

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

Chủ biên : ThS. Trần Mạnh Hùng



TÀI LIỆU HỌC TẬP

QUẢN TRỊ HỌC

(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Đối tượng : SV trình độ Đại Học
Nghành đào tạo : Quản trị kinh doanh

HÀ NỘI - 2019

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ.....	2
1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị	2
1.1.1. Khái niệm về quản trị	2
1.1.2. Nhà Quản trị	3
1.1.3. Đặc điểm công việc của nhà quản trị.....	3
1.1.4. Chức năng và kỹ năng của nhà quản trị	5
1.1.4.1. Chức năng của nhà quản trị	5
1.1.4.2. Kỹ năng của nhà quản trị.....	7
1.2. Văn hoá tổ chức và môi trường quản trị.....	7
1.2.1. Văn hoá tổ chức	7
1.2.1.1. Khái niệm	7
1.2.1.2. Đặc điểm của văn hóa tổ chức.....	8
1.2.1.3. Các thành tố của văn hoá tổ chức.....	8
1.2.2. Môi trường quản trị	9
1.2.2.1. Môi trường bên ngoài	9
1.2.2.2. Môi trường bên trong	14
1.3. Sự phát triển của lý thuyết quản trị	15
1.3.1. Lý thuyết cổ điển về quản trị.....	15
1.3.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học.....	15
1.3.1.2. Lý thuyết quản trị hành chính.....	18
1.3.1. <i>Lý thuyết tâm lý</i>	20
1.3.3. Lý thuyết định lượng trong quản trị	22
1.3.4. Lý thuyết quản trị hiện đại.....	23
1.4. Quản trị là một khoa học, một nghệ thuật và là một nghề	26
1.4.1. Quản trị là một khoa học.	26
1.4.2. Quản trị là một nghệ thuật.	26
1.4.3. Quản trị là một nghề.	28
CHƯƠNG 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	58
3.1. KHÁI NIỆM, MỤC TIÊU VÀ NGUYÊN TẮC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC	58
3.1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của công tác tổ chức	58
3.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức	59
3.1.3. Các nguyên tắc tổ chức quản trị	60
3.2. MỘT SỐ CƠ SỞ TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC.....	60
3.2.1. Tầm hạn quản trị.....	60
3.2.2. Quyền hạn trong quản trị.....	62
3.2.3. Phân cấp quản trị	63

3.3. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ	65
3.3.1. Khái niệm:	65
3.3.2. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị.....	67
3.3.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị	68
3.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị	74
3.4. Tiến trình thiết kế cơ cấu tổ chức	76
CHƯƠNG 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO	83
4.1. Khái niệm, nội dung và vai trò lãnh đạo	83
4.1.1. Khái niệm và bản chất của lãnh đạo.....	83
4.1.2. Vai trò của lãnh đạo trong tổ chức	84
4.1.3. Nội dung lãnh đạo	85
4.2. Các lý thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên.....	86
4.3. Phương pháp và phong cách lãnh đạo	92
4.3.1. Các phương pháp lãnh đạo	92
4.3.2. Các phong cách lãnh đạo	98
CHƯƠNG 5: CHỨC NĂNG KIỂM TRA.....	106
5.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của kiểm tra.....	106
5.1.1. Khái niệm và bản chất của kiểm tra	106
5.1.2. Vai trò của kiểm tra	107
5.2.2. Những yêu cầu của kiểm tra.....	111
5.3. Quy trình kiểm tra	113
5.3.2. Thu thập và phân tích các thông tin liên quan đến đối tượng kiểm tra	114
5.3.5. Kết luận, đưa ra khuyến nghị và công bố kết quả	114
5.4. Các hình thức và kỹ thuật	115
5.4.1. Các hình thức kiểm tra	115
CHƯƠNG 6: MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI.....	125
6.1. Thông tin và quyết định quản trị	125
6.1.1. Thông tin quản trị	125
6.1.2. Quyết định quản trị.....	134
6.2. Quản trị sự thay đổi	147
6.2.1. Thay đổi và lý do cần thay đổi	147
6.2.2. Nội dung của sự thay đổi tổ chức	149
6.2.3. Những hình thức thay đổi tổ chức	149
6.2.4. Yếu tố thời gian đối với sự thay đổi	150
6.2.5 . Phản ứng đối với sự thay đổi.....	151
6.3. Quản trị xung đột.....	153
6.3.1. Khái niệm	153
6.3.2. Nguồn gốc của xung đột trong tổ chức	153
6.3.3. Các hình thức xung đột.....	154

6.3.4. Các biện pháp giải quyết và loại trừ xung đột.....	155
6.4. Quản trị rủi ro	156
6.4.1. Quan niệm về rủi ro và quản trị rủi ro	156
6.4.2. Các loại rủi ro	157
6.4.3. Tiến trình quản trị rủi ro	158
6.4.4. Các phương pháp phòng ngừa rủi ro	159
TÀI LIỆU THAM KHẢO	163

LỜI GIỚI THIỆU

Từ xa xưa, khi các hoạt động xã hội còn tương đối đơn giản với quy mô chưa lớn, công việc quản lý được thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm với sự linh hoạt, nhạy bén của người đứng đầu tổ chức. Kinh nghiệm ngày càng phong phú, và người ta rút ra được từ đó những điều mang tính quy luật có thể vận dụng trong nhiều tình huống tương tự.

Ngày nay, hoạt động quản lý chủ yếu dựa trên cơ sở khoa học; qua tổng kết, khái quát từ thực tiễn sinh động để trở thành khoa học quản lý. Khoa học quản lý đã gần như trở thành một ngành khoa học hoàn chỉnh, bắc cầu giữa khoa học tự nhiên và khoa học xã hội, dựa trên những tư tưởng triết học thấm nhuần các giá trị văn hoá của mỗi cộng đồng xã hội. Lê Nin coi khoa học quản lý là thành tựu chung của nhân loại, mà các nước tư bản là người đầu tiên biết sử dụng nó như một công cụ hữu hiệu để phát triển kinh tế và thiết lập trật tự xã hội. Ông kêu gọi những người cộng sản “phải học tập chủ nghĩa xã hội ở phần lớn những người lãnh đạo các tờ rớt, những nhà tổ chức lớn nhất của CNTB”; bởi lẽ “năng suất lao động xã hội là nhân tố quyết định thắng lợi của một chế độ chính trị - xã hội”

Kinh doanh là một loại hoạt động đòi hỏi được quản lý một cách khoa học, đồng thời những kiến thức về khoa học quản lý, quản trị cần được vận dụng khéo léo và sáng tạo như một nghệ thuật - nghệ thuật quản lý. Quản trị học xuất hiện với nhiều trường phái, nhiều học thuyết ứng với trình độ phát triển kinh tế ở từng thời kỳ, với những ưu điểm và hạn chế nhất định. Nó nghiên cứu và tìm ra cách xử lý các mối quan hệ quản lý trong quá trình kinh doanh để đạt hiệu quả cao, trong đó ứng dụng thành tựu của bộ môn khoa học (kinh tế học, xã hội học, hành chính học, tâm lý học, toán học, luật học). Trên cơ sở đó cung cấp kịp thời, đầy đủ, toàn diện các thông tin cần thiết phục vụ cho công tác quản lý ở một doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường.

Để đáp ứng với yêu cầu học và dạy theo phương pháp mới, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật công nghiệp tổ chức biên soạn tài liệu học tập “Quản trị học”. Học phần cung cấp những kiến thức cơ bản về khoa học quản lý để từ đó giúp cho Sinh viên có thể vận dụng trong việc tìm ra cách thức quản lý phù hợp với mọi tổ chức, mọi hoạt động ở mọi thời điểm sao cho đạt được hiệu quả cao nhất.

Tài liệu học tập được biên soạn theo đúng chương trình đào tạo và các quy định về cách trình bày của Nhà trường. Nội dung của bài giảng bao gồm 6 chương, trong mỗi chương bao gồm các phần nội dung chủ yếu như sau:

- Mục tiêu của chương.
- Nội dung của chương.
- Câu hỏi hướng dẫn ôn tập chương
- Bài tập ứng dụng chương

Do thời gian và trình độ có hạn nên tài liệu học tập khó có thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Chúng tôi luôn mong nhận được sự góp ý của bạn đọc để tài liệu học tập được tái bản hoàn thiện hơn trong những lần sau.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

Mục đích: Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, các em sinh viên có thể:

- Nhận thức rõ khái niệm quản trị, nhà quản trị
- Hiểu được các công việc và kỹ năng cần thiết của một nhà quản trị để thực hiện các công việc đó
- Nắm vững các lý thuyết quản trị và cơ bản vận dụng chúng vào việc thực hiện các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp

1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị

1.1.1. Khái niệm về quản trị

Mặc dù xuất hiện từ lâu đời và được áp dụng rộng rãi trong cuộc sống hàng ngày, nhưng cho tới nay vẫn chưa có một quan niệm thống nhất về quản trị

- Theo quan điểm của Koontz và O'Donnell: Quản trị là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định

- Theo Stoner và Robbins: Quản trị là một tiến trình bao gồm việc hoạch định, tổ chức, quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành các mục tiêu của đơn vị đó

- Theo lý thuyết hành vi của Mary Parker Follet: một triết gia quản trị hàng đầu, thì: Quản trị là hoàn thành công việc thông qua người khác. Định nghĩa này đã đưa ra cách thức tiến hành các hoạt động quản trị thông qua người khác, quản trị là hoạt động có mục đích và mang tính tập thể.

Từ những quan niệm trên, chúng ta có thể khái quát: *Quản trị là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức đã đề ra trong điều kiện biến động của môi trường và sự thay đổi của các nguồn lực.*

Như vậy, quản trị bao gồm 5 yếu tố thành phần như sau:

- Chủ thể quản trị và đối tượng bị quản trị

Chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra các tác động. Tác động này có thể là một lần nhưng cũng có thể là nhiều lần. Đối tượng bị quản trị phải tiếp nhận các tác động của chủ thể quản trị. Thông thường chủ thể là một hoặc nhiều người còn đối tượng có thể là máy móc thiết bị, tiền vốn, vật tư hay con người. Căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động là mục tiêu của quản trị.

- Có mục tiêu quản trị rõ ràng

Các mục tiêu của các cá nhân được thực hiện trong phạm vi nỗ lực của cá nhân, còn các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi phải có những nỗ lực chung, những hoạt động tập

thể và sự phối hợp giữa các cá nhân trong tổ chức khi thực hiện chúng. Các mục tiêu của tổ chức tạo ra sự hỗ trợ và định hướng đối với tiến trình quản trị và chúng cũng là cơ sở để đo lường mức độ hoàn thành công việc. Nếu một tổ chức không có mục tiêu hoạt động, thì tiến trình quản trị của nó sẽ giống như một chuyến đi không có nơi đến, không có mục đích cụ thể và hoàn toàn vô nghĩa.

- Kết quả và hiệu quả

Kết quả là những hoạt động nhằm đạt được mục tiêu đã định, còn hiệu quả thể hiện cách thức tiến hành các hoạt động đó trong điều kiện có sự hạn chế về các nguồn lực. Vấn đề trong hiệu quả trong kinh doanh được đặt ra như một tiền đề cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Trách nhiệm của các nhà quản trị là phải duy trì sự cân bằng giữa hai phạm trù này, đảm bảo vừa đạt được kết quả trong việc thực hiện những mục tiêu đã đặt ra, đồng thời cũng phải duy trì tính hiệu quả bằng cách tiết kiệm được càng nhiều chi phí càng tốt và lợi trừ sự lãng phí các nguồn tài nguyên hạn chế

- Có nguồn tài nguyên hạn chế

Các yếu tố được sử dụng trong quá trình kinh doanh của các doanh nghiệp đều là những nguồn tài nguyên hạn chế. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên, nguyên liệu sản xuất và bảo vệ môi trường khi tiến hành các hoạt động kinh doanh.

- Môi trường quản trị luôn thay đổi

Các nhà quản trị phải đối mặt với một nhiệm vụ hết sức khó khăn là phải chuẩn bị cho sự thay đổi thế giới nói chung và môi trường quản trị nói riêng, đồng thời cũng phải thích nghi với sự thay đổi đó thay vì trở nên thụ động tuân theo nó.

1.1.2. Nhà Quản trị

Các nhà quản trị làm việc ở các tổ chức. Mặc dù mỗi tổ chức đều có những mục tiêu và nội dung công việc thực hiện khác nhau nhưng đều có chung đặc điểm: Sản phẩm của quản trị là các quyết định trong các lĩnh vực khác nhau.

Các nhà quản trị ở trong các tổ chức nhưng không phải ai trong tổ chức đều là nhà quản trị. Chính vì vậy, các thành viên trong tổ chức thường được chia làm hai loại theo đặc thù công việc đó là: người thừa hành và nhà quản trị

Người thừa hành là những người trực tiếp thực hiện một công việc cụ thể, họ không có trách nhiệm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và giám sát hoạt động của những người khác. Còn nhà quản trị là người ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định, là người cùng làm việc với người khác và thông qua người khác để đạt được mục tiêu đã đặt ra.

1.1.3. Đặc điểm công việc của nhà quản trị

Hoạt động quản trị là một hoạt động xã hội nên nó phải được chuyên môn hoá. Trong mỗi tổ chức, các công việc quản trị không chỉ được chuyên môn hóa mà còn được sắp xếp một cách có trật tự, có thứ bậc rõ ràng. Tùy theo quy mô và phạm vi hoạt động

của tổ chức mà một tổ chức có thể có nhiều hay ít nhà quản trị. Các nhà quản trị thường được chia làm 3 cấp chủ yếu với các đặc điểm công việc khác nhau như sau:

- *Quản trị viên cấp cao*: Là nhóm nhỏ các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức.

Quản trị viên cấp cao có nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu, chính sách và chiến lược cho toàn bộ tổ chức. Các mục tiêu mà họ thiết lập sẽ triển khai đến các cấp trong tổ chức, thậm chí đến từng nhân viên. Các giám đốc và chủ tịch công ty thường đại diện cho tổ chức để giải quyết các vấn đề với cộng đồng, các đối tác kinh doanh, và trong những thương lượng với chính quyền.

Nhà quản trị cấp cao phải có kỹ năng nhận thức vững vàng. Kỹ năng nhận thức cho phép nhà quản trị cấp cao xử lý lượng lớn thông tin cả từ môi trường bên ngoài và bên trong tổ chức và vận dụng những thông tin đó.

Quản trị viên cấp cao dành nhiều thời gian cho chức năng hoạch định, tổ chức và lãnh đạo. Họ dành nhiều thời gian cho chức năng lãnh đạo với các nhân vật chủ yếu trong tổ chức hơn là cho chính họ. Quản trị viên cấp cao cũng có trách nhiệm quản lý các quan hệ công chúng. Họ phải giải quyết nhanh và êm đẹp các cuộc khủng hoảng có thể gây phương hại đến hình ảnh của tổ chức. Các công việc cụ thể mà nhà quản trị cấp cao phải làm là:

- + Xác định các mục tiêu và biện pháp lớn cho quá trình hoạt động
- + Tạo dựng bộ máy, phê duyệt cơ cấu tổ chức và phê duyệt nhân sự
- + Phối hợp hoạt động giữa các lĩnh vực quản trị
- + Quyết định các biện pháp lớn về tổ chức quản lý, sử dụng nguồn lực
- + Báo cáo trước lãnh đạo cấp trên của tổ chức

Chức danh của cấp quản trị này là: Chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch, các ủy viên hội đồng quản trị, các tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc...

- *Quản trị viên cấp trung*: Là cấp chỉ huy trung gian đứng trên quản trị cấp cơ sở và dưới cấp quản trị cao.

Một số nhà quản trị trong các tổ chức lớn phải tập trung các nỗ lực của họ vào việc phối hợp hoạt động của mọi người, xác định rõ những sản phẩm hay dịch vụ nào cần được sản xuất, và quyết định đưa các sản phẩm, dịch vụ đó đến người tiêu dùng như thế nào. Đó chính là công việc của các nhà quản trị cấp trung, những người tiếp nhận các chiến lược và chính sách chung từ các quản trị gia cấp cao và biến chúng thành những kế hoạch, mục tiêu cụ thể để chuyển đến các quản trị gia cấp cơ sở thực hiện chúng. Nhiệm vụ chủ yếu của cấp quản trị này là:

+ Nghiên cứu và phân tích nhiệm vụ được giao để tổ chức thực hiện một cách có hiệu quả trong bộ phận mình.

- + Đề nghị với cấp hàng đầu về kế hoạch hành động, đề bạt bổ nhiệm cán bộ ở đơn vị mình
- + Giao việc cho nhân viên và phối hợp hoạt động giữa các nhân viên dưới quyền.
- + Dự trù kinh phí hoạt động và tổ chức sử dụng có hiệu quả nó.
- + Báo cáo thường xuyên về kết quả hoạt động của bộ phận mình với cấp quản trị cấp cao.
- + Tìm hiểu và xác định mối liên hệ với các nhân viên dưới quyền ở các đơn vị khác.

Chức danh của cấp quản trị này là: Trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc, trưởng khoa...

- Nhà quản trị cấp cơ sở: Là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Dưới quyền quản trị viên cấp cơ sở là những nhân viên tác nghiệp thực hiện các hoạt động sản xuất cơ bản.

Một cách tổng quát, các nhà quản trị cấp cơ sở chịu trách nhiệm đối với việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Hàng ngày họ trực tiếp nhận các mệnh lệnh và triển khai thực hiện những mệnh lệnh đó để tạo ra sản phẩm cuối cùng. Phần lớn thời gian của các nhà quản trị này được sử dụng vào việc giám sát, điều hành nhân viên thuộc quyền và đưa ra những quyết định hàng ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Phần thời gian còn lại dành cho gặp gỡ, báo cáo, hội họp với cấp trên hoặc quan hệ với các đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác.

Chức danh của cấp quản trị này là: Tổ trưởng, đốc công, trưởng ca...

Tóm lại, mỗi cấp quản trị trong tổ chức sẽ phân bổ thời gian khác nhau cho các công việc quản trị. Khi nhà quản trị dịch chuyển lên trên theo hệ thống thứ bậc, họ sẽ thực hiện công việc hoạch định càng nhiều và ít kiểm tra trực tiếp hơn. Tất cả nhà quản trị, cho dù ở cấp nào, đều ra quyết định liên quan đến bốn chức năng trong tiến trình quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các hoạt động, nhưng thời lượng họ dùng cho các hoạt động không nhất thiết phải như nhau. Hơn nữa, nội dung của các hoạt động quản trị cũng thay đổi theo cấp bậc quản trị.

1.1.4. Chức năng và kỹ năng của nhà quản trị

1.1.4.1. Chức năng của nhà quản trị

Để quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau. Những loại công việc này được gọi là chức năng quản trị. Như vậy, các chức năng quản trị là những công việc quản trị khác nhau mà chủ thể quản trị (các nhà quản trị) phải thực hiện trong quá trình quản trị một tổ chức. Phân tích chức năng quản trị nhằm trả lời câu hỏi: Các nhà quản trị phải thực hiện các công việc gì trong quá trình quản trị.

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng của quá trình quản trị:

- Henry Fayol phân chia quá trình quản trị ra 5 chức năng cụ thể: hoạch định, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

- Lyther Gulick Lydal Urwick nêu lên 7 chức năng cụ thể gọi tắt là POSDCORB, trong đó: P (Planning): Hoạch định; O (Organizing): Tổ chức; S (Staffing): Nhân sự; D (Directing): Chỉ huy, điều khiển; CO (Coordinating): Phối hợp; R (Reviewing): Kiểm tra; B (Budgeting): Tài chính, ngân sách.

- Theo các nhà quản trị Cộng hoà Liên bang Đức thì quản trị có các chức năng cơ bản là: Xác định triết lý, giáo lý và chính sách kinh doanh; kế hoạch kinh doanh và kiểm tra; Tổ chức và chỉ huy; Phát triển quản trị viên.

- Gần đây, có ý kiến (của James Stonner và Stenph P.Robbins) dùng khái niệm “lãnh đạo” theo nghĩa điều hành thay cho hai chức năng điều khiển và phối hợp, như vậy quản trị chỉ còn 4 chức năng cụ thể: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra. Trong giáo trình này, chúng ta có thể chấp nhận cách phân chia như trên bởi đây được nhiều tác giả viết về quản trị đồng thuận và sử dụng rộng rãi trong nhiều sách quản trị.

* *Hoạch định*: Là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị, bao gồm: việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt mục tiêu, và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

* *Tổ chức*: Đây là chức năng thiết kế cơ cấu, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự cho một tổ chức. Công việc này bao gồm: xác định những việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận được thiết lập thế nào và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó được thiết lập ra sao?

* *Lãnh đạo*: Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi cá nhân có cá tính riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí riêng. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của những người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển, lãnh đạo những người khác, chọn lọc những phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng sở trường của người lãnh đạo, nhằm giải quyết các xung đột giữa cá thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi.

* *Kiểm tra*: Sau khi đã đề ra những mục tiêu, xác định những kế hoạch, vạch rõ việc xếp đặt cơ cấu, tuyển dụng, huấn luyện và động viên nhân sự, công việc còn lại vẫn có thể thất bại nếu không kiểm tra. Công tác kiểm tra bao gồm việc xác định thành quả, so sánh thành quả thực tế với thành quả đã được xác định và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch, nhằm đảm bảo tổ chức đang trên đường đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu.

Có thể nói, các chức năng quản trị trên đây là chung nhất đối với mọi nhà quản trị, không phân biệt cấp bậc, ngành nghề, quy mô lớn nhỏ của tổ chức và môi trường xã hội, và ở bất cứ quốc gia nào. Dĩ nhiên, phổ biến hay chung nhất không có nghĩa là đồng nhất, ở những tổ chức khác nhau, những cấp bậc khác nhau, có sự khác nhau về mức độ và sự quan tâm cũng như phương thức thực hiện các chức năng chung này.

1.1.4.2. Kỹ năng của nhà quản trị

Để thực hiện và hoàn thành tốt các chức năng quản trị đòi hỏi các nhà quản trị phải có những kỹ năng chủ yếu sau:

* *Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật*: đây là kỹ năng, kiến thức, sự lành nghề trong một lĩnh vực cụ thể của nhà quản trị như: soạn thảo hợp đồng kinh tế, thiết kế cơ khí, kiểm toán, ...

* *Kỹ năng nhân sự*: thể hiện khả năng làm việc tốt với những người khác và hiểu họ, xây dựng nỗ lực hợp tác trong nhóm, động viên và giải quyết xung đột.

* *Kỹ năng tư duy*: là khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết vấn đề. Phải có tư duy hệ thống, quan điểm tổng hợp, biết phân tích mối quan hệ biện chứng giữa các vấn đề, hiện tượng, xác định đúng những vấn đề mấu chốt và hiểu rõ mức độ phức tạp của bối cảnh, biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được.

Tất cả các nhà quản trị dù ở cấp nào đều cần phải có đầy đủ 03 kỹ năng trên. Tuy nhiên tầm quan trọng của mỗi kỹ năng tùy thuộc vào cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức và đặc điểm của từng loại nhà quản trị.

- Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật thường giảm dần sự quan trọng đối với các nhà quản trị cấp cao. Nhưng lại rất quan trọng và cần thiết đối với nhà quản trị cấp cơ sở vì họ làm việc rất chặt chẽ với tiến trình sản xuất cụ thể và ở đó tài năng kỹ thuật, chuyên môn là đặc biệt quan trọng.

- Kỹ năng tư duy đặc biệt quan trọng đối với cấp quản trị cao, và giảm dần sự quan trọng đối với cấp quản trị thấp vì cấp quản trị cao phải xây dựng các chiến lược, đề ra các quyết định, đường lối, chủ trương phát triển của tổ chức.

- Kỹ năng nhân sự là cần thiết ngang nhau đối với mọi cấp quản trị, vì nhà quản trị nào cũng phải làm việc với con người. Chỉ khác là đối tượng con người mà nhà quản trị quan hệ là không giống nhau.

1.2. Văn hoá tổ chức và môi trường quản trị

1.2.1. Văn hoá tổ chức

1.2.1.1. Khái niệm

Để tiếp cận được vấn đề này, chúng ta bắt đầu từ việc xem xét khái niệm về văn hoá. Văn hoá là một khái niệm có ngoại diên rất rộng, bao gồm nhiều loại đối tượng, tính chất và hình thức biểu hiện khác nhau. Bởi vậy, cho đến nay, có đến hàng trăm (có người cho rằng khoảng một nghìn) định nghĩa khác nhau về văn hoá như:

- Văn hoá là toàn bộ những hoạt động vật chất và tinh thần mà loài người đã tạo ra trong lịch sử của mình trong mối quan hệ với con người, với tự nhiên và với xã hội

- Văn hoá là những hoạt động và giá trị tinh thần của loài người

- v.v...

Mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau về văn hoá nhưng giữa những quan niệm ấy đều có điểm chung ở chỗ coi văn hoá là nguồn lực nội sinh của con người, là kiểu sống và bản giá trị của các tổ chức, cộng đồng người, trung tâm là các giá trị chân - thiện - mỹ.

Văn hoá là thuộc tính bản chất của con người, chỉ có ở loài người và do con người sinh ra. Do đó, văn hoá giữ vai trò quan trọng, không thể thiếu được đối với đời sống của con người, là nhân tố quyết định tới sự hình thành và hoàn thiện nhân cách của các cá nhân. Không chỉ vậy, văn hoá còn là mục tiêu, là động lực, là linh hồn và hệ điều tiết đối với sự phát triển của kinh tế xã hội.

Ở góc độ của một tổ chức, *văn hoá tổ chức có thể được hiểu là một hệ thống những giá trị chung, những niềm tin, những mong đợi, những thái độ, những tập quán thuộc về tổ chức và chúng tác động qua lại với nhau để hình thành những chuẩn mực hành động mà tất cả mọi thành viên trong tổ chức noi theo.*

Văn hoá tổ chức xuất phát từ sứ mệnh, các mục tiêu chiến lược của tổ chức và văn hoá xã hội... nó bao gồm những giá trị cốt lõi, những chuẩn mực, các nghi lễ và truyền thuyết về những sự kiện nội bộ

1.2.1.2. Đặc điểm của văn hóa tổ chức

- Gắn với văn hoá xã hội và là tầng sâu của văn hoá xã hội. Mục tiêu của văn hoá tổ chức là nhằm xây dựng một phong cách làm việc hiệu quả và những mối quan hệ hợp tác thân thiện giữa các thành viên của tổ chức, làm cho tổ chức trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiện và tiến thủ trên cơ sở đó hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của tổ chức

- Văn hoá tổ chức được hình thành thông qua các quy định, chế độ, nguyên tắc có tính chất ràng buộc trong nội bộ. Trải qua thời gian dài thì những quy định, những nguyên tắc đó sẽ trở thành những chuẩn mực, những giá trị, những tập quán và những nguyên tắc bất thành văn

- Văn hoá tổ chức nhằm đưa các hoạt động của tổ chức vào nề nếp và đạt hiệu quả cao. Một tổ chức có trình độ văn hoá cao là mọi hoạt động của nó đều được thể chế hoá, cụ thể hoá và được mọi người tự giác tuân thủ.

1.2.1.3. Các thành tố của văn hóa tổ chức

- Nội quy, quy tắc, đồng phục
- Lối ứng xử, phong cách hành vi
- Văn nghệ, thể thao
- Các anh hùng, biểu tượng
- Các truyền thuyết, giai thoại
- Các nghi lễ, tập quán, tín ngưỡng

- Hệ thống chuẩn mực
- Hệ giá trị, triết lý của tổ chức

1.2.2. Môi trường quản trị

Môi trường quản trị là tổng hợp các yếu tố và điều kiện khách quan, chủ quan có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tổ chức.

Tất cả các nhà quản trị, cho dù họ hoạt động ở bất kỳ đâu, ở bất kỳ khi nào muốn thành công trong công việc, muốn đưa tổ chức ngày càng phát triển cũng đều phải phân tích kỹ các yếu tố của môi trường ảnh hưởng tới sự hoạt động của tổ chức. Trong các yếu tố ảnh hưởng, có những yếu tố mà tổ chức có thể điều chỉnh làm thay đổi nhưng cũng có những yếu tố không thể hoặc khó có thể làm thay đổi.

Môi trường quản trị được chia thành 2 loại dưới đây:

* *Môi trường bên ngoài.* Việc nghiên cứu những yếu tố này sẽ giúp cho doanh nghiệp biết được cơ hội thuận lợi có thể tận dụng và những thách thức khó khăn phải vượt qua. Môi trường bên ngoài bao gồm:

- *Môi trường vĩ mô:* Nhóm yếu tố này có tác động trên bình diện rộng và lâu dài. Chúng là các yếu tố nằm bên ngoài tổ chức mà tổ chức không kiểm soát được, chúng không chỉ định hướng và có ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị của tổ chức mà còn ảnh hưởng tới môi trường ngành và môi trường nội bộ tổ chức.

- *Môi trường vi mô (môi trường ngành):* Chúng là các yếu tố nằm bên ngoài tổ chức trực tiếp ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi hoạt động quản trị.

* *Môi trường bên trong.* Đây là các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp, thường xuyên và rất quan trọng tới các hoạt động quản trị của chính ngay tổ chức đó. Những yếu tố này sẽ giúp cho một tổ chức xác định rõ ưu, nhược điểm của mình.

Các nhóm yếu tố trên luôn tác động qua lại lẫn nhau tạo ra môi trường quản trị của một tổ chức. Nhà quản trị phải nhận thức đầy đủ, chính xác các yếu tố môi trường để soạn thảo chiến lược và sách lược quản trị cho đúng đắn, giúp tổ chức tồn tại và phát triển.

1.2.2.1. Môi trường bên ngoài

* *Môi trường vĩ mô:* Bao gồm các yếu tố:

- *Các yếu tố kinh tế:* Các yếu tố kinh tế là những đặc điểm của hệ thống kinh tế mà trong đó các doanh nghiệp hoạt động. Trong môi trường kinh tế, chúng ta chủ yếu tập trung xem xét mô hình bao gồm các yếu tố chính sau:

+ *Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế:* Tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư và mở rộng hoạt động của các doanh nghiệp. Ngược lại, nền kinh tế suy thoái sẽ dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng, đồng thời làm gia tăng các lực lượng cạnh tranh.

+ Lãi suất và tỷ giá hối đoái: Sẽ ảnh hưởng tới mức cầu cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái ảnh hưởng trực tiếp tới giá thành và giá bán sản phẩm của doanh nghiệp.

+ Lạm phát: Lạm phát gia tăng sẽ làm quá trình tiêu thụ khó khăn hơn dẫn tới thiếu hụt về tài chính cho sản xuất và thực thi chiến lược kinh doanh.

+ Tiền lương và thu nhập: Chi phí tiền lương càng cao thì giá thành càng tăng, dẫn đến bất lợi cho doanh nghiệp về vấn đề cạnh tranh, song mức lương thấp lại không khuyến khích được người lao động.

- *Các yếu tố chính trị và pháp luật:* Các yếu tố này tác động đến môi trường theo các hướng khác nhau: có thể tạo ra lợi thế, trở ngại, thậm chí rủi ro cho doanh nghiệp. Những yếu tố này thường bao gồm một số yếu tố sau:

+ Sự ổn định về chính trị, nhất quán về quan điểm chính sách lớn: Chính trị càng ổn định sẽ càng hấp dẫn các nhà đầu tư

+ Hệ thống luật pháp: Hệ thống pháp luật hoàn thiện, rõ ràng và thuận tiện sẽ là điều kiện cho kinh doanh phát triển

- *Các yếu tố kỹ thuật công nghệ:* Công nghệ thường xuyên biến đổi, công nghệ tiên tiến liên tục ra đời, chúng tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ rất lớn cho các doanh nghiệp. Nhìn chung những tiến bộ của khoa học – kỹ thuật và công nghệ thể hiện tập trung ở những phương diện sau:

+ Lượng phát minh sáng chế và cải tiến khoa học kỹ thuật tăng lên nhanh chóng

+ Bùng nổ về cuộc cách mạng thông tin và truyền thông

+ Rút ngắn thời gian ứng dụng của các phát minh sáng chế

+ Xuất hiện nhiều loại máy móc và nguyên liệu, vật liệu mới với những tính năng và công dụng hoàn toàn chưa từng có trước đây

+ Xuất hiện nhiều loại máy móc và công nghệ mới có năng suất chất lượng cũng như tính năng và công dụng hiệu quả hơn

+ Chu kỳ đổi mới công nghệ ngày càng ngắn hơn, tốc độ chuyển giao công nghệ ngày càng nhanh và mạnh hơn

+ Vòng đời sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng ngắn hơn

+ Trình độ tự động hóa, vi tính hóa, hóa học hóa và sinh học hóa trong tất cả các khâu sản xuất phân phối lưu thông và quản lý ngày càng cao hơn

+ Các loại hàng hóa mới thông minh ngày càng xuất hiện nhiều hơn

+ Các phương tiện truyền thông và vận tải ngày càng hiện đại và rẻ hơn dẫn tới không gian sản xuất và kinh doanh ngày càng rộng lớn hơn

Doanh nghiệp phải thường xuyên quan tâm đến chính sách khoa học và công nghệ bằng cách đầu tư cho khoa học và công nghệ, cho nghiên cứu và triển khai, khuyến khích phát minh sáng chế, thực hiện chuyển giao công nghệ.

- *Các yếu tố văn hoá - xã hội*: Quá trình nghiên cứu cho thấy văn hóa là một trong những yếu tố chủ yếu tác động, chi phối hành vi ứng xử của người tiêu dùng, chi phối hành vi mua hàng của khách hàng. Về biểu hiện, các yếu tố này hết sức phong phú:

+ Nhánh văn hóa: Có rất nhiều các nhánh văn hóa khác nhau, dẫn tới cảm nhận về cái đẹp, thị hiếu tiêu dùng khác nhau

+ Nghề nghiệp: Nghề nghiệp khác nhau sẽ dẫn tới những nhu cầu tiêu dùng khác nhau

+ Phong cách và lối sống: Phong cách lối sống chi phối mạnh mẽ tới việc hình thành những nhu cầu về chủng loại, chất lượng, số lượng, hình dáng, mẫu mã... của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp

+ Thái độ, tập quán, thói quen tiêu dùng; sự xuất hiện và hoạt động của hiệp hội những người tiêu dùng: Chi phối đến phong cách tiêu dùng, ảnh hưởng tới việc hình thành các phân khúc thị trường khác nhau

+ Tôn giáo: Ảnh hưởng rất lớn tới đạo đức, tư cách, văn hóa và lối sống của tất cả mọi người. Điều đó tác động sâu sắc tới việc hoạch định và thực hiện các chủ trương chính sách kinh doanh của doanh nghiệp

+ Trình độ dân trí: Trình độ dân trí càng cao sẽ càng tạo điều kiện thuận lợi trong việc tuyển dụng, song sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp lại phải thỏa mãn những đòi hỏi cao hơn

- *Các yếu tố tự nhiên*: Các yếu tố này ảnh hưởng nhiều mặt tới nguồn lực đầu vào cần thiết cho các nhà sản xuất kinh doanh và chúng có thể gây ảnh hưởng cho các hoạt động Marketing trên thị trường.

+ Vị trí địa lý: Có ảnh hưởng đến hoạt động thương mại của doanh nghiệp, liên quan đến chi phí vận chuyển và khả năng cạnh tranh nhờ lợi thế về mức chi phí vận chuyển thấp.

+ Khí hậu, thời tiết: Có ảnh hưởng đến chu kỳ sản xuất và tiêu dùng trong khu vực, đến nhu cầu về các loại sản phẩm được tiêu dùng: các yêu cầu về sự phù hợp của sản phẩm về vấn đề dự trữ, bảo quản

+ Các vấn đề về cân bằng sinh thái ô nhiễm môi trường: Liên quan đến những hiện tượng bất thường của khí hậu thời tiết, ảnh hưởng trực tiếp đến yêu cầu phát triển bền vững ảnh hưởng đến khả năng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp

- *Các yếu tố nhân khẩu học*: Các yếu tố nhân khẩu học là yếu tố được các nhà quản trị rất quan tâm vì thị trường là khách hàng, là do con người hợp thành. Tác động

của yếu tố nhân khẩu học đến hoạt động quản trị của doanh nghiệp được thể hiện thông qua rất nhiều các biến số khác nhau sau đây:

+ Dân số và tốc độ tăng dân số: Dân số tức là số người hiện hữu trên thị trường. Tiêu thức này ảnh hưởng đến dung lượng thị trường có thể đạt đến. Thông thường dân số càng lớn thì quy mô thị trường càng lớn, nhu cầu về sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm càng lớn, khối lượng tiêu thụ sản phẩm càng nhiều, do đó khả năng đảm bảo hiệu quả kinh doanh càng cao.

+ Tuổi thọ và cấu trúc độ tuổi: Sự thay đổi của yếu tố này dẫn đến tình trạng thay đổi cơ cấu khách hàng tiềm năng theo độ tuổi. Từ đó tác động tới cơ cấu tiêu dùng và nhu cầu về các loại hàng hoá. Tình hình đó buộc các quyết định marketing của doanh nghiệp phải thay đổi theo.

+ Cơ cấu, quy mô hộ gia đình: ảnh hưởng đến số lượng quy cách, sản phẩm cụ thể khi sản phẩm đó đáp ứng cho nhu cầu chung của cả gia đình. Đặc biệt có ý nghĩa khi phân tích trong mối liên hệ với thu nhập của người tiêu thụ.

+ Sự chuyển dịch dân cư và xu hướng vận động: Sự hình thành hay suy giảm mức độ tập trung dân cư ở một khu vực địa lý có ảnh hưởng lớn đến sự xuất hiện cơ hội mới hoặc suy tàn cơ hội hiện tại của doanh nghiệp.

- *Các yếu tố quốc tế*: Khía cạnh quốc tế của môi trường bên ngoài đề cập đến những sự kiện xuất phát từ nước ngoài cũng như cơ hội đối với các doanh nghiệp trong nước đến từ các quốc gia khác. Nghiên cứu sự thay đổi trong môi trường quốc tế giúp tổ chức phát hiện các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, và các nhà cung cấp mới cũng như các khuynh hướng về xã hội, công nghệ và kinh tế trên phạm vi toàn cầu.

Ngày nay mọi công ty đều bị ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh trên cơ sở toàn cầu. Với sự phát triển của Internet như một môi trường kinh doanh mới thì thậm chí những công ty nhỏ nhất cũng có thể nhằm vào thị trường thế giới. Khi hoạt động ở phạm vi toàn cầu, nhà quản trị phải xem xét các nhân tố phát luật, chính trị, văn hóa xã hội và kinh tế không chỉ ở nước sở tại mà ở các nước khác. Tiến trình hội nhập từng bước với nền kinh tế thế giới của nước ta sẽ tạo nên những cơ hội và thách thức rất lớn đối với các doanh nghiệp. Rất nhiều doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược, cơ cấu hay cắt giảm giá thành để duy trì cạnh tranh trong nền kinh tế mang tính toàn cầu.

* *Môi trường vi mô (môi trường ngành)*: Bao gồm các yếu tố:

- *Các nhà cung ứng*: Đó là những người cung cấp đầu vào cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bất kỳ một sự biến đổi nào từ phía người cung ứng, sớm hay muộn, trực tiếp hay gián tiếp đều gây ảnh hưởng tới hoạt động của công ty. Các nhà quản trị phải quan tâm đến họ trên nhiều phương diện như: khả năng cung ứng về số lượng, chất lượng, giá cả, thời gian cung ứng, địa điểm cung ứng... Thậm chí còn phải quan tâm đến thái độ của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp mình và các đối thủ cạnh tranh. Nguồn lực khan hiếm, giá cả tăng có thể làm xấu đi cơ hội thị trường cho việc kinh

doanh những hàng hoá dịch vụ nhất định hoặc tồi tệ hơn có thể buộc doanh nghiệp phải ngừng sản xuất.

- *Khách hàng*: Là người tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, khách hàng là một yếu tố quyết định đầu ra của sản phẩm. Khách hàng đóng vai trò trung tâm trên thị trường, là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Tìm hiểu kỹ lưỡng và đáp ứng đầy đủ nhu cầu cùng sở thích thị hiếu của khách hàng mục tiêu sẽ là điều kiện sống còn cho sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp nói chung và hệ thống quản trị nói riêng.

Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị lớn lao của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh.

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải cung cấp nhiều dịch vụ hơn. Người mua có thể mạnh khi họ có các điều kiện sau:

- + Lượng mua chiếm tỉ lệ lớn trong khối lượng hàng hóa bán ra của doanh nghiệp.
- + Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém.
- + Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập về phía sau với các bạn hàng cung ứng như.
- + Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho doanh nghiệp không đạt được mục tiêu của mình thì phải cố gắng thay đổi vị thế của mình trong việc thương lượng giá bằng cách thay đổi một hoặc nhiều điều kiện nói trên hoặc phải tìm khách hàng ít ưu thế hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin có được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng trong việc hoạch định chiến lược, nhất là các chiến lược liên quan trực tiếp đến Marketing. Các yếu tố chính cần xem xét là những vấn đề địa dư, tâm lý khách hàng...

- *Đối thủ cạnh tranh trực tiếp*:

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp. Các đối thủ cạnh tranh với nhau quyết định tính chất và mức độ tranh đua, hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào đối thủ cạnh tranh đó. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào sự tương tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự tồn tại của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình, chúng là cho sự cạnh tranh thêm gay gắt. Các doanh nghiệp cần thừa nhận quá trình cạnh tranh không ổn định.

Các doanh nghiệp cần phân tích đối thủ cạnh tranh về mục tiêu tương lai, nhận định của họ đối với bản thân và với chúng ta, chiến lược họ đang thực hiện, tiềm năng của họ để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể có.

- *Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:*

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Việc bảo vệ vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài, những hàng rào này là: lợi thế do sự sản xuất trên qui mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi của nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được. Một hàng rào khác ngăn cản sự xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn là sự chống trả mạnh mẽ của các doanh nghiệp đã đứng vững.

- *Sản phẩm thay thế:* là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Sức ép do các sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé.

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

Tóm lại, trong hoạt động kinh doanh thì doanh nghiệp nào cũng chịu tác động của các yếu tố vi mô và vĩ mô trong môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp do tính chất hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau nên mức độ tác động của các yếu tố đó cũng khác nhau. Việc phân tích kỹ lưỡng các yếu tố trên cho phép các doanh nghiệp nhận biết được các cơ hội sản xuất kinh doanh để xây dựng chiến lược Marketing đúng đắn và thành công trên thị trường. Đồng thời cũng giúp cho doanh nghiệp nhận biết được những nguy cơ để giảm rủi ro trong sản xuất kinh doanh, có thể cạnh tranh tốt trên thị trường

1.2.2.2. Môi trường bên trong

Các doanh nghiệp cần phân tích một cách chặt chẽ các yếu tố bên trong doanh nghiệp nhằm xác định rõ ưu và nhược điểm của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm khắc phục nhược điểm và phát huy thế mạnh của doanh nghiệp để đạt được lợi nhuận tối đa. Nó bao gồm các yếu tố chính sau:

- *Tài chính - kế toán:* Cần phân tích các yếu tố sau:

- + Khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn
- + Chi phối vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh
- + Các vấn đề về thuế, tỷ lệ lãi suất

+ Hệ thống kế toán hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

- *Sản xuất và nghiệp vụ kỹ thuật* gồm có:

+ Cơ cấu mặt hàng dịch vụ

+ Khả năng mở rộng chu kỳ sống của sản phẩm chính

+ Tỷ lệ lợi nhuận so với doanh thu sản phẩm

+ Chiến lược giá và tính linh hoạt trong việc định giá

+ Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh

+ Nghiên cứu và phát triển công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật

- *Nhân sự và bộ máy quản lý* bao gồm:

+ Trình độ tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ công nhân viên

+ Cơ cấu tổ chức và uy tín của doanh nghiệp

+ Tổ chức hệ thống thông tin giao tiếp

1.3. Sự phát triển của lý thuyết quản trị

Trên phương diện khoa học xã hội và nhân văn mỗi một lý thuyết là một tập hợp những mối tương quan giữa những tư tưởng vừa giải thích, vừa tiên đoán các hiện tượng xã hội. Lý thuyết quản trị cũng thế, nó cũng là một hệ thống về những tư tưởng, quan niệm, đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị được thực hành trong thế giới hiện tại. Chính vì thế mà việc nghiên cứu sự tiến triển của tư tưởng quản trị là cần thiết cho các nhà quản trị trong lý luận và thực hành, cho hiện tại và cho cả tương lai

1.3.1. Lý thuyết cổ điển về quản trị

Lý thuyết cổ điển về quản trị là thuật ngữ được dùng để chỉ những quan điểm về tổ chức và quản trị được đưa ra ở Châu Âu và Hoa Kỳ vào những năm cuối của thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX

Trong quá trình hình thành các lý thuyết cổ điển có công đóng góp của nhiều tác giả. Nhìn chung có thể đưa ra hai dòng lý thuyết quản trị cổ điển chính:

1.3.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học

* *Đặc điểm của lý thuyết:* Quản trị khoa học là một hệ thống lý thuyết quản trị tập trung nghiên cứu về các mối quan hệ giữa cá nhân người công nhân với máy móc trong các nhà máy. Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí.

* *Đại diện tiêu biểu của lý thuyết:* Những người sáng lập và phát triển tư tưởng quản trị này gồm có:

- F. W. Taylor (1856 - 1915)

Đây là đại biểu ưu tú nhất của trường phái này, ông được gọi là “cha đẻ” của phương pháp quản trị khoa học. Tên gọi của lý thuyết này xuất phát từ nhan đề trong tác phẩm của Taylor: “*Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học*” xuất bản lần đầu ở Mỹ vào năm 1911.

Trong thời gian làm nhiệm vụ của nhà quản trị ở các xí nghiệp, nhất là trong các xí nghiệp luyện kim ông đã tìm ra và chỉ trích mãnh liệt các nhược điểm trong cách quản lý cũ từ đó đưa ra các nguyên tắc và cách thức tiến hành công tác quản trị để loại bỏ các hạn chế đó.

+ *Nhược điểm của cách quản lý cũ:*

. Thuê mướn công nhân trên cơ sở ai đến trước mướn trước, không lưu ý đến khả năng và nghề nghiệp của công nhân

. Công tác huấn luyện nhân viên hầu như không có hệ thống tổ chức học việc

. Công việc làm theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp. Công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc.

. Hầu hết các công việc và trách nhiệm đều được giao cho người công nhân

. Nhà quản trị làm việc bên cạnh người thợ, quên mất chức năng chính là lập kế hoạch và tổ chức công việc. Tính chuyên nghiệp của nhà quản trị không được thừa nhận

+ *Nguyên tắc quản trị khoa học:*

. Phương pháp khoa học cho những thành tố cơ bản trong công việc của công nhân thay cho phương pháp cũ dựa vào kinh nghiệm

. Xác định chức năng hoạch định của nhà quản trị, thay vì để công nhân tự ý lựa chọn phương pháp làm việc riêng của họ

. Lựa chọn và huấn luyện công nhân, phát triển tinh thần hợp tác đồng đội, thay vì khích lệ những nỗ lực cá nhân riêng lẻ của họ

. Phân chia công việc giữa nhà quản trị và công nhân để mỗi bên làm tốt nhất công việc của họ chứ không phải chỉ đổ lên đầu công nhân như trước kia

+ *Công tác quản trị tương ứng:*

. Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc

. Dùng cách mô tả công việc để chọn lựa công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức

. Trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, bảo đảm an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp.

. Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động

- *Charles Babbage (1792 - 1871):* ông là một nhà toán học Anh tìm cách tăng năng suất lao động. Cùng với Adam Smith ông chủ trương chuyên môn hoá lao động,

dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu. Ông cho rằng, các nhà quản trị phải nghiên cứu thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc, từ đó ấn định tiêu chuẩn công việc, đưa ra việc thưởng cho những công nhân vượt tiêu chuẩn. Ông cũng là người đầu tiên đề nghị phương pháp chia lợi nhuận để duy trì quan hệ giữa công nhân và người quản lý.

- *Frank & Lilian Gilbreth*. Frank (1886 - 1924) và Lilian Gilbreth (1878 – 1972) là những người đầu tiên trong việc nghiên cứu thời gian - động tác và phát triển lý thuyết quản trị khác hẳn Taylor. Hai ông bà phát triển một hệ thống các thao tác để hoàn thành một công tác. Hai ông bà đưa ra một hệ thống xếp loại bao trùm các động tác như cách nắm đồ vật, cách di chuyển...Hệ thống các động tác khoa học nêu lên những tương quan giữa loại động tác và tần số với sự mệt mỏi trong lao động, xác định những động tác dư thừa làm phí phạm năng lực, loại bỏ những động tác dư thừa, chú tâm vào những động tác thích hợp làm giảm mệt mỏi và tăng năng suất lao động.

- *Henry Gantt* (1861 - 1919): ông vốn là một kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong các nhà máy. Ông phát triển sơ đồ Gantt mô tả dòng công việc cần để hoàn thành một nhiệm vụ, vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch, ghi cả thời gian hoạch định và thời gian thực sự. Ngày nay phương pháp Gantt là một công cụ quan trọng trong quản trị tác nghiệp. Gantt cũng đưa ra một hệ thống chỉ tiêu công việc và hệ thống khen thưởng cho công nhân và quản trị viên đạt và vượt chỉ tiêu.

* *Đóng góp và hạn chế của lý thuyết:*

- Đóng góp:

+ Họ phát triển kỹ năng quản trị qua phân công và chuyên môn hóa quá trình lao động, hình thành qui trình sản xuất dây chuyền.

+ Họ là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, đầu tiên dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động.

+ Họ cũng là những người nhấn mạnh việc giảm giá thành để tăng hiệu quả, dùng những phương pháp có tính hệ thống và hợp lý để giải quyết các vấn đề quản trị.

+ Cũng chính họ coi quản trị như một đối tượng nghiên cứu khoa học.

- Hạn chế:

+ Chỉ áp dụng tốt trong trường hợp môi trường ổn định, khó áp dụng trong môi trường phức tạp nhiều thay đổi.

+ Quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người mà đánh giá thấp nhu cầu xã hội và tự thể hiện của con người, do vậy vấn đề nhân bản ít được quan tâm.

+ Có áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không nhận thấy tính đặc thù của môi trường, và họ cũng quá chú tâm đến vấn đề kỹ thuật.

1.3.1.2. Lý thuyết quản trị hành chính

* *Đặc điểm của lý thuyết:* Trong khi trường phái quản trị khoa học chú trọng đến hợp lý hoá và những nhiệm vụ mà các công nhân phải làm thì trường phái quản trị hành chính lại phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả một tổ chức. Các nhà sáng lập lý thuyết này nhấn mạnh đến sự chuyên môn hóa lao động, mạng lưới ra mệnh lệnh và quyền lực. Chính vì thế trường phái này còn được gọi là tư tưởng quản trị tổ chức cổ điển.

* *Đại diện tiêu biểu:* Quản trị hành chính là tên gọi để chỉ các ý kiến về cách thức quản trị doanh nghiệp do Henry Fayol ở Pháp và Max Weber ở Đức nêu lên, cũng cùng với thời kỳ Taylor ở Mỹ.

- *Henry Fayol (1841 - 1925):* Là một nhà quản trị hành chính người Pháp. Với tác phẩm “Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát (1916)”. Khác hẳn với Taylor, cho rằng năng suất lao động kém là do công nhân không biết cách làm việc, và không được kích thích kinh tế đầy đủ, Fayol cho rằng năng suất lao động của con người làm việc chung trong tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà quản trị. Việc sắp xếp tổ chức đó được Fayol gọi là việc quản trị tổng quát và việc này cũng quan trọng như 5 việc khác trong cơ sở sản xuất kinh doanh: (1) sản xuất, (2) tiếp thị hay Marketing, (3) tài chính, (4) quản lý tài sản và con người và (5) kế toán - thống kê.

Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức xí nghiệp Fayol đã đề nghị các nhà quản trị nên theo 14 nguyên tắc quản trị :

- + Phải phân công lao động.
- + Phải xác định rõ mối quan hệ giữa quyền hành và trách nhiệm.
- + Phải duy trì kỷ luật trong xí nghiệp.
- + Mỗi công nhân chỉ nhận lệnh từ một cấp chỉ huy trực tiếp duy nhất.
- + Các nhà quản trị phải thống nhất ý kiến khi chỉ huy.
- + Quyền lợi chung phải luôn luôn đặt lên quyền lợi riêng
- + Quyền lợi kinh tế phải tương xứng với công việc
- + Quyền quyết định trong doanh nghiệp phải tập trung về một mối.
- + Doanh nghiệp phải tổ chức theo cấp bậc từ giám đốc xuống đến công nhân.
- + Sinh hoạt trong xí nghiệp phải có trật tự
- + Sự đối xử trong xí nghiệp phải công bằng.
- + Công việc của mỗi người trong xí nghiệp phải ổn định
- + Tôn trọng sáng kiến của mọi người
- + Doanh nghiệp phải xây dựng cho được tinh thần tập thể.

- *Max Weber (1864 - 1920):* Là một nhà xã hội học người Đức, có nhiều đóng góp vào lý thuyết quản trị thông qua việc phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy là phương

thức hợp lý tổ chức một công ty phức tạp. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công, phân nhiệm chính xác, các mục tiêu phân biệt, hệ thống quyền hành có tôn ty trật tự. Cơ sở tư tưởng của Weber là ý niệm thẩm quyền hợp pháp và hợp lý. Ngày nay thuật ngữ “quan liêu” gọi lên hình ảnh một tổ chức cứng nhắc, lỗi thời, bị chìm ngập trong thủ tục hành chính phiền hà và nó hoàn toàn xa lạ với tư tưởng ban đầu của Weber. Thực chất những đặc tính về chủ nghĩa quan liêu của Weber là:

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

- + Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy, mỗi chức vụ nằm dưới một chức vụ khác cao hơn.

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

- + Các hành vi hành chính và các quyết định phải thành văn bản.

- + Quản trị phải tách rời sở hữu

Các nhà quản trị phải tuân thủ điều lệ và thủ tục. Luật lệ phải công bằng và được áp dụng thống nhất cho mọi người.

Theo Maz Weber thì quyền hành căn cứ trên chức vụ. Ngược lại chức vụ tạo ra quyền hành. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống chức vụ và quyền hành phải căn cứ vào những nguyên tắc sau:

- + Mọi hoạt động của tổ chức đều phải chuyển vào văn bản quy định

- + Chỉ những người có chức vụ mới có quyền quyết định

- + Chỉ có những người có năng lực mới được giao chức vụ

- + Mọi quyết định trong tổ chức phải mang tính khách quan

- * *Đóng góp và hạn chế của trường phái quản trị hành chính:*

- Đóng góp

- + Năng suất lao động sẽ cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý.

- + Nó đóng góp rất nhiều trong lý luận cũng như thực hành quản trị, nhiều nguyên tắc quản trị của tư tưởng này vẫn còn được áp dụng đến ngày nay như các hình thức tổ chức, các nguyên tắc tổ chức, quyền lực và sự uỷ quyền...

- Hạn chế:

- + Các tư tưởng được thiết lập không đề cập tới môi trường, chính vì vậy chỉ phù hợp với một tổ chức ổn định, ít thay đổi

- + Quan điểm quản trị cứng rắn, ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế. Vấn đề quan trọng là phải biết cách vận dụng các nguyên tắc quản trị cho phù hợp với các yêu cầu thực tế, chứ không phải là từ bỏ các nguyên tắc đó.

1.3.1. Lý thuyết tâm lý

* *Đặc điểm của lý thuyết:*

Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị, còn gọi là lý thuyết hành vi, là những quan điểm quản trị nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người trong công việc. Lý thuyết này cho rằng hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý quản trị cho rằng các nhà quản trị nên thay đổi quan niệm về công nhân. Họ không phải là những con người thụ động, thích được chỉ huy, thích được giao việc cụ thể. Trái lại, họ sẽ làm việc tốt hơn, năng suất cao hơn, phát huy sáng kiến nhiều hơn, nếu được đối xử như những con người trưởng thành, được tự chủ trong công việc.

Lý thuyết này bắt đầu xuất hiện ở Mỹ trong thập niên 30, được phát triển mạnh bởi các nhà tâm lý học trong thập niên 60, và hiện nay vẫn còn được nghiên cứu tại nhiều nước phát triển nhằm tìm ra những hiểu biết đầy đủ về tâm hồn phức tạp của con người, một yếu tố quan trọng để quản trị.

* *Dại diện tiêu biểu của lý thuyết:*

- *Abraham Maslow (1908 - 1970):* Là nhà tâm lý học đã xây dựng một lý thuyết về nhu cầu của con người gồm 5 bậc được xếp từ thấp đến cao theo thứ tự: (1) nhu cầu vật chất, (2) nhu cầu an toàn, (3) nhu cầu xã hội, (4) nhu cầu được tôn trọng và (5) nhu cầu tự hoàn thiện.

- *Mary Parker Follett (1863 - 1933):* Là nhà nghiên cứu quản trị ngay từ những năm 20 của thế kỷ XX đã chú ý đến tâm lý trong quản trị, bà có nhiều đóng góp có giá trị về nhóm lao động và quan hệ xã hội trong quản trị.

- *Donghlas Mc Gregor (1906 - 1964):* Mc Gregor cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành các cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong và hành vi của con người. Những giả thuyết đó cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự chịu trách nhiệm, và hầu hết mọi người làm việc vì lợi ích vật chất, và như vậy các nhà quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với một hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Gregor gọi những giả thuyết đó là X, và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Mc Gregor cho rằng thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động

- *Robert owen (1771 - 1858):* Là kỹ nghệ gia người Anh, là người đầu tiên nói đến nhân lực trong tổ chức. Ông chỉ trích các nhà công nghiệp bỏ tiền ra phát triển máy móc nhưng lại không cải tiến số phận của những “máy móc người”

- *Hugo Munsterberg (1863 - 1916)*: Nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức, ông được coi là cha đẻ của ngành tâm lý học công nghiệp. Trong tác phẩm nhan đề “Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp” xuất bản năm 1913, ông nhấn mạnh là phải nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người để tìm ra những mẫu mực chung và giải thích những sự khác biệt. Ông cho rằng năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ được nghiên cứu phân tích chu đáo, và hợp với những kỹ năng cũng như tâm lý của họ.

- *Elton Mayo (1880 - 1949)* Từ những kết quả nghiên cứu tại nhà máy Hawthorne do ông - Giáo sư của đại học kinh doanh Havard nổi tiếng ở Mỹ thực hiện và trải qua nhiều kết quả nghiên cứu thực nghiệm khác của các nhà tâm lý công nghiệp, người ta đã cho rằng sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý của con người như muốn được người khác quan tâm, muốn được người khác kính trọng, muốn có vai trò quan trọng trong sự nghiệp chung, muốn làm việc trong bầu không khí thân thiện giữa các đồng sự... có ảnh hưởng lớn đến năng suất và thành quả lao động của con người

* *Đóng góp và hạn chế của lý thuyết:*

- Đóng góp:

+ Coi doanh nghiệp là một hệ thống xã hội

+ Khi động viên không chỉ bằng yếu tố vật chất mà còn phải quan tâm đến những nhu cầu xã hội

+ Tập thể ảnh hưởng trên tác phong cá nhân (tinh thần, thái độ, kết quả lao động...)

+ Lãnh đạo không chỉ là quyền hành do tổ chức mà còn do các yếu tố tâm lý xã hội của tổ chức chi phối

+ Các nhóm và các tổ chức phi chính thức trong xí nghiệp có tác dụng nhiều đến tinh thần, thái độ và kết quả lao động

+ Sự thoả mãn về tinh thần có mối liên quan chặt chẽ đến năng suất và kết quả lao động

+ Công nhân có nhiều nhu cầu về tâm lý xã hội

+ Tài năng quản trị đòi hỏi nhà quản trị phải có chuyên môn kỹ thuật và cả các đặc điểm về quan hệ tốt với con người

- Hạn chế:

+ Quá chú ý đến yếu tố xã hội - khái niệm “con người xã hội” chỉ có thể bổ sung cho khái niệm “con người kinh tế” chứ không thể thay thế

+ Lý thuyết này coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín mà không quan tâm đến yếu tố ngoại lai.

+ Không phải lúc nào những “con người thoả mãn” đều là những lao động có năng suất cao

1.3.3. Lý thuyết định lượng trong quản trị

** Đặc điểm của lý thuyết:*

Do sự bùng nổ về thông tin và cuộc cách mạng về thông tin, xã hội loài người có những bước chuyển biến mang tính cách mạng mạnh mẽ trên bình diện của từng nước và toàn cầu, kéo theo đó là những thay đổi có tính cách mạng trong việc áp dụng những kỹ thuật công nghệ cao vào các quá trình lao động. Cùng với những trào lưu này, trường phái quản trị định lượng với cơ sở là lý thuyết quyết định, đã áp dụng có hiệu quả thống kê và sự phát triển của mô hình toán kinh tế với sự trợ giúp của máy tính điện tử vào quá trình ra quyết định. Trường phái này dựa trên sự suy đoán là tất cả các vấn đề đều có thể được giải quyết bằng các mô hình toán, và nó có các đặc trưng sau:

- Trọng tâm chủ yếu là để phục vụ cho việc ra các quyết định. Giải pháp được tìm thấy nhờ các kỹ thuật phân tích định lượng chỉ rõ cách thức mà các nhà quản trị có thể tiến hành

- Sự lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh tế. Biện pháp hành động được lựa chọn dựa vào những tiêu thức có thể đo lường được như chi phí, doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và những tác động của thuế

- Sử dụng các mô hình toán học để tìm giải pháp tối ưu. Các tình huống được giả định và các vấn đề được phân tích theo các mô hình toán học

- Máy điện toán giữ vai trò rất quan trọng. Máy điện toán được dùng để giải quyết những “bài toán vấn đề” phức tạp mà nếu tính toán bằng tay sẽ tốn rất nhiều chi phí và thời gian

** Đóng góp và hạn chế của lý thuyết:*

- Đóng góp:

+ Định lượng là sự nối dài của trường phái cổ điển (quản trị một cách khoa học)

+ Trường phái định lượng thâm nhập hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Ngày nay khoa học quản trị, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin rất quan trọng cho các nhà quản trị các tổ chức lớn và hiện đại. Các kỹ thuật của trường phái này đã đóng góp rất lớn trong việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động

- Hạn chế:

+ Không hề chú trọng đến yếu tố con người trong tổ chức quản trị

+ Các khái niệm và kỹ thuật quản trị của lý thuyết này khó hiểu cần phải có những chuyên gia giỏi, do đó việc phổ biến lý thuyết này còn rất hạn chế.

1.3.4. Lý thuyết quản trị hiện đại

Các lý thuyết này đề cao tính linh hoạt của tổ chức, tận dụng các thành tựu của công nghệ thông tin, thúc đẩy tính độc lập sáng tạo của nhân viên, tích cực uỷ quyền và tăng cường truyền thông trong tổ chức, giảm đến mức tối đa sự lệ thuộc vào quy chế, nguyên tắc và chuẩn mực cứng nhắc, giảm thiểu các cấp quản trị trung gian nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, phát triển những quan niệm, ý tưởng về sản phẩm

Về phương pháp cụ thể, lý thuyết quản trị hiện đại bao gồm một số phương pháp quản trị chủ yếu sau:

* *Phương pháp quản trị theo quá trình*: Dưới sức ép của cạnh tranh, toàn bộ các hoạt động từ hình thành ý tưởng, tổ chức thực hiện, lựa chọn nhân sự... được liên kết và thống nhất thành một “quá trình”, và hiệu quả được đo bằng mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Các nhà “quản trị theo quá trình” đã lấy khách hàng làm trọng tâm và tiến hành liên kết, thống nhất từng thao tác, từng hoạt động riêng lẻ thành những hoạt động chung nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu riêng của từng khách hàng cụ thể. Do đó, hình thành những đội công tác chức năng chéo, có tính linh hoạt rất cao và sau khi hoàn thành nhiệm vụ của nó, những đội này sẽ tự điều chỉnh hoặc giải thể. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phát triển theo chiều ngang, các cấp quản trị trung gian được giảm đến mức tối đa và nhân viên phải được trang bị những kiến thức tổng hợp, có khả năng đưa ra những quyết định độc lập

* *Phương pháp quản trị theo tình huống*: Vào giữa những năm 1960, nhiều nhà lý thuyết và nhà quản trị đã không thành công khi cố gắng áp dụng những quan điểm quản trị cổ điển và hệ thống. Do đó, một số người cho rằng trong mỗi tình huống quản trị cụ thể phải có sự lựa chọn phương pháp quản trị phù hợp. Từ đó xuất hiện lý thuyết quản trị theo tình huống

Các nhà quản trị và lý thuyết thuộc trường phái này cho rằng trong những tình huống khác nhau thì phải áp dụng những phương pháp quản trị khác nhau và các lý thuyết quản trị được áp dụng riêng rẽ hay kết hợp với nhau tùy theo từng vấn đề cần giải quyết. Do đó, các nhà quản trị phải dự kiến và hiểu rõ thực trạng của vấn đề cần giải quyết trước khi ra quyết định.

Việc lựa chọn cách quản trị nào tùy thuộc vào những yếu tố cơ bản sau:

+ Công nghệ: Đây là phương pháp dùng để biến các yếu tố đầu vào của tổ chức thành các yếu tố đầu ra. Công nghệ bao gồm tri thức, thiết bị, kỹ thuật và những hoạt động thích hợp để biến nguyên liệu thô thành dịch vụ hay sản phẩm hoàn thành. Công nghệ có nhiều mức độ từ đơn giản đến phức tạp. Công nghệ đơn giản liên quan đến những nguyên tắc ra quyết định hàng ngày nhằm hỗ trợ cho người công nhân trong suốt quá trình sản xuất. Còn những công nghệ tinh vi đòi hỏi người công nhân phải đưa ra hàng loạt quyết định, đôi khi trong tình trạng không có đủ các thông tin cần thiết

+ Môi trường bên ngoài: Các yếu tố môi trường bên ngoài có những tác động rất mạnh mẽ đối với tổ chức và sự thành công hay thất bại của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào mức độ phù hợp đối với môi trường của các quyết định quản trị. Chẳng hạn nếu ban lãnh đạo một doanh nghiệp quyết định đầu tư xây dựng nhà máy vào một khu vực thường xảy ra bạo động, lạm phát ở mức cao, không có chính sách hỗ trợ từ chính phủ thì mức độ rủi ro của dự án rất cao

+ Nhân sự: theo quan điểm quản trị tình huống, nhà quản trị cần căn cứ vào tình hình nhân sự của tổ chức để lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp. Biến số nhân sự thể hiện ở trình độ nhận thức của công nhân, những giá trị chung về văn hoá, lối sống và cách thức phản ứng của họ trước mỗi quyết định quản trị

Quan điểm quản trị theo tình huống tỏ ra rất hữu hiệu bởi nó dựa trên phương pháp tiếp cận tùy theo tình trạng thực tế của tổ chức hoặc cá nhân mà lựa chọn giải pháp phù hợp nhất để ra các quyết định quản trị

Nhiều người cho rằng trường phái quản trị này không có gì mới bởi nó chỉ đơn thuần sử dụng một cách thích hợp các kỹ năng quản trị của các trường phái quản trị khác. Tuy nhiên, quan điểm quản trị theo tình huống hết sức linh hoạt về nguyên tắc, nó luôn tuân thủ tính hiệu quả, phù hợp với các nguyên lý và công cụ quản trị với từng tình huống, sau khi đã tìm hiểu, điều tra kỹ lưỡng.

** Trường phái quản trị Nhật bản:*

- Lý thuyết Z: Lý thuyết này được giáo sư William Ouchi, một người Mỹ gốc Nhật ở Trường đại học California đưa ra thông qua việc xuất bản cuốn sách thuyết Z - một cuốn sách được xếp vào loại bán chạy nhất tại Mỹ

Ouchi đặt vấn đề người Mỹ có thể học tập người Nhật về quản lý, trước hết là chế độ làm việc suốt đời cho một công ty lớn. Bởi vì Ouchi cho rằng, xí nghiệp Nhật bản thường gắn bó với chế độ làm việc suốt đời, xí nghiệp sẽ làm việc hết sức mình để phát triển lòng trung thành của nhân viên bằng cách đối xử với họ một cách công bằng và nhân đạo. Thêm nữa là chính sách nhân sự đề bạt chậm, song lại chú trọng phát triển các mối quan hệ không chính thức “thân tình, tế nhị và phức tạp của đồng nghiệp”. Một ưu điểm nữa trong thực tiễn quản lý Nhật bản là không chuyên môn hoá lao động quá mức; trái lại họ đã luân chuyển nhân viên qua những bộ phận khác nhau của công việc để họ có thể phát triển toàn diện

Ouchi còn đi vào tìm hiểu cơ chế quản lý của một xí nghiệp Nhật bản. Ông đặc biệt chú ý đến tinh thần và giá trị tập thể của phương pháp quản lý Nhật bản. Nó hoàn toàn xa lạ với các giá trị của chủ nghĩa cá nhân ở phương tây. So sánh doanh nghiệp Nhật bản với doanh nghiệp phương tây, ông tìm ra sự tương phản giữa chúng như sau:

Doanh nghiệp Nhật bản	Doanh nghiệp phương tây
<ul style="list-style-type: none"> - Việc làm suốt đời - Đánh giá đề bạt chậm - Nghề nghiệp không chuyên môn hoá - Cơ chế kiểm tra mặc nhiên - Quyết định tập thể - Trách nhiệm tập thể - Quyền lợi toàn cục 	<ul style="list-style-type: none"> - Việc làm giới hạn trong thời gian - Đánh giá và đề bạt nhanh - Nghề nghiệp chuyên môn hoá - Cơ chế kiểm tra hiển nhiên - Quyết định cá nhân - Trách nhiệm cá nhân - Quyền lợi có giới hạn

- Thuyết Kaizen: Thuyết này được đưa ra bởi Masaaki Imai. Kaizen theo tiếng Nhật có nghĩa là cải tiến, cải thiện không ngừng liên quan đến mọi người, nhà quản lý lẫn công nhân. ở Nhật thay đổi là một lối sống. Mọi người coi thay đổi như là lẽ thường tình. “sự thần kỳ về kinh tế” hậu chiến của Nhật là do các giới kinh doanh đã nghiên cứu những nhân tố như cuộc vận động về năng suất, kiểm tra chất lượng toàn diện (TQC), hoạt động của các nhóm nhỏ, tự động hoá, người máy công nghiệp và quan hệ lao động. Thông điệp của Kaizen là không ngày nào không có một cải tiến nào ở một bộ phận nào đó trong công ty. Niềm tin phải cải tiến không ngừng đã thấm sâu vào trong óc của người Nhật, ngạn ngữ cổ của Nhật đã có câu: “nếu một người vắng mặt ba ngày, bạn anh ta phải nhìn kỹ xem anh ta có những thay đổi gì”. Kaizen chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào ba yếu tố chủ yếu của nhân sự là: giới quản lý, tập thể và cá nhân. Đặc điểm của Kaizen trong quản lý bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (JIT: just - in - time) và công ty luôn ghi nhận các ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích công nhân khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc để giới quản lý kịp thời giải quyết. Giới quản lý ở Nhật luôn cố gắng làm cho công nhân tham gia vào Kaizen thông qua việc đóng góp ý kiến của họ. Do đó, hệ thống kiến nghị là một phần không thể tách rời của cơ chế quản lý và số ý kiến đóng góp của công nhân được coi như một tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá công việc của người giám sát công nhân làm việc. Về phần mình, người quản lý giúp đỡ các giám sát viên để họ có thể khuyến khích công nhân đóng góp nhiều ý kiến và họ bao giờ cũng nghiêm chỉnh xem xét các ý kiến đóng góp. Thường thì những ý kiến đóng góp được dán ở trên tường nơi làm việc để khuyến khích tinh thần thi đua trong công nhân, hơn nữa vì những tiêu chuẩn mới được ấn định lại chính là theo ý kiến của công nhân nên người công nhân cảm thấy hãnh diện và sẵn sàng làm tốt công việc theo tiêu chuẩn mới đó. Kaizen hướng về những nỗ lực của con người. Thật vậy, khi quan sát người công nhân làm việc, giới quản lý ở Nhật chú trọng tới cách người đó làm việc.

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

Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật của hoạt động quản trị thì quản trị chính là sự kết hợp mọi nỗ lực của con người trong một tổ chức nào đó để đạt tới mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của mỗi người một cách khôn khéo và hiệu quả nhất

Quản trị là một loại lao động trí óc đặc thù nhằm tổ chức, điều khiển và phối hợp các hoạt động mà doanh nghiệp phải thực hiện để đạt mục tiêu kinh doanh. Nó không chỉ dựa trên kinh nghiệm mà phải có cơ sở khoa học (tổng kết từ thực tiễn quản trị và có sự vận dụng các quy luật, nguyên tắc, phương pháp và công cụ quản trị). Mặt khác, nó còn là một nghệ thuật trong xử lý các tình huống đa dạng không thể dự tính đầy đủ; cần hết sức linh hoạt, sáng tạo, tùy cơ ứng biến sao cho có hiệu quả cao nhất. Ngoài ra, quản trị còn là một nghề chuyên nghiệp, kết quả của sự phân công lao động cao trong xã hội; đòi hỏi kỹ năng và phẩm chất nhất định.

1.4.1. Quản trị là một khoa học.

Tính khoa học của quản trị thể hiện các đòi hỏi sau:

- Phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan chung và riêng (tự nhiên, kỹ thuật và xã hội). Đặc biệt cần tuân thủ các quy luật của quan hệ công nghệ, quan hệ kinh tế, chính trị; của quan hệ xã hội và tinh thần. Vì vậy, quản trị phải dựa trên cơ sở lý luận của ngành khoa học tự nhiên, khoa học kỹ thuật như toán học, điều khiển học, tin học, công nghệ học, v.v... cũng như ứng dụng nhiều luận điểm và thành tựu của các môn xã hội học, tâm lý học, luật học, giáo dục học, văn hoá ứng xử ...

- Phải dựa trên các nguyên tắc tổ chức quản trị (về xác định chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn; về xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị; về vận hành cơ chế quản trị, đặc biệt là xử lý các mối quan hệ quản trị).

- Phải vận dụng các phương pháp khoa học (như đo lường định lượng hiện đại, dự đoán, xử lý lưu trữ dữ liệu, truyền thông, tâm lý xã hội ...) và biết sử dụng các kỹ thuật quản trị (như quản lý theo mục tiêu, lập kế hoạch, phát triển tổ chức, lập ngân quỹ, hạch toán giá thành sản phẩm, kiểm tra theo mạng lưới, kiểm tra tài chính).

- Phải dựa trên sự định hướng cụ thể đồng thời có sự nghiên cứu toàn diện, đồng bộ các hoạt động hướng vào mục tiêu lâu dài, với các khâu chủ yếu trong từng giai đoạn.

Tóm lại, khoa học quản trị cho chúng ta những hiểu biết về các quy luật, nguyên tắc, phương pháp, kỹ thuật quản trị; để trên cơ sở đó biết cách giải quyết các vấn đề quản trị trong các hoàn cảnh cụ thể, biết cách phân tích một cách khoa học những thời cơ và những khó khăn trở ngại trong việc đạt tới mục tiêu.

1.4.2. Quản trị là một nghệ thuật.

Tính nghệ thuật của quản trị xuất phát từ tính đa dạng, phong phú của các sự vật và hiện tượng trong kinh tế, kinh doanh và trong quản trị; hơn nữa còn xuất phát từ bản chất của quản trị. Những mối quan hệ giữa con người (với những động cơ, tâm tư, tình

cảm khó định lượng) luôn đòi hỏi mà quản trị phải xử lý khéo léo, linh hoạt. Tính nghệ thuật của quản trị còn phụ thuộc vào kinh nghiệm và những thuộc tính tâm lý cá nhân của từng người quản lý; vào cơ may và vận rủi, v.v...

Nghệ thuật quản trị là việc sử dụng có hiệu quả nhất các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội và các kinh nghiệm được tích lũy trong hoạt động thực tiễn nhằm đạt được mục tiêu đề ra cho tổ chức, doanh nghiệp. Đó là việc xem xét động tĩnh của công việc kinh doanh để chế ngự nó, đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại, ổn định và không ngừng phát triển có hiệu quả cao. Nói cách khác, nghệ thuật quản trị kinh doanh là tổng hợp những “bí quyết”, những “chiêu thức” trong kinh doanh để đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao.

Nghệ thuật quản trị không thể tìm thấy được đầy đủ trong sách báo; vì nó là bí mật kinh doanh và rất linh hoạt. Ta chỉ có thể nắm các *nguyên tắc cơ bản* của nó, kết hợp với quan sát tham khảo kinh nghiệm của các nhà quản trị khác để vận dụng vào điều kiện cụ thể. Một số lĩnh vực cần thể hiện nghệ thuật quản trị kinh doanh là:

- *Nghệ thuật tạo thời cơ, chớp thời cơ, tránh nguy cơ.*
- *Nghệ thuật tạo vốn, sử dụng vốn và tích lũy vốn.*
- *Nghệ thuật cạnh tranh (giành thị phần, đạt lợi nhuận cao).*
- *Nghệ thuật sử dụng người (phát hiện, bố trí, phát huy, liên kết).*
- *Nghệ thuật ra quyết định (nhạy, đúng, kịp thời ...) và tổ chức thực hiện quyết định.*
- *Nghệ thuật sử dụng đòn bẩy trong quản trị.*
- *Nghệ thuật giao tiếp (với đối tác, với khách hàng, với cấp dưới ...)*
- v.v...

Những yếu tố tạo cơ sở cho nghệ thuật quản trị kinh doanh là:

- *Tiềm năng của doanh nghiệp (sự trường vốn, công nghệ mới, nguồn chất xám, nguồn cung ứng, thị trường tiêu thụ ...).*
- *Tri thức và thông tin (kiến thức về nhận biết quy luật, khoa học - công nghệ, tình hình thị trường, đối thủ đối tác, thời cơ và vận rủi ...).*
- *Bí mật trong kinh doanh (ý đồ chiến lược, phương hướng công nghệ, giá cả ...).*
- *Sự quyết đoán của lãnh đạo doanh nghiệp (kiên định mục tiêu, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm, có biện pháp hữu hiệu, chỉ đạo dứt khoát có hiệu lực ...).*
- *Sử dụng các mưu kế trong kinh doanh hay có thể hiểu là chiến lược kinh doanh ((vận dụng linh hoạt, sáng tạo các thủ đoạn truyền thống, sáng kiến bất ngờ, tương kế tựu kế ...).*

1.4.3. Quản trị là một nghề.

Đây là một chức năng đặc biệt hình thành từ sự phân công chuyên môn hoá lao động xã hội, hoạt động quản trị phải do một số người được đào tạo, có kinh nghiệm và làm việc chuyên nghiệp thực hiện.

Người làm nghề quản lý kinh doanh cần có các điều kiện; năng khiếu quản trị, ý chí làm giàu (cho doanh nghiệp, cho đất nước, cho bản thân), có học vấn cơ bản, được đào tạo về quản trị (từ thấp đến cao), tích lũy kinh nghiệm, có tác phong năng động và thận trọng, có đầu óc đổi mới, có phương pháp ứng xử tốt, có phẩm chất chính trị và nhân cách đúng mực, v.v...

NỘI DUNG PHẦN THẢO LUẬN

1. Nội dung phần thảo luận 1

1.1. Vì sao doanh nghiệp cần tiến hành hoạt động quản trị? Bản chất của quản trị là gì?

1.2. Phân tích các yếu tố của môi trường quản trị? Ý nghĩa của việc phân tích những yếu tố này?

1.3. Trình bày lịch sử phát triển của các lý thuyết quản trị: Tác giả tiêu biểu, quan điểm, chính sách quản trị, nguyên tắc quản trị, kết quả.

2. Nội dung phần thảo luận 2: Hãy cho biết các nhận định dưới đây đúng hay sai? Giải thích ngắn gọn?

2.1. Học vấn càng cao, quản trị càng giỏi?

2.2. Nghệ thuật quản trị là sự khéo léo lừa gạt được người khác trong quá trình giao tiếp để thu được nhiều lãi?

2.3. Quản trị kinh doanh suy cho cùng là quản trị con người?

2.4. Mọi nhà quản trị cần có 03 kỹ năng: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự, kỹ năng tư duy và vai trò của các kỹ năng đối với mọi nhà quản trị là như nhau?

2.5. Một điều luật thay đổi có thể là cơ hội cho doanh nghiệp này nhưng cũng có thể là đe dọa đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khác?

BÀI TẬP ỨNG DỤNG, LIÊN HỆ THỰC TẾ

Tình huống: ông V sau một đợt đi học ở nước ngoài về quản lý rất tâm đắc một điều là nếu làm một việc gì đấy mà không có kiến thức và hiểu biết kỹ lưỡng sẽ không thể làm tốt được. Từ bài học đó, ông V đưa ra một quyết định chiến lược là mở rộng học tập bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ quản trị của công ty. Ông mời nhiều chuyên gia trong và ngoài nước tiến hành bồi dưỡng kiến thức cho các cán bộ dưới quyền. Kết quả là tình hình công ty nhích lên được đôi chút nhưng sau đó vài tháng lại đậm chân tại chỗ.

Hỏi :

1. Theo anh chị, ông V ra quyết định bồi dưỡng kiến thức quản trị cho nhân viên dưới quyền là đúng hay sai? Vì sao?

2. Nếu đúng thì vì sao kết quả thu được lại không đúng như mong muốn của ông V?

3. Anh (chị) hãy cho ông V lời khuyên để giải quyết tình huống này có hiệu quả?

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC Ở NHÀ

1. Hướng dẫn tự học ở nhà 1: Hoạch định là gì? Những ích lợi của việc hoạch định?

2. Hướng dẫn tự học ở nhà 2: Hãy trình bày mục tiêu, cơ sở khoa học và tiến trình hoạch định? Ý nghĩa của việc nghiên cứu?

3. Hướng dẫn tự học ở nhà 3: Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp?

CHƯƠNG 2: CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Mục đích: Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, các em sinh viên có thể:

- Nhận thức được cần thiết phải hoạch định trong tổ chức
- Nắm được quy trình hoạch định
- Phân biệt và vận dụng được hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp
- Vận dụng được các công cụ hỗ trợ cho hoạch định

2.1. Khái niệm, vai trò và phân loại hoạch định

2.1.1. Khái niệm hoạch định và các thành phần của hoạch định

2.1.1.1 Khái niệm hoạch định

Hoạch định là một trong bốn chức năng thiết yếu của quản trị, là nền tảng của quản trị, định hướng cho việc thực thi các chức năng của tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Việc hoạch định là nhằm vào tương lai: Những gì cần phải làm và phải làm như thế nào. Về cơ bản chức năng hoạch định bao gồm những hoạt động quản trị nhằm xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt tới những mục tiêu đó. Kết quả của chức năng hoạch định là *một bản kế hoạch, một văn bản* xác định những phương hướng hành động mà tổ chức sẽ thực hiện

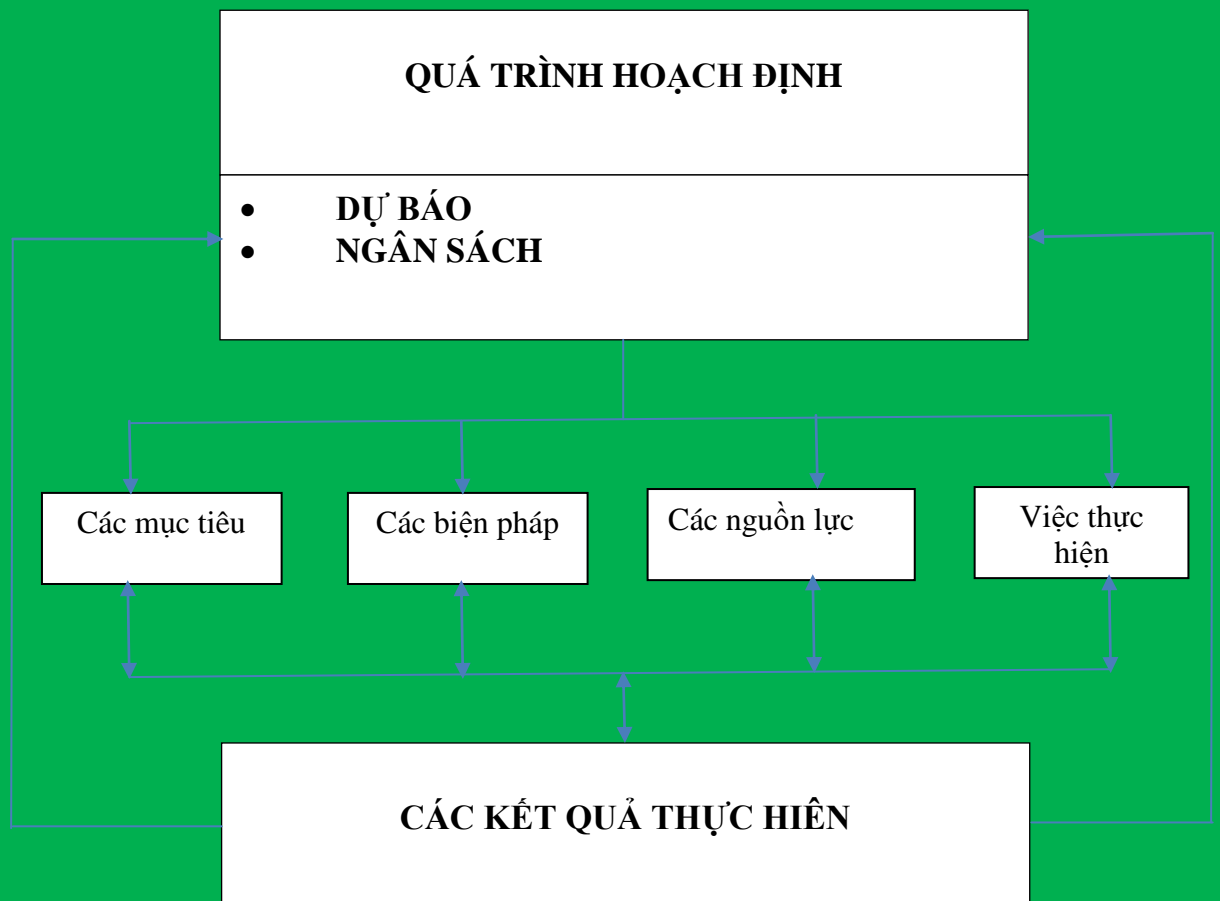
Ta có khái niệm tổng quát như sau: “*Hoạch định là quá trình xác định những mục tiêu của tổ chức và phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó*”. Nói cách khác, hoạch định là “quyết định xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm cái đó”

Ví dụ: Công ty cổ phần may Nam Định xác định mục tiêu trong năm 2018 sẽ mở thêm xưởng may. Để đạt được mục tiêu này một cách tốt nhất, công ty lên kế hoạch vào năm 2017: phòng kinh doanh phải tìm kiếm mở rộng thị trường xuất khẩu hàng may mặc, phòng tài chính huy động vốn bằng cách bán cổ phần cho nhân viên, phòng kế hoạch vật tư nhập dây chuyền sản xuất, phòng hành chính nhân sự tuyển đội ngũ công nhân lành nghề.

Như vậy, hoạch định chính là phương thức xử lý và giải quyết các vấn đề một cách có kế hoạch cụ thể từ trước. Hoạch định có liên quan tới mục tiêu cần phải đạt được, cũng như phương tiện để đạt được cái đó

2.1.1.2 . Các thành phần của hoạch định

Chức năng hoạch định đòi hỏi những nhà quản trị phải đưa ra những quyết định về bốn thành phần cơ bản của các kế hoạch: *Mục tiêu, các biện pháp, các nguồn lực và việc thực hiện*. Bốn yếu tố này là cốt lõi để việc hoạch định có hiệu quả.



Sơ đồ 2.1. Quá trình hoạch định

a. Mục tiêu và hệ thống thứ bậc mục tiêu

Mục tiêu xác định những điều kiện tương lai mà nhà quản trị hy vọng đạt được. Ví dụ: “Mục tiêu của công ty là đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư là 12% vào cuối năm tài chính 2018” Tức là: Đạt tỷ suất lợi nhuận 12% là điều kiện mà nhà quản trị hy vọng đạt được vào một thời điểm nhất định trong tương lai (cuối năm 2018)

- *Mục tiêu là cơ sở nền tảng của hoạch định.*

Là kết quả mong muốn cuối cùng của cá nhân, nhóm hay toàn bộ nội bộ trong tổ chức. Không có mục tiêu hoặc mục tiêu không rõ ràng thì kế hoạch sẽ mất phương hướng. Các tổ chức thông thường không phải chỉ hướng tới một mục tiêu mà thường là một hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau. Nói cách khác, các mục tiêu thể hiện sự cam kết của doanh nghiệp để hoàn thành một công việc cụ thể ở một mức độ và một thời gian nào đó. Những tiêu thức này được cụ thể hóa thành số đơn vị hàng hóa, số tiền hay tỷ lệ phần trăm thị phần...

Ví dụ: Một nhà máy giấy Bãi Bằng đặt ra mục tiêu năm 2015 là:

- + Sản xuất và tiêu thụ 30.000 tấn giấy các loại
- + Trong sáu tháng đầu năm, giảm 50 tỷ đồng nợ quá hạn

+ Chiếm 19% thị phần giấy viết và 22% thị phần các loại giấy khác trên thị trường trong nước.

Từ khái niệm mục tiêu là thấy mục tiêu có ý nghĩa vô cùng quan trọng: Mục tiêu đưa ra định hướng cho các quyết định quản trị, là chuẩn mực cho việc đánh giá thành quả thực hiện công việc của tổ chức

Khi thiết lập mục tiêu phải thực hiện đầy đủ các nguyên tắc SMART: Tính cụ thể (Specific), đo lường được (Measurable), sự đồng thuận (Agreement), thực tế khả thi (Realistic), có thời hạn (Time – Framed)

▪ *Phân loại mục tiêu:*

Mục tiêu rất đa dạng, tùy mục đích của tổ chức và nhà quản trị mà lựa chọn các mục tiêu khác nhau: Mục tiêu lợi nhuận, mục tiêu tăng trưởng, mục tiêu thị phần, chất lượng sản phẩm dịch vụ, nghiên cứu phát triển, đa dạng hóa, trách nhiệm xã hội, phúc lợi cho nhân viên..... Thường chia theo các nhóm mục tiêu như sau:

- Theo tốc độ tăng trưởng ta có: Mục tiêu tăng trưởng, mục tiêu ổn định và mục tiêu suy giảm

- Theo tính chất cụ thể thì hệ thống mục tiêu được chia thành mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể:

+ Mục tiêu tổng quát: mang tính chất khái quát, đảm bảo sự phát triển chung của doanh nghiệp chẳng hạn như mục tiêu tồn tại, phát triển; dễ thích nghi; tối đa hoá lợi nhuận; sự thoả mãn và phát triển của người lao động; trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; hạn chế rủi ro...

+ Mục tiêu cụ thể: mô tả các kết quả cụ thể mà doanh nghiệp phải đạt được trong từng thời kỳ cụ thể như khả năng sinh lời, doanh thu, thị phần, năng suất, chất lượng sản phẩm, hiệu quả,...

- Theo phạm vi (tính cấp bậc) thì sẽ có mục tiêu cấp doanh nghiệp và mục tiêu cấp bộ phận doanh nghiệp:

+ Mục tiêu cấp doanh nghiệp: thường bao gồm các mục tiêu tổng quát và mục tiêu từng lĩnh vực hoạt động xét cho toàn bộ quá trình phát triển hoặc cho từng thời kỳ cụ thể của doanh nghiệp.

+ Mục tiêu cấp bộ phận doanh nghiệp: chỉ bao hàm các mục tiêu trong phạm vi từng đơn vị bộ phận và thường mang tính cụ thể.

- Theo thời gian sẽ phân toàn bộ hệ thống mục tiêu thành mục tiêu dài hạn (chiến lược) và mục tiêu ngắn hạn hơn (chiến thuật).

+ Mục tiêu dài hạn (chiến lược): gắn với khoảng thời gian dài. Đó thường là các mục tiêu như tối đa hoá lợi nhuận, khả năng tăng trưởng, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp, phát triển việc làm, trách nhiệm trước xã hội,...

+ Mục tiêu ngắn hạn hơn (chiến thuật): mô tả các kết quả doanh nghiệp mong

muốn đạt được trong các khoảng thời gian ngắn hơn so với thời gian dài hạn. Vì đề cập đến khoảng thời gian ngắn hạn hơn nên mục tiêu ngắn hạn thường cụ thể hơn mục tiêu dài hạn.

Bên cạnh những loại mục tiêu trên, chúng ta còn thường gặp:

+ Mục tiêu phát biểu (Stated objective): Là những mục tiêu được doanh nghiệp chính thức tuyên bố, đó là những điều mà doanh nghiệp muốn công chúng tin là mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục tiêu phát biểu do ban lãnh đạo đề ra và thường được tìm thấy trong bản hiến chương của doanh nghiệp, báo cáo hàng năm, những bài phát biểu trước công chúng, hay trong những bài báo đăng trên các tạp chí công cộng v.v... Những mục tiêu phát biểu thường mâu thuẫn và bị ảnh hưởng nặng bởi những niềm tin của xã hội đối với doanh nghiệp. Mâu thuẫn bởi vì doanh nghiệp, phải đáp lại lòng mong đợi của nhiều nhóm người khác nhau trong xã hội với những tiêu chuẩn đánh giá khác nhau. Trong nội bộ doanh nghiệp, tính mâu thuẫn của các mục tiêu phát biểu được thể hiện ở chỗ, ban lãnh đạo doanh nghiệp nói với những cổ đông một đằng, nói với khách hàng một nẻo, nói với công nhân hay công đoàn lại một cách khác v.v...

+ Mục tiêu thực (Real objective): Là những mục tiêu mà doanh nghiệp thực sự theo đuổi và được xác định bởi những việc làm thực của các thành viên trong doanh nghiệp.

Việc phân biệt mục tiêu phát biểu với mục tiêu thực cho phép ta hiểu được tính thiếu nhất quán giữa các mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục tiêu phát biểu thường tương đối ổn định với thời gian, trong khi mục tiêu thực lại hay thay đổi, phản ánh cái gì là quan trọng đối với doanh nghiệp tại thời điểm đó.

Cho dù là mục tiêu nào, được phân chia theo tiêu thức nào thì mục tiêu cũng phải đảm bảo được các yêu cầu: Rõ ràng, khả thi, mang tính thừa kế, có thể kiểm soát được, phải phù hợp với mục tiêu của các quyết định đã được xác định, phải phù hợp với đòi hỏi của các quy luật khách quan, phải nhằm giải quyết những vấn đề then chốt, quan trọng và phải phù hợp với hoàn cảnh cũng như khả năng ở mỗi tổ chức, mỗi đơn vị

Quản trị theo mục tiêu (MBO)

Mục tiêu là cơ sở để ra đời phương pháp quản trị mới - Quản trị theo mục tiêu (MBO - Management By Objectives): Đây là một triết lý và phương pháp tiếp cận quản trị nhằm chỉ đạo quá trình hoạch định bằng cách giúp các nhà quản trị kết hợp giữa các kế hoạch chiến lược và kế hoạch chiến thuật. Đặc biệt, MBO còn cung cấp những phương tiện để biến các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thành những kế hoạch và hoạt động chiến thuật. MBO là một trong nhiều phát triển đáng lưu ý nhất của quản trị học hiện đại. Đặc tính của MBO là mỗi thành phần trong tổ chức đều được quyền tham gia xây dựng mục tiêu phát triển tổ chức, đồng thời tự giác, tự nguyện thực hiện những chương trình MBO trong suốt quá trình quản trị từ hoạch định đến kiểm soát. Tác dụng tích cực của

MBO là hợp nhất các yêu cầu khác nhau trong tổ chức, đồng thời hài hoà giữa mục tiêu và tổ chức. MBO thể hiện một triết lý tích cực về con người và phong cách quản trị với những thuộc tính sau:

- Giải quyết những vấn đề chung giữa các cá nhân và nhóm tại mọi cấp của tổ chức
- Truyền thông mở và sự tin cậy
- Chú trọng đến các mối quan hệ dựa vào lòng tin, trên tất cả các phương diện thông qua sự hợp tác
- Khen thưởng và thăng chức trực tiếp trên cơ sở những thành tựu và thành tích của nhóm và của cá nhân trong công việc
- Sử dụng tối thiểu những áp lực, tiêu sảo trong quản trị
- Thiết lập một cơ cấu quản trị năng động, hiệu quả và thúc đẩy nền văn hoá của doanh nghiệp

Có 5 mục đích chủ yếu để áp dụng phương pháp tiếp cận theo MBO là:

- MBO nhấn mạnh rằng không có mục tiêu nào là riêng rẽ đối với tổ chức, bộ phận, nhóm hay cá nhân thuộc tổ chức
- Thiết lập các mục tiêu và đề ra những thoả hiệp giữa chúng liên quan đến rủi ro và sự không chắc chắn
- Xác định rõ các mục tiêu và thứ tự ưu tiên của chúng
- Đề cao mối quan hệ giữa các mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của bộ phận và mục tiêu công việc của cá nhân
- Nhằm tập trung các nguồn lực của tổ chức, mọi năng lực của nhân viên và chuẩn bị về mặt thời gian

Tiến trình MBO trải qua các giai đoạn chủ yếu như sau:

- *Xác định xứ mệnh của tổ chức:* Thông thường xứ mệnh và mục tiêu chung của tổ chức do các quản trị gia cấp cao và hội đồng quản trị xác định
- *Xác định các mục tiêu chiến lược:* Cụ thể hoá một bước các mục tiêu chung và định rõ thời gian để hoàn thành chúng
- *Xác định các mục tiêu của nhóm, bộ phận:* Tiếp tục cụ thể hoá các mục tiêu chung và mục tiêu chiến lược. Nhiệm vụ này do cấp quản trị trung gian thực hiện
- *Sự tham gia của các nhóm và cá nhân có liên quan.* Khi các mục tiêu được thiết lập một cách có hệ thống từ trên xuống dưới thì MBO chỉ còn là danh nghĩa vì trong trường hợp đó, các cá nhân và nhóm cấp dưới sẽ tiếp nhận quan điểm của quá trình MBO như là một hệ thống đo lường và kiểm soát, thay vì là một công cụ hoạch định và thúc đẩy. Khi cấp dưới và cấp trên cùng thiết lập các mục tiêu thì họ sẽ nhất trí về ý tưởng dựa trên những mục tiêu mà cấp dưới sẽ theo đuổi để đạt được trong một khoảng thời gian cụ thể nào đó. Cấp dưới sẽ tiến hành những hoạt động chung để hoàn thành những mục tiêu

đó và những tiến bộ hướng tới các mục tiêu sẽ đo lường thành tích của họ trong quá trình làm việc. Thậm chí nếu họ không hoàn toàn đồng ý trên tất cả các phương diện, thì quá trình thiết lập các mục tiêu cũng đem lại kết quả tốt hơn so với trường hợp không đặt ra các mục tiêu.

- *Lập kế hoạch hành động.* Việc triển khai kế hoạch hành động của một phòng, ban có thể là kết quả của sự thảo luận tập thể giữa người đứng đầu bộ phận và các nhân viên trong bộ phận đó. Trái lại, một kế hoạch hành động để đạt được những mục tiêu công việc của một cá nhân có thể được triển khai dựa trên quan điểm của người đó kết hợp với quan điểm và sự góp ý của người cấp trên trực tiếp

- *Thực hiện và kiểm soát.* Đây là những hoạt động nhằm biến các mục tiêu đặt ra thành hiện thực, là những công việc hàng ngày mà doanh nghiệp phải tiến hành. Quản trị theo mục tiêu giúp cho các cá nhân và tập thể có thể chủ động trong việc thực hiện nhiệm vụ của họ. Các nhà quản trị nên sẵn sàng huấn luyện và chỉ dẫn để nhân viên hoàn thành được các nhiệm vụ được giao hơn là kiểm soát chặt chẽ cứng nhắc toàn bộ các hoạt động của nhân viên. Các nhóm và cá nhân được uỷ quyền để làm việc một cách có hiệu quả hướng tới những mục tiêu đã thoả thuận. Đồng thời họ phải được tự do thảo luận mọi vấn đề với cấp trên và những người có thể giúp họ hoàn thành nhiệm vụ

- *Đánh giá thành tích.* Công việc cuối cùng của MBO là đánh giá một cách có hệ thống để đo lường sự tiến bộ, nhận diện, giải quyết những vấn đề phát sinh và điều chỉnh các mục tiêu. Nếu đánh giá thành tích được tiến hành một cách chính xác thì các nhà quản trị ở các nhóm có thể rút ra những bài học kinh nghiệm rất quan trọng để thực hiện tốt hơn các công việc trong tương lai của họ

▪ *Thứ tự ưu tiên của mục tiêu và hệ thống thứ bậc các loại mục tiêu:*

- Thứ tự ưu tiên mục tiêu: ngụ ý rằng tại một thời điểm nhất định, việc hoàn thành mục tiêu này quan trọng hơn mục tiêu khác. Các nhà quản trị luôn luôn phải đối mặt với những phương án mục tiêu khác nhau cần được đánh giá và xếp hạng. Họ cần phải xác định thứ tự ưu tiên các mục tiêu nếu họ muốn phân bổ nguồn lực một cách hợp lý. Tuy nhiên việc xác định thứ tự ưu tiên các mục tiêu tương đối khó khăn vì nó phụ thuộc vào từng nhà quản trị và từng hoàn cảnh cụ thể

- Hệ thống thứ bậc các mục tiêu: Thể hiện sự liên kết các mục tiêu để hội tụ các mục tiêu của các đơn vị cấp dưới nhằm hoàn thành các mục tiêu cấp kế tiếp cao hơn cho đến khi mục tiêu chung của tổ chức được hoàn thành. Như vậy, các mục tiêu thuộc cấp cao hơn là mục đích cho các mục tiêu cấp dưới của chúng và các mục tiêu ở cấp thấp hơn là phương tiện để hoàn thành các mục tiêu cấp cao hơn.

Mục tiêu của tổ chức: Đạt tỷ suất lợi nhuận/vốn đầu tư hàng năm ít nhất 15%	
Mục tiêu phòng marketing - Tăng mức mua sắm của khách hàng hiện	Mục tiêu phòng sản xuất - Thiết kế những tính năng bổ sung cho sp để tạo

có lên 10% tính đến cuối năm - Tăng thị phần lên 5% bằng cách thu hút các khúc TT mới cho công dụng hiện có tính đến cuối năm	ra những công dụng mới cho người mua hiện có - Thiết kế những tính năng bổ sung cho sp để mở ra những TT phụ thêm với các công dụng mới
--	--

Bảng 2.1. Hệ thống thứ bậc mục tiêu

b. Các biện pháp

Các biện pháp là những phương tiện hay hoạt động cụ thể được dự kiến để đạt được mục tiêu đó.

Ví dụ 1: Mục tiêu công ty là đạt được tỷ suất lợi nhuận 12% vào cuối 2018 thì phải thực hiện các hoạt động cụ thể như: nghiên cứu phát triển năm sản phẩm mới, thúc đẩy hoạt động marketing và bán hàng. ..

Ví dụ 2: Mục tiêu công ty là nâng cao năng suất lao động trong năm 2018 thì nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động như: Cải tiến công nghệ, huấn luyện công nhân viên, các hệ thống khen thưởng và điều kiện làm việc phải được cải thiện...

c. Các nguồn lực

Các nguồn lực (như vốn, nguồn nhân lực, cơ sở vật chất...) luôn có giới hạn trong khi mong muốn của tổ chức là vô hạn nên các nguồn lực phải được phân bổ sao cho việc thực hiện mục tiêu được hiệu quả nhất. Cụ thể là tổ chức cần lập dự toán các nguồn lực cho từng kế hoạch quan trọng chẳng hạn, tập trung các nguồn lực vào một số ít các mục tiêu thay vì nhiều mục tiêu.... Tuy nhiên cần lưu ý rằng các nguồn lực là hạn những hạn chế đối với phương hướng và hành động. Ví dụ: “Tổng chi phí sẽ phải bỏ ra để phát triển năm sản phẩm mới không vượt quá 10 triệu USD” Vì vậy, kế hoạch phải xác định các loại và số lượng nguồn tài nguyên cần thiết và phân bổ nguồn tài nguyên đó sao cho hợp lý.

d. Việc thực hiện kế hoạch

Giai đoạn cuối cùng của chức năng hoạch định phải bao gồm các cách và phương tiện để thực hiện những biện pháp đã dự kiến. Tổ chức sẽ không thực hiện được các mục tiêu nếu kế hoạch không được thực hiện hoặc không thể thực hiện được. Trong một số trường hợp nhà quản trị có thể đích thân thực hiện mọi bước cần thiết nhằm huy động các nguồn tài nguyên cho các biện pháp để đạt được mục tiêu. Thế nhưng trong phần lớn các trường hợp nhà quản trị phải thực hiện các kế hoạch thông qua người khác, đốc thúc họ tiếp nhận và thực hiện kế hoạch đó. Quyền lực, việc thuyết phục và chính sách là những phương tiện của nhà quản trị để thực hiện kế hoạch

Quyền lực là sức mạnh hợp pháp đi kèm với chức vụ. Là quyền ra quyết định và trông đợi sự phục tùng các quyết định đó . Vì vậy nhà quản trị có thể đòi hỏi một cách hợp lý những người thuộc quyền phải tuân thủ thực hiện kế hoạch đặt ra

Thuyết phục tức là làm cho người khác tin tưởng và chấp nhận thực hiện mọi kế hoạch mà tổ chức đề ra một cách tự nguyện chứ không phải vì quyền uy của nhà quản trị

Chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp thủ tục, quy tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đã đề ra. Chính sách xác định giới hạn, phạm vi và cơ chế bắt buộc cho các hoạt động, làm rõ cái gì có thể làm và cái gì không thể làm khi theo đuổi mục tiêu chiến lược. Đây là cơ sở để điều chỉnh hành vi của mọi bộ phận, cá nhân

Trên đây là các thành phần chủ yếu của chức năng hoạch định. Vấn đề đặt ra là một nhà quản trị sẽ bắt đầu hoạch định như thế nào. Nhiều nhà khoa học cho rằng đầu tiên là phải xây dựng các bản câu hỏi thích hợp để làm cơ sở cho việc xác định các thành phần cơ bản của hoạch định. Dưới đây là một số câu hỏi thường được áp dụng. Từ các câu hỏi này có thể phát triển thành các câu hỏi cụ thể hơn.

Thành phần hoạch định	Các câu hỏi
Các mục tiêu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cần phải đạt những mục tiêu nào 2. Ý nghĩa quan trọng tương đối của từng mục tiêu là gì 3. Mối quan hệ giữa các mục tiêu đó như thế nào 4. Khi nào phải đạt được từng mục tiêu đó 5. Làm thế nào để có thể đo lường được từng mục tiêu đó 6. Ai, đơn vị nào chịu trách nhiệm về đạt được mục tiêu đó
Các biện pháp	<ol style="list-style-type: none"> 1. Những biện pháp nào đến việc thực hiện thành công các mục tiêu 2. Có những thông tin gì về từng biện pháp đó 3. Kỹ thuật thích hợp để dự báo tình trạng tương lai của từng biện pháp quan trọng đó là gì 4. Ai đơn vị nào chịu trách nhiệm về biện pháp đó
Các nguồn lực	<ol style="list-style-type: none"> 1. Những nguồn lực nào cần được đưa vào kế hoạch 2. Những mối liên hệ giữa các nguồn lực đó như thế nào 3. Cần phải sử dụng kỹ thuật dự toán ngân sách 4. Ai, đơn vị nào chịu trách nhiệm về dự toán ngân sách
Việc thực hiện	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kế hoạch được thực hiện thông qua quyền lực hay thuyết phục 2. Chính sách nào cần thiết cho việc thực hiện kế hoạch 3. Nội dung của chính sách toàn diện, linh hoạt, có phối hợp và được trình bày rõ ràng đến mức độ nào 4. Ai, đơn vị nào chịu ảnh hưởng các nội dung chính sách

Bảng 2.2. Những vấn đề quản trị chủ chốt của việc hoạch định

2.1.2. Vai trò hoạch định

Trên phương diện nhận thức cũng như trong thực tiễn, hoạch định có vai trò hết sức quan trọng, bởi nó hỗ trợ các nhà quản trị một cách hữu hiệu trong việc đề ra những kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên hạn chế và đối phó với tính không chắc chắn của môi trường. Hoạch định được thực hiện ở mọi cấp bậc trong một tổ chức. Nó không chỉ là một bộ phận, mà còn là một cơ hội đem lại nhiều ích lợi thực tiễn cho vai trò lãnh đạo của quản trị viên

- *Phối hợp nỗ lực của các thành viên trong doanh nghiệp*

Vai trò quản trị hiện hữu là do bởi nhu cầu cần được nối kết để điều hành những công tác của mỗi cá nhân cũng như các đội ngũ trong một tổ chức. Hoạch định là một kỹ thuật quan trọng giúp đạt đến việc nối kết đó. Hoạch định cung cấp nền tảng cần thiết cho sự phối hợp các hoạt động của tổ chức. Hầu hết các tổ chức đều gồm nhiều bộ phận và mỗi bộ phận này chịu trách nhiệm góp phần để đạt đến mục tiêu chung của tổ chức.

- *Giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp, thích nghi với sự thay đổi của môi trường.* Bởi hoạch định đề ra những kế hoạch trong sử dụng nguồn tài nguyên hạn chế và ứng phó với sự biến động của môi trường. Nhờ đó có thể giảm tính bất ổn định và dễ thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

- *Giảm sự trông chéo và những hoạt động lãng phí, tăng hiệu quả của cá nhân và tổ chức.* Bởi hoạch định là quyết định xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm cái đó => hiệu quả trong sử dụng nguồn lực

- *Phát triển tinh thần làm việc tập thể.* Để đạt được mục tiêu chung của tổ chức thì mọi cá nhân phải nỗ lực làm việc với sự tương tác lẫn nhau.

- *Thiết lập nên những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra*

2.1.3. Phân loại hoạch định

Trên thực tế có nhiều loại hoạch định khác nhau được phân chia dựa theo những tiêu thức khác nhau, cụ thể là:

- *Theo cấp độ hoạch định gồm:*

+ Hoạch định vĩ mô: như hoạch định chính sách kinh tế vĩ mô, hoạch định chính sách kinh tế - xã hội, hoạch định chính sách tài chính thời kỳ sau khủng hoảng...

+ Hoạch định vi mô: như hoạch định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, hoạch định tài nguyên doanh nghiệp, hoạch định chiến lược doanh nghiệp....

- *Theo lĩnh vực kinh doanh bao gồm:* Hoạch định tài chính, hoạch định nhân sự, hoạch định vật tư, hoạch định sản xuất, hoạch định tiêu thụ....

- *Phân loại hoạch định theo thời gian:*

+ Hoạch định dài hạn: là hoạch định cho thời gian thực hiện kéo dài từ 5 năm trở lên.

+ **Hoạch định trung hạn:** là hoạch định cho khoảng thời gian từ trên 1 năm đến dưới 5 năm.

+ **Hoạch định ngắn hạn:** là hoạch định cho khoảng thời gian dưới 1 năm. Trong loại hoạch định này, người ta còn có thể chia thành:

Hoạch định cụ thể: Là hoạch định với những mục tiêu đã được xác định rất rõ ràng, không có sự mập mờ trong đó. Ví dụ: công ty quyết định tăng 20% doanh thu trong năm nay. Vay ngân sách, tiến độ, phân công cụ thể... ra sao để đạt được mục tiêu đó

Hoạch định định hướng: Là hoạch định có tính linh hoạt đưa ra những hướng chỉ đạo chung. Ví dụ: Hoạch định trong việc cải thiện lợi nhuận của doanh nghiệp khoảng 5 đến 10% trong thời gian tới

- *Theo mức độ hoạt động:* - Hoạch định chiến lược
- Hoạch định tác nghiệp

+ **Hoạch định chiến lược:** Là hoạch định ở cấp độ toàn bộ doanh nghiệp, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường. Trong hoạch định này nhà quản trị thiết lập mục tiêu dài hạn và các biện pháp tổng thể để đạt được mục tiêu trên cơ sở những nguồn lực hiện có và những nguồn lực này có thể huy động được

Hoạch định chiến lược không vạch ra một cách chính xác làm như thế nào để đạt được mục tiêu, mà nó cho ta một đường lối hành động chung nhất để đạt được mục tiêu. Hoạch định chiến lược xác định vị trí của doanh nghiệp trong môi trường. Hoạch định chiến lược thể hiện viễn cảnh của doanh nghiệp nhưng đồng thời cũng thể hiện sự nhận thức và đánh giá thế giới bên ngoài (môi trường) của doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược được vạch ra bởi những nhà quản lý cấp cao của tổ chức. Khi hoạch định chiến lược cần căn cứ vào sứ mệnh của tổ chức, hoặc nhiệm vụ, chức năng, lĩnh vực hoạt động chung của tổ chức, căn cứ vào cương lĩnh hoạt động đã đề ra khi thành lập tổ chức hoặc luật pháp cho phép. Hoạch định dài hạn 15 năm, 10 năm, 5 năm,... thuộc về hoạch định chiến lược.

Ví dụ: Cafe Trung Nguyên với mục tiêu xây dựng thương hiệu Việt. Công ty đã sử dụng chiến lược marketing: Sau thời gian chuẩn bị, Trung Nguyên tung ra G7 trong một chiến dịch quảng bá, “uống thử” rầm rộ và cùng lúc xuất hiện rộng rãi trên các tỉnh trọng điểm. G7 thâm nhập nhanh thị trường và sau đó từng bước củng cố thị phần.

+ **Hoạch định tác nghiệp:** Là hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả ở các đơn vị cơ sở, ra những quyết định ngắn hạn, chi tiết, xác định rõ nội dung công việc cần tiến hành, người thực hiện và cách thức tiến hành. Trong hoạch định tác nghiệp, người ta trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã được đặt ra trong hoạch định chiến lược. Hoạch định tác nghiệp đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để thực hiện hoạch định chiến lược.

Bản hoạch định tác nghiệp đôi khi còn được gọi là những kế hoạch hành động (action plans) vì chúng đề ra những hành động cụ thể cho những con người cụ thể thực hiện, tương ứng với những ngân sách và khoảng thời gian xác định, cụ thể

Ví dụ: Công ty May 10 đề ra mục tiêu doanh thu tháng 3 tăng 5% so với tháng 2.

+) Bộ phận nghiên cứu và phát triển có nhiệm vụ đề ra các kế hoạch thực hiện mục tiêu tăng doanh số của sản phẩm áo với chi phí cho phép. Yêu cầu đó phải là những kế hoạch mang tính khả thi, có các phương án dự phòng.

+) Bộ phận Marketing có nhiệm vụ thực hiện các chiến dịch quảng cáo theo kế hoạch đã lập ra, thiết kế mẫu mã bao bì sản phẩm, thăm dò ý kiến thị hiếu, nhu cầu của khách hàng

+) Bộ phận sản xuất có nhiệm vụ sản xuất sản phẩm mẫu, cùng với bộ phận marketing thực hiện cải tiến bao bì và hợp tác với các công ty cung cấp nguyên vật liệu chính.

Bảng 2.3 Cho thấy, mặc dù các đặc điểm của chúng khác nhau, song quá trình hoạch định chiến lược và tác nghiệp có mối liên hệ với nhau rất chặt chẽ trong một hệ thống hoạch định thống nhất.

Tính chất	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Ảnh hưởng của hoạch định	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian thực hiện	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường thực hiện	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu đề ra	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin để hoạch định	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả thực hiện	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại nếu xảy ra	Nặng nề, có thể làm phá sản	Có thể khắc phục
Rủi ro nếu xảy ra	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỷ mỉ

Bảng 2.3. Các tính chất của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

Lưu ý: Việc phân chia các loại hoạch định theo các tiêu thức trên đây chỉ mang tính chất tương đối. Các loại hoạch định có quan hệ qua lại với nhau. Chẳng hạn, hoạch định chiến lược có thể bao gồm cả hoạch định dài hạn và ngắn hạn. Tuy vậy, hoạch định chiến lược nhấn mạnh bức tranh tổng thể và dài hạn hơn, trong khi hoạch định tác nghiệp phần lớn là những hoạch định ngắn hạn.

2.2. Quy trình của hoạch định

Bước 1: Nhận thức cơ hội

Tìm hiểu cơ hội là điểm bắt đầu thực sự của hoạch định. Cơ hội có thể có trong hiện tại và tương lai. Khi xem xét chúng, đòi hỏi phải có cách nhìn toàn diện và chính xác về thị trường cạnh tranh, về nhu cầu khách hàng và đặc biệt về các điểm mạnh, điểm yếu của mình và về mục đích phải đạt được trong tương lai. Việc hoạch định đòi hỏi phải thực hiện dự đoán về khả năng xuất hiện cơ hội. Cơ hội có thể lớn hoặc nhỏ, có thể đáng giá với doanh nghiệp này mà không đáng giá với doanh nghiệp khác. Vấn đề quan trọng là phải dự đoán và phát hiện sớm cơ hội lớn và quan trọng với tổ chức hay với doanh nghiệp mình.

Ví dụ: Khi thu nhập tăng lên thì khả năng chi trả và tiêu dùng tăng lên. Đây là cơ hội cho các dịch vụ chăm sóc sức khỏe, các loại thực phẩm chức năng và ngược lại

Bước 2: Xác định mục tiêu

Các mục tiêu hoạch định chỉ ra điểm kết thúc quá trình thực hiện kế hoạch thì doanh nghiệp sẽ đi đến đâu, đạt đến trình độ phát triển nào với những chỉ tiêu đặc trưng cho trình độ phát triển ấy. Cần lưu ý rằng, khi xác định mục tiêu hoạch định cần phải đạt được sự phù hợp giữa mục tiêu tổng thể và mục tiêu cụ thể, giữa mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn

Ví dụ: Khi có tiền con người sẽ đầu tư nhiều vào giáo dục, phương tiện đi lại, du lịch....

Bước 3: Xem xét các tiền đề cơ bản

Các tiền đề hoạch định chính là các dự báo về nhu cầu thị trường, về môi trường doanh nghiệp cùng với những đánh giá về trình độ hiện tại của doanh nghiệp, năng lực sản xuất, tiền vốn, các khoản dự trữ về vật tư...

Bước 4. Xây dựng các phương án

Dựa trên mục tiêu và điều kiện tiền đề xây dựng các phương án và lưu ý rằng để đạt được mục tiêu thì doanh nghiệp có thể đi theo nhiều con đường khác nhau, mỗi con đường đòi hỏi những khoản chi phí khác nhau cũng như đem lại những khoản thu nhập khác nhau cho doanh nghiệp. Vì vậy doanh nghiệp có nhiều phương án có thể hoàn thành một mục tiêu

Bước 5: Đánh giá phương án

Sau khi đưa ra các phương án ta phải tìm cách đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá dựa vào các mục tiêu và điều kiện tiền đề bao gồm cả đánh giá định lượng và đánh giá định tính

Bước 6: Lựa chọn phương án tối ưu

Điều này đòi hỏi ban quản trị doanh nghiệp phải đánh giá thận trọng những lực lượng cạnh tranh. Những lực lượng này sẽ quyết định những quy tắc cạnh tranh trong ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động. Ban quản trị giỏi sẽ chọn được cho mình những

chiến lược các tác dụng tiếp sức cho doanh nghiệp những lợi thế cạnh tranh tốt nhất và biết duy trì những lợi thế cạnh tranh đó cùng với thời gian

Bước 7: Xây dựng các kế hoạch hỗ trợ

Trên thực tế phần lớn các kế hoạch chính đề cần có kế hoạch phụ để bổ sung nhằm đảm bảo cho kế hoạch được thực hiện tốt

Bước 8: Lập ngân quỹ và các chi phí thực hiện

Sau khi kế hoạch đã được xây dựng xong đòi hỏi các mục tiêu, các thông số cần phải được lượng hóa như: Tổng thu nhập, chi phí, lợi nhuận. Các ngân quỹ này sẽ là các tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá hiệu quả kinh tế và chất lượng của các kế hoạch đã xây dựng

2.3. Hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

Quá trình hoạch định thường được bắt đầu từ trên xuống hoặc từ dưới lên. Trong quá trình này, công việc của các nhà quản trị cấp cao là đưa ra những nhận định về tình hình chung, xác định mục đích và triết lý kinh doanh của tổ chức, thiết lập thứ tự ưu tiên và đề ra các chính sách. Sau đó, trên cơ sở những yếu tố định hướng này, họ vạch ra các mục tiêu và chương trình hành động. Như vậy, trong một tổ chức thường có hai cấp hoạch định: các quản trị viên cấp cao đảm nhiệm vai trò hoạch định chiến lược, còn các quản trị viên cấp dưới tiến hành hoạch định tác nghiệp.

2.3.1. Hoạch định chiến lược

2.3.1.1. Hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là quá trình xác định làm sao đạt được những mục tiêu dài hạn của tổ chức với các nguồn lực có thể huy động được.

Hoạch định chiến lược là một tiến trình bao gồm: *xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh; phân tích môi trường bên trong bên ngoài; hình thành mục tiêu chung của tổ chức; tạo lập và chọn lựa các chiến lược theo đuổi; phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu của tổ chức*. Khi triển khai hoạch định chiến lược, các nhà quản trị và các thành viên áp dụng phương pháp tiếp cận trên toàn bộ tổ chức. Nhiệm vụ chung của hoạch định chiến lược và quản trị là hướng toàn bộ mọi nỗ lực của công ty về khách hàng nhằm thỏa mãn tối đa mọi nhu cầu của họ, qua đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của công ty.

❖ Sứ mệnh và viễn cảnh:

Sứ mệnh của tổ chức là một khái niệm dùng để xác định các mục đích của tổ chức, những lý do tổ chức đó ra đời, tồn tại. Bản công bố sứ mệnh của tổ chức thường trả lời những câu hỏi quan trọng như: “Tại sao tổ chức tồn tại?”, “Tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực nào? Chúng ta là ai? Chúng ta quan tâm đến ai?”. Do đó bản công bố sứ mệnh của tổ chức mô tả những hàng hóa hay dịch vụ mà nó cung ứng, những thị trường mà hiện nay công ty đang hoạt động hay những kế hoạch sẽ theo đuổi trong tương lai và những nhu cầu của khách hàng mục tiêu mà công ty cần thỏa mãn.

Nội dung của một bản sứ mệnh:

- Khách hàng: Ai là người tiêu thụ các sản phẩm dịch vụ của công ty.
- Sản phẩm hay dịch vụ cốt lõi: Sản phẩm chính của Công ty là gì?
- Thị trường: Công ty cạnh tranh tại thị trường nào?
- Công nghệ: Công nghệ có phải là mối quan tâm hàng đầu của Công ty hay không?
- Mối quan tâm đối với nhân viên: thái độ của công ty đối với nhân viên như thế nào?

Ví dụ: Bản công bố sứ mệnh của siêu thị tại Singapore “Bán đúng giá” được nêu như sau: “Khách hàng là nguồn duy nhất đảm bảo cho sự tồn tại của chúng ta. Do đó, tất cả mọi hoạt động phải tập trung và phục vụ khách hàng với mục tiêu cung cấp cho họ những dịch vụ có chất lượng hàng đầu, thể hiện trên các mặt: giá cả phải chăng, có thể lựa chọn hàng hóa như ý muốn, thuận tiện và hữu ích, phục vụ tận tình và lịch sự”.

Sứ mệnh của công ty CocaCola: “ Để làm mới thế giới; Truyền cảm hứng cho những giây phút lạc quan và hạnh phúc; tạo ra giá trị cho sự khác biệt”

❖ Phân tích môi trường bên trong - bên ngoài:

Hoàn cảnh khách quan thuộc về bên trong và bên ngoài của tổ chức. Thông qua việc phân tích môi trường bên ngoài giúp tổ chức thấy được cơ hội và thách thức ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Từ đó mà tranh thủ tận dụng cơ hội và né tránh những thách thức.

Thông qua việc phân tích môi trường bên trong giúp tổ chức thấy được điểm mạnh và điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh. Từ đó mà tận dụng điểm mạnh và hạn chế điểm yếu

❖ Mục tiêu:

Mục tiêu là sự cam kết cụ thể đối với việc thực hiện một kết quả trong một khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu trong hoạch định chiến lược là mục tiêu dài hạn của tổ chức. Nội dung mục tiêu trong hoạch định chiến lược về cơ bản cũng giống như mục tiêu chung của hoạch định (đã trình bày ở mục 2.1.1.2)

❖ Tạo lập và chọn lựa các chiến lược theo đuổi

Thông qua việc phân tích môi trường cùng với các công cụ hỗ trợ ta xây dựng được các chiến lược. Tùy theo mục tiêu của tổ chức mà lựa chọn ra các chiến lược khác nhau và tổ chức thực hiện nó.

- Các chiến lược tăng trưởng:

+ Thâm nhập thị trường: Là chiến lược tìm cách làm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại trong các thị trường hiện tại bằng các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác Marketing

+ Phát triển thị trường: Là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng con đường thâm nhập vào các thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ hiện doanh nghiệp đang sản xuất hay cung ứng

+ Phát triển sản phẩm: Là chiến lược tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới để tiêu thụ trên các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động (thị trường hiện tại)

+ Chiến lược hội nhập dọc: Chiến lược hội nhập theo chiều dọc là chiến lược mà doanh nghiệp tự đảm nhận sản xuất và cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất (hội nhập dọc ngược chiều) hoặc tự giải quyết khâu tiêu thụ sản phẩm của mình (hội nhập xuôi chiều)

+ Chiến lược hội nhập ngang: Khi doanh nghiệp gặp đối thủ cạnh tranh mạnh nhiệm vụ của doanh nghiệp lúc này là tìm kiếm quyền sở hữu hoặc gia tăng quyền kiểm soát đối với đối thủ cạnh tranh thông qua việc thôn tính, sáp nhập, hợp nhất, liên doanh liên kết để tận dụng sức mạnh của mỗi bên

+ Chiến lược đa dạng hóa ngang: Đa dạng hoá ngang là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường hiện có với những sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà về mặt công nghệ không liên quan gì với nhau.

Ví dụ: Một doanh nghiệp chú trọng đến thị trường băng nhạc cho thanh thiếu niên có thể phát hành tạp chí giành cho thanh thiếu niên

+ Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm: Đa dạng hoá đồng tâm là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm hay dịch vụ mới nhưng có liên hệ với công nghệ, Marketing hay các sản phẩm, dịch vụ hiện tại.

Ví dụ : Một hãng sản xuất băng cassette đa dạng hoá bằng cách sản xuất thêm loại đĩa mềm cho máy vi tính (đây là một thí dụ về đa dạng hoá đồng tâm nội bộ dựa trên cơ sở công nghệ).

+ Chiến lược đa dạng hóa không liên quan: Là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan đến các sản phẩm mà doanh nghiệp đang sản xuất. Ví dụ: Công ty USWest là một công ty viễn thông hiện đang sở hữu các cơ sở trong ngành công nghiệp như truyền hình cáp, tài trợ thiết bị, dịch vụ quảng cáo, phát triển bất động sản, điện thoại không dây...

- **Chiến lược ổn định:** Chiến lược ổn định là chiến lược duy trì quy mô sản xuất kinh doanh cũng như thế ổn định của mình trong thời kỳ chiến lược. Tuy nhiên, khi không có điều kiện để tiếp tục phát triển bền vững hoặc khi có nguy cơ suy giảm doanh nghiệp cần tìm đến chiến lược này để duy trì thế cân bằng trong khoảng thời gian nhất định, làm cơ sở cho sự phát triển tiếp theo

- **Các chiến lược suy giảm**

+ Cắt giảm chi phí:

+ Thu lại vốn đầu tư (Rút vốn):

+ Thu hoạch

+ Giải thể

- Các chiến lược cạnh tranh

+ Chi phí thấp: Là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách sản xuất ra sản phẩm dịch vụ với chi phí thấp để có thể định giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhằm thu hút những khách hàng mục tiêu nhạy cảm với giá thấp và chiếm được thị phần lớn.

+ Khác biệt hóa: Là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm hàng hóa dịch vụ có sự khác biệt rõ so với đối thủ cạnh tranh về chất lượng, đổi mới, độ tin cậy, đặc điểm kỹ thuật, dịch vụ kèm theo sản phẩm, và rất nhiều các yếu tố khác nữa.

+ Chiến lược tập trung: Chiến lược tập trung trọng điểm là chiến lược tập trung vào thị trường mà doanh nghiệp có ưu thế vượt trội hơn so với các đối thủ khác (ưu thế chi phí thấp nhất hay khác biệt hoá sản phẩm). Nói cách khác, chiến lược tập trung trọng điểm chuyên tâm vào việc phục vụ một hốc hoặc ngách thị trường đặc biệt được phân định theo địa lý, theo hạng khách hàng hoặc theo phân khúc nhỏ trên một tuyến sản phẩm đặc thù. Thí dụ: chúng ta có thể ấn định ngách địa lý theo vùng hoặc địa phương. Chọn ngách thị trường theo hạng khách hàng có thể chỉ phục vụ cho những người rất giàu hoặc cho sinh viên.

- Chiến lược thích ứng (Adaptive Strategies)

Lý thuyết về chiến lược thích ứng do hai ông Raymond Miles và Charles Snow đề xướng. Trước tiên, ông Miles và Snow đã phân loại ra 4 kiểu chiến lược: Người hậu vệ (Defenders), Người tìm kiếm (Prospectors), Người phân tích (Analyzers) và người phản ứng (Reactor). Sau đó, các ông chứng minh rằng thành công chỉ đạt được bằng một trong ba chiến lược đầu nếu có sự ăn khớp giữa chiến lược với môi trường của doanh nghiệp, giữa cơ cấu nội bộ và các quá trình quản trị. Hai ông cũng cho thấy rằng những công ty đi theo chiến lược thứ tư sẽ thất bại.

+ Chiến lược "Người hậu vệ" (Defenders) là chiến lược cấp kinh doanh, theo đuổi sự ổn định bằng cách chỉ sản xuất một bộ giới hạn những sản phẩm hướng vào một mảnh hẹp của toàn bộ thị trường tiềm năng.

Ban đầu, người hậu vệ thâm nhập thị trường bằng cách đưa ra một loạt sản phẩm giới hạn nào đó. Cùng với thời gian, người hậu vệ dần dần cắt ra cho riêng mình một mảnh thị trường như một vùng tự trị nho nhỏ của họ, và ra sức bảo vệ nó theo cách mà các đối thủ cạnh tranh khó lòng lọt vào được, thường là thông qua những hành vi kinh tế chuẩn như củng cố và phát triển uy tín nhãn hàng, chất lượng cao của sản phẩm và dịch vụ, tính kinh tế do quy mô.

Như vậy, một khi đã tìm được cho mình một mảnh thị trường thích hợp, người hậu vệ có xu hướng lảng tránh sự phát triển đi ra ngoài "vùng cấm địa" của họ. Chiến lược này thường thấy trong những ngành kinh doanh tương đối khỏe, ổn định và có thể dự đoán được. Người hậu vệ tìm cách tăng trưởng bằng cách phát triển những sản phẩm giới hạn của họ và thâm nhập thêm những thị trường mới.

+ Chiến lược "Người tìm kiếm" (Prospectors) là chiến lược cấp kinh doanh, theo đuổi sự đổi mới bằng cách tìm kiếm và khai thác những sản phẩm mới và những cơ hội mới trên thị trường.

Hoàn toàn trái với người hậu vệ (là người đi tìm sự ổn định), người tìm kiếm theo đuổi sự đổi mới. Vì sở trường của người tìm kiếm là tìm ra và khai thác những sản phẩm và cơ hội mới trên thị trường, nên danh mục mặt hàng kinh doanh của nó thường rộng và thay đổi. Người tìm kiếm thường là người đầu tiên bước vào thị trường mới.

Tuy nhiên:

□ Người tìm kiếm không phải cứ hễ tìm ra cái mới là sản xuất ngay để tung vào thị trường, mà phải biết lựa chọn thời điểm thích hợp. Sản phẩm tung vào thị trường quá sớm hay quá muộn đều không tốt, thời cơ lý tưởng là khi sản phẩm cũ đã trở nên quá quen.

□ Mới đầu chỉ tung một lượng ít vào thị trường, chờ tới khi nhu cầu sản phẩm cũ đã đạt tới độ bão hoà và chớm vào giai đoạn suy thoái, thì mới tung một số lượng lớn sản phẩm mới vào thị trường. Vì vậy, mới tiếp cũ một cách liên hoàn, vừa đảm bảo cho doanh nghiệp chiếm được thị trường, vừa đáp ứng được nhu cầu của xã hội.

□ Chiến lược người tìm kiếm phụ thuộc vào việc phát triển và duy trì khả năng điều tra một cách rộng rãi những điều kiện, xu hướng và sự kiện trong môi trường. Kết quả là sự linh hoạt là điều tiên quyết cho sự thành công của những người tìm kiếm. Giống như những nhà địa chất, muốn là người đầu tiên khám phá ra mỏ quý, họ phải rất linh hoạt và dã chiến.

+ Chiến lược "người phân tích" (Analyzers) Là chiến lược cấp kinh doanh tìm cách giảm độ mạo hiểm tới tối thiểu bằng cách theo sau những đổi mới của những đối thủ cạnh tranh, nhưng chỉ làm sau khi những đổi mới đó đã được chứng tỏ rằng thành công.

Người phân tích sống bằng mô phỏng, bắt chước. Họ copy những tư tưởng thành công của người tìm kiếm. Tư tưởng của những người phân tích là: "ra đời sau nhưng áp đảo được người".

Những sản phẩm đi đầu có đặc điểm là khó hoàn mỹ ngay được trên các mặt thiết kế, sản xuất, tiêu thụ... Vì vậy, khi đối thủ cạnh tranh tung vào thị trường sản phẩm mới, họ nghe ngóng tình hình, phỏng vấn những người tiêu dùng xem những sản phẩm đó có những ưu khuyết điểm nào, cần phải bổ khuyết thêm công năng nào. Sau đó mới sản xuất ra những sản phẩm tốt hơn, khắc phục được những nhược điểm của đối phương.

Như vậy, người phân tích vừa phải có khả năng nhại lại những sản phẩm mới của những người tìm kiếm nòng cốt, nhưng đồng thời lại phải duy trì được hiệu suất hoạt động đối với những sản phẩm và thị trường ổn định của họ. Kết quả là, người phân tích thường có lợi nhuận cận biên (profit margins) nhỏ hơn so với người tìm kiếm, nhưng họ

lại hiệu suất hơn. Người tìm kiếm phải có lợi nhuận cận biên lớn hơn để bù lại mức độ mạo hiểm mà họ gánh chịu và bù cho chi phí phi hiệu suất trong sản xuất của họ.

So sánh: Nếu người tìm kiếm thành công bằng cách di chuyển một cách hiệu suất (moving efficiently), thì người phân tích thành công bằng cách làm cả hai theo lối rất thận trọng (vì thế, nó mới có tên là “người phân tích”). Người phân tích thành công bằng cách là “bắt chước nhanh” (fast follower) hay là “người di chuyển thứ hai” (second mover).

+ Chiến lược “người phản ứng” (reactors) là chiến lược cấp kinh doanh mà đặc trưng của nó là những kiểu quyết định không ổn định và nhất quán.

Người phản ứng là đại diện cho các chiến lược còn lại. Cái tên “phản ứng” dùng để mô tả những hành động thiếu ổn định và không nhất quán (theo kiểu “đứng núi nọ trông núi kia” hay chỉ đơn thuần là “thua keo này ta bày keo khác”). Nó thường xuất hiện khi một trong ba chiến lược trên không được theo đuổi đúng đắn. Nhìn chung, người phản ứng đáp lại hoàn cảnh không đúng, hoạt động kém cỏi và không sẵn lòng theo đuổi hẳn một chiến lược nào đó một cách triệt để.

Trên thực tế, chiến lược thích ứng không chỉ đơn thuần là một kỹ thuật lập kế hoạch chiến lược trong doanh nghiệp của các nhà quản trị, mà còn là cách tiếp cận khoa học phục vụ cho việc hoạch định các chính sách của Nhà nước (và cá nhân) ở tầm vi mô và vĩ mô.

❖ Phân bổ nguồn lực

Nguồn lực là điều kiện cần có về con người và các phương tiện cần thiết khác để đảm bảo duy trì và phát triển tổ chức theo các mục tiêu đã xác định. Các nguồn lực cụ thể bao gồm: nhân lực, các nguồn lực tài chính, kỹ thuật- công nghệ và các nguồn lực vật chất khác.

Thông qua các mục tiêu chiến lược và các chương trình sản xuất và các kế hoạch ngắn hạn để làm cơ sở cho việc phân phối nguồn lực

Phân bổ nguồn lực là một trong những nội dung quan trọng của tiến trình hoạch định chiến lược. Bởi lẽ phân phối nguồn lực hợp lý là một trong các điều kiện để thực hiện các mục tiêu chiến lược một cách có hiệu quả nhất. Tuy nhiên việc phân phối hợp lý các nguồn lực không có nghĩa là các chiến lược sẽ được thực hiện thắng lợi mà mới chỉ tạo ra khả năng, điều kiện để thực hiện chiến lược có hiệu quả.

Vấn đề quan trọng trong tổ chức thực hiện là đảm bảo sao cho các nguồn lực và phân bổ hợp lý để phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường mắc sai lầm trong việc phân bổ các nguồn lực không phù hợp cho từng chiến lược cụ thể. Sự cố gắng nửa vời trong tổ chức thực hiện chiến lược sẽ không đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp ngay cả khi chúng ta có chiến lược đúng đắn.

Nội dung chủ yếu trong công tác đảm bảo các nguồn lực là: phân bổ nguồn lực tài

chính; nguồn lực vật chất; nguồn nhân lực và nguồn lực về công nghệ. Tuy nhiên trong tổ chức thực hiện chiến lược thì thực chất việc phân bổ nguồn lực thường tập trung vào phân bổ nguồn vốn.

2.3.1.2. Các công cụ hỗ trợ phân tích cho hoạch định chiến lược

a. Ma trận Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ SWOT

(STRENGTHS – WEAKNESSES – OPPORTUNITIES – THREATS)

Đánh giá về điểm mạnh, điểm yếu hay còn gọi là phân tích bên trong trên các giác độ như nhân sự, công nghệ, uy tín, mối quan hệ,, văn hoá...Việc đánh giá này chỉ mang tính tương đối, chủ yếu có sự so sánh với mặt bằng chung trong ngành công nghiệp.

Phân tích về các cơ hội, đe dọa hay còn gọi là phân tích bên ngoài vì các nhân tố đó đến từ môi trường bên ngoài. Những khía cạnh liên quan đến các cơ hội và đe dọa có thể do sự biến động của nền kinh tế, sự thay đổi trong chính sách của nhà nước, cán cân cạnh tranh thay đổi... Nếu như việc phân tích này thực hiện một cách kỹ lưỡng và sáng suốt các chiến lược cấp ngành đề ra sẽ có thể nắm bắt được các cơ hội và sẵn sàng đối phó với các đe dọa có thể xảy ra. Trong thực tế mô hình SWOT được sử dụng khá rộng rãi và được coi như là công cụ phân tích chiến lược hiệu quả

Các thành phần của SWOT có thể gợi ý về các giải pháp chiến lược nhằm phát huy các điểm mạnh để tận dụng cơ hội và ngăn chặn các mối đe dọa hay biết được các điểm yếu để hạn chế trong việc nắm bắt các cơ hội.

Ma trận SWOT	Những cơ hội (O) Liệt kê các cơ hội theo thứ tự quan trọng 1. 2.....	Những nguy cơ (T) Liệt kê các nguy cơ theo thứ tự quan trọng 1. 2.
Những điểm mạnh (S) Liệt kê các điểm yếu theo thứ tự quan trọng 1. 2.....	Các chiến lược SO Sử dụng các điểm mạnh để khai thác các cơ hội	Các chiến lược ST Sử dụng các điểm mạnh để để né tránh các nguy cơ
Những điểm yếu (W) Liệt kê các điểm yếu theo thứ tự quan trọng 1. 2.	Các chiến lược WO Hạn chế các điểm yếu để khai thác các cơ hội	Các chiến lược WT Tối thiểu hoá các điểm yếu và né tránh các nguy cơ

Hình 2.1. Ma trận Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ SWOT

Nhóm phương án chiến lược được hình thành:

Chiến lược SO: Sử dụng điểm mạnh để khai thác các cơ hội bên ngoài

Chiến lược ST: Sử dụng điểm mạnh để né tránh các nguy cơ

Chiến lược WO: Hạn chế điểm yếu để khai thác cơ hội

Chiến lược WT: Tối thiểu hóa các điểm yếu để né tránh các nguy cơ

b. Ma trận phát triển và tham gia thị trường - BCG (Bonstion Consulting Group)

Đây là một trong những cách tiếp cận phổ biến nhất trong việc xác định chiến lược cấp doanh nghiệp, và cũng là một trong những công cụ chiến lược quan trọng chỉ đạo việc phân phối nguồn lực do nhóm tư vấn quản trị hàng đầu của Mỹ là Boston BCG: Boston Consulting Group đưa ra vào đầu những năm 1970 (nên còn được gọi là ma trận BCG: BCG Matrix).

Cách tiếp cận này cho rằng, trong số những sản phẩm kinh doanh của doanh nghiệp, có những sản phẩm đầy hứa hẹn, có những sản phẩm cần loại dần dần, lại có những sản phẩm mà nếu duy trì việc sản xuất chúng thì sẽ nguy hại đến sự tồn tại của doanh nghiệp, và cuối cùng là những sản phẩm rất "khó nhĩ" khiến doanh nghiệp không biết nên sử dụng như thế nào cho phải. Từ đó, căn cứ vào thị phần (cao, thấp) của từng loại sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất và tốc độ tăng trưởng dự đoán (cao, thấp) của thị trường đối với từng loại sản phẩm đó, BCG đã đưa ra cách phân đoạn các vị thế của sản phẩm (hay nhóm sản phẩm), được gọi là ma trận cơ cấu sản phẩm của doanh nghiệp, với các chiến lược thích hợp, tương ứng với từng vị thế đó.

Nguyên lý xây dựng ma trận BCG dựa trên việc xác định 2 biến số chiến lược:

Trục hoành biểu thị thị phần tương đối (RMS – Relative Market Share): là tỷ số giữa doanh số của SBU so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất (hoặc thứ nhì nếu mình là mạnh nhất). Khi SBU của doanh nghiệp có vị trí dẫn đầu trong một ngành thì thị phần tương đối của nó sẽ lớn hơn 1.

Trục tung biểu thị tốc độ tăng trưởng của ngành trong đó có bao gồm SBU của doanh nghiệp (MGR: Market Growth Rate): Phản ánh tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường tính theo %. Tăng trưởng 10% lấy làm điểm cân bằng. Tốc độ lớn hơn 10% được gọi là tăng trưởng càng nhanh, nhỏ hơn 10% được gọi là tăng trưởng chậm, thậm chí có thể tăng trưởng âm. Tốc độ tăng trưởng cũng thể hiện nhu cầu tài chính (vốn đầu tư, vốn lưu động) của SBU. Những hoạt động kinh doanh có tốc độ tăng trưởng càng cao thì càng có nhu cầu đầu tư lớn.

Ma trận BCG được chia làm 4 ô. Mỗi SBU được biểu diễn bằng 1 vòng tròn, độ lớn của mỗi vòng tròn thể hiện tỷ lệ doanh thu sinh ra bởi SBU so với tổng doanh thu của toàn doanh nghiệp. Mỗi vòng tròn SBU sẽ nằm ở 1 trong 4 ô của ma trận BCG

+ Sản phẩm "*Ngôi sao*" (Stars): Là những sản phẩm vừa có tốc độ tăng thị trường lớn (nhu cầu về sản phẩm đang tăng nhanh), vừa có thị phần cao (nhiều người tiêu dùng ưa chuộng nhãn hàng sản phẩm của doanh nghiệp).

Thông thường sản phẩm "*Ngôi sao*" là ngành kinh doanh có tiềm năng tăng trưởng lớn và lợi nhuận cao. Tuy vậy, bởi vì đang tăng mạnh, nên sản phẩm tăng Ngôi sao đòi hỏi phải đầu tư nhiều và liên tục, nên tiền mặt được tạo ra ở nhóm sản phẩm này có thể có mà cũng có thể không (vốn thu hồi được bao nhiêu có thể lại được đổ vào tái đầu tư).

Chiến lược đối với loại sản phẩm này là doanh nghiệp tiếp tục đầu tư để chiếm lĩnh thị trường.

+ Sản phẩm "*Con bò sữa*" (Cash Cows): Là những sản phẩm có thị phần tương đối lớn, nhưng lại nằm trong ngành công nghiệp đã chín muồi hay tăng trưởng chậm.

Vì đã chín muồi nên những đầu tư lớn vào thiết bị và quảng cáo sẽ không cần nữa. Kết quả là sản phẩm thuộc nhóm này tạo ra khá nhiều tiền mặt (nên được gọi là "*Con bò sữa*").

Chiến lược của công ty đa kinh doanh đối với loại sản phẩm này là vắt tiền mặt ở sản phẩm con bò sữa càng nhiều càng tốt, hạn chế đầu tư vào con bò sữa, giữ nó ở mức duy trì có thể, và sử dụng sữa (tiền mặt) của con bò đó để đầu tư vào những sản phẩm ngôi sao có nhiều hứa hẹn.

Ví dụ, máy giặt hai cửa của hãng Sanyo là sản phẩm con bò sữa của công ty này.

+ Sản phẩm "*Nghi vấn*" (Question marks): Là những sản phẩm có thị trường (nhu cầu) đang tăng trưởng rất mạnh, nhưng doanh nghiệp lại có thị phần khá nhỏ.

Đây là những sản phẩm có tính chất đầu cơ và có độ mạo hiểm lớn. Vì thị trường tiêu thụ của loại sản phẩm này đang tăng trưởng mạnh mẽ, mà thị phần của doanh nghiệp lại rất khiêm nhường, việc mở rộng sản xuất đòi hỏi vốn lớn, nên đứng trước những sản phẩm "*khó nghĩ*" này, một số doanh nghiệp mạnh dạn, đánh liều đầu tư để tăng thị phần của mình, trong khi những doanh nghiệp khác lại có thể "*ngại*" đầu tư theo kiểu "*ăn chắc*", họ "*chặt lưỡi*" rồi cho qua, và sự may rủi là phó mặc tại "*số trời*".

+ Sản phẩm "*Bỏ đi*" (Dogs): Là những sản phẩm có thị phần thấp trong một thị trường trì trệ (nhu cầu rất thấp), hay khá hơn, thì trong một thị trường tăng trưởng chậm.

Thông thường, đối với nhóm sản phẩm loại này, ví dụ như vô tuyến đen trắng, doanh nghiệp chỉ bị thua thiệt thêm, vì doanh thu của nó thường không đủ bù cho việc nuôi nó. Chiến lược đối với sản phẩm loại này là dần dần phải từ bỏ việc sản xuất chúng.

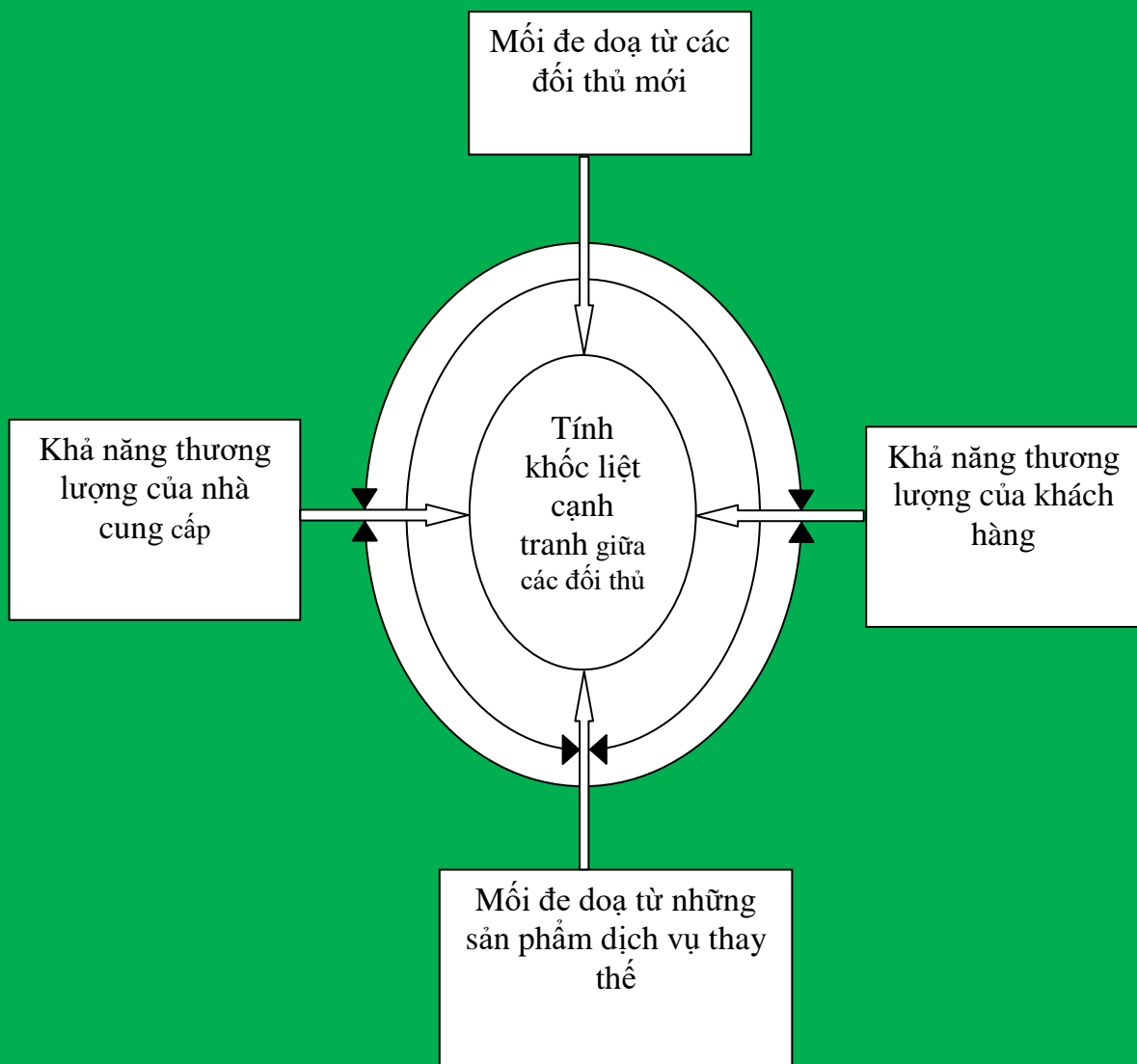
Phương pháp ma trận BCG này nói lên nếu doanh nghiệp chịu hy sinh những lợi nhuận ngắn hạn để có thị phần, thì sẽ có được lợi nhuận dài hạn hơn. Ngôi sao này cũng sẽ trở thành con bò sữa khi thị trường tiêu thụ của nó bước sang giai đoạn chín muồi. Khó quyết định nhất vẫn là những sản phẩm ở phạm trù nghi vấn. Một số cần phải giải thể, trong khi số khác cần phải biến thành ngôi sao. Khu nghi vấn chính là khu mạo hiểm của doanh nghiệp và chủ doanh nghiệp thường thận trọng, chỉ muốn đầu tư hạn chế, nhất

là trong điều kiện môi trường pháp lý ở nước ta còn chưa ổn định. Còn sản phẩm "Chó" thì không nghi ngờ gì là phải thanh lý lấy số tiền đó cho vào sản phẩm ngôi sao hay sản phẩm nghi vấn, hoặc có những thay đổi cần thiết để kéo dài tuổi thọ của chúng.

Như vậy Doanh nghiệp khi phân tích ma trận BCG sẽ giúp cho việc phân bổ các nguồn lực cho các SBU một cách hợp lý, để từ đó xác định xem cần hay bỏ một SBU nào đó. Tuy nhiên ma trận này cũng bộc lộ một số điểm yếu là : Quá đơn giản khi chỉ sử dụng hai chỉ tiêu : RMS và MGR để xác định vị trí của USB trên thị trường mà không đưa ra được chiến lược cụ thể cho các SBU, không xác định vị trí của SBU kinh doanh các sản phẩm mới.

c. Mô hình "Năm lực lượng" của M.Porter

Năm lực lượng được Porter đưa ra thể hiện trong sơ đồ sau là những mối quan hệ giữa các nhà quản trị của một tổ chức với những người đang hoạt động của các tổ chức khác



Hình 2.2. Mô hình cạnh tranh " năm lực lượng" của M.Porter

Mặc dù áp lực cạnh tranh trong các ngành công nghiệp là khác nhau, tuy nhiên sự cạnh tranh của các tổ chức trong môi trường cạnh tranh diễn ra (tương đối) tương tự như nhau.

Mối đe dọa từ các đối thủ mới luôn là một động lực đáng quan tâm, nhiều khi cán cạnh tranh có thể bị thay đổi toàn bộ khi xuất hiện các đối thủ “nặng ký” mới.

Khả năng thương lượng của nhà cung cấp hay của khách hàng phụ thuộc vào các nhân tố như vai trò của ngành công nghiệp đó trong xã hội, việc áp dụng chiến lược nào, sự khác biệt của sản phẩm, các cơ hội liên kết...

Mối đe dọa từ những sản phẩm, dịch vụ thay thế là một áp lực đáng kể trong cạnh tranh

Sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ trong cùng một ngành công nghiệp trên nhiều phương diện sẽ là một lực lượng quan trọng hàng đầu quy định mức độ cạnh tranh trong ngành đó.

- *Lựa chọn lợi thế cạnh tranh*

+ Chiến lược dẫn đầu về giá: Chiến lược này chủ trương cạnh tranh bằng cách đưa ra mức giá thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh

+ Chiến lược độc đáo: Chiến lược này chỉ tập trung vào việc cung cấp một sự phục vụ đặc biệt cho một mảng hẹp nào đó của thị trường mà doanh nghiệp có lợi thế

+ Chiến lược dẫn đầu về chất lượng: Chiến lược này nhằm chinh phục khách hàng bằng chất lượng sản phẩm cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh

+ Chiến lược đi đầu về sự khác biệt: Chiến lược này chủ trương cạnh tranh thông qua việc đưa lại cho khách hàng những tính năng mới lạ của sản phẩm đã thông dụng

2.3.2. Hoạch định tác nghiệp

Hoạch định tác nghiệp liên quan đến hoạt động hàng ngày của mọi tổ chức, đó là quá trình ra những quyết định ngắn hạn, chi tiết, xác định nội dung công việc cần tiến hành, người thực hiện và cách thức tiến hành. Các quản trị viên cấp trung gian và cơ sở và toàn thể nhân viên của tổ chức giữ vai trò chủ chốt trong quá trình hoạch định tác nghiệp.

Hoạch định tác nghiệp là định ra một chuỗi các hoạt động quản trị liên quan tới việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các hoạt động của tổ chức như lập kế hoạch sản xuất, tổ chức khai thác các nguồn lực, chỉ dẫn cho các hoạt động và nhân sự để đảm bảo cho hoạt động của tổ chức được diễn ra một cách bình thường

Nhờ có hoạch định tác nghiệp mà doanh nghiệp có thể nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm chi phí, đảm bảo cho hoạt động sản xuất được diễn ra một cách liên tục, nhịp nhàng từ đó đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng

Nội dung chủ yếu của hoạch định tác nghiệp là định ra chương trình hành động ngắn hạn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bổ để hoàn thành các nhiệm vụ đã được đề ra.

Quá trình này thường bao gồm những nhiệm vụ sau:

- Triển khai ngân sách hàng năm đối với mỗi phòng ban, bộ phận, dự án...

- Lựa chọn những phương tiện cụ thể để thực hiện các chiến lược của tổ chức

- Ra quyết định dựa trên các chương trình hành động nhằm cải tiến những hoạt động hiện tại

Các quản trị viên cấp dưới và nhân viên có thể sử dụng các kế hoạch tác nghiệp để thấy trước và phối hợp hành động với các bộ phận khác hay với các nhà cung cấp. Chẳng hạn, các nhân viên của công ty thương mại Thành Công có thể sử dụng các kế hoạch bán hàng tháng, quý để thiết lập lịch nhận hàng từ các nhà sản xuất.

Để hoạch định tác nghiệp, người ta có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau như Lập ngân sách, tiến độ, phân tích điểm hòa vốn, quy hoạch tuyến tính, lý thuyết xếp hàng, lý thuyết xác suất, phân tích cận biên, mô phỏng...

- *Lập ngân quỹ*: Đây là những kế hoạch bằng số được biểu thị bằng sự phân bổ các nguồn theo dự định. Mặc dù các kế hoạch có thể được lập ngân quỹ bằng việc sử dụng số giờ công, số giờ làm việc của máy móc, không gian nhà xưởng hay những nguồn khác được quy về lượng nhưng hầu hết các ngân quỹ đều được quy ra tiền. Ngân quỹ thiết lập nên phương hướng, là phương tiện để lập kế hoạch và rồi nó lại trở thành tiêu chuẩn để đo lường việc thực hiện trong thực tế

Trên thực tế có các loại ngân quỹ là:

+ Ngân quỹ tài chính: Ngân quỹ này nói rõ số tiền mà tổ chức dự định chi tiêu cho một giai đoạn cụ thể và được lấy từ những nguồn nào, nó bao gồm bản kê khai thu nhập, bản kê khai lượng tiền mặt và bảng cân đối kế toán

+ Ngân quỹ hoạt động: Chỉ ra giá trị bằng tiền cho những hàng hoá và dịch vụ mà tổ chức dự kiến chi tiêu trong năm ngân sách. Những ngân quỹ hoạt động có thể bao gồm: ngân quỹ doanh thu (là ngân quỹ dự đoán số thu trong tương lai), ngân quỹ chi phí (là ngân quỹ liệt kê các hoạt động chính của đơn vị và lượng tiền phân bổ cho từng hoạt động đó), ngân quỹ lợi nhuận (là ngân quỹ tổng hợp của ngân quỹ doanh thu và ngân quỹ chi phí), ngân quỹ tiền mặt (là ngân quỹ dự tính tổ chức cần phải có bao nhiêu tiền mặt và phải cần bao nhiêu tiền nói chung để trang trải các chi phí), ngân quỹ đầu tư xây dựng cơ bản.

Các phương pháp lập ngân quỹ:

+ Lập ngân quỹ theo phương pháp gia tăng: Với phương pháp này người ta lập ngân quỹ cho tương lai dựa vào ngân quỹ đã được xác lập ở những thời kỳ đã qua và có thể có một số điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm tình hình của thời kỳ mới. Cách xác định ngân quỹ này có ưu điểm là đơn giản, dễ thực hiện nhưng lại ít chú trọng đến trọng tâm, trọng điểm của từng thời kỳ và nhiều lãng phí, bất hợp lý tồn tại suốt một thời gian dài nhưng không được phát hiện

+ Lập ngân quỹ theo chương trình: Đây là phương pháp lập ngân quỹ cho các hoạt động cần thiết trong một chương trình cụ thể nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể nào đó. Như vậy, lập ngân quỹ theo kiểu này là phân bổ nguồn cho các hoạt động cụ thể chứ không phải cho các bộ phận như lập ngân quỹ gia tăng

+ Lập ngân quỹ từ zero: Phương pháp này do Texas Instruments khởi xướng, nhằm mục đích khắc phục những nhược điểm của kiểu lập ngân quỹ gia tăng. Theo cách này, ngân quỹ được lập từ không có gì, không tính tới quá khứ. Phương pháp lập ngân quỹ này có nhược điểm là mất thời gian lấy số liệu, phân tích, chi phí lớn, giấy tờ nhiều và tầm quan trọng của các quyết định trọn gói bị ảnh hưởng bởi những đánh giá chủ quan. Tuy nhiên, nó lại có ưu điểm là buộc người quản lý của từng đơn vị phải chia nhỏ hoạt động của đơn vị mình thành các quyết định trọn gói, các quyết định này được sắp xếp từ trên xuống dưới theo thứ tự ưu tiên nên nó tập trung và đem lại hiệu quả cao khi vận dụng

- *Lập tiến độ*: Là lập danh mục những công việc cần làm theo thứ tự thực hiện của chúng, có ghi rõ ai làm và thời gian thực hiện. Để thiết lập kế hoạch có thể sử dụng sơ đồ Gantt, sơ đồ trách nhiệm hay sơ đồ mạng

+ Sơ đồ Gantt gồm hai cột: Cột ngang biểu thị thời gian và cột dọc biểu thị các công việc cần làm. Những thanh ngang chỉ thời hạn thực hiện công việc, thường được biểu thị bằng hai màu khác nhau để chỉ tiến độ theo kế hoạch và tiến độ theo thực tế. Sơ đồ Gantt tuy đơn giản nhưng lại là công cụ quan trọng cho phép các nhà quản trị dễ dàng xác định được những gì cần phải làm, những gì đã được thực hiện trước, sau hay đúng tiến độ. Sơ đồ Gantt phù hợp với những công việc đơn giản, ít chồng chéo nhau, rất dễ nhìn và kiểm tra tiến độ thực hiện công việc

+ Sơ đồ trách nhiệm: Là biến tấu của sơ đồ Gantt. Trên cột dọc, thay vào việc liệt kê các công việc là liệt kê các nhân viên thực hiện công việc. Sơ đồ trách nhiệm cho phép dễ dàng nhận ra thời gian không tải, hay biết được công suất sử dụng của loại nguồn đó. Loại sơ đồ này, thường được sử dụng trong các bộ phận, khoa, ban ... ở các công sở, trường đại học, bệnh viện... để phân công nhiệm vụ cho các thành viên

+ Sơ đồ mạng: Là kỹ thuật lập tiến độ cho những dự án phức tạp gồm nhiều công việc khác nhau nhưng lại liên quan chặt chẽ với nhau sao cho có thể thực hiện trong thời gian ngắn nhất. Sơ đồ mạng, giống như một biểu đồ dòng chảy chỉ rõ thứ tự các công việc cần thiết để hoàn thành dự án, thời gian và chi phí liên quan tới mỗi công việc đó

Để xây dựng sơ đồ mạng, người ta tiến hành qua các bước:

- Liệt kê những công việc chủ yếu cần phải thực hiện để hoàn thành dự án. Mỗi công việc này lại có thể là một sơ đồ mạng nhỏ khác, bao gồm những công việc nhỏ hơn
- Thiết lập thứ tự thực hiện các công việc
- Vẽ biểu đồ thực hiện các công việc từ khi bắt đầu đến khi kết thúc theo mối quan hệ của chúng với nhau
- Tính thời hạn thực hiện mỗi công việc
- Xác định đường găng - là đường nối liền các công việc găng (công việc xung yếu quyết định thời hạn thực hiện dự án) để biết cần phải tập trung các nguồn lực vào những công việc nào nhằm bảo đảm thực hiện chúng theo đúng tiến độ và đương nhiên là để hoàn thành dự án đúng thời hạn dự định

2.4. Các công cụ hỗ trợ cho hoạch định

Có rất nhiều công cụ hỗ trợ cho chức năng hoạch định như: Các kỹ năng dự báo, các phương pháp tái hiện các giả thiết, quản trị theo mục tiêu MBO, hoạch định theo sơ đồ PERT. Trong nội dung này chúng ta đi tìm hiểu về *Kỹ năng dự báo*.

Dự báo là việc sử dụng thông tin quá khứ và hiện tại để dự đoán những sự kiện trong tương lai. Hiện nay các nhà quản trị thường sử dụng bốn phương pháp dự báo tương lai là: *linh cảm, khảo sát thị trường, phân tích chuỗi thời gian và mô hình kinh tế lượng*. Các công cụ dự báo như: *dự báo theo kịch bản, Kỹ thuật báo Delphi, Mô hình dự báo mô phỏng*

Ví dụ dự báo khối lượng bán ra như sau:

- *Linh cảm*: Nhà quản trị có thể dựa trên cơ sở những số liệu doanh số bán cũ, một số ý kiến nhận xét của khách hàng rồi phán đoán theo bản năng, cảm giác của mình để ước tính doanh số bán tương lai. Phương pháp này tốn ít chi phí và thường áp dụng cho các doanh nghiệp có thị trường ổn định hay ít biến động ở mức có thể đoán được

- *Khảo sát thị trường*: Ngoài các cơ sở dự đoán theo phương pháp linh cảm, nhà quản trị có thể bổ sung thêm những thông tin qua việc khảo sát thị trường và dự đoán của mình. Kỹ thuật lấy mẫu thống kê càng chuẩn xác thì càng cung cấp thông tin có độ tin cậy cao. Lúc này, nhà quản trị có thể dự đoán thêm cả độ tin cậy của dự báo doanh số bán tương lai

- *Phân tích chuỗi thời gian*: Sự biến động của doanh số bán theo thời gian chịu á động của ít nhất 3 yếu tố: Thời vụ, chu kỳ của hoạt động kinh doanh và xu hướng trong một khoảng thời gian. Chẳng hạn, nhà quản trị kinh doanh quần áo thời trang sẽ biết rằng, doanh số tăng nhanh vào dịp tết, biết được xu thế tiêu dùng của quần áo thời trang, chu kỳ của sản phẩm thời trang...

- *Mô hình kinh tế lượng*: Các mô hình kinh tế lượng cho phép đánh giá ảnh hưởng của một biến số đến doanh số bán. Mô hình kinh tế lượng bắt đầu bằng việc nhậ dạng những biến có ảnh hưởng đến doanh số bán. Các giá trị của những biến này thu được của những năm trước và được ghép với doanh số bán sản phẩm đó cùng năm. Mô hình kinh tế lượng là cách thức tinh vi nhất song vẫn không chính xác hoàn toàn mà vẫn cần có thêm phán đoán của nhà quản trị

Các công cụ dự báo:

*** *Dự báo theo kịch bản***

Kịch bản là sự mô tả bằng văn bản một tương lai có thể xảy ra. Các nhà lập kế hoạch sử dụng các kịch bản thường đặt ra các câu hỏi như:

- Môi trường hoạt động của doanh nghiệp có biến đổi như thế nào
- Những trạng thái tiềm tàng có thể xảy ra đối với doanh nghiệp như thế nào
- Doanh nghiệp có thể áp dụng những chiến lược nào để ngăn ngừa, định hướng, thúc đẩy hay giải quyết những trạng thái đó

Kịch bản có chủ đích thường phục vụ 4 mục tiêu lớn như:

- Tạo ra hàng loạt những khả năng rộng lớn để đánh giá và lựa chọn những chiến lược thích hợp
- Cung cấp dữ kiện dựa trên sự tưởng tượng về tương lai
- Hỗ trợ trong việc nhận diện các dữ kiện để đảm bảo cho sự phát triển của các kế hoạch đề phòng bất trắc
- Hỗ trợ cho các cá nhân trong việc nhận biết những mô hình tổng quát, sự khái quát hóa và những tác động qua lại giữa các kịch bản

*** Kỹ thuật báo Delphi**

Kỹ thuật Delphi là một công cụ hỗ trợ dự báo dựa trên sự nhất trí của một tập thể các chuyên gia. Phương pháp dự báo này được thực hiện bằng cách đề nghị các chuyên gia đưa ra ý kiến của họ và qua nhiều lần ý kiến cho tới khi họ đạt được sự nhất trí.

Gồm 3 bước cơ bản

- Bước 1: Chuẩn bị bảng câu hỏi và gửi tới một số chuyên gia
- Bước 2: Tập hợp ý kiến của các chuyên gia thành một báo cáo tóm tắt
- Bước 3: Tổng hợp các ý kiến đánh giá lần thứ 2

Bản tổng hợp này thường cho thấy mức độ nhất trí đã tăng lên. Thường ý kiến của các chuyên gia chỉ nên tiến hành 3 vòng, kể từ vòng thứ 4 số người tham gia bắt đầu giảm do có những ràng buộc về thời gian

*** Mô hình dự báo mô phỏng**

Dự báo mô phỏng tình huống là sự minh họa về một hệ thống thực tế. Mô hình này thường được sử dụng để mô tả những hoạt động của một hệ thống thực tế dưới hình thức định lượng hoặc định tính. Phương pháp giả định tình huống thường được sử dụng để dự báo về ảnh hưởng của những thay đổi của môi trường và những quyết định quản trị bên trong đối với tổ chức hay bất cứ một bộ phận hoặc đơn vị kinh doanh chiến lược nào đó. Mục tiêu của phương pháp này là nhằm mô phỏng, đánh giá thực tế. Trong hầu hết các mô hình mô phỏng, các nhà quản trị thường đặt ra nhiều câu hỏi “Nếu....Thì sao” Ví dụ: “Nếu tỷ lệ lạm phát trong năm tới là 12% thì lợi nhuận của công ty sẽ biến động như thế nào”. Để trả lời cho câu hỏi này các nhà phân tích thường thiết lập phương trình phức tạp và sử dụng máy vi tính để xử lý qua nhiều bước tính toán cần thiết

Nhìn chung không có phương pháp nào là hoàn hảo để dự báo tương lai. Các phương pháp đều có ước tính hợp lý nhưng có thể không chính xác. Ngày nay với những đột phá công nghệ xử lý thông tin, chúng ta hi vọng những dự báo ngày một chính xác hơn và nhờ vậy sẽ hướng dẫn tốt hơn cho việc hoạch định

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Hoạch định là gì? Các thành phần cơ bản của hoạch định
2. Giải thích vai trò của chức năng hoạch định
3. Phân loại hoạch định theo các tiêu thức khác nhau
4. Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp
5. Trong hoạch định chiến lược phải trải qua những bước nào
6. So sánh sứ mệnh của tổ chức với mục tiêu của tổ chức
7. Trình bày nội dung các bước của tiến trình hoạch định
8. Tại sao phải thiết lập thứ tự ưu tiên đối với các mục tiêu khi tiến hành hoạch định

BÀI TẬP ỨNG DỤNG - LIÊN HỆ THỰC TẾ

Tình huống: BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA MỘT CÔNG TY THƯƠNG MẠI BÁN LẺ SEARS

Trong một vài năm, từ một chi nhánh nhỏ bé, Sears đã lớn lên nhanh chóng và trở thành một tập đoàn với tài sản hàng tỷ đô la. Ngày nay, bất kỳ một thành phố nào cũng đều lấy làm tự hào khi có ít nhất một cửa hàng bách hoá của Sears đặt ở đó; và một tỷ lệ lớn các gia đình ở Mỹ hàng năm vẫn đặt hàng theo catalogue của Công ty. Đúng như khẩu hiệu hành động của Công ty đưa ra: “Sears là nơi nước Mỹ mua hàng”

Vậy vì sao mà trong “làng” các nhà kinh doanh bán lẻ cạnh tranh với nhau, Sears vẫn tiếp tục phát triển năm này qua năm khác, trong khi hàng ngàn người khác muốn được như Sears thì bị đẩy sang vệ đường? Một lý do dẫn đến thành công của Công ty có thể thấy khá rõ: Sears không khi nào quên lãng chính sách dài hạn, đã trở thành truyền thống của mình - cung cấp những dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng. Chưa bao giờ thành công làm cho Sears loá mắt: càng mở rộng thêm, dịch vụ của Công ty càng tốt hơn.

Phần lớn cửa hàng của Sears lúc nào cũng sạch sẽ, bóng loáng không một vết dơ, nhân viên được huấn luyện kỹ càng, tỏ ra lịch thiệp và phục vụ rất nhanh gọn. Tất cả hàng hoá đều được đảm bảo về mặt chất lượng. Phần lớn đơn đặt hàng theo catalogue được giải quyết và giao hàng đúng thời hạn. Tín dụng mua hàng được mở rộng đến tất cả các khách hàng, xét thấy đáng được hưởng. Ban lãnh đạo Công ty Sears không khi nào lãng quên trên thực tế rằng thành công hay thất bại của Công ty là kết quả tổng hợp từ lòng trung thành của hàng triệu khách hàng.

Câu hỏi thảo luận:

1. Phân tích các yếu tố đảm bảo thành công trong kinh doanh của Công ty Sears.
2. Chiến lược mà công ty Sears thực hiện ở đây là gì? Chiến lược này đem lại lợi ích gì cho công ty
3. Khẩu hiệu hành động của Công ty “Sears là nơi nước Mỹ mua hàng” nói lên điều gì?
4. Ban lãnh đạo Công ty Sears cho rằng thành công hay thất bại của Công ty phụ thuộc vào khách hàng. Anh chị có đồng ý với quan điểm đó không? Tại sao?

CHƯƠNG 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Mục đích : Sau khi nghiên cứu và học tập xong chương này, các em Sinh viên có thể nắm được:

- ❖ Vai trò và vị trí của chức năng tổ chức trong quản trị;
- ❖ Các nguyên tắc cơ bản của tổ chức;
- ❖ Các mô hình cơ cấu tổ chức;
- ❖ Phân chia quyền lực và ủy quyền trong hoạt động quản trị

3.1. KHÁI NIỆM, MỤC TIÊU VÀ NGUYÊN TẮC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

3.1.1. *Khái niệm và tầm quan trọng của công tác tổ chức*

Tổ chức là một thuật ngữ được sử dụng rất linh hoạt.

Thứ nhất, tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì mục đích chung.

Thứ hai, tổ chức là quá trình triển khai kế hoạch. Như chúng ta vẫn thường nói: tổ chức thực hiện kế hoạch, tổ chức triển khai chính sách hay tổ chức thực thi chính sách. Khi đó tổ chức bao gồm ba chức năng của quá trình quản trị: xây dựng cơ cấu khuôn khổ cho việc triển khai kế hoạch, chỉ đạo thực hiện kế hoạch và kiểm tra đối với kế hoạch.

Thứ ba, tổ chức là một chức năng của quá trình quản trị, bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức và nhân sự cho hoạt động của tổ chức. Đây chính là nội dung được nghiên cứu trong môn học này.

Công tác tổ chức là việc xác định những chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi người, mỗi bộ phận và mối quan hệ giữa họ trong quá trình lao động với nhau sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Mọi quyết định, mọi kế hoạch, mọi quá trình lãnh đạo và kiểm tra sẽ không trở thành hiện thực hoặc không có hiệu quả nếu không biết cách tổ chức khoa học việc thực hiện nó. Tổ chức khoa học trong việc xây dựng guồng máy sẽ bảo đảm nề nếp, quy củ, kỷ cương, tính tổ chức, tính kỷ luật, tính khoa học, tác phong công tác, sự đoàn kết nhất trí, phát huy được hết năng lực sở trường của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong đơn vị. Ngược lại khi bộ máy tổ chức không khoa học, không mang tính hệ thống, không đủ năng lực chuyên môn có thể làm cho các hoạt động quản trị kém hiệu quả, bất nhất, đùn đẩy trách nhiệm, tranh công đổ lỗi, thiếu bản lĩnh, không quyết đoán, không tận dụng được cơ hội và thời cơ khi nó xuất hiện và lúng túng bị động khi phải đối phó với các nguy cơ. Không biết cách tổ chức các công việc một cách khoa học có thể làm hỏng công việc, lãng phí các nguồn tài nguyên, đánh mất cơ hội, làm cho tổ chức bị suy yếu. Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của tổ chức. Một tổ chức làm tốt chức năng này sẽ hoạt động có hiệu quả trong mọi tình huống phức tạp.

Công tác tổ chức gồm những nội dung chủ yếu là:

- Xây dựng và hoàn thiện guồng máy cùng cơ cấu quản trị bao gồm việc phân chia doanh nghiệp thành các bộ phận khác nhau và xác định nhiệm vụ cho từng bộ phận.

- Liên kết hoạt động của các cá nhân, bộ phận và lĩnh vực hoạt động thành một thể thống nhất hành động đạt mục tiêu quản trị đã được đề ra.

- Thiết kế quá trình thực hiện công việc, làm cho cơ cấu quản lý được xây dựng có thể vận hành được trong thực tế thông qua việc xây dựng nội quy, quy chế trong hợp tác nội bộ.

- Xây dựng một đội ngũ cán bộ quản trị giỏi về chuyên môn, nhiệt tình và trách nhiệm trong công tác, đoàn kết gắn bó và giúp đỡ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Để công tác tổ chức thực hiện tốt vai trò của mình thì tổ chức phải được thiết lập đảm bảo các yêu cầu đó là: Khoa học, hiệu quả, cụ thể, sáng tạo, kết hợp lợi ích trước mắt và lâu dài, kết hợp quyền lợi, lợi ích và quyền hạn cùng trách nhiệm

3.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức

Khi chúng ta thành lập một doanh nghiệp, thì một trong những công việc phải làm là xác định cơ cấu tổ chức, phân chia trách nhiệm và quyền hạn cho các cá nhân và bộ phận trong tổ chức đó. Khi chúng ta muốn thiết kế một sản phẩm mới, chúng ta cũng phải biết cách tổ chức để giải quyết công việc này. Như vậy, mục tiêu của công tác tổ chức trong các trường hợp trên là để giải quyết những nhiệm vụ cụ thể như để thành lập doanh nghiệp và đưa nó vào hoạt động một cách có tổ chức, hay là để thiết kế một sản phẩm mới.

Mục tiêu của chức năng tổ chức là tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Những mục tiêu cụ thể về mặt tổ chức thường là :

- Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
- Xây dựng nề nếp văn hoá của tổ chức lành mạnh
- Tổ chức công việc khoa học
- Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức
- Phát huy hết sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có
- Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị

Cũng như các loại mục tiêu quản trị khác, mục tiêu của công tác tổ chức phải khoa học, khả thi, phải phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn. Khác với yêu cầu về các loại mục tiêu quản trị khác, yêu cầu đối với mục tiêu tổ chức là phải tuân thủ những quy luật khách

quan đặc thù của công tác tổ chức. Ví dụ như quy luật về tầm quản trị, quy luật về cấu trúc guồng máy, quy luật về phân chia quyền hạn, bổ nhiệm, đề cử, đề bạt, thăng chức...

3.1.3. Các nguyên tắc tổ chức quản trị

Những nguyên tắc tổ chức quản trị chủ yếu đó là:

- *Nguyên tắc một thủ trưởng* hay còn gọi là nguyên tắc thống nhất chỉ huy. Theo nguyên tắc này, mỗi người thực hiện chỉ nhận mệnh lệnh từ một người lãnh đạo. Điều này giúp cho người nhân viên thực thi công việc một cách thuận lợi, tránh tình trạng “trống đánh xuôi kèn thổi ngược”

- *Nguyên tắc gắn với mục tiêu*: Bộ máy của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

- *Nguyên tắc cân đối*: Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong doanh nghiệp và phải có sự cân đối trong mô hình tổ chức doanh nghiệp nói chung.

- *Nguyên tắc hiệu quả*: Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí.

- *Nguyên tắc linh hoạt*: Bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

3.2. MỘT SỐ CƠ SỞ TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC

3.2.1. Tầm hạn quản trị

Tầm hạn quản trị, hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt đẹp nhất. Khi nói “điều khiển một cách tốt đẹp nhất” chúng ta muốn nói đến việc quản trị, giao việc, kiểm tra, hướng dẫn lãnh đạo nhân viên dưới quyền một cách thoả đáng, có kết quả. Theo kinh nghiệm quản trị, tầm quản trị tốt nhất cho một nhà quản trị bình thường là khoảng 4 - 8 nhân viên thuộc cấp. Tuy nhiên, con số này có thể tăng đến 12 hay 15 trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những hoạt động đơn giản, và rút xuống còn 2 - 3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị phải thực hiện là phức tạp.

Về mặt tổ chức, tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số lượng các tầng nấc trung gian trong một đơn vị. Ví dụ: nếu tổ chức có 20 nhân viên và tầm hạn quản trị là 20 thì tổ chức đó chỉ có 2 cấp là: lãnh đạo cao nhất và nhân viên. Ngược lại nếu tầm hạn quản trị trong tổ chức là 3 thì tổ chức sẽ có 4 cấp. Bộ máy tổ chức ít tầng nấc trung gian được gọi là bộ máy tổ chức thấp. Bộ máy có nhiều tầng nấc là bộ máy tổ chức cao.

Như vậy, qua ví dụ trên chúng ta nhận thấy rằng với cùng một số lượng cán bộ công nhân viên, nếu tầm hạn quản trị rộng thì sẽ có ít tầng lớp trung gian, ngược lại nếu tầm hạn quản trị hẹp thì sẽ có nhiều cấp trung gian và bộ máy của tổ chức sẽ có dạng cao

Thông thường chúng ta không thích những bộ máy tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian vì như vậy dễ làm chậm trễ và sai lệch sự truyền đạt cũng như tiến trình giải quyết công việc trong tổ chức. Ai cũng muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian để có được những bộ máy tổ chức gọn nhẹ. Muốn giải quyết vấn đề các tầng nấc trung gian trong một bộ máy tổ chức cần phải xác định tầm hạn quản trị rộng hay hẹp.

Tuy nhiên, tầm quản trị lại liên quan chặt chẽ tới:

- Trình độ và năng lực của nhà quản trị.
- Khả năng và ý thức của cấp dưới
- Tính chất phức tạp và mức độ ổn định của công việc.
- Mối quan hệ giữa các nhân viên với nhân viên cũng như giữa các nhân viên và nhà quản trị
- Kỹ thuật thông tin dùng trong quản lý.

Tầm quản trị hẹp

Ưu điểm:

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

Nhược điểm:

- + Tăng số cấp quản trị
- + Cấp trên dễ can thiệp sâu vào công việc của cấp dưới
- + Tồn kém nhiều chi phí quản trị

Áp dụng:

- + Năng lực của nhà quản trị hạn chế
- + Trình độ của cấp dưới không cao
- + Khi công việc của cấp dưới thường xuyên thay đổi, không có kế hoạch

Tầm quản trị rộng

Ưu điểm:

- + Giảm số cấp quản trị
- + Có thể tiết kiệm được chi phí quản trị
- + Cấp trên buộc phải phân chia quyền hạn
- + Phải có chính sách rõ ràng

Nhược điểm:

- + Có nguy cơ không kiểm soát nổi
- + Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ đến quyết định sai.
- + Cần phải có những nhà quản trị giỏi

+ Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp không nhanh chóng

Áp dụng:

+ Nhà quản trị có đầy đủ năng lực

+ Cấp dưới có trình độ làm việc khá

+ Công việc của cấp dưới ổn định, có kế hoạch, ít thay đổi và cấp dưới đã được người quản trị cấp trên ủy quyền hành động khá nhiều

+ Kỹ thuật thông tin quản lý hiện đại

3.2.2. *Quyền hạn trong quản trị*

➤ *Khái niệm và bản chất của quyền hạn*

Hiệu quả của quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định trong quản trị phụ thuộc rất nhiều vào việc phân quyền, ủy quyền, cùng việc xác định quyền hạn và quyền lực cho mỗi cá nhân, bộ phận trong một tổ chức. Để hiểu được các cách ủy quyền trong tổ chức cần phải hiểu bản chất các mối quan hệ quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức.

Khái niệm: Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định. Quyền hạn gắn liền với một vị trí (hay chức vụ) quản trị nhất định trong cơ cấu tổ chức.

Quyền hạn của một vị trí quản trị sẽ được giao phó cho người nào nắm giữ vị trí đó và như vậy nó không liên quan đến những phẩm chất cá nhân của người cán bộ quản trị.

Bản chất của quyền hạn trong các quyết định về quản trị là ai, được (hay có) quyền gì đối với ai, ở đâu, cũng như vào lúc nào và nó cũng có nghĩa là ai phải phục tùng quản lý và điều hành của ai. Quyền hạn thể hiện khả năng trong việc ra quyết định và điều khiển hoạt động của người khác.

Quyền hạn là chất kết dính trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận với nhau, là phương tiện mà nhờ đó các nhóm hoạt động được đặt dưới sự chỉ huy của một nhà quản trị và sự phối hợp giữa các đơn vị có thể được nâng cấp dần. Nó chính là công cụ để nhà quản trị có thể thực hiện quyền tự chủ và tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc thực hiện nhiệm vụ của từng người.

Các loại quyền hạn trong cơ cấu tổ chức: Trong tổ chức quyền hạn được chia làm 3 loại: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn chức năng và quyền hạn tham mưu, được phân biệt chủ yếu bằng mối quan hệ với quá trình ra quyết định.

➤ *Quyền hạn trực tuyến* là quyền hạn cho phép người quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Mỗi nhà quản trị với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận báo cáo từ họ.

➤ *Quyền hạn tham mưu:* bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý

kiến tư vấn cho người quản trị trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Sản phẩm lao động của cán bộ hay bộ phận tham mưu là lời khuyên chứ không phải là quyết định cuối cùng. Do tính chất phức tạp của các hoạt động và của môi trường nên các nhà quản trị khi ra quyết định luôn cần những kiến thức của các chuyên gia trong các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ... Mặt khác các nhà quản trị trực tuyến do quá bận rộn với công việc quản trị họ không thể có thời gian để tiến hành thu thập dữ liệu, phân tích và đưa ra các phương án quyết định, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao nhất. Vì vậy quan hệ tham mưu luôn cần thiết đối với các tổ chức và có thể giúp tổ chức thành công hơn rất nhiều. Tuy nhiên trong thực hành quyền hạn tham mưu có thể dẫn đến một số vấn đề như nguy cơ làm xói mòn quyền hạn trực tuyến và sự thiếu trách nhiệm của các tham mưu. Để mỗi quan hệ trực tuyến- tham mưu có hiệu quả cần có nhận thức đúng đắn về mối quan hệ quyền hạn này, cần làm cho trực tuyến lắng nghe tham mưu đồng thời đảm bảo cho tham mưu có đủ thông tin để đưa ra được lời khuyên chính xác, tham mưu toàn diện trên cơ sở cân nhắc xem xét đầy đủ các vấn đề để giúp nhà quản trị ra quyết định không mất nhiều công nghiên cứu, không phải hội họp nhiều.

➤ *Quyền hạn chức năng: là quyền trao cho một cá nhân ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhất định của các bộ phận khác.* Do hạn chế về kiến thức chuyên môn, thiếu khả năng giám sát quá trình, những người phụ trách trực tuyến có thể giao một phần quyền hạn cho cán bộ tham mưu hoặc quản trị của một bộ phận nào khác. Phạm vi quyền hạn chức năng cần được hạn chế để duy trì tính toàn vẹn của cương vị quản trị. Quyền hạn chức năng chỉ nên giới hạn trong phạm vi câu hỏi như thế nào, và đôi khi câu hỏi khi nào- gắn liền với quá trình quản trị chính sách, nhưng hiếm khi bao hàm nghĩa "ở đâu", "Cái gì", hay "ai"- gắn liền với quá trình quản trị tác nghiệp. Lý do của sự hạn chế này là để duy trì được tính nhất quán trong mệnh lệnh của các uỷ viên quản trị trực tuyến. Để thu được kết quả tốt trong việc giao phối quyền hạn chức năng người lãnh đạo tổ chức cần đảm bảo phạm vi quyền hạn được chỉ rõ cho người được uỷ quyền và cả những người chịu sự tác động của quyền hạn này.

3.2.3. Phân cấp quản trị

Như đã phân tích ở mục 3.2.1, nguyên nhân có các cấp quản trị trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm hạn quản trị (tầm kiểm soát)- là số người hay bộ phận mà nhà quản trị có thể kiểm soát hiệu quả. Quyền hạn trong tổ chức chẳng qua là mức độ độc lập dành cho mỗi người thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định. Có sự phân cấp quản trị thì phải tiến hành uỷ quyền cho các cấp quản trị thấp hơn trong tổ chức. Vậy nên uỷ quyền ở mức độ nào? Nói cách khác quyền hạn nên được tập trung hay phân tán trong một tổ chức ở mức độ nào? Trước hết ta cần làm rõ các khái niệm tập trung quyền lực, phân quyền và uỷ quyền.

- *Tập trung quyền lực là tình trạng mà quyền lực được tập trung vào người đứng đầu tổ chức hay bộ phận.* Với mô hình tập trung quyền lực thì không có nhiều cấp quản

trị, do đó có ít người quản trị. Tập trung quyền lực cao thì người quản trị có thể giám sát và kiểm soát chặt chẽ cấp dưới, các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng. Tuy nhiên, cấp trên dễ can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới làm giảm sự quan tâm, tính tích cực và khả năng sáng tạo của họ. Mặt khác do quản trị cao cấp quá xa lầy trong các quyết định tác nghiệp nên chất lượng của các quyết định mang tính chiến lược sẽ giảm sút.

- *Phân quyền* là xu hướng phân tán quyền quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân tán quyền lực đòi hỏi các nhà quản trị phải quyết định khi nào và quyền gì sẽ được uỷ quyền cho cấp dưới, lựa chọn và huấn luyện người được uỷ quyền, thiết lập quy chế kiểm tra thích hợp.

- *Uỷ quyền* là quá trình người quản trị cấp trên trao quyền ra quyết định và điều hành hoạt động cho cấp dưới trong một phạm vi nào đó.

Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người hay một cấp quản trị không thể đảm đương được mọi công việc quản trị. Những nguy cơ tiềm ẩn của phân quyền là sự thiếu nhất quán trong chính sách, tình trạng mất khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới, tình trạng cát cứ của các nhà quản trị bộ phận. Phân quyền ở mức độ cao, những nhà quản trị trở thành những người điều hành độc lập trong các bộ phận, dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng, gây thiệt hại về tài chính cho tổ chức.

Quá trình uỷ quyền cần phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau:

- + Thiết lập hệ thống kiểm soát hợp lý
- + Chỉ uỷ quyền cho cấp dưới trực tiếp
- + Việc uỷ quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được uỷ quyền

+ Quyền lợi, nghĩa vụ trách nhiệm của người uỷ quyền và người được uỷ quyền phải đảm bảo và gắn bó với nhau. Nguyên tắc này đòi hỏi phải đảm bảo sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm

- + Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được uỷ quyền phải xác định rõ ràng

- + Uỷ quyền phải tự giác, không áp đặt

- + Người được uỷ quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc

- + Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự uỷ quyền

Việc uỷ quyền cần phải được tiến hành theo những bước cơ bản sau:

- + Quyết định những nhiệm vụ có thể uỷ quyền và kết quả cần đạt được. Việc giao quyền nhằm làm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc. Do đó, cần phải uỷ quyền tương xứng với công việc và tạo điều kiện cho họ thực hiện công tác được giao

- + Chọn người và giao nhiệm vụ

- + Đảm bảo các nguồn lực
- + Duy trì các thông tin mở
- + Thiết lập hệ thống kiểm soát
- + Khen thưởng đối với ủy quyền có hiệu quả

Mức độ phân quyền trong tổ chức: Việc xác định cần tập trung hay phân tán quyền lực chịu ảnh hưởng của những nhân tố chủ yếu sau:

+ Chi phí của các quyết định. Nếu quyết định càng tạo ra nhiều chi phí cho tổ chức thì càng được tập trung vào các quản trị gia cấp cao và ngược lại. Do vậy, đây là yếu tố quan trọng nhất trong việc xác định mức độ tập trung.

+ Sự thống nhất về chính trị, chính sách. Các chính sách thống nhất cho phép so sánh tính hiệu quả của từng bộ phận của tổ chức và đó là cơ sở để quyết định ủy quyền hay tập trung

+ Nền văn hoá của công ty. Yếu tố này có vai trò rất quan trọng đối với việc có nên tập trung quyền lực hay không. Trong những tổ chức có bầu không khí cởi mở, nhân viên được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định có ảnh hưởng tới họ.

+ Sự sẵn sàng của các nhà quản trị. Đối với những tổ chức coi kinh nghiệm thực tế là cách huấn luyện tốt nhất để phát huy tiềm năng quản trị thì họ có thể sẵn sàng chấp nhận những lỗi lầm của các nhà quản trị. Do đó, cấp trên có thể sẵn sàng ủy quyền và giao nhiệm vụ cho cấp dưới

+ Cơ chế kiểm soát. Chỉ có những doanh nghiệp có cơ chế kiểm soát hữu hiệu mới có thể áp dụng chính sách ủy quyền rộng rãi và ngược lại

+ Ảnh hưởng của môi trường. Các yếu tố bên trong và bên ngoài đều có thể tác động đến mức độ tập trung của doanh nghiệp

3.3. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

3.3.1. *Khái niệm:*

Để quản trị - điều hành mọi hoạt động trong một tổ chức, cần có một bộ máy gồm các cấp, các khâu, các bộ phận liên kết và phụ thuộc với nhau theo quan hệ dọc và ngang; có những chức năng, quyền hạn và trách nhiệm xác định.

Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.

Các thuộc tính của một cơ cấu tổ chức gồm:

+ *Chuyên môn hoá trong công việc.* Việc phân chia nhiệm vụ chung thành những nhiệm vụ và công việc nhỏ hơn phụ thuộc trước hết vào lợi thế về kỹ thuật và kinh tế của

việc chuyên môn hoá lao động. Lợi thế cơ bản của chuyên môn hoá lao động là ở chỗ thông qua việc phân chia công việc phức tạp thành những hoạt động đơn giản, dễ đào tạo, mang tính độc lập tương đối để giao cho từng người tổng năng suất lao động của cả nhóm sẽ tăng lên gấp bội. Tuy nhiên các nhiệm vụ bị chia cắt quá nhỏ sẽ làm cho người thực hiện công việc nhanh chóng cảm thấy nhàm chán, tình trạng xa lạ đối địch giữa những người lao động có thể sẽ gia tăng. Để khắc phục hạn chế của chuyên môn hóa người ta thường sử dụng các kỹ thuật đa dạng hoá và phong phú công việc.

+ *Hình thành các bộ phận* : việc hình thành các bộ phận của cơ cấu phản ánh quá trình chuyên môn hoá và hợp nhóm các công việc, nhiệm vụ và chức năng hoạt động của tổ chức theo chiều ngang để giao cho những nhà quản trị phụ trách. Hợp nhóm các hoạt động và con người để tạo nên các bộ phận tạo điều kiện mở rộng tổ chức đến mức độ không hạn chế. Các bộ phận được hình thành dựa trên những cơ sở khác nhau tạo ra nhiều mô hình tổ chức khác nhau như: Mô hình tổ chức đơn giản, Mô hình tổ chức theo chức năng; Mô hình tổ chức theo sản phẩm/khách hàng/địa dư/ đơn vị chiến lược, và mô hình tổ chức ma trận. Mỗi cơ sở đều có những ưu điểm và nhược điểm cần được đánh giá theo tính hiệu quả chung toàn cục.

+ *Quyền hạn và trách nhiệm*: Việc trao quyền hành hay uỷ quyền cùng với chuyên môn hoá lao động có ảnh hưởng nhiều nhất đến việc thiết kế các công việc và quyền hạn của cá nhân trong tổ chức. Tuỳ theo bản chất của các mối quan hệ quyền hạn và trách nhiệm có các kiểu cơ cấu tổ chức khác nhau, cụ thể là: cơ cấu trực tuyến, cơ cấu trực tuyến – tham mưu, cơ cấu trực tuyến – chức năng.

+ *Cấp bậc và phạm vi quản trị*. Vấn đề về tầm hạn quản trị luôn gắn liền với vấn đề tổ chức. Tầm quản trị rộng sẽ cần ít cấp quản trị hơn và ngược lại. Căn cứ vào số cấp bậc quản trị tồn tại 3 mô hình cơ cấu tổ chức là cơ cấu nằm ngang (phẳng), cơ cấu hình tháp và cơ cấu mạng lưới.

+ *Tập trung và phân tán quyền trong quản trị* : phân quyền giúp mở rộng quy mô tổ chức mà vẫn đảm bảo kiểm soát hiệu quả. Cốt lõi của sự phân quyền hiệu quả là đảm bảo sự cân bằng thích đáng giữa tập trung và phân quyền. Một tổ chức giữ được cân bằng tốt nếu có khả năng tập trung ở cấp cao quyền ra quyết định chiến lược và chính sách nhằm tạo khuôn khổ thống nhất cho hoạt động của toàn tổ chức, còn các quyết định tác nghiệp được uỷ quyền cho các bộ phận.

+ *Sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu*. Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu của phối hợp là đạt sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và cả bên ngoài tổ chức. Mức độ phối hợp cao sẽ có lợi đối với những công việc không thường nhật và dễ gặp phải các tình huống khó dự đoán, phải thực hiện trong môi trường luôn thay đổi và những công việc

phụ thuộc lẫn nhau. Những tổ chức đặt ra cho mình những mục tiêu càng lớn, càng đòi hỏi mức độ phối hợp cao.

3.3.2. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị.

Một cơ cấu tổ chức quản trị cần đạt được các tiêu chí sau:

- **Phải đảm bảo tính tối ưu:** Số lượng các cấp, các khâu được xác định vừa đủ, phù hợp với các chức năng quản trị và các công đoạn trong chu trình kinh doanh. Nhiều cấp quá sẽ gây sự cách biệt, kém nhanh nhạy trong điều hành và công kênh, lãng phí. Quá ít cấp sẽ khiến cho việc điều hành kém cụ thể, sâu sát, dễ sơ hở sai sót. Nhiều khâu (bộ phận chức năng) quá sẽ dễ chồng chéo chức năng, gây vướng mắc trong quan hệ và trách nhiệm thiếu rõ ràng; tạo ra nhiều đầu mối chỉ đạo và tăng biên chế gián tiếp chi phí quản lý lớn. Ngược lại, quá ít khâu sẽ không quán xuyên được hết các chức năng cần thiết; hoặc thiếu chuyên sâu từng chức năng.

Nguyên tắc tối ưu là: Bảo đảm quán xuyên hết khối lượng công việc và có thể quản lý, kiểm tra được, tùy điều kiện cụ thể mà vận dụng trên tinh thần “vừa đủ”. Bên cạnh đó, tính tối ưu cũng còn thể hiện sự cân đối, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức

- **Phải quán triệt nguyên tắc mềm dẻo (linh hoạt):** Hoạt động kinh doanh không phải bao giờ cũng diễn ra bình thường đúng như dự kiến. Nó phụ thuộc các diễn biến của thị trường luôn thay đổi cùng với các yếu tố chính trị, xã hội phức tạp, đòi hỏi tính năng động cao trong quản trị. Mỗi doanh nghiệp luôn đứng trước những cơ may cần kịp thời nắm bắt cũng như những nguy cơ cần kịp thời ứng phó.

- **Tính ổn định tương đối:** Yêu cầu này dường như mâu thuẫn với tính linh hoạt, song không thể xem nhẹ, bởi lẽ sự vững bền của cơ cấu tổ chức bảo đảm cho hiệu lực quản lý - điều hành trong tình huống bình thường. Sự thay đổi tùy tiện diễn ra nhiều lần (“tách ra nhập vào”) sẽ gây hậu quả tiêu cực, cả về nền nếp hoạt động cũng như về tâm lý những người trong bộ máy; làm giảm hiệu lực, kỷ cương của bộ máy. Mỗi lần thay đổi cơ cấu tổ chức là một lần xáo trộn, không dễ lấy lại sự ổn định trong thời gian ngắn.

- **Độ tin cậy cao:** Sự điều hành, phối hợp và kiểm tra mọi hoạt động trong doanh nghiệp đòi hỏi thông tin phải được cung cấp chính xác và kịp thời. Cơ cấu tổ chức phải bảo đảm được tính tin cậy cao của các thông tin đó.

Tính tin cậy còn thể hiện ở chỗ mọi bộ phận đều hiểu rõ và làm đúng chức năng của mình (không sót, không trùng nhau), sử dụng đúng quyền hạn và có khả năng chịu trách nhiệm. Muốn vậy, cơ cấu tổ chức quản lý phải xác định rõ vị trí từng bộ phận cấu thành trong cả hệ thống với các mối quan hệ dọc - ngang để không gây vướng mắc, chồng chéo, cản trở lẫn nhau; tạo được mối liên kết gắn bó của tổ chức.

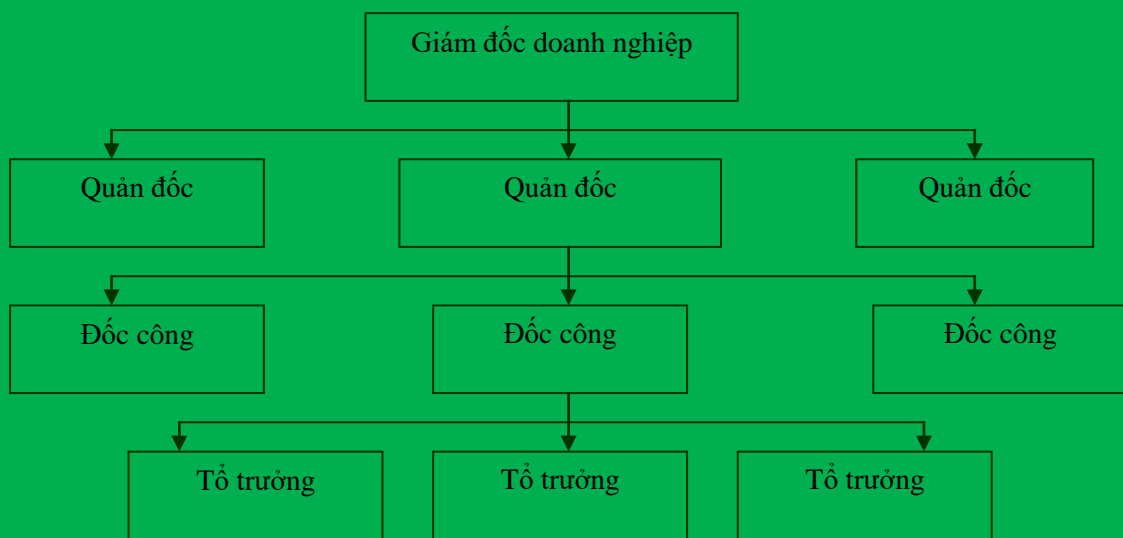
- **Tính kinh tế:** Có bộ máy là phải có chi phí để “nuôi” nó. Chi phí quản lý cao sẽ đội giá thành lên khiến hiệu quả kinh tế bị giảm sút. Tính kinh tế của cơ cấu tổ chức quản

lý thể hiện ở sự tinh gọn của bộ máy quản lý (theo nguyên tắc “vừa đủ”) và hiệu suất làm việc của nó (không chỉ phụ thuộc vào chất lượng cán bộ mà còn do sự hợp lý của cơ cấu tổ chức). Tính kinh tế cũng có nghĩa là tính hiệu quả của bộ máy, thể hiện qua tương quan giữa chi phí bỏ ra với kết quả thu về, mặc dù khó đánh giá bằng số liệu.

3.3.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

➤ Cơ cấu quản lý trực tuyến

- Cơ cấu quản lý trực tuyến là một kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp. Hệ thống trực tuyến hình thành một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh và trách nhiệm từ lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng. Cơ cấu kiểu này đòi hỏi người quản lý ở mỗi cấp phải có những hiểu biết tương đối toàn diện về các lĩnh vực.



Hình 3.1: Cơ cấu quản lý trực tuyến của một doanh nghiệp

- *Ưu điểm* :

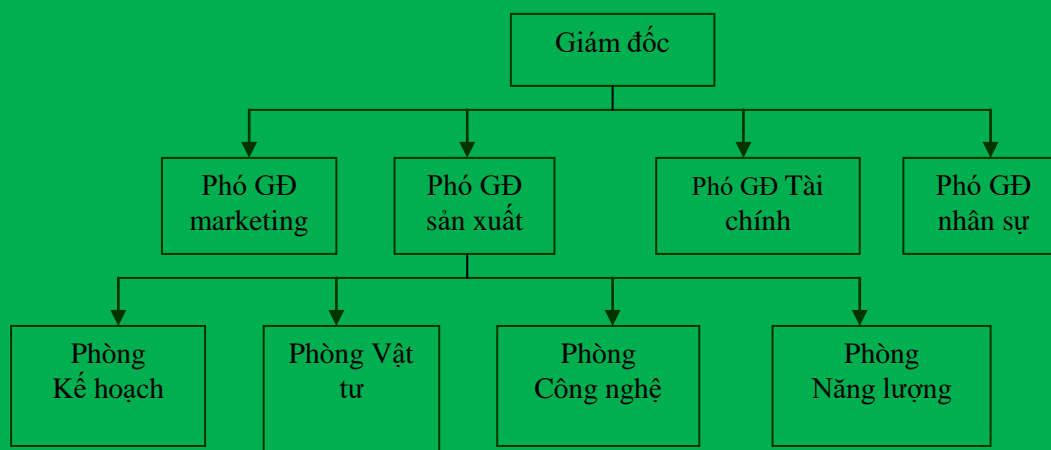
- + Các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng, kịp thời;
- + Thực hiện tốt chế độ quản lý một thủ trưởng;
- + Cơ cấu tổ chức đơn giản, gọn nhẹ, linh hoạt

- *Hạn chế* : Dễ dẫn đến tình trạng độc đoán, quan liêu; Công việc dễ bị ùn tắc; Đòi hỏi người quản lý phải có khả năng toàn diện về mọi mặt; Không nhận được những ý kiến đóng góp tích cực của các bộ phận trung gian.

Hệ thống quản lý theo kiểu trực tuyến phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ vì một người quản lý cấp trên có thể hiểu rõ được những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Đối với những doanh nghiệp hoặc tổ chức lớn, người đứng đầu tổ chức khi ra mệnh lệnh cần tham khảo ý kiến của các bộ phận chức năng.

➤ **Kiểu cơ cấu quản lý chức năng**

- Là cơ cấu được tổ chức dựa trên chuyên môn hoá theo chức năng công việc. Những nhiệm vụ quản trị của doanh nghiệp được phân chia cho các đơn vị riêng biệt, từ đó mà hình thành những người lãnh đạo đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định. Trong kiểu cơ cấu này, các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình



Hình 3.2: Cơ cấu quản lý chức năng của một doanh nghiệp

Trong cơ cấu này, những người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới chẳng những nhận mệnh lệnh từ người lãnh đạo doanh nghiệp, mà cả từ người lãnh đạo các chức năng khác nhau. Bởi vậy, vai trò của người lãnh đạo doanh nghiệp là phải phối hợp cho được sự ăn khớp giữa những người lãnh đạo chức năng, đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn, trái ngược nhau.

- **Ưu điểm :**

- + Phản ánh logic các chức năng;
- + Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hoá ngành nghề;
- + Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng;
- + Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo;
- + Không đòi hỏi người quản trị phải có kiến thức toàn diện;
- + Dễ đào tạo và dễ tìm nhà quản trị;
- + Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.

- **Nhược điểm :**

- + Dễ xảy ra tình trạng chông chéo về chức năng, nhiệm vụ giữa các cá nhân và bộ phận với nhau;
- + Các quyết định được đưa ra đôi khi bị chậm;
- + Sự phối hợp giữa lãnh đạo và các phòng ban chức năng gặp nhiều khó khăn;
- + Khó xác định trách nhiệm và hay đổ trách nhiệm cho nhau;

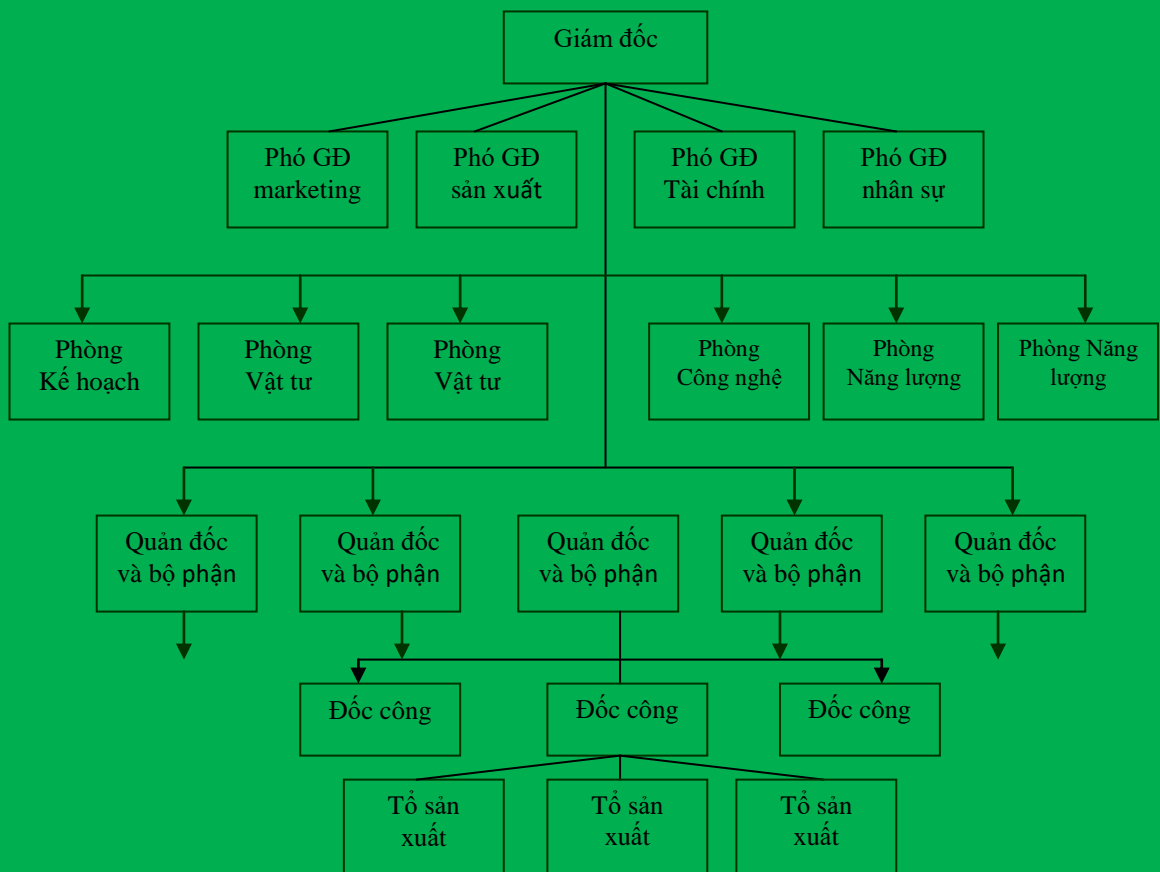
+ Có thể dễ dẫn tới tình trạng nhầm chán, người thực hiện nhận nhiều mệnh lệnh khác nhau.

- Áp dụng khi tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động trong một lĩnh vực, đơn sản phẩm, đơn thị trường

➤ **Cơ cấu trực tuyến - chức năng**

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo kiểu trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có những ưu nhược điểm riêng nên hiện nay nhiều doanh nghiệp và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng, tức là một kiểu cơ cấu quản lý kết hợp.

Về nguyên tắc, trong hệ thống trực tuyến - chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống dưới vẫn tồn tại, vẫn có các phòng ban chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách. Để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính - kế toán, quản lý kỹ thuật - công nghệ sản xuất.



Hình 3.3. Cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng

- *Ưu điểm :*

+ Tận dụng được ưu điểm của hai kiểu cơ cấu trực tuyến và chức năng

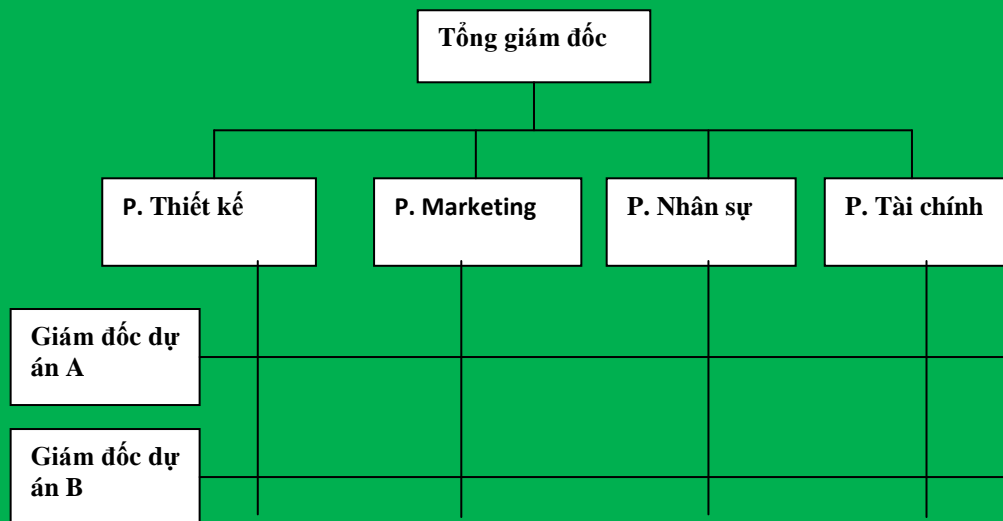
- *Nhược điểm :*

+ Người lãnh đạo tổ chức thường xuyên phải giải quyết mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng;

+ Nếu có nhiều bộ phận chức năng thường dẫn đến phải họp hành nhiều gây lãng phí thời gian. Cho nên cần tránh lập ra quá nhiều phòng ban.

➤ **Cơ cấu tổ chức quản lý theo ma trận**

Mô hình này là sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau. Ví dụ, mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm (hay theo khách hàng). Ví dụ, một công ty đầu tư hai dự án theo hai loại sản phẩm A,B hoàn toàn khác nhau. Thay vì tổ chức mỗi dự án có đủ các bộ phận để thực hiện các công việc thì có thể sử dụng các đơn vị chức năng có sẵn trong công ty để thực hiện các công việc cho tất cả các dự án. Ở đây, các cán bộ quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau. Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng một cấp lãnh đạo và có quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách.



Hình 3.4: Cơ cấu tổ chức kiểu ma trận

- **Ưu điểm :**

+ Đây là hình thức tổ chức linh động, đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động;

+ Kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia;

+ Tạo ra các nhà quản trị có thể thích ứng với các lĩnh vực quản trị khác nhau;

+ Cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau;

+ Việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng;

+ Ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả.

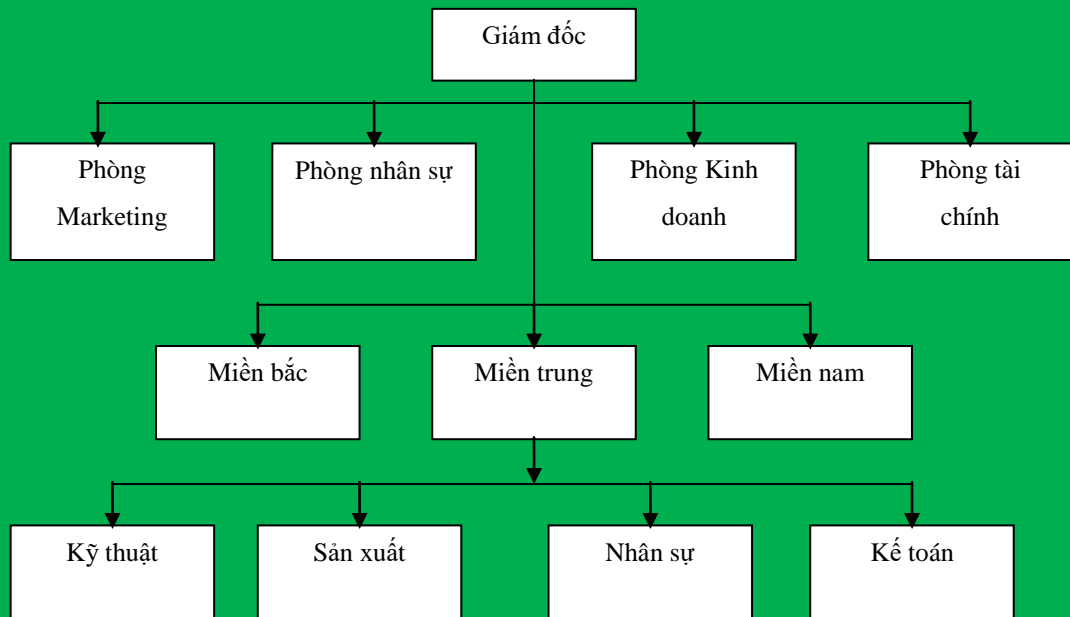
- **Nhược điểm :**

+ Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức, dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận;

- + Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn;
- + Phạm vi ứng dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định

➤ **Cơ cấu tổ chức theo địa lý**

Mô hình này phân chia hoạt động theo từng khu vực địa lý nhằm khai thác những ưu thế trong các hoạt động của địa phương. Đây là phương pháp khá phổ biến ở các doanh nghiệp hoạt động trên một phạm vi địa lý rộng. Các bộ phận của tổ chức được hình thành nhờ hợp nhóm theo từng khu vực và giao cho một người quản lý lãnh đạo khu vực đó.



Hình 3.5: Cơ cấu tổ chức theo địa lý

- *Ưu điểm:*

- + Tận dụng các thị trường và những ưu điểm của địa phương;
- + Tăng cường sự kết hợp theo vùng;
- + Cung cấp cơ sở đào tạo có giá trị cho cấp tổng quản lý.

- *Nhược điểm:*

- + Cần nhiều người làm công việc quản lý từng khu vực
- + Cơ chế kiểm soát phức tạp, nhất là ở cấp cao nhất

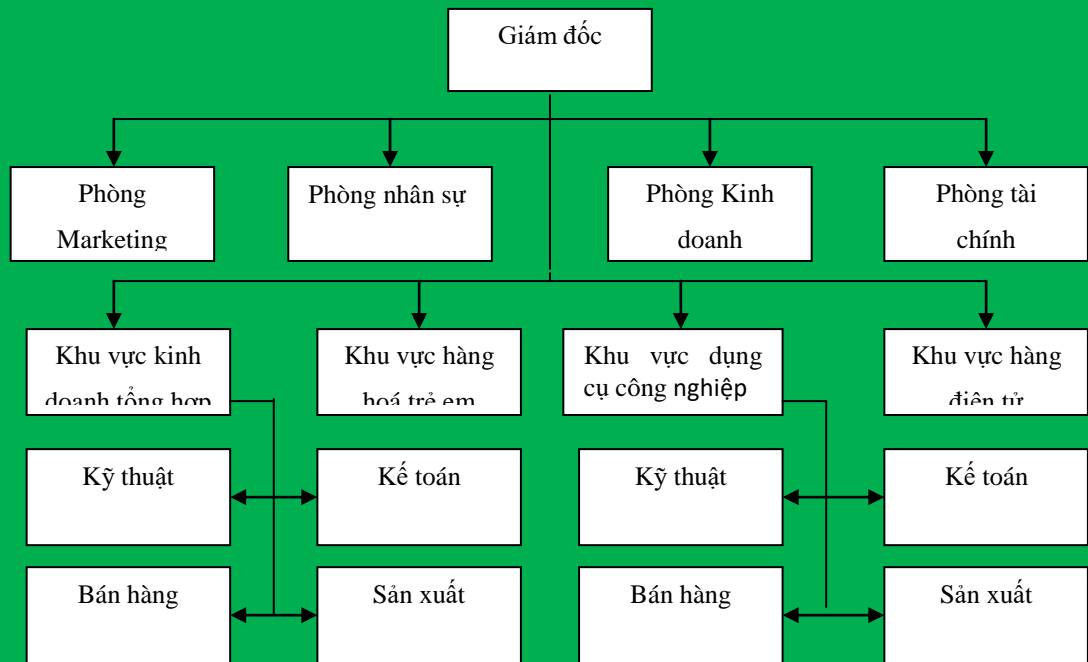
➤ **Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm**

Mô hình này lấy cơ sở là các dãy sản phẩm để thành lập các bộ phận hoạt động. Bộ phận phụ trách sản phẩm có trách nhiệm hoạt động trên nhiều thị trường khác nhau về sản phẩm đó.

- *Ưu điểm:*

- + Hướng sự chú ý và nỗ lực vào tuyến sản phẩm;

- + Có thể phát triển tốt sản phẩm với tầm nhìn khá tổng quát về thị trường riêng từng sản phẩm
- + Cho phép phát triển và đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ
- *Nhược điểm:*
- + Khả năng hợp tác các bộ phận kém; dễ dẫn tới tính cục bộ giữa các bộ phận, từ đó ít quan tâm đến phát triển toàn diện của tổ chức.
- + Cơ cấu này cũng đòi hỏi trình độ quản lý khác nhau đối với từng dãy sản phẩm nên chi phí quản lý cao.
- + Việc phát triển và đào tạo nhân sự trong tổ chức cũng hạn chế.



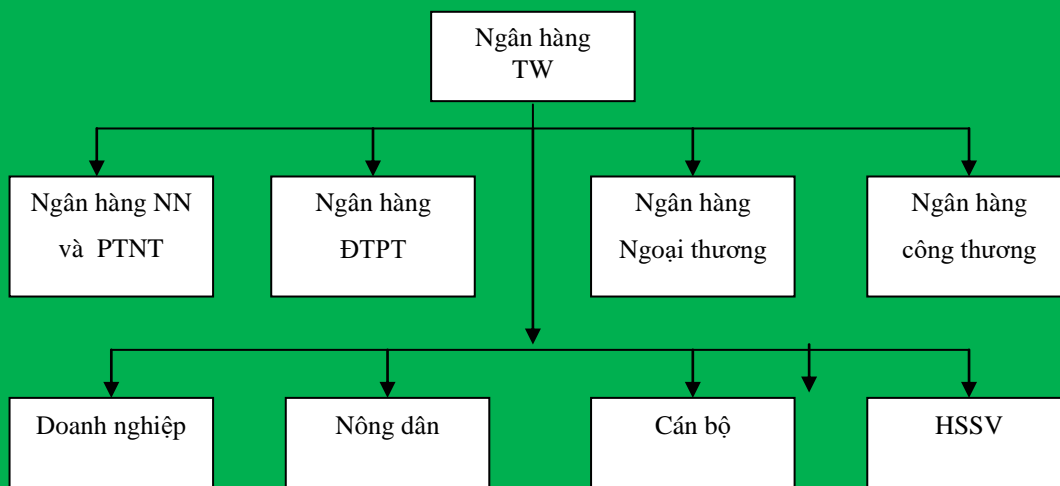
Hình 3.6: Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

➤ **Cơ cấu tổ chức theo khách hàng**

Để phục vụ khách hàng một cách hữu hiệu, người ta chia khách hàng thành từng nhóm nhỏ có những vấn đề giống nhau về nhu cầu và được giải quyết bởi chuyên viên của ngành đó.

- *Ưu điểm:*
- + Khuyến khích sự chú ý đến đòi hỏi của khách hàng;
- + Tạo cho khách hàng cảm giác họ có những người cung ứng (ngân hàng) hiểu biết;
- + Phát triển chuyên sâu về khu vực khách hàng;
- *Nhược điểm:*
- + Có thể khó kết hợp hoạt động giữa các nhu cầu khách hàng trái ngược nhau;
- + Cần có người quản lý và chuyên gia tham mưu về các vấn đề của khách hàng;

+ Các nhóm khách hàng có thể không phải luôn xác định rõ ràng



Hình 3.7: Cơ cấu tổ chức theo khách hàng

3.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị

Khi xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp, cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng sau:

+ **Môi trường kinh doanh.** Đây là những yếu tố bên trong và bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những tính chất của môi trường như tính tích cực, tính phức tạp và mức độ thay đổi có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất và tập trung và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ học, trong đó việc ra quyết định mang tính tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc thể lệ cứng rắn vẫn có thể mang lại hiệu quả cao

Trong điều kiện môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức với những mối liên hệ hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính phi tập trung với các thể lệ mềm mỏng, các bộ phận liên kết chặt chẽ với nhau và các tổ đội đa chức năng.

+ **Chiến lược hay những nhiệm vụ và mục tiêu** mà doanh nghiệp phải hoàn thành. Chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong quản trị hiện đại. Bất cứ chiến lược mới nào cũng được lựa chọn trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa của môi trường trong đó cơ cấu đang tồn tại. Ngược lại, là công cụ để thực hiện các mục tiêu chiến lược, cơ cấu tổ chức phải được thay đổi khi có sự thay đổi chiến lược

Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp quy định cơ cấu bộ máy. Ở các doanh nghiệp sản xuất, chức năng sản xuất là quan trọng và do đó bộ máy phải hướng vào phục vụ tốt nhất cho hoạt động sản xuất. Ở các doanh nghiệp dịch vụ thì bộ phận tiếp xúc phục vụ khách hàng là quan trọng. Nghiên cứu mối liên hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức của 500 công ty hàng đầu nước Mỹ có kết quả như sau:

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
- Kinh doanh đơn ngành nghề	- Chức năng
- Đa dạng hoạt động dọc theo dây chuyền sản xuất	- Chức năng với bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích.
- Đa dạng hoá các ngành nghề có mối quan hệ rất chặt chẽ	- Đơn vị chiến lược
- Đa dạng hoá các ngành nghề có mối quan hệ không chặt chẽ	- Cơ cấu hỗn hợp với nhiều phương thức tổ chức áp dụng cụ thể cho từng bộ phận
- Đa dạng hoá các hoạt động độc lập	- Công ty mẹ nắm giữ cổ phần

+ **Quy mô và mức độ phức tạp** trong hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng lớn tới cơ cấu tổ chức. Tổ chức có quy mô lớn, thực hiện những hoạt động phức tạp thường có mức độ chuyên môn hoá, tiêu chuẩn hoá, hình thức hoá cao hơn, nhưng lại ít tập trung hơn các tổ chức nhỏ thực hiện những hoạt động không quá phức tạp.

+ **Công nghệ và tính chất công việc**: Cơ cấu phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng thích nghi của tổ chức trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Thực tế là cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Tương tự tính chất công việc cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Những tổ chức thực hiện những công việc mang tính thủ tục, tuân theo các bước thực hiện cụ thể, chuẩn hóa ít ngoại lệ thường xây dựng một cơ cấu tổ chức tập trung hóa và ít linh hoạt. Ngược lại những tổ chức thực hiện những công việc ít mang tính thủ tục, không chuẩn hóa ví dụ các tổ chức giới thiệu việc làm hay tổ chức nghiên cứu thường hướng đến cơ cấu phi tập trung, tăng cường sự phối hợp, liên kết giữa các cá nhân và bộ phận

+ **Trình độ, sở thích, thói quen, quan niệm riêng của người quản trị và năng lực của đội ngũ lao động**. Thái độ của lãnh đạo cấp cao có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Các cán bộ quản trị theo phương thức truyền thống thường thích sử dụng những hình thức tổ chức theo chức năng với hệ thống thứ bậc mà ít sử dụng các hình thức tổ chức theo ma trận hay mạng lưới, hay những mô hình phân tán với các đơn vị chiến lược. Nhân lực có trình độ, kỹ năng cao thường hướng đến các mô hình quản trị mở. Các nhân viên cấp thấp và công nhân kỹ thuật có tay nghề cao thường thích mô hình tổ chức có nhiều tổ đội, bộ phận được chuyên môn hoá vì những mô hình như vậy có sự phân định rõ nhiệm vụ và tạo cơ hội để liên kết với những đối tượng có chuyên môn tương đồng.

+ Ngoài ra hình thức pháp lý của doanh nghiệp; quan hệ sở hữu tồn tại trong doanh nghiệp; Các phương tiện phục vụ quản trị; Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với đội ngũ cán bộ quản trị cũng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

3.4. Tiến trình thiết kế cơ cấu tổ chức

Dù hình thành cơ cấu mới hay hoàn thiện, đổi mới cơ cấu đang tồn tại, các nhà quản trị cũng sẽ cần thực hiện các bước cơ bản sau:

3.4.1. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức nhằm xác định những đặc trưng cơ bản nhất của cơ cấu

Trên cơ sở phân tích chiến lược và các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức, sẽ xác định những đặc trưng cơ bản nhất của cơ cấu với những câu hỏi cần phải trả lời:

+ Những nhiệm vụ phức tạp sẽ được phân chia thành các công việc riêng biệt đến mức độ nào? Ở đây sẽ phải giải quyết mối quan hệ đối trọng giữa lợi thế làm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo với khả năng tạo ra sự trì trệ, ngăn cản sáng tạo của chuyên môn hoá cao. Quyết định về mức độ chuyên môn hoá sẽ ảnh hưởng đến việc xác định và phân loại danh mục hoạt động cần thực hiện trong tổ chức.

+ Sẽ sử dụng mô hình nào để hợp nhóm công việc thành các bộ phận của cơ cấu? Có thể lựa chọn giữa các mô hình tổ chức theo chức năng, theo sản phẩm, theo địa dư, theo khách hàng, theo quá trình, theo các bộ phận dịch vụ, theo đơn vị chiến lược, theo ma trận hay kết hợp một số mô hình kể trên.

+ Sẽ sử dụng mô hình nào để phân chia quyền hạn trong tổ chức? Có thể lựa chọn giữa các mô hình tổ chức trực tuyến, trực tuyến – tham mưu, hay trực tuyến – chức năng.

+ Sẽ lựa chọn tầm quản trị là bao nhiêu? Quyết định này sẽ ảnh hưởng đến số lượng các cấp quản trị trong hệ thống thứ bậc.

+ Thâm quyền các quyết định nằm ở đâu? Điều này ảnh hưởng đến mối quan hệ tập trung và phân quyền giữa các cấp quản trị.

+ Sẽ sử dụng cơ chế phối hợp nào? Quyết định này sẽ ảnh hưởng đến mức độ phối hợp và việc lựa chọn các công cụ đảm bảo phối hợp các yếu tố bên trong tổ chức cũng như giữa tổ chức với môi trường.

Những quyết định mang tính nguyên tắc trên sẽ cho phép xác định mô hình tổng quát của cơ cấu. Đó là cơ sở để xây dựng cơ cấu cụ thể cho tổ chức.

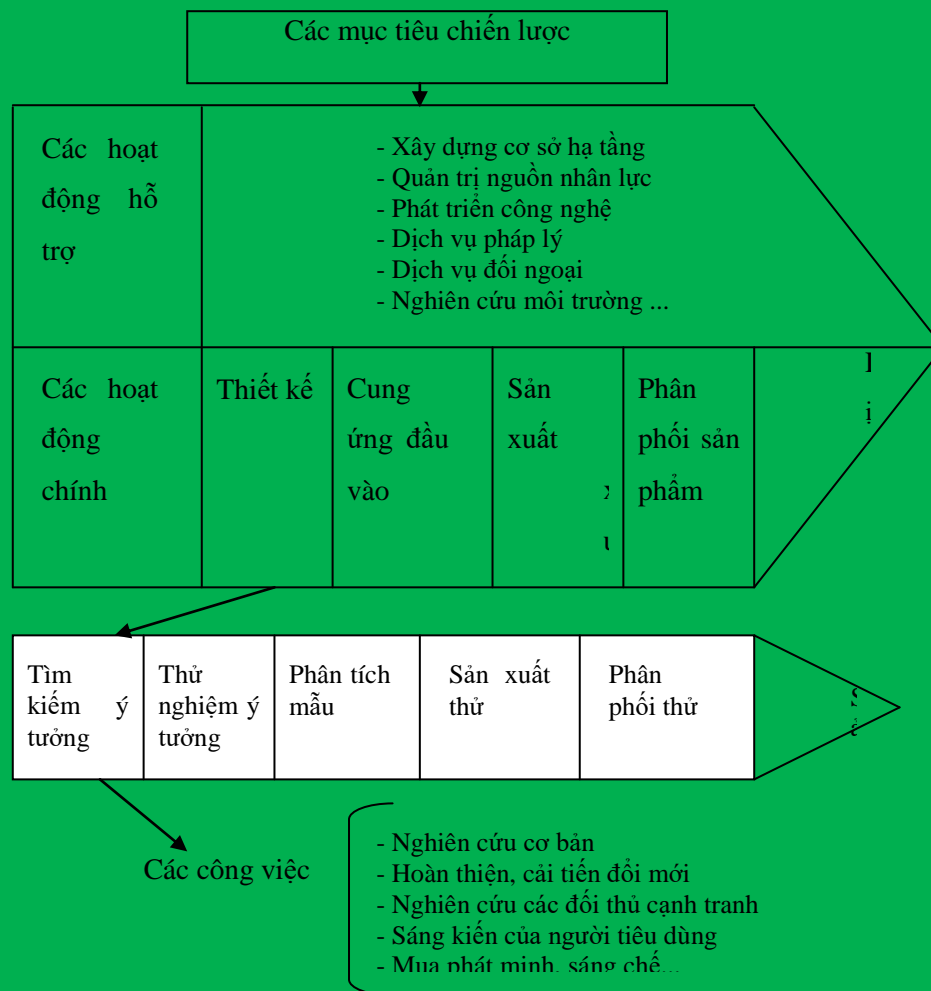
3.4.2. Chuyên môn hoá (hay phân chia công việc):

Kết quả của giai đoạn này là danh mục các chức năng, nhiệm vụ, công việc cần thiết để thực hiện mục tiêu chiến lược. Quá trình chuyên môn hoá công việc được thực hiện theo 3 bước: Phân tích mục tiêu chiến lược; Phân tích chức năng hoạt động; Phân tích công việc. Quá trình phân tích sử dụng mô hình chuỗi giá trị (như sơ đồ sau).

Những câu hỏi cơ bản cần trả lời là:

+ Để thực hiện mục tiêu của tổ chức cần tiến hành những nhóm hoạt động (chức năng) mang tính độc lập tương đối nào? Các chức năng đó có quan hệ với nhau như thế nào?

- + Mỗi chức năng bao gồm những nhiệm vụ nào? các nhiệm vụ đó có quan hệ với nhau như thế nào?
- + Để thực hiện mỗi nhiệm vụ cần tiến hành những công việc nào? Các công việc đó có quan hệ với nhau như thế nào?
- + Mỗi công việc được tiến hành ở đâu?
- + Thời gian tiến hành mỗi công việc trong một chu kỳ hoạt động?
- + Những phẩm chất và năng lực cần thiết để tiến hành công việc.



Hình 3.8: Mô hình chuỗi giá trị

3.4.3. Xây dựng các bộ phận và phân hệ của cơ cấu

Các bộ phận và phân hệ của cơ cấu được hình thành thông qua quá trình hợp nhóm các công việc. Trên cơ sở các quyết định mang tính nguyên tắc về tiêu chí hợp nhóm các hoạt động, các mối quan hệ quyền hạn, tầm quản trị và mức độ phân quyền, trong giai đoạn này cần tiến hành những công việc cơ bản sau:

- + Bộ phận hoá các công việc: Hợp nhóm các công việc có mối quan hệ gần gũi theo cách hợp lý nhất để tạo nên các bộ phận. xác định số người cần thiết trong các bộ phận.

+ Hình thành cấp bậc quản trị căn cứ vào quyết định về tầm quản trị và tiêu chí hợp nhóm các bộ phận.

+ Giao quyền hạn. Xác định ai có quyền quyết định cho ai và ai sẽ phải báo cáo cho ai trong tổ chức. Giao quyền hạn cần thiết cho những người đứng đầu các nhóm để tiến hành quản trị các hoạt động.

+ Phối hợp. Xây dựng cơ chế phối hợp hoạt động của các bộ phận và cơ chế giám sát kết quả của sự phối hợp đó. Cụ thể hoá các công cụ phối hợp sẽ được sử dụng.

3.4.4 Thể chế hoá cơ cấu tổ chức

Thể chế hoá rõ ràng cơ cấu tổ chức để mọi người có thể hiểu và làm cho nó trở nên có hiệu lực. Các công cụ để thể chế hoá cơ cấu tổ chức là sơ đồ tổ chức, mô tả vị trí công tác và sơ đồ giao quyền quyết định thường được sử dụng để thực hiện mục tiêu trên.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và cơ sở của công tác tổ chức trong doanh nghiệp ?
2. Trình bày những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị?
3. Trình bày những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị?
4. Tầm quản trị và cấp quản trị có quan hệ với nhau thế nào?
5. Phân biệt cơ cấu tổ chức trực tuyến và cơ cấu tổ chức theo chức năng?
6. Những ưu và nhược điểm của cơ cấu ma trận?
7. Thế nào là tập trung, phân quyền và uỷ quyền trong quản trị các tổ chức? Hãy nêu quá trình uỷ quyền và những nguyên tắc cơ bản phải tuân thủ để uỷ quyền hiệu quả?

CÂU HỎI NHẬN ĐỊNH

Hãy cho biết các nhận định dưới đây đúng hay sai? Giải thích?

1. Cơ cấu bộ máy quản trị đề cập đến quy mô của từng bộ phận cấu thành nên bộ máy quản trị ?
2. Hệ thống quản trị trực tuyến cho phép ra lệnh vượt cấp?
3. Quyền lực và quyền điều khiển người khác nên gắn với mọi nhà quản trị ?
4. Vì quyền hạn là điều kiện thực hiện nhiệm vụ nên nếu có trao nhiều hơn một chút cũng không sao?
5. Cơ cấu tổ chức quản trị chỉ đề cập đến qui mô của từng bộ phận ?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống1: PHÂN CẤP Ở CÔNG TY KINH DOANH VẬT TƯ THIẾT BỊ

Nhờ các sản phẩm với chất lượng tốt, chương trình Marketing sáng tạo, dịch vụ khách hàng trong công ty hoàn hảo, công ty kinh doanh vật tư thiết bị máy tính đang dẫn đầu thị trường, lợi nhuận liên tục tăng cao và chiếm được lòng tin của khách hàng. Tuy nhiên, giám đốc nhận thấy rằng cơ cấu tổ chức của công ty đã từng giúp công ty thành đạt nay không còn thích hợp với đòi hỏi của công ty nữa.

Trong nhiều năm, công ty đã tổ chức mạng lưới theo các tuyến chức năng với các phó giám đốc phụ trách tài chính, marketing, sản xuất, nhân sự, kinh doanh, kỹ thuật... Trong quá trình phát triển, công ty đã mở rộng hoạt động kinh doanh, phát triển thêm các mặt hàng mới. Thời gian gần đây đã nảy sinh một số vấn đề cần quan tâm là cơ cấu tổ chức của công ty không thể hiện được trách nhiệm về lợi nhuận, ở cấp dưới giám đốc tỏ ra không phù hợp với bản chất công việc kinh doanh, ngăn cản hợp tác có hiệu quả giữa các bộ phận chức năng của công ty. Dường như có quá nhiều quyết định thực hiện của cấp dưới mà chưa thông qua giám đốc công ty.

Do đó, giám đốc công ty ra quyết định giao cho 15 chi nhánh của công ty ở trong và ngoài nước quyền chủ động kinh doanh và chịu trách nhiệm lợi nhuận. Tuy nhiên, sau khi đổi mới này có hiệu lực thì giám đốc thấy rằng không thể kiểm soát thích đáng các

chi nhánh này. Xuất hiện những trùng lặp đáng kể trong các chức năng kinh doanh, nhân sự, người quản lý của mỗi chi nhánh tiến hành hoạt động riêng mà không quan tâm đến các chính sách và chiến lược của công ty. Và giám đốc thấy rằng công ty có xu hướng phân thành một số bộ phận độc lập với nhau.

Từ kinh nghiệm của một vài công ty gặp khó khăn khi người quản lý một chi nhánh mắc sai lầm và chi nhánh đó phải chịu thiệt hại lớn, giám đốc công ty đi đến kết luận là ông đã đi quá xa trong việc phân cấp quản lý. Do vậy, giám đốc công ty hạn chế quyền hạn của các chi nhánh và buộc các quyết định quan trọng của họ phải được công ty thông qua như: Chi tiêu bất kỳ khoản vốn nào quá 50 triệu đồng, giới thiệu bất kỳ sản phẩm mới nào; các chính sách và chiến lược marketing, giá cả, mở rộng doanh nghiệp và thay đổi chính sách nhân sự. Các chi nhánh tỏ ra không hài lòng khi bị hạn chế quyền chủ động trong kinh doanh. Họ phản nản rằng chính sách của công ty không nhất quán, lúc phân quyền sau đó lại tập quyền.

Câu hỏi:

1. Theo bạn, giám đốc công ty đã mắc phải sai lầm nào khi để 15 chi nhánh của công ty hoạt động độc lập.
2. Việc giám đốc công ty hạn chế quyền hạn của các chi nhánh có nên không? Tại sao?
3. Anh (chị) sẽ làm như thế nào trong hoàn cảnh này?

Tình huống 2: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC MỚI CỦA CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ ỨNG DỤNG

Chủ tịch công ty công nghệ thông tin và ứng dụng đã trình lên Hội đồng quản trị một cơ cấu sắp xếp tổ chức mới cho công ty (như hình vẽ). Theo ông chủ tịch, với cơ cấu này, công ty sẽ có thể phản ứng nhanh hơn với những thay đổi của thị trường, cũng như đáp ứng nhanh hơn những yêu cầu của khách hàng. Đồng thời, cơ cấu này giúp cho việc quản lý công ty mang tính tích cực hơn, giảm bớt các cấp quản lý trung gian. Tuy nhiên, cũng có một vài ý kiến trong ban giám đốc cho rằng với cơ cấu tổ chức như vậy, ông chủ tịch sẽ không đủ thời gian để xử lý hết tất cả các báo cáo từ các bộ phận gửi lên, không kịp ra các quyết định, công việc có thể sẽ bị ùn lại. Đồng thời cũng có người nói bóng gió trong số những người quản lý các bộ phận của công ty rằng quyền lực tập trung quá nhiều vào vị trí chủ tịch.

Câu hỏi:

1. Hãy phân tích những ưu điểm và nhược điểm của cơ cấu tổ chức này?
2. Nếu bạn là chủ tịch công ty công nghệ thông tin và ứng dụng, bạn sẽ bố trí tổ chức công ty như thế nào? Tại sao bạn lại bố trí như vậy?

Tình huống 3: GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

Ông Vân là giám đốc công ty “Thành lợi” chuyên sản xuất các loại động cơ với đội ngũ kỹ sư và công nhân kỹ thuật giỏi, đồng thời công ty lại mới trang bị một số loại

máy móc thiết bị hiện đại nước ngoài. Do vậy, sản phẩm của công ty này luôn đạt chất lượng cao, có uy tín đối với khách hàng và có một vị trí thuận lợi trên thị trường. Tuy vậy, tình hình sản xuất của công ty trong thời gian gần đây có những biểu hiện đi xuống. Trước tình hình đó, ông Vân quyết định thành lập một ban thanh tra, ban này tập hợp những chuyên gia giỏi có nhiều kinh nghiệm ở các lĩnh vực như quản lý, tài chính, thương mại, kỹ thuật và luật... nhằm tìm các nguyên nhân gây ra tình trạng trì trệ hiện nay. Giám đốc chỉ định ông Thành làm trưởng ban. Trong quá trình hoạt động, các thành viên của ban làm việc rất thận trọng và có trách nhiệm. Sau một thời gian, ban thanh tra đã hoàn thành nhiệm vụ và trình lên giám đốc một bản báo cáo chi tiết theo đó các nguyên nhân gây ra tình trạng trì trệ chủ yếu bắt nguồn từ thiết sót của một số phòng ban và phân xưởng với những số liệu chứng minh đầy đủ thuyết phục. Kèm theo bản báo cáo là một kế hoạch nhằm sửa chữa những sai sót mà công ty đã mắc phải. Tuy nhiên, phó giám đốc và các trưởng phòng có liên quan đều phản bác những kết luận của ban thanh tra và cho rằng ban này đã can thiệp quá sâu vào công việc của các bộ phận đồng thời đề nghị hãy bỏ những kết luận của ban thanh tra.

Câu hỏi:

1. Ông giám đốc đã thực hiện chức năng tổ chức trong quản trị kinh doanh như thế nào?

2. Nếu là giám đốc thì Anh (chị) sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?

Tình huống 4: ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN

Ông Hoàng Long phụ trách một cửa hàng trong mạng lưới bán hàng của công ty thiết bị. Cửa hàng có 7 người bán hàng và các nhân viên hỗ trợ. Những người bán hàng được trả lương dựa trên doanh số bán được. Nhưng mọi người đều phải làm thêm các nhiệm vụ khác, chẳng hạn như giúp đỡ người quản lý hàng hoá, bố trí triển lãm, xử lý khiếu nại của khách hàng và bày bán hàng hoá. Những nhiệm vụ này cần phải được phân công đều cho mọi nhân viên bán hàng. Chỉ tiêu bán ra của cửa hàng được công ty phân bổ theo số người bán hàng và mỗi người sẽ thực hiện chỉ tiêu cá nhân của mình. Cô Hương là người bán hàng giỏi nhất. Thường khi cô không đạt được mức bán hàng của mình (điều này rất ít khi xảy ra) thì chỉ tiêu của cửa hàng cũng không đạt được. Tuy nhiên, Hương thường không giúp đỡ trong việc thực hiện các nhiệm vụ chung làm ảnh hưởng tới quyền lợi của 6 người bán hàng kia. Những người này thấy rằng nếu họ không quán xuyến các nhiệm vụ chung thì họ sẽ bị sa thải. Gần đây, ông Long nhận thấy rằng một nhân viên bán hàng của mình là cô Mai thường hay phạm phải sai lầm với khách hàng và không thực hiện phần nhiệm vụ chung của cô ta. Khi cửa hàng trưởng đến kiểm tra thì cô ta thường than phiền là cô Hương hầu như lảng tránh không muốn làm gì ngoài công việc bán hàng. Sau cuộc nói chuyện này, ông Long bắt đầu quan sát, để ý các nhân viên bán hàng của mình chặt chẽ hơn và nhận thấy rằng hầu hết những người này đều thờ ơ với công việc của họ và thiếu sự hợp tác với nhau. Ông Long thấy cần phải làm một

điều gì đó. Cuộc nói chuyện với Hương không đem lại mấy kết quả. Tuy nhiên, cửa hàng cần tới cô Hương do kỹ lục bán hàng tuyệt vời của cô ta. Trong khi đó tinh thần làm việc của các nhân viên khác đã bắt đầu sa sút.

Câu hỏi:

1. Ông Long nên làm gì?
2. Tiêu chuẩn thực hiện nhiệm vụ ở đây là gì? Có nên thay đổi chúng hay không? Nếu có thì thay đổi theo cách nào?
3. Người phụ trách cửa hàng có thể làm cách nào để khôi phục lại tinh thần của các nhân viên?