BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TÀI CHÍNH

QUẢN TRỊ HỌC

Biên soạn: TS. Trương Quang Dũng

MỤC LỤC

MỤC LỤC 2
HƯỚNG DẪN 8
BÀI 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ HỌC 1
1.1 KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ 1
1.2 TÍNH KHOA HỌC VÀ TÍNH NGHỆ THUẬT CỦA QUẢN TRỊ 4
1.2.1 Tính khoa học của quản trị 4
1.2.2 Tính nghệ thuật của quản trị 5
1.3 CẤP BẬC, KỸ NĂNG VÀ VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ 6
1.3.1 Các cấp quản trị 6
1.3.2 Nhà quản trị 6
1.3.3 Cấp bậc quản trị trong một tổ chức 7
1.3.4 Kỹ năng của nhà quản trị 8
1.3.5 Các vai trò của nhà quản trị 10
1.4 CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ 12
TÓM TẮT 14
CÂU HỎI ÔN TẬP 15
BÀI 2: MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC 16
2.1 KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG 17
2.1.1 Khái niệm về môi trường 17
2.1.2 Các loại môi trường 17
2.2 QUẢN TRỊ SỰ BẤT TRẮC CỦA MÔI TRƯỜNG 36
2.2.1 Xác định vị trí của tổ chức trong môi trường 36
2.2.2 Các biện pháp quản trị các bất trắc của môi trường 37
TÓM TẮT 38
CÂU HỎI ÔN TẬP 39

BÀI 3: CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH 40
3.1 KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG CỦA HOẠCH ĐỊNH 40
3.1.1 Khái niệm 40
3.1.2 Tác dụng 41
3.1.3 Phân loại hoạch định 41
3.2 CÁC THÀNH PHẦN CỦA HOẠCH ĐỊNH 42
3.2.1 Mục tiêu và thứ tự ưu tiên 42
3.2.2 Các biện pháp 44
3.2.3 Các nguồn lực 45
3.2.4 Thực hiện kế hoạch 45
3.3 CÁC PHƯƠNG PHÁP DỰ BÁO TRONG HOẠCH ĐỊNH 46
3.4 HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC 48
3.4.1 Khái niệm 48
3.4.2 Các công cụ hỗ trợ hoạch định chiến lược 48
3.4.3 Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống 51
3.5 HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP 52
3.5.1 Khái niệm 52
3.5.2 Tiến trình và nội dung cụ thể 52
TÓM TẮT 53
CÂU HỎI ÔN TẬP 54
BÀI 4: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC 55
4.1 KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, NGUYÊN TẮC CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC 55
4.1.1 Khái niệm chức năng tổ chức 55
4.1.2 Vai trò của chức năng tổ chức 56
4.1.3 Nguyên tắc cơ bản của tổ chức quản trị 56
4.2 MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC 56
4.2.1 Phân công lao động 56

4.2.2 Tầm hạn quản trị 57
4.2.3 Quyền hành trong quản trị 57
4.2.3.2 Mối quan hệ giữa sử dụng quyền hành và thái độ lao động 58
4.2.3.3 Phân quyền 58
4.3 XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC 63
4.3.1 Khái niệm cơ cấu tổ chức 63
4.3.2 Các yêu cầu đối với một cơ cấu tổ chức quản trị tối ưu 63
4.3.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị 63
4.3.4 Các bộ phận và các cấp trong cơ cấu tổ chức 64
4.3.5 Các tiêu chuẩn để hình thành các bộ phận trong tổ chức 64
4.4 CÁC MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC THÔNG DỤNG 65
4.4.1 Mô hình cơ cấu trực tuyến 65
4.4.2 Mô hình cơ cấu chức năng 66
4.4.3 Mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng 67
4.4.4 Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận 68
4.4.5 Cơ cấu tổ chức theo địa lý 69
Hình 4.5: Cơ cấu tổ chức theo địa lý 69
4.4.6 Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm 69
TÓM TẮT 70
CÂU HỎI ÔN TẬP 71
BÀI 5: CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN 72
5.1 KHÁI NIỆM VÀ NỘI DUNG CỦA CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN 72
5.1.1 Khái niệm 72
5.1.2 Nội dung 72
5.1.3 Các lý thuyết động viên 73
5.2 LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO 78

5.2.1 Lãnh đạo 78
5.2.2 Phong cách lãnh đạo 79
5.2.3 Một số khía cạnh nhằm ứng dụng các thuyết động viên trong quản trị. 82
5.3 QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT 83
5.3.1 Khái niệm xung đột, quản trị xung đột 83
5.3.2 Phân loại xung đột 83
5.3.3 Các bước giải quyết xung đột 84
TÓM TẮT 85
CÂU HỎI ÔN TẬP 85
BÀI 6: CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT 86
6.1 KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CÔNG TÁC KIỂM SOÁT 86
6.1.1 Khái niệm 86
6.1.2 Mục đích 87
6.2 CÁC NGUYÊN TẮC KIỂM SOÁT 87
6.3 QUY TRÌNH KIỂM SOÁT 88
6.4 CÁC LOẠI KIỂM SOÁT 90
6.4.1 Kiểm soát trước công việc 90
6.4.1 Kiểm soát trong công việc 90
6.4.2 Kiểm soát sau công việc 90
6.4.3 Cấp bậc quản trị và vấn đề kiểm soát 91
TÓM TẮT 92
CÂU HỎI ÔN TẬP 93
BÀI 7: THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ 94
7.1 THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ 94
7.1.1 Khái niệm - yêu cầu đối với thông tin 94
7.1.2 Vai trò của thông tin trong quản trị 95
7.1.3 Thông tin trong tổ chức 95

7.1.4 Những trở ngại trong thông tin 96
7.1.5 Quản trị thông tin vượt qua những trở ngại 96
7.2 QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ 97
7.2.1 Khái niệm 97
7.2.2 Đặc điểm của quyết định quản trị 97
7.2.3 Các yêu cầu đối với quyết định quản trị 97
7.2.4 Phân loại quyết định 98
7.2.5 Quy trình ra quyết định 99
7.2.6 Phương pháp ra quyết định 101
7.2.7 Các phong cách ra quyết định 102
7.2.8 Những vấn đề cần lưu ý khi ra quyết định 103
7.2.9 Tổ chức thực hiện quyết định. 103
TÓM TẮT 105
CÂU HỎI ÔN TẬP 105
BÀI 8: SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ 106
8.1 BỐI CẢNH RA ĐỜI 106
8.2 HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN 107
8.2.1 Lý thuyết quản trị khoa học 107
8.2.2 Lý thuyết quản trị hành chính 110
8.3 HỌC THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI 112
8.3.1 Tư tưởng quản trị của Mary Parker Follet (1868-1933) 112
8.3.2 Học thuyết của Elton Mayo (1880-1949) 113
8.3.3 Lý thuyết về bản chất con người 113
8.3.4 Lý thuyết về hệ thống nhu cầu con người 114
8.4 HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG 114
8.5 HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ THEO HƯỚNG HỘI NHẬP 115
8.5.1 Lý thuyết quản trị theo quá trình (Management by process- MBP) 115

8.5.2 Lý thuyết hệ thống 115
8.5.3 Lý thuyết Z của William Ouchi 115
8.6 CÁC KHẢO HƯỚNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI 116
8.6.1 Khảo hướng quản trị tuyệt hảo – Waterman & Peter 116
8.6.2 Khảo hướng quản trị sáng tạo 117
TÓM TẮT 119
CÂU HỎI ÔN TẬP 119
BÀI 9: MỘT SỐ TÌNH HUỐNG TRONG QUẢN TRỊ 121
TÀI LIỆU THAM KHẢO 122

HƯỚNG DẪN

MÔ TẢ MÔN HỌC

Quản trị học là một trong những môn học tiên quyết nhằm cung cấp kiến thức cơ bản về quản trị một tổ chức. Do tầm quan trọng của quản trị nên kiến thức về quản trị ngày càng được chú trọng đào tạo trong các trường đại học, không chỉ cho khối ngành kinh tế và còn cho các sinh viên ở các chuyên ngành khác. Tuy nhiên, cũng vì vai trò quan trọng của quản trị nên thời gian gần đây thế giới đã xuất hiện rất nhiều công trình nghiên cứu với nhiều cách tiếp cận khác nhau để giải thích các vấn đề quản trị. Điều này làm cho khoa học về quản trị trở nên phức tạp.

Với mục tiêu cung cấp cho sinh viên hệ đại học và cao đẳng những kiến thức căn bản về quản trị một tổ chức, chúng tôi biên soạn giáo trình này nhằm hệ thống các kiến thức cơ bản của quản trị học dưới dạng đơn giản và dễ hiểu để giúp sinh viên nắm được dễ dàng nhất những nội dung chủ yếu của quản trị học. Sau này, trong suốt quá trình làm việc của mình, mỗi sinh viên sẽ có nhiều cơ hội để tìm hiểu thêm những vấn đề phức tạp của quản trị học và ứng dụng chúng trong các tình huống quản trị sao cho có hiệu quả nhất.

NỘI DUNG MÔN HỌC

- Bài 1. Đại cương về Quản trị học: Bài này cung cấp cho học viên khái niệm về quản trị, nhà quản trị, người thừa hành và tổ chức. Ngoài ra còn đề cập đến các vấn đề như công việc của nhà quản trị, các hoạt động, mục tiêu của tổ chức, tính khoa học và nghệ thuật của hoạt động quản trị.
- Bài 2: Môi trường hoạt động của tổ chức: Bài này cung cấp những khái niệm, bản chất của môi trường hoạt động của một tổ chức; các yếu tố môi trường tác động đến tổ chức; cách phân tích những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu tác động đến kết quả kinh doanh của tổ chức; những biện pháp thông dụng để kiểm soát sự tác động của các yếu tố môi trường.
- Bài 3: Chức năng hoạch định: Bài này nêu vai trò, ý nghĩa của công tác hoạch định trong quản trị; cách xác định mục tiêu và các kỹ năng xây dựng mục tiêu; các loại

hoạch định có thể có trong tổ chức; các kỹ thuật và công cụ thường dùng trong hoạch định.

- Bài 4: Chức năng tổ chức: Trong bài này đề cập đến vai trò, 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; vấn đề phân chia quyền lực và ủy quyền trong hoạt động quản trị.

  Bài 5: Chức năng điều khiển: Bài này giúp học viên xác định được vai trò của điều khiển trong quản trị; các lý thuyết động viên tinh thần làm việc; các lý thuyết về lãnh đạo; truyền thông và giải quyết xung đột.

- Bài 6: Chức năng kiểm soát: Bài này định nghĩa và xác định kiểm soát là gì; các nguyên tắc xây dựng cơ chế kiểm soát; tiến trình kiểm soát; các loại hình kiểm soát; các kỹ thuật kiểm soát.

- Bài 7: Thông tin và quyết định quản trị: Bài này đưa ra các khái niệm về quyết định, phân loại quyết định, quy trình ra quyết định và các phương pháp để ra quyết định hiệu quả; có khả năng ra quyết định cho các tình huống trong quản trị.

- Bài 8: Sự phát triển của các lý thuyết quản trị: Bài này xác định bối cảnh ra đời của các học thuyết quản trị, các học thuyết quản trị qua từng giai đoạn; những bài học từ các học thuyết quản trị trong quá trình phát triển của hoạt động quản trị.

- Bài 9: Một số tình huống quản trị: Bài này tổng hợp các tình huống trong từng bài (từ bài 1 đến bài 9).

KIẾN THỨC TIỀN ĐỀ

YÊU CẦU MÔN HỌC

Người học phải dự học đầy đủ các buổi lên lớp và chủ động tìm thêm các thông tin.

CÁCH TIẾP NHẬN NỘI DUNG MÔN HỌC

Để học tốt môn này, người học cần đọc trước bài mới, tìm thêm các thông tin và thử giải quyết độc lập những tình huống được đưa ra trong bài 9 có liên quan đến bài học.

Đối với mỗi bài học, người học đọc trước mục tiêu và tóm tắt bài học, sau đó đọc nội dung bài học. Kết thúc mỗi bài, người đọc cần giải quyết tình huống theo nhóm, thảo luận và trả lời các câu hỏi sau nội dung lý thuyết từng bài.

PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ MÔN HỌC

Môn học được đánh giá gồm:

- Điểm quá trình: 30%. Hình thức và nội dung do GV quyết định, phù hợp với quy chế đào tạo và tình hình thực tế tại nơi tổ chức học tập.
- Điểm thi: 70%. Hình thức bài thi trắc nghiệm. Nội dung gồm các chương từ bài 1 đến bài 9.

BÀI 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ HỌC

Sau khi nghiên cứu bài này, bạn sẽ hiểu:

- *Các định nghĩa về quản trị;*
- *Nhà quản trị là ai, công việc của nhà quản trị là gì, vai trò của nhà quản trị như thế nào đối với tất cả các hoạt động và mục tiêu của tổ chức;*
- *Tại sao quản trị vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật.*

Từ xưa đến nay, tất cả các tổ chức nói chung, dù hoạt động trong bất cứ lĩnh vực nào: kinh tế, chính trị, xã hội, văn hóa … đều tồn tại các hoạt động quản trị. Chẳng hạn, các tổ chức đều phải xác định xem mình muốn đạt được điều gì trước mắt và tương lai, để đạt được những kết quả mong muốn đó cần phải có những kế hoạch gì và lập kế hoạch ra sao, để thực hiện những kế hoạch này cần phải có bộ máy, con người và xác định trách nhiệm, quyền hạn của những con người đó… Những hoạt động như vậy ta gọi là hoạt động quản trị.

1.1 KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ

Thuật ngữ quản trị dùng ở đây có nghĩa là một phương thức hoạt động hướng đến mục tiêu được hoàn thành với hiệu quả cao, bằng và thông qua những người khác. Hoạt động quản trị là những hoạt động tất yếu phát sinh khi con người kết hợp với nhau để cùng hoàn thành mục tiêu. Trong bộ tư bản, Mác có đưa ra một hình ảnh về hoạt động quản trị, đó là hoạt động của con người chỉ huy dàn nhạc, người này không chơi một thứ nhạc cụ nào mà chỉ đứng chỉ huy các nhạc công tạo nên bản giao hưởng.

Ngày nay, về nội dung, thuật ngữ quản trị có nhiều cách hiểu khác nhau, sau đây là một vài cách hiểu:

- Quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hoạt động riêng rẽ không thể nào đạt được. Với cách hiểu này, hoạt động quản trị chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tổ chức.
- Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm thực hiện các mục tiêu đã vạch ra một cách tối ưu trong điều kiện biến động của môi trường. Với cách hiểu này, quản trị là một quá trình, trong đó chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra các tác động quản trị; đối tượng quản trị tiếp nhận các tác động của chủ thể quản trị tạo ra; mục tiêu của quản trị phải được đặt ra cho cả chủ thể quản trị và đối tượng quản trị, được xác định trước khi thực hiện sự tác động quản trị.
- Quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát công việc và những nổ lực của con người, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên, để hoàn thành các mục tiêu đã định.

Từ các khái niệm trên, chúng ta có thể đưa ra một số nhận xét:

- *Phương thức quản trị:* là các hoạt động cơ bản hay là những chức năng quản trị mà nhà quản trị sử dụng để tác động vào các lĩnh vực quản trị nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, nó bao gồm các chức năng như hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát.

- *Con người:* nếu mỗi cá nhân tự mình hoạt động thì không có hoạt động quản trị, lúc này hoạt động của họ hoàn toàn mang tính cá nhân, phục vụ cho lợi ích cá nhân chứ không cho một tổ chức nào và cũng không có ai sẽ quản trị ai. Vậy, hoạt động quản trị xảy ra chỉ khi:

+ Có một số người kết hợp với nhau thành một tổ chức (điều kiện cần).

+ Do tính cần thiết của hoạt động quản trị (điều kiện đủ). Vì nếu không có điều kiện này, mọi người trong tổ chức sẽ không biết làm gì, khi nào sẽ làm và làm như thế nào…, từ đó sẽ tạo ra tình trạng lộn xộn, giống như hai người cùng chèo một chiếc thuyền, thay vì phải chèo về một hướng thì hai người lại chèo hai hướng khác nhau.

Những hoạt động khiến hai người cùng chèo một chiếc thuyền đi về một hướng chính là những hoạt động quản trị.

- *Tổ chức*: là một thực thể có mục đích riêng, có những thành viên và có một cơ cấu có tính hệ thống (ví dụ như: doanh nghiệp, trường học, bệnh viện…). Tất cả các tổ chức đều có ba đặc tính chung:

+ Tổ chức phải có mục đích: đó là mục tiêu hay hệ thống các mục tiêu. Mục tiêu là những kết quả mong đợi sẽ đạt được sau một thời gian nhất định.

+ Tổ chức phải gồm nhiều thành viên, nhiều bộ phận cấu thành, tổ chức không thể là một người, một cá nhân nào đó.

+ Tổ chức phải có một cơ cấu mang tính hệ thống: Có nghĩa là tổ chức phải có sự sắp xếp, phân công lao động, quy định quyền hạn và trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận nhằm thực hiện các mục tiêu chung cho cả tổ chức của mình.

- *Hiệu quả quản trị*: có thể nói rằng, chỉ khi nào quan tâm đến hiệu quả thì con người mới quan tâm đến hoạt động quản trị. Nói cách khác, lý do tồn tại của hoạt động quản trị chính là vì muốn có hiệu quả.

Có nhiều cách hiểu về hiệu quả. Theo cách hiểu thông thường nhất, hiệu quả là tỷ lệ so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra. Hiệu quả cao có nghĩa là đạt được mục tiêu với chi phí thấp nhất. Nếu như người nào đó chấp nhận đạt được mục tiêu bằng bất kỳ giá nào thì có lẽ không cần đến quản trị. Quản trị phải nhằm đến việc thực hiện mục tiêu với hiệu quả cao.

Hoạt động quản trị trong đơn vị kinh doanh và đơn vị hành chính có những khác biệt nhất định về mục tiêu. Đối với các đơn vị kinh doanh, thường lợi nhuận được dùng để đo lường thành quả. Còn đối với các đơn vị hành chính, các tổ chức phi lợi nhuận thì thành quả hoạt động thường được xem xét tùy theo mục tiêu, sứ mệnh của đơn vị đó.

1.2 TÍNH KHOA HỌC VÀ TÍNH NGHỆ THUẬT CỦA QUẢN TRỊ

1.2.1 Tính khoa học của quản trị

Quản trị là một hoạt động mang tính khoa học. Khoa học quản trị là bộ phận tri thức được tích luỹ qua nhiều năm, thừa hưởng kết quả từ nhiều ngành khoa học khác như: kinh tế học, xã hội học, tâm lý học, toán học…. Khoa học quản trị cung cấp cho nhà quản trị tư duy hệ thống trước các vấn đề phát sinh, các phương pháp khoa học, các công cụ để giải quyết vấn đề… Tính khoa học của quản trị thể hiện ở các yêu cầu sau đây:

- Quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các quy luật khách quan. Điều đó, đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật chung và riêng của tự nhiên và xã hội. Trên cơ sở am hiểu các quy luật khách quan mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học. Trước hết là triết học, kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học … cùng với những kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.
- Quản trị cần sử dụng các phương pháp, kỹ thuật quản trị. Đó là những cách thức và phương pháp thực hiện các công việc như: kỹ thuật thiết lập chiến lược, kỹ thuật thiết kế cơ cấu tổ chức, kỹ thuật kiểm tra…
- Quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó, đòi hỏi các nhà quản trị vừa kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt các phương pháp, hình thức và các kỹ năng quản trị phù hợp cho từng điều kiện hoàn cảnh nhất định.

Như vậy, khoa học quản trị cho ta hiểu biết về các nguyên tắc, quy luật, phương pháp, kỹ thuật quản trị để trên cơ sở đó biết cách giải quyết các vấn đề quản trị. Tuy nhiên, việc vận dụng khoa học quản trị vào thực tiễn đòi hỏi phải tính đến một số yếu tố khác trong từng hoàn cảnh cụ thể, hay quản trị còn đòi hỏi tính nghệ thuật.

1.2.2 Tính nghệ thuật của quản trị

Nghệ thuật quản trị chính là những kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, "mưu mẹo" và "biết làm thế nào" để đạt được mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống, thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng cho phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Vì thế nghệ thuật quản trị luôn gắn với các tình huống, các trường hợp cụ thể. Nghệ thuật quản trị thường được biểu hiện trong một số lĩnh vực như:

- *Nghệ thuật sử dụng người:* Nói về thuật dùng người, Khổng Tử đã có dạy: "Dụng nhân như dụng mộc". Mỗi con người đều có những ưu, nhược điểm khác nhau, nếu biết sử dụng thì người nào cũng đều có ích, họ sẽ cống hiến nhiều nhất cho tổ chức, cho xã hội, cho cộng đồng mà họ đang sinh sống. Điều đó, đòi hỏi nhà quản trị phải am hiểu đặc điểm tâm lý của từng người, nên sử dụng họ vào việc gì, ở đâu là phù hợp nhất. Có như vậy, mỗi cá nhân mới có điều kiện, cơ hội phát huy hết khả năng của mình, cống hiến nhiều nhất cho tập thể.
- *Nghệ thuật giáo dục con người:* Để giáo dục con người, thông thường người ta sử dụng các hình thức: khen, chê, thuyết phục, tự phê bình và phê bình, khen thưởng và kỷ luật…. Với ai, nên áp dụng hình thức nào, biện pháp gì, mức độ cao hay thấp, và được tiến hành ở đâu, khi nào đều là những vấn đề mang tính nghệ thuật. Cùng một vấn đề nhưng mỗi đối tượng khác nhau có khi phải giải quyết khác nhau. Nếu áp dụng không phù hợp chẳng những không giúp cho con người phát triển theo chiều hướng tích cực mà trái lại sẽ làm tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng lẫn hành vi của họ.
- *Nghệ thuật ứng xử:* Được thể hiện trong quá trình giao tiếp. Sự lựa chọn lời nói, cách nói và thái độ phù hợp với người nghe là nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp. Ca dao Việt Nam có câu: "Lời nói chẳng mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau" đó là tư tưởng cơ bản của thuật lựa lời trong giao tiếp. Cách nói thẳng, nói gợi ý, nói triết lý,… là những cách nói cần lựa chọn cho phù hợp với từng trình độ, tâm lý của người nghe. Thái độ tôn trọng, thành ý, khiêm tốn, hoà nhã,… là nghệ thuật giao tiếp không thể thiếu trong quá trình giao tiếp.

Ngoài ra, nghệ thuật quản trị còn biểu hiện ở nghệ thuật tạo thời cơ, nghệ thuật sử dụng các đòn bẩy trong quản lý, nghệ thuật ra quyết định…

Tóm lại: muốn quản trị có hiệu quả cao, nhà quản trị trước hết phải sử dụng các thành tựu của khoa học quản trị và vận dụng chúng một cách nghệ thuật trong thực tiễn.

1.3 CẤP BẬC, KỸ NĂNG VÀ VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

1.3.1 Các cấp quản trị

Hầu hết các tổ chức hoạt động với ít nhất ba cấp riêng biệt. Mỗi cấp lại đòi hỏi cách thức quản trị khác nhau. Hiện nay sự phân chia các cấp quản trị phổ biến là cấp tác nghiệp (cấp thấp), cấp kỹ thuật (cấp giữa hay cấp trung gian), cấp chiến lược (cấp cao).

- Cấp tác nghiệp: tập trung vào việc thực hiện có hiệu quả những gì mà tổ chức sản xuất hay cung ứng. Ví dụ: một trường đại học phải thực hiện các công việc đăng ký nhập học cho sinh viên, sắp xếp thời khóa biểu, thu học phí… Chức năng tác nghiệp là cốt lõi của mọi tổ chức.
- Cấp kỹ thuật: trong tổ chức cần phải có người điều phối hoạt động những người ở cấp tác nghiệp. Công việc của những người này nằm ở cấp kỹ thuật.
- Cấp chiến lược: tập trung vào việc đề ra phương hướng hoạt động và những mục tiêu lâu dài của tổ chức. Công việc của những người này nằm ở cấp chiến lược.

1.3.2 Nhà quản trị

Trong một tổ chức phải có những người làm các công việc cụ thể và những người điều hành những người làm các công việc cụ thể đó. Nói một cách chung nhất có thể phân chia làm hai loại:

- Người thừa hành: là những người trực tiếp thực hiện công việc nào đó và không có trách nhiệm trông coi công việc của người khác, chẳng hạn như công nhân trong doanh nghiệp, đầu bếp trong nhà hàng… Cấp trên của họ chính là các nhà quản trị trực tiếp.

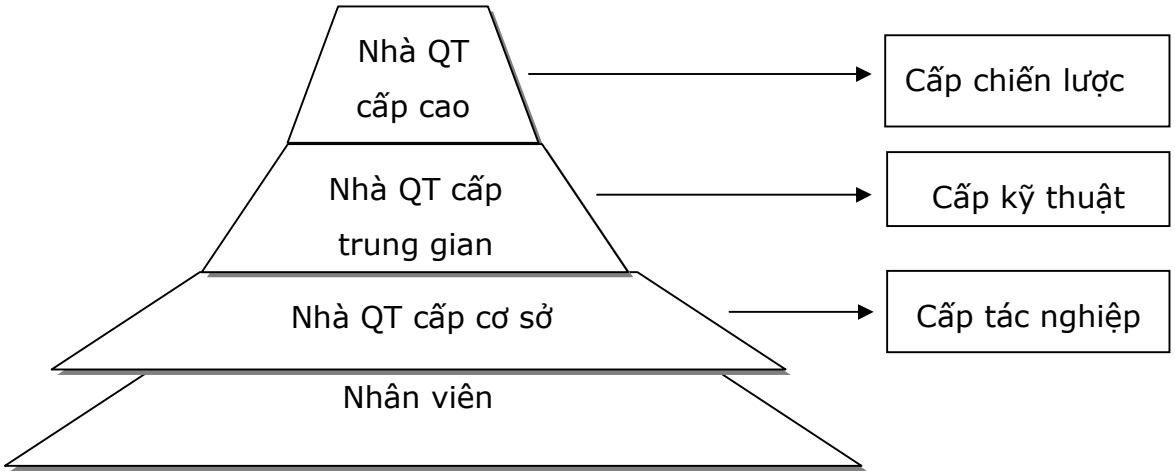
- Nhà quản trị: là người chỉ huy, có một chức danh nhất định trong hệ thống quản trị và có trách nhiệm định hướng, tổ chức, điều khiển và kiểm soát hoạt động

của những người dưới quyền. Nhà quản trị là người ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định.

1.3.3 Cấp bậc quản trị trong một tổ chức

Tuỳ theo tổ chức mà cấp bậc quản trị có thể phân chia theo các cách khác nhau, nhưng để thuận lợi cho việc nghiên cứu, từ ba cấp quản trị các nhà khoa học phân chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành ba cấp quản trị.

- ***Các nhà quản trị cấp cơ sở:*** Bao gồm những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của nhà quản trị trong một tổ chức. Nhiệm vụ của họ là thường xuyên hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển những người thừa hành và họ cũng tham gia trực tiếp thực hiện các công việc cụ thể như những người dưới quyền họ. Các chức danh của họ thường là tổ trưởng, trưởng nhóm, trưởng ca…
- ***Các nhà quản trị cấp trung gian:*** Bao gồm những nhà quản trị ở cấp chỉ huy trung gian, họ là cấp trên của các nhà quản trị cấp cơ sở và là cấp dưới của các nhà quản trị cấp cao. Họ có nhiệm vụ thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức, họ vừa quản trị các quản trị viên cấp cơ sở vừa điều khiển các nhân viên khác. Các chức danh của họ thường là trưởng phòng, trưởng ban…
- ***Các nhà quản trị cấp cao:*** Bao gồm những nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức, chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức. Công việc của họ là xây dựng chiến lược hành động và phát triển tổ chức, đề ra các mục tiêu dài hạn và các giải pháp lớn để thực hiện… Các chức danh của họ thường là chủ tịch, tổng giám đốc, giám đốc, hiệu trưởng… Trong hầu hết các tổ chức, nhà quản trị cấp cao là nhóm nhỏ so với các cấp quản trị khác.



Hình 1.1: Nhà quản trị và các cấp quản trị

1.3.4 Kỹ năng của nhà quản trị

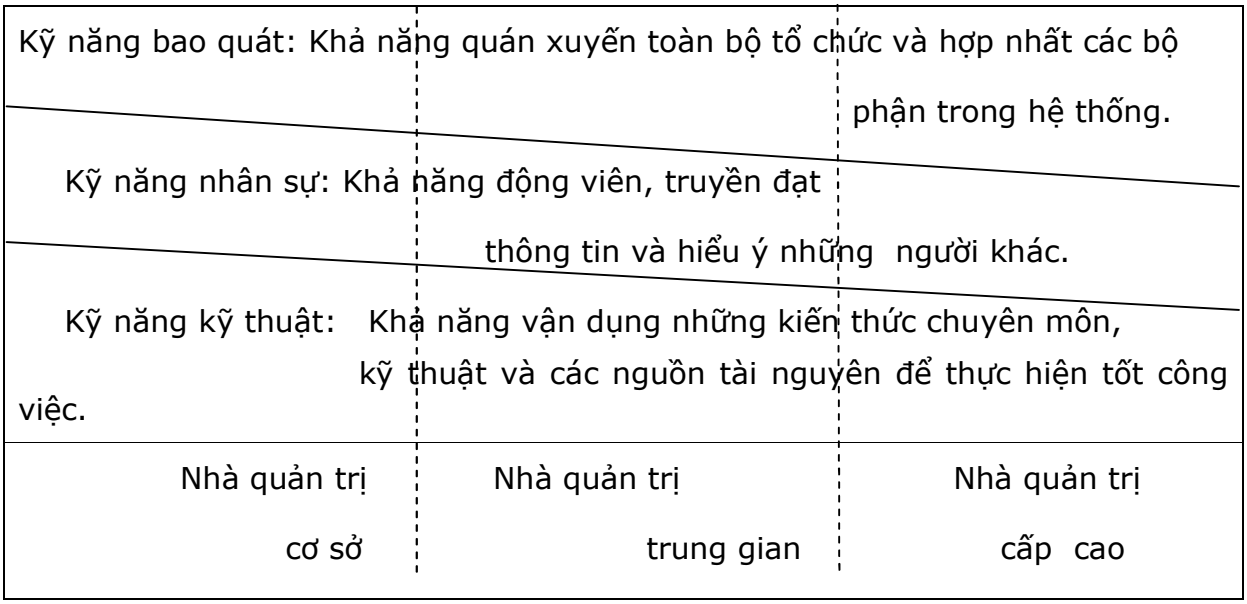
Để thực hiện nhiệm vụ quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần phải có những kỹ năng nhất định, đó là các kỹ năng chung cho mọi nhà quản trị. Theo Robert Katz thì các nhà quản trị cần có ba loại kỹ năng quản trị như sau:

- **Kỹ năng kỹ thuật (kỹ năng chuyên môn)**: là kỹ năng vận dụng những kiến thức chuyên môn, kỹ thuật và các nguồn tài nguyên để thực hiện công việc cụ thể. Kỹ năng kỹ thuật chính là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị, hay những khả năng cần thiết của họ nhằm thực hiện một công việc cụ thể nào đó. Ví dụ như việc thiết kế máy móc của trưởng phòng kỹ thuật, việc xây dựng chương trình nghiên cứu thị trường của trưởng phòng Marketing… Kỹ năng này nhà quản trị có được bằng cách thông qua con đường học tập, rèn luyện.
- **Kỹ năng nhân sự (kỹ năng giao tiếp)**: là kỹ năng cùng làm việc, động viên, điều khiển con người trong tổ chức nhằm tạo điều kiện thuận lợi và thúc đẩy hoàn thành công việc chung. Nhà quản trị phải thực hiện công việc của mình thông qua những người khác nên kỹ năng nhân sự có ý nghĩa hết sức quan trọng, phản ánh khả năng lãnh đạo của nhà quản trị. Kỹ năng nhân sự của nhà quản trị được thể hiện trong các công việc như phát hiện nhân tài, sử dụng đúng khả năng, liên kết

những cá nhân, tạo ra môi trường thuận lợi để thu hút sự cống hiến tốt nhất của nhân viên.

- **Kỹ năng tư duy (kỹ năng bao quát)**: là khả năng nhìn thấy bức tranh tổng thể, những vấn đề phức tạp của toàn bộ tổ chức và biết cách làm cho các bộ phận trong tổ chức gắn bó với nhau. Những nhà quản trị có kỹ năng tư duy luôn nhìn thấy được tất cả các hoạt động và các mối quan hệ giữa các hoạt động ấy. Chẳng hạn, khi giải quyết một vấn đề nào đó, nhà quản trị không chỉ xem xét vấn đề đó một cách độc lập mà còn tính đến mối liên hệ của vấn đề đó với những vấn đề khác. Kỹ năng tư duy là kỹ năng rất quan trọng đối với nhà quản trị cấp cao. Các chiến lược, kế hoạch, chính sách và quyết định của nhà quản trị cấp cao thường phụ thuộc vào tư duy chiến lược của họ.

Các nhà quản trị phải có đầy đủ cả ba kỹ năng chung nói trên, nhưng tầm quan trọng của mỗi loại kỹ năng sẽ thay đổi theo từng cấp bậc quản trị trong tổ chức. Nói chung, kỹ năng kỹ thuật giảm dần sự quan trọng khi nhà quản trị lên cao dần trong hệ thống cấp bậc. Ở cấp càng cao, các nhà quản trị cần phải có nhiều kỹ năng tư duy hơn. Kỹ năng nhân sự cần thiết đối với nhà quản trị ở mọi cấp vì nhà quản trị nào cũng phải làm việc với con người.



Hình 1.2: Kỹ năng quản trị của các cấp quản trị

Trên đây là các kỹ năng chung bắt buộc cho các nhà quản trị. Tuy nhiên, khi thực hiện các công việc cụ thể, những kỹ năng chung này sẽ được biểu hiện thành những

kỹ năng cụ thể. Chẳng hạn kỹ năng tư duy biểu hiện thành các kỹ năng như kỹ năng thiết lập tầm nhìn, thiết lập mục tiêu, thiết kế cơ cấu tổ chức, tổng hợp, khái quát hóa…. Kỹ năng nhân sự biểu hiện thành các kỹ năng như kỹ năng truyền đạt, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng giải quyết mâu thuẫn nội bộ, kỹ năng động viên, khuyến khích nhân viên….

1.3.5 Các vai trò của nhà quản trị

Để thực hiện các nhiệm vụ của mình, trong thực tiễn hoạt động, các nhà quản trị phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau, phải ứng xử theo những cách khác nhau: với cấp trên, cấp dưới, khách hàng, nhà cung ứng, cổ đông, chính quyền và xã hội...

Nhằm làm sáng tỏ những cách thức ứng xử khác nhau của các nhà quản trị, Henry Mintzberg đã nghiên cứu những hoạt động bình thường của các nhà quản trị và cho rằng mọi nhà quản trị đều phải thực hiện 10 vai trò khác nhau và chia chúng thành 3 nhóm, trong đó có một số chồng lấn lên nhau.

- Nhóm vai trò quan hệ với con người:

+ Vai trò đại diện, có tính chất nghi lễ trong tổ chức. Có nghĩa, bất cứ một tổ chức nào cũng đều phải có người đại diện cho tổ chức đó nhằm thực hiện các giao dịch, đối thoại với các cá nhân và tổ chức bên ngoài. Ngay cả từng bộ phận trong tổ chức cũng phải có người đứng đầu bộ phận đó để lĩnh hội các ý kiến, chính sách, kế hoạch của cấp trên. Ví dụ, khi đang đứng ở cửa chào khách, người chủ doanh nghiệp đang đóng vai trò đại diện cho doanh nghiệp đó. Vai trò này cho thấy hình ảnh của tổ chức mà họ đang quản trị.
+ Vai trò lãnh đạo. Vai trò này đòi hỏi nhà quản trị phải chỉ đạo và điều phối những hoạt động của những người dưới quyền, bố trí nhân sự, đôn đốc người khác làm việc, đồng thời phải kiểm tra, đảm bảo chắc chắn rằng mọi việc diễn ra theo đúng dự kiến. Vai trò lãnh đạo phản ảnh sự ảnh hưởng, phối hợp và kiểm tra của nhà quản trị đối với cấp dưới của mình.
+ Vai trò liên lạc. Thể hiện mối quan hệ của nhà quản trị đối với người khác cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vai trò này buộc nhà quản trị phải can dự vào những mối liên hệ giữa các cá nhân ở trong hay ngoài tổ chức nhằm góp phần hoàn thành

công việc được giao của tổ chức. Vai trò liên lạc thường chiếm khá nhiều thời gian của nhà quản trị.

- Nhóm vai trò thông tin:

+ Vai trò tiếp nhận và thu thập thông tin liên quan đến tổ chức. Vai trò này đòi hỏi nhà quản trị phải biết cách xây dựng hệ thống thông tin nội bộ, phải thường xuyên xem xét, phân tích môi trường nhằm xác định những cơ hội cũng như những mối đe dọa đối với tổ chức. Vai trò này được thực hiện thông qua việc nghe báo cáo, đọc sách báo, văn bản hoặc qua trao đổi tiếp xúc với mọi người... Những mối quan hệ giao tiếp chính thức và không chính thức được xây dựng trong vai trò liên lạc thường có ích cho vai trò này.
+ Vai trò phổ biến thông tin. Sau khi quyết định một vấn đề nào đó, nhà quản trị cần phổ biến quyết định đến các bộ phận, các thành viên có liên quan trong tổ chức, thậm chí phổ biến đến cho những người đồng cấp hay cấp trên của mình làm cho mọi người cùng được chia sẻ thông tin để góp phần hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.
+ Vai trò cung cấp thông tin cho bên ngoài. Nhà quản trị thay mặt cho tổ chức của mình cung cấp các thông tin cho bên ngoài để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ một sự đồng tình, ủng hộ nào đó.

- Nhóm vai trò quyết định

+ Vai trò doanh nhân (người chủ trì). Các cá nhân trong tổ chức đều có thể đề xuất những sáng kiến để tạo ra những chuyển biến tốt trong tổ chức, nhưng do phạm vi công việc hạn chế và không đủ thông tin nên họ thường chỉ để xuất các sáng kiến liên quan đến công việc của mình. Nhà quản trị có nhiều thông tin, tầm nhìn bao quát hơn nên có thể đưa ra các đề xuất quan trọng, tạo nên thay đổi lớn. Chẳng hạn nhà quản trị đề xuất áp dụng phương pháp quản trị mới nhằm gia tăng doanh số, lợi nhuận, thị phần… của tổ chức. Đây là vai trò phản ảnh việc nhà quản trị tìm mọi cách cải tiến tổ chức nhằm làm cho hoạt động của tổ chức ngày càng có hiệu quả.

+ Vai trò giải quyết xáo trộn. Nhà quản trị đưa ra các quyết định hay thi hành biện pháp chấn chỉnh nhằm đối phó với những biến cố bất ngờ kể cả khách quan và chủ quan ở trong hay ngoài tổ chức. Bất cứ một tổ chức nào cũng có những trường

hợp xung đột xảy ra trong nội bộ dẫn tới xáo trộn tổ chức như: đình công của công nhân, mâu thuẫn và mất đoàn kết giữa các thành viên, bộ phận ….Nhà quản trị phải kịp thời đối phó, giải quyết những xáo trộn đó để đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

+ Vai trò phân phối các nguồn lực. Nhà quản trị phải quyết định việc phân phối các nguồn lực cho ai, số lượng bao nhiêu, khi nào…. Các nguồn lực có thể là tiền bạc, nhân lực, phương tiện làm việc.... Vì tổ chức thường không có đủ tài nguyên theo mong muốn của các bộ phận, cá nhân nên nhà quản trị cần sử dụng tối ưu, phân phối hợp lý, tiết kiệm các tài nguyên ấy. Việc phân bổ nguồn tài nguyên là vai trò rất quan trọng của nhà quản trị.

+ Vai trò thương thuyết. Nhà quản trị phải thực hiện vai trò thương thuyết, đàm phán với tư cách thay mặt cho tổ chức trong các giao dịch với các cá nhân, tổ chức bên ngoài. Ví dụ đàm phán ký kết hợp đồng lao động, hợp đồng kinh tế…. Nhà quản trị có cấp bậc càng cao, vai trò này càng quan trọng.

Mintzberg cho rằng nhà quản trị có thể thực hiện cùng một lúc nhiều vai trò và sự phối hợp cũng như tầm quan trọng của các vai trò này thay đổi tùy theo quyền hành và cấp bậc của nhà quản trị. Các nhà quản trị cấp cao phải dành nhiều thời gian hơn cho vai trò thủ trưởng danh dự, đảm nhiệm chủ yếu vai trò liên lạc với bên ngoài tổ chức, theo dõi những ảnh hưởng của môi trường có thể ảnh hưởng đến tổ chức và đảm nhiệm các vai trò ra quyết định.

1.4 CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

Chức năng quản trị là những nhóm công việc chung, tổng quát mà nhà quản trị ở cấp bậc nào cũng thực hiện. Nói cụ thể hơn, chức năng quản trị được hiểu là một loại hoạt động quản trị, được tách riêng trong quá trình phân công và chuyên môn hóa lao động quản trị, thể hiện phương hướng hay giai đoạn tiến hành các tác động quản trị nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Hiện nay có nhiều cách phân loại các chức năng quản trị, nhưng nhìn chung, các nhà khoa học đã tương đối có sự thống nhất về bốn chức năng quản trị là: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát.

- **Chức năng hoạch định**: là chức năng đầu tiên trong quá trình quản trị. Hoạt động này bao gồm việc xác định rõ hệ thống mục tiêu của tổ chức, xây dựng và

lựa chọn chiến lược tổng thể để thực hiện các mục tiêu này và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động của tổ chức. Đồng thời đưa ra các biện pháp để thực hiện các mục tiêu, các kế hoạch của tổ chức.

- **Chức năng tổ chức:** chủ yếu là thiết kế cơ cấu của tổ chức, bao gồm xác định những việc phải làm, những ai sẽ làm những việc đó, những bộ phận nào cần được thành lập, quan hệ phân công phối hợp và trách nhiệm giữa các bộ phận và xác lập hệ thống quyền hành trong tổ chức.
- **Chức năng điều khiển**: là chức năng thực hiện sự kích thích, động viên, chỉ huy, phối hợp con người, thực hiện các mục tiêu quản trị và giải quyết các xung đột trong tập thể nhằm đưa tổ chức đi theo đúng quỹ đạo dự kiến của tổ chức.
- **Chức năng kiểm soát:** để đảm bảo công việc thực hiện như kế hoạch dự kiến, nhà quản trị cần theo dõi xem tổ chức của mình hoạt động như thế nào, bao gồm việc theo dõi toàn bộ hoạt động cuả các thành viên, bộ phận và cả tổ chức. Hoạt động kiểm soát thường là việc thu thập thông tin về kết quả thực hiện thực tế, so sánh kết quả thực hiện thực tế với các mục tiêu đã đặt ra và tiến hành các điều chỉnh nếu có sai lệch, nhằm đưa tổ chức đi đúng quỹ đạo đến mục tiêu.

Những chức năng nêu trên là phổ biến đối với mọi nhà quản trị ở mọi cấp bậc trong mọi tổ chức. Tuy nhiên, có sự khác biệt về sự phân phối thời gian cho các chức năng quản trị giữa các cấp quản trị. Theo nghiên cứu của Mahoney, nhà quản trị cấp cao dành 64% thời gian cho công tác hoạch định và tổ chức, trong lúc nhà quản trị trung cấp chỉ dành 51% thời gian cho công tác này và nhà quản trị cấp thấp chỉ dành 39%.

	HOẠCH ĐỊNH	**TỔ CHỨC**	**ĐIỀU KHIỂN**	**KIỂM SOÁT**
CẤP THẤP	15%	24%	51%	10%
CẤP TRUNG	18%	33%	36%	13%
CẤP CAO	28%	36%	22%	14%

Bảng 1.1 Cấp bậc của nhà quản trị và chức năng quản trị

Từ số liệu trong bảng trên cho thấy, trong cùng một tổ chức, nhà quản trị cấp cao dùng nhiều thời gian để hoạch định, phối hợp hơn đối với hai chức năng điều khiển - kiểm soát và ngược lại với nhà quản trị cấp thấp.

TÓM TẮT

Quản trị là hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong tổ chức nhằm thực hiện những mục tiêu chung với hiệu quả cao.

Quản trị là hoạt động hướng đến mục tiêu trên cơ sở sử dụng nguồn lực, con người đóng vai trò rất quan trọng trong quản trị và hoạt động quản trị thường bị ảnh hưởng bởi tác động của môi trường.

Nhà quản trị là người nắm giữ vị trí đặc biệt, được giao quyền điều khiển con người và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động trong tổ chức tương ứng với cấp bậc của mình. Trong một tổ chức,nhà quản trị thường được phân chia thành 3 cấp bậc quản trị: cấp cao, cấp giữa, cấp thấp.

Nhà quản trị phải đảm nhận nhiều vai trò khác nhau. Dựa vào tính chất chung, các nhà khoa học tập hợp thành 10 vai trò và chia làm 3 nhóm: Vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và vai trò quyết định. Để thực hiện được các vai trò của mình, các nhà quản trị phải có những kỹ năng cần thiết: kỹ năng tư duy, kỹ năng nhân sự và kỹ năng kỹ thuật. Mức độ đòi hỏi về từng loại kỹ năng này thay đổi theo cấp bậc của nhà quản trị.

Bên cạnh đó, quá trình quản trị của nhà quản trị liên quan đến việc thực thi 4 chức năng cơ bản là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát với mức độ tập trung của nhà quản trị và các chức năng này cũng thay đổi theo cấp bậc của nhà quản trị.

Để thành công, nhà quản trị trước hết phải sử dụng các thành tựu của khoa học quản trị hướng đến tư duy hệ thống về các vấn đề phát sinh, có các phương pháp khoa học để giải quyết vấn đề và sau đó vận dụng chúng một cách nghệ thuật trong thực tiễn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích khái niệm quản trị.

2. Phân tích đối tượng của quản trị. Quản trị là hoạt động khó hay dễ.

3. Cho biết sự khác biệt giữa công việc quản trị ở một doanh nghiệp và một tổ chức phi lợi nhuận.

4. Công việc của một nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc quản trị.

5. Kỹ năng của nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc quản trị.

6. Phân tích các vai trò của nhà quản trị.

7. Khoa học quản trị hay nghệ thuật quản trị cần cho nhà quản trị hơn.

BÀI 2: MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

- *Bản chất của môi trường hoạt động của một tổ chức;*
- *Các yếu tố môi trường tác động đến tổ chức;*
- *Biết cách phân tích những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu tác động đến kết quả kinh doanh của tổ chức;*
- *Những biện pháp thông dụng để kiểm soát sự tác động của các yếu tố môi trường.*

lý thuyết quản trị hệ thống có một đóng góp hết sức quan trọng cho ngành quản trị đó là tư tưởng không có một tổ chức nào đứng hoàn toàn biệt lập với môi trường bên ngoài, mà hoạt động của một tổ chức vừa phụ thuộc các yếu tố nội tại bên trong của nó vừa chịu tác động của các yếu tố bên ngoài. Chẳng hạn, khi giá xăng, dầu thế giới tăng thì hầu hết các quốc gia đều bị ảnh hưởng do xăng dầu là yếu tố đầu vào nên giá tăng làm cho chi phí đầu vào của tổ chức tăng. Điều này làm ảnh hưởng ở các mức độ khác nhau cho từng tổ chức.

Tác động của các yếu tố môi trường lên tổ chức là không tránh khỏi, có thể có những tác động tạo ra các cơ hội và cũng có những tác động gây nên những nguy cơ, đe doạ đối với tổ chức. Chính vì lẽ đó, các nhà quản trị đều cần dành thời gian để nghiên cứu và dự báo xu hướng biến động của môi trường, phải coi đó như một công việc đầu tiên và được thực hiện thường xuyên trong công việc của mình. Kết quả việc nghiên cứu, dự báo môi trường sẽ cung cấp cho các nhà quản trị những dữ liệu quan trọng, làm cơ sở cho việc thực hiện các chức năng trong quản trị

2.1 KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG

2.1.1 Khái niệm về môi trường

Môi trường của một tổ chức là tổng hợp các yếu tố từ bên trong cũng như từ bên ngoài tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.

2.1.2 Các loại môi trường

Các nhà khoa học thường chia môi trường của một tổ chức thành hai loại: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

2.1.2.1 Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố từ bên ngoài tổ chức mà nhà quản trị không kiểm soát được nhưng chúng lại có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức.

Phân tích môi trường bên ngoài là một quá trình xem xét và đánh giá các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài của tổ chức để xác định các xu hướng tích cực (cơ hội) hay tiêu cực (mối đe dọa hoặc nguy cơ) có thể tác động đến kết quả của tổ chức. Để thuận tiện cho việc phân tích, dự báo, các nhà khoa học tiếp tục phân chia môi trường bên ngoài thành môi trường vĩ mô, môi trường vi mô (môi trường cạnh tranh hay môi trường ngành) và môi trường kinh doanh quốc tế.

2.1.2.1.1 Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là môi trường bao trùm và có ảnh hưởng đến hoạt động của tất cả các tổ chức. Các thành phần chủ yếu của môi trường vĩ mô gồm: môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, văn hoá, tự nhiên, dân số và kỹ thuật công nghệ. Người ta thường đưa 6 yếu tố môi trường vĩ mô của tổ chức nói trên thành mô hình PESTLE để phân tích. PESTLE được hợp thành bởi 6 chữ cái đầu của 6 yếu tố của môi trường vĩ mô: Population (Dân số), Economic (kinh tế), Social (xã hội), Technological (công nghệ), Legal (pháp luật) và Enviromental Nature (môi trường tự nhiên).

1. **Môi trường kinh tế**

Đây là một yếu tố rất quan trọng vì sự tác động của các yếu tố môi trường này có tính chất trực tiếp, năng động hơn so với một yếu tố khác của môi trường vĩ mô. Những diễn biến của môi trường kinh tế vĩ mô bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe doạ khác nhau đối với từng tổ chức trong các ngành khác nhau, và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của tổ chức. Nói khái quát, môi trường kinh tế tác động đến tổ chức ở hai khía cạnh chính là cầu thị trường và chi phí đầu vào của tổ chức. Dưới đây là những yếu tố cơ bản của môi trường kinh tế.

+ *Tăng trưởng kinh tế*: Số liệu về tốc độ tăng trưởng kinh tế hàng năm sẽ cho biết tốc độ tăng của thu nhập bình quân đầu người. Từ đó cho phép dự đoán dung lượng thị trường của từng ngành và thị phần của tổ chức.

+ *Xu hướng của lãi suất:* Xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư luôn ảnh hưởng tới hoạt động của các tổ chức. Chẳng hạn lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến mức lời của các tổ chức. Lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn và làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

+ *Cán cân thanh toán quốc tế:* Các số liệu nhập siêu, xuất siêu trong chừng mực nào đó làm thay đổi môi trường kinh tế nói chung. Sự biến động của tỷ giá cũng làm thay đổi những điều kiện kinh doanh, tạo ra những cơ hội và đe doạ khác nhau đối với các tổ chức, đặc biệt nó có tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu. Thông thường, chính phủ sử dụng công cụ này để điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho nền kinh tế.

+ *Mức độ lạm phát*: Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến mức độ đầu tư và tiêu dùng của xã hội. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các tổ chức, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại, thiểu phát cũng làm cho nền kinh tế bị trì trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

+ *Hệ thống thuế và mức thuế*: Các ưu tiên hay hạn chế của chính phủ với các ngành được cụ thể hoá thông qua luật thuế. Sự thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế có thể tạo ra những cơ hội hoặc những nguy cơ đối với các tổ chức vì nó làm cho mức chi phí hoặc thu nhập của tổ chức thay đổi.

+ *Các biến động trên thị trường chứng khoán*: Sự biến động của các chỉ số trên thị trường chứng khoán có thể tác động, làm thay đổi giá trị của các cổ phiếu. Qua đó làm ảnh hưởng chung đến nền kinh tế cũng như tạo ra những cơ hội hoặc rủi ro đối với các hoạt động tài chính của tổ chức, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp là công ty cổ phần.

2. Môi trường chính trị và pháp luật

Môi trường chính trị và pháp luật bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của của nhà nước và những diễn biến chính trị trong nước. Có thể hình dung sự tác động của môi trường chính trị và pháp luật đối với các tổ chức như sau:

+ *Luật pháp*: Chính phủ đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép, hoặc những ràng buộc đòi hỏi các tổ chức phải tuân thủ. Vấn đề đặt ra đối với các tổ chức là phải hiểu rõ tinh thần của pháp luật và chấp hành tốt những quy định của pháp luật.

+ *Chính phủ*: Chính phủ có một vai trò to lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ, và các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các tổ chức, chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế, vừa đóng vai trò là khách hàng quan trọng đối với các tổ chức (trong các chương trình chi tiêu của chính phủ), và sau cùng chính phủ cũng đóng vai trò là một nhà cung cấp các dịch vụ cho các tổ chức, chẳng hạn như: cung cấp các thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác...

+ *Các xu hướng chính trị và đối ngoại*: Chứa đựng những tín hiệu và mầm mống cho sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Những biến động phức tạp trong môi trường chính trị sẽ tạo ra những cơ hội và rủi ro đối với các tổ chức. Ví dụ: một quốc gia thường xuyên có xung đột, đường lối chính sách không nhất quán sẽ là một trở ngại lớn đối với các tổ chức. Xu thế hoà bình, hợp tác, tôn trọng quyền tự quyết của các dân tộc đang là xu thế chủ đạo hiện nay.

3. Môi trường văn hoá - xã hội

Môi trường văn hoá - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá - xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động của tổ chức bao gồm: Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; Những phong tục tập quán, truyền thống; Những quan tâm và ưu tiên của xã hội; Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Phạm vi tác động của các yếu tố văn hoá - xã hội thường rất rộng vì nó xác định cách thức người ta sống làm việc, sản xuất và hành vi tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ. Như vậy những hiểu biết về mặt văn hoá - xã hội sẽ là những cơ sở rất quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình xác định những cơ hội, nguy cơ của tổ chức. Chẳng hạn như yếu tố "công chúng thích hàng ngoại hơn hàng nội" có thể là một nguy cơ cho một số doanh nghiệp. Các tổ chức hoạt động trên nhiều quốc gia khác nhau có thể bị tác động của yếu tố văn hoá - xã hội và buộc phải thực hiện những chiến lược thích ứng với từng quốc gia.

4. Môi trường dân số

Môi trường dân số cùng với môi trường kinh tế là những yếu tố rất quan trọng trong môi trường vĩ mô. Những khía cạnh cần quan tâm của môi trường dân số bao gồm: Tổng số dân của xã hội, tỷ lệ tăng của dân số; Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, và phân phối thu nhập; Tuổi thọ và tỷ lệ sinh tự nhiên; Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng...

Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội và ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của tổ chức. Những thông tin của môi trường dân số cũng cung cấp những dữ liệu quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược tiếp thị, phân phối, quảng cáo, nguồn nhân lực... Có thể tóm lược tác động của môi trường dân số đến hoạt động của tổ chức trên hai khía cạnh chính là: cầu thị trường (quy mô tiêu dùng) và nguồn nhân lực đầu vào cho tổ chức.

5. Môi trường tự nhiên

Điều kiện tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, sự trong sạch của môi trường nước và không khí...Các điều kiện tự nhiên luôn luôn là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người, mặt khác nó cũng là một yếu tố đầu vào hết sức quan trọng của nhiều ngành kinh tế như: Nông nghiệp, công nghiệp khai khoáng, du lịch, vận tải... Trong rất nhiều trường hợp, các điều kiện tự nhiên trở thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

6. Môi trường công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe doạ đối với các tổ chức. Những vấn đề cần quan tâm phân tích: Xu hướng phát triển công nghệ, tốc độ phát triển công nghệ mới, sản phẩm mới; Khả năng chuyển giao công nghệ, chính sách hỗ trợ công nghệ của chính phủ nước xuất khẩu…

Những áp lực và đe doạ từ môi trường công nghệ đối với các tổ chức có thể bao gồm các yếu tố sau: 1) Xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe doạ các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu; 2) Công nghệ hiện hữu bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các tổ chức phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh; 3) Tạo điều kiện thuận lợi cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe doạ các tổ chức hiện hữu trong ngành; 4) Vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.

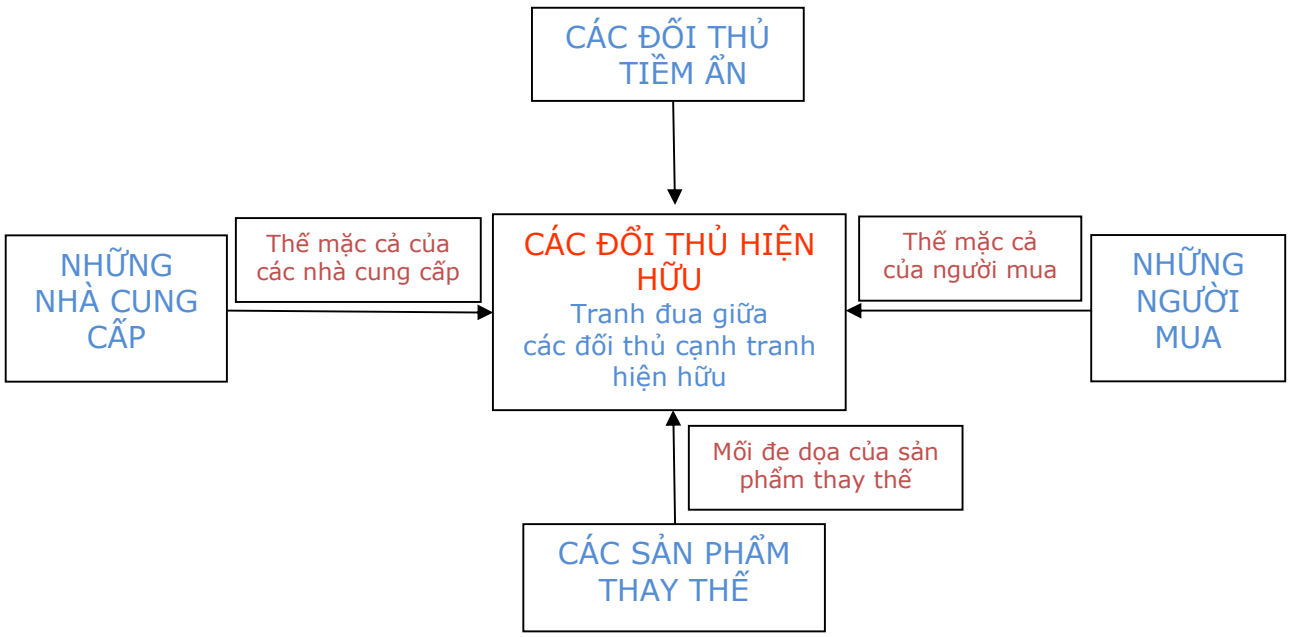
Bên cạnh đó, những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đối với các tổ chức có thể bao gồm các yếu tố: 1) Có điều kiện tiếp cận với công nghệ mới tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn, có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức; 2) Sự ra đời của công nghệ mới và khả năng chuyển giao công nghệ mới này vào các ngành khác có thể tạo ra những cơ hội rất quan trọng để phát triển sản xuất và hoàn thiện sản phẩm ở các ngành; 3) Tạo điều kiện tiếp cận nhanh với thông tin nhanh hơn…

Ngoài ra khi phân tích môi trường công nghệ, một số điểm cần lưu ý thêm. Đó là áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Các ngành truyền thống, điện tử, hàng không và dược phẩm luôn có tốc độ đổi mới công nghệ cao, do đó mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ thường cao hơn so với ngành dệt, lâm nghiệp và công nghiệp kim loại. Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu phát triển - khi có sự phù hợp với các phương hướng và ưu tiên của chính phủ. Nếu các tổ chức biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ gặp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

2.1.2.1.2 Môi trường vi mô (môi trường ngành)

Nghiên cứu môi trường vi mô hay môi trường ngành là một nội dung hết sức quan trọng trong quá trình phân tích môi trường bên ngoài và thu hút sự quan tâm của nhiều nhà quản trị. Vì là môi trường ngành nên nó thường gắn trực tiếp với từng tổ chức và phần lớn các hoạt động cạnh tranh của tổ chức xảy ra trực tiếp tại môi trường này.

Michael Porter, giáo sư trường Đại học Harvard – Mỹ, đưa ra mô hình 5 áp lực cạnh tranh, tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong một ngành kinh doanh (Hình 2.1).



Hình 2.1: Mô hình 5 lực cạnh tranh của M. Porter

Sức mạnh của các áp lực cạnh tranh trong ngành sẽ ảnh hưởng đến mức độ của đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức độ lợi nhuận của ngành. Khi các áp lực cạnh tranh càng mạnh thì khả năng sinh lời của các tổ chức cùng ngành càng bị hạn chế, ngược lại khi áp lực cạnh tranh yếu thì đó là cơ hội cho các tổ chức trong ngành thu được lợi nhuận cao. Việc phân tích cạnh tranh này giúp tổ chức nhận ra những cơ hội và những đe doạ, qua đó nó sẽ chỉ ra cho tổ chức nên đứng ở vị trí nào để đối phó một cách có hiệu quả với năm lực lượng cạnh tranh trong ngành, tức định hình vị thế cạnh tranh.

- Nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng

Các đối thủ cạnh tranh tiềm năng là những tổ chức có khả năng ra nhập vào ngành, đem đến công suất sản xuất mới cho ngành, mong muốn có được thị phần. Mức độ cạnh tranh trong tương lai bị chi phối bởi nguy cơ xâm nhập của những nhà cạnh tranh tiềm năng. Nguy cơ xâm nhập vào một ngành phụ thuộc vào mức độ hấp dẫn của ngành và các rào cản xâm nhập ngành.

+ Mức độ hấp dẫn của ngành: phụ thuộc vào mức tăng trưởng thị trường, mức độ cạnh tranh hiện tại, hiệu quả kinh doanh của ngành…

+ Các rào cản xâm nhập ngành: Michael Porter cho rằng có sáu nguồn rào cản xâm nhập chủ yếu sau:

- Lợi thế kinh tế theo quy mô: Nhờ có quy mô lớn doanh nghiệp có thể thu được các khoản lợi nhuận tăng thêm nhờ sự tiết kiệm do việc sản xuất khối lượng lớn. Đây là yếu tố tạo rào cản hiệu quả đối với các đối thủ mới.
- Sự khác biệt của sản phẩm: Yếu tố này xuất phát từ các sản phẩm có tính khác biệt: về chất lượng, kiểu dáng, cung cách phục vụ, công tác quảng cáo, hoặc tổ chức là một trong những người tiên phong trong ngành. Tính khác biệt này tạo nên rào cản xâm nhập, nó buộc đối thủ mới phải làm rất nhiều việc để có thể vượt qua được rào cản này.
- Các đòi hỏi về vốn: Sự cần thiết phải đầu tư nguồn tài chính lớn để cạnh tranh cũng tạo nên các rào cản xâm nhập.

- Chi phí chuyển đổi: Là chi phí mà người mua phải trả cho việc thay đổi từ việc mua sản phẩm của người này sang việc mua sản phẩm của người khác, nghĩa là sự thay đổi về nguồn cung ứng.
- Khả năng tiếp cận với kênh phân phối: Việc thuyết phục các hệ thống phân phối đã làm việc với những đối thủ trên thị trường phân phối sản phẩm cho mình là điều hết sức khó khăn, thường đòi hỏi những biện pháp giảm giá, chia sẻ chi phí về quảng cáo… Tất cả các biện pháp này sẽ làm cho lợi nhuận giảm. Đôi khi các rào cản kiểu này cao đến nỗi các đối thủ mới xâm nhập phải xây dựng một hệ thống phân phối hoàn toàn mới, việc làm này tốn kém nhiều thời gian và chi phí.
- Những bất lợi về chi phí không liên quan đến qui mô: Những bất lợi này bao gồm: (1) Công nghệ sản phẩm thuộc quyền sở hữu; (2) Sự tiếp cận nguồn nguyên liệu thô thuận lợi; (3) Vị trí kinh doanh thuận lợi; (4) Sự trợ cấp của chính phủ nếu có thường dành vị trí ưu tiên cho các đối thủ hiện tại; (5) Đường cong kinh nghiệm.

- Các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành

Đây là một áp lực thường xuyên và đe doạ trực tiếp các tổ chức. Tính chất và cường độ của cuộc cạnh tranh giữa các tổ chức hiện tại trong ngành phụ thuộc vào các yếu tố sau:

+ Cấu trúc cạnh tranh: Số lượng tổ chức và mức độ chi phối thị trường của tổ chức ảnh hưởng đến cạnh tranh giữa các đối thủ hiện hữu. Nếu trong ngành có nhiều tổ chức cạnh tranh với nhau và không tổ chức nào chi phối thị trường thì ngành có cạnh tranh hiện hữu cao. Ngược lại, nếu ngành có ít tổ chức cạnh tranh với nhau và chỉ có một vài tổ chức chi phối thị trường thì đó là biểu hiện của ngành có cạnh tranh hiện hữu thấp.

+ Điều kiện về cầu hay tốc độ tăng trưởng của ngành: Ngành có tốc độ tăng trưởng chậm sẽ biến cuộc cạnh tranh của các tổ chức thành cuộc chiến giữ, giành giật và mở rộng thị phần. Trong khi đối với ngành có mức độ tăng trưởng cao thì việc cạnh tranh là không căng thẳng, các tổ chức có nhiều cơ hội trong tăng trưởng để đáp ứng nhu cầu đang tăng lên.

+ Rào cản ra khỏi ngành: Rào cản ra khỏi ngành càng cao thì cạnh tranh càng gay gắt. Rào cản ra khỏi ngành phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Chi phí cố định khi ra khỏi ngành: Chi phí cố định cao buộc các tổ chức muốn rút lui khỏi ngành phải cân nhắc việc giải quyết vốn đầu tư.
- Các rào cản tinh thần hay yếu tố tình cảm: Tên tuổi của tổ chức, trách nhiệm và sự gắn bó của nhân viên, lòng tự hào và các nguyên nhân khác làm cho nhà quản trị chần chừ trong việc đưa ra quyết định hợp lí về sự rút lui.
- Chính sách hạn chế của nhà nước và xã hội: Là việc không cho phép hoặc có các biện pháp ngăn chặn rút lui nhằm tránh việc sa thải lao động làm tăng tỉ lệ thất nghiệp.

Khi các rào cản ra khỏi ngành cao, các tổ chức thua trong cuộc cạnh tranh sẽ không muốn rút lui. Hơn thế nữa, một khi họ buộc phải ở lại, cùng với những yếu kém của mình, họ phải dùng đến những chiến thuật mang tính cực đoan. Kết quả là mức lợi nhuận của toàn ngành vẫn tiếp tục giảm.

Dù các rào cản xâm nhập hay rút lui là khác nhau, thì mức độ của chúng cũng là một mặt quan trọng trong việc phân tích hoạt động của ngành. Thông thường các rào cản xâm nhập và rút lui đều có liên quan đến nhau. Xét trường hợp đã được đơn giản hoá khi các rào cản xâm nhập và rút lui hoặc là cao hoặc là thấp (Hình 2.2).

		RÀO CẢN XÂM NHẬP	
		Thấp	Cao
RÀO CẢN RÚT LUI	Thấp	Lợi nhuận thấp, ổn định	Lợi nhuận thấp, mạo hiểm
	Cao	Lợi nhuận cao, ổn định	Lợi nhuận cao, mạo hiểm

Hình 2.2: Các rào cản và lợi nhuận

Xét trên góc độ lợi nhuận trong ngành thì trường hợp tốt nhất là khi các rào cản xâm nhập cao còn các rào cản rút lui lại thấp. Khi đó, việc xâm nhập của đối thủ mới sẽ bị ngăn chặn, còn những đối thủ cũ nếu không thành công sẽ dễ dàng rời khỏi ngành. Trường hợp các rào cản xâm nhập và rút lui đều cao thì mức lợi nhuận tiềm năng cao nhưng đồng thời mức độ mạo hiểm và rủi ro cũng cao. Dù việc xâm nhập có bị ngăn chặn nhưng các tổ chức không đạt được thành công vẫn phải ở lại trong ngành. Trường hợp các rào cản xâm nhập và rút lui đều thấp thì có thể nói thị trường sản phẩm đó không hấp dẫn. Xấu nhất là phải kể đến trường hợp rào cản xâm nhập thì thấp mà rào cản rút lui thì cao. Trong trường hợp này, việc xâm nhập rất dễ bị cám dỗ bởi mức tăng trưởng cao thế nhưng khi kết quả có chiều hướng xấu đi thì năng lực sản xuất trong ngành vẫn còn nguyên vẹn từ đó tạo tình trạng dồn ứ và mức lợi nhuận trong ngành giảm sút nhanh chóng.

- Áp lực từ các sản phẩm thay thế

Xét trên diện rộng, các tổ chức trong một ngành phải cạnh tranh với các tổ chức ở các ngành khác có sản phẩm có thể thay thế các sản phẩm của ngành. Mức độ đe dọa của sản phẩm thay thế phụ thuộc vào mức độ cạnh tranh của sản phẩm thay thế. Các yếu tố tạo ra sự cạnh tranh của sản phẩm thay thế bao gồm:

+ Sự sẵn có của sản phẩm hay dịch vụ thay thế

+ Chi phí chuyển đổi của người tiêu dùng sang sản phẩm thay thế thấp

+ Nhà cung cấp sản phẩm thay thế đang cạnh tranh mạnh và hướng sang cạnh tranh sản phẩm của ngành

+ Chỉ số "giá trị - giá cả" của sản phẩm thay thế cao.

- Áp lực từ phía khách hàng

Thế mặc cả của người mua thể hiện khả năng ép người bán giảm giá, tăng chất lượng, cung cấp thêm dịch vụ. Chính điều này làm cho các đối thủ cạnh tranh chống lại nhau. Áp lực từ phía khách hàng xuất phát từ các điều kiện sau:

+ Số lượng người mua nhỏ và là những khách hàng lớn: Những người bán phải phụ thuộc vào một vài người mua này và họ có thể cấu kết với nhau để ép người bán.

+ Mua khối lượng lớn và chiếm một tỉ trọng lớn trong sản lượng của người bán: sự tồn tại và phát triển của người bán bị chi phối rất mạnh bởi người mua, do đó dẫn đến sự tăng sức mạnh đàm phán cho người mua và sức đàm phán, trả giá của người mua sẽ tăng lên rất lớn khi họ mua hầu hết sản lượng của người bán

+ Sản phẩm bán cho khách hàng không có sự khác biệt cơ bản: khách hàng dễ dàng có được các sản phẩm từ các nguồn cung ứng khác nhau, từ đó dễ chuyển sang mua của người khác

+ Khách hàng có thể mua cùng một lúc của nhiều tổ chức: Khách hàng có nhiều cơ hội lựa chọn

+ Khách hàng có thể tự cung cấp bằng việc mở rộng về phía sau, mua đứt người bán hay tự đầu tư và khép kín quá trình sản xuất.

+ Khách hàng có đủ thông tin: Khi người mua có sự hiểu biết về thông tin như nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường, thậm chí cả về giá thành của người cung ứng, thường đem lại cho khách hàng thế mạnh để có thể mặc cả.

Như vậy, để hạn chế các áp lực từ phía khách hàng, tổ chức phải xem xét lựa chọn các nhóm khách hàng như một quyết định tối quan trọng. Tổ chức có thể cải thiện vị trí của mình bằng cách chọn lựa những khách hàng có ít quyền lực đối với họ nhất.

- Áp lực của người cung ứng

Thế mặc cả của người cung cấp thể hiện khả năng ép người mua chấp nhận giá cao, giảm chất lượng dịch vụ cung cấp. Người cung ứng có thể khẳng định quyền lực của họ bằng cách đe doạ tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng. Những yếu tố tạo ra thế mặc cả của người cung cấp bao gồm:

+ Có một số ít nhà cung cấp: Trường hợp này nhà cung ứng sẽ tạo ra được các áp lực về giá cả, chất lượng và về phương thức thanh toán.

+ Ít sản phẩm thay thế hoặc sản phẩm thay thế không có sẵn và sản phẩm của nhà cung cấp là quan trọng đối với người mua: người mua không có nhiều quyền lựa chọn

+ Người mua không phải là khách hành lớn: ảnh hưởng của người mua tới nhà cung cấp là rất nhỏ bé và có thể nói là không có tiếng nói.

+ Sản phẩm khác biệt và tốn kém cho người mua khi chuyển sang nguồn khác.

+ Khi các nhà cung ứng đe doạ hội nhập về phía trước: Khi nhà cung ứng đe doạ kiểm soát luôn cả phía đầu ra của họ thông qua đầu tư mở rộng hoặc mua đứt người mua.

+ Tổ chức không có khả năng nhảy vào ngành kinh doanh của người cung cấp: không tạo được áp lực với người cung cấp.

Một số điểm khác biệt được rút ra giữa hai cấp độ môi trường vĩ mô và vi mô mà các nhà quản trị cần chú ý được thể hiện qua các tiêu thức như: Phạm vi, tính chất tác động, tốc độ thay đổi, mức độ phức tạp và ảnh hưởng đến cấp chiến lược (Bảng 2.1).

Tiêu thức	Môi trường vĩ mô	Môi trường vi mô
Phạm vi	Rộng, liên quan đến điều kiện chung trong phạm vi một quốc gia	Hẹp hơn, liên quan đến điều kiện của ngành mà tổ chức hoạt động
Tính chất tác động	Chủ yếu là gián tiếp	Trực tiếp
Tốc độ thay đổi	Chậm và có tác dụng lâu dài	Rất nhanh và năng động
Mức độ phức tạp	Rất phức tạp, phụ thuộc vào nhiều yếu tô	Ít phức tạp, có thể nhận biết được
Ảnh hưởng đến cấp chiến lược	Ảnh hưởng nhiều đến chiến lược cấp công ty	Ảnh hưởng nhiều đến chiến lược cấp kinh doanh và chức năng

Bảng 2.1: Khác biệt giữa môi trường vĩ mô và môi trường vi mô

2.1.2.1.3 Môi trường kinh doanh quốc tế

Trong xu hướng toàn cầu hoá và hội nhập ngày nay, mối quan hệ phụ thuộc giữa các quốc gia và cộng đồng kinh tế thế giới ngày càng tăng. Tuy nhiên, vấn đề

nghiên cứu môi trường kinh doanh quốc tế được đặt ra khác nhau tuỳ theo từng loại tổ chức.

- Đối với các tổ chức chỉ hoạt động ở thị trường trong nước

Đối với tổ chức chỉ hoạt động ở thị trường trong nước, có nghĩa là các sản phẩm của các tổ chức này chỉ tiêu thụ ở thị trường nội địa vẫn có ít nhất vẫn có hai lý do cần phải nghiên cứu môi trường quốc tế.

+ Do tính phụ thuộc lẫn nhau về nhiều mặt giữa các quốc gia trong cộng đồng thế giới ngày càng rõ rệt. Vì vậy, những sự thay đổi của môi trường kinh doanh quốc tế chắc chắn sẽ tác động làm thay đổi các điều kiện môi trường vĩ mô và cạnh tranh trong nước. Điều này cho thấy rằng muốn dự báo môi trường kinh doanh trong nước một cách chính xác, các nhà quản trị còn phải xem xét trong một mức độ nhất định những thay đổi của môi trường quốc tế có ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh trong nước.

+ Trong nhiều trường hợp mặc dù các tổ chức không trực tiếp quan hệ với thương trường quốc tế, nhưng nó có thể có quan hệ gián tiếp ở phiá đầu vào hoặc phiá đầu ra thông qua việc mua, bán một loại vật tư thiết bị nào đó qua một tổ chức khác trong nước.

Ngoài ra các tổ chức hoạt động trong nước không chỉ quan tâm sự tác động của môi trường quốc tế đến các điều kiện của môi trường vĩ mô trong nước mà còn phải tính đến cả những tác động của nó đối với môi trường cạnh tranh. Điều đó có nghĩa là các yếu tố của môi trường cạnh tranh như khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, các sản phẩm thay thế cần phải mở rộng ra trong phạm vi quốc tế, không nên giới hạn ở những điều kiện trong nước.

- Đối với các tổ chức hoạt động trên thương trường quốc tế

Các tổ chức hoạt động trên thương trường nước ngoài cần phải nghiên cứu điều kiện môi trường của nước sở tại. Việc phân tích môi trường quốc tế cũng giống như phân tích môi trường bên ngoài song được xem xét trong bối cảnh toàn cầu. Khi phân tích môi trường nước sở tại thì môi trường chính trị - pháp luật và môi trường văn hoá cần có sự quan tâm thích đáng vì nó có thể có những điểm rất khác biệt so với môi trường nước chủ nhà.

Đối với các tổ chức sản xuất trong nước nhưng tiêu thụ sản phẩm tại thị trường nước ngoài thì vừa phải chịu ảnh hưởng của những điều kiện môi trường kinh doanh trong nước, vừa phải chịu những điều kiện môi trường nước ngoài. Tổ chức cần tiến hành phân tích những yếu tố vĩ mô chẳng hạn như các yếu tố kinh tế, chính trị - pháp lý, dân số, văn hoá xã hội,... có liên quan đến việc tiêu thụ sản phẩm của mình tại thị trường nước ngoài. Bên cạnh đó cũng cần phân tích và nhận dạng các áp lực của môi trường cạnh tranh mà tổ chức đang phải đối mặt tại thị trường nước ngoài, chẳng hạn như khách hàng, người cung cấp, sản phẩm thay thế,...

Đối với các tổ chức chỉ hoạt động trên thương trường nội địa nhưng có quan hệ với tổ chức cung cấp nước ngoài thì cũng phải tính đến yếu tố môi trường của nước sở tại. Tuỳ thuộc vào tình hình thực tế biến động của môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp của các tổ chức cung cấp ở nước ngoài mà có thể tạo ra những thuận lợi hoặc khó khăn đối với các nguồn cung cấp đầu vào của tổ chức.

Đối với các tổ chức đang tìm cách thành lập với các cơ sở sản xuất ở nước ngoài thì càng phải quan tâm hơn nữa những yếu tố của môi trường tại nước ngoài. Ví dụ, các yếu tố như mức tiền công trung bình, luật thuế, các quy định về thuê mướn tại địa phương, các quan điểm chung về công ăn việc làm và mức sống, các điều kiện về tài nguyên thiên nhiên, ... sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến tổ chức.

2.1.2.2 Môi trường bên trong (nội bộ)

Các yếu tố môi trường bên trong là các yếu tố chủ quan, có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Có thể nói, phân tích các yếu tố môi trường bên trong chính là phân tích điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Đây là những yếu tố mà tổ chức có thể kiểm soát, điều chỉnh được.

Có nhiều phương pháp phân tích môi trường bên trong. Michael Porter đưa ra phương pháp phân tích môi trường bên trong dựa vào dây chuyền giá trị của tổ chức. Theo đó để đánh giá chính xác và tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu, cần phải xem xét các yếu tố của môi trường bên trong theo các hoạt động trong dây truyền giá trị của tổ chức.

Dây truyền giá trị (value chain) là tổng hợp các hoạt động có liên quan của tổ chức làm tăng giá trị cho khách hàng. Việc thực hiện có hiệu quả các hoạt động trong

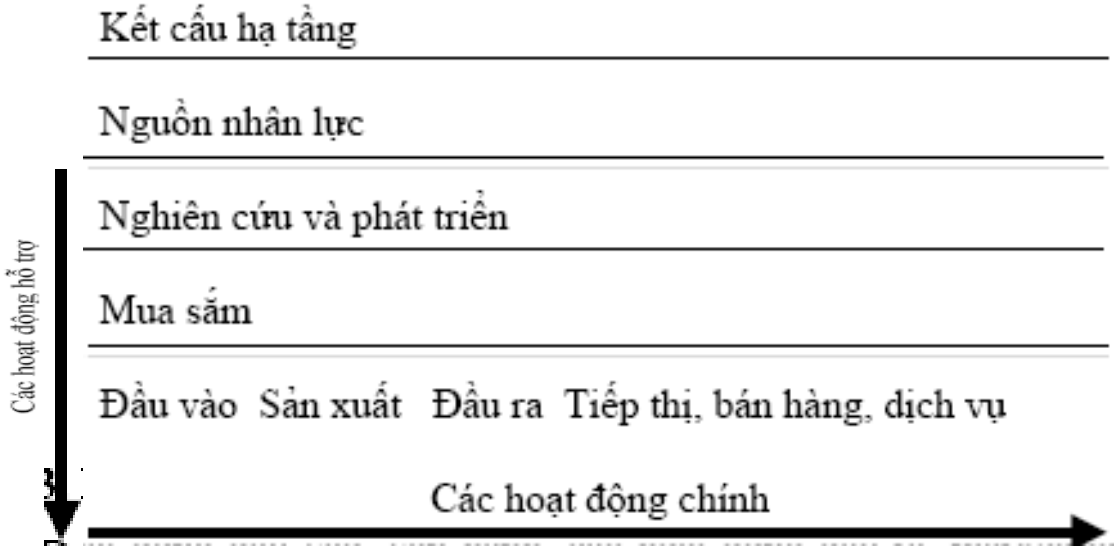
dây truyền giá trị sẽ quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra những lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Chính vì lẽ đó mà việc phân tích môi trường bên trong để xác định những điểm mạnh và yếu gắn với quá trình phân tích dây truyền giá trị. Micheal Porter chia các hoạt động của tổ chức thành hai nhóm: các hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ (xem Hình 2.3).

- Các hoạt động chính

Gồm những hoạt động được gắn trực tiếp với các sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức bao gồm các hoạt động đầu vào, vận hành, các hoạt động đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ. Mỗi nhóm hoạt động này có thể tiếp tục được phân chia cho việc điều hành thông qua phân tích nội bộ.

+ Các hoạt động đầu vào: gắn liền với các hoạt động nhận, tồn trữ, và quản lý các yếu tố đầu vào như quản lý vật tư, tồn trữ, kiểm soát tồn kho, kế hoạch vận chuyển, trả lại cho nhà cung ứng. Việc hoàn thiện bất cứ hoạt động nào trong các hoạt động này đều dẫn tới giảm chi phí và tăng năng suất.

Trong bất kỳ một tổ chức nào thì những hoạt động đầu vào cũng rất phong phú và đóng một vai trò quan trọng. Ví dụ, đối với trường đại học đó là việc thực hiện công tác tuyển sinh nhằm đảm bảo yêu cầu của việc đào tạo; đối với nhà máy đó là việc nhận, cung ứng các vật tư, nguyên liệu cho quá trình sản xuất...



Hình 2.3. Dây chuyền giá trị của tổ chức

+ Sản xuất: bao gồm tất cả các hoạt động nhằm chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng. Ở đây bao gồm các hoạt động như vận hành máy móc thiết bị, bao bì đóng gói, lắp ráp, bảo dưỡng thiết bị và kiểm tra. Việc hoàn thiện những hoạt động này luôn luôn dẫn tới các sản phẩm có chất lượng cao hơn, hiệu suất cao hơn, và phản ứng nhanh hơn với những điều kiện của thị trường.

+ Các hoạt động đầu ra: Khi thành phẩm được tạo ra, chúng cần được đưa tới khách hàng của tổ chức. Các hoạt động này bao gồm tồn trữ, quản lý hàng hoá, vận hành, các hoạt động phân phối, và xử lý các đơn đặt hàng. Việc hoàn thiện những hoạt động này luôn dẫn tới hiệu suất cao hơn và mức độ phục vụ tốt hơn đối với khách hàng của tổ chức.

+ Marketing và bán hàng: Các hoạt động marketing và bán hàng của tổ chức xoay quanh các vấn đề của marketing - mix. Phụ thuộc vào phân khúc thị trường mục tiêu mà tổ chức lựa chọn, cũng như sự phức tạp của quá trình sản xuất, tổ chức có thể quyết định có hỗn hợp sản phẩm rộng hay hẹp (nhiều chủng loại hay ít chủng loại). Giá cả mà tổ chức có thể thu được từ những sản phẩm của mình đo lường mức giá trị mà tổ chức đã tạo ra cho khách hàng. Đối với bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ nào để thành công nó phải được yểm trợ với kế hoạch kỹ lưỡng về bao bì đóng gói, quảng cáo và việc sử dụng sáng tạo những phương tiện thông tin. Cuối cùng, có rất nhiều vấn đề quan trọng trong việc xác định cách thức mà sản phẩm được phân phối đến những khách hàng mục tiêu của nó. Những vấn đề này bao gồm việc đánh giá tầm quan trọng của các nhà phân phối so với lực lượng bán hàng trực tiếp và việc xác định vị trí của các điểm bán lẻ.

+ Dịch vụ: Các nhà quản trị đánh giá ngày càng cao dịch vụ khách hàng và xem nó như là một trong những hoạt động giá trị quan trọng nhất của tổ chức. Dịch vụ khách hàng bao gồm các hoạt động như lắp đặt sửa chữa, huấn luyện khách hàng, cung cấp các linh kiện, bộ phận, và điều chỉnh sản phẩm. Nó cũng gồm cả sự nhã nhặn và nhanh chóng đáp ứng với những khiếu nại và yêu cầu của khách hàng. Trong nhiều ngành của công nghiệp, nơi các sản phẩm lần đầu tiên được tung ra thị trường đòi hỏi chi tiêu một khối lượng lớn về tiền và huấn luyện khách hàng đặc biệt, nhu cầu cho dịch vụ khách hàng tuyệt hảo có thể tạo ra rào cản xâm nhập to lớn.

- Các hoạt động hỗ trợ

Ngoài các hoạt động chủ yếu gắn trực tiếp với các sản phẩm và dịch vụ, trong dây truyền giá trị của tổ chức còn có các hoạt động tác động một cách gián tiếp đến các sản phẩm và dịch vụ được gọi là các hoạt động hỗ trợ. Nhờ các hoạt động này mà các hoạt động chủ yếu được thực hiện một cách tốt hơn. Tuỳ theo đặc điểm hoạt động của từng tổ chức, tuỳ theo thành phần của các hoạt động chủ yếu trong dây truyền giá trị mà cấu trúc của các hoạt động hỗ trợ có thể được xác định một cách linh hoạt. Tuy nhiên, dạng chung nhất của hoạt động hỗ trợ bao gồm các hoạt động chủ yếu như: quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, thu mua, và cấu trúc hạ tầng của tổ chức.

Giống như các hoạt động chủ yếu, mỗi hoạt động hỗ trợ này có thể được tiếp tục phân chia thành nhiều hoạt động riêng rẽ. Ví dụ cơ sở hạ tầng của tổ chức bao gồm hệ thống quản lý chung của tổ chức, tài chính, kế toán, hệ thống thông tin, và những quan hệ luật pháp và chính quyền. Hơn nữa, để đưa ra sự hỗ trợ cho các hoạt động chủ yếu, các hoạt động hỗ trợ cũng cần sự hỗ trợ lẫn nhau.

+ Quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động được thực hiện nhằm tuyển mộ, huấn luyện, phát triển và trả công cho tất cả các cấp bậc của người lao động. Quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động trong dây truyền giá trị. Toàn bộ các chi phí của quản trị nguồn nhân lực là không dễ dàng xác định. Chúng bao gồm các vấn đề phức tạp như chi phí thuyên chuyển của những người lao động và tất cả các khoản chi trả cho các nhà quản trị cấp cao. Rất nhiều các khoản chi phí cho quản trị nguồn nhân lực đang gia tăng một cách nhanh chóng. Ví dụ, phần lớn các nhà quản trị đang cảm thấy gánh nặng tăng lên cho các chi phí về bảo hiểm y tế cho những người lao động hiện tại và những người đã về hưu.

Nâng cao kỹ năng của người lao động và duy trì những quan hệ lao động tốt là rất quan trọng trong việc tạo ra giá trị và giảm các chi phí. Bằng việc huấn luyện người lao động trong nhiều loại công việc, các nhà quản trị có thể giúp tổ chức của họ phản ứng với thị trường nhanh hơn thông qua việc làm tăng hiệu suất, chất lượng, năng suất và sự thoả mãn đối với công việc.

Con người là tài sản giá trị nhất của tổ chức và là dạng rất linh hoạt của vốn. Hơn nữa, trong một môi trường thay đổi rất nhanh và không thể dự đoán cần phải

phát triển lực lượng lao động để họ có thể thích ứng một cách nhanh chóng với những thay đổi của môi trường.

+ Phát triển công nghệ:

Công nghệ gắn liền với tất cả các hoạt động giá trị trong một tổ chức. Nó ảnh hưởng tới tất cả các hoạt động rộng lớn từ việc phát triển sản phẩm và quá trình tới việc nhận đơn hàng và phân phối sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng. Điều này có nghĩa là sự phát triển công nghệ vượt ra ngoài khái niệm phát triển và nghiên cứu truyền thống. Nói cách khác, phát triển công nghệ mở rộng xa hơn những công nghệ chỉ được áp dụng cho một mình sản phẩm. Tuy nhiên, các nhà quản trị cũng cần thấy rằng đầu tư vào công nghệ cũng là một nguồn rủi ro cho các hoạt động kinh doanh. Không chỉ là những khoản đầu tư lớn được thực hiện mà còn có rất nhiều bất trắc liên quan tới sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng, sự bắt chước một cách nhanh chóng của đối thủ cạnh tranh, và sự thay đổi ngay trong công nghệ.

+ Mua sắm:

Mua sắm đề cập tới chức năng thu mua các yếu tố đầu vào được sử dụng trong dây chuyền giá trị của tổ chức. Những hoạt động này bao gồm nguyên liệu, năng lượng, nước và những yếu tố đầu vào khác được sử dụng trực tiếp trong quá trình sản xuất cũng như máy móc, thiết bị và nhà xưởng. Các nhân tố đầu vào được thu mua là quan trọng đối với các hoạt động chủ yếu cũng như đối với các hoạt động hỗ trợ. Do vậy, các nhà quản trị phải thấy rằng ngay cả khi tiết kiệm một tỉ lệ nhỏ trong những chi phí này cũng có thể có những ảnh hưởng to lớn đến lợi nhuận của tổ chức. Các hoạt động mua sắm được hoàn thiện - như việc giám sát chặt chẽ các hư hỏng - có thể dẫn tới yếu tố đầu vào có chất lượng tốt hơn với mức chi phí thấp. Hơn nữa, những hoạt động khác có liên quan tới việc tiếp nhận và sử dụng những yếu tố đầu vào cũng có thể được hoàn thiện.

+ Cấu trúc hạ tầng của tổ chức:

Cấu trúc hạ tầng của tổ chức bao gồm các hoạt động như tài chính kế toán, những vấn đề luật pháp và chính quyền, hệ thống thông tin, và quản lý chung. Cấu trúc hạ tầng đóng vai trò hỗ trợ cho toàn bộ các hoạt động trong dây chuyền giá trị kể cả các hoạt động chủ yếu cũng như các hoạt động hỗ trợ khác còn lại trong dây

chuyền giá trị. Những chi tiêu liên quan đến các hoạt động của cơ sở hạ tầng đôi khi được xem như những chi phí quản lý cố định. Tuy nhiên, các hoạt động này có thể là nguồn của lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, những ngành công nghiệp bị quy định chặt chẽ bởi các quy định của chính phủ dành rất nhiều thời gian và tiền của cho các hoạt động luật pháp và chính quyền để mang tới một môi trường luật pháp thuận lợi.

+ Tài chính kế toán: Chức năng tài chính và kế toán đóng vai trò quan trọng trong quản lý tổ chức một cách có hiệu quả. Lợi thế cạnh tranh có thể đạt được thông qua năng lực trong việc tăng vốn từ thị trường cổ phiếu và các nguồn vay mượn, từ việc thiết lập ngân sách khôn ngoan, và từ việc hiểu biết và thực hiện có hiệu quả các hệ thống kế toán chi phí phù hợp. Trong việc quản lý danh mục vốn đầu tư của tổ chức mà nó cạnh tranh trên nhiều thị trường sản phẩm khác nhau, các thủ tục về kế toán chi phí và các hoạt động lập ngân sách vốn được sử dụng để ra các quyết định về phân bổ các nguồn lực ở cấp tổ chức. Những hệ thống này cho phép các nhà quản trị thực hiện những so sánh có ý nghĩa về hoạt động của các bộ phận khác nhau.

+ Các hệ thống thông tin

Tất cả các hoạt động giá trị có hai thành tố hợp thành là các thành tố vật chất và quá trình xử lý thông tin. Thành tố vật chất bao gồm tất cả các nhiệm vụ mang tính vật chất cần thiết để thực hiện hoạt động. Thành tố quá trình xử lý thông tin bao gồm các hoạt động cần thiết để thu thập, xử lý, và truyền các dữ liệu được đòi hỏi để thực hiện hoạt động. Do vậy, tất cả các hoạt động giá trị bị ảnh hưởng bởi các hệ thống thông tin.

Các hệ thống thông tin có thể được sử dụng để tăng cường lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Sức mạnh đàm phán của những người mua được làm giảm bằng việc giới thiệu những chi phí chuyển đổi mà những chi phí này làm cho khách hàng sẽ phải chịu nhiều chi phí hơn nếu họ chuyển sang đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, tổ chức vật tư y tế lớn đưa ra những thiết bị để nhập đơn đặt hàng theo mạng và phần mềm quản lý tồn kho cho các khách hàng của họ. Năng lực lợi nhuận trong ngành ngân hàng chủ yếu được xác định bởi năng lực trong việc quản lý chi phí lớn nhất của nó, đó là giá vốn bằng việc sử dụng hệ thống thông tin tinh vi cho việc quản lý vốn đầu tư, rất nhiều ngân hàng đã đạt tới một giá vốn trung bình thấp hơn. Điều này đến lượt nó sẽ làm giảm sức mạnh của các nhà cung cấp các nguồn vốn.

Các hệ thống thông tin cũng tạo ra các phương tiên để cản trở sự xâm nhập ngành. Ví dụ, rất nhiều các tổ chức bảo hiểm nhân thọ đã tăng cường vị thế cạnh tranh của nó bằng việc phát triển và duy trì hệ thống thông tin trực tiếp rộng lớn, hệ thống này có khả năng tiếp cận với những khách hàng của nó vào mọi thời điểm. Tuy nhiên, chi phí cho việc phát triển hệ thống thông tin như vậy là rất cao, những chi phí này làm nản lòng người xâm nhập mới. Thực chất và cường độ cạnh tranh trong một ngành cũng có thể bị ảnh hưởng bởi việc sử dụng hệ thống thông tin. Nhiều ngân hàng nhỏ đang cùng nhau nâng cao vị thế cạnh tranh của nó so với các đối thủ cạnh tranh lớn bằng cách chung nhau hệ thống rút tiền tự động.

Tầm quan trọng của các hệ thống thông tin như là một nguồn lực cạnh tranh có thể được đánh giá bởi việc nhận dạng các hoạt động, trong đó các hệ thống thông tin có thể được sử dụng để đạt tới lợi thế cạnh tranh.

+ Quản lý chung: Quản lý chung bao gồm cả cấu trúc và hệ thống mà cấu trúc và hệ thống này hỗ trợ tất cả các hoạt động trong dây chuyền giá trị của tổ chức. Rất nhiều các tổ chức đã thực hiện những tái cấu trúc chủ yếu dẫn tới việc đội ngũ cán bộ của tổ chức năng động hơn, ít tầng nấc quản lý trung gian. Qua nhiều tầng nấc trung gian, quản lý có thể cản trở các nhà quản trị cấp cao trong việc quan tâm tới những ý tưởng mới và hệ thống phê chuẩn phức tạp có thể làm chậm việc ra quyết định, có khi là quá muộn cho những hành động có hiệu quả.

2.2 QUẢN TRỊ SỰ BẤT TRẮC CỦA MÔI TRƯỜNG

2.2.1 Xác định vị trí của tổ chức trong môi trường

Các yếu tố môi trường có thể tạo ra những bất trắc cho tổ chức, người ta thường chia mức độ bất trắc thành hai yếu tố:

- Mức độ thay đổi (ổn định hay năng động)

- Mức độ phức tạp (đơn giản hay phức tạp)

Mỗi tổ chức đều có môi trường của nó và cần phải xác định mình đứng ở vị trí nào, ở mức độ bất trắc ra sao để giúp tổ chức có những biện pháp quản trị các bất trắc ấy.

2.2.2 Các biện pháp quản trị các bất trắc của môi trường

- Dùng đệm: Là nhằm giảm bớt hay thu hút những cú sốc do ảnh hưởng của môi trường gây ra cho cả hai phía đầu vào và đầu ra.

+ Đầu vào: Ví dụ về tồn trữ vật tư, thực hiện bảo trì phòng ngừa, tuyển và huấn luyện những nhân viên mới…. mục đích dự phòng các bất trắc xảy ra.

+ Đầu ra: Ví dụ như nhà sản xuất áo mưa chỉ phân phối hàng cho những cửa hàng để bán vào mùa mưa. Tất nhiên áo mưa vẫn được sản xuất quanh năm vì nếu để đến mùa mưa sản xuất thì sẽ có thể thiếu hàng, không đáp ứng kịp thời cho nhu cầu thị trường.

- San bằng: San đều ảnh hưởng của môi trường. Chẳng hạn, trong ngành bưu chính viễn thông, quy định giá cước cao vào các giờ cao điểm và giá cước thấp vào các thời điểm thấp điểm như về khuya, gần sáng.
- Tiên đóan: Khả năng đóan trước những biến đổi và ảnh hưởng cuả môi trường để giảm bớt sự bất trắc. Ví dụ như nhận thấy sắp tới giá nguyên vật liệu cho sản xuất đường có dấu hiệu tăng, những nhà kinh doanh tranh thủ trước trong việc thu mua đường thành phẩm trong thời điểm hiện tại, chờ giá lên và kiếm lời.
- Cấp hạn chế: Khi nhu cầu vượt qúa mức cung cấp thì sử dụng cấp hạn chế các sản phẩm-dịch vụ hoặc cấp phát có ưu tiên. Thí dụ, trường hợp thiên tai xảy ra như hoả hoạn, bão lụt…thì giường bệnh chỉ ưu tiên cho những ca nặng nhất hoặc như có thời điểm khi tin đồn về việc thị trường giảm khả năng cung cấp trứng gà, trứng vịt thì các siêu thị đưa ra giải pháp chỉ bán tối đa 20 trứng các loại cho mỗi khách hàng.
- Hợp đồng: Hợp đồng nhằm giảm bất trắc đầu vào, đầu ra. Ví dụ ký hợp đồng mua nguyên vật liệu dài hạn nhằm tránh biến động giá, bảo đảm số lượng cho sản xuất liên tục..; ký hợp đồng lao động để có kế hoạch về sử dụng lao động ổn định…
- Kết nạp: Thu hút những cá nhân, tổ chức cùng tham gia để giảm bớt các mối đe dọa từ môi trường. Ví dụ: các tổ chức khó khăn về tài chính có thể mời ngân hàng tham gia vào hội đồng quản trị của tổ chức….
- Liên kết: Nhiều tổ chức hợp lại trong một hành động chung nào đó. Ví dụ thỏa thuận phân chia thị trường, định giá, phân chia lãnh thổ địa lý, hợp nhất…

- Qua trung gian: Sử dụng cá nhân và, hoặc tổ chức khác để giúp đạt kết qủa thuận lợi. Chẳng hạn tranh thủ sự ủng hộ của báo chí, chính quyền…
- Quảng cáo: Là phương tiện quen thuộc để quản trị môi trường.

TÓM TẮT

Môi trường của một tổ chức là tổng hợp các yếu tố từ bên trong cũng như từ bên ngoài tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.

Môi trường chia thành 2 cấp độ là môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài được chia thành môi trường vĩ mô, môi trường vi mô (môi trường cạnh tranh hay môi trường ngành) và môi trường kinh doanh quốc tế.

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố: môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, văn hoá, tự nhiên, dân số và kỹ thuật công nghệ.

Môi trường vi mô nghiên cứu 5 yếu tố tạo áp lực cạnh tranh gồm: đe doạ của những người muốn gia nhập ngành, cường độ cạnh tranh giữa những tổ chức hiện hữu trong ngành, sức mạnh đàm phán của người cung cấp, sức mạnh đàm phán của người mua, đe doạ của sản phẩm thay thế.

Môi trường kinh doanh quốc tế xem xét các yếu tố ảnh hưởng khi một tổ chức có mối liên hệ với các thị trường ở nước ngoài.

Môi trường bên trong tức môi trường nội bộ nghiên cứu về dây chuyền giá trị với những hoạt động được gắn trực tiếp và hỗ trợ với các sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức.

Các hoạt động trực tiếp này bao gồm các hoạt động đầu vào, vận hành, các hoạt động đầu ra, marketing và bán hàng, và dịch vụ.

Các hoạt động hỗ trợ gồm các hoạt động liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, thu mua, và cấu trúc hạ tầng của tổ chức.

Việc nghiên cứu môi trường bên ngoài giúp cho chúng ta nhận thức về những cơ hội và đe dọa có thể gặp phải cũng như định hình vị thế cạnh tranh trong quá trình

hoạt động của một tổ chức. Nghiên cứu môi trường nội bộ sẽ giúp chúng ta nhận thức rõ hơn những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức.

Có nhiều cách tiếp cận môi trường quản trị, như tiếp cận theo phạm vi tác dụng hay theo mức độ phức tạp của môi trường.

Để giải quyết được những bất trắc do môi trường gây ra, chúng ta có thể sử dụng một hoặc kết hợp 9 giải pháp là: dùng đệm, san bằng, tiên đoán, cấp hạn chế, hợp đồng, kết nạp, liên kết, qua trung gian, và quảng cáo.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Môi trường của tổ chức là gì. Phân biệt môi trường vi mô và vĩ mô.

2. Tại sao việc phân tích môi trường lại quan trọng đối với nhà qủan trị?

3. Nêu sự tác động của môi trường đến đơn vị anh chị công tác (hay quan tâm). Nêu giải pháp nhằm hạn chế nguy cơ và tận dụng được cơ hội của môi trường đem đến cho đơn vị

4. Phân tích tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô lên tổ chức.

5. Phân tích tác động của các yếu tố thuộc môi trường vi mô lên tổ chức.

6. Phân tích các biện pháp quản trị môi trường.

BÀI 3: CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

- *Vai trò và ý nghĩa của công tác hoạch định trong quản trị;*
- *Cách xác định mục tiêu và các kỹ năng xây dựng mục tiêu;*
- *Các loại hoạch định có thể có trong tổ chức;*
- *Các kỹ thuật và công cụ thường dùng trong hoạch định.*

Nhà quản trị luôn luôn phải quan tâm đến hai vấn đề tổng quát: những gì cần phải hoàn thành và hoàn thành như thế nào. Để giải quyết được hai vấn đề đó đòi hỏi nhà quản trị phải nhận thức đúng về sứ mạng của tổ chức, phân tích và đánh giá các tình huống có thể xảy ra, dự báo sự biến động của môi trường hoạt động; xem xét và đánh giá các nguồn lực và cân nhắc các giải pháp có thể lựa chọn; xác định được mục tiêu và con đường đạt được mục tiêu đó. Tất cả các công việc trên được thể hiện trong một chức năng quan trọng của quản trị, đó là chức năng hoạch định. 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

3.1 KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

3.1.1 Khái niệm

Hoạch định là quá trình xác định những mục tiêu và đề ra các chiến lược, kế hoạch, biện pháp tốt nhất để thực hiện mục tiêu đó.

Hoạch định ở đây là một thuật ngữ để chỉ hoạch định chính thức, nó được xây dựng trên những kỹ thuật rõ ràng, thủ tục chính xác và hướng tới tương lai, nó vạch rõ con đường để đi đến mục tiêu đã định.

3.1.2 Tác dụng

Trong điều kiện môi trường luôn biến động, nội bộ các tổ chức luôn chứa đựng những rủi ro tiềm ẩn, để thích nghi với những biến động của môi trường cũng như tối thiểu hóa những rủi ro bên trong trước hết nhà quản trị cần sử dụng đến chức năng hoạch định vì nó đem lại cho tổ chức bốn lợi ích (tác dụng) sau đây:

- Nhận diện các thời cơ (cơ hội) kinh doanh trong tương lai.

- Có kế hoạch né tránh hoặc tối thiểu hóa các nguy cơ, khó khăn.

- Triển khai kịp thời các chương trình hành động, có nghĩa là tạo tính chủ động trong thực hiện.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho công tác kiểm tra được dễ dàng, thuận lợi.

3.1.3 Phân loại hoạch định

Có nhiều căn cứ để phân loại hoạch định. Căn cứ thường được sử dụng là thời gian, theo đó hoạch định thường được phân làm hai loại:

- Hoạch định chiến lược: trong loại 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 có thể huy động.

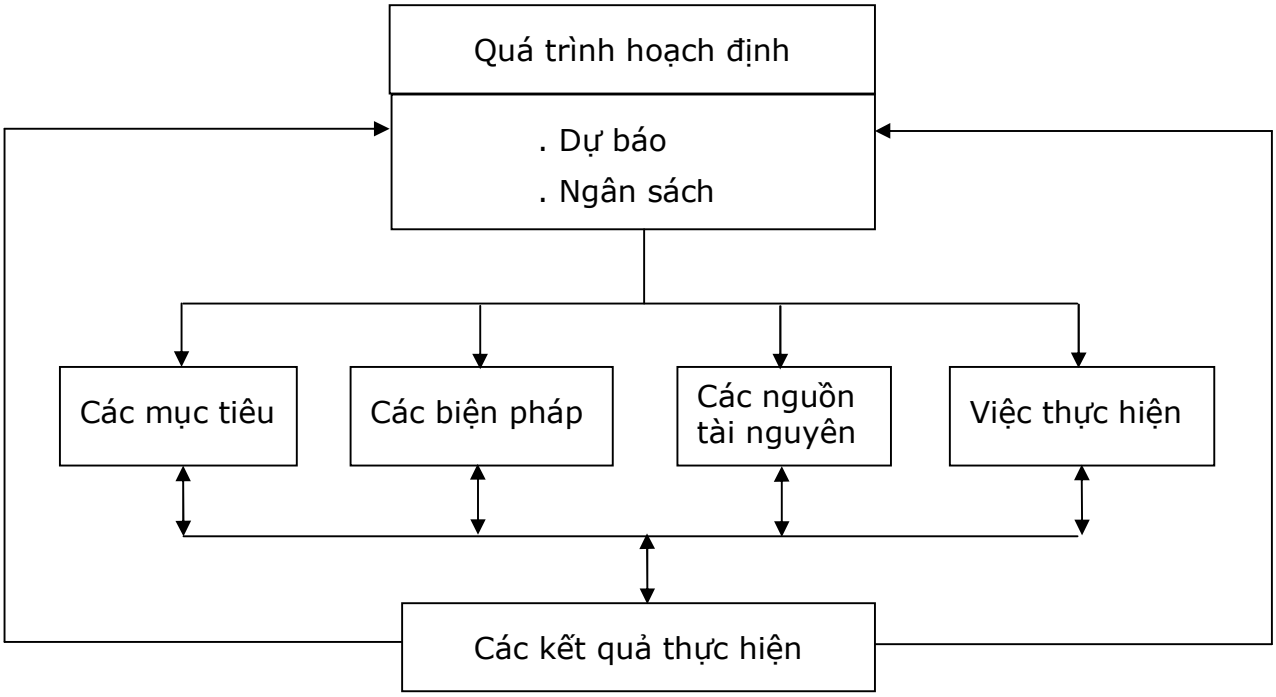
- Hoạch định tác nghiệp: là hoạch định nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động ở các đơn vị cơ sở, mang tính chi tiết và ngắn hạn, thường ở các lĩnh vực cụ thể.

	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Cấp hoạch định	Nhà quản trị cấp cao	Nhà quản trị cấp dưới
Thời hạn	Vài năm trở lên	Ngày, tuần, tháng, năm
Phạm vi	Bao quát lĩnh vực rộng và ít chi tiết xác định	Lĩnh vực hẹp và nhiều chi tiết xác định
Mục tiêu	Mục tiêu dài hạn	Mục tiêu ngắn hạn

Bảng 3.1 : So sánh hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

3.2 CÁC THÀNH PHẦN CỦA HOẠCH ĐỊNH

Chức năng hoạch định đòi hỏi nhà quản trị phải đưa ra các quyết định về bốn vấn đề cơ bản: mục tiêu, biện pháp, nguồn lực và việc thực hiện. Các thành phần này có thể được xem xét một cách riêng lẻ nhưng trên thực tế chúng gắn liền với nhau. Hình dưới đây mô tả các thành phần của hoạch định.



Hình 3.1: Các thành phần của hoạch định

3.2.1 Mục tiêu và thứ tự ưu tiên

3.2.1.1 Mục tiêu

- Khái niệm:

Mục tiêu là những kết quả cụ thể mà tổ chức mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Nói cách khác, mục tiêu xác định những kết quả mà nhà quản trị hy vọng sẽ đạt được trong tương lai.

Chức năng hoạch định bắt đầu từ việc xác định các mục tiêu tương lai và các mục tiêu này phải đáp ứng được những kỳ vọng của nhiều nhóm có liên quan đến tổ chức đó.

- Phân loại mục tiêu

Để cho việc thiết lập mục tiêu được thuận tiện, người ta thường chia mục tiêu ra nhiều loại dựa trên những căn cứ khác nhau. Sau đây là một số loại mục tiêu được sử dụng tương đối phổ biến trong công tác hoạch định.

+ Căn cứ vào thời gian: mục tiêu dài hạn, thường trên 5 năm; mục tiêu trung hạn: từ 1 đến 5 năm; mục tiêu ngắn hạn dưới hoặc bằng 1 năm. Tuy nhiên cách phân chia này chỉ rất tương đối, phụ thuộc vào quan điểm của từng nhà quản trị. Chẳng hạn có nhà quản trị cho rằng phải từ 10 năm trở lên mới là mục tiêu dài hạn, phải từ 3 năm đến 5 năm mới là mục tiêu trung hạn.

+ Căn cứ vào tính chất của mục tiêu: mục tiêu tăng trưởng (phát triển), mục tiêu ổn định, mục tiêu suy giảm.

+ Căn cứ vào yếu tố lượng hóa: mục tiêu định lượng và mục tiêu định tính.

+ Căn cứ theo cấp độ quản lý: mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu của các bộ phận chức năng, các thành viên trong tổ chức.

+ Căn cứ theo bản chất: mục tiêu kinh tế, mục tiêu chính trị, mục tiêu xã hội…

- Yêu cầu của mục tiêu

Căn cứ vào tình hình thực tế, khả năng thực hiện của tổ chức, lãnh đạo cấp cao phải xây dựng mục tiêu cho toàn tổ chức và lãnh đạo các bộ phận phải xây dựng mục tiêu cho bộ phận mình. Khi xây dựng mục tiêu ngắn hạn tổ chức cần tuân thủ nguyên tắc SMART như sau:

+ Mục tiêu phải cụ thể (Specific). Tức là phải chỉ rõ được mục tiêu liên quan đến những vấn đề gì, không nói một cách chung chung. Chẳng hạn mục tiêu "phấn đấu nâng cao chất lượng" là một mục tiêu chưa cụ thể. Chúng ta chưa biết được sẽ nâng cao chất lượng sản phẩm hay chất lượng các hoạt động và như vậy sẽ không thực hiện được trong thực tế.

+ Mục tiêu phải đo lường được (Measurable). Tức là phải định lượng hóa kết quả cuối cùng cần đạt được bằng các chỉ tiêu có thể đánh giá. Đây là điều quan trọng vì về sau các mục tiêu đề ra là các tiêu chuẩn để kiểm tra, đánh giá kết quả đạt được. Mặt khác, mục tiêu được lượng hóa sẽ dễ dàng cho việc lập kế hoạch thực hiện mục

tiêu đó. Ví dụ: doanh nghiệp X đề ra chỉ tiêu: phấn đấu giảm chi phí hành chính trong năm tới. Đây là mục tiêu không cụ thể vì nó không định lượng hóa được kết quả cuối cùng.

+ Mục tiêu phải có thể đạt được (Achievable). Nói chung mục tiêu đề ra yêu cầu phải có sự phấn đấu nhất định mới có thể thực hiện được. Tuy nhiên nếu đặt mục tiêu cao quá thì sẽ không có khả năng đạt được. Muốn biết mục tiêu đề ra có thực tế hay không cần phải tiến hành phân tích và dự báo một số dữ kiện về môi trường.

+ Mục tiêu phải nhất quán (Relevant). Có nghĩa là việc thực hiện mục tiêu này không cản trở việc thực hiện mục tiêu khác.

+ Mục tiêu phải chỉ rõ thời gian thực hiện (Time). Tức là phải chỉ rõ giới hạn thực hiệm mục tiêu trong khoảng thời gian nào.

3.2.1.2 Thứ tự ưu tiên của mục tiêu

Thứ tự ưu tiên của mục tiêu ngụ ý rằng tại một thời điểm nhất định, việc hoàn thành mục tiêu này quan trọng hơn việc hoàn thành mục tiêu khác. Đồng thời nó cũng phản ánh ý nghĩa quan trọng tương đối của những mục tiêu nhất định không kể đến thời gian. Chẳng hạn, các mục tiêu liên quan đến sự tồn tại của tổ chức là sự cần thiết để thực hiện những 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 nếu họ muốn phân bổ nguồn lực một cách hợp lý. Việc xác định thứ tự ưu tiên là việc tương đối khó khăn, phụ thuộc vào quan điểm của từng nhà quản trị và trong từng hoàn cảnh cụ thể.

3.2.2 Các biện pháp

Các biện pháp là những phương tiện hay hoạt động cụ thể được dự kiến để đạt được những mục tiêu. Ví dụ như mục tiêu là nâng cao năng suất từ 5 lên 6 đơn vị sản phẩm trên một giờ công thì cần phải vạch ra các biện pháp thực hiện cụ thể về cải tiến công nghệ, huấn luyện nhân viên, thay đổi phương pháp quản trị, cải thiện điều kiện làm việc, thay đổi chế độ khen thưởng… đồng thời phải tính toán làm sao để các biện pháp này có hiệu quả cao nhất. Các biện pháp được coi là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong việc thực hiện các mục tiêu.

3.2.3 Các nguồn lực

Các nguồn lực luôn có giới hạn trong khi mong muốn của tổ chức lại có nhiều nên các nguồn lực phải được phân bổ sao cho việc thực hiện mục tiêu đạt hiệu quả cao nhất. Cụ thể là tổ chức cần lập dự toán các nguồn lực cho từng kế hoạch quan trọng. Việc này có thể thực hiện theo nhiều cách khác nhau, chẳng hạn như tập trung các nguồn lực vào một số ít mục tiêu thay vì dàn trải cho nhiều mục tiêu. Tuy nhiên cần lưu ý rằng các nguồn lực là những hạn chế đối với các biện pháp. Ví dụ: tổng chi phí cho việc phát triển 3 sản phẩm mới tối đa là 1 tỷ đồng. Kế hoạch phải xác định các loại và số lượng nguồn lực cần thiết cũng như các nguồn lực tiềm ẩn và cách thức phân bổ các nguồn lực đó. Việc xác định rõ những hạn chế của nguồn lực cũng bao gồm cả việc lập dự toán ngân sách.

3.2.4 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 thể thực hiện được các mục tiêu nếu kế hoạch không được thực hiện hay 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 lực cho những biện pháp dự kiến để đạt được những mục tiêu. Thông thường, nhà quản trị phải thực hiện các kế hoạch thông qua người khác, đốc thúc họ tiếp nhận và thực hiện kế hoạch đó. Trong trường hợp này, quyền lực, thuyết phục và các chính sách là những phương tiện của nhà quản trị để thực hiện kế hoạch.

Trên đây là các thành phần chủ yếu trong chức năng hoạch định. Vấn đề đặt ra là một nhà quản trị sẽ bắt đầu quá trình hoạch định như thế nào. Nhiều nhà khoa học cho rằng đầu tiên là phải xây dựng được bản câu hỏi thích hợp để làm cơ sở cho việc xác định các thành phần 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. Cũng có thể bổ sung thêm các câu hỏi khác nếu thấy cần thiết.

Thành phần hoạch định	Các câu hỏi
Các mục tiêu	1. Cần phải đạt được những mục tiêu nào? 2. Ý nghĩa quan trọng tương đối của từng mục tiêu là gì? 3. Các 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	1. Những biện pháp nao liên quan 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	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 nào? 4. Ai, đơn vị nào chịu trách nhiệm về lập dự toán ngân sách?
Thực hiện	1. Kế hoạch có thể được thực hiện thông qua quyền lực hay sự 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 của các nội dung chính sách?

Bảng 3.2: Các câu hỏi thông dụng cho từng thành phần của hoạch định

3.3 CÁC PHƯƠNG PHÁP DỰ BÁO TRONG HOẠCH ĐỊNH

Việc hoạch định là một quá trình quản trị mang tính chất suy diễn. Trong một số trường hợp các nhà quản trị có thể đề ra phương hướng hành động bằng cách dự báo. Dự báo là một quá trình sử dụng thông tin quá khứ và hiện tại để dự đoán những sự kiện tương lai.

Hiện nay các nhà quản trị thường sử dụng bốn phương pháp để dự báo tương lai, đó là: linh cảm, khảo sát thị trường, phân tích chuỗi thời gian và mô hình kinh tế lượng.

Ví dụ: dự báo khối lượng hàng bán ra.

- 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 phản 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 vào dự đoán của mình. Kỹ thuật lấy mẫu thông 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 được 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 tác động của ít nhất ba yếu tố: thời vụ, theo chu kỳ phổ biến của hoạt động kinh doanh và xu hướng trong một khoảng thời gian. Chẳng hạn, nhà quản trị doanh nghiệp kinh doanh quần áo thời trang biết rằng doanh số bán sẽ đạt mức cao nhất vào những tháng tết; họ cũng biết rõ tính chất chu kỳ của việc tiêu thụ vì một số người sẽ giảm mua quần áo thời trang khi thu nhập của họ giảm và ngược lại. Để hoạch định dài hạn, nhà quản trị cũng phải hiểu biết một mức độ nhất định về xu hướng tiêu dùng quần áo thời trang. Sở thích của người tiêu dùng thay đổi theo thời gian và khi có những sản phẩm mới ra đời.

- Mô hình kinh tế lượng: Các mô hình kinh tế lượng cho phép đánh giá ảnh hưởng của một số biến đến doanh số bán. Mô hình kinh tế lượng bắt đầu bằng việc nhận 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 trong cùng năm. Tuy mô hình kinh tế lượng là cách thức tinh vi nhất chúng vẫn không đem lại hy vọng chính xác hoàn toàn nên vẫn cần có thêm phán đoán của nhà quản trị.

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

3.4 HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

3.4.1 Khái niệm

Trước khi nhà quản trị sản xuất, marketing, nhân lực… có thể xây dựng được những kế hoạch cho bộ phận của mình, thì cần phải xây dựng một kế hoạch cho toàn bộ tổ chức. Nếu không thì các kế hoạch của từng bộ phận được xây dựng một cách tự phát, thậm chí là mâu thuẫn nhau giữa bộ phận này và bộ phận khác. Lập kế hoạch tổng thể cho toàn bộ tổ chức trong dài hạn thường được gọi là hoạch định chiến lược.

Hoạch định chiến lược liên quan đến việc xác định những mục tiêu dài hạn, bao quát toàn bộ tổ chức và chiến lược hành động để thực hiện mục tiêu. Thông thường, các tổ chức có thể hướng vào xây dựng bốn loại chiến lược sau: ổn định, phát triển, cắt giảm và phối hợp ba chiến lược đó.

- Chiến lược ổn định: là không có những thay đổi đáng kể. Chẳng hạn không tạo ra sản phẩm mới mà chỉ phục vụ sản phẩm cũ, duy trì thị phần, lợi nhuận….

- Chiến lược phát triển: là tăng thêm mức hoạt động của tổ chức. Cụ thể là tăng thêm thị phần, thị trường, sản phẩm, khách hàng, doanh thu, lợi nhuận…. Nhìn chung các nhà quản trị rất yêu thích chiến lược này.

- Chiến lược cắt giảm: là giảm bớt kích thước hay tính đa dạng của những hoạt động của tổ chức. Nhìn chung nếu phải áp dụng chiến lược này có nghĩa là các nhà quản trị không còn sự lựa chọn nào khác.

- Chiến lược phối hợp: là sử cùng lúc nhiều chiến lược khác nhau, chẳng hạn thu hẹp bộ phận này nhưng lại mở rộng bộ phận khác.

Nhìn chung, hoạch định chiến lược liên quan đến nhiều định nghĩa, sử dụng nhiều công cụ nên đây là công việc khá phức tạp. Để hiểu rõ thêm về vấn đề này cần tham khảo thêm tài liệu về quản trị chiến lược, chiến lược kinh doanh. Đây cũng là hai chủ đề quan trọng của ngành quản trị kinh doanh.

3.4.2 Các công cụ hỗ trợ hoạch định chiến lược

Có rất nhiều công cụ hỗ trợ cho việc hoạch định chiến lược. Nếu chỉ ở mức tìm ra và xác định những định hướng chung nhất, có thể sử dụng ba công cụ dưới đây.

3.4.2.1 Ma trận điểm mạnh điểm yếu – cơ hội và nguy cơ (SWOT)

Nội dung của ma trận SWOT (bảng 3.6) có thể tóm tắt như sau: Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài giúp tổ chức xác định được những cơ hội (O) và đe doạ (T). Phân tích các yếu tố bên trong giúp tổ chức xác định được những điểm mạnh (S) và điểm yếu (W). Từ đó kết hợp các S,W, O, T để hình thành các định hướng phát triển hay các chiến lược như sau:

Bảng 3.6 : Ma trận SWOT

	Liệt kê các cơ hội – O	Liệt kê các nguy cơ – T
Liệt kê những điểm mạnh – S	**CHIẾN LƯỢC SO:** Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội Ví dụ, tài chính mạnh và thị trường chưa bão hòa => Chiến lược phát triển thị trường	**CHIẾN LƯỢC ST:** Tận dụng các điểm mạnh để tối thiểu hóa các nguy cơ Ví dụ, mạnh về hệ thống phân phối và các quy định của chính phủ giảm => Chiến lược đa dạng hóa, đưa sản phẩm mới vào thị trường mới
Liệt kê những điểm yếu - W	**CHIẾN LƯỢC WO:** Tận dụng các cơ hội để hạn chế các điểm yếu Ví dụ, thiếu chuyên môn kỹ thuật và nhu cầu dịch vụ máy vi tính tăng => Chiến lược mua lại một công ty điện tóan kỹ thuật cao	**CHIẾN LƯỢC WT:** Tối thiểu hóa những điểm yếu và thóat khỏi các nguy cơ. Ví dụ, chất lượng sản phẩm kém và các nhà phân phối không đáng tin cậy => Chiến lược kết hợp về phía sau, cải tiến lại chất lượng sản phẩm, liên kết với các nhà phân phối

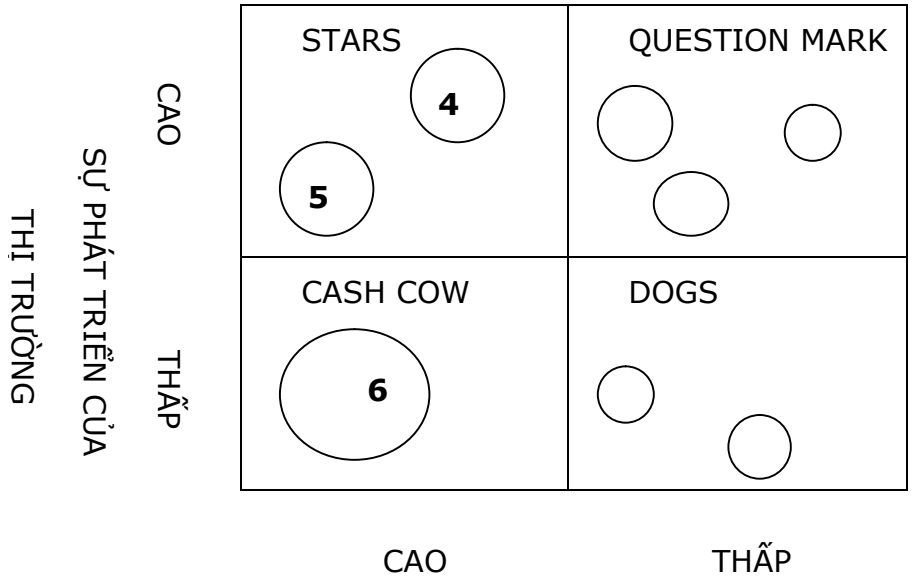
Có thể phối hợp cả S, O, W, T: Sử dụng mặt mạnh để khai thác cơ hội, cải thiện dần những yếu kém và giảm bớt những nguy cơ.

Qua các chiến lược trong SWOT, ta sẽ lựa chọn ra các chiến lược khả thi nhất để thực hiện.

3.4.2.2 Ma trận phát triển và tham gia thị trường

Nhóm tư vấn Boston (BCG) một công ty tư vấn về quản trị hàng đầu đã phát triển và phổ biến "Ma trận phát triển và tham gia thị trường" :

Hình 3.2 : Ma trận BCG (Growth Share Matrix)



8 vòng tròn chỉ rõ tầm cỡ hiện tại và vị trí của 8 đơn vị kinh doanh của tổ chức. Tầm cỡ từng đơn vị kinh doanh tỷ lệ thuận với diện tích hình tròn. Vị trí của từng đơn vị kinh doanh chỉ ra sự phát triển về thị trường và phần tham gia thị trường của nó.

- Ô QUESTION MARK (dấu hỏi): đơn vị kinh doanh thuộc ô này là các đơn vị kinh doanh thuộc thị trường đang phát triển mạnh, nhưng thị phần của nó còn thấp, do đó lợi nhuận còn thấp. Cần có chiến lược đầu tư trang bị máy móc, vốn, nhân sự … để tăng thị phần. Nếu hoạt động ở ô này thành công nó sẽ thành một STAR

- STARS (ngôi sao): đơn vị kinh doanh thuộc ô này là đơn vị kinh doanh có thị phần cao trong thị trường đang phát triển mạnh. Cần có chiến lược đầu tư để duy trì vị thế dẫn đầu.

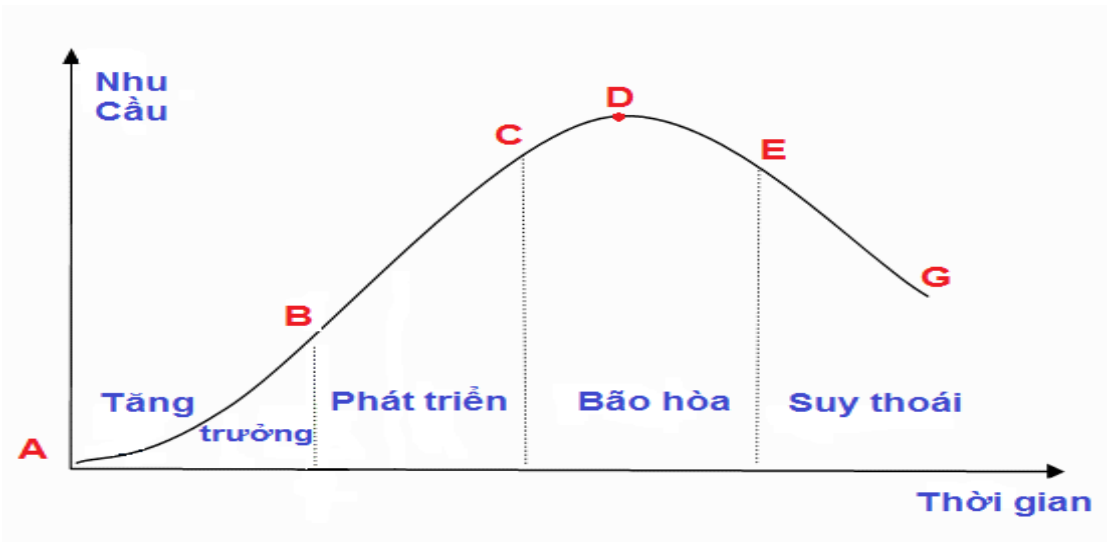
- CASH COW (bò sữa): đơn vị kinh doanh thuộc ô này có thị phần lớn, công ty không cần cung cấp nhiều tài chính cho nó vì suất tăng trưởng của thị trường đã giảm xuống. Cần có chiến lược duy trì vị thế trên càng lâu càng tốt.

- DOGS: đơn vị kinh doanh thuộc ô này là các đơn vị kinh doanh thuộc thị trường phát triển thấp, lại là đơn vị có thị phần thấp. Cần duy trì nếu có cơ hội chuyển lên ô dấu hỏi, nếu không thì áp dụng chiến lược từ bỏ đầu tư và chuyển sang lĩnh vực đầu tư mới.

3.4.3 Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống

Hãng tư vấn Arthur D.Little Inc đã tìm ra khuôn mẫu chu kỳ đời sống sản phẩm cho việc hoạch định chiến lược (hình 3.3). Gồm có 4 giai đoạn như sau:

Hình 3.3: Chu kì sống của sản phẩm



- Thời kỳ tăng trưởng (đưa sản phẩm vào thị trường): Trong thời kỳ này, sản phẩm chưa được nhiều người biết đến, nên khối lượng tiêu thụ tăng chậm, tổ chức cần bỏ thêm chi phí để hoàn thiện sản phẩm, nghiên cứu cải tiến, khảo sát thị trường… do đó lợi nhuận thấp hoặc có thể lỗ. Về mặt giá áp dụng trong thời kỳ này thường thấp so đối thủ cạnh tranh (nếu chất lượng ngang bằng) hoặc giá có thể cao hơn (nếu chất lượng nhỉnh hơn).

- Thời kỳ phát triển: Thời kỳ này số lượng tiêu thụ tăng mạnh do thị trường đã chấp nhận sản phẩm mới, chi phí sản xuất và giá thành giảm đáng kể, lợi nhuận cao.

Việc mở rộng thị trường trong thời kỳ này rất thuận lợi. Tuy nhiên, vẫn phải tiếp tục bỏ thêm chi phí để hòan thiện sản phẩm, nghiên cứu cải tiến, khảo sát thị trường….

- Thời kỳ bão hòa: Là thời kỳ sản phẩm ứ đọng ở các kênh phân phối, sản xuất ngừng trệ. Đây là thời kỳ thường diễn ra cạnh tranh gay gắt. Nên có chính sách giá cả thấp hoặc cải tiến sản phẩm, và chất lượng sản phẩm sẽ quyết định thời kỳ này.

- Thời kỳ suy thoái: Khối lượng tiêu thụ và lợi nhuận giảm nghiêm trọng, cần đình chỉ sản xuất, cắt giảm mọi chi phí chiêu thị, thực hiện chính sách giá thấp để tiêu thụ sản phẩm, thu hồi vốn để chuyển sang lĩnh vực kinh doanh khác.

3.5 HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP

3.5.1 Khái niệm

Là những hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược trong những tình huống cụ thể và ở những thời gian ngắn (tháng, qúy, năm). Nội dung là những chương trình hoạt động ngắn, sử dụng các nguồn lực đã phân bổ để hòan thành mục tiêu đề ra.

3.5.2 Tiến trình và nội dung cụ thể

Hoạch định tác nghiệp được mô tả bằng quá trình xác định các kế hoạch:

- Kế hoạch cho những hoạt động không hoặc ít lặp lại, tức kế hoạch chỉ sử dụng hầu như chỉ một lần (còn gọi là kế hoạch đơn dụng), gồm:

+ Chương trình (quy mô lớn): đưa sản phẩm mới ra thị trường, khánh thành một tòa nhà thương mại, xóa đói giảm nghèo….

+ Dự án (quy mô nhỏ): Là một phần tách rời từ chương trình, có những chỉ dẫn cụ thể về công việc, được giới hạn nghiêm ngặt về nguồn lực sử dụng (giao từng người cụ thể phụ trách) và thời gian hòan thành.

+ Kế hoạch ngân sách: Là một biểu mẫu tường trình về các nguồn tài chính phân bổ cho những hoạt động đã định, trong khoảng thời gian đã xác định. Đây là thành tố quan trọng của chương trình và dự án, là công cụ kiểm soát hiệu qủa của đơn vị.

- Kế hoạch thường xuyên: Hướng vào những hoạt động có khả năng hoặc chắc chắn lặp lại ở tương lai, gồm:

+ Chính sách: Là những đường lối chỉ đạo tổng quát để làm quyết định, ví dụ chính sách đãi ngộ chất xám, chính sách phân phối thu nhập….

+ Thủ tục: Là những hướng dẫn chi tiết để thực hiện chính sách

+ Quy định, quy tắc: Các tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép làm.

TÓM TẮT

Hoạch định là quá trình ấn định những mục tiêu và lựa chọn cách thức tốt nhất để hoàn thành mục tiêu. Nó chỉ đạo, làm giảm tác động của biến đổi, làm giảm lãng phí xuống mức thấp nhất, và đặt những mục tiêu để kiểm soát được dễ dàng.

Hoạch định được phân ra thành nhiều loại tùy theo cách tiếp cận. Nếu căn cứ vào thời gian, hoạch định sẽ bao gồm: hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Còn nếu căn cứ theo mức độ sử dụng, hoạch định gồm hoạch định đơn dụng và hoạch định thường trực.

Chức năng hoạch định đòi hỏi nhà quản trị phải đưa ra các quyết định về bốn vấn đề cơ bản: mục tiêu, biện pháp, nguồn lực và việc thực hiện. Các thành phần này có thể được xem xét một cách riêng lẻ nhưng trên thực tế chúng gắn liền với nhau.

Các nhà quản trị thường sử dụng bốn phương pháp để dự báo tương lai, đó là: linh cảm, khảo sát thị trường, phân tích chuỗi thời gian và mô hình kinh tế lượng.

Có 3 công cụ hỗ trợ hoạch định chiến lược hữu hiệu là: ma trận BCG, những khuôn mẫu chu kỳ đời sống sản phẩm và ma trận SWOT.

Quản trị có thể chọn một trong 4 chiến lược: ổn định, phát triển, cắt giảm để tiết kiệm và phối hợp. Để làm cho công tác hoạch định hiệu quả, mọi nhà quản trị phải tham gia vào hoạt động này, và phải tạo được một môi trường hoạch định thích hợp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu khái niệm và tác dụng của chức năng hoạch định.
2. So sánh hoạch định tác nghiệp và hoạch định chiến lược.
3. Trình bày qúa trình hoạch định chiến lược?
4. Trình bày ngắn gọn các công cụ hoạch địch chiến lược.
5. Phân tích SWOT của đơn vị bạn đang công tác (đơn vị bạn quan tâm) & xây dựng các chiến lược, chiến lược nào bạn cho là khả thi nhất?
6. Trình bày những nội dung cơ bản của hoạch định tác nghiệp.

BÀI 4: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

- *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.*

Sau khi xây dựng các mục tiêu, kế hoạch hành động, tổ chức cần phải thực hiện các mục tiêu và các kế hoạch đó. Muốn vậy tổ chức phải có bộ máy, có con người với những nhiệm vụ cụ thể. Nhà quản trị thực hiện những công việc liên quan đến bộ máy, con người được gọi là làm các công việc của chức năng tổ chức. Để hoàn thành tốt chức năng tổ chức, tất cả các nhà quản trị dù ở cấp nào cũng cần phải nắm vững những nguyên tắc và phương pháp tổ chức.

4.1 KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, NGUYÊN TẮC CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

4.1.1 Khái niệm chức năng tổ chức

Chức năng tổ chức là việc lựa chọn những công việc, những bộ phận và giao cho mỗi bộ phận một người chỉ huy với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm cần thiết để thực hiện mục tiêu của tổ chức đã vạch ra.

Với cách hiểu trên, chức năng tổ chức thường được biểu hiện là cơ cấu tổ chức quản trị. Cơ cấu tổ chức quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung đã xác định.

4.1.2 Vai trò của chức năng tổ chức

Thiếu một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ gây ra nhiều vấn đề khó khăn phức tạp cho công tác quản trị. Công tác tổ chức hiệu quả giúp cho việc khuyến khích sử dụng con người với tính chất là con người phát triển toàn diện, tạo điều kiện thuận lợi cho sự mở rộng đa dạng hóa tổ chức và nâng cao tính độc lập sáng tạo của nhà quản trị. Vì vậy chức năng tổ chức là cốt lõi của quy trình quản trị.

4.1.3 Nguyên tắc cơ bản của tổ chức quản trị

Nguyên tắc thống nhất chỉ huy: mỗi người thừa hành chỉ có một người cấp trên và chỉ báo cáo, nhận lệnh của người đó mà thôi.

Nguyên tắc gắn liền với mục tiêu: bộ máy tổ chức chỉ được xây dựng khi chúng ta có mục tiêu, nhiệm vụ cho tổ chức đó.

Nguyên tắc hiệu quả: bộ máy phải có kết quả hoạt động cao nhất với chi phí thấp nhất.

Nguyên tắc cân đối: các bộ phận xây dựng phải cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm; đồng thời phải cân đối khối lượng công việc giữa các bộ phận.

Nguyên tắc linh hoạt: tổ chức phải thích nghi, đáp ứng được với những biến động của môi trường bên ngòai.

4.2 MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC

4.2.1 Phân công lao động

Là chia nhỏ công tác thành một số bước, mỗi bước được hoàn thành bởi một cá nhân. Như vậy cá nhân chuyên môn hóa khi thực hiện một phần của một hoạt động thay vì toàn bộ hoạt động. Dây chuyền lắp ráp là một thí dụ điển hình của sự phân công lao động. Sự phân công lao động nhằm tạo ra hiệu quả cao trong tổ chức. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng việc phân công lao động quá mức sẽ gây ra nhàm chán, mệt mỏi…. từ đó giảm sút hiệu quả.

4.2.2 Tầm hạn quản trị

Người ta thường nói một tổ chức mà có quá nhiều cấp thì cồng kềnh. Số lượng các cấp lại phụ thuộc vào tầm hạn quản trị hay là quy mô tối ưu về số lượng những người bị quản lý.

Tầm hạn quản trị (tầm hạn kiểm soát) là số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị cấp trên có thể quản trị được một cách tốt đẹp nhất. Tầm hạn quản trị có thể thay đổi tùy theo nội dung công việc của người bị quản trị là giống hay khác nhau, đơn giản hay phức tạp. Chẳng hạn, một tổ chuyên viên thông thường có từ 6 đến 10 người, 1 tổ học sinh có từ 10 đến 20 em. Nếu sản xuất dây chuyền với công nghệ đơn giản thì tầm hạn có thể tăng lên nghĩa là một nhà quản trị có thể giám sát một số đông công nhân. Như vậy tầm hạn quản trị rộng sẽ làm giảm số cấp quản trị và ngược lại.

Ví dụ nếu doanh nghiệp có 20 nhân viên và tầm hạn quản trị là 20 thì doanh nghiệp chỉ có 1 quản trị viên. Nếu tầm hạn quản trị là 5 (tức mỗi nhà quản trị chỉ quản lý được 5 người) thì doanh nghiệp cần có thêm 4 quản trị viên và thêm ít nhất 1 người để quản lý 4 người này, tức tăng thêm 1 cấp quản trị. Ví dụ trên cho thấy, cùng một số lượng nhân viên nhưng nếu tầm hạn quản trị quản trị rộng, doanh nghiệp sẽ có ít tầng trung gian. Việc có ít tầng trung gian làm cho bộ máy tổ chức gọn nhẹ. Tuy nhiên, tầm hạn quản trị rộng chỉ thuận lợi khi nhà quản trị có năng lực, cấp dưới có trình độ làm việc khá, công việc ít biến động… Tóm lại, ta có thể đưa ra một số nhận xét sau về tầm hạn quản trị:

- Tầm hạn quản trị rộng sẽ có ít tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức, thông tin phổ biến và phản hồi trong nội bộ nhanh chóng, ít tốn kém chi phí trong quản trị.

- Tầm hạn quản trị hẹp sẽ có nhiều tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức, thông tin thường bị méo mó, biến dạng vì phải đi qua nhiều cấp, chi phí quản lý lớn do đó tính hiệu quả thấp.

4.2.3 Quyền hành trong quản trị

Trong công tác quản trị, quyền hành luôn luôn kèm theo chức vụ quản trị. Nếu như cấp dưới không tuân theo những chỉ thị của cấp trên thì không thể hoàn thành

mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, những quyền hành kèm theo chức vụ quản trị không phải là vô hạn.

4.2.3.1 Khái niệm

Quyền hành là năng lực quyết định, chỉ huy, khen thưởng, trừng phạt hay ra lệnh đối với cấp dưới và trông đợi sự tiến hành của họ.

4.2.3.2 Mối quan hệ giữa sử dụng quyền hành và thái độ lao động

Có ba cách thức sử dụng quyền hành của nhà quản trị:

- Cưỡng bức: Nếu nhà quản trị dùng biện pháp cưỡng bách, đe dọa thì nhân viên vì sợ mà phải làm việc nhưng sẽ thiếu nhiệt tình.

- Mua chuộc: Nếu nhà quản trị dùng biện pháp mua chuộc bằng quyền lợi thì nhân viên sẽ làm việc với thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại đến với bản thân.

- Kết thân, xem nhau như những người đồng nghiệp: Nếu muốn nhân viên làm việc với nhiệt tình và sự quan tâm đến lợi ích chung của tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hành một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung.

4.2.3.3 Phân quyền

- Khái niệm: Phân quyền hay ủy quyền là tạo cho người khác quyền hành và trách nhiệm để thực hiện một hoạt động nhất định. Quyền hành được giao khi cấp trên giao cho cấp dưới quyền được quyết định về một vấn đề nào đó. Trong trường hợp quyền lực không được giao người ta gọi là tập quyền.

Quyền hành được giao khi cấp trên cho phép cấp dưới quyền được ra quyết định. Như vậy cấp trên không thể giao cho cấp dưới những quyền hạn mà họ không có. Cấp trên cũng không thể giao toàn bộ quyền hạn của mình vì như vậy thực sự đã trao cương vị của mình cho cấp dưới. Mục đích chủ yếu của việc giao quyền là làm cho một tổ chức có khả năng thực hiện được mục tiêu trên cơ sở huy động được sức lực, trí tuệ của cấp dưới.

Quá trình giao quyền thường bao gồm các công việc sau:

- Xác định các kết quả mong muốn.

- Giao nhiệm vụ.

- Giao quyền để hoàn thành các nhiệm vụ đó.

- Xác định trách nhiệm của người được giao quyền.

Trong thực tế không thể tách rời các quá trình này vì việc mong muốn có một người hoàn thành nhiệm vụ mà không giao quyền thực hiện chúng là vô nghĩa. Cũng như giao quyền mà không biết kết quả cuối cùng là gì thì quyền hạn giao đó sẽ bị lợi dụng làm việc khác.

Việc giao quyền hạn có thể bằng văn bản hay bằng miệng dưới dạng quy định cụ thể hay chung chung. Khi giao quyền cần phân biệt hai loại ủy quyền: ủy quyền chính thức (thực hiện bằng văn bản) và ủy quyền mặc nhiên (quyền theo cấp bậc để giải quyết các tình huống có liên quan đến chức năng nhiệm vụ).

Việc ủy quyền bằng văn bản cụ thể rất có ích đối với những nhà quản trị được ủy quyền lẫn người ủy quyền. Người ủy quyền sẽ dễ dàng nhận ra những mâu thuẫn và chồng chéo với các cương vị khác và cũng sẽ thuận lợi hơn trong việc chỉ ra những công việc mà một cấp dưới có thể và phải chịu trách nhiệm.

Một lãnh đạo cấp cao nói: ông chưa bao giờ ủy quyền cho ai mà chỉ yêu cầu những người quản trị cấp dưới phải chịu trách nhiệm về một bộ phận nào đó của tổ chức. Thực tế vị lãnh đạo này đã tiến hành một sự uỷ quyền rất rộng, đó là sự tự do hoàn toàn trong hoạt động của cấp dưới nếu cấp dưới thấy điều đó là thích hợp. Tuy nhiên trước sự uỷ quyền không cụ thể như vậy, các cấp dưới buộc phải tìm ra cách đi của mình và qua việc thử nghiệm trong thực tiễn xem cấp trên sẽ đồng ý cách nào rồi tiến hành hiệu chỉnh. Nếu họ không hiểu rõ các chính sách và truyền thống của công ty, không biết được cá tính của cấp trên thì có thể bị rơi vào tình thế bất lợi.

Ngược lại, nhiều lãnh đạo cấp cao lại cho rằng sự uỷ quyền cụ thể là quá phức tạp và cấp dưới bị tước đoạt mất tính linh hoạt nên sẽ không thể triển khai theo cách tốt nhất được. Vì thế người lãnh đạo cấp cao nên xây dựng một truyền thống năng động trong tổ chức để khắc phục tính kém linh hoạt của cấp dưới khi giao quyền cụ thể. Và người được uỷ quyền nên lập ra một bản mô tả công việc và giải thích rõ bản mô tả đó với cấp trên các ý tưởng chính, thậm chí nhiều khi cần giải thích rõ với cả những quản trị viên cùng cấp khác cần có sự hợp tác để tránh những sự ghen ghét, đố kỵ....

Việc giao quyền có thể bị thu hồi trong những điều kiện cần thiết. Việc tổ chức lại thường liên quan với việc thu hồi hoặc giao lại quyền hạn cho một số người nhất định.

- Mức độ phân quyền: Phụ thuộc vào các điều kiện sau:

+ Kích thước, quy mô của tổ chức: Nếu kích thước và quy mô của tổ chức càng lớn thì mức độ phân quyền trong tổ chức càng tăng. Vì những nhà quản trị cao cấp chỉ có số lượng thời gian nhất định và thông tin chi tiết bị hạn chế nên tập quyền sẽ làm giảm sút chất lượng và tốc độ ra quyết định. Trong điều kiện đó họ phải phân quyền quyết định cho cấp dưới để cho các quyết định được đưa ra một cách nhanh chóng hơn và nâng cao chất lượng các quyết định.

+ Giá trị của quyết định và sự quan trọng của nhiệm vụ: yếu tố này càng xuống cấp dưới càng giảm. Một nhiệm vụ hay quyết định càng quan trọng thì nó càng ít được phân quyền cho cấp dưới thực hiện.

+ Việc phân quyền có thể được tăng lên khi có những người quản trị cấp dưới tài giỏi, có khả năng thực hiện quyền lực giao phó và đủ tin cậy để ủy quyền cho họ.

- Những nguyên tắc giao quyền

Để việc giao quyền có hiệu quả đòi hỏi phải thực hiện những nguyên tắc giao quyền sau đây:

+ Giao quyền theo kết quả mong muốn: Việc giao quyền là nhằm trang bị cho người thực hiện một công cụ có khả năng thực hiện tốt các mục tiêu. Cho nên quyền lực được giao cho từng người quản trị phải tương xứng với mục tiêu cần đạt được và nhằm tạo cho họ quyền chủ động trong quy trình thực hiện.

+ Giao quyền theo chức năng: Mỗi bộ phận trong tổ chức đều có những chức năng nhất định cần phải hoàn thành. Do đó giao quyền theo chức năng là cần thiết. Nếu coi nhẹ nguyên tắc này sẽ dẫn đến nguy cơ về sự lẫn lộn không biết ai sẽ phải làm việc gì. Nguyên tắc này bao gồm cả việc giao quyền và phân chia bộ phận, mặc dù đơn giản về mặt nhận thức nhưng phức tạp khi vận dụng.

+ Nguyên tắc bậc thang: nói về chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Tuyến quyền hạn từ người quản trị cao nhất đến mỗi vị trí bên dưới trong tổ chức càng rõ ràng thì các vị trí chịu trách

nhiệm về việc ra các quyết định sẽ càng rõ ràng và việc thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.

Việc nhận thức đầy đủ nguyên tắc bậc thang là cần thiết bởi vì cấp dưới phải biết được ai giao quyền cho họ và những vấn đề vượt quá phạm vi quyền hạn của họ phải được trình cho ai.

+ Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: Những nguyên tắc xác định quyền hạn theo chức năng và bậc thang làm nảy sinh nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc. Mỗi cấp tổ chức nhất định có quyền hạn ra quyết định trong phạm vi quyền lực mà tổ chức phân quyền. Do đó có thể suy ra nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc là: việc duy trì sự ủy quyền đã định, đòi hỏi rằng các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được chính họ đưa ra chứ không được đẩy lên cấp trên theo cơ cấu tổ chức. Ví dụ đơn kiện bị đẩy lên trên. Nói cách khác, những nhà quản trị ở mỗi cấp phải ra bất kỳ quyết định nào mà họ có thể phải làm dựa trên quyền hạn được giao và chỉ những vấn đề họ không thể quyết định được do sự hạn chế về quyền lực mới được đưa lên cấp trên. Nhà quản trị cấp cao phải bảo đảm việc giao quyền hạn là rõ rằng đối dưới cấp dưới và nên tránh sự ham muốn ra các quyết định thay cho cấp dưới.

+ Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Việc một người có mối quan hệ trình báo lên một cấp trên duy nhất càng hoàn thiện bao nhiêu thì vấn đề mâu thuẫn trong các chỉ thị sẽ càng ít và ý thức về trách nhiệm cá nhân đối với các kết quả sẽ càng lớn. Thực tế có thể một cấp dưới nhận được sự ủy quyền của nhiều cấp trên. Trong trường hợp này, quyền hạn được giao bởi nhiều người cho một người rất có thể sẽ dẫn tới những mâu thuẫn cả quyền hạn lẫn trách nhiệm. Nguyên tắc này rất có ích trong việc làm sáng tỏ mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm.

+ Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Do trách nhiệm là một nghĩa vụ, không thể giao phó được cho nên chẳng có cấp trên nào có thể trốn tránh trách nhiệm về hành động của các cấp dưới bằng cách ủy quyền. Mặt khác, trách nhiệm của các cấp dưới đối với cấp trên của mình về việc thực hiện nhiệm vụ được giao là tuyệt đối một khi họ đã chấp nhận sự phân công và nhận quyền thực thi nó.

+ Nguyên tắc về sự tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: Quyền hạn là một quyền cụ thể tiến hành những công việc được giao và trách nhiệm là nghĩa vụ

phải hoàn thành chúng. Về lôgic điều đó dẫn đến việc quyền hạn phải tương xứng với trách nhiệm. (trách nhiệm không thể lớn hơn cũng như nhỏ hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao).

- Nghệ thuật giao quyền

Giao quyền không chỉ là một vấn đề khoa học mà còn là một nghệ thuật. Nó đòi hỏi phải thích hợp với từng tình huống, điều kiện cụ thể và phải tế nhị để việc chuyển giao quyền lực có kết quả. Ngoài cơ cấu tổ chức và các mục tiêu, nhiệm vụ được giao, một yếu tố quan trọng đến nghệ thuật giao quyền là thái độ cá nhân của nhà quản trị. Cụ thể là:

+ Sẵn sằng tạo các cơ hội cho người khác: thuộc tính cá nhân này của nhà quản trị rất cần cho sự giao quyền vì nó có khả năng khuyến khích những ý tưởng của người khác. Sẵn lòng giúp họ và khen ngợi tài năng của họ là việc rất quan trọng. Nếu thiếu những thái độ, đức tính đó sẽ làm hạn chế rất nhiều đến quá trình giao quyền cho cấp dưới.

+ Sự sẵn sằng chia sẻ: Một nhà quản trị muốn ủy quyền một cách có kết quả trước hết phải sẵn lòng giao quyền ra quyết định cho cấp dưới. Một sai lầm to lớn của một số nhà quản trị khi đã giữ các cấp bậc cao hơn là họ vẫn muốn tiếp tục ra các quyết định cho các cương vị mà họ đã rời bỏ.

+ Sự sẵn sằng cho phép người khác mắc sai lầm: Bất kỳ ai cũng có thể mắc sai lầm. Một cấp dưới được ủy quyền làm một điều gì đó thì họ cũng có thể mắc những sai lầm nhất định. Điều đó đòi hỏi cấp trên phải tính đến và phải biết chấp nhận.

+ Sẵn sàng tin cậy cấp dưới: Việc giao phó quyền lực đòi hỏi một thái độ tin cậy của cả hai bên.

+ Sự sẵn sằng lập ra và sử dụng sự kiểm tra rộng rãi: Cấp trên sẽ không giao quyền cho cấp dưới nếu họ không có khả năng kiểm tra xem quyền lực đó sẽ được sử dụng như thế nào. Vì vậy, việc thiết lập các hoạt động kiểm tra là một trong những nghệ thuật của nhà quản trị.

4.3 XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC

4.3.1 Khái niệm cơ cấu tổ chức

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

4.3.2 Các yêu cầu đối với một cơ cấu tổ chức quản trị tối ưu

- Đảm bảo tính tối ưu: Số lượng các bộ phận, số cấp phải hợp lý.

- Đảm bảo tính linh hoạt hay khả năng thích nghi cao: Cơ cấu tổ chức phải có khả năng phản ứng linh hoạt với các tình huống xảy ra, đảm bảo thời gian từ lúc ra quyết định đến lúc thực hiện là ngắn nhất. Muốn vậy bộ máy tổ chức phải gọn nhẹ.

- Đảm bảo độ tin cậy trong hoạt động: đảm bảo tính chính xác của thông tin truyền đi trong cơ cấu nhờ đó duy trì sự phối hợp hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận.

- Đảm bảo tính kinh tế: chi phí ít nhất nhưng hiệu quả cao nhất.

4.3.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị

Khi xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị đòi hỏi không chỉ xuất phát từ các yêu cầu trên mà còn phải tính đến những nhân tố ảnh hưởng. Trên thực tế một số cơ cấu tổ chức quản trị chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố và các yếu tố này thay đổi tùy theo từng trường hợp. Khái quát lại thì thường có các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị sau đây:

- Chiến lược và mục tiêu của tổ chức. Bộ máy lập ra nhằm thực hiện mục tiêu nên khi mục tiêu thay đổi dẫn đến bộ máy thay đổi.

- Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức. Quy mô lớn thì sự phức tạp tăng do các mối quan hệ và sự chuyên môn hóa trong tổ chức tăng lên và ngược lại.

- Kỹ thuật và công nghệ sử dụng. Thường nếu tổ chức sử dụng công nghệ hiện đại thì cơ cấu tổ chức gọn nhẹ hơn.

- Môi trường của tổ chức: VD: đặc thù của doanh nghiệp khác với cơ quan hành chính, vậy môi trường khác nhau.

- Quan điểm, thái độ của lãnh đạo cấp cao: thái độ, triết lý của lãnh đạo cấp cao cũng có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Nếu ban lãnh đạo muốn tập trung thì họ thường thích sử dụng cơ cấu nhiều cấp và ngược lại.

- Địa lý: Việc mở rộng địa bàn hoạt động đòi hỏi bố trí lại lao động, tạo ra cơ cấu tổ chức mới.

4.3.4 Các bộ phận và các cấp trong cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức hình thành bởi các bộ phận quản trị và các cấp quản trị sau:

- Bộ phận quản trị: là một bộ phận riêng biệt có các chức năng quản lý nhất định (ví dụ: phòng kế hoạch, phòng kế toán…). Số bộ phận quản trị phản ánh sự phân chia chức năng quản trị theo chiều ngang, thể hiện trình độ chuyên môn hóa trong phân công lao động quản trị.

- Cấp quản trị: là sự thống nhất tất cả các bộ phận quản trị ở một trình độ nhất định (ví dụ: cấp tổ chức, cấp phòng ban chức năng, cấp phân xưởng…). Số cấp quản trị phản ánh sự phân chia chức năng quản trị theo chiều dọc, thể hiện trình độ tập trung quản trị và liên quan đến vấn để chỉ huy trực tuyến và hệ thống cấp bậc.

4.3.5 Các tiêu chuẩn để hình thành các bộ phận trong tổ chức

Theo số lượng nhân viên: xếp các nhân viên có công việc như nhau vào một bộ phận, khi chuyên môn hóa cao thì tiêu chuẩn này không phù hợp.

Theo thời gian làm việc: ví dụ theo ca làm việc (ca ngày, ca đêm)…

Theo các chức năng của tổ chức như: Marketing, kế toán, kỹ thuật, kinh doanh… Nhược điểm của tiêu chuẩn này là các bộ phận thường theo đuổi chức năng riêng của mình mà quên đi mục tiêu chung của tổ chức

Theo lãnh thổ, địa lý: áp dụng cho tổ chức có phạm vi hoạt động rộng.

Theo sản phẩm: hình thành các bộ phận chuyên doanh theo từng sản phẩm

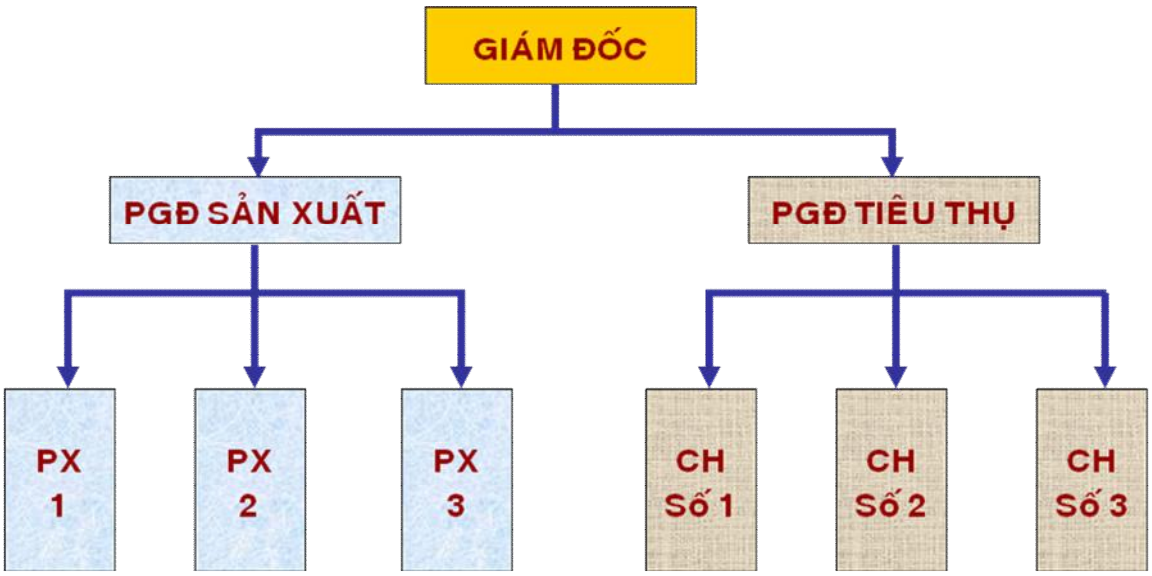
Theo khách hàng: nhằm thỏa mãn các yêu cầu khác nhau của từng loại khách hàng khác nhau

Theo quy trình (thiết bị): ví dụ tổ chức có bộ phận đúc, bộ phận cắt gọt, bộ phân lắp ráp …

4.4 CÁC MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC THÔNG DỤNG

Các đơn vị trong một tổ chức tùy theo nhiệm vụ của nó trong mối tương quan với mục tiêu của tổ chức mà sẽ có những mô hình tổ chức khác nhau. Trong thực tiễn có một số mô hình tổ chức tiêu biểu như sau.

4.4.1 Mô hình cơ cấu trực tuyến



Hình 4.1: Cơ cấu tổ chức trực tuyến

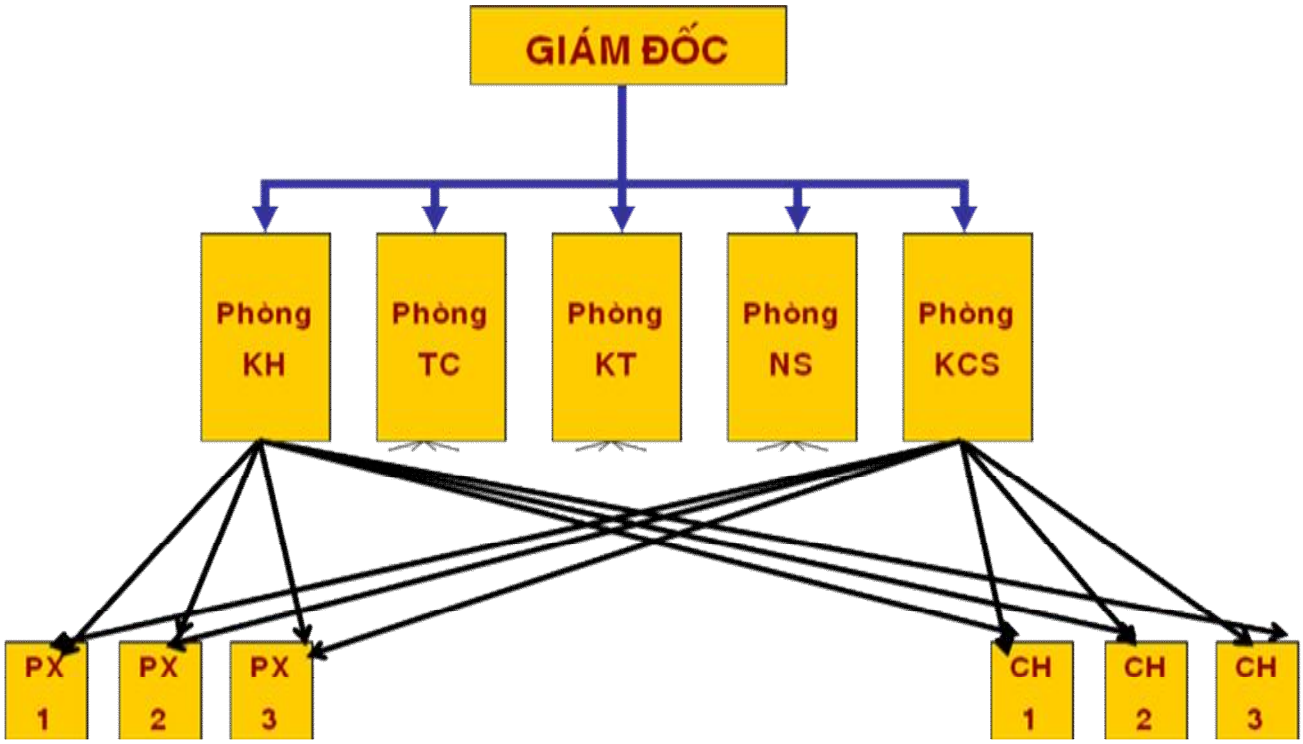
- **Đặc điểm:** Quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng, từ trên xuống. Quyền hành được phân định rõ ràng với một cấp trên trực tiếp.

- **Ưu điểm:** Tuân thủ nguyên tắc một thủ trưởng nên trách nhiệm rõ ràng. Cấp trên phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của cấp dưới. Có sự thống nhất, tập trung cao.

- Nhược điểm: Đòi hỏi những người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện, tổng hợp. Điều này khó đáp ứng khi quy mô tổ chức tăng lên và số lượng các vấn đề chuyên môn lớn. Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về từng mặt do khi cần phối hợp hợp tác công việc giữa hai đơn vị hoặc hai cá nhân ngang quyền thuộc các tuyến khác nhau thì việc báo cáo thông tin phải đi theo đường vòng theo các kênh đã định.

Mô hình này thường phù hợp đối với những tổ chức có quy mô nhỏ. Khi tổ chức phát triển rộng lớn hơn thì mô hình này không còn thích hợp.

4.4.2 Mô hình cơ cấu chức năng



Hình 4.2: Cơ cấu tổ chức chức năng

- Đặc điểm: Việc quản trị được thực hiện theo chức năng, không theo tuyến, mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp.

- Ưu điểm: Người lãnh đạo của tổ chức được sự giúp sức của các chuyên gia nên giải quyết các vấn đề chuyên môn tốt hơn. Không đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện chuyên sâu về nhiều lĩnh vực.

- Nhược điểm: Trách nhiệm không rõ ràng. Khi khối lượng các vấn đề chuyên môn tăng lên thì sự phối hợp hoạt động của người lãnh đạo tổ chức với những người lãnh đạo chức năng ngày càng khó khăn.

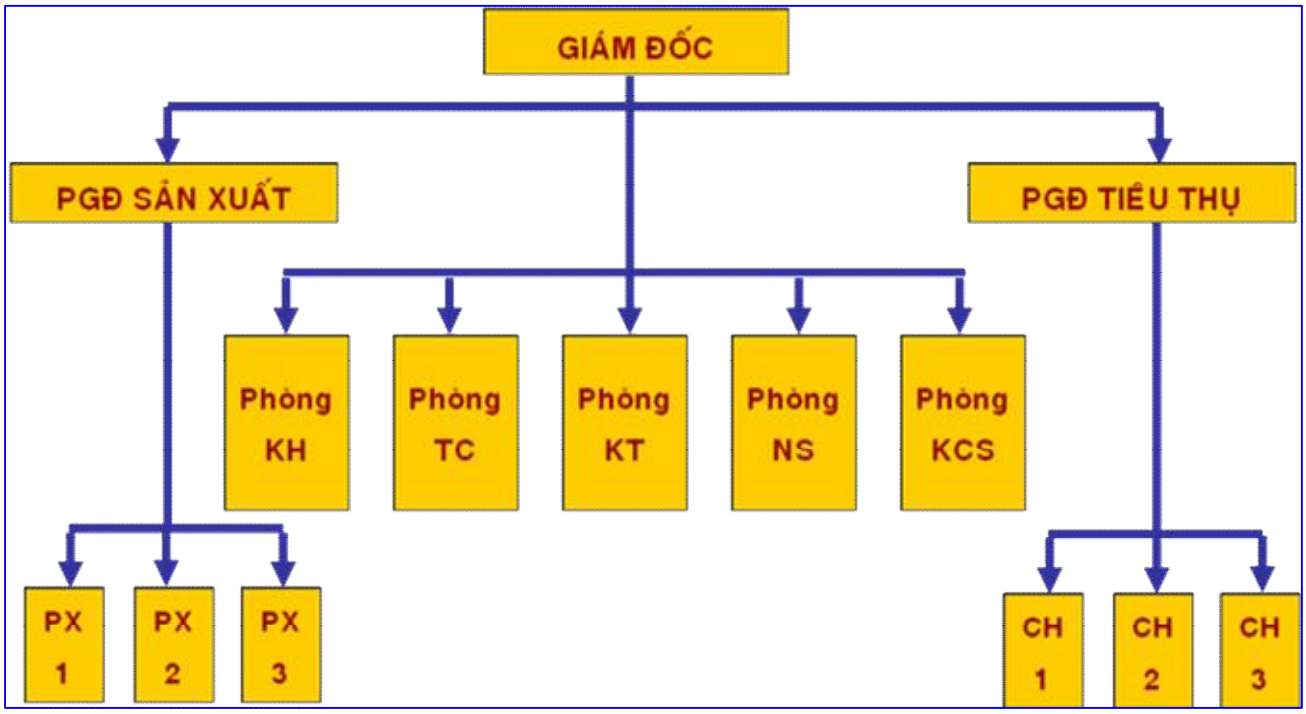
4.4.3 Mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng

- Đặc điểm: Người lãnh đạo tổ chức được sự giúp sức của các phòng, ban chức năng. Những người lãnh đạo tuyến chịu trách nhiệm về các đơn vị mình phụ trách. Những lãnh đạo chức năng không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến.

- Ưu điểm: Lợi dụng được ưu điểm của hai kiểu cơ cấu trực tuyến và chức năng.

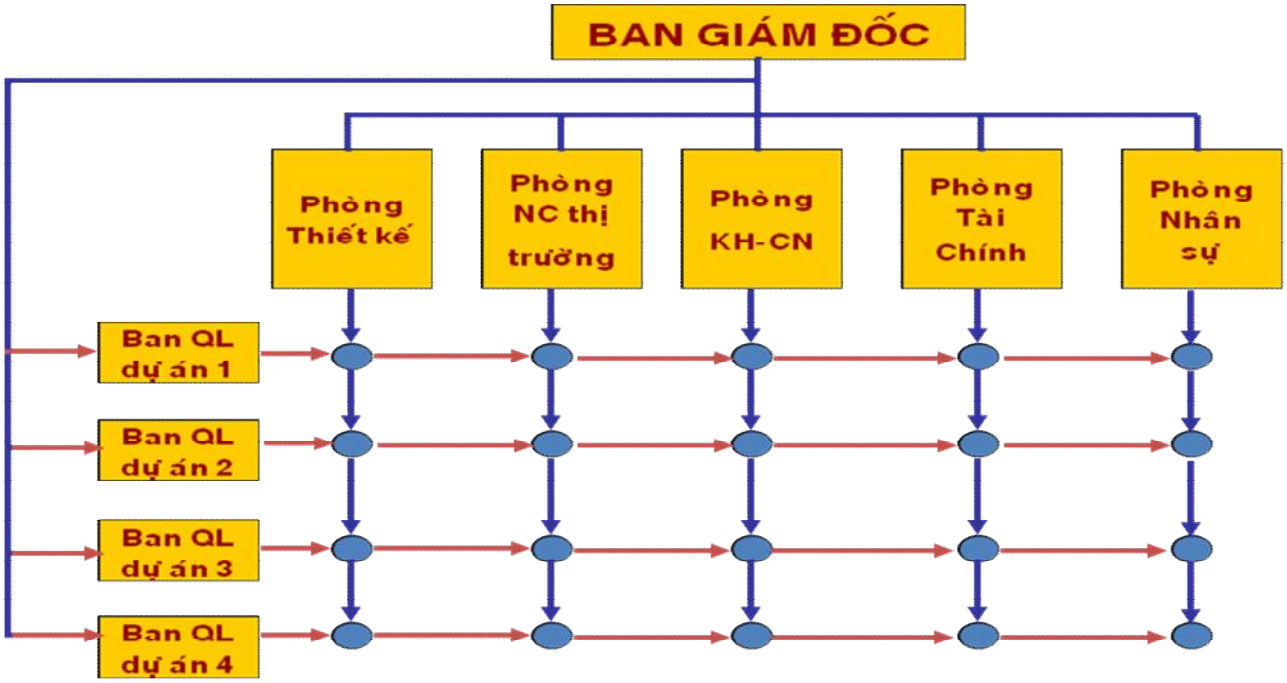
- Nhược điểm: Người lãnh đạo tổ chức phải thường xuyên giải quyết mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Ngoài ra nếu có nhiều bộ phận chức năng thường dẫn đến phải họp hành nhiều gây lãng phí thời gian. Vì thế cần tránh lập ra quá nhiều phòng ban.

Người ta thường khuyến cáo các đơn vị, công ty nên áp dụng mô hình này nhưng phải có nội quy đầy đủ để tránh xu hướng trờ lại thành mô hình chức năng.



Hình 4.3: Cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng

4.4.4 Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận



Hình 4.4: Cơ cấu tổ chức ma trận

- Đặc điểm: *M*ô hình này chủ yếu là kết hợp các đơn vị chức năng với các đơn vị thành lập theo sản phẩm (hay theo khách hàng). Chẳng hạn, một công ty đầu tư có hai dự án theo hai loại sản phẩm A, B hoàn toàn khác nhau. Thay vì tổ chức mỗi dự án có đầy đủ các bộ phận để thực hiện các công việc như: nghiên cứu Marketing, lập luận chứng kinh tế-kỹ thuật… thì có thể sử dụng các đơn vị chức năng có sẵn trong công ty để thực hiện các công việc trên cho tất cả các dự án.

- Ưu điểm: Đây là hình thức tổ chức linh động, sử dụng nhân lực có hiệu quả, việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng.

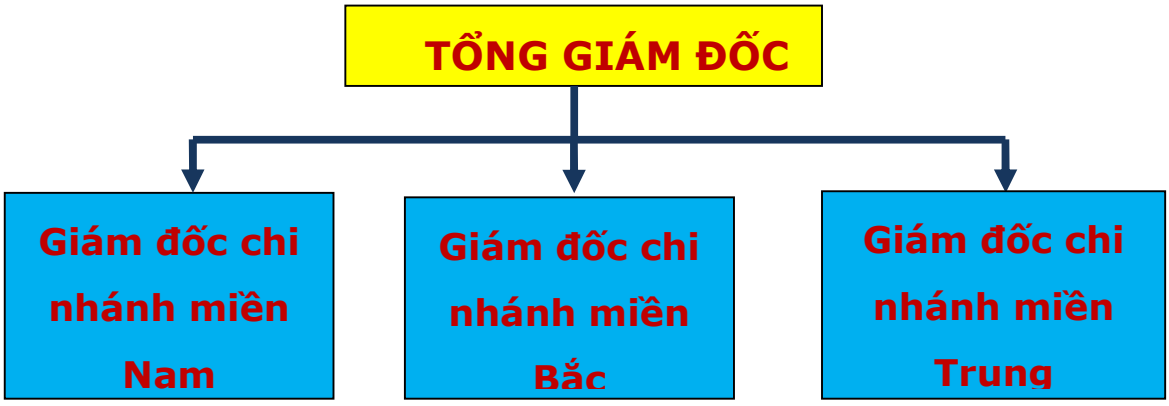
- Nhược điểm: Dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận. Đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn. Phạm vi sử dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định.

4.4.5 Cơ cấu tổ chức theo địa lý

- Đặc điểm: 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. Mặt khác, có thể sử dụng đối với các doanh nghiệp hoạt động trên phạm vi rộng, được gộp theo nhóm và giao cho một nhà quản trị lãnh đạo tại từng khu vực.

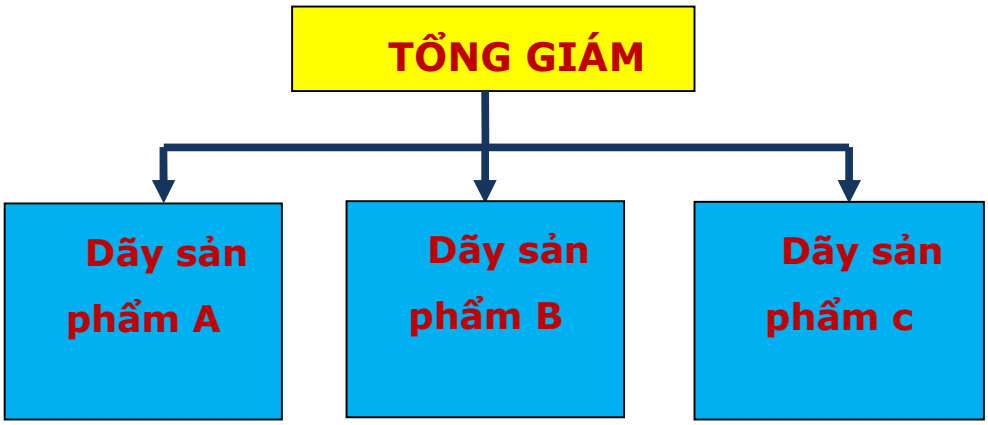
- Ưu điểm: Tận dụng các thị trường và những ưu điểm của địa phương, tăng sự kết hợp theo vùng.

- 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.



Hình 4.5: Cơ cấu tổ chức theo địa lý

4.4.6 Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm



Hình 4.6: Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

- Đặc điểm: 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: Có thể phát triển tốt sản phẩm với tầm nhìn khá tổng quát về thị trường của riêng từng sản phẩm.

- 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.

TÓM TẮT

Chức năng tổ chức là một quá trình bao gồm nhiều hoạt động trong đó tập trung vào 2 loại hoạt động chính là xây dựng, hoàn thiện cơ cấu tổ chức và hình thành mối quan hệ quyền hạn trách nhiệm giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức. Tổ chức quản trị cần phải chú ý 3 vấn đề mang tính khoa học là tầm hạn quản trị, quyền lực và phân cấp.

Có nhiều loại cơ cấu tổ chức khác nhau, mỗi cơ cấu có những ưu nhược điểm riêng và phù hợp trong những trường hợp nhất định, gồm 6 mô hình cơ bản sau: trực tuyến, chức năng, trực tuyến- chức năng, ma trận, tổ chức theo sản phẩm và tổ chức theo địa lý. Để chọn lựa một cơ cấu tổ chức hợp lý cần tuân thủ các nguyên tắc tổ chức, chú ý các yếu tố ảnh hưởng và đặc biệt phải bảo đảm thực hiện chính xác qui trình xây dựng cơ cấu tổ chức.

Việc phân chia quyền lực trong tổ chức là một nội dung quan trọng trong tổ chức quản trị. Linh hồn của phân chia quyền lực là quá trình ủy quyền, nó vừa mang tính khoa học vừa thể hiện nghệ thuật trong quản trị. Do đó cần tuân thủ triệt để các nguyên tắc và qui trình ủy quyền nhưng đồng thời cần hiểu rõ các yếu tố tác dộng đến ủy quyền nhằm sử dụng hiệu quả công cụ quản trị quan trọng này.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày các nguyên tắc của tổ chức quản trị. Tại sao nguyên tắc thống nhất chỉ huy lại quan trọng? Trong thực tế tại sao đây là nguyên tắc khó thực hiện?

2. Bạn hiểu thế nào về tầm hạn quản trị. Khi nào sử dụng tầm hạn rộng, khi nào sử dụng hẹp?

3. Phân biệt cấu trúc chức năng và cấu trúc trực tuyến.

4. Muốn xoá bỏ các tầng nấc trung gian trong một tổ chức cần giải quyết các vấn đề gì.

5. Trình bày công tác tổ chức của các bậc quản trị.

6. Những ưu và nhược điểm của cấu trúc ma trận.

7. Tại sao phải uỷ quyền? Các yêu cầu đối với ủy quyền là gì?

8. Phân tích nhận xét của Dick Cacson: "có từ 70 đến 80% những khiếm khuyết trong quá trình thực hiện mục tiêu là do ảnh hưởng của công tác tổ chức".

BÀI 5: CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

- *Vai trò của điều khiển trong quản trị;*
- *Các lý thuyết động viên tinh thần làm việc;*
- *Các lý thuyết về lãnh đạo;*
- *Truyền thông và giải quyết xung đột.*

Nhân viên trong tổ chức có thể làm việc với một thái độ nhiệt tình hăng hái, thậm chí họ sẵn sàng tự nguyện làm thêm giờ khi công việc chưa xong. Song cũng có thể họ làm việc một cách uể oải, đối phó. Thái độ làm việc của nhân viên như thế nào phụ thuộc vào khả năng kích thích, động viên, chỉ huy, phối hợp con người, giải quyết các xung đột trong tập thể. Các công việc này thuộc về chức năng điều khiển trong quản trị.

5.1 KHÁI NIỆM VÀ NỘI DUNG CỦA CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN

5.1.1 Khái niệm

Trong thực tế, hiệu quả của quản trị có được chỉ khi huy động được sự nỗ lực, nhiệt tình, trách nhiệm của nhân viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Để làm được điều đó, nhà quản trị phải biết lãnh đạo và động viên nhân viên. Từ đó ta có thể đưa ra khái niệm về chức năng điều khiển như sau:

Điều khiển là những hoạt động liên quan đến hướng dẫn, đôn đốc và động viên những người dưới quyền thực hiện các mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất.

5.1.2 Nội dung

Từ khái niệm, ta có thể xác định được các nội dung của chức năng điều khiển bao gồm các vấn đề sau:

- Động viên và lãnh đạo con người trong tổ chức nỗ lực làm việc, hướng họ vào việc thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức.

- Thông tin hiệu quả, tạo môi trường thuận lợi cho con người làm việc.

- Xử lý kịp thời, hiệu quả các xung đột có liên quan đến tổ chức.

5.1.3 Các lý thuyết động viên

Như trên đã đề cập, điều khiển là những hoạt động liên quan đến hướng dẫn, động viên những người dưới quyền thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, điều khiển được hiểu là chỉ huy con người. Muốn điều khiển nhân viên có hiểu quả, nhà quản trị lại cần phải hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên.

5.1.3.1 Động cơ

Động cơ chỉ sức mạnh xảy ra ngay trong lòng một con người, thúc đẩy người đó hành động hướng tới một mục tiêu nhất định. Một người có động cơ sẽ làm việc tích cực và có hành vi tự định hướng vào các mục tiêu quan trọng. Các nhà khoa học cho rằng, một trong những nguyên tắc cơ bản trong quản trị là: hiệu quả làm việc là một hàm phụ thuộc vào hai biến: năng lực và động cơ.

Ở đây, năng lực có thể được hiểu một cách đơn giản: năng lực là khả năng làm việc của một người trong thực tế. Xét về tiêu chí đánh giá, năng lực phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Kiến thức: là những hiểu biết chung về tự nhiên, xã hội; những lý thuyết, phương pháp, số liệu …. . Kiến thức được coi là nền tảng, điều kiện cần của năng lực vì có kiến thức con người có cơ sở lý luận dẫn đường nên tránh được hành động mù quáng, tự phát, dẫn đến nhiều rủi ro. Muốn có được và không ngừng gia tăng kiến thức, con người cần phải được đào tạo. Tuy nhiên, việc đào tạo không đơn thuần chỉ theo những khóa học trong các trường, lớp với cách thức truyền thống mà có thể bằng cách khác như tự học…. .

- Kỹ năng: là mức độ thành thạo trong việc tiến hành một hoạt động cụ thể nào đó. Mỗi người phải thực hiện nhiều công việc khác nhau nên cần có nhiều kỹ năng khác nhau. Kỹ năng là bộ phận rất quan trọng của năng lực, vì suy cho cùng, năng lực được biểu hiện qua kết quả đạt được trong thực tế, mà các kết quả đạt được là

sản phẩm trực tiếp của các kỹ năng. Muốn có và không ngừng gia tăng kỹ năng, không có con đường nào khác là phải nỗ lực rèn luyện, làm việc.

- Kinh nghiệm: là những bài học tích luỹ được từ thực tế cuộc sống. Trong quá trình làm việc, con người phải thực hiện nhiều công việc khác nhau, trong đó có việc mới, việc cũ. Khi làm việc cũ đỡ tốn kém thời gian, đỡ sai sót, rủi ro hơn việc mới. Sở dĩ như vậy vì khi làm việc cũ người ta sử dụng kinh nghiệm có sẵn. Đặc biệt đối với những công việc nếu làm sai sẽ gây hậu quả nghiêm trọng thì kinh nghiệm là một thành tố vô cùng quan trọng của năng lực. Kinh nghiệm có được chủ yếu thông qua quá trình tự đánh giá, phân tích những được, mất qua từng hoạt động và rút ra những bài học cần ghi nhớ trong quá trình hoạt động của chính bản thân mình. Trong một số trường hợp, có thể học kinh nghiệm từ những người khác thông qua cách giải quyết công việc trong những tình huống cụ thể.

- Các mối quan hệ: là những quan hệ mang tính chất cá nhân do từng người tự xây dựng cho mình qua thời gian. Các mối quan hệ thể hiện sự hiểu biết lẫn nhau cũng như niềm tin dành cho nhau nên chúng sẽ giúp cho việc thực hiện nhiệm vụ được nhanh hơn, thậm chí hiệu quả hơn. Chẳng hạn như người nào đó lần đầu tiên vay vốn từ ngân hàng cho hoạt động sản xuất kinh doanh thì việc tiến hành các thủ tục mất nhiều thời gian nhưng nếu đã quan hệ với ngân hàng trong nhiều năm thì thủ tục sẽ nhanh chóng hơn nhiều. Do vậy các mối quan hệ cá nhân cũng là một yếu tố quan trọng cấu thành năng lực.

- Sự mong muốn (động cơ, hoài bão)

Mỗi cá nhân thường có mong muốn hay ước mơ làm việc trong một lĩnh vực nào đó. Sự mong muốn này mang lại cho họ cảm giác hứng thú, say mê. Khi có hứng thú, say mê, con người sẽ được thúc đẩy để không ngừng học tập và rèn luyện, vượt qua mọi khó khăn, thách thức. Từ đó năng lực có điều kiện phát triển. Sự mong muốn được coi là bộ phận quan trọng hàng đầu của năng lực, vì nếu không có sự hứng thú, say mê, kết quả làm việc khó có thể tốt đẹp.

- Quan niệm về trách nhiệm xã hội: là những quan niệm về mục tiêu, lý tưởng sống, đạo đức... Chúng sẽ được biểu hiện trên hành vi, thái độ của con người trong cuộc sống hàng ngày và trong công việc. Yếu tố năng lực này rất cần thiết cho

con người, chẳng hạn, nếu ai đó có quan niệm tôn trọng "chữ tín", cuộc sống và công việc thường thuận lợi, được người khác tôn trọng.

- Các đặc điểm cá nhân: Bên cạnh những yếu tố đã đề cập trên, năng lực còn phụ thuộc vào đăc điểm cá nhân của từng con người cụ thể. Có những đăc điểm cá nhân do bẩm sinh mà có, như sự nhạy bén, trí thông minh … nhưng những đặc điểm bẩm sinh như vậy không nhiều và cũng phải rèn luyện mới phát triển được. Phần lớn các đặc điểm cá nhân chủ yếu do học tập, rèn luyện mà có. Những đặc điểm ấy thường là: Tự tin, quyết đoán, sẵn sàng chịu trách nhiệm, thích ứng với môi trường, khả năng chịu đựng cao, có tinh thần hợp tác, ...

5.1.3.2 Các lý thuyết động viên

Động viên là tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình, phấn khởi và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc cuả cấp dưới, qua đó làm cho công việc được hoàn thành một cách có hiệu quả cao.

Động viên bao gồm cả động viên về vật chất lẫn động viên về mặt tinh thần. Trong lịch sử phát triển của quản trị đã có nhiều lý thuyết động viên được trình bày trong các tài liệu khác nhau. Sau đây là một số lý thuyết động viên đang được các nhà quản trị áp dụng phổ biến trong thực tế.

1. Lý thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow

Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu được sắp xếp theo một trình tự ưu tiên từ thấp đến cao về tầm quan trọng. Cụ thể xếp thành 5 bậc:

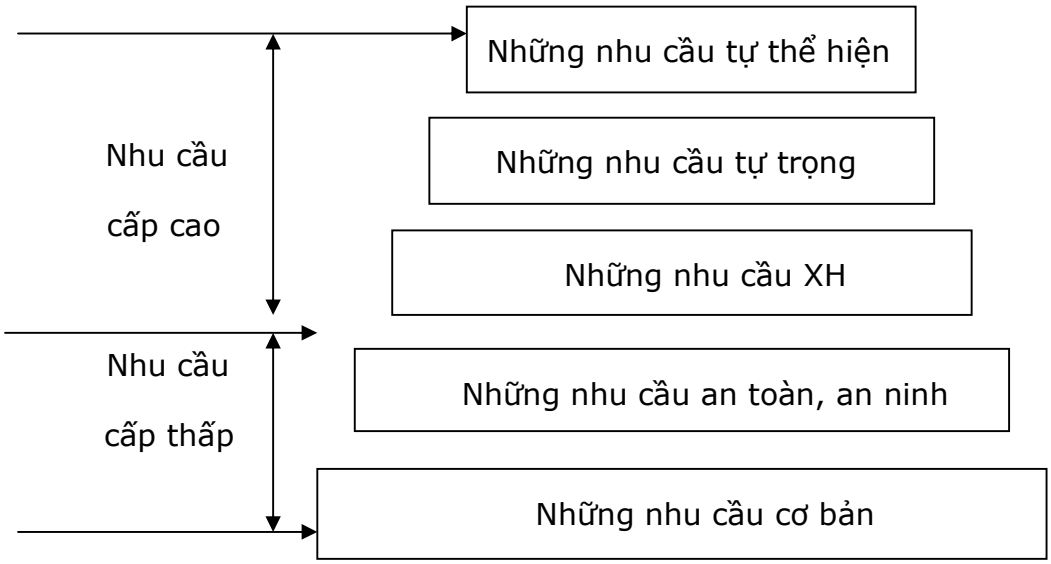
- Những nhu cầu cơ bản: ăn, uống, mặc, ở và những nhu cầu tồn tại khác.

- Những nhu cầu về an toàn và an ninh: an toàn, không bị đe dọa về thân thể, tài sản, công việc...

- Những nhu cầu xã hội: Tham gia câu lạc bộ, đảng phái, tình bạn, tình đồng nghiệp, giao tiếp, được xã hội chấp nhận…

- Những nhu cầu tự trọng: Thích danh tiếng, tặng danh hiệu, được tôn trọng, tôn trọng người khác…

- Những nhu cầu tự thể hiện: muốn hoàn thiện, phát triển nhân cách, sáng tạo….



Hình 5.1. Trình tự sắp xếp nhu cầu của Abraham Maslow

Maslow cũng chia các nhu cầu nói trên thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp cao: tác động bên trong con người, gồm nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện, được thoả mãn chủ yếu từ bên trong. Nhu cầu bậc thấp: tác động bên ngoài con người, gồm nhu cầu an toàn và nhu cầu cơ bản. Như vậy, chúng ta có thể thấy sự khác biệt giữa nhu cầu cấp cao và nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài, trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người. Tuy nhiên cũng có cách giải thích khác là con người và con vật giống nhau ở nhu cầu an toàn và nhu cầu cơ bản nên các nhu cầu này được xếp vào cấp thấp, khác nhau ở các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện nên các nhu cầu này được xếp vào cấp cao.

Thông thường nhân viên có tất cả các nhu cầu nói trên. Tuy nhiên, tại một thời điểm nhất định, một cấp độ nhu cầu nào đó được quan tâm nhiều hơn. Vì vậy, muốn động viên nhân viên, đòi hỏi nhà quản trị cần phải hiểu họ đang ưu tiên nhu cầu nào, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của họ.

2. Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg

Herzberg đã xây dựng thuyết động viên bằng cách liệt kê các nhân tố duy trì và các nhân tố động viên người lao động.

- Các nhân tố duy trì: Các yếu tố làm việc bình thường như điều kiện làm việc, lương bổng, các chính sách của tổ chức, quan hệ với cấp trên, sự giám sát… Nhà quản trị khi tác động vào các yếu tố này sẽ không đem lại sự hăng hái hơn trong khi làm việc. Nhưng nếu các yếu tố làm việc bình thường không thỏa mãn thì nhân viên sẽ bất mãn và kém hăng hái làm việc.

- Các nhân tố động viên: gồm các yếu tố như trân trọng đóng góp của nhân viên, giao phó trách nhiệm cho họ, tạo điều kiện cho họ phát triển, cho họ làm những công việc họ thích và có ý nghĩa…. Nhà quản trị khi tác động vào các yếu tố này sẽ đem lại sự hăng hái hơn trong khi làm việc. Nhưng nếu những yếu tố động viên không có thì họ sẽ vẫn làm việc bình thường.

Lý thuyết động viên của ông có ý nghĩa: lưu ý các nhà quản trị đừng lẫn lộn giữa những biện pháp không có giá trị động viên và những biện pháp có tác dụng động viên thực sự. Ông cũng cho rằng việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm nào cả.

3. Lý thuyết E.R.G

Giáo Sư Clayton Alderfer tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu cuả Maslow. Ông cũng cho rằng hành động cuả con người là bắt nguồn từ nhu cầu, song có ba loại nhu cầu như sau:

- *Nhu cầu tồn tại:* gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn.

- *Nhu cầu quan hệ*: nhu cầu quan hệ qua lại giữa các cá nhân, nhu cầu quan hệ xã hội (nhu cầu này gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng)

- *Nhu cầu phát triển:* là nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng.

Ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như Maslow đã nói. Hơn thế nữa khi một nhu cầu nào đó bị cản trở họ sẽ dồn nỗ lực sang một nhu cầu khác.

4. Thuyết mong đợi của Victor. H. Vroom

Lý thuyết này được khái quát qua công thưc sau:

Động cơ thúc đẩy = mức say mê x Kỳ vọng đạt được x Sự cam kết.

- *Mức say mê:* giá trị hấp dẫn của phần thưởng đối với người thực hiện nhiệm vụ (công việc).

- *Kỳ vọng đạt được:* nhiệm vụ khả thi đối với người thực hiện và họ kỳ vọng sẽ hoàn thành được.

- *Sự cam kết của nhà quản trị (tổ chức):* chắc chắn sẽ trao phần thưởng cho người đã hoàn thành nhiệm vụ.

Theo đó, để tạo được động lực làm việc, nhà quản trị sẽ quan tâm đến: giao cho nhân viên những công việc phù hợp với khả năng để họ có niềm tin hoàn thành được công việc đó. Thu hút nhân viên bằng những loại giá trị của phần thưởng. Luôn thực hiện đúng sự cam kết về phần thưởng cho nhân viên.

5. Lý thuyết về sự công bằng

Giáo sư Stacy Adams cho rằng công bằng là một động lực. Cơ sở của thuyết này dựa trên lập luận người lao động muốn được đối xử công bằng, họ có xu hướng so sánh giữa những đóng góp và phần thưởng nhận được, giữa bản thân và người khác.

Tuy nhiên cần lưu ý người lao động thường hay đánh giá công lao của mình cao hơn người khác và phần thưởng mình nhận được ít hơn người khác. Do đặc điểm này, nhà quản trị phải luôn luôn quan tâm tới nhận thức của người lao động về sự công bằng.

5.2 LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

5.2.1 Lãnh đạo

5.2.1.1 Khái niệm lãnh đạo

Lãnh đạo là một nghệ thuật tác động vào con người sao cho họ không những chỉ tuân thủ các mệnh lệnh mà còn tự nguyện hăng hái làm việc.

5.2.1.2 Phẩm chất của người lãnh đạo

Stogdill đã tổng kết và đánh giá lần thứ 2 vào năm 1974 trên cơ sở nhiên cứu 163 đề tài và rút ra 13 phẩm chất chính của người lãnh đạo thành công như:

- Khả năng thích ứng.
- Am hiểu môi trường xã hội.
- Tham vọng và định hướng thành tựu.
- Quyết đoán.
- Có tinh thần hợp tác.
- Mạnh dạn.
- Đáng tin cậy (chỗ dựa của nhân viên).
- Thống trị (có khả năng ảnh hưởng đến người khác).
- Nghị lực.
- Kiên trì.
- Tự tin.
- Chịu đựng được sự căng thẳng.
- Sẵn sàng chịu trách nhiệm.

Cũng theo Stogdill, rất khó để nhà lãnh đạo có đầy đủ các phẩm chất này ở mức độ cao, song nhà lãnh đạo càng có nhiều phẩm chất ở mức độ cao thì khả năng thành công càng cao.

5.2.2 Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là cách thức theo đó người lãnh đạo cư xử đối với các nhân viên dưới quyền và phạm vi các vấn đề mà họ được phép ra quyết định.

5.2.2.1 Phân loại theo mức độ tập trung quyền lực

Theo Kurt Lewin có 3 phong cách lãnh đạo chủ yếu sau đây:

- Phong cách độc đoán. Là phong cách trong đó người lãnh đạo sẽ trực tiếp ra các quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của người dưới quyền.

+ Đặc điểm: Cấp dưới chỉ được cấp trên cung cấp thông tin để thực hiện nhiệm vụ, các chỉ thị, mệnh lệnh được đề ra trên cơ sở kiến thức, kinh nghiệm của người lãnh đạo, thông tin một chiều từ trên xuống là chủ yếu, rất ít ở dưới lên.

+ Ưu điểm: Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng kịp thời.

+ Nhược điểm: Chủ quan, không phát huy được sáng tạo, kinh nghiệm của cấp dưới

- Phong cách dân chủ. Là phong cách trong đó người lãnh đạo ra các quyết định trên cơ sở bàn bạc trao đổi và tham khảo ý kiến của cấp dưới.

+ Đặc điểm: Thu hút người lao động tham gia vào công tác quản trị; người lãnh đạo chỉ giải quyết các vấn đề quan trọng, còn lại giao cho cấp dưới; thông tin 2 chiều: từ trên xuống và từ dưới lên. Các thành viên có quan hệ chặt chẽ với nhau.

+ Ưu điểm: Khai thác được những sáng kiến, kinh nghiệm của những người dưới quyền, từ đó tạo ra thỏa mãn cho họ vì được thực hiện công việc do chính mình đề ra.

+ Nhược điểm: Tốn kém thời gian, tiền bạc.

- Phong cách tự do. Là phong cách trong đó người lãnh đạo cho phép người dưới quyền ra các quyết định riêng của mình và họ ít tham gia vào việc ra quyết định.

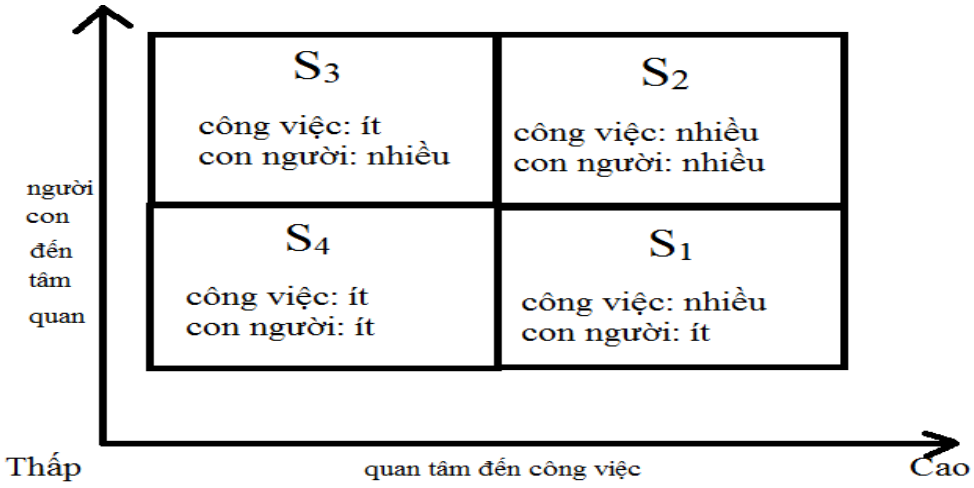
+ Đặc điểm: Người lãnh đạo rất ít tham gia vào hoạt động của tập thể, thường chỉ nêu ý tưởng rồi giao hết quyền hạn và trách nhiệm cho cấp dưới; cấp dưới được tự do ra quyết định, được hành động theo cách mà họ cho là tốt nhất; thông tin theo chiều ngang là chủ yếu giữa các thành viên với nhau, từ lãnh đạo xuống rất ít.

+ Ưu điểm: Phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người dưới quyền.

+ Nhược điểm: Dễ dẫn đến tình trạng hỗn loạn vô chính phủ trong tổ chức.

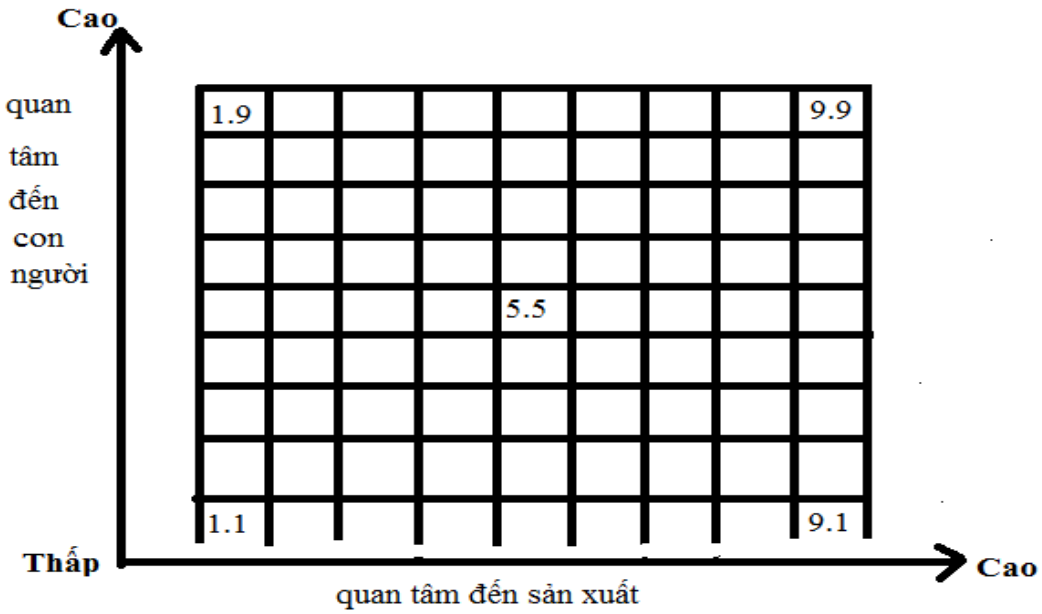
5.2.2.2 Phân loại theo mức độ quan tâm đến công việc và quan tâm đến con người

Theo mô hình của Đại học bang OHIO thì **c**ăn cứ vào mức độ quan tâm của nhà quản trị đến công việc và con người có thể chia thành bốn loại phong cách lãnh đạo (theo hình vẽ):



Quan điểm của các nhà nghiên cứu ở Đại học OHIO cho rằng phong cách S_2 là tốt nhất, tuy nhiên trên thực tế điều này không phải luôn luôn đúng trong mọi tình huống.

5.2.2.3 Sơ đồ lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R.Blake và J.Mouton



Sơ đồ lưới về phong cách lãnh đạo được xây dựng căn cứ trên mức độ quan tâm đến sản xuất (công việc) và mức độ quan tâm đến con người, nhưng ở đây các mức độ được phân biệt chi tiết hơn.

- Phong cách 1.1: Nhà quản trị thể hiện sự quan tâm đến công việc và con người ở mức thấp, hiệu quả đối với trường hợp công việc tiến triển tốt, trình độ và nhận thức của cấp dưới được nâng cao và theo đó thì mức độ ủy quyền cao. Ngược lại sẽ làm hoạt động tổ chức xấu đi khi nội bộ trì trệ và cấp dưới thiếu khả năng làm việc độc lập.

- Phong cách 1.9: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến con người nhưng ít quan tâm đến công việc. Phong cách này mang tính xuê xoa kiểu gia đình, chú trọng duy trì mối quan hệ nên trong trường hợp quá trình sản xuất – kinh doanh chưa tốt thì công việc sẽ không đạt kết quả như mong đợi.

- Phong cách 9.1: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc nhưng ít quan tâm đến con người, còn gọi là phong cách độc đoán.

- Phong cách 9.9: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc và đến con người. Cơ sở của phong cách này là tinh thần đồng đội, nhà quản trị hướng nhân viên đến sự toàn tâm, toàn ý trong công việc thông qua sự tôn trọng và tin cậy lẫn nhau

Phong cách 5.5: Nhà quản trị quan tâm đến công việc và con người ở mức độ vừa phải.

5.2.2.4 Lựa chọn phong cách lãnh đạo

Không có một phong cách lãnh đạo nào là tốt nhất cho mọi trường hợp. Thường người ta dựa vào một số yếu tố để lựa chọn phong cách lãnh đạo tối ưu như sau:

- Đặc điểm của người dưới quyền: Trình độ và kinh nghiệm, tuổi tác, cá tính.....

- Đặc điểm của tổ chức: Loại tổ chức, sự tán đồng ý kiến của các thành viên…

- Phong cách của lãnh đạo cấp trên: độc đoán, dân chủ...

- Các tình huống cụ thể: bất ngờ, bất đồng nhóm, gây hoang mang…..

- Đặc điểm của nhà lãnh đạo: một trong 3 phong cách có một phong cách tự nhiên nhất đối với nhà lãnh đạo.

5.2.3 Một số khía cạnh nhằm ứng dụng các thuyết động viên trong quản trị

- Thiết kế và bố trí công việc, điều kiện và môi trường làm việc.

- Các phần thưởng, sự thú vị hóa trong công việc.

- Sự tham gia cuả người lao động vào cơ hội trao đổi mục tiêu, những quyết định phát triển tổ chức và phát triển các nhóm tự chọn, nhóm chất lượng.

- Thời gian biểu linh hoạt hoặc giảm bớt thời gian làm việc trong tuần

- Đài thọ việc học hành

- Đài thọ cho các kỳ nghỉ, đi du lịch theo định kỳ hằng năm

- Các dịch vụ hỗ trợ gia đình (như nhà trẻ tại cơ quan).

5.3 QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

5.3.1 Khái niệm xung đột, quản trị xung đột

Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác .

Quản trị xung đột là việc nhà quản trị xác định, theo dõi và đưa ra những can thiệp cần thiết để làm giảm bớt các xung đột hay tạo ra nó trong và ngoài tổ chức nhằm phục vụ cho lợi ích của tổ chức.

5.3.2 Phân loại xung đột

5.3.2.1 Theo tính chất lợi hại

- *Xung đột chức năng:* Là sự đối đầu giữa các phía mà sự đối đầu này ảnh hưởng tích cực đến việc thực hiện nhiệm vụ. Nó xuất phát từ những bất đồng về năng lực. Khi có quá ít xung đột và mâu thuẫn cũng là bất lợi, vì người ta trở nên tự mãn. Khi đó sẽ có rất ít hoặc chẳng có chút sáng tạo nào. Nhà quản trị cần phải biết phân biệt các xung đột và mâu thuẫn giữa các cá nhân, giữa các nhóm, giữa các tổ chức và ở chính cá nhân.

- *Xung đột phi chức năng:* Là sự đối đầu giữa các phía mà kết cục là sẽ cản trở việc hoàn thành mục tiêu trong công việc. Xung đột này có thể về tình cảm và liên quan đến việc không hợp nhau nhưng mang tính tàn phá. Đây là bản chất dẫn tới nhiều khả năng thất bại khi giải quyết các xung đột này.

5.3.2.2 Theo tính bộ phận

- Mâu thuẫn giữa các bộ phận.

- Giữa các nhà quản trị và nhân viên

- Giữa các nhân viên.

- Xung đột nhóm: nguyên nhân thông thường nhất là xung đột giữa các nhóm trong tổ chức do nguồn lực khan hiếm, cần phải có thêm nguồn lực và nhu cầu này mở ra xung đột.

5.3.3 Các bước giải quyết xung đột

+ Lắng nghe: nhà quản trị tạo cơ hội cho các bên làm dịu cảm xúc để cùng lắng nghe nhau, thậm chí có thể sử dụng quyền lực để chấm dứt sự xung đột không còn kiểm soát và nhà quản trị cũng qua đó có sự thấu đáo, khách quan khi giải quyết vấn đề.

+ Ra quyết định đình chiến: do thông thường các xung đột khó có thể giải quyết được ngay và thời gian tìm ra bản chất của vấn đề là rất lâu.

+ Tìm gặp các bên liên quan tìm hiểu thông tin nhằm trả lơi các câu hỏi sau: Quan điểm của 2 bên là gì?, Tại sao họ lại có quan điểm như vậy?, Lợi ích của họ trong "vụ xung đột"?, Họ đánh giá về đối phương như thế nào?, và tại sao họ cho rằng như vậy?

+ Đưa ra các phương pháp giải quyết xung đột: thắng – thua, thua – thua, thắng – thắng.

TÓM TẮT

Có kế hoạch và tổ chức chặt chẽ là điều kiện cần, muốn quản trị hiệu quả thì nhất thiết phải biết cách lãnh đạo và động viên, đó là điều kiện đủ. Muốn có nhân viên giỏi phải biết cách tuyển dụng và đào tạo, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực của mình.

Để tiến hành tổ chức một cách hiệu quả nhà quản trị cần biết lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp trong tình huống cụ thể.

Nhà quản trị phải am hiểu các lý thuyết động viên và biết cách áp dụng phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của tổ chức.

Nhà quản trị cũng cần hiểu rõ quá trình thông tin và các phương pháp giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong tổ chức để thúc đẩy nỗ lực của nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm điều khiển và phân tích các nguyên tắc của nó.
4. Động viên là gì? Trình bày tóm lược các lý thuyết động viên.
5. Trong quản trị hiện nay, tổ chức cần xây dựng những chính sách động viền gì.
6. Lãnh đạo là gì. Phân tích các nguyên tắc lãnh đạo.
7. Theo bạn phong cách lãnh đạo nào là tối ưu nhất của nhà quản trị
8. Phân tích tầm quan trọng của quản trị xung đột

BÀI 6: CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

- *Kiểm soát là gì;*
- *Các nguyên tắc xây dựng cơ chế kiểm soát;*
- *Tiến trình kiểm soát;*
- *Các loại hình kiểm soát;*
- *Các kỹ thuật kiểm soát.*

Kiểm soát là một chức năng và là một công cụ quan trọng của nhà quản trị. Kiểm soát giúp nhà quản trị có những thông tin phản hồi giúp cho việc khắc phục những nhược điểm của công tác quản trị, đảm bảo tổ chức đạt được những mục tiêu đã xác định. Kiểm soát không chỉ dừng lại ở những hoạt động đã diễn ra và đã kết thúc, nó còn là quá trình kiểm soát trước đối với những sự việc sắp xảy ra, điều này là đặc biệt quan trọng đối với công tác quản trị trong các tổ chức ngày nay, nó giúp cho tổ chức chủ động đối phó với những nguy cơ sắp tới nhằm giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh. Chính vì lẽ đó mà các nhà quản trị dù ở cấp bậc nào trong tổ chức cũng phải thực hiện tốt chức năng kiểm soát.

6.1 KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CÔNG TÁC KIỂM SOÁT

6.1.1 Khái niệm

Kiểm soát là quá trình xác định thành quả đạt được trên thực tế và so sánh với những tiêu chuẩn nhằm phát hiện sự sai lệch và nguyên nhân sự sai lệch, trên cơ sở đó đưa ra biện pháp điều chỉnh sự sai lệch để đảm bảo tổ chức đạt được mục tiêu.

6.1.2 Mục đích

- Xác định rõ các mục tiêu, kết quả đã đạt theo kế hoạch đã định
- Bảo đảm các nguồn lực được sử dụng một cách hữu hiệu
- Xác định và dự đóan sự biến động của các yếu tố đầu vào lẫn đầu ra
- Xác định chính xác, kịp thời các sai sót và trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận trong tổ chức
- Tạo điều kiện thực hiện thuận lợi các chức năng ủy quyền, chỉ huy, quyền hành và chế độ trách nhiệm.
- Hình thành hệ thống thống kê, báo cáo theo những biểu mẫu thích hợp
- Đúc rút, phổ biến kinh nghiệm, cải tiến công tác quản trị

6.2 CÁC NGUYÊN TẮC KIỂM SOÁT

Để thực hiện có hiệu quả công tác kiểm soát, cần thực hiện theo các nguyên tác kiểm soát sau đây:

- Việc kiểm soát phải trên cơ sở mục tiêu, chiến lược của tổ chức và phải phù hợp với cấp bậc của đối tượng được kiểm soát. Chẳng hạn, kiểm soát hoạt động bán hàng sẽ khác kiểm soát bộ phận tài chính, kiểm soát công tác của phó giám đốc khác kiểm soát công tác của tổ trưởng.
- Việc kiểm soát phải được thiết kế theo yêu cầu của nhà quản trị. Kiểm soát là nhằm làm cho nhà quản trị nắm bắt được những vấn đề đang xảy ra mà họ quan tâm. Vì vậy việc kiểm soát phải xuất phát từ những nhu cầu riêng của mỗi nhà quản trị để cung cấp cho họ những thông tin phù hợp.
- Việc kiểm soát phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu, những yếu tố có ý nghia đối với hoạt động của tổ chức. Đó là các điểm phản ảnh rõ nhất mục tiêu, tình trạng không đạt mục tiêu, đo lường tốt nhất sự sai lệch, biết được ai là người chịu trách nhiệm về sự thất bại, ít tốn kém nhất, tiêu chuẩn kiểm tra hiệu quả nhất.
- Việc kiểm soát phải khách quan. Nếu việc kiểm soát được thực hiện với những định kiến, thiên vị… sẽ cho kết quả không đúng, sai lệch.

- Việc kiểm soát phải phù hợp với văn hóa tổ chức, phù hợp với bầu không khí của tổ chức. Nếu không như vậy sẽ tạo ra những căng thẳng, mâu thuẫn không đáng có.
- Việc kiểm soát phải tiết kiệm. Hoạt động kiểm soát luôn đòi hỏi những chi phí nhất định. Do vậy cần phải tính toán để làm sao hoạt động kiểm soát được tiết kiệm nhất.
- Việc kiểm soát phải đưa đến các hành động. Việc kiểm soát chỉ có hiệu quả khi nếu có những sai lệch thì được tiến hành sửa sai, điều chỉnh. Nếu không thì việc kiểm soát sẽ trở nên vô nghĩa.

6.3 QUY TRÌNH KIỂM SOÁT

Từ khái niệm kiểm soát ta có thể xây dựng quy trình kiểm soát bao gồm 3 bước sau:

Bước 1: Thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát

Tiêu chuẩn kiểm soát là cơ sở để dựa vào đó các nhà quản trị tiến hành đánh giá và kiểm định đối tượng bị quản trị. Đó là những định mức, những chuẩn mực, những kế hoạch cụ thể. Tiêu chuẩn kiểm soát được đặt ra khác nhau tuỳ thuộc vào đặc tính cuả đối tượng cần kiểm soát. Nó có thể biểu hiện dưới dạng định tính hoặc dưới dạng định lượng.

Tiêu chuẩn định lượng là những tiêu chuẩn có thể lượng hóa được qua các con số cụ thể. Ví dụ như số lượng sản phẩm, chi phí, giá cả, số giờ làm việc… do đó những thông tin mang tính định lượng thường dễ kiểm sóat.

Tiêu chuẩn định tính khó lượng hóa bằng các con số cụ thể. Ví dụ như ý thức trách nhiệm, thái độ lao động…nên rất khó kiểm sóat và thường đánh giá chúng qua các nhân tố trung gian (ví dụ dùng tiêu chuẩn phẩm chất để đánh giá mặt đạo đức của con người)

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát cần lưu ý:

- Tránh đưa ra tiêu chuẩn không đúng hoặc không quan trọng.

- Tránh đưa ra tiêu chuẩn quá cao, không thể đạt được.

- Tránh đưa ra tiêu chuẩn mâu thuẫn nhau.

- Phải giải thích được một cách hợp lý của các tiêu chuẩn đề ra.

Bước 2: Đo lường thành qủa

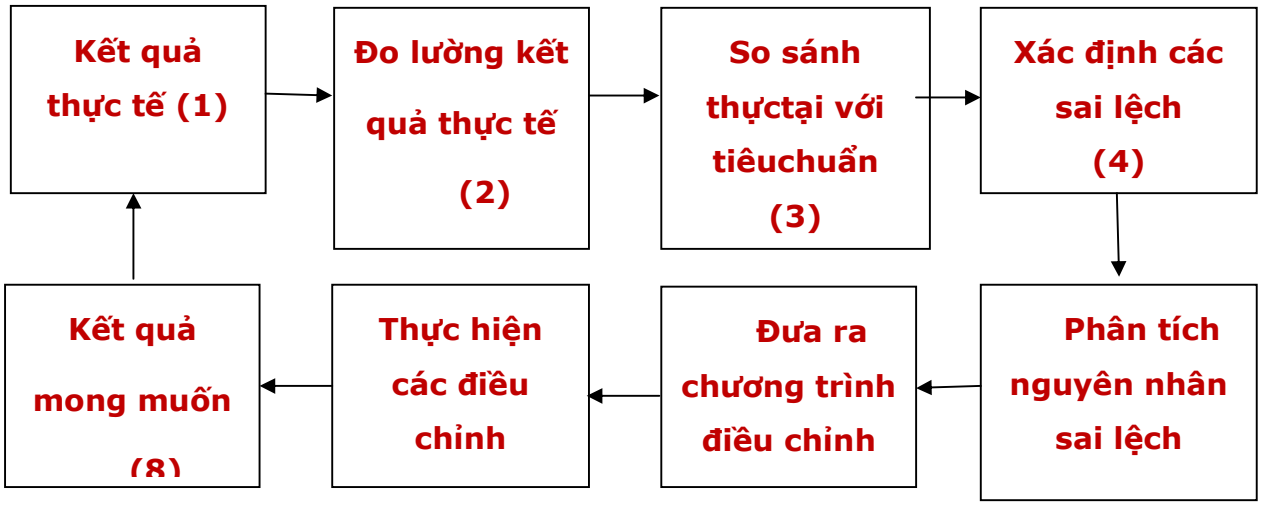
Tiến hành đo lường một cách khách quan đối với những hoạt động đang xảy ra hoặc đã xảy ra hoặc lường trước đối với những sự việc sắp xảy ra, sau đó so sánh với những tiêu chuẩn ở bước 1 để phát hiện ra sự sai lệch hoặc nguy cơ có sự sai lệch làm cơ sở cho việc xác định các biện pháp sửa chữa và điều chỉnh trong bước 3. Hiệu quả việc đo lường sẽ phụ thuộc vào phương pháp đo lường và công cụ đo lường. Đối với những tiêu chuẩn kiểm soát biểu hiện dưới dạng định lượng thì việc đo lường có thể đơn giản, nhưng đối với những tiêu chuẩn là định tính thì việc đo lường phức tạp hơn.

Bước 3: Điều chỉnh các sai lệch

Sau khi phát hiện các sai lệch ở bước 2, cần phân tích nguyên nhân cuả sự sai lệch đó, đồng thời đưa ra các biện pháp sửa chữa và điều chỉnh khắc phục cần thiết .

Tóm lại, các công việc chủ yếu của quy trình kiểm soát có thể khái quá qua sơ dồ sau.

Hình 6.1 : Quá trình kiểm soát



6.4 CÁC LOẠI KIỂM SOÁT

6.4.1 Kiểm soát trước công việc

Bằng cách tiên liệu các vấn đề có thể phát sinh để tìm cách ngăn ngừa trước. Kiểm soát trước công việc có tác dụng giúp cho tổ chức chủ động tránh sai lầm ngay từ đầu. Đây là hình thức kiểm soát ít tốn kém nhất. Chẳng hạn trước khi quyết định sản xuất sản phẩm mới để tung ra thị trường, xí nghiệp cần nghiên cứu thị trường để xác định khả năng thích ứng của sản phẩm, sau đó nếu kết quả cho thấy sản phẩm mới có tính khả thi mới quyết định sản xuất đại trà.

Tất cả các tổ chức trước khi đưa kế hoạch vào thực hiện cũng nên kiểm soát lại kế hoạch xem có còn phù hợp với thực trạng. Nếu thấy kế hoạch không còn phù hợp thì phải chủ động điều chỉnh ngay từ đầu, tránh để tình trạng đưa một kế hoạch không khả thi vào thực hiện. Sự cần thiết của việc kiểm soát lại kế hoạch trước khi thực hiện là do trong khoảng thời gian từ khi xây dựng kế hoạch xong đến khi thực hiện có thể xuất hiện những sự thay đổi nằm ngoài dự kiến ban đầu.

6.4.1 Kiểm soát trong công việc

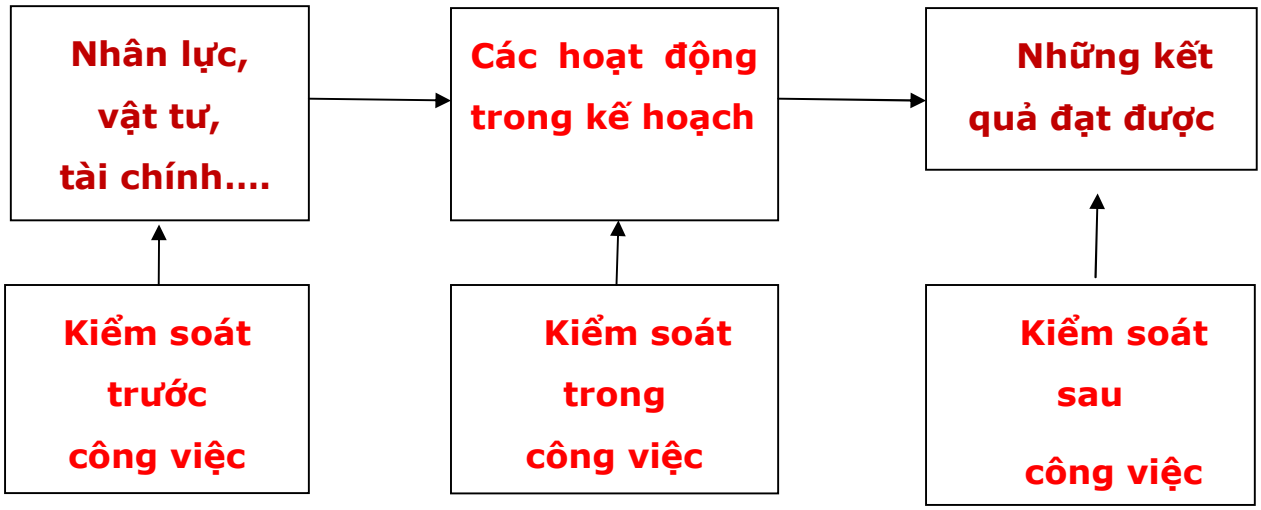
Bằng cách giám sát trực tiếp ngay trong khi thực hiện (trong khi hoạt động đang xảy ra), nắm bắt những lệch lạc, trở ngại, những vướng mắc trong quá trình thực hiện để đảo bảo cho tổ chức có những biện pháp tháo gỡ kịp thời, đảm bảo việc thực hiện kế hoạch. Việc thường xuyên theo dõi, giám sát, đánh giá và hướng dẫn người lao động ngay trong quá trình thực hiện sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của loại hình kiểm soát này.

6.4.2 Kiểm soát sau công việc

Đây là loại kiểm soát được thực hiện sau khi hoạt động đã xảy ra. Mục đích của loại kiểm soát này là nhằm xác định xem kế hoạch có được hoàn thành. Ưu điểm của loại hình kiểm tra này là rút ra những bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo sau. Tuy nhiên, như đã nói, kiểm soát ở phần đầu ra chỉ có tác dụng cho những lần tiếp theo sau, kế hoạch đó đã hoàn thành rồi. Nhược điểm cuả loại kiểm soát này là trễ về thời gian.

Hình sau mô tả nội dung của ba loại kiểm soát của nhà quản trị.

Hình 6.2: Nội dung của 3 loại kiểm soát



6.4.3 Cấp bậc quản trị và vấn đề kiểm soát

6.4.3.1 Chức năng kiểm soát của các cấp quản trị

Bảng 6.1 : Bảng so sánh chức năng kiểm soát giữa các cấp quản trị

So sánh	Cấp cao	Cấp giữa	Cấp cơ sở
Về hình thức kiểm soát	Sử dụng hình thức kiểm soát gián tiếp, thông qua sổ sách, văn bản báo cáo, có kết hợp một phần kiểm soát trực tiếp	Kiểm soát trực tiếp là chủ yếu, có kết hợp với hình thức kiểm soát gián tiếp	Kiểm soát trực tiếp.
Loại hình kiểm soát	Rất coi trọng kiểm soát lường trước và kiểm soát sau khi thực hiện.	Chú trọng kiểm soát hiện hành.	Chú trọng kiểm soát hiện hành
Trọng tâm kiểm soát	Chú trọng kiểm soát môi trường, kiểm soát tài chính	Chú trọng kiểm soát nhân sự và kiểm soát tác nghiệp	Chú trọng kiểm soát nhân sự và kiểm soát tác nghiệp.

6.4.3.2 Nội dung kiểm soát và phương pháp kiểm soát

Nội dung kiểm soát thường tập trung vào các nội dung sau:

- Kiểm soát tài chính: doanh thu, chi phí, lãi lỗ, các chỉ tiêu tài chính…

- Kiểm soát thông qua sử dụng công cụ kế toán – kiểm toán.

- Kiểm soát nhân sự: kiểm soát về an toàn, kỷ luật lao động.

- Kiểm soát về tình trạng thị trường: phân đoạn thị trường, đối thủ, giá, sản phẩm, khách hàng ….

- Kiểm soát sản xuất: công nghệ, máy móc thiết bị, năng suất lao động, chất lượng sản phẩm…

- Kiểm soát việc thực hiện các dự án đầu tư.

Các nội dung nói trên, sẽ được các nhà quản trị trong từng lĩnh vực của mình kiểm tra để phát hiện những sai lệch trong từng chức năng riêng biệt này, trên cơ sở đó có những đề xuất xác thực.

Các phương pháp họ thường dùng bao gồm các phương pháp sau:

- Các phương pháp cổ truyền:

+ Phương pháp dựa vào số liệu thống kê.

+ Phương pháp dựa vào các bản báo cáo và phân tích

+ Phương pháp dựa vào phân tích điểm hòa vốn.

+ Phương pháp kiểm tra các nguồn lực

- Các phương pháp hiện đại:

+ Phương pháp sơ đồ mạng

+ Áp dụng máy điện toán

TÓM TẮT

Kiểm soát là một chức năng quan trọng của quản trị, là một hệ thống thông tin phản hồi giúp cho việc hoàn thiện công tác quản trị trong tổ chức. Qúa trình kiểm

soát bắt đầu bằng việc xác định tiêu chuẩn kiểm soát, kế đó là đo lường kết quả thực tế và sau cùng là tiến hành biện pháp điều chỉnh.

Có 3 loại hình kiểm soát: Kiểm soát trước công việc, kiểm soát trong công việc và kiểm soát sau công việc. Thực tiễn cho thấy mỗi loại hình kiểm soát này có những tác dụng khác nhau đối với quản trị. Trong quá trình kiểm soát các nhà quản trị cần tiến hành đồng bộ cả 3 loại hình này. Tuy nhiên kiểm soát trước công việc là loại hình kiểm soát ít tốn kém nhất nhưng lại có hiệu quả nhất.

Để thực hiện kiểm soát các nhà quản trị có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau như lập ngân quỹ, phân tích thống kê, phân tích chuyên môn và kiểm soát hành vi, tuy nhiên càng lên cấp bậc cao thì kế hoạch ngân quỹ và phân tích thống kê càng trở nên quan trọng, ngược lại càng xuống thấp thì việc phân tích chuyên môn và quan sát cá nhân càng trở nên quan trọng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và mục đích kiểm soát.

2. Phân tích các nguyên tắc kiểm soát.

3. Trinh bày quy trình kiểm soát.

4. Công việc kiểm soát của các cấp quản trị trong một tổ chức là gì?.

6. Có phải tiêu chuẩn định lượng được chú trọng nhiều hơn tiêu chuẩn định tính trong quá trình kiểm soát.

BÀI 7: THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

- *Thông tin và vai trò của thông tin trong quản trị*
- *Các khái niệm về quyết định, phân loại quyết định, quy trình ra quyết định và các phương pháp để ra quyết định hiệu quả;*
- *Có khả năng ra quyết định cho các tình huống trong quản trị.*

Để đưa hoạt động quản trị đạt hiệu quả cao thì nhà quản trị cần có đủ thông tin để đưa ra các giải pháp khả thi cho từng tình huống. Bên cạnh đó, hoạt động hàng ngày của nhà quản trị là tạo ra những quyết định quản trị. Quyết định quản trị là sản phẩm của nhà quản trị. Do đó, nhà quản trị cần phải có các kỹ năng nâng cao hiệu quả của quyết định với những thông tin chính xác.

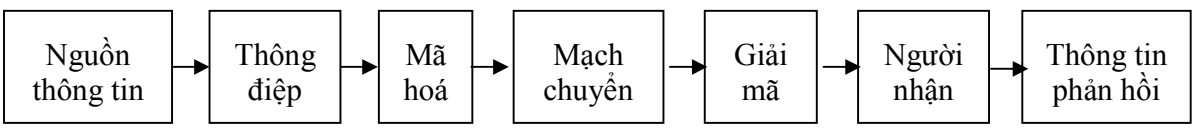
7.1 THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

7.1.1 Khái niệm - yêu cầu đối với thông tin

Khái niệm về thông tin: Là quá trình trao đổi giữa người gởi và người nhận.

- Thông tin trong quản trị: Là những tin tức mới *được thu nhận, được hiểu và đánh giá có ích* trong việc ra quyết định về hoạt động của tổ chức.

Diễn trình thông tin được phản ảnh qua sơ đồ 7 phần như sau:



Nguồn thông tin bắt đầu bởi một thông điệp bằng cách mã hoá nó. Mạch thông tin là trung gian (lời nói, cử chỉ, chữ viết, kênh truyền…) để chuyển thông điệp. Thông

điệp đến người nhận phải được giải mã để người nhận hiểu. Thông tin phản hồi, là thông tin phản hồi về tình trạng thực hiện để biết mà theo dõi, điều chỉnh.

Trong thực tế, thông tin thường tồn tại dưới các hình thức: Lời nói, chữ viết (văn bản), các biểu lộ bằng cử động, cử chỉ, thái độ, vẻ mặt, băng đĩa…Yêu cầu của thông tin trong quản trị: chính xác, kịp thời, đầy đủ, có tính hệ thống và tính tổng hợp, hiệu quả và bí mật.

7.1.2 Vai trò của thông tin trong quản trị

- Vai trò điều phối và thay đổi:

+ Phương tiện để thống nhất mọi hoạt động có tổ chức

+ Phương tiện để cung cấp các yếu tố đầu vào của tổ chức

+ Phương tiện để liên hệ với nhau trong tổ chức để đạt mục tiêu chung.

- Vai trò phục vụ cho việc thực hiện các chức năng quản trị

- Vai trò phục vụ cho việc ra quyết định quản trị

- Tác động tổ chức thành một hệ thống mở tương hỗ với môi trường bên ngoài.

7.1.3 Thông tin trong tổ chức

- Thông tin chính thức và không chính thức

+ *Thông tin chính thức:* là những thông tin theo cấp hệ, chẳng hạn nhà quản trị ra lệnh cho nhân viên cấp dưới hay nhân viên thuộc cấp báo cáo kết quả lên cho nhà quản trị.

+ *Thông tin không chính thức:* là những thông tin do nhân viên tạo ra bởi những giao lưu rồi thành những nhóm, phe. Thông tin không chính thức thường không được quản trị chấp nhận nhưng vẫn phải chú ý vì nó luôn tồn tại trong tổ chức do những nhu cầu của nhân viên.

- Chiều thông tin

+ *Thông tin chiều trên xuống:* Thông tin từ cấp trên xuống, thông tin này có thể bằng lời, giáp mặt hay các bút lệnh và thư.

+ *Thông tin chiều dưới lên:* Thường là các báo cáo của cấp dưới hay là những sáng kiến nào đó về công việc.

+ *Thông tin chiều ngang:* Là thông tin giữa các thành viên cùng nhóm, giữa các bộ phận ngang cấp nhau…

- Các mạng thông tin thông dụng :

+ *Mạng dây chuyền:* Biểu thị các cấp của hệ cấp dọc, trong đó chỉ có thông tin từ trên xuống hay dưới lên và không có sự chệch hướng.

+ *Mạng chữ Y:* Biểu thị 2 cấp dưới báo cáo cho cùng một nhà quản trị cấp trên và trên nhà quản trị này còn nhiều cấp quản trị cao hơn nữa.

+ *Mạng bánh xe:* Hệ thống có nhiều thuộc cấp không có thông tin hàng ngang. Mọi thông tin đều phải thông qua nhà quản trị.

+ *Mạch vòng tròn:* Một quản trị với nhiều thuộc cấp, mỗi thuộc cấp chỉ trực tiếp quan hệ với hai thuộc cấp khác kế cận.

+ *Mạch đủ mạch:* Trong đó mỗi thành phần đều tự do thông tin với những thành phần khác trong mạch, các thành phần đều ngang nhau.

7.1.4 Những trở ngại trong thông tin

Những trở ngại cho việc truyền tin có hiệu quả bao gồm:

Thứ nhất, thông tin truyền đi vốn đã có những sai lệch về nội dung: Nội dung sai sẽ làm cho người nhận tin không hiểu hoặc hiểu sai thông tin, từ đó không thể ra quyết định hoặc ra quyết định dễ bị mắc sai lầm.

Thư hai, thiếu kế hoạch đối với thông tin: Có nghĩa là một thông tin tốt ít khi xảy ra một cách ngẫu nhiên mà cần phải có sự suy nghỉ trước, chuẩn bị trước, tức cần có kế hoạch trước.

Thứ ba, những giả thiết không được làm rõ: Có những giả thiết rất quan trọng, là cơ sở cho việc thông báo nhưng lại thường bị bỏ qua và không làm rõ, dẫn đến người nhận và người gửi thông tin hiểu lầm nhau

Thứ tư, các thông tin diễn tả kém về ý tưởng, cấu trúc vụng về, chỗ thừa, chỗ thiếu, không rạch ròi ý nghĩa…

Thứ năm, ngữ nghĩa không rõ ràng, mập mờ một cách cố ý hay ngẫu nhiên.

Thứ sáu, sự mất mát do truyền đạt và ghi nhận thông tin kém.

Thứ bảy, ít lắng nghe và đánh giá vội vả.

Thứ tám, sự không tin cậy, đe doạ và sợ hãi sẽ phá hoại thông tin liên lạc.

Thứ chín, thời gian không đủ cho sự điều chỉnh thay đổi vì mục đích của thông tin là phản ảnh các thay đổi xảy ra.

7.1.5 Quản trị thông tin vượt qua những trở ngại

- *Điều chỉnh dòng tin tức:* Nhà quản trị phải thiết lập một hệ thống lọc thông tin theo các cách sau:

Cách 1: Giao số thông tin cho cấp dưới, chỉ những thông tin nào không đúng mục tiêu mới trình lên nhà quản trị.

Cách 2: Thông tin đến nhà quản trị phải hết sức cô đọng.

Cách 3: Phân loại thông tin thành những tên, hành động theo thứ tự ưu tiên

Mục đích "điều chỉnh dòng tin tức" là tránh cho nhà quản trị bị quá tải về thông tin, cả về số lượng lẫn chất lượng thông tin

- *Sử dụng sự phản hồi:* Trong tiến trình thông tin, đế tránh sự hiểu sai và không chính xác, nhà quản trị sử dụng vòng phản hồi để đánh giá tác dụng của thông tin đến người nhận như thế nào?

- *Đơn giản hoá ngôn ngữ :* Ngôn ngữ càng đơn giản càng dễ hiểu, ngôn ngữ phải phù hợp với người nhận

- *Tích cực lắng nghe :* Đòi hỏi tập trung cao độ khi nghe, phải đặt mình trong vị trí của người phát biểu, để dễ dàng hiểu đúng và hiểu hết vấn đề.

- *Hạn chế cảm xúc:* Hạn chế mọi cảm xúc trong việc tạo thông tin

- *Sử dụng dư luận:* Nhà quản trị cần sử dụng dư luận vào lợi ích của mình mặc dù dự luận vốn chứa đựng những nhân tố bất lợi cần loại bỏ.

7.2 QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

7.2.1 Khái niệm

Quyết định quản trị là sản phẩm sáng tạo của nhà quản trị, nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức, để giải quyết một vấn đề nào đó trên cơ sở phân tích các thông tin về hiện trạng của tổ chức.

7.2.2 Đặc điểm của quyết định quản trị

Quyết định quản trị thường có các đặc điểm sau:

- Mọi thành viên trong tổ chức đều có thể ra quyết định, nhưng chỉ có nhà quản trị mới đưa ra quyết định quản trị.

- Quyết định quản trị đưa ra khi vấn đề đã chín muồi.

- Quyết định quản trị luôn gắn với thông tin

- Quyết định quản trị luôn chứa đựng những yếu tố khoa học và sáng tạo.

7.2.3 Các yêu cầu đối với quyết định quản trị

- Phải có căn cứ khoa học: quyết định phải có căn cứ, có cơ sở, có thể lý giải được.

- Bảo đảm tính pháp lý: quyết định phải đúng thẩm quyền, hợp pháp.

- Bảo đảm tính thống nhất: quyết định phải phù hợp với nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức.

- Bảo đảm tính cụ thể: quyết định phải ngắn gọn, dễ hiểu, cụ thể chi tiết.

- Chỉ rõ thời gian thực hiện: khi nào bắt đầu và kết thúc khi nào.

- Phải được đưa ra kịp thời: nhằm giải quyết kịp thời những yêu cầu của thực tiễn.

7.2.4 Phân loại quyết định

- *Theo tính chất của các quyết định*

+ Quyết định chiến lược: thường do nhà quản trị cấp cao thực hiện, có tầm quan trọng đặc biệt, xác định phương hướng và đường lối hoạt động của tổ chức.

+ Quyết định chiến thuật: thường do những nhà quản trị cấp giữa thực hiện, giải quyết vấn đề bao quát trong một lĩnh vực hoạt động, liên quan đến mục tiêu của các bộ phận chức năng trong một thời kỳ nhất định và khai triển từ quyết định chiến lược.

+ Quyết định tác nghiệp: thường do các nhà quản trị cấp thấp thực hiện, liên quan đến việc điều hành các công việc hàng ngày, giải quyết những vấn đề mang tính chuyên môn, nghiệp vụ của các bộ phận, cá nhân trong tổ chức.

- *Theo phạm vi thực hiện:*

+ Quyết định toàn cục: có tầm ảnh hưởng đến tất cả các bộ phận trong tổ chức và thường được đưa ra bởi nhà quản trị cấp cao.

+ Quyết định bộ phận: chỉ ảnh hưởng đến một hoặc một vài bộ phận trong tổ chức và do nhà quản trị cấp thấp quyết định.

- *Theo thời gian thực hiện:*

+ Quyết định dài hạn: thường do nhà quản trị cấp cao đưa ra, được thực hiện trong khoảng thời gian dài.

+ Quyết định trung hạn: thường do nhà quản trị cấp trung đưa ra, thực hiện trong thời gian tương đối dài.

+ Quyết định ngắn hạn: thường do nhà quản trị cấp thấp đưa ra. Quyết định này được giải quyết tức thì, nhanh chóng và thường mang tính chuyên môn, nghiệp vụ thuần túy.

- *Theo chức năng quản trị:*

+ Quyết định kế hoạch: xoay quanh vấn đề phân tích, xây dựng và lựa chọn phương án hay kế hoạch hành động.

+ Quyết định về tổ chức: liên quan đến xây dựng cơ cấu tổ chức hay vấn đề nhân sự.

+ Quyết định điều hành: xoay quanh những vấn đề như khen thưởng, động viên hay cách thức, mệnh lệnh giải quyết vấn đề.

+ Quyết định về kiểm tra: liên quan đến việc đánh giá kết quả, tìm nguyên nhân hay biện pháp nhằm điều chỉnh, khắc phục vấn đề.

- *Theo cách soạn thảo:*

+ Quyết định được lập trình trước: thường do nhà quản trị cấp thấp đưa ra, sử dụng trong những trường hợp tình huống thường gặp, các thủ tục, thể lệ được triển khai và áp dụng thường xuyên. Quyết định này không được coi là mới vì dựa trên thói quen, cách điều hành căn bản hoặc xử lý tự động những chương trình và các dữ liệu.

+ Quyết định không được lập trình trước: dựa trên trực giác, phán đoán, kinh nghiệm, sáng tạo để giải quyết sao cho phù hợp từng hoàn cảnh và thường là dạng quyết định của những nhà quản trị cấp cao. Quyết định này được dùng trong những tình huống bất thường, có sự mới mẻ, không cấu trúc, không có phương pháp rõ ràng và khác hẳn những điều thường gặp.

7.2.5 Quy trình ra quyết định

Sơ đồ 7.1: Qui trình ra quyết định

Bước 1: Xác định vấn đề cần ra quyết định

Đầu tiên các nhà quản trị cần nhận thấy các vấn đề cần phải giải quyết, ở đây một vấn đề có thể được định nghĩa là sự khác biệt giữa tình trạng mong muốn và hiện trạng. Giải quyết vấn đề là quá trình nhận ra khoảng cách và đưa ra hành động giải quyết. Trong bước này nhà quản trị cần nắm vững những nội dung sau:

- Truy tìm vấn đề: Muốn tìm được vấn đề kịp thời cần phải có một hệ thống thông tin hiệu quả.

- Xác định nguyên nhân của vấn đề: Tìm nguyên nhân của vấn đề để đề ra các giải pháp khắc phục.

- Quyết định giải quyết vấn đề: Để quyết định có nên giải quyết vấn đề này không, nhà quản trị phải trả lời 3 câu hỏi: (1) Vấn đề có dễ đối phó không? (2) Vấn đề tự nó có thể sẽ qua đi hay không? và (3) Có phải tác động đến nó hay không? Từ các câu trả lời mà nhà quản trị quyết định mình có nên giải quyết vấn đề hay không. Nếu có thì thực hiện bước tiếp theo

Bước 2: Xây dựng các tiêu chuẩn

Khi đã xác định rõ hoàn cảnh phải quyết định, nhà quản trị cần phải tìm ra các tiêu chuẩn đánh giá quyết định, những tiêu chuẩn này sẽ là cơ sở đánh giá tính hiệu

quả của quyết định. Chú ý là các tiêu chuẩn cần bảo đảm tính định lượng, dễ hiểu, dễ đánh giá và thực tế.

Bước 3: Tìm kiếm các phương án

Số lượng các phương án tùy thuộc vào thời gian và tầm quan trọng của vấn đề cần quyết định. Thông thường khi có nhiều phương án thì khả năng chọn lựa một phương án tốt là cao nhưng lại mất thời gian và chi phí. Bước này sẽ dễ dàng hơn nếu nhà quản trị có kinh nghiệm và am hiểu đối tượng quản lý.

Bước 4: Đánh giá phương án

Trước hết cần đánh giá giải pháp ở tính khả thi, nếu không đạt ta không xét tiếp, nếu đạt thì xét tiếp tính phù hợp và cuối cùng phải xét đến hậu quả của mỗi giải pháp.

Bước 5: Chọn phương án tối ưu

Chỉ có giải pháp nào qua được bước bốn thì mới xét tiếp và trong các giải pháp có thể chấp nhận đó ta phải chọn giải pháp nào có tính khả thi cao nhất thích hợp nhất và hậu quả ít nhất trên quan điểm hiệu quả tối ưu.

Bước 6: Quyết định

Thực chất là thi hành giải pháp đã chọn. Sự thành công của một quyết định phụ thuộc vào khả năng biến kế hoạch thành hành động. Mặt khác,nhà quản lý phải biết tổ chức và thuyết phục. Đôi khi sự thất bại chỉ đơn giản là nhà quản trị chưa hoặc không cho người nhân viên thấy tầm quan trọng của vấn đề hay đôi khi họ không tranh thủ được sự ủng hộ của mọi người.

7.2.6 Phương pháp ra quyết định

7.2.6.1 Phương pháp ra quyết định cá nhân

Thông thường các nhà quản trị phải quyết định một mình với những thông tin đã có. Nó cũng bao hàm ý nghĩa là người làm quyết định có đủ thẩm quyền và khả năng giải quyết vấn đề nảy sinh, các quyết định cá nhân cần thiết phải đòi hỏi thời gian và tính trách nhiệm cao.

7.2.6.2 Phương pháp ra quyết định có tham vấn

Khi nhà quyết định có thêm thông tin hay ý kiến của người khác. Việc tham vấn có thể chính thức triệu tập một cuộc họp để mọi người cho ý kiến – hay không chính thức như gặp riêng một nhóm hay một cá nhân. Sau khi tham khảo ý kiến mới ra quyết định cuối cùng. Quyết định có tham vấn rất cần khi giải quyết những vấn đề phức tạp, hoặc nhà quản trị phải đối phó cùng lúc với nhiều kiến thức mà mình không hiểu sâu. Tuy vậy, quyết định tham vấn cần phải tỉnh táo và có giới hạn nếu không nhà quản trị sẽ bị động trong việc ra quyết định.

7.2.6.3 Phương pháp ra quyết định tập thể

Kỹ thuật làm quyết định tập thể đòi hỏi nhà quản trị tranh thủ được thông tin từ tập thể, vận động tập thể tham gia vào các quyết định. Quyết định tập thể vừa đảm bảo một quyết định sáng tạo vừa cải thiện mối quan hệ giữa các cá nhân. Nhà quản trị cần phải biết khi nào thì nên dùng quyết định tập thể. Nói chung tập thể chỉ phát huy tác dụng trong khâu mục tiêu và các giải pháp, do tập thể có nhiều thông tin, nhiều thái độ và nhiều cách tiếp cận vấn đề.

7.2.7 Các phong cách ra quyết định

Các tác giả Victor Vroom, Philip Yetton và Arthur Tago đã phát triển các mô hình ra quyết định gồm 5 phong cách (mô hình hay kiểu) như sau:

- Mô hình 1: Nhà quản trị độc lập ra quyết định và sau đó thông báo đến nhân viên thực hiện.

- Mô hình 2: Nhà quản trị đề nghị cấp dưới cung cấp thông tin, sau đó độc lập đưa ra quyết định.

- Mô hình 3: Nhà quản trị trao đổi riêng lẻ với cấp dưới có liên quan để lắng nghe ý kiến và đề nghị của họ, sau đó nhà quản trị ra quyết định cuối cùng.

- Mô hình 4: Nhà quản trị trao đổi chung, công khai với cấp dưới để lấy ý kiến và đề nghị chung của họ, sau đó nhà quản trị ra quyết định.

- Mô hình 5: Nhà quản trị trị tiến hành bàn bạc với cả tập thể, lấy ý kiến và quyết định dưa trên ý kiến đa số. Nhà quản trị lúc này có vai trò là người tổ chức và là một lá phiếu trong ý kiến tập thể.

Ưu nhược điểm của các mô hình ra quyết định.

	ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
Kiểu 1 và 2	- Thời gian ra quyết định ngắn. - Tiết kiệm chi phí, thời gian.	- Độc đoán, không tận dụng được suy nghĩ của người khác.
Kiểu 3,4 và 5	- Tận dụng được kiến thức và kinh nghiệm của người khác. Đặc biệt cần nếu đó là vấn đề phức tạp và mang tính chiến lược.	- Tốn thời gian. - Khuynh hướng nhượng bộ, thỏa hiệp. - Trách nhiệm cá nhân không rõ.

7.2.8 Những vấn đề cần lưu ý khi ra quyết định

Trong quá trình ra quyết định các nhà quản trị cần lưu ý tránh những thiếu sót sau:

- Quá tin tưởng ở kinh nghiệm của bản thân cũng như đánh giá nó quá cao.
- Quyết định mang tính thỏa hiệp và nhiều lúc bỏ qua những vấn đề chính của nó.
- Việc ra quyết định dựa trên những ấn tượng hoặc cảm xúc cá nhân.
- Quá cầu toàn trong việc ra quyết định.
- Ra quyết định khi lượng thông tin chưa đầy đủ, còn thiếu quá nhiều.

7.2.9 Tổ chức thực hiện quyết định.

Quyết định đúng là cần thiết nhưng sự thành bại của quyết định còn phụ thuộc rất nhiều vào khâu tổ chức thực hiện. Để cho quá trình thực hiện quyết định có hiệu quả, cần thực hiện quy trình với các bước sau:

Bước 1: Truyền đạt nội dung quyết định đến những bộ phận và nhân sự có trách nhiệm thi hành. Khi truyền đạt nội dung quyết định cần:

- Giải thích rõ tinh thần, nội dung, yêu cầu và tầm quan trọng của quyết định cho những đối tượng phải thi hành. Đối với những quyết định quan trọng, nhiều lúc phải tổ chức hội thảo để cho tất cả các thành viên nắm bắt một cách chính xác tinh thần của quyết định.

- Xác định rõ trách nhiệm của từng đơn vị, cá nhân đối với việc thực hiện những công việc của quyết định.

Bước 2: Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện quyết định. Chia 2 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Lập kế hoạch thực hiện quyết định. Cần nêu rõ: những việc cần phải làm? Ai làm? Khi nào bắt đầu và khi nào kết thúc? Những điều kiện và phương tiện gì cần đáp ứng?

- Giai đoạn 2: Tổ chức thực hiện kế hoạch đã xây dựng. Bao gồm:

+ Giao nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể cùng với những điều kiện nguồn lực cho các đơn vị, cá nhân có liên quan thực hiện quyết định.

+ Tổ chức phối hợp các hoạt động của các bộ phận và các cá nhân khác nhau.

+ Động viên và chỉ đạo kịp thời các đơn vị, cá nhân hoàn thành tốt quyết định.

Bước 3: Kiểm tra và điều chỉnh quyết định.

Mục đích bước ny nhằm phát hiện và đề ra các biện pháp khắc phục kịp thời những trở ngại, khó khăn và những sai lệch trong quá trình thực hiện quyết định. Trong quá trình kiểm tra, nếu phát hiện có những sai lầm thì nhà quản trị phải thực hiện điều chỉnh trong quyết định. Nếu ở mức độ nặng, có thể phải ngưng toàn bộ việc thực hiện quyết định và phải tìm những giải pháp mới.

Bước 4: Tổng kết đánh giá và rút kinh nghiệm việc thực hiện quyết định.

Quản trị là khoa học và nghệ thuật nên qua tổng kết rút ra những bài học cho người lãnh đạo về nghệ thuật lãnh đạo.

TÓM TẮT

Ra quyết định là một công việc đầy khó khăn và thách thức đối với nhà quản trị, khi môi trường tác động vào tổ chức ngày phức tạp và thay đổi nhanh, đòi hỏi nhà quản trị phải nắm vững lý thuyết ra quyết định. Qúa trình ra quyết định quản trị mang tính khoa học và tính nghệ thuật.

Nhà quản trị cấp cao thường phải đưa ra những quyết định không lập trình trước, những quyết định mang tính phức tạp, nhiều bất trắc như các quyết định chiến lược, chính sách, kế hoạch lâu dài và định vị công ty trong môi trường. Đối với những nhà quản trị cấp trung thì những quyết định của họ có mức độ chắc chắn càng tăng và mức độ phức tạp giảm dần, gắn liền với những quyết định chiến thuật, những quyết định mang tính liên kết tổ chức với môi trường. Các định quyết định điều hành hàng ngày lặp đi lặp lại, xảy ra trong những tình huống chắc chắn, những quyết định dược lập trình do nhà quản trị cấp thấp làm.

Có thể phân loại các quyết định quản trị theo nhiều tiêu thức. Các quyết định quản trị phải đảm bảo sáu yêu cầu cơ bản: Có căn cứ khoa học, tính thống nhất, tính thẩm quyền, có địa chỉ rõ ràng, tính thời gian, tính hình thức.

Nhà quản trị phải tuân thủ các bước của quá trình ra quyết định. Nắm vững các mô hình, phong cách ra quyết định giúp nhà quản trị chọn được cách thức ra quyết định phù hợp và giải quyết được vấn đề.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm, yếu cầu và vai trò của quyết định quản trị?

2. Phân biệt bản chất và kỹ thuật làm quyết định của quyết định lập trình và quyết định không lập trình.

3. Trình bày tiến rình ra quyết định.

4. Trình bày các mô hình ra quyết định. Cho nhận xét của bạn mô hình nào là tối ưu nhất.

5. So sánh giữa quyết định quản trị cá nhân và quyết định quản trị tập thể.
6. Tại sao quyết định quản trị phải luôn là sự sáng tạo của nhà quản trị.

BÀI 8: SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

- *Bối cảnh ra đời của các học thuyết quản trị, các học thuyết quản trị qua từng giai đoạn.*
- *Những bài học từ các học thuyết quản trị trong quá trình phát triển của hoạt động quản trị.*

Việc nghiên cứu sự phát triển các lý thuyết quản trị có ý nghĩa rất quan trọng đối với nhà quản trị, vì qua đó giúp cho các nhà quản trị hiểu được sự phát triển đó và giúp cho họ tìm được các các phương pháp để quản trị tổ chức mình nhằm đạt mục tiêu với hiệu quả cao nhất.

8.1 BỐI CẢNH RA ĐỜI

Trong thời kỳ Trung cổ, lý thuyết về quản trị chưa được phát triển vì đơn vị sản xuất kinh doanh chỉ giới hạn trong phạm vi gia đình, người cha chỉ truyền nghề lại cho con cái.

Đến thế kỷ 18, là thời kỳ tạo nên cuộc cách mạng công nghiệp nhờ hai "cú hích" mạnh nhất là tư tưởng kinh tế thị trường tự do cạnh tranh cuả Adam Smith và phát minh ra động cơ hơi nước của Jame Watt, việc sản xuất lúc này chuyển từ gia đình đến nhà máy, kiểu tổ chức có quy mô lớn hơn. Chủ nhân của nhà máy tự mình đứng ra điều khiển hoạt động sản xuất, họ không phân biệt được chức năng của người sở hữu và chức năng của người quản trị, quá trình quản lý hoạt động sản xuất cũng chỉ tập trung chủ yếu vào khía cạnh kỹ thuật sản xuất hơn là vào các nội dung của hoạt động quản trị (hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra).

Như vậy, trong giai đoạn đầu của cuộc cách mạng công nghiệp chưa có những lý thuyết quản trị. Cho đến giữa thế kỷ 19, luật pháp các nước Châu Âu chính thức cho phép thành lập công ty kinh doanh, đặc biệt là công ty cổ phần. Đây là một hình thức công ty mà trong đó có nhiều người góp vốn, tức có nhiều chủ sở hữu, có chủ sở hữu tham gia quản lý và có chủ sở hữu không tham gia quản lý công ty. Giai đoạn này đã phân biệt chức năng của người sở hữu và chức năng của người quản trị một cách rõ rệt. Chính sự phân biệt này đã tạo điều kiện cho các nhà nghiên cứu tập trung vào các hoạt động quản trị một cách mạnh mẽ hơn.

Đến cuối thế kỷ 19, các lý thuyết quản trị đã ra đời, nhưng vẫn còn mới mẽ và chủ yếu vẫn tập trung vào kỹ thuật sản xuất là chính. Mãi đến cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20, những khía cạnh khác của hoạt động quản trị mới được các lý thuyết quản trị nghiên cứu một cách sâu sắc hơn. Và Frederich Taylor chính là người đã đặt nền móng đầu tiên cho quản trị học hiện đại. Có thể chia sự phát triển các lý thuyết quản trị theo các giai đoạn như sau:

- Các lý thuyết quản trị trong giai đoạn biệt lập, đây là giai đoạn căn cứ vào trình độ và yêu cầu của nhà quản trị, họ xây dựng lý thuyết phục vụ cho mình, sau đó phổ biến rộng rãi.

- Các lý thuyết quản trị trong giai đoạn hội nhập (sau 1960)

- Các khảo hướng quản trị hiện đại.

8.2 HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

8.2.1 Lý thuyết quản trị khoa học

Lý thuyết quản trị khoa học có nhiều tác giả, nhưng đại biểu ưu tú nhất chính là Frederich Winslow Taylor. Taylor được gọi là cha đẻ của ngành quản trị và quyển sách nổi tiếng của ông về quản trị là "*Các nguyên tắc quản lý theo khoa học"* xuất hiện vào năm 1911. Nội dung học thuyết quản lý theo khoa học của Frederich Winslow Taylor có thể tóm tắt như sau:

- Cải tạo các quan hệ quản lý giữa chủ và thợ

Taylor cho rằng học thuyết của ông là "một cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại", vì nó không chỉ là một hệ thống các giải pháp kỹ thuật, mà còn đề ra các tư tưởng triết

học và đạo đức mới. Nó làm thay đổi tinh thần và thái độ của hai bên (người chủ và người thợ), thay chiến tranh bằng hoà bình, thay sự mâu thuẫn bằng sự hợp tác, thay tính đa nghi cảnh giác bằng niềm tin giữa đôi bên.

- Tiêu chuẩn hóa công việc

Tiêu chuẩn hoá công việc là cách thức phân chia công việc thành những bộ phận và công đoạn chính và định mức lao động hợp lý, tạo cho công nhân có điều kiện tăng thêm thu nhập và đồng thời để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Có nghĩa là phân chia công việc của mỗi cá nhân thành nhiều thao tác đơn giản, áp dụng phương pháp tốt nhất một cách khoa học để thực hiện các thao tác đó, qua đó tăng năng suất lao động.

- Chuyên môn hoá lao động

Trước hết chuyên môn hóa đối với lao động quản lý. Đây là một quan điểm tiến bộ hơn so với những quan điểm trước đó cho rằng toàn bộ công việc thực hiện ra sao là do công nhân phải chịu trách nhiệm.

Kế đến là chuyên môn hoá đối với công nhân, có nghĩa lựa chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học, mỗi công nhân chuyên về một thao tác để anh ta thực hiện nó một cách có hiệu quả nhất. Nhờ áp dụng phương pháp quản lý khoa học tại Hãng Symond Rolling Machine mà ông đã chỉ ra được một điều là 35 cô gái đã làm được công việc của 120 cô gái.

Ngoài ra ông còn chỉ ra là phải tìm ra "người giỏi nhất" trong số công nhân, nhằm giúp cho nhà quản trị đề ra các định mức hợp lý và còn là tấm gương thúc đẩy những người khác phấn đấu tăng năng suất lao động và thu nhập của họ. Taylor đã thử nghiệm chặt chẽ 75 công nhân tại Công ty thép Bethleham, sau đó chọn ra 4 người khá nhất, những người này được ông kiểm tra rất kỹ lưỡng về thể lực, tính khí, tiểu sử, hoài bão…và người cuối cùng được chọn là Schmidt, một người khỏe mạnh và muốn kiếm được nhiều tiền. Taylor đã huấn luyện Schmidt các thao tác tối ưu, kết hợp làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, kết quả Schmidt có thể khuân vác 47.5 tấn gang/ngày so với định mức cũ 12.5 tấn/ngày.

- Lựa chọn công cụ lao động thích hợp và môi trường lao động phù hợp

Theo Taylor, ngay cả người công nhân giỏi nhất cũng cần có những công cụ và môi trường lao động thích hợp để tăng năng suất lao động và đó là nghiệp vụ quan trọng mà nhà quản trị phải tìm ra.

Ông cũng cho rằng một tổ chức tốt với một nhà máy tồi tàn sẽ cho kết quả tốt hơn là một nhà máy hiện đại nhất với một tổ chức nghèo nàn. Điều này có nghĩa là vai trò của quản lý, năng lực tổ chức đặt lên trên máy móc, kỹ thuật và nhân tố con người có vai trò quan trọng đối với sự thành bại của tổ chức.

- Về quan niệm "con người kinh tế"

Taylor cho rằng sự hoà hợp giữa chủ và thợ suy cho cùng là xuất phát từ nhu cầu kinh tế, là kiếm tiền, làm giàu. Ngoài ra con người thường làm biếng, trốn việc vì thế cần đưa anh ta vào khuôn phép kỷ luật, làm việc theo cơ chế thưởng - phạt, từ đó ông đưa ra chính sách trả lương theo sản phẩm và thưởng cho những sản phẩm vượt định mức .

Qua lý thuyết quản trị củaTaylor, ta có thể rút ra một số ưu điểm và khuyết điểm như sau:

- Ưu điểm:

+ Làm việc chuyên môn hóa

+ Tuyển dụng và đào tạo nhân viên một cách chuyên nghiệp

+ Hạ giá thành

+ Xem quản trị như một nghề và là đối tượng khoa học.

Từ đó tăng năng suất lao động và có hiệu quả.

- Nhược điểm:

+ Quan niệm chưa đầy đủ về tổ chức, về hiệu quả, về năng suất lao động

+ Chưa chú trọng nhu cầu xã hội và nhu cầu tinh thần con người

+ Trọng tâm của quản trị là ở người thừa hành

8.2.2 Lý thuyết quản trị hành chính

Thuyết quản trị hành chính được đưa ra ở Pháp bởi Henry Fayol. Chúng ta có thể gọi ông là một Taylor của Châu Âu, người cha của một trong những lý thuyết quản lý hiện đại quan trọng nhất – thuyết quản lý hành chính. Năm 1916, ông xuất bản cuốn sách nổi tiếng "Quản lý hành chính chung và trong công nghiệp" (Administration Industrielle et Générale) đề cập đến các nguyên tắc quản trị. Nội dung thuyết Quản lý hành chính của ông có thể tóm tắt như sau:

- Quan niệm và cách tiếp cận

Cách tiếp cận về quản lý của Fayol khác với Taylor. Taylor nghiên cứu mối quan hệ quản lý chủ yếu ở cấp đốc công và người thợ, từ nấc thang thấp nhất của quản lý công nghiệp rồi tiến lên. Còn Fayol xem xét quản lý từ trên xuống dưới, tập trung vào bộ máy lãnh đạo, ông chứng minh rằng quản lý hành chính là một hoạt động chung cho bất kỳ tổ chức nào.

Fayol phân loại các hoạt động của bất kỳ một tổ chức thành sáu nhóm hoạt động như sau: 1. Hoạt động kỹ thuật; 2. Thương mại; 3. Tài chính; 4. An ninh; 5. Hạch toán-thống kê; 6. Quản lý hành chính. Trong đó hoạt động quản lý hành chính sẽ kết nối năm hoạt động còn lại tạo ra sức mạnh cho tổ chức.

Ông định nghĩa quản lý hành chính là: dự tính (dự đoán + kế hoạch), tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra. Đây chính là năm chức năng của nhà quản trị. Đối với cấp quản trị càng cao thì yêu cầu khả năng quản trị hành chính càng lớn và ngược lại cấp quản trị thấp thì khả năng chuyên môn kỹ thuật là quan trọng nhất. Ông cũng đưa ra 14 nguyên tắc quản trị hành chính.

- 14 nguyên tắc quản trị hành chính

(1) Chuyên môn hóa: phân chia công việc (cả kỹ thuật lẫn quản lý)

(2) Quyền hạn đi đôi với trách nhiệm: nhà quản trị có quyền đưa ra mệnh lệnh để hoàn thành nhiệm vụ nhưng phải chịu trách nhiệm về chúng.

(3) Tính kỷ luật cao: mọi thành viên phải chấp hành các nguyên tắc của tổ chức nhằm tạo điều kiện cho tổ chức vận hành thông suốt.

(4) Thống nhất chỉ huy, điều khiển: người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp, tránh mâu thuẫn giữa các mệnh lệnh.

(5) Thống nhất lãnh đạo: mọi hoạt động của tất cả các thành viên, các bộ phận phải hướng về mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành.

(6) Lợi ích cá nhân phụ thuộc vào lợi ích tổ chức: phải đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích của cá nhân. Nếu mâu thuẫn về hai lợi ích này, nhà quản trị phải làm nhiệm vụ hoà giải.

(7) Thù lao tương xứng với công việc: nên làm sao để thoả mãn tất cả.

(8) Sự tập trung: Fayol ủng hộ vấn đề tập trung quyền lực, và xem đây là trật tự tự nhiên.

(9) Trật tự thứ bậc: phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao xuống tới những công nhân cấp thấp nhất.

(10) Trật tự: "vật nào chổ ấy" và biểu đồ tổ chức là một công cụ quản lý qúy giá nhất đối với tổ chức.

(11) Tính công bằng hợp lý: nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện với cấp dưới của mình.

(12) Ổn định nhiệm vụ: luân chuyển nhân sự nhiều sẽ không đem lại hiệu quả.

(13) Sáng kiến: cấp dưới phải được phép đề xuất những sáng kiến.

(14) Đoàn kết: đoàn kết sẽ mang lại sự hoà hợp, thống nhất từ đó làm cho tổ chức càng có sức mạnh.

- Vấn đề con người và đào tạo trong quản lý

Khác với Taylor chỉ yêu cầu người lao động tính kỷ luật và sự tuân lệnh, Fayol yêu cầu các nhà quản lý phải đối xử tốt đẹp và ký các thoả thuận lao động với họ, đồng thời chú ý đến mặt tinh thần và khuyến khích tài năng của người lao động. Đối với lao động quản lý ông yêu cầu phải là người vừa có tài và vừa có đức. Ông cũng thấy rõ tác dụng của giáo dục và đào tạo để phát triển một nguồn nhân lực mạnh cho tổ chức.

Qua lý thuyết quản trị của Fayol ta có thể rút các ưu điểm và khuyết điểm như sau:

- Ưu điểm : Cơ cấu rõ ràng, đảm bảo nguyên tắc.

- Nhược điểm:

+ Không đề cập đến tác động của môi trường

+ Trọng tâm của quản trị là nhà quản trị

8.3 HỌC THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI

Những năm 1920 đến 1930, các nước công nghiệp phát triển, đời sống người dân được nâng cao, năng suất lao động tăng, giờ lao động giảm xuống còn dưới 50 giờ/tuần, chính phủ can thiệp mạnh vào các tổ chức, sự phát triển của các nghiệp đoàn lao động của công nhân, lý thuyết quản trị cổ điển không còn phù hợp; từ đó xuất hiện lý thuyết tác phong, lý thuyết nhấn mạnh đến nhu cầu và nguyện vọng các thành viên, mối quan hệ con người. Học thuyết thuộc trường phái này có các tư tưởng tiêu biểu sau.

8.3.1 Tư tưởng quản trị của Mary Parker Follet (1868-1933)

Những tư tưởng quản trị của Follet nhấn mạnh đến các nội dung sau:

- Nhà quản trị phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề, có nghĩa phải chú ý đến toàn bộ đời sống của họ, bao gồm cả yếu tố kinh tế, tinh thần và tình cảm.

- Nhà quản trị phải năng động thay vì áp dụng các nguyên tắc cứng nhắc. Trong quá trình giải quyết công việc họ cần phải có sự phối hợp và sự phối hợp sẽ giữ vai trò quyết định đối với các hoạt động quản trị. Bà đưa ra các cách thức phối hợp sau:

+ Sự phối hợp sẽ được thực hiện hữu hiệu nhất khi nhà quản trị ra quyết định có sự tiếp xúc trực tiếp.

+ Sự phối hợp giữ vai trò rất quan trọng suốt giai đoạn đầu của hoạch định và thực hiện các nhiệm vụ.

+ Sự phối hợp phải nhắm đến mọi yếu tố trong mỗi tình huống cụ thể.

+ Sự phối hợp phải được tiến hành liên tục.

- Follet cho rằng nhà quản trị cấp cơ sở sẽ là cấp quản trị đưa ra những quyết định tốt nhất, bởi họ có thể gia tăng sự truyền thông với các đồng nghiệp, với công nhân nên có những thông tin xác thực nhất phục vụ cho việc ra quyết định. Bà còn cho rằng các cấp quản trị cần thiết lập mối quan hệ với nhau và với cấp dưới. Đây là một quá trình sẽ gặp nhiều khó khăn về mặt tâm lý và xã hội.

Tư tưởng quản trị của Follet có các ưu điểm và nhược điểm sau

- Ưu điểm: Chú trọng đến người lao động và tòan bộ đời sống của họ (kinh tế, tinh thần, tình cảm) nên tạo động lực cho tổ chức phát triển.

- Nhược điểm: Do ứng dụng triết học và tâm lý học vào kinh doanh mà không qua thử nghiệm nên tư tưởng quản trị của bà chưa trở thành một học thuyết đầy đủ.

8.3.2 Học thuyết của Elton Mayo (1880-1949)

- Ưu điểm: Chú trọng đến người lao động và tòan bộ đời sống của họ (kinh tế, tinh thần, tình cảm) nên tạo động lực cho tổ chức phát triển.
- Nhược điểm: Do ứng dụng triết học và tâm lý học vào kinh doanh mà không qua thử nghiệm nên tư tưởng quản trị của bà chưa trở thành một học thuyết đầy đủ.

8.3.3 Lý thuyết về bản chất con người

Vào năm 1960, Mc.Gregor xuất bản cuốn "Khía cạnh con người của tổ chức kinh doanh" đã đưa ra một tập hợp những nhận định rất lạc quan về bản chất con người. Từ ảnh hưởng tư tưởng quản lý của Mayo và Maslow, ông phát triển lý thuyết tác phong trong quản trị. Theo lý thuyết này, động viên con người có bản chất X *(lười biếng, không muốn nhận trách nhiệm, làm việc do người khác bắt buộc)* bằng vật chất, giao việc cụ thể & kiểm tra đôn đốc .

Theo ông, động viên con người có bản chất Y *(siêng năng, chấp nhận trách nhiệm, sáng tạo trong công việc)* bằng cách dành cho họ nhiều quyết định trong công việc, tôn trọng sáng kiến, tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là đôn đốc, kiểm tra .

8.3.4 Lý thuyết về hệ thống nhu cầu con người

Có thể nói lý thuyết về hệ thống nhu cầu con người của Abraham Maslow là lý thuyết nổi trội nhất trong nhóm các lý thuyết tác phong. Maslow đưa ra năm nhóm nhu cầu của con người theo thứ tự từ thấp đến cao (đã để cập ở chương 5).

8.4 HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG

Lý thuyết quản trị định lượng thịnh hành trong hai thập niên 1970 đến năm 1980. Những người đề xướng lý thuyết này chủ trương sử dụng các kỹ thuật định lượng thông qua sự hỗ trợ của máy điện toán để phục vụ cho việc lựa chọn quyết định tối ưu. Lý thuyết quản trị định lượng gồm bốn đặc trưng cơ bản sau:

- Trọng tâm chủ yếu là phục vụ cho việc ra quyết định, giải pháp tốt nhất là nhờ các kỹ thuật phân tích định lượng.

- Lượng hóa các tiêu chuẩn kinh tế để có hành động lựa chọn quyết định tối ưu, như lượng hoá chi phí, doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và những tác động của thuế …

- Dùng các mô hình toán học để tìm giải pháp tối ưu.

Lý thuyết quản trị định lượng có các ưu và nhược điểm sau:

- Ưu điểm:

+ Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và chính xác.

+ Chớp được thời cơ nhanh chóng.

- Nhược điểm:

+ Sử dụng các công cụ ra quyết định quá phức tạp nên đòi hỏi người sử dụng phải có trình độ chuyên môn rất cao. Cần có máy điện toán hỗ trợ.

+ Chức năng hoạch định và kiểm soát thì có thể sử dụng các công cụ toán, nhưng chức năng tổ chức và điều khiển thì không thể sử dụng các công cụ toán, nên tính phổ biến không cao.

8.5 HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ THEO HƯỚNG HỘI NHẬP

8.5.1 Lý thuyết quản trị theo quá trình (Management by process- MBP)

Tư tưởng quản trị theo qúa trình đã được thể hiện qua tư tưởng quản trị của Henri Fayol nhưng chỉ phát triển mạnh từ năm 1960 do công của Harold Koontz và các đồng sự. Tư tưởng này cho rằng quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị, đó là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát. Bất cứ trong lĩnh vực nào, dù đơn giản hay phức tạp, trong sản xuất hay kinh doanh thì bản chất của quản trị là không thay đổi, đó là việc phải thực hiện đầy đủ các chức năng quản trị. Tư tưởng này được rất nhiều các nhà quản trị ưa chuộng.

8.5.2 Lý thuyết hệ thống

Trường phái quản trị hệ thống xem tổ chức là một hệ thống mở, gồm nhiều phần tử tập hợp thành, được sắp xép một cách có hệ thống, tác động qua lại với nhau, tạo ra năng lực mới, tính chất mới cho cả hệ thống. Thông qua các phần tử của hệ thống có thể giảm bớt các bất trắc hoặc tận dụng các cơ hội để từ đó hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức với hiệu quả cao nhất.

- Nếu quản trị hữu hiệu thì kết quả của toàn hệ thống sẽ lớn hơn tổng những cố gắng độc lập, tức là 1+1>2.

- Tổ chức không phải tồn tại độc lập mà nó phải dựa vào mội trường hoạt động. Nhà quản trị phải hiểu trách nhiệm của mình đối với môi trường và những hạn chế mà môi trường đã áp đặt lên tổ chức.

8.5.3 Lý thuyết Z của William Ouchi

Dựa trên sự phân biệt giữa thuyết X và thuyết Y, Ouchi đã đưa ra một thuyết mới – *Thuyết Z*. Ông cho xuất bản "Thuyết Z" vào 1981, cuốn sách được xếp vào loại bán chạy nhất nước Mỹ. So sánh giữa tổ chức Nhật bản và tổ chức phương Tây, ông tìm ra sự tương phản giữa chúng qua bảng 2.2 sau:

Bảng 8.1 : Bảng so sánh tổ chức kiểu Z và tổ chức kiểu A

DN Nhật (kiểu Z)	DN Phương Tây (kiểu A)
Việc làm suốt đời	Việc làm giới hạn trong thời gian
Đánh giá và đề bạt chậm (thâm niên)	Đánh giá và đề bạt nhanh
Nghề nghiệp không chuyên môn hóa	Nghề nghiệp chuyên môn hóa
Cơ chế kiểm tra mặc nhiên	Cơ chế kiểm tra hiển nhiên
Quyết định tập thể	Quyết định cá nhân
Trách nhiệm tập thể	Trách nhiệm cá nhân
Quyền lợi toàn cục	Quyền lợi có giới hạn

Giá trị của thuyết Z nổi lên nhờ sự trình bày về vai trò của "một nền văn hóa kiểu Z" đối với sự phát triển nhanh và vững chắc của một tổ chức. Ông cho rằng văn hoá của tổ chức bao gồm một tập hợp biểu tượng, nghi lễ, huyền thoại, triết lý … cho phép truyền đạt đến người làm việc các giá trị và niềm tin nội thân của tổ chức, hạt nhân cuả văn hoá một tổ chức là triết lý kinh doanh của nó.

Ông đặc biệt chú trọng đến tinh thần và giá trị tập thể của phương pháp quản lý Nhật bản. Trọng tâm và mục tiêu cơ bản của thuyết Z là quá trình công nghệ chuyển từ tổ chức kiểu A đến kiểu Z. Một số công ty lớn của Mỹ như Kodak, General Motors đã thành công khi áp dụng thuyết Z của ông.

8.6 CÁC KHẢO HƯỚNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

8.6.1 Khảo hướng quản trị tuyệt hảo – Waterman & Peter

Vào thập niên 1980, Robert H.Waterman và Thomas J.Peter đã đưa ra một lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến "sự tuyệt hảo", hai ông đã đề ra tám nguyên tắc đem lại sự tuyệt hảo như sau:

- Khuynh hướng hoạt động : quy mô nhỏ sẽ hiệu quả hơn.

- Khách hàng : thỏa mãn cao nhất của khách hàng là ý thức chung của mọi thành viên, bộ phận, của cả tổ chức.
- Tự quản và mạo hiểm : chấp nhận rủi ro - thất bại, phải luôn đổi mới và đấu tranh, cơ cấu linh hoạt, khuyến khích tự do sáng tạo.
- Coi trọng nhân tố con người : phẩm giá con người được xem trọng; biết nuôi dưỡng lòng nhiệt tình, lòng tin và tình cảm gia đình của mọi người; khuyến khích mọi người giữ bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái và cảm thụ được ý nghĩa về sự hoàn thành nhiệm vụ.
- Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung của tổ chức như triết lý của tổ chức, phẩm chất cá nhân được thảo luận công khai trước tập thể, cũng cố các hệ thống tín điều của công ty, nhà quản trị phải tích cực và lời nói phải đi đôi với việc làm.
- Sâu sát và gắn bó chặt chẽ công ty: nhà quản trị phải luôn gắn bó công ty, chú trọng phát triển từ bên trong, không thôn tính hoặc mua lại.
- Hình thức tổ chức đơn giản, nhân sự gọn nhẹ : quyền lực càng phân tán càng tốt, nhân sự hành chính gọn nhẹ, nhân tài được tung vào thương trường.
- Quản lý tài sản chặt chẽ và hợp lý

Trường phái quản trị tuyệt hảo của hai ông có các ưu, nhược điểm sau:

- Ưu điểm: đề cao nhân tố con người.

- Nhược điểm: nhấn mạnh sự phát triển tự thân, xem trọng những nội lực bên trong tổ chức mà chưa đánh giá đúng mức môi trường bên ngoài.

8.6.2 Khảo hướng quản trị sáng tạo

Các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng "quản trị sáng tạo" là phong cách quản trị của thế kỷ 21. Những đặc trưng chủ yếu của khảo hướng quản trị sáng tạo bao gồm:

- Chiến lược kinh doanh phải rõ ràng, biết được hướng đi của tương lai nhằm phân bổ nguồn lực hợp lý và dự báo được môi trường bên ngòai.

- Cơ cấu tổ chức theo mô hình mạng lưới, lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở, cho phép các đơn vị thành viên tối đa hóa các quan hệ trao đổi trong tổ chức.

- Quản trị nguồn nhân lực, xem nguồn nhân lực là quan trọng nhất, các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển và động viên nhân viên.

Tóm lại các lý thuyết quản trị là một dòng chảy liên tục, mang tính kế thừa. Những lý thuyết quản trị ra đời ở những giai đoạn sau sẽ kế thừa, bổ sung và hoàn thiện cho những lý thuyết trước, từ đó làm cho bức tranh khoa học quản trị ngày càng sinh động và nhiều màu sắc.

TÓM TẮT

Quản trị một cách khoa học tìm hiệu quả sản xuất thông qua hợp lý hóa công việc, tư tưởng hành chánh tìm các nguyên tắc quản trị cho một tổ chức. Lý thuyết hành vi tập trung vào con người, khảo hướng định lượng dùng các kỹ thuật định lượng trong việc làm quyết định.

Chính sự phát triển mang tính toàn cầu của các nền kinh tế đã dẫn tới quan điểm toàn cầu trong quản trị, sự thâm nhập của các trường phái quản trị vào với nhau hình thành những tư tưởng quản trị mới phù hợp với thời đại đó là lý thuyết Z, lý thuyết hệ thống…và sự phát triển không ngừng, tạo ra những thay đổi nhanh chóng trong các phương pháp quản trị của nhân loại.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày tóm tắt các lý thuyết quản trị ở bài.
2. So sánh những điểm giống nhau và khác nhau giữa lý thuyết quản trị khoa học của Taylor và lý thuyết quản trị hành chính của Fayol.
3. Những nguyên tắc nào trong 14 nguyên tắc quản trị của Fayol khó áp dụng trong thực tiễn quản trị ngày nay.
4. Mary P.Follet đã khuyên các nhà quản trị thời đó những nội dụng gì? Ngày nay nó còn hữu ích không ?
5. Tại sao lý thuyết quản trị định lượng không có tính phổ biến cao?
6. Lý thuyết phân tích hệ thống nhằm giải quyết những vấn đề gì?
7. Phân tích những ưu điểm và nhược điểm của các tổ chức kiểu A và các tổ chức kiểu Z. Theo bạn các tổ chức Việt nam nên theo kiểu nào?
8. Tại sao các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng "quản trị sáng tạo" là phong cách quản trị của thế kỷ 21? Bạn thấy đúng không? Tại sao?

9. Phương pháp quản trị nào theo bạn là hiệu quả hiện nay?
10. Vì sao cần có các phương pháp quản trị bên cạnh các nguyên tắc quản trị luật kinh doanh... như hiện nay

BÀI 9: MỘT SỐ TÌNH HUỐNG TRONG QUẢN TRỊ

1. PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

Năm 1989 thị trường Mỹ chia ra 3 dòng máy in. Máy in kim ở thị trường cấp thấp, chiếm 80% số lượng bán ra, giá bán lẻ là 550USD. Máy in laser là dòng cao cấp, chiếm 15%, giá bán lẻ là 1.300USD. Máy in phun nằm ở giữa, chiếm 5%, giá bán lẻ là 650USD. Vào thời gian đó Epson đang thống trị thị trường máy in kim trong khi HP thống trị 2 loại còn lại.

Khi phân tích thị trường, Epson thấy rằng máy in laser có lợi nhuận cao nhất, đồng thời thị trường lại đang tăng trưởng nhanh. Vì vậy Epson đã đưa ra thị trường loại máy in laser EPL-6000 có giá hết sức cạnh tranh. Đối phó lại, HP đã đưa ra thị trường chiếc máy in tương đương là LaserJet IIP nhưng có giá thấp hơn EPL-6000. Epson phản ứng lại bằng cách giảm giá EPL-6000 và cuối cùng đã chiếm được 5% thị phần máy in laser sau 1 năm.

Hãy cho nhận xét về quyết định của Epson khi đưa ra thị trường loại máy in laser EPL-6000. Nhận xét về tính khoa học quản trị qua tình huống này.

2. CẠNH TRANH VÀ HỢP TÁC

Harnis là công ty chuyên sản xuất cần cẩu di động, loại có thể nhấc các khúc gỗ lên xe chuyển đi. Nhờ độc quyền và đã hết khấu hao nên bình quân công ty có thể thu lợi 0,5 triệu USD mỗi chiếc cần cẩu. Tuy nhiên, năm 1987 công ty có đối thủ cạnh tranh là Krano, một công ty nhỏ sản xuất cần cẩu do chính một nhóm nhà quản trị cũ của Harnis lập ra. Do vậy, không có gì ngạc nhiên khi sản phẩm của Krano không khác nhiều so với Harnis.

Do khách hàng thưa thớt nên mỗi khách hàng đều làm cho cả hai công ty phải cạnh tranh trực tiếp. Tìm hiểu, Harnis biết được Krano hoạt động chủ yếu bằng tiền đi vay, chi phí sản xuất của Krano cũng cao hơn nên đã chọn cách chiến tranh giá cả. Cuối cùng Krano đã chịu thua và xin phá sản song Harnis cũng bị giảm mạnh lợi nhuận.

Tuy nhiên Krano không chết hẳn mà được sống lại do công ty Kone, là công ty chế tạo cơ khí hàng đầu của Phần Lan mua lại. Giờ đây Harnis phải đối mặt với một đối thủ sừng sỏ hơn Krano trước đây, và nếu cạnh tranh trực tiếp thì không biết ai sẽ thắng.

Công ty Harnis nên quyết định như thế nào? Nhận xét tính khoa học quản trị qua tình huống này.

3. BẰNG CHỨNG KHÁCH QUAN

Phòng Y của sở Z là phòng thường xuyên phải giải quyết thủ tục hành chính cho công chúng. Lâu nay trong sở có dư luận xì xào về thái độ "chưa thực sự phục vụ" dân của hầu hết công chức trong phòng. Trong các cuộc họp của sở, mỗi khi có ý kiến về vấn đề này, trưởng phòng đều lý luận rằng việc phải thường xuyên tiếp xúc với dân, mà dân thì có đủ loại người nên việc có ai đó than phiền là việc khó tránh khỏi. Do trưởng phòng Y là người có "thế lực", hơn nữa bằng chứng cũng không rõ ràng nên mọi việc đều được bỏ qua.

Đầu năm nay trưởng phòng Y nghỉ hưu. Ban giám đốc sở nhân dịp này chấn chỉnh và củng cố lại phòng bằng cách đề bạt một phó phòng khác có năng lực sang đảm nhiệm chức trưởng phòng. Vị trưởng phòng mới sau một thời gian tìm hiểu nhận thấy có 2 nhân viên bị than phiền nhiều nhất và cả hai người này đều khá lớn tuổi, thuộc dạng "công thần" của phòng. Vị trưởng phòng nghĩ cần phải chấn chỉnh hành vi, thái độ của hai nhân viên này trước vì một khi hành vi, thái độ của hai người này thay đổi sẽ là tấm gương cho những người khác thay đổi theo. Định hướng là vậy, vấn đề là nên làm như thế nào. Sau khi suy nghĩ, cân nhắc, trưởng phòng nhận thấy có 2 cách có thể áp dụng. Cách thứ nhất là phải tìm được những bằng chứng đủ ở mức có thể kỷ luật hoặc cho thôi việc. Cách thứ hai là góp ý riêng, giúp họ tự nhận ra khuyết điểm để sửa chữa. Vị trưởng phòng vốn là người tốt bụng, lại thấm nhuần quan điểm quản trị nguồn nhân lực là phải làm sao phát huy được những mặt tốt đẹp bên trong

của mỗi nhân viên nên thấy cách thứ nhất không ổn. Vì thế, trưởng phòng đã chọn cách thứ 2 để thực hiện.

Buổi sáng đầu tuần, trưởng phòng mời người thứ nhất xuống căng tin uống café để trao đổi. Sau khi mở đầu câu chuyện bằng việc hỏi thăm sức khoẻ, hoàn cảnh gia đình, … trưởng phòng đã góp ý cho nhân viên này về những dư luận trong cơ quan, ý kiến của một số người dân phàn nàn về hành vi, thái độ chưa thật sự đúng mực và yêu cầu nhân viên phải thay đổi. Ông cũng nói rõ chỉ muốn góp ý riêng chứ không muốn đưa ra cuộc họp phòng vì đã cân nhắc những công lao mà nhân viên này đóng góp cho cơ quan trong suốt những năm qua. Người nhân viên sau khi nghe xong im lặng môt lúc rồi phát biểu, đại loại là cám ơn những lời góp ý chân tình của trưởng phòng, xin rút kinh nghiệm để mọi chuyện được tốt hơn.

Tiếp đó trưởng phòng gặp riêng nhân viên thứ hai. Cũng với nội dung như trao đổi với người thứ nhất. Sau khi nghe ý kiến góp ý, nhân viên này đầu tiên mặt đỏ lên, sau đó lại tái đi, nói rằng ông đã làm việc cho cơ quan 26 năm thì có 8 năm đạt danh hiệu chiến sĩ thi đua, còn lại là lao động tiên tiến, công lao của ông nhiều nhất phòng, lâu nay chẳng ai có ý kiến gì. Trưởng phòng vừa mới về, chưa tìm hiểu kỹ đã có ý kiến với ông. Ông còn cho rằng, trong cơ quan có những người ghen ăn tức ở nên bịa đặt về ông, những ý kiến đó là vu cáo, muốn làm mất uy tín của ông. Ông yêu cầu trưởng phòng cho ông đối chất với những người có ý kiến đó và đòi họ đưa ra bằng chứng chứng minh, nếu không ông sẽ kiện. Trưởng phòng thấy căng quá nên nói đó chỉ là những góp ý cá nhân và mong người nhân viên suy nghĩ, nếu đúng thì điều chỉnh, còn nếu chưa đúng thì thôi. Việc đối chất sẽ lớn chuyện, sẽ làm ảnh hưởng đến bầu không khí làm việc của phòng và của cơ quan.

Sau buổi nói chuyện, trưởng phòng cảm thấy buồn vì không đạt được kết quả như mong muốn. Một tháng sau, vị trưởng phòng còn bất ngờ hơn khi có người phản ánh, người nhân viên thứ nhất nhận xét rằng mình bị trưởng phòng trù dập mà không biết lý do tại sao, nhân viên này còn có những lời lẽ không hay về trưởng phòng.

Bình luận về cách giải quyết vấn đề của vị trưởng phòng mới. Tính nghệ thuật quản trị trong tình huống này là gì?

4. ĐỊNH GIÁ MẬP MỜ

4.1. Hệ thống giải trí của Nintendo ban đầu chỉ có giá 100USD. Mức giá này nhìn qua thấy rất rẻ song thực chất chiếc máy chỉ là sự khởi đầu, sau đó các băng trò chơi mới thực sự tốn kém. Trung bình mỗi gia đình mua từ 8 đến 9 băng trò chơi với giá từ 50 đến 60 USD/băng. Nhưng vậy chi phí cho chiếc máy vào khoảng 550 USD. Nếu biết số tiền này ngay từ đầu, các phụ huynh có lẽ tìm cách ngăn cản con cái đòi mua máy của Nintendo.

4.2. Microsoft Window 95 lúc đầu được bán với giá 85 USD và mọi người thấy là khá rẻ. Tuy nhiên, chẳng mấy chốc mọi người nhận ra rằng có những chi phí ngầm đi kèm theo nó. Để chạy được Window 95, họ phải mua thêm bộ nhớ (360USD), ổ đĩa cứng lớn hơn (200USD) và bộ vi xử lý mạnh hơn (300USD). Ngoài ra còn có chi phí mua những phần mềm hỗ trợ khác. Tổng cộng 90% chi phí đã được giấu đi.

4.3. Chúng ta phải trả bao nhiêu tiền cho một phút điện thoại đường dài? Hầu hết mọi người không thể nhớ nổi tất cả những mức giá khác nhau mà họ bị tính phí. Vào những năm 1980, American Airline có đến nửa triệu mức giá vé máy bay, đến nỗi chỉ có máy tính điện tử mới có thể theo dõi được. Đó là sự mập mờ lớn. Các cách định giá phức phạp làm cho người mua rất khó khăn trong việc tham khảo giá đồng thời ngăn chặn đối thủ mới gia nhập thị trường. Nếu như người mua không thể phân biệt được giá gộp vào như thế nào thì làm sao họ có cơ sở để đổi sang mua của người khác. Tuy nhiên cách định giá phức tạp nếu làm không khéo cũng có thể làm cho người mua bực mình vì sự phức tạp và nghi ngờ về sự gian lận.

Bình luận về việc định giá trong các câu chuyện trên. Tính nghệ thuật quản trị trong các câu chuyện trên là gì?

5. BỔ NHIỆM TRƯỞNG KHOA

Khoa Z của trường đại học X có nhiệm vụ giảng dạy các môn chung cho trường. Cách đây 10 năm, khoa có 3 thư ký, trong đó Lan - vốn là sinh viên của trường. Kết quả tốt nghiệp của Lan chỉ đạt trung bình khá, không đủ chuẩn để giữ lại trường làm giảng viên song đủ chuẩn để làm thư ký khoa. Do công việc không nhiều, lại công tác trong trường đại học nên cơ hội học tập nâng cao trình độ của cô khá thuận lợi. Sau một năm cô xin đi học cao học và được khoa và trường khuyến khích. Sau khi tốt

nghiệp cao học, cô tiếp tục học nghiên cứu sinh. Năm ngoái cô đã nhận được học vị tiến sĩ.

Trong thời gian qua, khoa phải đảm nhiệm khá nhiều lớp nên các giảng viên trong khoa, kể cả ban chủ nhiệm khoa phải giảng dạy khá nhiều. Mặt khác, giảng dạy cũng là hình thức tăng thu nhập cho giảng viên khi tiền lương còn thấp nên giảng viên cũng tích cực đi dạy. Thêm vào đó, việc học tập nâng cao trình độ cũng không có quy định rõ ràng, chủ yếu phụ thuộc vào sự tự giác của từng người, trường chỉ động viên mà không bắt buộc. Vì thế, các thành viên trong ban chủ nhiệm khoa và một số giảng viên có uy tín đến nay vẫn chỉ có học vị thạc sĩ.

Năm nay, vị trưởng khoa đã hết 2 nhiệm kỳ nên theo quy định, khoa cần bầu trưởng khoa mới. Thạc sĩ Thành đã giữ chức phó khoa được 1 nhiệm kỳ, là người rất có uy tín, nên mọi thành viên trong khoa đều mặc nhiên thừa nhận Thạc sĩ Thành xứng đáng đảm nhiệm vị trí trưởng khoa. Tuy nhiên, theo văn bản mới nhất của Bộ thì trưởng khoa phải có học vị Tiến sĩ. Vì vậy, nếu căn cứ vào tiêu chuẩn mới thì duy nhất có Lan là đủ tiêu chuẩn, song cô còn quá trẻ, lại chưa có đủ uy tín. Hơn nữa, nhiều giảng viên trong khoa vốn là Thầy của cô. Nếu bầu Thạc sĩ Thành thì lại vi phạm quy định của Bộ.

Nếu là Hiệu trưởng, anh (chị) sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào? Bài học quản trị rút ra sau tình huống này?

6. LỰA CHỌN GIÁM ĐỐC

Công ty X là công ty trực thuộc Tổng công ty Y. Cho đến nay, Ông An đã là giám đốc của công ty X được hơn 15 năm. Trong thời gian đó ông đã quy hoạch người kế cận ông là anh Quang - trưởng phòng kinh doanh. Anh Quang là con trai ông Bình, nguyên thủ trưởng của ông An trong thời chiến. Ông Bình đã từng vì cứu ông An mà bị mất một cánh tay và mù một mắt. Vì vậy, ông An đã coi Quang như con ruột mình. Khi Quang tốt nghiệp đại học ông đưa Quang về công ty làm việc. Hơn 10 năm làm việc ở công ty, Quang làm việc rất xuất sắc, mang về nhiều lợi ích cho công ty và Quang được mọi người yêu mến. Tất cả những điều đó làm ông An rất tự hào.

Cách đây vài ngày ông An nhận được tin vui. Ban lãnh đạo Tổng công ty Y mới họp và dự kiến sẽ đề bạt ông lên vị trí phó tổng giám đốc Tổng công ty. Ông An cũng

nắm được thông tin người đề xuất ông chính là Tổng giám đốc. Sau khi nghe tin, ông đã gặp anh Quang bàn việc dự kiến anh Quang sẽ thay ông làm giám đốc công ty X.

Tuy nhiên, mới vui chưa được bao lâu thì sáng nay ông An đã rơi vào tình thế khó xử. Chuyện là Tổng giám đốc mới mời ông lên trao đổi về công tác nhân sự. Tổng giám đốc gợi ý với ông đề nghị Minh – con của tổng giám đốc – hiện là trưởng phòng marketing của Tổng công ty thay ông An làm giám đốc công ty X. Anh Minh cũng là người được đào tạo bài bản và rất có năng lực, trong diện quy hoạch của Tổng công ty.

Nếu là ông An, anh (chị) sẽ xử lý vấn đề trên như thế nào? Bài học quản trị rút ra từ tình huống này là gì?

7. PHÂN QUYỀN

Công ty tin học Quyết Thắng đang trên đà phát triển. Trụ sở chính của công ty đặt tại TP.HCM và công ty có chi nhánh ở Hà Nội và Đà Nẵng.

Cách đây 6 năm, sau khi tốt nghiệp khoa công nghệ thông tin của một trường đại học có uy tín, Sơn được nhận vào làm việc tại phòng kinh doanh của công ty. Trong thời gian làm việc Sơn đã chứng minh được năng lực của mình, đồng thời có quan hệ tốt với đồng nghiệp và đặc biệt rất có trách nhiệm trong công việc. Vì vậy, cho dù so với đồng nghiệp trong phòng, Sơn còn khá trẻ nhưng ban giám đốc công ty vẫn thống nhất đề bạt Sơn làm trưởng phòng kinh doanh thay cho ông trưởng phòng được điều động đi làm trưởng chi nhánh của công ty tại Đà Nẵng. Tuy vậy, do e ngại Sơn chưa có kinh nghiệm lãnh đạo, lại còn trẻ nên giám đốc yêu cầu phó giám đốc phụ trách kinh doanh giúp đỡ, kèm cặp thêm cho Sơn.

Ông Phó giám đốc đã kèm cặp Sơn rất nhiệt tình trong công tác điều hành, từ việc phân công công việc chi tiết đến việc quyết định thời gian hoàn thành ông đều tham gia. Việc này diễn ra khá lâu và các thành viên trong phòng dần dần chỉ nghe lệnh của phó giám đốc mà không nghe theo sự điều hành của Sơn. Mỗi khi Sơn định giao việc gì cho các thành viên trong phòng thì họ đều đề nghị Sơn hỏi ý kiến phó giám đốc cho chắc. Dần dần, các thành viên trong phòng có ý coi thường Sơn. Sơn luôn bị rơi vào trạng thái bị động, mặc dù vẫn là người chịu trách nhiệm chính công việc của phòng.

Nếu là Sơn, anh (chị) sẽ giải quyết như thế nào? Bài học quản trị rút ra được từ tình huống này?

8. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Tổng Công ty Z thành lập Công ty B - chuyên sản xuất hàng tiêu dùng. Ông An được Tổng Công ty Z chỉ định làm Giám đốc công ty và Ông Bình được chỉ định làm Phó Giám đốc sản xuất . Trong thời gian mới thành lập, hoạt động của nhà máy diễn ra theo đúng kế hoạch đã đề ra. Nhưng về sau, do một số khó khăn chủ quan và khách quan dẫn đến hoạt động của nhà máy kém hiệu quả. Từ đó xảy ra mâu thuẫn giữa các thành viên lãnh đạo, nổi bật nhất là mâu thuẫn giữa Ông Bình và Ông An. Vì vậy, ông Bình thường hay báo cáo trực tiếp về Tổng Công ty những đề xuất mang tính chiến lược của mình và phê phán TGĐ An không tôn trọng ý kiến của ông ta.

Trong cuộc họp Ban Giám đốc thường kỳ, Ông An đã chỉ trích Ông Bình vì đã báo cáo đề xuất vượt cấp, không thông qua ông trước khi trình lên Tổng Công ty. Và sau đó ông đã ra quyết định điều chuyển Ông Bình xuống làm Quản đốc phân xưởng. Do bất mãn với cách hành xử của Ông An, ông Bình đã làm đơn xin từ chức.

Hãy nhận xét về phong cách lãnh đạo của TGĐ An. Bài học quản trị rút ra được từ tình huống này?

9. QUYỀN HẠN VÀ TRÁCH NHIỆM

Kế toán trưởng của doanh nghiệp nhà nước X là người có nghiệp vụ chuyên môn, rất sợ trách nhiệm nên làm việc gì cũng phải theo đúng nguyên tắc mới làm. Gần đây, do cạnh tranh ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp bắt đầu gặp phải những khó khăn chứ không còn thuận lợi như trước. Để giải quyết công việc có hiệu quả, trong một số trường hợp doanh nghiệp cũng cần phải chi một số khoản chi không thật đúng nguyên tắc. Vì vậy giám đốc đã trao đổi với kế toán trưởng về vấn đề này. Tuy nhiên kế toán trưởng không đồng ý, nói rằng làm sai tuy công ty có lợi nhưng khi có chuyện gì xảy ra thì chỉ có giám đốc và kế toán trưởng chịu trách nhiệm thôi. Hơn nữa những sai phạm về tài chính thường liên quan đến pháp luật nên ông không muốn làm sai khi chỉ còn chưa đầy mười năm nữa là nghỉ hưu. Ông mong giám đốc thông cảm cho ông.

Giám đốc phải làm gì trong trường hợp này? **Bài học quản trị rút ra được từ tình huống này?**

10. TẬP TRUNG QUYỀN LỰC

Công ty X là công ty nhỏ chuyên sản xuất bánh kẹo. Ông Phương là một thợ làm bánh rất giỏi, có kinh nghiệm, và gắn bó với Công ty từ ngày đầu thành lập cho đến nay. Đặc biệt, ông là người nắm được các bí quyết làm bánh và những bí quyết của ông đã tạo dựng nên thương hiệu cho Công ty. Công ty đã rất nhiều lần tìm kiếm người thay thế ông Phương nhưng không thể tìm ra được. Do đó, trong Công ty ông Phương là người gần như không thể thay thế và ông cũng không chịu truyền lại bí quyết của mình cho bất kỳ ai.

Do biết được khả năng của mình cũng như việc bất khả thay thế nên ông Phương rất lộng quyền. Ông tự cho mình cái quyền được đuổi bất kỳ công nhân nào nếu người đó không làm theo ý của ông. Vị giám đốc Công ty biết được điều này nhưng đành làm ngơ vì nếu đuổi việc ông Phương thì Công ty sẽ không biết tìm ai để thay thế và như vậy công việc kinh doanh của Công ty sẽ bị đình trệ. Thương hiệu mà Công ty mất công tạo dựng trong suốt thời gian qua sẽ bị sụp đổ. Chính vì thế Công ty đành chấp nhận "chung sống" với sự lộng quyền của ông Phương.

Vị giám đốc cũ đến tuổi nghỉ hưu. Bà Hương được cấp trên điều về Công ty thay thế cho Vị Giám đốc này. Ngay khi về Công ty bà Hương đã nhận ra được sự lộng quyền của ông Phương và quyết tâm phải làm điều gì đó để bớt sự lộng quyền này, đồng thời cũng là tạo ra không khí làm việc thoải mái cho anh em công nhân. Tuy nhiên, tìm người thay thế ông Phương là điều không thể làm ngay được.

Bà Hương sẽ phải làm gì trong tình huống này. Bài học quản trị rút ra được từ tình huống này?

11. LỰA CHỌN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHÙ HỢP

Công ty X là đơn vị trực thuộc Tổng công ty Y. Giám đốc công ty đến tuổi nghỉ hưu nhưng vì một số lý do, phó giám đốc không thể đề bạt nên lãnh đạo Tổng công ty phải tìm nhân sự từ bên ngoài công ty. Trong thời gian tìm kiếm nhân sự, lãnh đạo Tổng công ty tạm giao quyền quản lý công ty cho phó giám đốc.

Vị phó giám đốc nghĩ mình chỉ tạm quyền một thời gian ngắn, không nên gây ''ân- oán'' làm gì nên việc điều hành công ty vị này dựa hẳn vào các trưởng phòng. Cụ thể phó giám đốc tổ chức cuộc họp hàng tuần với các trưởng phòng và chỉ vấn đề nào đạt được sự nhất trí 100% của các trưởng phòng thì mới quyết định. Trường hợp đòi hỏi phải giải quyết nhanh, vị phó giám đốc chuyển cho trưởng phòng có liên quan đề xuất và quyết định được đưa ra dựa trên đề xuất đó.

Cách ra quyết định này của vị phó giám đốc có vẻ như có hiệu quả vì các quyết định được dựa trên cơ sở đồng thuận nên mọi người vui vẻ thực hiện. Có những quyết định khi thực hiện không đạt được kết quả như mong muốn nhưng cũng không ai có ý kiến gì vì khi quyết định mọi người đều đã nhất trí.

Bà Lan là giám đốc một công ty có chức năng tương tự công ty X của Tổng công ty Z. Bà là người quyết đoán, năng động và có nhiều thành tích trong quản lý công ty hiện tại. Do yêu cầu công việc, Bà thường làm việc với Tổng công ty Y nên Bà được lãnh đạo Tổng công ty Y tín nhiệm mời về làm giám đốc công ty X với lời hứa hẹn sau một nhiệm kỳ sẽ cơ cấu lên Phó Tổng giám đốc Tổng công ty Y.

Do nhiều thủ tục hành chánh nên mất gần 1 năm Bà Lan mới có quyết định bổ nhiệm làm giám đốc công ty X. Ngay sau khi nhậm chức, Bà tổ chức họp toàn công ty và tuyên bố Bà cần thời gian tìm hiểu mọi vấn đề và vị phó giám đốc cứ điều hành công việc như bình thường. Sau hai tuần Bà sẽ chính thức bắt đầu cương vị mới.

Trong thời gian tìm hiểu, Bà tiếp xúc với một số nhân viên, dự hai cuộc họp với các trưởng phòng và nhận ra rằng trên thực tế, mọi chuyện của công ty gần như do các trưởng phòng quyết định. Điều nguy hiểm là một số trưởng phòng có biểu hiện đề xuất giải quyết công việc theo hướng "dễ làm, khó bỏ" và "có lợi cho phòng mình". Nhân sự cơ quan cũng tăng lên khi các trưởng phòng đưa một số người quen vào làm việc ở phòng mình.

Sau 2 tuần, Bà Lan tổ chức họp cơ quan và tuyên bố chính thức nhận nhiệm vụ. Trong bài phát biểu, một mặt Bà ca ngợi sự nỗ lực của toàn thể cán bộ, nhân viên trong suốt thời gian công ty không có giám đốc, mặt khác bà cũng chỉ ra những mặt hạn chế, cần khắc phục. Cuối cùng Bà chốt lại những việc cần phải làm, một số thay đổi về quản lý trong thời gian tới, trong đó có 3 điểm đáng lưu ý:

1. Công ty thời gian qua chủ yếu chỉ xử lý các công việc thường xuyên mà không có chiến lược phát triển dài hạn. Vì thế đây là công việc ưu tiên hàng đầu của Bà.

2. Do không có giám đốc nên trong thực tế, thời gian qua công ty làm việc theo chế độ tập thể. Nay Bà sẽ điều hành công ty theo thẩm quyền, mọi chuyện của công ty sẽ do Bà chịu trách nhiệm. Phiên họp hàng tuần với các trưởng phòng không còn cần thiết. Thay vào đó mỗi tháng công ty sẽ họp 1 lần với tất cả cán bộ, nhân viên. Trong phiên họp này bà sẽ thông báo những công việc đã làm, những việc sẽ làm trong thời gian tới; Bà sẽ lắng nghe ý kiến góp ý của mọi người. Đối với các hoạt động hàng ngày, khi nào cần tham mưu Bà sẽ trao đổi với trưởng phòng hoặc các chuyên viên có liên quan đến công việc để nghe ý kiến trước khi quyết định.

3. Để công ty hoạt động được khoa học, nền nếp, trong 2 tuần tới, các trưởng phòng phải mô tả công việc cụ thể của từng nhân viên, xây dựng các quy trình làm việc, tính toán lại nhân lực xem thừa thiếu ra sao và đưa ra những đề xuất. Bà giao cho vị phó giám đốc trực tiếp điều hành việc này.

Tuy mới chỉ là những phát biểu ban đầu nhưng cách quản lý đó khiến các trưởng phòng và nhiều nhân viên hiểu là họ sẽ có một phong cách lãnh đạo mới.

Sau 2 tuần, Bà yêu cầu các trưởng phòng nộp mô tả công việc, quy trình làm việc và dự kiến nhân lực song không không có trưởng phòng nào nộp với nhiều lý do: bận đi công tác, không biết làm thế nào, thời gian quá gấp…. Bà gia hạn thêm một tuần nữa và nói nếu ai không biết làm Bà sẽ hướng dẫn. Sau đó Bà gọi phó giám đốc lên phê bình về việc đã không thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Vị phó giám đốc im lặng không nói gì.

Hết thời hạn chỉ có 8/11 phòng nộp tài liệu nhưng rất sơ sài, làm theo kiểu đối phó. Bà đã tổ chức họp công ty đột xuất, trong đó phê bình nghiêm khắc phó giám đốc và các trưởng phòng đã không nghiêm túc thực hiện chỉ đạo của Bà. Tình trạng

này là không thể chấp nhận. Bà yêu cầu 5 ngày tới phải hoàn tất, nếu không bà sẽ kỷ luật. Sau cuộc họp, mọi người tụ tập bàn tán, trong đó đã xuất hiện những lời nói bất mãn và thách thức. Một số trưởng phòng ngầm khuyến khích những nhân viên thân thiết tỏ thái độ chống đối.

Nói chung bầu không khí làm việc trong công ty trở nên căng thẳng và hiệu quả công việc vì thế cũng giảm đi. Đỉnh điểm của vấn đề xảy ra khi Bà nhận được điện thoại của khách hàng than phiền về việc nhân viên một phòng làm khó khi giải quyết hồ sơ và đòi bồi dưỡng. Bà lập tức gọi nhân viên này lên yêu cầu viết tường trình. Trong tường trình, nhân viên này không nhận khuyết điểm, thậm chí còn nói khách hàng vu cáo. Trưởng phòng của nhân viên này cũng bênh vực nhân viên của mình. Bà rất tức giận nhưng không biết làm sao.

Đến thời hạn chót bà đã nhận được đầy đủ mô tả công việc, quy trình làm việc…. của các phòng. Nhưng những bản tài liệu gửi cho bà chỉ nhằm đối phó nên không sử dụng được. Vị phó giám đốc không chống bà, thậm chí luôn nhất trí với các chủ trương của Bà nhưng không chịu làm gì cả, nhiều trưởng phòng bất mãn. Việc nhân viên xin nghỉ phép, đau ốm, bận việc gia đình…. cũng gia tăng đáng kể. Quan trọng nhất là cấp trên vừa điện thoại báo cho Bà biết vừa nhận được đơn thư tố cáo Bà độc đoán, chuyên quyền, gây sự mất đoàn kết, tạo ra bầu không khí làm việc căng thẳng trong công ty và đề nghị Bà chuẩn bị giải trình… Bà cảm thấy rất buồn, lo lắng và sự tự tin đã giảm đi nhiều...

Theo anh (chị) thì phong cách lãnh đạo của Bà Lan có phù hợp với tình huống này không? Bài học lãnh đạo rút ra được sau tình huống này là gì?

12. LỰA CHỌN MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Lần đầu tiên, Vân được bổ nhiệm làm giám đốc một công ty trực thuộc Tổng công ty. Vân cũng được biết trong phiên họp bàn việc bổ nhiệm cô, có vài ý kiến phân vân rằng cô còn ít kinh nghiệm, trong khi công ty là đơn vị đóng góp khoản thu lớn cho Tổng công ty. Bây giờ Vân đang đứng trước quyết định quan trọng đầu tiên: Cần đặt ra chỉ tiêu kế hoạch của công ty cho năm tới. Vân hiểu rằng nếu cô làm tốt công việc đầu tiên này thì bước đầu cô sẽ tạo dựng được uy tín trong nội bộ và giải tỏa một phần nghi ngờ về khả năng quản lý của cô. Tuy lo lắng song cô cũng tự tin vì cô vừa

học xong khóa học về "Chiến lược ra quyết định". Đồng thời cô cũng có một tháng để hoàn thành bản kế hoạch nên không cảm thấy mình bị hối thúc về thời gian. Cô nghĩ theo lý thuyết quản trị thì nên để nhân viên được tham gia vào quá trình quản lý và mặt khác, bản kế hoạch nếu có sự đồng thuận của nhân viên thì sau này thực hiện sẽ thuận lợi hơn. Vì thế cô chọn mô hình 5 để thực hiện.

Sau đó Vân triệu tập một cuộc họp với 23 cán bộ chủ chốt và nhân viên có liên quan đến chỉ tiêu kế hoạch và trình bày với họ về quyết định cần có: "Những chỉ tiêu đề ra cho năm tới nên là bao nhiêu?"

Dĩ nhiên là Vân có một số ý kiến riêng nhưng cô nghĩ rằng con số của nhân viên mình có thể sát với thực tế hơn. Cô công bố ở cuộc họp: "Chúng ta đều biết rằng chúng ta phải quyết định. Tôi muốn các anh, chị ra quyết định về chỉ tiêu của chúng ta trong năm tới. Chúng ta hãy thảo luận về vấn đề này".

Những phát biểu trong cuộc họp đã làm Vân rất ngạc nhiên.

"Năm nay nên giữ chỉ tiêu như năm ngoái."

"Chúng ta có thể nâng chỉ tiêu thêm 20% nếu các anh chị theo những đề nghị của tôi.."

"10% là tốt nhất "

"Tôi nghĩ nếu muốn tăng chỉ tiêu cần tuyển thêm người"

"Nếu bộ phận hành chính còn cồng kềnh và làm việc chậm chạp như hiện nay thì chỉ tiêu như năm ngoái cũng chưa chắc đã làm được"

"Chúng tôi có được thêm tiền ngoài giờ không nếu phải tăng chỉ tiêu?"

Toàn bộ cuộc họp diễn ra như vậy, mỗi người mỗi ý và sau đó giải tán mà không có quyết định nào được đưa ra. Vân đã họp nhân viên của mình một lần nữa trước khi hạn chót đã gần kề nhưng cũng không khá hơn cuộc họp lần trước. Vân có cảm giác rằng sự nhất trí không có kết quả và nghĩ bụng sẽ để cho mọi người bỏ phiếu về chỉ tiêu đề nghị.

Ngày thứ sáu Vân lại tổ chức họp. Trước khi họp cô phát biểu định hướng rằng cô đã xem xét kỹ chỉ tiêu kế hoạch của công ty trong 3 năm gần đây và được biết chỉ tiêu năm sau đều tăng hơn năm trước từ 2 đến 5%. Năm ngoái là 12%. Cô muốn chỉ

tiêu năm nay phải tăng cao hơn năm trước ít nhất 2%. Cụ thể là 14%. Sau đó cô yêu cầu biểu quyết. Kết quả, chỉ 6 trong số 23 nhân viên biểu quyết tăng từ 13-14%, 14 người biểu quyết tăng từ 10-12%, 3 người biểu quyết tăng từ 7-9%.

Đến lúc này Vân đã thật sự lo lắng. Nếu theo biểu quyết thì đơn vị cô sẽ phải đặt chỉ tiêu kế hoạch thấp hơn hoặc cùng lắm cũng chỉ bằng năm trước. Bây giờ nếu cô tự mình đặt ra chỉ tiêu để không thua kém năm trước, đáp ứng được mong đợi mà lãnh đạo dành cho cô, điều này có nghĩa là không quan tâm đến việc tham gia ra quyết định của nhân viên mà cô đã lỡ khuyến khích mạnh mẽ. Hoặc nói với cấp trên rằng chỉ tiêu kế hoạch không thể tăng hơn năm trước, mà như thế cấp trên sẽ thất vọng về khả năng quản lý của cô.

Theo anh (chị) ngay từ đầu Vân nên chọn kiểu nào để ra quyết định? Vân nên quyết định như thế nào bây giờ? Bài học lãnh đạo rút ra được sau tình huống này là gì?

13. LÃNH ĐẠO – MỘT CÔNG VIỆC KHÓ KHĂN

Trung tâm X là đơn vị hành chính sự nghiệp có thu trực thuộc Sở Y. Vị giám đốc trung tâm vốn là người hiền lành, lại không am hiểu về tài chính nên mọi vấn đề tài chính gần như do vị Phó giám đốc hành chính quyết định. Khi trung tâm mới thành lập, người ít, kinh tế khó khăn, mọi người cư xử với nhau theo kiểu gia đình. Khi đó, ngòai tiền lương cơ bản của nhà nước, các khỏan phúc lợi đều được chia đều cho mọi người. Nhờ có lợi thế độc quyền vài sản phẩm nên cùng với thời gian trung tâm ngày một phát triển, các khỏan thu ngày càng nhiều nên mặc dù số lượng lao động tăng nhưng quỹ phúc lợi chia cho người lao động vẫn ngày một tăng thêm. Cách đây khỏang 3 năm, trưởng phòng tài vụ đề xuất với phó giám đốc hành chính việc lập thêm một hệ thống kế tóan khác nhằm đối phó với quy định trả lương của nhà nước (không được vượt quá một định mức nhất định), đồng thời giúp cho cán bộ, nhân viên giảm bới đóng thuế thu nhập cá nhân. Vấn đề này đã được các trưởng phòng có liên quan đồng thuận và giám đốc đồng ý phê duyệt miệng.

Cách đây 10 năm, sau khi tốt nghiệp đại học, Kim được nhận về trung tâm làm việc. Nhờ có năng lực chuyên môn, tinh thần trách nhiệm, chịu khó học hỏi, lối sống cởi mở… nên Kim thăng tiến dần lên vị trí phó giám đốc phụ trách chuyên môn. Gần

đây, Kim nghe một số cán bộ có chuyên môn dưới quyền phàn nàn về chuyện thu nhập của cơ quan chia theo kiểu bình quân, mọi người chỉ khác nhau ở lương hệ số (mà khỏan này lại rất ít) còn phúc lợi thì như nhau nên từ giám đốc, cán bộ có chuyên môn đến bảo vệ, tạp vụ… thu nhập xấp xỉ nhau. Thêm vào đó do nhiều lý do, một số người trong trung tâm có thể được xem như "dư thừa" nhưng vẫn có thu nhập cao như những người có chuyên môn, chịu khó làm việc. Tất cả những điều đó đã làm nảy sinh sự ganh tỵ và đặc biệt nghiêm trọng là đã có dấu hiệu cho thấy sự nhiệt tình của đội ngũ lao động có chuyên môn suy giảm.

Kim mới được tổ chức mời lên trao đổi về việc sẽ đề bạt Kim làm giám đốc trung tâm thay cho vị giám đốc còn 6 tháng nữa sẽ nghỉ hưu. Tình cờ gặp người bạn cũ làm giám đốc một cơ quan vừa bị cách chức về tội thiếu trách nhiệm trong quản lý, mà thực chất là có sai phạm trong quản lý tài chính. Người bạn nói với Kim rằng làm giám đốc phải chú trọng đến quản lý tài chính vì nếu có sai phạm về nội dung, cho dù nghiêm trọng cũng chỉ ở mức kỷ luật cảnh cáo, phê bình còn sai phạm về tài chính thì có thể bị mất chức, thậm chí tù tội. Kim cảm thấy lo lắng và để tâm quan sát, tìm hiểu mọi chuyện của trung tâm. Kim nhận thấy trung tâm nhìn bên ngòai thì không có vấn đề gì nhưng thực ra có nhiều bất hợp lý cần phải chấn chỉnh lại, song trước mắt cần chấn chỉnh ngay 2 vấn đề: việc hạch toán của trung tâm phải đúng với quy định của nhà nước (một hệ thống sổ sách) và phải xây dựng được cơ chế phân chia quỹ phúc lợi sao cho ai đóng góp nhiều phải được hưởng nhiều hơn và ngược lại.

Ngay ngày đầu tiên làm việc trong cương vị giám đốc, Kim mời vị phó giám đốc hành chính lên trao đổi và đề nghị vị phó giám đốc giúp cô phương án để giải quyết 2 vấn đề nói trên. Sau khi trao đổi vị phó giám đốc nói với cô rằng về lý thuyết thì ý định của cô rất tốt, rất phù hợp với xu thế…. nhưng trong thực tế nếu thực hiện ý định này cô phải đối phó với hai vấn đề sẽ nảy sinh:

Thứ nhất: nếu hạch tóan theo đúng quy định của nhà nước thu nhập của mọi người sẽ bị giảm đi, số thuế thu nhập cá nhân phải đóng sẽ tăng.

Thứ hai: nếu chia quỹ phúc lợi theo hướng "ai đóng góp nhiều sẽ hưởng nhiều" có nguy cơ mất đoàn kết nội bộ vì số lượng cán bộ chuyên môn chỉ chiếm số ít.

Vị phó giám đốc hành chính cũng là người tử tế, muốn giúp đỡ cô nhưng lại ngại đụng chạm. Sau một tuần, vị này trình cho cô số liệu tính toán nếu hạch toán đúng

quy định nhà nước thì thu nhập bình quân mỗi người sẽ giảm khoảng 1/3, đồng thời đưa ra phương án phân chia lại qũy phúc lợi, theo đó nếu chênh lệch giữa người cao nhất và thấp nhất khoảng 3 lần thôi thì cũng làm cho ¾ số người bị giảm thu nhập. Vị này còn nói thêm rằng mọi chuyện do Kim quyết định, chỉ có thể giúp Kim về thông tin chứ không thể giúp tổ chức thực hiện ý định của Kim được vì không chịu đựng nổi chỉ trích của nhiều người.

Kim cảm thấy rất lo lắng và không biết nên giải quyết như thế nào. Cô ao ước được làm phó giám đốc chuyên môn như trước đây biết bao, song mọi chuyện đã an bài, chẳng lẽ lại làm đơn xin từ chức?. Cô không biết phải quyết định như thế nào bây giờ. Nếu làm theo ý định thì sẽ tạo ra sự chống đối, sẽ bị coi là không quan tâm đến đời sống anh em. Đó là chưa kể đến có thể còn có đơn thư tố cáo khiếu nại gửi khắp nơi. Còn nếu cứ mặc kệ theo cách cũ thì khi có chuyện gì giờ đây cô là người chịu trách nhiệm, hơn nữa nếu không khuyến khích được những cán bộ chuyên môn nhiệt tình làm việc thì tương lai của trung tâm sẽ ra sao?.

Theo Anh (Chị) Kim có nên thực hiện ý định của mình không? Bài học lãnh đạo rút ra được sau tình huống này là gì?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan Thị Minh Châu - Quản trị học - NXB Thống kê, 2011
2. Nguyễn Thị Liên Diệp - Quản trị học - NXB Thống kê, 2011
3. Bùi Văn Danh - Quản trị học - NXB Lao động, 2011
4. Nguyễn Ngọc Hiến - Quản trị kinh doanh - NXB Lao động, 2003
5. Nguyễn Duy Huân – Quản trị học - NXB Thống kê, 1997.
6. Nguyễn Hải Sản - Quản trị học - NXB Thống kê, 1998
7. Đỗ Hoàng Toàn – Những vấn đề cơ bản của quản trị kinh doanh - NXB Khoa học Kỹ thuật, 1994.
8. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh – Khoa học Quản lý - NXB Chính trị Quốc gia, 2000
9. Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, Khoa Quản trị Kinh doanh - Giáo trình Quản trị học, NXB Trẻ,1996.
10. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Khoa Khoa học Quản lý – Giáo trình Khoa học Qủan lý - NXB Khoa học và Kỹ thuật, 1999.
11. Harold Koontz – Cyril Odonnell – Heinz Weihrich - Những vấn đề cốt yếu của quản lý - NXB Khoa học Kỹ thuật, 1994.
12. James H.Donnelly – James L.Gibson – John M.Ivancevich, Quản trị học căn bản, NXB Thống kê – 2000.
13. GS.Michael E.Porter - Chiến lược cạnh tranh - NXB Thống kê, 2008