

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CÔNG NGHIỆP TUY HÒA



GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ HỌC

Tháng 12/2012

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	1
<i>Chương 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ</i>	3
1.1. KHÁI NIỆM VÀ CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ	3
1.1.1. Khái niệm về quản trị.....	3
1.1.2. Chức năng quản trị.....	3
1.2.3. Tính phổ biến của quản trị.....	4
1.2. NHÀ QUẢN TRỊ	6
1.2.1. Các khái niệm	6
1.2.2. Các cấp bậc trong một tổ chức.....	7
1.2.3. Kỹ năng của nhà quản trị.....	8
1.2.4. Vai trò của nhà quản trị	9
1.3. KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ	10
1.3.1. Quản trị là khoa học	10
1.3.2. Quản trị là một nghệ thuật.....	11
TÓM TẮT KIẾN THỨC	11
CÂU HỎI ÔN TẬP	11
BÀI TẬP TÌNH HUỐNG	12
<i>Chương 2 VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC</i>	15
2.1. VĂN HÓA NÔNG NGHIỆP VÀ CÁC LOẠI HÌNH TIÊU BIỂU	15
2.1.1. Khái niệm.....	15
2.1.2. Các loại hình văn hóa tiêu biểu.....	16
2.2. VĂN HÓA TỔ CHỨC	17
2.2.1. Khái niệm và thành tố của văn hóa tổ chức	17
2.2.2. Các loại hình văn hóa tổ chức	18
2.2.3. Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức	19
2.2.4. Vấn đề thay đổi văn hóa	20
2.3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ	22
2.3.1. Văn hóa và hoạch định	22

2.3.2. Văn hóa và tổ chức	23
2.3.3. Văn hóa và điều khiển	23
2.3.4. Văn hóa và kiểm tra	25
TÓM TẮT KIẾN THỨC.....	26
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	27
BÀI TẬP TÌNH HUỐNG	27
<i>Chương 3</i> CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH	29
3.1. KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG CỦA HOẠCH ĐỊNH	29
3.1.1. Khái niệm.....	29
3.1.2. Tác dụng của hoạch định	30
3.1.3. Vai trò của hoạch định	30
3.1.4. Các loại hoạch định	31
3.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH	32
3.3. NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP	39
3.3.1. Ma trận phát triển-tham gia thị trường (Mô hình ma trận BCG của nhóm tư vấn Boston)	39
3.3.2. Ma trận điểm yếu-điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ (SWOT).....	41
TÓM TẮT KIẾN THỨC.....	43
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	43
BÀI TẬP TÌNH HUỐNG	44
<i>Chương 4</i> CHỨC NĂNG TỔ CHỨC.....	47
4.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	47
4.1.1. Khái niệm.....	47
4.1.2. Vai trò	48
4.2. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC	48
4.2.1. Tầm hạn quản trị.....	48
4.2.2. Quyền hành trong quản trị	50
4.2.3. Phân cấp quản trị	51
4.3. CÁC MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN.....	52

4.3.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức	52
4.3.2. Các nguyên tắc của cơ cấu tổ chức	53
4.3.3. Các yêu cầu khi thiết kế cơ cấu tổ chức.....	54
4.3.4. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.....	54
4.3.5. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức.....	60
4.4. SỰ PHÂN CHIA QUYỀN LỰC.....	63
4.4.1. Khái niệm.....	63
4.4.2. Ủy quyền	64
TÓM TẮT KIẾN THỨC.....	67
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	67
BÀI TẬP TÌNH HUỐNG	68
<i>Chương 5</i> CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN	71
5.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA ĐIỀU KHIỂN.....	71
5.1.1. Khái niệm.....	71
5.1.2. Vai trò của chức năng điều khiển	71
5.2. TUYỂN DỤNG, ĐÀO TẠO VÀ ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN.....	72
5.2.1. Tuyển dụng	72
5.2.2. Đào tạo nhân viên	73
5.2.3. Động viên nhân viên	74
5.3. LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO.....	77
5.3.1. Lãnh đạo và người lãnh đạo.....	77
5.3.2. Phong cách lãnh đạo	78
5.4. THÔNG TIN VÀ QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT	81
5.4.1. Thông tin.....	81
5.4.2. Quản trị xung đột	85
TÓM TẮT KIẾN THỨC.....	88
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	88
BÀI TẬP TÌNH HUỐNG	89
<i>Chương 6</i> CHỨC NĂNG KIỂM TRA	91
6.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA	91

6.1.1. Khái niệm.....	91
6.1.2. Mục đích của kiểm tra.....	91
6.2. TIỀN TRÌNH KIỂM SOÁT.....	91
6.2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn.....	92
6.2.2. Đo lường và đánh giá việc thực hiện.....	92
6.2.3. Sửa chữa sai lầm.....	93
6.3. CÁC LOẠI HÌNH KIỂM SOÁT	93
6.3.1. Kiểm tra tài chính.....	93
6.3.2. Kiểm tra hành vi.....	95
TÓM TẮT KIẾN THỨC.....	97
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	97
BÀI TẬP TÌNH HUỐNG.....	97
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	100

LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị học được xem là môn cơ sở của chuyên ngành Quản trị Kinh doanh, đồng thời nó cũng là một môn học căn bản, nền tảng cho các ngành học thuộc khối ngành Kinh tế tại các trường Đại học, Cao đẳng nói chung và trường Cao đẳng Công nghiệp Tuy Hòa nói riêng. Thêm vào đó, môn học này còn trang bị cho sinh viên một cái nhìn khái quát, tổng thể về quản trị. Chính vì lý do đó mà các giáo viên trong tổ bộ môn Kinh tế cơ sở đã quyết định biên soạn Giáo trình Quản trị học. Giáo trình này được biên soạn dựa trên đề cương và bài giảng Quản trị học đã được giảng dạy tại trường Cao đẳng Công nghiệp Tuy Hòa từ nhiều năm nay, có tham khảo thêm các tài liệu về Quản trị học trong và ngoài nước. Tham gia biên soạn giáo trình là những giáo viên có kinh nghiệm giảng dạy bộ môn này trong một thời gian tương đối dài. Đây là giáo trình dùng để tham khảo cho các khối ngành kinh tế các bậc Cao đẳng và Đại học của tất cả các hệ.

Giáo trình này sẽ được chia làm 6 chương với các nội dung cụ thể như sau:

- Chương 1: Những vấn đề chung về quản trị, nội dung của chương này giới thiệu đến người đọc một cách khái quát về quản trị và nhà quản trị.

- Chương 2: Văn hóa của tổ chức, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm về văn hóa, ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới tiến trình quản lý doanh nghiệp, các yếu tố hình thành văn hóa tổ chức.

- Chương 3: Chức năng hoạch định, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm cơ sở của hoạch định, quản lý theo mục tiêu, quy trình hoạch định, các công cụ hoạch định.

- Chương 4: Chức năng tổ chức, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm, nội dung của công tác tổ chức, các mô hình cơ cấu tổ chức cơ bản, sự phân chia quyền lực.

- Chương 5: Chức năng điều khiển, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm về công tác điều khiển, tuyển dụng và đào tạo nhân viên, lãnh đạo và phong cách lãnh đạo, thông tin và quản trị xung đột, động viên.

- Chương 6: Chức năng kiểm tra, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm về công tác kiểm tra, các loại hình kiểm tra, tiến trình kiểm tra, công cụ kiểm tra.

Khi tham khảo giáo trình Quản trị học này, ngoài việc cung cấp các kiến thức cơ bản, cốt lõi về quản trị, người đọc có thể được trải nghiệm cũng như hiểu rõ các vấn đề về quản trị hơn thông qua những bài tập tình huống và các câu hỏi kèm theo ở phần cuối của mỗi chương.

Phân công biên soạn giáo trình:

- Trần Đắc Thọ: chủ biên và biên soạn chương 6
- ThS. Hoàng Thị Cẩm Tú: biên soạn chương 1 và chương 2
- Phạm Thị Vân: biên soạn chương 3
- Hồ Thị Mỹ Lam: biên soạn chương 4
- Nguyễn Thị Lệ Hằng: biên soạn chương 5

Trong quá trình viết và biên soạn giáo trình Quản trị học, chúng tôi nhận được rất nhiều ý kiến đóng góp từ Ban giám hiệu nhà trường, các phòng ban, đồng nghiệp trong và ngoài khoa. Chúng tôi xin ghi nhận và cảm ơn tất cả các ý kiến đóng góp ý quý báu đó vì nó tạo ra sự thành công cho giáo trình Quản trị học mà chúng tôi đã biên soạn.

Phú Yên, tháng 12 năm 2012

Nhóm biên soạn

Chương 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ

Để có thể đi sâu phân tích các nội dung, khía cạnh về quản trị, người đọc cần có một cái nhìn khái quát tổng thể về quản trị - nhà quản trị, các chức năng về quản trị, các kỹ thuật cần phải có của nhà quản trị, vai trò của nhà quản trị, khoa học và nghệ thuật trong quản trị:

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Biết được về tổ chức và hoạt động quản trị trong một tổ chức.
- Phân biệt được các thành viên trong tổ chức: nhà quản trị và người thừa hành.
- Biết được quá trình quản trị thông qua các chức năng quản trị.
- Phân tích được các kỹ năng mà nhà quản trị cần phải có và những vai trò cơ bản của nhà quản trị.

1.1. KHÁI NIỆM VÀ CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

1.1.1. Khái niệm về quản trị

Thuật ngữ quản trị dùng ở đây có nghĩa là *một phương thức làm cho những hoạt động tiến tới việc hoàn thành được mục tiêu ban đầu đề ra với một hiệu quả cao, với và thông qua những người khác*. Phương thức này bao gồm những chức năng hay hoạt động cơ bản mà nhà quản trị có thể sử dụng, đó là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

Quản trị là *những hoạt động cần thiết được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung*.

Với định nghĩa này, chúng ta muốn xác định rằng những hoạt động quản trị là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tổ chức. Nếu mỗi cá nhân tự hoạt động, sống một mình thì không có hoạt động quản trị. Chỉ cần hai người quyết tâm kết hợp với nhau vì những mục tiêu chung thì sẽ phát sinh nhiều hoạt động mà lúc sống và làm việc một mình chưa ai có kinh nghiệm. Các hoạt động quản trị không những phát sinh khi con người kết hợp thành tổ chức mà lại còn cần thiết bởi nếu không có những hoạt động đó, mọi người trong tập thể sẽ không biết làm gì, làm lúc nào hoặc sẽ làm một cách không theo trật tự nhất định.

1.1.2. Chức năng quản trị

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng quản trị. Vào thập niên 30, Gulick và Urwisch nêu ra bảy chức năng quản trị: hoạch định (Planning), tổ chức (Organizing), nhân sự (Staffing), chỉ huy (Directing), phối hợp (Coordinating), kiểm tra (Reviewing) và tài chính (Budgeting) viết tắt là POSDCRB.

Henri Fayol thì đưa ra năm chức năng quản trị: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Những năm cuối của thập niên 80 trở lại đây, giữa các nhà khoa học và quản trị ở Mỹ có sự bàn luận về số các chức năng quản trị là bốn hay năm chức năng.

Gần đây những tác phẩm về quản trị của James Stoner và Stephen Robbins chia các chức năng quản trị thành: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Nhìn chung sự phân chia thành bốn hay năm chức năng là do những ý kiến khác biệt về quản trị nhân sự.

Trong giáo trình này chúng tôi đề nghị chia thành bốn chức năng cơ bản, trong đó chức năng điều khiển sẽ bao gồm từ việc tuyển dụng, động viên, lãnh đạo đến tạo nên một mạng lưới thông tin hữu hiệu nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

- *Chức năng hoạch định*: là chức năng quản trị có mục đích xác lập một mô hình (tham chiếu) cho tương lai, nhờ đó mà ta nhận ra những cơ hội và rủi ro, căn cứ vào đó để làm những công việc ngay bây giờ để khai thác cơ hội và né tránh rủi ro, nguy cơ. Như vậy, hoạch định bao gồm việc định rõ những mục tiêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu của tổ chức và phát triển một hệ cấp những kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động. Hoạch định cũng có nghĩa là đem các nguồn lực để khai thác cơ hội và ngăn chặn hữu hiệu những rủi ro, bất trắc của môi trường.

- *Chức năng tổ chức*: là chức năng quản trị có mục đích phân vạch ra cấu trúc của tổ chức, nó bao gồm việc xác định những nhiệm vụ phải làm, ai sẽ thực hiện những nhiệm vụ đó, khi nào thì thực hiện xong, những nhiệm vụ đó được tập hợp như thế nào, ai báo cáo với ai và những quyết định được làm ra tại đâu, thiết lập ngân sách cần thiết để thực hiện kế hoạch. Tổ chức đúng đắn sẽ tạo nên môi trường thuận lợi thúc đẩy hoạt động đạt mục tiêu, nếu thực hiện chức năng tổ chức kém thì tổ chức sẽ thất bại cho dù hoạch định tốt.

- *Chức năng điều khiển*: là chức năng quản trị nhằm gây ảnh hưởng, thúc đẩy, hướng dẫn nguồn nhân lực thực hiện mục tiêu của tổ chức. Chức năng điều khiển liên quan đến quản trị nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân sự. Trong một tổ chức sẽ có nhiều con người, công việc của quản trị là điều khiển và phối hợp những người đó. Nó bao gồm việc động viên người dưới quyền, điều khiển hoạt động của những người khác, chọn lọc một kênh thông tin hiệu nghiệm nhất, giải quyết xung đột giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi, ... Lãnh đạo xuất sắc có khả năng đưa tổ chức đến thành công dù kế hoạch và tổ chức chưa thật sự tốt, nhưng chắc chắn sẽ thất bại nếu lãnh đạo kém.

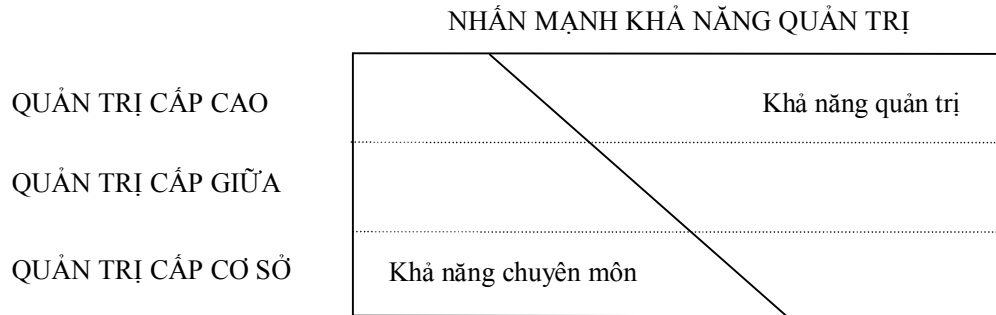
- *Chức năng kiểm tra*: là chức năng sau cùng của nhà quản trị, chức năng quản trị này thúc đẩy thành tích của tổ chức hướng về hoàn thành mục tiêu. Sau khi những mục tiêu đã được đặt ra, những kế hoạch đã được xác định, việc xếp đặt cơ cấu đã được vạch rõ, người đã được tuyển dụng, huấn luyện và động viên, công việc có thể còn có chỗ sai hỏng. Để đảm bảo công việc thực hiện như dự định, quản trị phải theo dõi xem tổ chức của mình hoạt động như thế nào, phải đo lường, so sánh kết quả thực hiện với những mục tiêu đã đặt ra nếu có những lệch hướng đáng kể thì quản trị có nhiệm vụ tìm nguyên nhân của việc đi lệch hướng và tìm các biện pháp thích hợp để đưa tổ chức trở lại đúng hướng. Chức năng kiểm tra là chức năng khép kín một chu kỳ quản trị, mở ra một chu kỳ quản trị mới tạo ra sự liên tục cho quá trình quản trị và nó là chức năng giúp nhà quản trị biết khi nào phải điều chỉnh hoạt động, khi nào cần phải hoạch định mới,...

1.2.3. Tính phổ biến của quản trị

Một số tác giả dùng từ “nhà quản trị” và “công việc nhà quản trị” để chỉ những nhà quản trị trong khu vực công cộng hay mô tả những người ở cấp cao nhất trong một tổ chức, có nhiệm vụ xác định những mục tiêu chính và những chính sách. Lĩnh vực quản trị bao gồm cả kinh doanh, Nhà nước và những tổ chức khác không nhằm kiếm lời. Những tổ chức khác nhau đó đều phải đối phó với những vấn đề quản trị như nhau và những nhà quản trị của họ thực hiện các chức năng giống nhau. Việc những nhà quản trị thường xuyên chuyển giữa hai khu vực quản lý Nhà nước và quản trị sản xuất kinh doanh là một bằng chứng nữa cho thấy những khái niệm quản trị có tính phổ biến cho tất cả những thể loại tổ chức.

Khi những quyết định trong kinh doanh càng có tính nguyên tắc và nhạy bén với chính trị hơn và khi các tổ chức phi lợi nhuận càng ngày càng muốn tăng thêm hiệu quả cho hoạt động của mình thì công việc quản trị càng có một nội dung chuyên môn hóa. Càng lên những cấp cao thì nội dung chuyên môn hóa càng có nhiều tính phổ biến vì càng ở những cấp cao hơn thì các nhà quản trị càng phải làm nhiều công việc đặc trưng của quản trị như: hoạch

định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra và càng ít tham gia vào những vấn đề kỹ thuật, chuyên môn hàng ngày.

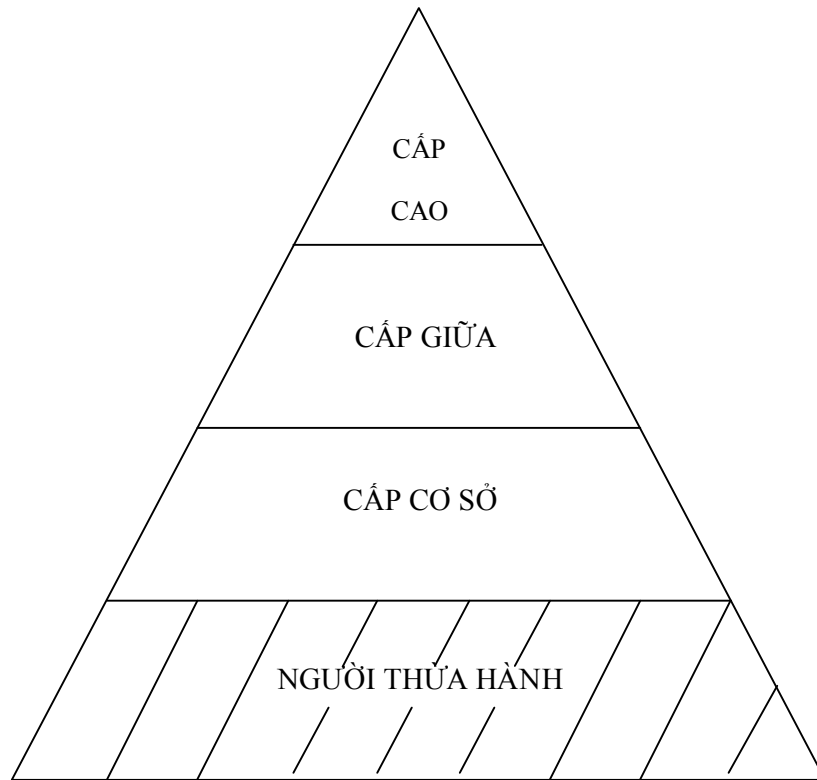


Hình 1-1. Quan hệ giữa khả năng quản trị và khả năng chuyên môn

Hình 1-1 cho thấy khả năng quản trị càng dần dần khả năng chuyên môn ở người quản trị khi tiến lên những cấp bậc cao hơn, vì thế những nhà quản trị dễ chuyển nhất là những người ở cấp thấp. Ở những cấp đó, khả năng chuyên môn ít cần đến nhưng năng lực quản trị lại quan trọng hơn, công việc của những nhà quản trị gần cao cấp càng giống nhau, mặc dù những tổ chức của họ có những mục tiêu hoàn toàn khác nhau. Trái lại, một tổ trưởng tổ chạy máy in trong một nhà in thì thật khó mà đổi sang làm trưởng ban tìm tòi những vi mạch ở phòng thí nghiệm điện tử. Cho nên mặc dù quản trị là một hoạt động chuyên môn hóa nhưng chỉ có những người quản trị cấp cao mới dễ chuyển đổi công việc.

CẤP CƠ SỞ	CẤP GIỮA	CẤP CAO
HOẠCH ĐỊNH 15%	HOẠCH ĐỊNH 18%	HOẠCH ĐỊNH 28%
TỔ CHỨC 24%	TỔ CHỨC 33%	TỔ CHỨC 36%
ĐIỀU KHIỂN 51%	ĐIỀU KHIỂN 36%	ĐIỀU KHIỂN 22%
KIỂM TRA 10%	KIỂM TRA 13%	KIỂM TRA 14%

Hình 1-2. Thời gian (tỉ lệ) dành cho mỗi chức năng theo cấp bậc



Hình 1-3. Các cấp bậc quản trị

1.2. NHÀ QUẢN TRỊ

1.2.1. Các khái niệm

a. Tổ chức

Tổ chức là sự sắp đặt người một cách có hệ thống nhằm thực hiện một mục đích nhất định. Các trường đại học, cao đẳng; một cơ quan nhà nước; một doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh, dịch vụ;... được xem là những tổ chức. Tất cả đều có ba đặc tính chung:

- Thứ nhất: chúng đều có mục đích riêng biệt. Mục đích này được cụ thể hóa thành mục tiêu hay hệ thống những mục tiêu.

- Thứ hai: mỗi tổ chức gồm có nhiều người.

- Thứ ba: tất cả các tổ chức đều phát triển thành một kiểu xếp đặt nhất định. Kiểu xếp đặt đó định rõ và giới hạn hành vi của các thành viên như nó bao gồm việc đặt ra những luật lệ, chỉ định số người giữ chức vụ thủ trưởng có một số quyền hành nhất định với một số người khác và xác định công việc của một số thành viên.

Như vậy, *một tổ chức là một thực thể có mục đích riêng biệt, có những thành viên và có một cơ cấu chặt chẽ có tính hệ thống.*

b. Người thừa hành

Người thừa hành là người trực tiếp làm một công việc hay một nhiệm vụ và không có trách nhiệm trông coi công việc của người khác.

Ví dụ như người công nhân trong một dây chuyền lắp ráp, một người đầu bếp làm các món ăn ở một nhà hàng hay một công nhân viên Nhà nước làm thủ tục cho một người có đơn xin cấp giấy chứng minh, ...

c. Nhà quản trị

Nhà quản trị là thành viên của tổ chức, họ là người điều khiển công việc của người khác. Cũng có khi người quản trị ở cấp cơ sở làm cả công việc của người thừa hành.

Nhận thức vị trí trong tổ chức của một nhà quản trị giúp cho ta biết được vai trò của họ trong tổ chức vì dù ở cùng một cấp bậc nhưng có thể họ mang những chức danh khác nhau. Ở cấp cơ sở, một nhà quản trị thường có thể được gọi là giám thị, tổ trưởng trong một xưởng sản xuất, huấn luyện viên của một nhóm vận động viên. Một nhà quản trị cấp giữa có thể là giám đốc sở, trưởng bộ phận, chỉ đạo công trình, trưởng đơn vị, quản đốc phân xưởng hay quản đốc khu vực, ... Ở cấp cao hay gần cấp cao, ta có thể thấy những chức danh như phó giám đốc, giám đốc, hiệu trưởng trường đại học hay chủ tịch hội đồng quản trị. Cũng giống như các tổ chức, các nhà quản trị có những đặc tính chung mặc dù họ mang những chức năng khác nhau rất nhiều.

1.2.2. Các cấp bậc trong một tổ chức

Để làm dễ dàng cho việc nghiên cứu về quản trị, người ta thường chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành 3 cấp: nhà quản trị cấp cơ sở, nhà quản trị cấp giữa và nhà quản trị cấp cao.

a. Nhà quản trị cấp cơ sở (first-line manager)

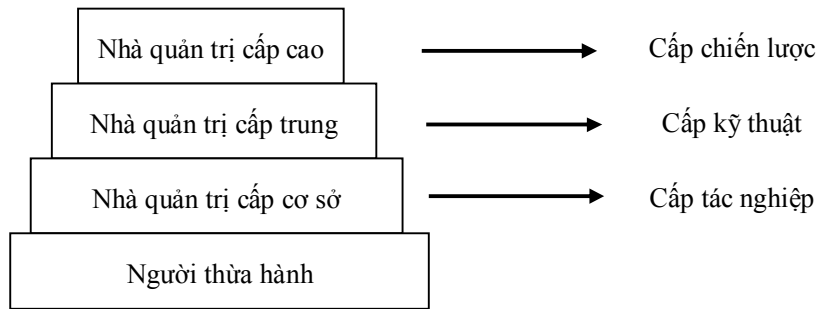
Họ là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Thông thường trong các cơ sở sản xuất họ thường được gọi là tổ trưởng, đốc công, trưởng nhóm, trưởng ca, ... với tư cách là nhà quản trị, họ có nhiệm vụ hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong các công việc hàng ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của cả tổ chức. Tuy nhiên, nhà quản trị cấp cơ sở cũng thường là người trực tiếp tham gia các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể như các nhân viên khác dưới quyền họ.

b. Nhà quản trị cấp giữa (middle manager)

Là một khái niệm rộng dùng để chỉ những cấp chỉ huy trung gian, đứng trên các nhà quản trị cấp cơ sở và ở dưới cấp quản trị cấp cao (lãnh đạo). Đây có thể là các trưởng phòng, cửa hàng trưởng, quản đốc phân xưởng, ... Với cương vị này họ vừa quản trị các quản trị viên cấp cơ sở thuộc quyền vừa điều khiển các nhân viên khác. So với chức năng của quản trị viên cấp cơ sở, quản trị viên cấp giữa có chức năng thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức bằng cách phối hợp các công việc thực hiện nhằm hướng đến sự hoàn thành mục tiêu chung.

c. Nhà quản trị cấp cao (senior manager)

Các nhà quản trị cấp cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức. Chức năng chính của các quản trị viên cấp cao là xây dựng chiến lược hành động và phát triển của tổ chức. Chức danh của quản trị viên cấp cao trong các đơn vị sản xuất kinh doanh thường là chủ tịch, ủy viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, ...



Hình 1-4. Nhà quản trị và các cấp quản trị

1.2.3. Kỹ năng của nhà quản trị

Để có thể hoàn thành tốt các chức năng quản trị là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra, nhà quản trị cần có một số kỹ năng cần thiết. Robert Katz đã trình bày ba loại kỹ năng mà mỗi nhà quản trị cần phải có và những kỹ năng đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức mà nhà quản trị phụ trách, đồng thời cũng có ảnh hưởng đến sự phát triển nghề nghiệp của các nhà quản trị. Ba loại kỹ năng đó là: kỹ năng kỹ thuật (technical skills), kỹ năng nhân sự (human skills) và kỹ năng tư duy (conceptual skills).

a. Kỹ năng kỹ thuật

Kỹ năng kỹ thuật là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, nói cách khác là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Nhà quản trị có trình độ chuyên môn nghiệp vụ thông qua việc theo học ở đại học hay các lớp bồi dưỡng do cơ quan tổ chức.

b. Kỹ năng nhân sự

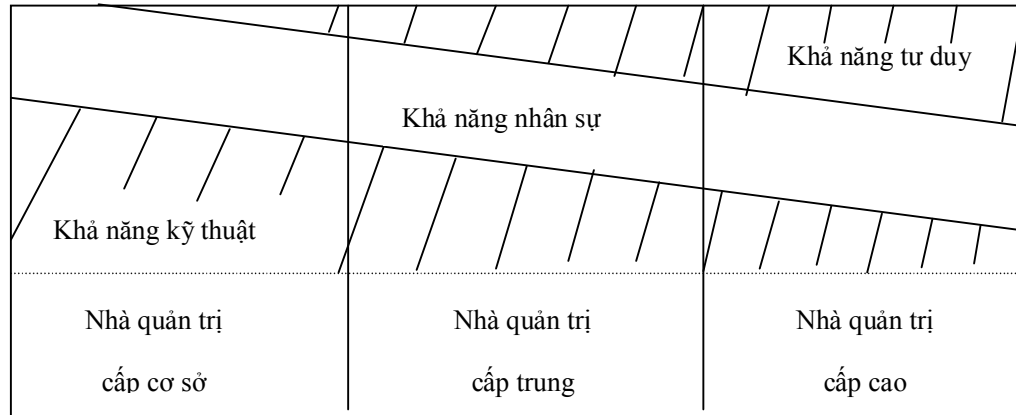
Kỹ năng nhân sự liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển con người và tập thể trong tổ chức dù những người đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng hay cấp trên. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với người khác để nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị là biết cách thông đạt hữu hiệu (viết và nói), có thái độ quan tâm tích cực đến người khác và cung cách làm việc, xây dựng không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung và biết cách động viên các nhân viên dưới quyền.

c. Kỹ năng tư duy

Kỹ năng tư duy là kỹ năng đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản trị, nhất là nhà quản trị cấp cao. Kỹ năng này đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường, biết cách phân tích và giải quyết vấn đề một cách hệ thống, biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được. Kỹ năng tư duy là kỹ năng khó tiếp thu nhất và không phải bất kỳ một nhà quản trị nào cũng đạt được mức độ tư duy cần thiết trong công việc. Tuy nhiên, kỹ năng này sẽ được gia tăng trong quá trình làm việc và tiếp xúc trực tiếp với công việc.

Một nhà quản trị đều phải đầy đủ ba loại kỹ năng trên nhưng tầm quan trọng của mỗi loại kỹ năng tùy theo cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức. Nói chung, kỹ năng kỹ thuật giảm dần sự quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị. Ở cấp càng cao, các nhà quản trị càng cần phải có nhiều kỹ năng tư duy chiến lược hơn. Ở cấp quản

trị thấp, kỹ năng kỹ thuật là cần thiết vì ở cấp này, nhà quản trị làm việc chặt chẽ với tiến trình sản xuất - là nơi mà tài năng kỹ thuật đặc biệt quan trọng. Kỹ năng tư duy chiến lược rất cần thiết đối với các nhà quản trị cấp cao vì những kế hoạch, chính sách và quy định ở cấp này đòi hỏi nhà quản trị phải có năng lực hiểu biết mức độ ảnh hưởng với một sự thay đổi trong lĩnh vực này đối với nhiều lĩnh vực khác trong tổ chức. Kỹ năng nhân sự là cần thiết với nhà quản trị ở mọi cấp vì nhà quản trị nào cũng làm việc với con người.



Hình 1-5. Khả năng quản trị của các cấp quản trị

1.2.4. Vai trò của nhà quản trị

Trong hoạt động thực tiễn, nhà quản trị phải làm nhiều công việc khác nhau, thậm chí phải ứng xử theo nhiều cách khác nhau, đối với cấp trên, cấp dưới, khách hàng, đối tác, cơ quan chủ quản, các cổ đông, quần chúng, xã hội,...

Henry Mintzberg đã nghiên cứu những hoạt động bình thường của nhà quản trị và cho rằng mọi nhà quản trị đều phải thực hiện mười loại vai trò khác nhau. Mười loại vai trò đó tập trung trong ba nhóm lớn: vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và vai trò quyết định.

a. Vai trò quan hệ với con người

- Vai trò người đại diện: là biểu tượng, tượng trưng cho tập thể, có tính chất nghi lễ trong tổ chức.

- Vai trò của người lãnh đạo: đòi hỏi nhà quản trị phải phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền.

- Vai trò liên lạc: quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ.

b. Vai trò thông tin

- Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin liên quan đến tổ chức và đến hoạt động của đơn vị.

Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh chung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay đe dọa đối với các hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản, trao đổi, tiếp xúc với mọi người.

- Vai trò phổ biến những thông tin liên hệ đến người có liên quan có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.

- Vai trò cung cấp thông tin cho các bộ phận trong cùng một đơn vị hay cho các cơ quan bên ngoài. Mục tiêu của sự thay mặt phát biểu này có thể là để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

c. Vai trò quyết định

Vai trò cuối cùng của nhà quản trị gồm 4 vai trò: vai trò doanh nhân, vai trò giải quyết xáo trộn, vai trò người phân phối tài nguyên và vai trò thương thuyết.

- Vai trò doanh nhân: xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức. Việc này có thể được thực hiện bằng cách áp dụng một kỹ thuật mới vào một tình huống cụ thể hoặc nâng cấp điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng.

- Vai trò giải quyết xáo trộn: nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

- Vai trò người phân phối tài nguyên: nhà quản trị trong tình huống phải quyết định nên phân phối tài nguyên cho ai và với số lượng như thế nào thì lúc đó nhà quản trị đóng vai trò phân phối nguồn lực. Các nguồn lực đó có thể là tiền bạc, thời gian, quyền hành, trang thiết bị, con người,... Thông thường, khi các nguồn lực dồi dào, mọi nhà quản trị đều có thể thực hiện vai trò này một cách dễ dàng. Nhưng khi các nguồn lực khan hiếm, quyết định của nhà quản trị trong vấn đề này sẽ khó khăn hơn vì có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của một đơn vị hay thậm chí của toàn thể tổ chức.

- Vai trò người đàm phán: nhà quản trị đóng vai trò là nhà thương thuyết, đàm phán thay mặt cho tổ chức trong quá trình hoạt động.

1.3. KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ

1.3.1. Quản trị là khoa học

Khoa học là một lĩnh vực tri thức gồm những kinh nghiệm đã được tổng kết và khái quát hóa, nó có thể áp dụng tổng quát trong mọi trường hợp. Khoa học quản trị có mọi đặc tính cơ bản của mọi khoa học, do đó có thể học và áp dụng trong thực tế. Khoa học quản trị sẽ nghiên cứu, phân tích công việc quản trị trong các tổ chức, tổng quát hóa các kinh nghiệm tốt thành nguyên tắc và lý thuyết áp dụng cho mọi hình thức quản trị tương tự. Nó cũng giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết áp dụng cho mọi hình thức quản trị tương tự. Nó cũng giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết cùng những kỹ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ, qua đó giúp tổ chức hoàn thành mục tiêu.

Khoa học quản trị tập trung nghiên cứu các hoạt động quản trị thực chất, tức là những hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động. Khoa học quản trị cung cấp các khái niệm làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như: quản trị sản xuất, quản trị marketing, quản trị nhân sự, quản trị chất lượng, quản trị hành chính, quản trị Nhà nước,...

Khoa học quản trị là một khoa học vì nó có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu. Khoa học quản trị cũng là một khoa học liên ngành vì nó sử dụng tri thức của nhiều ngành học như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, thống kê,... Khoa học quản trị nhằm:

- Cung cấp cho nhà quản trị một cách suy nghĩ có hệ thống trước các vấn đề phát sinh, cung cấp các phương pháp khoa học giải quyết các vấn đề trong thực tiễn làm việc... Thực tế đã chứng minh các phương pháp giải quyết khoa học đã là kiến thức không thể thiếu của các nhà quản trị.

- Cung cấp cho nhà quản trị các khái niệm và ý niệm nhằm phân tích, đánh giá và nhận diện bản chất các vấn đề. Từ đó, hiểu biết và vận dụng chính xác các quyết định để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong thực tế.

- Cung cấp cho nhà quản trị các “kỹ thuật” đối phó với các vấn đề trong công việc, hình thành các lý thuyết, các kinh nghiệm lưu truyền và giảng dạy cho các thế hệ sau... Đồng thời cũng hình thành các phương pháp khoa học tạo nền tảng cho việc ứng dụng và cải tiến khoa học quản trị sáng tạo. Nghệ thuật quản trị có được qua kinh nghiệm, nghiên cứu và quan sát

1.3.2. Quản trị là một nghệ thuật

Quản trị không thể học thuộc lòng hay áp dụng theo công thức. Nó là một nghệ thuật và là một nghệ thuật sáng tạo. Nghệ thuật quản trị có được qua kinh nghiệm, nghiên cứu và quan sát, nhà quản trị thực hiện nghệ thuật ấy trong các công việc hàng ngày. Nhà quản trị giỏi có thể bị lầm lẫn nhưng họ có thể học hỏi được ngay từ những sai lầm của mình để trau dồi nghệ thuật quản trị của họ, linh hoạt vận dụng các lý thuyết quản trị trong các tình huống cụ thể. Nhà quản trị giỏi tham gia tích cực vào hoạt động của tổ chức, nghiên cứu những hoàn cảnh đặc thù, xây dựng lý thuyết riêng để giải thích những biến cố và áp dụng những lý thuyết này trong quyết định. Thông qua kinh nghiệm, thực hành, suy luận và trực giác, nhà quản trị sẽ trở nên nhạy cảm và thích nghi nhanh chóng với mọi hoàn cảnh, đó là nghệ thuật quản trị.

TÓM TẮT KIẾN THỨC

Để có thể thực hiện tốt các chức năng của nhà quản trị (hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra) đòi hỏi nhà quản trị đó phải hiểu được thế nào là quản trị, các kỹ năng cần phải có của nhà quản trị là gì, vai trò của nhà quản trị cũng như cách quản trị như thế nào, cụ thể cần phải hiểu được các vấn đề:

Quản trị: là những hoạt động cần thiết được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung.

Chức năng quản trị: bao gồm bốn chức năng chính

- **Chức năng hoạch định:** định rõ những mục tiêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu của tổ chức và phát triển một hệ cấp những kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động

- **Chức năng tổ chức:** vạch ra cấu trúc của tổ chức, nó bao gồm việc xác định những nhiệm vụ phải làm, ai sẽ thực hiện những nhiệm vụ đó, khi nào thì thực hiện xong, những nhiệm vụ đó được tập hợp như thế nào, ai báo cáo với ai và những quyết định được làm ra tại đâu, thiết lập ngân sách cần thiết để thực hiện kế hoạch

- **Chức năng điều khiển:** liên quan đến các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân sự, động viên.

- **Chức năng kiểm tra:** thúc đẩy thành tích của tổ chức hướng về hoàn thành mục tiêu

Các kỹ năng của nhà quản trị: bao gồm kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy.

Vai trò của nhà quản trị: bao gồm vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và vai trò quyết định.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu khái niệm về tổ chức? Tại sao công việc quản trị cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức?

2. Công việc quản trị ở một số cơ sở sản xuất kinh doanh có giống công việc quản trị ở một đơn vị sản xuất không?
3. Tất cả những nhà quản trị đều thực thi những chức năng chung nào? Nêu mối quan hệ giữa các chức năng quản trị?
4. Công việc của một nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc của người đó trong tổ chức?
5. Hãy giải thích vì sao khả năng nhân sự là cần thiết cho các nhà quản trị ở các cấp khác nhau trong một tổ chức?
6. Hãy bình luận câu ghi trên bia của một nhà tỷ phú người Mỹ: “Nơi đây an nghỉ một người biết sử dụng những người giỏi hơn mình”?
7. Những hành động của nhà quản trị quyết định thành bại của tổ chức tới mức nào?
8. Phân tích tính nghệ thuật và tính khoa học quản trị? Từ sự phân tích này rút ra những điều gì cho nhà quản trị?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1: Cách thức kinh doanh của công ty giấy Vĩnh Tiến

Trong tuần lễ đưa hàng VIỆT NAM chất lượng cao vào bán tại các siêu thị thuộc hệ thống COOPMART, Vĩnh Tiến là 1 trong 27 đơn vị tham dự. Cũng trong dịp này, Vĩnh Tiến là 1 trong 3 đơn vị có doanh thu cao gấp 10 lần so với những ngày thường. Trước đó khoảng vài tháng trong hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao được tổ chức tại tp. Hồ Chí Minh và tại Hà Nội, gian hàng của Vĩnh Tiến lúc nào cũng đông nghẹt khách hàng. Sau những lần tổ chức như vậy, ban tổ chức đánh giá Vĩnh Tiến khá cao về khả năng tiếp thị hàng hóa, cũng như cách trưng bày nổi trội thu hút sự chú ý của người mua. Vì theo họ, trong điều kiện hiện nay hàng hóa nếu chỉ sản xuất có chất lượng cao không thôi thì chưa đủ, mà chính là sự tin cậy với người mua về mặt hàng của cơ sở mình. Đó chính là cách nhanh nhất để kéo khách hàng đến gần mình hơn.

Ngoài việc chú trọng nâng cao chất lượng, giấy Vĩnh Tiến cũng không ngừng đa dạng hóa các mặt hàng như: tập lạng 48 trang, 98 trang hàng đôi BB, tập 100 trang, tập 200 trang, ... Giá bán các loại tập thường dao động từ 940đ/cuốn đến 3.740đ/cuốn, với mức giá này phù hợp với túi tiền của người tiêu dùng. Hiện nay, Vĩnh Tiến đã có khoảng 18 loại mặt hàng với nhiều bộ bìa khác nhau, hầu hết bìa tập được cán lớp nhựa OPP khá dày. Các loại tập đặc biệt, ở lớp giấy cán lạng, có in nổi hình những con nai nhỏ rất xinh xắn. Chuẩn bị cho mùa khai trường năm 1998-1999, ngay từ những ngày đầu tháng 4, Vĩnh Tiến đã tiến hành sản xuất: 12 bộ bìa, mỗi bộ có 8 hình màu khác nhau phục vụ cho các đối tượng như: Sài Gòn 300 năm, Supper Sư Tử, Thám Tử sinh viên...

Với mục đích là sản xuất để phục vụ mọi đối tượng trong cả nước, Vĩnh Tiến đã thiết lập được mạng lưới phân phối rộng khắp từ Bắc vào Nam, nơi nào có học sinh, thì nơi đó Vĩnh Tiến có mặt. Riêng địa bàn tp. Hồ Chí Minh có khoảng trên 20 đại lý, hơn 100 điểm bán lẻ với khoảng trên 200 nhân viên bán hàng. Tại các siêu thị và các nhà sách lớn của thành phố, tập Vĩnh Tiến cũng chiếm ưu thế. Nói về việc tổ chức mạng lưới bán lẻ, anh Trịnh Sĩ Minh - trưởng phòng Kinh doanh cho biết: Tổ chức mạng lưới bán lẻ, đây là một sáng kiến cách đây 3 năm của anh Đậu - giám đốc Xí nghiệp. Để tranh thủ được những ngày hè rảnh rỗi của sinh viên, đồng thời giúp đỡ họ có thêm thu nhập để bước vào năm học mới. Anh Đậu đã tổ chức từng nhóm sinh viên lại, phổ biến nội quy, quy định hoa hồng và tiền lương cho những ai tham gia vào mạng lưới bán lẻ cho xí nghiệp. Thời gian đầu công việc thật sự khá

phức tạp, nhiều sinh viên chưa ý thức được, đã nhận tập kém chất lượng để bán cho các cơ sở khác, hoặc bán hàng với giá cao hơn quy định. Một số khách hàng đã đến than phiền Vĩnh Tiến vì bán hàng kém chất lượng. Để duy trì được mạng lưới bán hàng mà không làm mất uy tín của mình. Vĩnh Tiến đã cử người giám sát, kiểm tra, chấn chỉnh lại từng điểm bán hàng. Cho đến nay tình trạng trên đã chấm dứt. Để đảm bảo cho sinh viên có thu nhập khá, Vĩnh Tiến cũng tăng giá hoa hồng từ 150đ lên 200đ/tập. Để khuyến khích cho sự công tác thường xuyên, Vĩnh Tiến còn trả tiền lương, tiền thưởng cho những sinh viên nào bán tốt. Vào những giai đoạn cao điểm, nhiều sinh viên bán được trên 1.000tập/ngày. Ngoài ra, Vĩnh Tiến chú trọng đến việc mở rộng mạng lưới bán hàng vào các trường phổ thông trong đầu năm học, hoặc các thời điểm sơ kết học kỳ, tổng kết năm học, để đáp ứng đầy đủ, kịp thời cho các trường và cho các em học sinh. Cũng chính vì vậy, đến nay Vĩnh Tiến cũng đã thiết lập được mối quan hệ với hơn 300 trường, trên địa bàn thành phố và phát triển sang thị trường Lào và Campuchia.

Thị trường văn phòng phẩm nói chung và tập vở nói riêng, là thị trường khá rộng và nhiều tiềm năng. Vĩnh Tiến là một trong những đơn vị đã nắm bắt được thời cơ để tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc trên thị trường đầy tiềm năng này.

Câu hỏi:

1. Phân tích các kỹ năng quản trị của Giám đốc Công ty giấy Vĩnh Tiến? Giám đốc công ty này đã thực hiện tốt các chức năng quản trị nào?
2. Phân tích chiến lược phát triển kênh phân phối bán lẻ của Công ty Giấy Vĩnh Tiến?

Tình huống 2: Bổ nhiệm giám đốc từ một chuyên viên tài chính giỏi, nên hay không?

Cũng như mọi công ty luyện kim khác, công ty thép BT cũng gặp khó khăn trong những năm cuối thập kỷ 90. Trong một cuộc họp giao ban của Ban giám đốc, mọi người đều nêu vấn đề lương bổng, họ cho rằng vì lương bổng quá thấp nên không tạo ra tinh thần làm việc trong công nhân. Nhưng giám đốc công ty trả lời ông không quan tâm đến vấn đề đó, ông cũng nhấn mạnh rằng vấn đề đó là nhiệm vụ của phó giám đốc phụ trách nhân sự. Các cán bộ quản lý sau cuộc họp đều chung hững và có những ý kiến bất mãn.

Được biết vị giám đốc công ty nguyên là một chuyên viên tài chính giỏi, hội đồng quản trị (HĐQT) giao chức vụ giám đốc cho ông với hy vọng tài năng chuyên môn của ông sẽ giúp cho công ty vượt qua giai đoạn khó khăn tài chính trầm trọng. Ban đầu thì mọi việc cũng có tiến triển, ông đã dùng các kỹ thuật tài chính để giải quyết được những món nợ của công ty, nhưng vấn đề sâu xa thì ông vẫn không giải quyết được.

Là một chuyên viên tài chính cho nên ông thường bối rối khi phải tiếp xúc đối mặt với mọi người, vì vậy ông thường dùng văn bản giấy tờ cho các mệnh lệnh chỉ thị hơn là tiếp xúc trực tiếp với mọi người. Ông cũng là người phó mặc những vấn đề về kế hoạch và nhân sự cho các cấp phó của mình vì ông quan niệm tài chính là quan trọng nhất. Do đó, mọi cố gắng cải tổ của công ty đều có nguy cơ phá sản. Các quản trị viên cấp giữa ít hợp tác, các quản trị viên cao cấp thì không thống nhất.

Câu hỏi:

1. Theo bạn tại sao HĐQT lại bổ nhiệm vị giám đốc mới đó? Bạn có ý kiến gì về việc này?
2. Qua tình huống trên bạn nhận xét gì về hoạt động quản trị trong công ty?
3. Giám đốc công ty đã làm tốt chức năng nào và chưa làm tốt chức năng nào?
4. Nếu bạn ở cương vị giám đốc công ty BT bạn sẽ làm gì để phát triển công ty?

Tình huống 3: Cách thức làm ăn “phi vụ” của công ty API

API là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối sản phẩm điện tử và tin học. Tiền thân của một công ty là một trung tâm thuộc Hội Tin học Việt Nam thành lập năm 1989, sau một thời gian hoạt động, công ty này cũng có những tiến bộ đáng kể:

- Vốn điều lệ: 5 tỷ VNĐ
- Số nhân viên: 26
- Có trụ sở tại Hà Nội và chi nhánh tại tp. Hồ Chí Minh, Hải Phòng.

Cách làm việc lâu nay của công ty là làm ăn theo kiểu “phi vụ” – công ty chỉ tập trung vào những dự án, những hợp đồng cung cấp thiết bị có giá trị lớn mà chưa có chú ý xây dựng các kế hoạch, tổ chức phát triển hệ thống bán hàng, ... Có ý kiến cho rằng công ty nên thay đổi cách làm xây dựng các kế hoạch kinh doanh một cách bài bản hơn. Tuy nhiên, cũng có nhiều ý kiến phản đối, lý do họ đưa ra là: Công ty vẫn phát triển thì không nên thay đổi, hơn nữa môi trường kinh doanh ở Việt Nam chưa ổn định nên làm theo kiểu phi vụ sẽ thuận lợi hơn.

Câu hỏi:

1. Theo anh (chị), công ty này có nên thay đổi cách làm hay nên giữ nguyên như cũ? Tại sao?
2. Theo anh (chị), nếu công ty cần thay đổi thì thay đổi như thế nào?

Chương 2 VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC

Để giải thích lý do vì sao văn hóa lại có ảnh hưởng không nhỏ đến các chức năng quản trị cũng như các hoạt động của tổ chức, chúng ta phải tìm hiểu khái niệm về văn hóa, các loại hình văn hóa, sự hình thành – duy trì – thay đổi văn hóa.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Phân biệt được văn hóa nông nghiệp, văn hóa du mục và văn hóa của tổ chức.
- Biết được sự hình thành, duy trì và thay đổi văn hóa của tổ chức trải qua các giai đoạn như thế nào.
- Phân tích được sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến các chức năng quản trị: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

2.1. VĂN HÓA NÔNG NGHIỆP VÀ CÁC LOẠI HÌNH TIÊU BIỂU

2.1.1. Khái niệm

Theo ông Amadou M.Bow, nguyên tổng giám đốc Unesco “Văn hóa là yếu tố cơ bản cho sức sống của một dân tộc, nó tổng hợp những hoạt động sáng tạo của một dân tộc, những phương thức sản xuất và sở hữu những của cải vật chất, những hình thái tổ chức, những tín ngưỡng và những đau thương, những sự nghiệp đang làm và những giải trí, những mơ ước và khát vọng”. Theo tổng giám đốc Unesco, ông Federico Mayor thì cách hiểu “văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho một dân tộc này khác với một dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động” đã được cộng đồng quốc tế chấp nhận và phê chuẩn năm 1982. Theo PGS.TS Trần Ngọc Thêm “Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình”. Theo PTS Lê Văn Chường “Văn hóa là một tổng thể về những thành tựu, những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo trong quá trình quan hệ với tự nhiên, xã hội và đời sống tinh thần có tính đặc thù của mỗi dân tộc”

Dù có những khác biệt trong các định nghĩa nhưng chúng có những điểm giống nhau cơ bản là:

(1) Văn hóa vừa là những biểu hiện cơ bản của con người trong quá trình sinh tồn và phát triển, vừa là những hoạt động nhận thức thực tiễn nhằm tạo ra những biến đổi của xã hội, của môi trường xung quanh và của bản thân.

(2) Văn hóa tác động theo ba quá trình: quá trình cải tạo vật chất, quá trình cải tạo cơ cấu xã hội, quá trình cải tạo tâm lý xã hội tức là quan hệ giữa người với người.

(3) Văn hóa là sản phẩm có tính cộng đồng, từ đó triển khai thành một sản phẩm có tính cá nhân với tư cách là một thành viên của cộng đồng.

Văn hóa có những đặc trưng riêng và những đặc trưng đó tạo cho văn hóa những chức năng khác nhau:

- Văn hóa phải có tính hệ thống: nó bao gồm những mối liên hệ mật thiết giữa các hiện tượng và sự kiện trong một nền văn hóa, mỗi hệ thống văn hóa sẽ bao gồm những hệ thống nhỏ hơn và là thành phần của một hệ thống lớn hơn. Tính hệ thống đã tạo cho văn hóa một chức năng tổ chức xã hội, nó thường xuyên làm tăng độ ổn định của xã hội.

- Văn hóa có tính giá trị: giá trị vật chất – tinh thần, giá trị sử dụng, giá trị đạo đức và giá trị thẩm mỹ, giá trị đồng đại và giá trị lịch đại. Chính tính giá trị này tạo cho văn hóa một chức năng điều chỉnh xã hội, giúp cho xã hội duy trì được trạng thái cân bằng động.

- Văn hóa có tính nhân sinh: tính nhân sinh cho phép phân biệt hiện tượng văn hóa xã hội và văn hóa tự nhiên. Đặc tính nhân sinh tạo cho văn hóa chức năng giao tiếp, văn hóa là nội dung của giao tiếp.

- Văn hóa có tính lịch sử: văn hóa được hình thành và tích lũy qua nhiều thế hệ. Tính lịch sử của văn hóa được duy trì bằng truyền thống văn hóa. Tính chất này đã tạo cho văn hóa chức năng giáo dục và chức năng phái sinh.

2.1.2. Các loại hình văn hóa tiêu biểu

Từ những nét tương đồng và dị biệt văn hóa của các dân tộc, việc phân biệt các loại hình văn hóa thường được dựa trên các quan điểm:

(1) Quan điểm khuếch tán văn hóa của các học giả Tây Âu cho rằng văn hóa hình thành từ một trung tâm, từ đó lan tỏa ra các nơi khác.

(2) Quan điểm vùng văn hóa quan niệm rằng các dân tộc trên cùng một lãnh thổ có những nét tương đồng về văn hóa.

(3) Quan điểm loại hình kinh tế - văn hóa cho rằng trong lịch sử nhân loại từng tồn tại các loại hình kinh tế - văn hóa như săn bắt – hái lượm – đánh cá, nông nghiệp dùng cuốc và chăn nuôi, nông nghiệp dùng cày với sức kéo động vật.

Các quan điểm trên cho phép chúng ta giải thích một phần nào đó về tính tương đồng và khác biệt giữa các hệ thống văn hóa. Từ các quan điểm trên cũng cho phép ta xác định được các loại hình văn hóa được cấu thành từ các nhân tố địa lý, kinh tế và sự di chuyển. Địa lý là điều kiện tất yếu ban đầu để con người hình thành mô thức hoạt động: săn bắt, hái lượm, trồng trọt,... Trong quá trình tiến hóa các mô thức hoạt động còn bị ảnh hưởng bởi yếu tố di chuyển của con người từ nơi này đến nơi khác. Trong giai đoạn tiền sử và sơ sử, mỗi dân tộc đều hình thành văn hóa bản địa – là cái nội sinh ra, sau đó nó tiếp tục tồn tại và phát triển theo sự tiến hóa của mỗi dân tộc, tạo nên nét đặc thù của nền văn hóa, bản sắc văn hóa kết hợp với yếu tố môi trường tạo nên một truyền thống văn hóa.

Sau hàng ngàn năm sống theo lối hái lượm, loài người đã hình thành hai loại văn hóa tiêu biểu là văn hóa nông nghiệp và văn hóa du mục. Những dân cư của nền văn hóa nông nghiệp phần lớn ở vùng khí hậu nhiệt đới, nhiều đồng bằng, sông như Đông Nam Á, miền Nam Trung Quốc, Châu Á, Châu Phi. Văn hóa du mục phần lớn phát triển ở những vùng thảo nguyên, đồng cỏ, khí hậu ôn đới như các vùng Tây Bắc Trung Quốc, Mông Cổ, châu Âu, châu Mỹ,... Tính chất cốt lõi của nền văn hóa có tính chất nông nghiệp là tránh những yếu tố bất định – tức trọng tĩnh, hướng tới cuộc sống ổn định, lâu dài, không thích mạo hiểm và ít tư duy táo bạo; có tính tập thể – tức tôn trọng các mối quan hệ cộng đồng, đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân, không khuyến khích sự cạnh tranh giữa các thành viên vì những mục đích riêng, tôn trọng dân chủ, trọng tình hơn lý. Trong quan hệ giới tính, tôn trọng phụ nữ và phụ nữ cũng có vai trò quan trọng trong lĩnh vực kinh tế. Ngoài ra, văn hóa nông nghiệp còn có lối tư duy lưỡng hợp và triết lý âm dương nên trong quan hệ với môi trường thiên nhiên và môi trường xã hội tôn trọng sự hài hòa, có triết lý sống quân bình, lạc quan, tin tưởng, mềm dẻo, hiếu hòa, dung hợp, dân chủ trong tiếp nhận. Về mặt nhận thức, hình thành lối tư duy tổng hợp và biện chứng, chủ quan, cảm tính và trọng kinh nghiệm. Tuy nhiên, do những yếu tố trên dẫn đến văn hóa nông nghiệp có thói quen tùy tiện, tính tổ chức và ý thức kỷ luật thấp. Ngược lại, văn hóa du mục có đặc trưng gốc là chăn nuôi, có lối sống du cư. Trong ứng xử với môi

trường tự nhiên thì coi thường, có tham vọng chinh phục tự nhiên. Lối nhận thức và tư duy thì thiên về tư duy phân tích khách quan lý tính và thực nghiệm. Trong tổ chức cộng đồng, trọng tài, trọng sức mạnh, coi trọng vai trò cá nhân, ứng xử theo nguyên tắc và coi trọng pháp luật, có truyền thống cạnh tranh. Trong ứng xử với môi trường xã hội thì độc tôn trong tiếp nhận và cứng rắn trong đối phó.

Ngoài những khác biệt cơ bản đã phân tích, trong mỗi loại hình văn hóa nêu trên còn có sự khác biệt đặc trưng có ảnh hưởng đến cách ứng xử trong môi trường xã hội là vấn đề giới tính và khoảng cách quyền lực. Một số dân tộc thuộc cả nền văn minh nông nghiệp lẫn du mục đặc biệt trọng nam giới hơn nữ giới như Mexico, Ý, Áo, Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc, một số nước ở vùng Trung Á,... một số dân tộc khác thì có quan hệ bình đẳng hơn như Mỹ, Pháp, Canada, Việt Nam, các nước thuộc Liên bang Nga,... Một số dân tộc thuộc cả hai loại hình văn hóa trên có khoảng cách quyền lực rộng – sự khác biệt lớn giữa những người có quyền lực khác nhau như Pháp, Mexico, Ý, Ấn Độ, Philippines,... ngược lại, một số dân tộc lại có khoảng cách quyền lực thấp hơn như Nhật Bản, Việt Nam, Mỹ, Canada,...

2.2. VĂN HÓA TỔ CHỨC

2.2.1. Khái niệm và thành tố của văn hóa tổ chức

Có nhiều định nghĩa về văn hóa tổ chức khác nhau xuất phát từ những khía cạnh tiếp cận khác nhau. Theo Edgar Schein, văn hóa tổ chức là một mô thức về những giả thiết nền tảng được sáng tạo, được phát hiện hay được phát triển bởi một nhóm người nhất định khi họ học tập để đương đầu với những vấn đề khó khăn trong việc thích nghi với môi trường bên ngoài và hội nhập với môi trường bên trong của nhóm mà mô hình này vận hành đủ tốt để được xem là đáng giá và vì thế được sử dụng để giáo dục những thành viên mới như là một phương cách đúng đắn để nhận thức, để suy nghĩ và để cảm nhận liên quan tới những vấn đề khó khăn đó. Theo Hellriegel và Slogum, văn hóa tổ chức là tính cách, cách thức suy nghĩ và hành động trong tổ chức đó và được chia sẻ bởi hầu hết các thành viên và được các thành viên mới học tập nếu họ muốn tồn tại và tiến bộ trong tổ chức đó. Còn theo Deal và Kennedy thì văn hóa là cách mà những công việc được thực hiện trong tổ chức.

Nói chung, khi nói đến văn hóa của tổ chức là nói đến một nhận thức chỉ tồn tại trong một tập thể chứ không phải trong một cá nhân. Do vậy, các cá nhân ở các cương vị khác nhau thực hiện những quá trình khác nhau trong tổ chức đều có khuynh hướng diễn tả văn hóa của tổ chức cùng một cách. Chính vì thế văn hóa tổ chức giúp người ta phân biệt được tổ chức này với tổ chức khác.

Chức năng mà văn hóa tổ chức thực hiện là làm cho các thành viên thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập nội bộ của tổ chức, giúp cho tổ chức thích nghi với môi trường hoạt động của mình. Ngoài ra, văn hóa còn có chức năng điều khiển hành vi của các thành viên phù hợp với hành vi được chấp nhận trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức bao gồm:

(1) Những giá trị cốt lõi (core values): là những giá trị trung tâm của văn hóa tổ chức phản ánh những giá trị liên quan đến công việc của một xã hội, một cộng đồng mà trong đó tổ chức đang hoạt động.

(2) Những chuẩn mực (norms): là những quy tắc không chính thức về những hành vi ứng xử được các thành viên trong nhóm chia sẻ và bị ràng buộc phải tuân thủ.

(3) Những niềm tin (beliefs): những điều mà người ta tin là đúng, trung thực,... và thông thường nó đến từ bên ngoài của tổ chức như từ tôn giáo và nó có tác động đến các giá trị chung.

(4) Những huyền thoại (legend/myths): là những câu chuyện liên quan đến các sự kiện mang tính tiêu biểu cho các thành viên và thông thường nó được hư cấu từ những câu chuyện có thật để tạo thành những hình ảnh lý tưởng.

(5) Những nghi thức tập thể (collective rites): là những hoạt động tinh thần của tập thể như lễ hội,... được lặp đi lặp lại để tạo nên sự đồng tâm hiệp lực giữa các thành viên và tạo cho các thành viên cảm thấy họ là một bộ phận của tổ chức.

(6) Những điều cấm kỵ (taboos): là những tập quán văn hóa của tổ chức ngăn cấm các thành viên trong tổ chức không được phép làm hay nói về điều gì đó, thí dụ cấm hút thuốc nơi làm việc, cấm mặc quần jean nơi công sở,...

2.2.2. Các loại hình văn hóa tổ chức

Văn hóa của tổ chức có thể được nhận biết được ở từng mức độ khác nhau. Ở bề ngoài văn hóa tổ chức được thể hiện qua những hoạt động mỹ thuật, những kiến trúc, khẩu hiệu, biểu tượng của tổ chức (logo), những hành vi có thể quan sát được,... Bên trong là những giá trị được các thành viên chia sẻ và được thể hiện qua những dấu hiệu, biểu tượng, ngôn ngữ, những giả thiết nền tảng mà thậm chí mà các thành viên của tổ chức cũng khó nhận biết nếu không có sự chú ý điều tra, quan sát một cách tập trung các phần che khuất. Những giả thiết nền tảng là những giả thiết về những cách hành xử đúng trong một tổ chức. Muốn nhận biết được văn hóa của tổ chức phải trải qua một quá trình quan sát tích cực, thảo luận, đàm đạo, phân tích một cách cởi mở vì chỉ có như thế mới có thể phát hiện, làm rõ và hiểu về những giả thiết mà các thành viên có được một cách vô thức.

Dựa vào yếu tố hình thành, văn hóa tổ chức có thể ghi nhận dưới ba dạng chính:

Thứ nhất, văn hóa tổ chức hướng vào cá tính của nhà lãnh đạo hoặc tập thể những nhà lãnh đạo mà những người này biết làm cho mình nổi bật lên và tất cả hoạt động của tổ chức được thể hiện qua vai trò của người lãnh đạo như công ty Microsoft của Bill Gate, công ty Matsushita và bản lĩnh của Matsushita, công ty Honda và nghị lực của Solchino Honda,...

Thứ hai, loại văn hóa tổ chức hướng vào một hoạt động hay một nghề nghiệp, thí dụ các công ty hàng không đã sử dụng hình ảnh tôn cao về hoạt động của họ như hình ảnh của những chiếc máy bay.

Thứ ba, loại văn hóa tổ chức tập trung vào cung cách ứng xử và cách ứng xử mang tính chất cộng đồng, mang tính chất gia đình. Loại văn hóa này dựa trên cơ sở xã hội hóa sâu rộng những giá trị, chuẩn mực được chia sẻ rộng rãi: văn hóa phổ biến tại các công ty Nhật Bản, văn hóa của các công ty tuyệt hảo như IBM, P&G,...

Dựa vào cơ sở xác lập mối quan hệ và liên hệ trong hệ thống văn hóa tổ chức, người ta còn có thể chia văn hóa tổ chức thành hai loại hình là văn hóa cộng đồng và văn hóa thị trường:

Văn hóa cộng đồng (clan culture): các thành viên như là một nhóm có tình cảm anh em, mọi người nhận biết trách nhiệm không phải vì một sự trao đổi đơn giản về lao động, lương bổng và những đòi hỏi đóng góp cho tổ chức vượt ra khỏi những thỏa thuận được xác lập thành hợp đồng; các thành viên và tổ chức có sự cam kết lẫn nhau lâu dài và dựa vào những quyền lợi hỗ tương; những thành viên lâu năm sẽ là người giúp đỡ tinh thần và đóng vai trò mẫu mực cho các thành viên mới. Thông qua các mối quan hệ trên, những giá trị và chuẩn mực của tổ chức được duy trì qua các thế hệ khác nhau, các thành viên của loại hình văn hóa đại gia đình biết được văn hóa thuần nhất của mình, thường ghi nhận lại những nguồn gốc và thường tổ chức những lễ hội truyền thống của nó. Tất cả các thành viên và các nhóm có chung một hình ảnh về kiểu cách của tổ chức, cách ứng xử và chia sẻ niềm tin tự hào vì

mình là thành viên của tổ chức; mô hình thăng chức từ dưới lên trên và được thực hiện trong mối liên kết rộng rãi với các đồng nghiệp là những người đã cùng trải qua và cùng nhau chia sẻ những kinh nghiệm. Loại hình văn hóa này có thể tìm thấy ở các công ty Nhật Bản hoặc nhiều nước khác ở châu Á và trong các công ty tuyệt hảo của Mỹ như Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, 3M, Procter & Gamble,...

Văn hóa thị trường (market culture): mang tính trao đổi về quyền lợi và nghĩa vụ, quan hệ giữa các thành viên và tổ chức được xác lập thành hợp đồng, trách nhiệm và quyền lợi của các bên được thỏa thuận trước, không bên nào có quyền yêu cầu cao hơn cái đã được xác định ban đầu; người lao động không cam kết trung thành và tổ chức cũng không hứa hẹn đảm bảo công ăn việc làm; thay vì thúc đẩy tinh thần thành viên trong hệ thống xã hội, loại văn hóa này khuyến khích sự độc lập, không phụ thuộc vào chủ nghĩa cá nhân, thúc đẩy mọi người theo đuổi lợi ích của chính mình; các thành viên không bị sức ép, áp lực về các chuẩn mực, giá trị của tổ chức cũng như phía các đồng nghiệp liên quan đến những thái độ và hành vi cụ thể; các thành viên không chia sẻ những kỳ vọng chung liên quan đến cách quản lý và các triết lý; người lãnh đạo ít có những vai trò tích cực, kiểu mẫu và lãnh đạo tinh thần; các mối quan hệ giữa các đồng nghiệp thường cách biệt, ít có sự phối hợp giữa các thành viên; các nhà quản trị ít có những mối quan hệ thường xuyên với các thành viên khác trong bộ phận của mình và không phát triển các mối quan hệ rộng rãi giữa các đồng nghiệp trong tổ chức. Loại hình văn hóa này thường thấy trong các công ty ở Tây Âu và Bắc Mỹ như ITT, General Electric,... Trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa này, không có sự cam kết lâu dài giữa các thành viên và tổ chức nên quá trình xã hội hóa trong tổ chức thường bị suy yếu, văn hóa không được thiết lập trên cơ sở trung thành, hợp tác và sự phụ thuộc lẫn nhau trong hệ thống xã hội và cộng đồng. Tuy nhiên, loại hình văn hóa này thúc đẩy được sự sáng tạo và tinh thần trách nhiệm cao đối với các quyết định và hành động; các cá nhân được tự do theo đuổi những mục tiêu với những hạn chế tối thiểu từ tổ chức.

2.2.3. Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức

Văn hóa được hình thành và phát triển theo thời gian. Khi tổ chức mới được thiết lập, những thành viên ban đầu mang vào tổ chức những giá trị và những niềm tin, những tác phong và thái độ ứng xử được chia sẻ bởi xã hội, cộng đồng, gia đình và các nhóm khác nhau mà họ là những thành viên trong đó. Những yếu tố này là cốt lõi tạo nên cơ tầng văn hóa của tổ chức. Trong giai đoạn hình thành, những nhà sáng lập và những nhà nòng cốt, cùng chia sẻ những viễn cảnh, xác định lý do tồn tại (nhiệm vụ - mission) và các mục tiêu của tổ chức. Những yếu tố này kết hợp với cơ tầng văn hóa dần dần xác lập nên bản sắc của công ty là cái giúp cho chúng ta nhận dạng được sự khác biệt của tổ chức trong cùng một môi trường hoạt động như nhau. Trong quá trình thích nghi với môi trường bên ngoài, thích nghi với cộng đồng, thích nghi với những sinh hoạt tinh thần mang tính tập thể, tổ chức sẽ hình thành cho mình một truyền thống văn hóa trên cơ sở bản sắc của nó. Như thế, văn hóa của tổ chức bao gồm phần cốt lõi là một bộ phận của văn hóa dân tộc và phần văn hóa mà các thành viên của tổ chức đã tạo lập nên trong quá trình tồn tại và phát triển của nó. Xét trên tiếp cận hệ thống thì văn hóa của tổ chức là hệ thống con của hệ thống văn hóa dân tộc, văn hóa tổ chức là tập hợp những hệ thống nhỏ hơn như văn hóa các nhóm, các bộ phận trong tổ chức. Tức, văn hóa của dân tộc có tác động lên văn hóa của tổ chức, văn hóa tổ chức tác động lên văn hóa nhóm... Đến lượt mình, văn hóa nhóm tác động ngược lại văn hóa tổ chức, văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến văn hóa dân tộc; điều này thấy rõ nhất ở Nhật Bản, Mỹ, ...

Văn hóa của một tổ chức được duy trì thông qua một quá trình xã hội hóa, tức là quá trình mà theo đó người ta học tập những giá trị và niềm tin của một tổ chức hay một cộng đồng rộng lớn. Các bước của quá trình xã hội hóa bao gồm:

Thứ nhất, trong quá trình tiếp cận những thành viên mới, tổ chức thường tổ chức việc tuyển chọn cẩn thận với ý định lựa chọn những người mà tổ chức cho rằng họ có những giá trị, niềm tin và phong cách ứng xử phù hợp với văn hóa của tổ chức.

Thứ hai, sau khi các thành viên mới được tiếp nhận, trong quá trình mới hội nhập vào tổ chức, tổ chức sẽ khuyến khích sự cởi mở tiếp nhận những giá trị chuẩn mực của tổ chức.

Thứ ba, các thành viên mới trong tổ chức được huấn luyện để hiểu và nắm được các nguyên tắc cốt lõi của tổ chức để điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với những chuẩn mực trong ứng xử của tổ chức.

Thứ tư, các thành viên hội nhập vào các giá trị có thể hòa hợp cùng với quá trình điều hòa liên quan đến việc từ bỏ những cái riêng để tiếp nhận những cái chung của tổ chức.

Thứ năm, là giai đoạn củng cố tất cả những niềm tin, những tập quán truyền thống, châm ngôn, tức cái cội rễ của văn hóa.

Cuối cùng, ghi nhận và khích lệ những cá nhân nào thực hiện công việc tốt đẹp và ai nêu được tấm gương mẫu mực cho các thành viên mới vào trong tổ chức và dần dần những mô hình chức năng bền vững được xác lập để làm tiêu chuẩn cho việc tuyển lựa các thành viên mới.

Nhà quản trị đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo lập và duy trì văn hóa. Từ khi tổ chức được thiết lập và có được một tiềm năng tồn tại thì những niềm tin, những giá trị và những giả thiết nền tảng của nhà quản trị trở thành những mẫu mực tinh thần cho cấp dưới. Quá trình tạo dựng văn hóa thông qua nhà quản trị xảy ra bằng ba cách:

(1) Người đứng đầu tổ chức chỉ chọn và tiếp nhận vào tổ chức những người nào suy nghĩ, cảm nhận được cách thức mà người đứng đầu làm.

(2) Các nhà lãnh đạo thực hiện quá trình xã hội hóa cấp dưới của họ theo cách mà nhà quản trị nghĩ và cảm nhận.

(3) Hành vi ứng xử của các nhà quản trị đóng vai trò kiểu mẫu thúc đẩy, động viên cấp dưới đồng nhất với họ và cấp dưới tiếp nhận những niềm tin, giá trị và các giả thiết của họ.

2.2.4. Vấn đề thay đổi văn hóa

Về vấn đề thay đổi văn hóa, có nhiều ý kiến khác nhau giữa các nhà lý thuyết cũng như các nhà thực hành quản trị. Theo Peter Ducker, thay đổi văn hóa của một tổ chức là một làm khó khăn. Để thay đổi văn hóa trước nhất phải thay đổi hành vi và thói quen ứng xử hàng ngày, phải thay đổi nhận thức và thay đổi hệ thống khen thưởng để hướng các thành viên vào hệ thống giá trị mới. Theo Edgar H. Schein, do văn hóa tổ chức là văn hóa động thái, các nhà quản trị cần phải hiểu rằng không thể thay đổi văn hóa một cách tùy tiện mà không lưu ý đến các yếu tố ngoài chức năng. Việc thay đổi văn hóa không thể thực hiện được chỉ bằng một thông báo hay một chương trình thay đổi. Nếu tổ chức thành công trong một hoạt động nào đó theo một phương pháp hay cách thức nào đó và tổ chức đã tạo ra những mẫu mực tinh thần, một mô hình tinh thần dựa vào phương pháp và cách thức đó, tổ chức sẽ không từ bỏ cách thức này. Tuy nhiên, các tổ chức có thể mở rộng và làm cho phong phú thêm các mô hình tinh thần, tức các tổ chức không nhất thiết phải từ bỏ những thành tố văn hóa cũ khi học tập và tiếp thu những cái mới mà sẽ thêm vào những thành phần văn hóa hiện hữu. Theo Fred Luthans, việc thay đổi văn hóa thường gặp phải những khó khăn, trở ngại xuất phát từ các vấn đề liên quan đến kỹ năng, đội ngũ lãnh đạo, các mối quan hệ, các thế lực của những người có quyền lợi và các mối quan tâm đến tổ chức như công đoàn, giới quản lý, kể cả khách hàng cũng như những ủng hộ văn hóa đang tồn tại của tổ chức. Các tổ chức cần phải thận trọng và

không nên xóa văn hóa gốc của mình và bắt chước văn hóa của tổ chức khác. Theo Daneil Robey, mỗi tổ chức nên tìm một mô hình văn hóa phù hợp với các điều kiện về môi trường xã hội, môi trường ngành và môi trường kinh doanh của mình. Văn hóa có nhiều cấu trúc, có nhiều dạng và loại hình và có thể học tập để tiếp thu. Văn hóa có thể bị ảnh hưởng, thay đổi thông qua những tác động có chủ định và tích cực của nhà quản trị.

Nhìn chung, các nhà lý thuyết và quản lý thực tiễn đều thừa nhận việc thay đổi văn hóa là hoạt động khó khăn và phải có bước chuẩn bị chu đáo. Theo Edgar H. Schein, để thay đổi văn hóa nào đó, cần phải thực hiện một quá trình “định nghĩa lại nhận thức” bao gồm:

- (1) Định nghĩa là ngữ nghĩa mới một cách thính thức đối với các vấn đề cần thay đổi.
- (2) Mở rộng nhận thức để phong phú hóa mô thức tinh thần đối với vấn đề cần thay đổi, bao gồm cả những chuẩn mực tương phản (nhưng không đối nghịch bằng lý giải).
- (3) Phát triển những chuẩn mực mới để đánh giá và phán xử nhằm tạo những hành vi ứng xử mới mang tính cạnh tranh với loại hình văn hóa chúng ta đang muốn thay đổi.
- (4) Xây dựng một mô thức tinh thần mới cho việc phát triển văn hóa mới.

Tất nhiên khi thay đổi văn hóa sẽ gặp phải những phản ứng. Từng loại hình văn hóa khác nhau sẽ có mức độ chống trả lại việc thay đổi văn hóa khác nhau. Với loại hình văn hóa tập trung vào nhà quản trị - tức thuộc loại hình văn hóa mạnh thì việc thay đổi văn hóa rất tùy thuộc vào khả năng thay đổi của nhà quản trị vì tất cả các giá trị, niềm tin của tổ chức đều thông qua nhà quản trị. Nếu vào thời điểm nào đó, nhà quản trị không còn khả năng thay đổi thì tổ chức sẽ có xu hướng đông cứng nhằm bảo vệ uy tín của nhà quản trị. Với loại hình văn hóa tập trung vào một nghề nghiệp hoặc một hoạt động, nếu việc thay đổi văn hóa dẫn đến thay đổi những giá trị liên quan đến nghề nghiệp hoặc hoạt động thì sẽ bị chống trả gay gắt. Đối với loại hình văn hóa gia đình hay cộng đồng, thì việc thay đổi văn hóa sẽ rất khó khăn và gặp nhiều phản ứng vì đây là loại hình văn hóa mạnh (do tính cùng chia sẻ và cường độ chia sẻ văn hóa của tổ chức là cao). Và để thay đổi văn hóa, tất cả các thành viên của tổ chức phải học tập tiếp thu những điều mới nên đòi hỏi phải có quá trình chuẩn bị lâu dài và bằng một kế hoạch chu đáo.

Thái độ phản ứng với những thay đổi thường trải qua 4 giai đoạn:

Giai đoạn 1, khi có sự thay đổi, các thành viên trong tổ chức cảm thấy sốc. Giai đoạn này mọi người bị “tê liệt” trước sự thay đổi, tức là có tâm trạng ngỡ ngàng.

Giai đoạn 2, mọi người bắt đầu hoài nghi, không tin tưởng ở sự thay đổi. Trong giai đoạn này người ta hoài tưởng lại quá khứ, tìm những hình ảnh đẹp nhất của quá khứ để nhớ lại như buổi tiệc thời kỳ vàng son nhất và cho rằng thời kỳ quá khứ tốt hơn hiện tại.

Giai đoạn 3, là giai đoạn phản ứng lại sự thay đổi nhưng một cách thụ động hơn. Trong giai đoạn này người ta cũng bắt đầu nhìn nhận những đặc trưng của sự thay đổi và xuất hiện một số ý kiến hưởng ứng.

Giai đoạn 4, nếu mọi sự đều tốt thì người ta nhận thức được sự cần thiết phải thay đổi. Đây là giai đoạn tiếp nhận đầy đủ ý nghĩa của sự thay đổi và mọi người bắt đầu chấp nhận. Nhiệm vụ của người thực thi đổi mới là phải làm sao cho tổ chức tiến đến giai đoạn 4 một cách nhanh nhất nhằm giảm bớt sự chống đối trong việc thay đổi văn hóa:

- (1) Mọi sự thay đổi đều dẫn đến một sự mất mát, nên nhà quản trị phải biết chấp nhận để cho mọi thành viên trong tổ chức thể hiện các mối hoài nghi, các cú sốc, những điều không tin tưởng và phải để một thời gian để mọi người bày tỏ tình cảm của họ, bàn bạc về gốc rễ cội nguồn của sự thay đổi.

(2) Đừng để mọi người suy nghĩ việc thay đổi này mang tính áp đặt, phải dành thời gian để thảo luận, bàn bạc các vấn đề liên quan đến sự thay đổi.

(3) Phải làm cho mọi người ý thức được rằng cần phải thay đổi nhưng việc thay đổi mang tính liên tục. Vấn đề quan trọng là đừng để cho tổ chức có thái độ thờ ơ đối với thay đổi.

2.3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

2.3.1. Văn hóa và hoạch định

Từng loại hình văn hóa có ảnh hưởng đến công tác hoạch định, đặc biệt là khi xác định chiến lược và ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của tổ chức. Trước nhất, các loại hình văn hóa sẽ có ảnh hưởng khác nhau đến chiến lược mà tổ chức sẽ lựa chọn.

Ví dụ nếu tổ chức có loại hình văn hóa tập trung vào cá tính nhà quản trị, khi thực hiện một chiến lược đa dạng hóa thì kết quả của chiến lược đó trước tiên phụ thuộc vào khả năng đa dạng hóa của chính nhà quản trị; hoặc khi một tổ chức lựa chọn chiến lược dẫn đầu chi phí thấp (cost leadership) thì phải xem văn hóa tổ chức này có thích nghi với sự kiểm tra chặt chẽ không? Và nhà quản trị là người có khả năng thực hiện việc tiết kiệm không? Bởi lẽ các giá trị của tất cả các thành viên chia sẻ đều thông qua nhà quản trị.

Nếu văn hóa của tổ chức thuộc loại hình tập trung vào một hoạt động, bản sắc văn hóa được hình thành từ nhiều thành viên xuất phát từ nghề nghiệp của họ thì khi tổ chức thực hiện chiến lược đa dạng hóa sẽ gặp trở ngại vì khi đa dạng hóa sẽ có khả năng dẫn đến việc thay đổi nghề nghiệp nên các thành viên của tổ chức sẽ phản kháng.

Loại hình văn hóa thứ ba – văn hóa dạng cộng đồng gia đình thường có đặc tính “đông cứng” do nó tạo ra nhiều quy tắc nên khi chọn một chiến lược khác biệt với chiến lược hiện hữu, tổ chức cần phải có những hoạt động cần thiết để thay đổi bản sắc tổ chức cho phù hợp.

Các loại hình văn hóa nông nghiệp do bị ảnh hưởng bởi yếu tố tự nhiên, khí hậu nên người ta luôn coi trọng yếu tố kinh nghiệm hơn là tư duy sáng tạo và táo bạo. Từ đó, trong công tác lập kế hoạch, các tổ chức thường dựa chủ yếu vào kinh nghiệm trong quá khứ để xây dựng kế hoạch cho tương lai và các kế hoạch phần lớn thiên về cải tiến, ít có những dự đoán liều lĩnh mang tính đổi mới vượt bậc. Ngoài ra, kinh tế nông nghiệp lệ thuộc rất nhiều vào điều kiện thiên nhiên, thường bị mất mùa, hạn hán nên văn hóa nông nghiệp có thói quen “tích cốc phòng cơ”. Thói quen này dẫn đến việc lập kế hoạch thường tính đến dài hạn và hướng về phòng chống rủi ro hơn là đi tìm sự mạo hiểm. Do trách nhiệm tập thể mang tính trội, trong công tác lập kế hoạch các tổ chức thuộc loại hình văn hóa nông nghiệp ít xác định trách nhiệm cá nhân và công việc cá nhân một cách cụ thể mà thường được ngầm định và các cá nhân cũng tự xác định trách nhiệm của mình.

Trong quá trình lập kế hoạch, thường có sự tham gia của các thành viên có trách nhiệm liên quan. Ngược lại, với loại hình văn hóa du mục, các cá nhân cũng như tổ chức thường phân tích những viễn cảnh, các cơ hội một cách khoa học để đề ra một chiến lược thích ứng. Công tác kế hoạch thường hướng đến việc tạo lập những bước đổi mới táo bạo và mang nhiều rủi ro. Do ảnh hưởng của tính cách du mục là “nay đây, mai đó” và ít bị rủi ro do thời tiết nên người dân thuộc loại hình văn hóa này không hay phòng xa. Từ đó, trong công tác lập kế hoạch, các tổ chức thuộc loại hình văn hóa này có thiên hướng lập những kế hoạch ngắn hạn hơn và cụ thể hơn. Do ảnh hưởng của chủ nghĩa cá nhân, trong các kế hoạch thường nêu một cách chi tiết trách nhiệm từng thành viên với những công việc phải thực hiện. Với việc lập kế hoạch, sự tham gia của những người có trách nhiệm liên quan là rất hạn chế, nhất là các tổ chức thuộc một số nước phương Tây như Pháp, Ý,...

Trong công tác ra quyết định, yếu tố văn hóa càng được thể hiện rõ nét. Với loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, các quyết định thiên về tập thể hơn là các quyết định cá nhân vì mọi người trong tổ chức được xem như thành viên trong một “gia đình” và có trách nhiệm “chung phần”. Hơn nữa, do thói quen dẫn đo cân nhắc kỹ, thiếu tính quyết đoán xuất phát từ lối sống trọng tình và lối tư duy coi trọng các mối quan hệ. Điều quan trọng hơn là sự hài hòa và thống nhất “theo triết lý âm dương” là phương cách để giải quyết các mâu thuẫn và tạo được sự nhất trí cao nên thông thường để đi đến các quyết định trong tổ chức của Nhật và một số nước châu Á, các thành viên phải trải qua một quá trình bàn bạc, thảo luận từ thấp đến cao, mất nhiều thời gian để đi đến nhất trí. Cách đạt được quyết định như thế mất nhiều thời gian và chi phí nhưng khi đã ra quyết định thì việc thực hiện sẽ thuận lợi hơn do đã có được sự nhất trí, các thành viên có liên quan đã có sự thấu hiểu được những trách nhiệm phải thực hiện liên quan đến các quyết định được ra do đã có sự thông đạt trong quá trình ra quyết định.

Ngược lại, với loại hình văn hóa gốc du mục, với chủ nghĩa cá nhân là tính trội, các quyết định được đưa ra chủ yếu bởi cá nhân của những người có quyền hành. Do không coi trọng tính hài hòa và thống nhất, các quyết định được đưa ra không nhất thiết phải có sự nhất trí của những người có liên quan mà theo quan điểm cấp dưới phải phục tùng cấp trên. Với phương cách này, các quyết định có thể đưa ra nhanh chóng và các cá nhân cụ thể sẽ chịu trách nhiệm về những quyết định của mình. Tuy nhiên, việc thực thi quyết định sẽ mất nhiều thời gian do các thành viên có liên quan chưa thật thấu suốt quyết định vì thiếu sự thông đạt. Hơn nữa, mỗi khi quyết định được đưa ra thường phát sinh những mâu thuẫn mà để giải quyết đòi hỏi nhiều thời gian nhưng khó tạo nên sự hài hòa và nhất trí.

2.3.2. Văn hóa và tổ chức

Cách tổ chức các phòng ban và các bộ phận trong một tổ chức phụ thuộc nhiều vào văn hóa của tổ chức. Với loại hình văn hóa gốc nông nghiệp do có tính cộng đồng cao trong các mối quan hệ, tôn trọng sự hài hòa và tính thống nhất nên việc tổ chức công việc mang tính tập thể như: tổ, đội, ban,... sẽ rất thuận lợi và ít phát sinh mâu thuẫn ngoài chức năng. Cũng do những tính chất trên của loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, các thành viên dễ xác lập các mối quan hệ ngang và các quan hệ chéo. Và cũng từ những đặc tính này, việc áp dụng mô hình tổ chức theo dạng ma trận thường gặp thuận lợi hơn so với loại hình văn hóa khác. Ngoài ra, do lối tư duy tổng hợp, các thành viên của tổ chức có loại hình văn hóa gốc nông nghiệp không thích phân chia công việc giữa các bộ phận theo sự chuyên môn hóa quá sâu mà họ thích đa dạng hóa công việc, một người làm nhiều việc, nhiều nghề. Một nhược điểm của tính cộng đồng cao của loại hình văn hóa gốc nông nghiệp là có thể phát sinh tính cục bộ vì những nhận thức lệch lạc. Để giải quyết vấn đề này, các công ty Nhật Bản thường áp dụng chế độ luân phiên công việc trong nội bộ và trong tổ chức (đây không phải là mục tiêu duy nhất của chế độ luân phiên công việc).

Ngược lại, với loại hình văn hóa gốc du mục, do chủ nghĩa cá nhân và tư duy phân tích là tính trội nên trong công tác tổ chức việc phân chia các bộ phận thường thực hiện theo chức năng một cách rành rọt. Tuyển dụng hệ quyền hành phù hợp với mô hình trực tuyến. Các thành viên trong tổ chức có thiên hướng phát triển nghề nghiệp một cách chuyên sâu. Công việc yêu cầu thực hiện một cách độc lập nên việc tạo lập một cơ cấu tổ chức trong đó yêu cầu có nhiều mối quan hệ ngang và chéo như cơ cấu nhóm công tác (team work) hay cơ cấu ma trận thì thường gặp những mâu thuẫn trong và ngoài chức năng. Văn hóa theo loại hình này thường phù hợp với mô hình tổ chức đơn giản, theo chức năng, theo thị trường hoặc sản phẩm; ít phù hợp hơn với cơ cấu ma trận.

2.3.3. Văn hóa và điều khiển

Trong các chức năng quản lý, chức năng quản lý chịu sự ảnh hưởng của văn hóa nhiều nhất vì nó liên quan đến yếu tố con người.

Vấn đề tuyển dụng: văn hóa tổ chức ở phương Đông - loại hình văn hóa gốc nông nghiệp thường tuyển dụng người với thời gian dài hạn, có thể là suốt đời. Việc tuyển người không thiên về chuyên môn sâu mà thường tuyển người ở một lứa tuổi và trình độ học vấn nhất định là để lấp vào một chỗ trống chung. Tâm cỡ của tổ chức thường tương quan với chất lượng lao động – tổ chức lớn hơn thì yêu cầu chất lượng lao động cao hơn. Ngược lại, phần lớn các tổ chức thuộc các nước Tây Âu – Bắc Mỹ có chế độ tuyển dụng người mang tính chất ngắn hạn và không có gì đảm bảo sự cam kết lâu dài. Việc nhận người là để phục vụ cho một công việc chuyên môn cụ thể. Chất lượng lao động không phụ thuộc nhiều vào quy mô của tổ chức.

Hệ thống động viên: đối với các tổ chức thuộc văn hóa phương Đông, phần lớn hệ thống lương bổng dựa vào thâm niên công tác là chính, phần bổ sung cho năng suất lao động và sáng kiến chỉ mang tính chất tượng trưng và chủ yếu là khích lệ tinh thần. Trong đánh giá thành tích người ta sử dụng biện pháp tự kiểm điểm là chính, kết hợp với áp lực của nhóm để đấu tranh cho những giá trị đạo đức hơn là sử dụng một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rạch ròi theo lối tư duy chính xác như văn hóa “du mục”. Trong việc đề bạt, thâm niên công tác được thừa nhận là một tiêu chuẩn quan trọng trừ những ngoại lệ về tài năng. Quyền lợi của những người trong “gia đình” được giải quyết trong mối hài hòa, quan tâm đến quyền lợi toàn cục và lâu dài, chăm lo đến cuộc sống ngoài công việc như những phúc lợi tập thể, nhà ở, nơi giải trí và nghỉ ngơi, trường học cho con em,... Ngược lại, trong các tổ chức thuộc hệ thống văn hóa gốc du mục, lương bổng dựa vào năng suất, thành tích cá nhân là chính, ít phân biệt giới tính, tuổi tác,... Việc đánh giá thành tích được dựa vào hệ thống đánh giá bằng cách sử dụng những công cụ định lượng “chính xác” theo lối tư duy phân tích. Việc đề bạt phụ thuộc chính vào thành tích cá nhân; kinh nghiệm thâm niên công tác là tiêu chuẩn thứ yếu. Tổ chức ít khi chăm lo đến cuộc sống bên ngoài công việc, các phúc lợi xã hội cho thành viên ít được tổ chức quan tâm.

Vấn đề đào tạo và phát triển nghề nghiệp: do hệ thống tuyển dụng của các tổ chức thuộc loại hình văn hóa gốc nông nghiệp là tuyển dụng cho “một chỗ trống”, chế độ tuyển dụng là dài hạn và coi trọng kinh nghiệm cùng thâm niên công tác nên vấn đề giáo dục và đào tạo trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông gốc nông nghiệp rất được coi trọng. Đặc biệt ở Nhật người ta coi tổ chức nơi làm việc là trường học lớn, ở đó các thành viên được hướng dẫn một cách cẩn thận trong công việc, trong giao tiếp, trong sinh hoạt,... Ngoài ra, các tổ chức còn chăm lo đến việc đào tạo các thành viên để mở rộng nghề nghiệp hơn là chuyên môn hóa quá sâu, giúp mọi người phát triển nghề nghiệp và nhân cách một cách toàn diện. Trái lại, đối với hầu hết các tổ chức thuộc Tây Âu – Bắc Mỹ, người lao động được tuyển dụng để cho một công việc đòi hỏi có chuyên môn và kinh nghiệm nhất định, việc sử dụng lao động chỉ mang tính ngắn hạn – khi xuất hiện một nhu cầu lao động chuyên môn khác thì sa thải người cũ và nhận người mới... nên các tổ chức thuộc hệ thống này ít quan tâm đến việc đào tạo cho các thành viên, kể cả mục đích chuyển đổi cơ cấu mà các cá nhân phải tự đào tạo và vươn lên để có thể cạnh tranh lẫn nhau vì thành tích. Nơi làm việc được xem là nơi thi thố tài năng chứ không phải trường học và nơi tư dưỡng.

Vấn đề thông đạt và quan hệ trong tổ chức: trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông, với triết lý tổ chức là một cộng đồng, một gia đình. Từ đó, các mối quan hệ “trọng tình” thường dựa vào tuổi tác, thâm niên, tôn tri trật tự theo thứ bậc gia đình – “trọng lão làng”. Những người thâm niên cao được xem là lãnh đạo tinh thần và là tấm gương để cho các thế hệ sau noi theo. Quan hệ giữa những đồng nghiệp, giữa giới quản trị và người lao

động là quan hệ thân tình, giúp đỡ lẫn nhau. Các quan hệ không chính thức được coi trọng. Tổ chức luôn vận động ý thức và tinh thần tập thể với những mối cộng cảm, chia sẻ tâm tư tình cảm và cảm xúc. Thông đạt chính thức và không chính thức trong tổ chức được thực hiện theo đa chiều, chiều dọc trên xuống, dưới lên, chiều ngang và chéo... Ngược lại, trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa gốc du mục thuộc Tây Âu – Bắc Mỹ, các mối quan hệ “trọng lý” dựa vào các mối quan hệ chính thức, dựa vào cấp bậc; quyền hạn và trách nhiệm và được thể hiện qua một “thỏa ước”. Tôn ti trật tự trong tổ chức là dựa vào địa vị trong xã hội. Quan hệ giữa giới chủ, giới quản lý và nhân viên có một khoảng cách lớn, đặc biệt ở Pháp, Mexico và Ý. Các tuyến thông đạt trong tổ chức thường là chính thức và theo tuyến quyền hành.

Vấn đề giải quyết các mối bất đồng: trong quản trị, ứng xử trong tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông, các mối bất đồng được giải quyết một cách tế nhị; sử dụng lý để phân tích đúng sai nhưng sử dụng tình để xử lý theo cách “có lý, có tình” của tư duy lưỡng hợp và triết lý âm dương hài hòa và thống nhất. Đặc biệt để giải quyết các mối bất đồng thì tổ chức và các thành viên thường sử dụng các mối quan hệ phi chính thức và những người cao niên thường là trung gian cho các cuộc hòa giải. Phương châm của việc hòa giải là đạt được sự hài hòa, nhân nhượng lẫn nhau hơn là xác định trách nhiệm thuộc về ai, ai lỗi,... Ngược lại, các tổ chức Tây Âu – Bắc Mỹ thường giải quyết các mối bất đồng trong tổ chức như thủ tục “tòa án” – tức dùng lý để phân tích và giải quyết theo lối tư duy chính xác. Khi giải quyết các mối bất đồng trong tổ chức người ta thường dựa vào hệ thống chính xác. Kết quả của hòa giải là để xác định ai phải “bồi thường” cho ai nếu “theo luật”.

2.3.4. Văn hóa và kiểm tra

Theo Koontz và O'Donnell, một trong những nguyên tắc mà công tác kiểm tra phải đảm bảo là hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức. Điều này hàm ý rằng văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng đến hoạt động kiểm tra. Ở các tổ chức thuộc nền văn hóa phương Đông, hệ thống kiểm tra được sử dụng là hệ thống mặc nhiên. Các tổ chức đề cao hình thức tự kiểm tra, tự sửa chữa những sai sót hơn là sử dụng những hình thức kiểm tra mang tính “trừng phạt” từ bên ngoài. Công tác kiểm tra thiên về giúp đỡ hoàn thành tốt công việc của tập thể hơn là nhằm mục đích đánh giá thành tích cá nhân. Cụ thể, ở Việt Nam, người coi trọng yếu tố tự phê bình, tự giác đặt một chương trình sửa chữa khuyết tật là mục tiêu quan trọng trong công tác kiểm tra và việc phê bình là để giúp nhau sửa chữa khuyết điểm để cùng tiến bộ. Mặt khác, do trong công tác lập kế hoạch không thường nêu nhiệm vụ của từng cá nhân cụ thể, trách nhiệm tập thể, lương bổng đặt nặng vào thâm niên nên trong công tác kiểm tra các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông thường hướng vào công việc hơn là con người cụ thể. Ở Việt Nam, chủ tịch Hồ Chí Minh cũng là người chỉ ra phương châm trong phê bình và tự phê bình là phê bình việc chứ không phê bình người. Ngược lại, trong các tổ chức Tây Âu – Bắc Mỹ, việc kiểm tra được thực hiện theo cơ chế hiển nhiên – bộ phận này làm có bộ phận khác kiểm tra theo “**lý thuyết X**”. Trong công tác kiểm tra ngoài mục đích đảm bảo được kết quả công việc phù hợp với mục tiêu của tổ chức, nó còn nhằm mục đích rất quan trọng là để đánh giá thành tích cá nhân. Do tư duy chính xác, các tổ chức thường thiết lập một hệ thống kiểm tra khoa học và thường sử dụng các công cụ toán học để lượng hóa.

Thuyết X là một lý thuyết về quản trị nhân sự (OB) hiện đại, bên cạnh Thuyết Y và Thuyết Z. Thuyết này được khởi xướng bởi Douglas McGregor - Trường Quản trị Sloan của MIT vào thập niên 1960. Thuyết X là lý thuyết máy móc và thiên hướng tiêu cực về con người và hành vi con người. Thuyết này cho rằng con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể, cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và trừng phạt khi họ không làm việc, con người thích bị kiểm tra, nếu bị kiểm tra mới làm việc tốt. Các nhà quản lý theo Thuyết X hay

có cách hành xử tiêu cực và cực đoan. Khi xảy ra một vấn đề nào đó, việc đầu tiên họ sẽ làm là quy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho ai đó. Họ cho rằng người lao động chỉ làm việc vì bản thân và chỉ bị tác động bởi tiền. Trong mọi tình huống, người lao động sẽ bị quy trách nhiệm và các nguyên nhân thuộc về khách quan như lỗi hệ thống, chính sách, do thiếu đào tạo... đều bị bỏ qua hay xử lý không đúng mức cần thiết. Nhà quản lý theo Thuyết X không tin tưởng bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào các hệ thống giám sát chặt chẽ và có tính máy móc, tin vào sức mạnh của kỷ luật.

Thuyết Y là lý thuyết linh động và thiên hướng tích cực về con người và hành vi con người. Thuyết này cho rằng con người bản chất thích làm việc và không trốn tránh khi có thể, con người làm việc theo nhóm thích tự định hướng và làm chủ, con người sẽ gắn với nhóm nếu họ đạt được sự thỏa mãn cá nhân, con người muốn và có thể học cách gánh vác trách nhiệm. Tài năng con người luôn tiềm ẩn, vấn đề quan trọng là biết khơi dậy. Không cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và không đánh giá cao việc trừng phạt khi họ không làm việc. Con người không thích bị kiểm tra, nếu không bị kiểm tra mới làm việc tốt. Thuyết này cho rằng con người luôn có khát vọng, tự khả năng tự khích lệ bản thân, có khả năng nhận những bổn phận lớn hơn, có khả năng tự chủ, tự trị. Thuyết này cũng tin rằng con người thích thực hiện nhiệm vụ một cách tự giác. Các nhà quản lý theo thuyết này cho rằng nếu tạo cơ hội, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ trong công việc. Nếu cho người lao động quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất của mình mà không bị ràng buộc bởi các hướng dẫn, luật lệ quá chặt chẽ, họ sẽ có khả năng làm gia tăng năng suất lao động đáng kể. Nhà quản lý theo Thuyết Y cũng tin rằng việc tạo ra những điều kiện làm việc tốt, gây cho người lao động hứng thú với công việc họ yêu thích họ sẽ có những cống hiến tuyệt vời. Do vậy các nhà quản lý cố làm hết sức để giải phóng người lao động khỏi các hàng rào ngăn cản sự thể hiện khả năng bản thân họ. Đại đa số mọi người hoan nghênh Thuyết Y này của Douglas McGregor và mong các nhà quản lý cải thiện điều kiện làm việc theo hướng này.

Thuyết Z còn được biết đến dưới cái tên "Quản lý kiểu Nhật" và được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước châu Á thập niên 1980. Khác với Thuyết X (có cái nhìn tiêu cực vào người lao động) và Thuyết Y (quá lạc quan về người lao động), Thuyết Z chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo ra sự an tâm và mãn nguyện cho người lao động cả trong và ngoài khi làm việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần cho người lao động để đạt được năng suất chất lượng trong công việc. Các lý thuyết của Thuyết Z này dựa trên nền tảng lý luận và thực tiễn đã được Tiến sĩ W. Edwards Choid Deming đúc kết và phát kiến trước đó. Thuyết Z được đánh giá là một lý thuyết quan trọng về quản trị nhân sự (OB) hiện đại, bên cạnh Thuyết X và Thuyết Y. Thuyết Z đưa đến thành công của nhiều công ty nên các công ty này được phân loại là các Công ty Z (*Z companies*). Nội dung chính của thuyết Z là: Chế độ làm việc suốt đời; trách nhiệm tập thể; đo đếm, đánh giá chi li, rõ ràng song biện pháp kiểm tra tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho người lao động; ra quyết định tập thể; đánh giá và đề bạt một cách thận trọng; quan tâm đến tất cả các vấn đề của người lao động, kể cả gia đình họ.

TÓM TẮT KIẾN THỨC

Văn hóa là những biểu hiện cơ bản của con người trong quá trình sinh tồn và phát triển, vừa là những hoạt động nhận thức thực tiễn nhằm tạo ra những biến đổi của xã hội, của môi trường xung quanh và của bản thân. Để hiểu được vai trò của văn hóa trong tổ chức cũng như phân tích được sự ảnh hưởng của văn hóa đến các chức năng quản trị đòi hỏi người đọc phải nắm được các nội dung cơ bản:

Văn hóa tổ chức: bao gồm những giá trị cốt lõi, chuẩn mực, niềm tin, huyền thoại, nghi thức tập thể, điều cấm kỵ.

Các loại hình văn hóa:

- Văn hóa hướng vào cá tính của người lãnh đạo
- Văn hóa hướng vào một hoạt động hay nghề nghiệp
- Văn hóa tập trung vào cung cách ứng xử và cách cư xử mang tính chất gia đình

Sự hình thành và duy trì văn hóa: trải qua 6 giai đoạn là tuyển chọn cẩn thận người mới một cách cẩn thận, tổ chức sẽ khuyến khích sự cởi mở tiếp nhận những giá trị chuẩn mực của tổ chức, các thành viên mới trong tổ chức được huấn luyện, các thành viên hội nhập vào các giá trị, ghi nhận và khích lệ những cá nhân nào thực hiện công việc tốt đẹp

Sự thay đổi văn hóa: khi có sự thay đổi văn hóa các thành viên sẽ cảm thấy sốc, hoài nghi ở sự thay đổi, phản ứng lại sự thay đổi một cách thụ động, nhận thấy sự thay đổi là cần thiết nếu mọi sự tốt đẹp.

Ảnh hưởng của văn hóa đến các chức năng quản trị: chức năng hoạch định, chức năng tổ chức, chức năng điều khiển và chức năng kiểm tra.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu các đặc điểm của văn hóa du mục và văn hóa nông nghiệp?
2. Nêu khái niệm và các thành tố của văn hóa?
3. Nêu các loại hình văn hóa của tổ chức?
4. Nêu vấn đề thay đổi văn hóa của tổ chức?
5. Văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng như thế nào đến các chức năng quản trị?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**Tình huống: Văn hóa người Việt Nam**

Không có tính cách văn hóa tốt hay xấu và cũng không nên dùng chuẩn mực văn hóa của mình để phán xét văn hóa nước khác. Nhưng trong giao dịch làm ăn với bên ngoài, bên cạnh việc tìm hiểu đặc trưng văn hóa của đối tác để ứng xử đúng cách cũng rất cần biết người nước ngoài cảm nhận thế nào về phong cách làm ăn của doanh nhân nước ta như cổ nhân thường nói “biết người, biết ta”. Thật ra, cho đến nay, chưa thấy một công trình nghiên cứu khoa học nào về tính cách văn hóa kinh doanh của Việt Nam – mà chỉ có những nhận xét rải rác đây đó, những lần tiếp xúc về chủ đề này với những người nước ngoài từng làm ăn, sinh sống lâu năm và một số bài viết của các nhà nghiên cứu văn hóa nước ngoài.

Nhận xét đầu tiên của họ là người Việt Nam thường thích làm hài lòng người khác, nhất là khách từ phương xa đến. Điển hình là cách trả lời khẳng định “Vâng”, “Có”, “Chuyện nhỏ” cho mọi câu hỏi mặc dù thâm tâm người trả lời chỉ muốn xác định họ hiểu vấn đề nêu ra. “Ông có chắc chuyến hàng này sẽ giao đúng hạn vào tháng tới?”. Người trả lời đáp: “Vâng”; để thiết lập mối hài hòa giữa hai đối tác với nhau nhưng trong bụng liền nghĩ tới hàng loạt chuyện phải giải quyết để đúng hạn. Người nước khác sẽ nêu điều kiện trước, giải quyết xong mới nói “Vâng”, còn người Việt nói “Vâng” trước rồi mọi chuyện từ từ tính sau.

Ngay cả ngôn ngữ cũng phản ánh sự khác biệt này. Có ai hỏi: “Anh chưa ăn tối à?”, người Việt sẽ trả lời: “Vâng, tôi chưa ăn tối”. Người Anh sẽ nói: “Chưa, tôi chưa ăn tối”. Tâm lý muốn tìm sự đồng tình như thế nhiều lúc gây ra hiểu lầm không đáng có.

Người nước ngoài cũng thường ngạc nhiên về tính thiếu rõ ràng trong trách nhiệm giải quyết công việc, nhất là ở các công ty quốc doanh hay các cơ quan nhà nước. Họ thường bị

“chuyên” từ phòng ban này sang phòng ban khác và không ai đứng ra nhận lãnh trách nhiệm giải quyết một sự vụ cụ thể nào đó. Ở đây, nếu loại trừ yếu tố bộ máy quan liêu, vẫn còn tính cách văn hóa muốn có sự đồng thuận trong tập thể, không ai muốn “chơi trội” cả.

Trong các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, người quản lý đến từ các nước phương Tây thường nhận xét nhân viên của họ có cách ứng xử rất lạ khi gặp vấn đề nan giải. Thay vì đến gặp người quản lý để cùng tìm cách giải quyết, họ thường tự mình xoay sở và hậu quả là làm chậm công việc, hiệu quả thấp. Họ ít khi nói thẳng vì không muốn làm mất lòng người khác. Họ có tâm lý tôn trọng quyền lực cao nên dễ bị căng thẳng mỗi khi quan hệ với cấp trên không như ý muốn. Người phương Tây tách bạch quan hệ công việc với quan hệ cá nhân. Họ có thể vừa khiển trách nặng lời một nhân viên trong giờ làm việc nhưng vẫn vui vẻ trò chuyện khi gặp lại ở một nơi nào đó bên ngoài công ty. Nhưng người Việt gắn kết hai mối quan hệ này làm một và thường phải “tiêu tốn thời gian” để xây dựng quan hệ.

Người Việt Nam, được cho là có tâm lý tập thể cao, thường ít thành công hơn trong những dự án có nhiều người làm chung so với người Mỹ chẳng hạn, một dân tộc ai nấy đều đồng ý là có tính cá nhân rất cao. Có thể giải thích rằng người có tâm lý tập thể cao khi bắt tay làm chung nhóm thì mục tiêu đầu tiên là tạo ra sự đồng thuận của nhóm, xây dựng quan hệ hài hòa giữa mọi thành viên trước. Quá trình này sẽ làm chậm công việc của nhóm và đôi lúc mục tiêu ban đầu sẽ bị lãng quên. Còn người có tâm lý cá nhân, dù làm chung thì mục tiêu cao nhất của họ là hoàn thành công việc của nhóm, quan hệ giữa những người trong nhóm là chuyện thứ yếu.

Nếu chúng ta đôi khi nhận xét người Mỹ tâm lý cá nhân quá cao, cái tôi của họ quá lớn thì cũng đừng ngạc nhiên nếu biết họ nhận xét người Việt sao mà ít chịu nói thẳng, cứ vòng vo bên ngoài chứ không chịu nhìn thẳng vào vấn đề cần giải quyết. Có đúng là đôi lúc chúng ta không bị thuyết phục bởi logic rất chặt chẽ của một đối tác đến từ Mỹ vì thâm tâm tự nhủ, sự đời không đơn giản như thế, có nói thì họ cũng không hiểu, thôi đành gật gật cho qua.

Trong thương thảo hợp đồng, người Việt thường tin vào cảm nhận của mình đối với đối tác, thường nghĩ đến những nét lớn của thương vụ chứ không chú ý nhiều đến các tiểu tiết. Người nước ngoài, ngược lại rất sòng phẳng khi đem theo luật sư đến bàn đàm phán dù trước đó đã có quan hệ tốt với đối tác. Cách làm này thường gây sốc và tạo cảm giác thiếu tin cậy từ phía chúng ta. Còn trong hội nghị, hội thảo, người Việt thường giữ im lặng dù chưa hiểu hay chưa đồng tình. Thái độ này xuất phát từ tâm lý không muốn đối đầu hay không muốn đặt mình vào tình thế khó xử, dễ mất mặt.

Nhận xét về tính cách văn hóa lúc nào cũng mang tính chủ quan và phần lớn dựa vào khuôn mẫu định kiến. Bản sắc văn hóa không dễ và không việc gì phải thay đổi nhưng biểu hiện bề ngoài của thái độ văn hóa lại dễ điều chỉnh để thích nghi với từng hoàn cảnh – với mục tiêu làm ăn thành công trên thương trường quốc tế.

Câu hỏi:

1. Đặc trưng văn hóa của người Việt Nam là gì?
2. Để có thể thành công trên thương trường cần có những điều chỉnh gì về thái độ văn hóa nhằm thích nghi với hoàn cảnh?

Chương 3 CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Trong thực tế, mỗi sự thay đổi của môi trường cũng đều ảnh hưởng đến tổ chức. Tuy nhiên, cũng có những tổ chức có thể vượt qua khó khăn và ngày càng phát triển. Vậy điều gì đã tạo nên sự khác biệt đó? Và hoạch định là một trong các công cụ giúp các tổ chức có thể hạn chế rủi ro và nắm bắt thời cơ. Trong chương này, nội dung sẽ tập trung vào những vấn đề: tác dụng của hoạch định, vai trò của hoạch định, các loại hoạch định, quy trình hoạch định, các công cụ để hoạch định chiến lược trong các tổ chức.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Trình bày được tác dụng và vai trò của hoạch định
- Trình bày được các loại chiến lược
- Liệt kê được các bước của quy trình hoạch định
- Trình bày được các công cụ để hoạch định

3.1. KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

3.1.1. Khái niệm

Hoạch định là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị bao gồm việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt được mục tiêu đó và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp hoạt động. Cần theo đuổi những mục tiêu nào? Cần đạt đến những mục tiêu ra sao? Cần định vị các nguồn lực ra sao?

Hoạch định (planning): là quá trình hết sức phức tạp, được coi là quá trình thích ứng với sự không chắc chắn bằng việc xác định các phương án hành động để đạt được những mục tiêu cụ thể của tổ chức. Hay nói cách khác, hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu và lựa chọn các phương thức để đạt được các mục tiêu đó.

Trong quá trình hoạt động của tổ chức, những yếu tố không chắc chắn có nguồn gốc rất đa dạng. Có thể liên quan đến môi trường không thể dự đoán được, có thể là không chắc chắn về sự ảnh hưởng của yếu tố đó của môi trường là không dự đoán được.

Chúng ta sẽ tiếp cận với một số diễn đạt khác nhau về khái niệm hoạch định của các chuyên gia kinh tế nổi tiếng:

Theo Stephen P. Robbins – Management: *Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược tổng thể để thực hiện mục tiêu và phát triển một kế hoạch toàn diện để phối hợp và thống nhất các hoạt động với nhau.*

Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich: *Hoạch định quyết định trước xem phải làm cái gì? Làm như thế nào? Khi nào làm? Và ai làm cái đó?*

Theo James H. Donnelly, L. Gibson và John M. Ivancevich: *Chức năng hoạch định bao gồm những hoạt động quản trị nhằm xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt được những mục tiêu đó.*

Như vậy, hoạch định chính là phương thức xử lý và giải quyết các vấn đề một cách có kế hoạch cụ thể từ trước. Hoạch định có liên quan tới mục tiêu cần phải đạt được, cũng như phương tiện để đạt được cái đó như thế nào. Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

Trên cả phương diện nhận thức cũng như trong thực tiễn, hoạch định có vai trò hết sức quan trọng, bởi nó hỗ trợ các nhà quản trị một cách hữu hiệu trong việc đề ra những kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính hạn chế trong điều kiện không chắc chắn của môi trường. Hoạch định giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó được coi là chức năng quản trị chính yếu.

Muốn cho công tác hoạch định đạt được hiệu quả mong muốn thì nó phải đáp ứng được yêu cầu: Khoa học, khách quan, hệ thống, nhất quán, khả thi, cụ thể, linh hoạt, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn.

3.1.2. Tác dụng của hoạch định

Một tổ chức chỉ có thể tồn tại và phát triển khi đồng thời thích nghi với sự thay đổi, duy trì được mức độ ổn định cần thiết, tối thiểu hoá với sự thay đổi và xây dựng được một ý thức về kỷ cương nội bộ. Do đó, trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày nay thay đổi rất nhanh chóng, quá trình hoạch định có thể đem lại cho tổ chức những lợi ích quan trọng sau:

- Nhờ có hoạch định mà một tổ chức có thể nhận ra và tận dụng cơ hội của môi trường ứng phó với sự thay đổi của các yếu tố môi trường. Từ các sự kiện trong quá khứ và hiện tại hoạch định sẽ suy ra được tương lai. Ngoài ra nó còn đề ra các nhiệm vụ, dự đoán các biến cố và xu hướng trong tương lai, thiết lập các mục tiêu và lựa chọn các chiến lược để theo đuổi các mục tiêu này. Như vậy, hoạch định sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện được các cơ hội kinh doanh trong tương lai.

- Hoạch định giúp tổ chức thích nghi với sự thay đổi biến động của môi trường bên ngoài. Các tổ chức thành công thường cố gắng kiểm tra tương lai của họ hơn là chỉ phản ứng với những ảnh hưởng và biến cố bên ngoài khi chúng xảy ra. Trong một môi trường luôn biến động như hiện nay, tổ chức nào không thích nghi được với sự thay đổi của môi trường sẽ bị tan vỡ. Ngày nay sự thích nghi nhanh chóng, là cần thiết hơn bao giờ hết do những thay đổi của môi trường kinh doanh thế giới đang xảy ra nhanh chóng. Hoạch định giúp nhà quản trị chủ động hơn trong việc đối phó với các bất trắc của tương lai, dự kiến trước và tránh khỏi những nguy cơ, khó khăn.

- Dựa vào các mục tiêu xác định từ trước, các tổ chức tiến hành công tác kiểm tra. Hoạch định giúp các nhà quản trị thực hiện việc kiểm tra tình hình thực hiện các mục tiêu một cách thuận lợi và dễ dàng. Thông qua việc kiểm tra, các nhà quản trị có thể xác định mục tiêu mà tổ chức xây dựng có đạt được không để tổ chức có thể triển khai kịp thời các chương trình hành động.

Khi những lợi ích cơ bản này được tận dụng, tổ chức sẽ có cơ hội tốt hơn để đạt được các mục tiêu đã định.

3.1.3. Vai trò của hoạch định

Hoạch định là chức năng quan trọng và hết sức cần thiết đối với mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp, trong mọi lĩnh vực, bất kỳ nhà quản trị nào, ở cấp bậc nào cũng phải làm công tác hoạch định, bởi vì:

- Mỗi tổ chức là một hệ thống các bộ phận riêng rẽ, chính vì điều này mà cần có sự liên kết, phối hợp, nỗ lực giữa các bộ phận với nhau. Hoạch định sẽ là một phương tiện quan trọng để thực hiện những nhu cầu tất yếu này.

- Hoạch định giúp cho nhà quản trị sẵn sàng ứng phó với mọi tình huống thay đổi có thể xảy ra. Hoạch định sẽ làm tăng khả năng đạt được các mục tiêu và kết quả mong muốn của tổ chức. Vì mỗi tổ chức đều hướng tới một số mục tiêu nào đó trong tương lai để tồn tại

và phát triển các tổ chức cũng cần có sự thay đổi nhất định và trong trường hợp đó, hoạch định là nhịp cầu nối cần thiết giữa hiện tại và tương lai.

- Nhờ có hoạch định, các nhà quản trị có thể tập trung chú ý vào việc thực hiện các mục tiêu trọng điểm trong những khoảng thời gian khác nhau.

- Hoạch định giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do đó có thể định hướng được số phận của tổ chức.

- Hoạch định giúp nhà quản trị thực hiện việc kiểm tra tình hình và triển khai các mục tiêu thuận lợi và dễ dàng.

3.1.4. Các loại hoạch định

a. Hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược do nhà quản trị cấp cao xây dựng và triển khai thực hiện một kế hoạch tổng thể nhằm định hướng các hoạt động có tính dài hạn của doanh nghiệp.

Hoạch định chiến lược giữ vai trò chủ đạo và định hướng trong tiến trình hoạch định. Nó là chiếc cầu nối giữa tương lai và hiện tại, nó liên kết mọi nguồn lực để thực hiện nhiều hoạt động hết sức quan trọng ở mỗi doanh nghiệp, chẳng hạn như quản trị chiến lược, sách lược kinh doanh và nhiều hoạt động khác.

Nội dung cụ thể của hoạch định chiến lược phụ thuộc vào mục tiêu và nội dung các quyết định các chiến lược và sách lược mà tổ chức phải thực hiện.

Nội dung của hoạch định chiến lược không quá tập trung vào việc giải quyết những vấn đề nhỏ, thứ yếu không có ý nghĩa quyết định sống còn đối với tổ chức.

Nội dung của hoạch định chiến lược tuy không cần đạt tới mức độ tuyệt đối chính xác nhưng điều quan trọng nhất là nó phải mang tính lôgic, tính khoa học cao. Nó tập trung vào giải quyết những mắc xích chiến lược chủ yếu.

Nội dung hoạch định chiến lược có một vai trò hết sức to lớn đối với sự thành bại của mọi tổ chức cho nên cần hạn chế tới mức tối đa những nhầm lẫn, sai sót về nội dung. Nội dung của hoạch định chiến lược phải thật sự khoa học, phải tính tới tác động và ảnh hưởng của các quy luật khách quan.

b. Hoạch định tác nghiệp

Mặc dù hoạch định chiến lược giữ một vai trò quan trọng trong một tổ chức. Tuy nhiên không có một kế hoạch chiến lược nào lại thành hiện thực nếu thiếu đi công tác tổ chức thực hiện thông qua các kế hoạch triển khai cụ thể. Để triển khai thực hiện các kế hoạch chiến lược người ta thường soạn thảo các kế hoạch chiến lược (kế hoạch năm, kế hoạch quý) và các kế hoạch tác nghiệp (kế hoạch tháng, kế hoạch điều độ sản xuất). Về thực chất các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp đều là những biện pháp tổ chức thực hiện kế hoạch chiến lược trong từng giai đoạn cụ thể, trong từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Chính vì vậy mà các nhà quản trị phải chú ý đến những vấn đề cơ bản sau:

- Xác định mục tiêu: là triển khai để tổ chức thực hiện những mục tiêu, chủ trương phương châm chiến lược đã được lựa chọn.

Ví dụ: Để gia tăng doanh số bán hàng lên 20% trong những năm đến người ta có thể thực hiện bằng cách mở rộng thêm thị trường, hoặc mở rộng thêm năng lực sản xuất, hoặc đưa vào sản xuất thêm các mặt hàng mới.

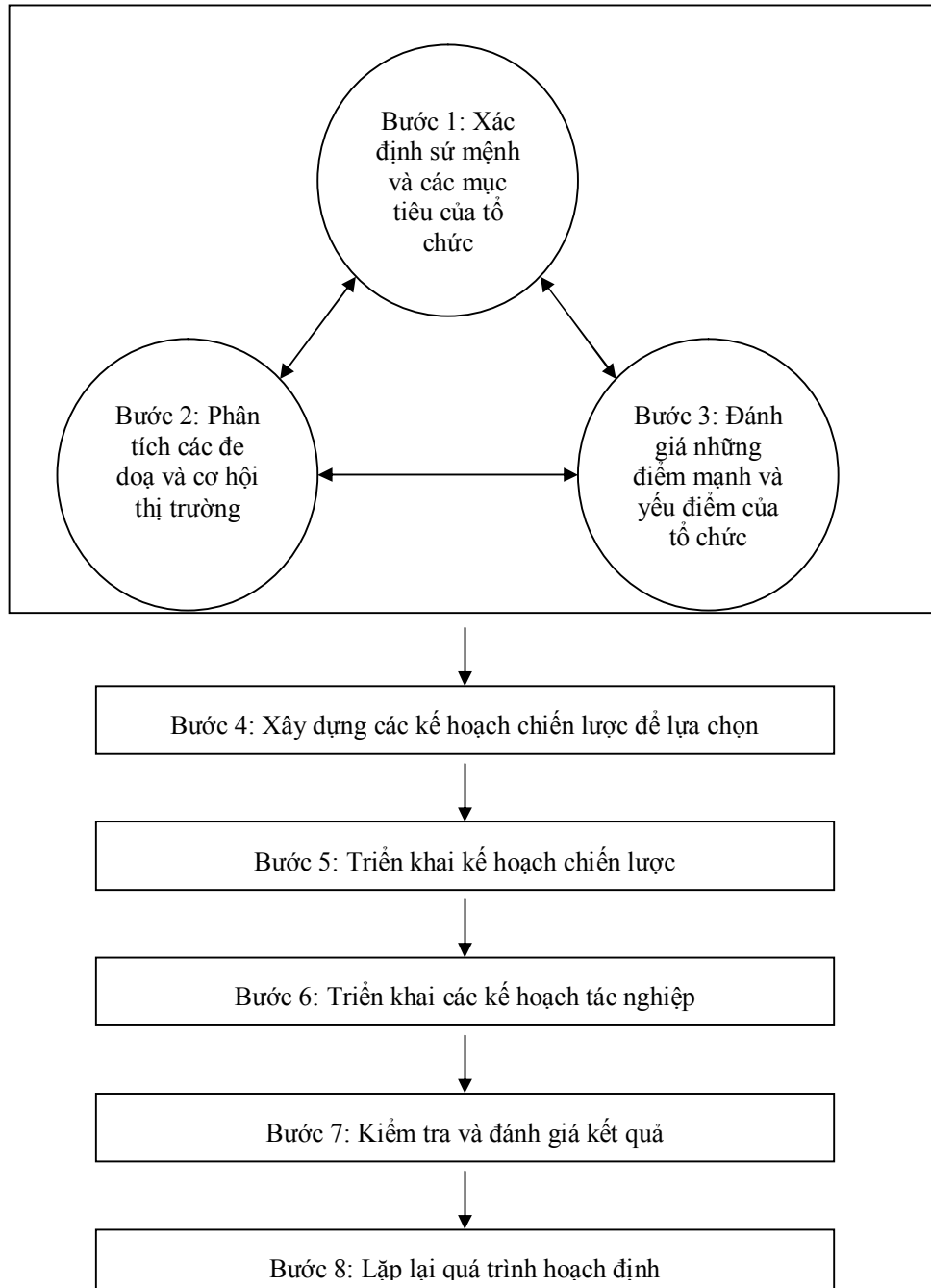
- Xây dựng nội dung: khác với nội dung của kế hoạch chiến lược, nội dung của kế hoạch chiến lược và tác nghiệp là những biện pháp triển khai cụ thể về những vấn đề sau:

- + Làm cái gì?
- + Ai (hoặc bộ phận nào) làm?
- + Làm với ai?
- + Làm ở đâu?
- + Thời gian bao lâu?
- + Cái gì cần phải đạt được?
- + Những nguồn tài nguyên nào cần được sử dụng?
- + Trách nhiệm và quyền hạn cụ thể của những người có liên quan là gì?...

Nếu hoạch định chiến lược mang tính định hướng là chính, thì hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp lại tập trung vào vấn đề tổ chức thực hiện là cơ bản. Việc soạn thảo một hệ thống các kế hoạch liên hoàn, hoàn chỉnh từ cấp chiến lược đến cấp chiến thuật và tác nghiệp, từ cấp cao đến cấp đơn vị cơ sở luôn là một đòi hỏi cần thiết và kế hoạch khách quan nhằm bảo đảm cho công tác tổ chức thực hiện các kế hoạch thành công.

3.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

Tiến trình hoạch định bao gồm 8 giai đoạn kế tiếp nhau, tuy nhiên các giai đoạn này không nhất thiết phải duy trì theo một trật tự bắt buộc, nó có thể được điều chỉnh để hoạch định thành công.



Hình 3-1. Tiến trình hoạch định chiến lược

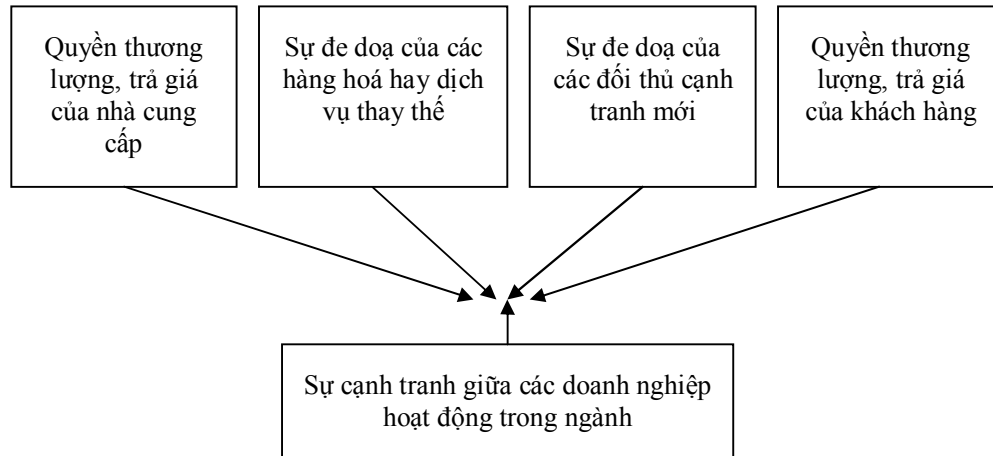
Bước 1: Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Sứ mệnh của tổ chức: đây là lý do để tổ chức tồn tại. Bản công bố sứ mệnh của tổ chức thường trả lời những câu hỏi quan trọng như: Tại sao tổ chức tồn tại? Tổ chức kinh

doanh trong lĩnh vực nào? Tổ chức sẽ đi về đâu? Do đó, bản công bố sứ mệnh của tổ chức mô tả những hàng hóa hay dịch vụ mà nó cung ứng. Những thị trường mà hiện nay công ty đang hoạt động hay những kế hoạch sẽ theo đuổi trong tương lai và những nhu cầu của khách hàng mục tiêu mà công ty cần thỏa mãn. Bản công bố sứ mệnh, các mục tiêu và chiến lược của một tổ chức chỉ có ý nghĩa khi chúng khuyến khích, thúc đẩy toàn bộ các thành viên của tổ chức suy nghĩ và hành động theo chúng mỗi ngày. Bởi vậy, bản công bố sứ mệnh của tổ chức là cơ sở nền tảng của hệ thống hoạch định và cho phép tổ chức đề ra những nguyên tắc hoạt động hữu hiệu.

Mục tiêu của tổ chức: mục tiêu là sự cam kết cụ thể đối với việc thực hiện một kết quả có thể đo lường được, trong khoảng thời gian đã định. Một tổ chức hay cá nhân chưa thể bắt tay vào hoạch định nếu chưa xác định được các mục tiêu của họ một cách rõ ràng. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị là phải xác định được các mục tiêu, nhận thức về tầm quan trọng của chúng và biết cách thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức.

Bước 2: Phân tích các đe dọa và cơ hội của thị trường (opportunities, threat)



Hình 3-2. Mô hình cạnh tranh “Năm tác lực cạnh tranh” của M.Porter

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

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

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

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hoạt động trong ngành.

Khi một doanh nghiệp cạnh tranh và hành động không khéo léo để các doanh nghiệp khác nắm bắt được phương thức kinh doanh của doanh nghiệp thì mức độ cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt. Các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh hoặc là bắt chước cách thức khai thác lợi thế cạnh tranh hoặc sẽ đi tìm các lợi thế khác và như vậy các doanh nghiệp không ngừng tìm kiếm các phương thức cạnh tranh mới. Các cấp độ cạnh tranh này phụ thuộc vào

khả năng phản ứng của các doanh nghiệp trong việc xây dựng và khai thác lợi thế cạnh tranh. Mức độ cạnh tranh thay đổi tùy theo quan niệm về những cơ hội và đe dọa của các quản trị gia cấp cao, các chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Để theo đuổi các lợi thế vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh, một doanh nghiệp có thể lựa chọn một hay một số phương thức cạnh tranh để phản ứng đối với các chiến lược đó của các đối thủ cạnh tranh như sau:

- Thay đổi giá: doanh nghiệp có thể tăng hoặc giảm giá để đạt lợi thế cạnh tranh tạm thời. Tuy nhiên, khi thay đổi giá cần chú ý đến tâm lý của khách hàng.

- Tăng cường khác biệt hóa sản phẩm: doanh nghiệp thường cạnh tranh bằng cách cải tiến tính năng của sản phẩm, đổi mới quá trình và đổi mới sản phẩm.

- Sử dụng một cách sáng tạo các kênh phân phối: doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược bằng cách can thiệp sâu vào hệ thống phân phối hoặc sử dụng các kênh phân phối mới; sử dụng kênh phân phối của các sản phẩm có liên quan hoặc kênh phân phối các sản phẩm khác có đối tượng khách hàng tương đồng.

Khai thác các mối quan hệ với các nhà cung cấp: doanh nghiệp sử dụng uy tín, quyền lực đàm phán hay mối quan hệ với hệ thống cung cấp để thực hiện các yêu cầu mới tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc giảm chi phí đầu vào.

Có 2 biến số ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự cạnh tranh trong một ngành là số lượng doanh nghiệp và tỷ suất lợi nhuận trong ngành đó.

Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh mới

Sự gia nhập một ngành kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh mới thường do sự hấp dẫn bởi lợi nhuận biên tế cao hay mức tăng trưởng nhanh chóng của ngành đó. Những khó khăn mà các doanh nghiệp mới phải đối mặt khi gia nhập một ngành phụ thuộc chủ yếu vào những trở ngại khi gia nhập ngành đó và mức độ khó khăn cũng tùy theo ngành. Hai trở ngại quan trọng nhất là quy mô sản xuất và nhu cầu vốn cần thiết.

Quyền thương lượng của khách hàng (Sức ép từ khách hàng)

Quyền lực của khách hàng là khả năng tác động của khách hàng trong một ngành sản xuất. Thông thường khi khách hàng có lợi thế trong đàm phán hay được gọi là khách hàng có quyền lực lớn, quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng trong một ngành sản xuất gắn với trạng thái thị trường là các nhà kinh tế học gọi là độc quyền mua. Đó là trường hợp mà trên thị trường có rất nhiều người bán và chỉ có một hay một số rất ít người mua. Trong điều kiện thị trường như vậy thì người mua thường có vai trò quyết định trong việc xác định giá cả.

Trên thực tế thì trạng thái thị trường độc quyền mua như vậy ít khi xảy ra, nhưng thường có một sự không đối xứng giữa một ngành sản xuất và thị trường người mua. Dưới đây liệt kê một số yếu tố xác định quyền lực của người mua trên một thị trường:

Khách hàng được gọi là có lợi thế trong đàm phán nếu:

- Người mua rất tập trung, có một số người mua nhưng họ chiếm một thị phần đáng kể. Số lượng người mua, nhóm ít khách hàng mua với một khối lượng lớn sản phẩm của ngành sản xuất.

Ví dụ: Hệ thống bán lẻ đồ gia đình

Người mua có khả năng gia nhập thị trường phía trước và tạo ra nguy cơ gia nhập theo chiều dọc. Tức là người mua có khả năng can thiệp hệ thống phân phối hay sản xuất bằng cách mua các nhà sản xuất hoặc tự giao dịch trực tiếp với nhà sản xuất không thông qua trung gian phân phối.

Ví dụ: Các nhà sản xuất ô tô có thể tự sản xuất sắt thép hoặc bình ắc-quy.

- Tính đặc trưng của nhãn hiệu. Những hàng hoá mà khách hàng mua thuộc loại có mức độ chuyên biệt hoá thấp.

- Mức độ sẵn có của hàng hóa thay thế. Khách hàng có thể dễ dàng chuyển sang mua của những người bán khác.

Quyền thương lượng của khách hàng tùy thuộc vào khả năng của họ trong việc tạo ra áp lực giảm giá, chất lượng sản phẩm, hay chiết khấu theo số lượng hàng mua.

Quyền thương lượng của nhà cung cấp (Sức ép từ nhà cung cấp)

Nhà cung cấp, nếu có lợi thế về quyền lực trong đàm phán có thể có những tác động quan trọng vào ngành sản xuất, như việc ép giá nguyên nhiên vật liệu. Dưới đây liệt kê một số yếu tố xác định quyền lực của nhà cung cấp:

- Mức độ tập trung của các nhà cung cấp
- Tầm quan trọng của sản phẩm đối với nhà cung cấp
- Sự khác biệt của các nhà cung cấp
- Ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm
- Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành
- Sự tồn tại của các nhà cung cấp thay thế
- Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành
- Nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung cấp
- Chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành

Sự đe dọa của những hàng hoá thay thế hay dịch vụ thay thế.

Mức độ đe dọa của những hàng hoá thay thế tùy thuộc vào khả năng và tính sẵn sàng thay đổi thói quen mua hàng của khách hàng. Những hàng hoá thay thế có thể kiểm chế các nhà sản xuất một mặt hàng tăng giá tùy tiện.

Tuy nhiên, đối với những hàng hoá thiết yếu, không thể thay thế được bằng bất cứ loại hàng nào thì nhà sản xuất không bị đe dọa bởi yếu tố này.

Bước 3: Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức (Strengths and Weaknesses)

Đồng thời trong quá trình phân tích môi trường tổ chức, tiến hành đánh giá chính bản thân tổ chức, đánh giá môi trường bên trong để tìm kiếm những điểm mạnh, điểm yếu. Việc này giúp các nhà hoạch định xác định được năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình.

Có ba tiêu chuẩn có thể áp dụng để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp là:

- Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.
- Khả năng cốt yếu để có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hoá hay dịch vụ mà họ đã mua.
- Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được.

Bước 4: Xây dựng các chiến lược để lựa chọn

- Chiến lược thâm nhập thị trường: sản phẩm cũ, thị trường cũ. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng cách:

+ Kích thích sức mua đối với sản phẩm: để tăng sức mua của khách hàng, công ty có thể lựa chọn nhiều giải pháp thích hợp như khác biệt hoá sản phẩm, cải tiến bao gói, tăng cường tiếp thị, khuyến mãi, các giải pháp làm giảm thiểu chi phí kinh doanh sản xuất sản phẩm làm cơ sở cho chính sách giá cả hợp lý.

+ Thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, thay đổi quảng cáo, tăng cường trưng bày hàng hoá, ...

+ Mặt khác có thể thâm nhập thị trường bằng cách làm gia tăng quy mô của toàn thị trường thông qua việc biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại.

- Chiến lược mở rộng thị trường: chiến lược tìm kiếm những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có. Có 3 phương pháp cơ bản để thực hiện chiến lược này là:

+ Tìm những khu vực thị trường mới.

+ Tìm những thị trường mục tiêu mới.

+ Tìm những người tiêu dùng mới.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: chiến lược phát triển sản phẩm là chiến lược phát triển sản phẩm mới tiêu thụ ở các thị trường hiện tại của công ty. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một số phương thức phát triển sản phẩm mới sau:

+ Phát triển một sản phẩm riêng biệt, thay đổi tính năng của sản phẩm. Theo cách này có thể tạo ra sản phẩm mới bằng cách bổ sung hoặc thay đổi lại các tính năng của sản phẩm cũ theo hướng đảm bảo sử dụng sản phẩm an toàn tiện lợi hơn. Như vậy có thể cải thiện điều kiện sử dụng của người tiêu dùng. Do đó, mở ra khả năng mới về cầu sản phẩm của khách hàng.

+ Cải tiến chất lượng, làm tăng độ tin cậy, tốc độ, độ bền cũng như các đặc tính khác của sản phẩm đang sản xuất. Đối với nhiều loại sản phẩm cải tiến chất lượng cũng có nghĩa là tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng khác nhau để phục vụ cho khách hàng có thị hiếu tiêu dùng và nhu cầu khác nhau.

+ Cải tiến kiểu dáng sản phẩm. Mục tiêu là làm thay đổi hình dáng, hình thức của sản phẩm như thay đổi kết cấu, màu sắc, bao bì, ... tạo ra sự khác biệt của sản phẩm.

- Chiến lược đa dạng hoá: chiến lược đa dạng hóa là chiến lược sản phẩm mới được tiêu thụ tại thị trường mới. Phát triển thông qua việc đa dạng hóa có ý nghĩa nếu ngành kinh doanh cho thấy không có nhiều cơ hội để doanh nghiệp phát triển xa hơn nữa hoặc xuất hiện nhiều cơ hội tốt đẹp hơn ở ngoài những ngành kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Việc đa dạng hóa không có nghĩa là doanh nghiệp nên khai thác bất kỳ cơ hội nào. Doanh nghiệp phải nhận dạng rõ những lĩnh vực nào có thể phát huy những điểm mạnh của mình để thành công hoặc có thể vượt qua những yếu tố kém đặc trưng nào đó để duy trì và củng cố vị thế cạnh tranh của mình. Có ba dạng cơ hội đa dạng hóa:

+ Đa dạng hóa đồng tâm: doanh nghiệp làm thêm những sản phẩm có cùng chung nguồn lực với các loại sản phẩm hiện có. Xét về mặt marketing cũng như về mặt kỹ thuật, các sản phẩm này thường sẽ thu hút được những lớp khách hàng mới.

+ Đa dạng hàng ngang: doanh nghiệp có thể đưa ra những sản phẩm mới có khả năng lôi cuốn những khách hàng hiện tại của mình dù nó chẳng liên quan gì đến các chủng loại sản phẩm hiện có.

+ Đa dạng hóa kết khối (tổng hợp): doanh nghiệp có thể đưa ra thêm những sản phẩm mới chẳng liên quan gì đến kỹ thuật, sản phẩm, thị trường hiện tại của mình. Những sản phẩm này bình thường sẽ thu hút được các lớp khách hàng mới.

Như vậy, doanh nghiệp có thể thường xuyên xác định những cơ hội kinh doanh mới bằng cách sử dụng một khung mô hình của hệ thống marketing, trước hết là tìm cách xác định vị trí của mình trên thị trường hiện có, sau đó tính đến cách hội nhập trước, hàng ngang hay sau và cuối cùng tìm kiếm các cơ hội.

Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá là có nhiều triển vọng. Đây thường là những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh thấp vì khó thâm nhập, nên có ít đối thủ.

Bước 5: Triển khai chiến lược

Doanh nghiệp cần phải triển khai và cần chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đồng thời các chiến lược cũng phải dự kiến loại công nghệ, các biện pháp Marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ sử dụng và các loại thiết bị, các hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D), cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng.

Bước 6: Xây dựng các kế hoạch tác nghiệp

Mục đích của các kế hoạch tác nghiệp là để thực hiện các chiến lược. Dựa trên cơ sở đó, các nhà quản trị cấp trung và cấp thấp cùng các nhóm nhân viên cùng đưa ra các kế hoạch chiến thuật để đảm bảo thực thi các kế hoạch chiến lược đã xác lập.

Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả

Việc kiểm tra là cần thiết và thường xuyên để đảm bảo rằng việc thực thi các kế hoạch như mong đợi và đánh giá kết quả đạt được của các kế hoạch này. Nếu các kế hoạch không đạt được kết quả như mong muốn, các nhà quản trị và các nhóm có thể điều chỉnh sứ mệnh và mục tiêu, xem lại các chiến lược, phát triển các kế hoạch chiến thuật mới hoặc thay đổi cách thức kiểm tra.

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện.

Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả hoạch định sẽ khám phá ra những khiếm khuyết và có thể lập lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết.

Bước 8: Lập lại tiến trình hoạch định

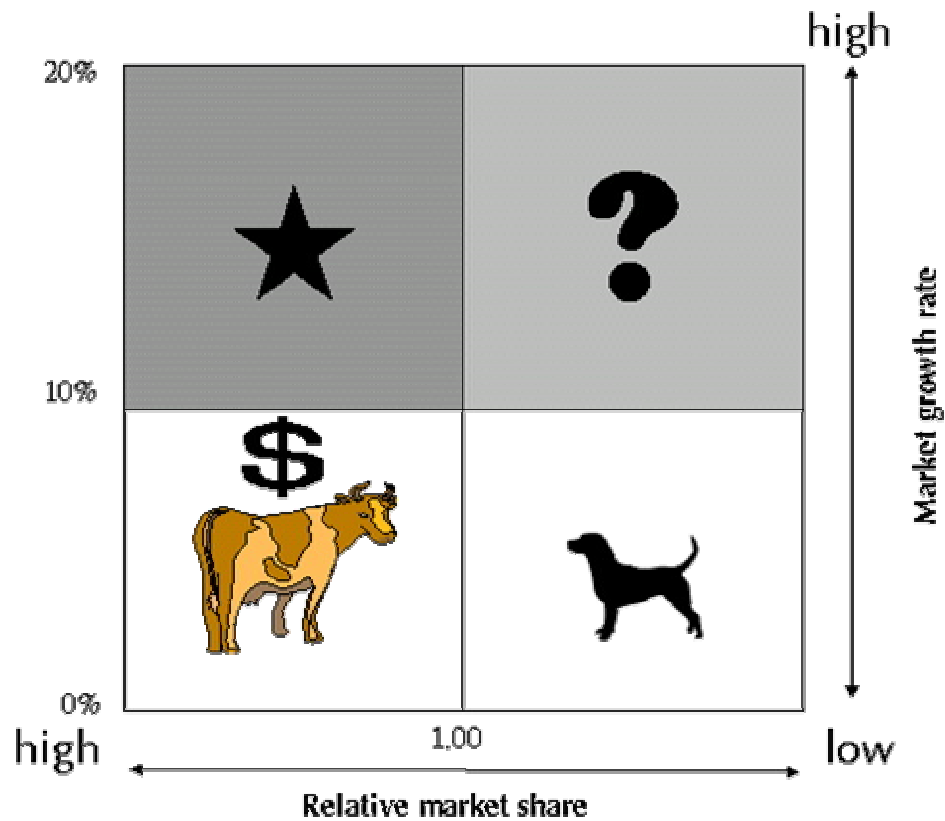
Các yếu tố thuộc môi trường bên trong và môi trường bên ngoài không ngừng biến đổi. Sự thay đổi này đôi khi diễn ra từ từ và có dự kiến trước được, nhưng cũng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước được. Song dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào, thì những người tham gia hoạch định vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các chiến lược bằng sự lập lại quá trình hoạch định.

Do đó, cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

3.3. NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

3.3.1. Ma trận phát triển-tham gia thị trường (Mô hình ma trận BCG của nhóm tư vấn Boston)

Năm 1973, nhóm tư vấn Boston đã đưa ra một số tiếp cận mới để xác định chiến lược cấp tổ chức là phân tích một tập hợp các ngành (lĩnh vực hoạt động) của một tổ chức chủ yếu trên hai phương diện là tốc độ tăng trưởng và mức thị phần của ngành đó trong môi trường hoạt động của nó. Mục đích ở đây là để xác định một sự cân đối giữa các ngành của tổ chức và phân bổ của các nguồn lực của tổ chức của các ngành một cách hợp lý.



Ghi chú:

- Relative market share: Thị phần tương đối
- Market growth rate: suất tăng trưởng của thị trường
- High: cao
- Low: thấp

Hình 3-3. Ma trận phát triển – tham gia thị trường (BCG)

- Ngành “ngghi vấn” (question marks): thường là sản phẩm mới, suất tăng trưởng thị trường cao chứa đựng nhiều rủi ro. Nếu sản phẩm nằm ở ô chấm hỏi (question mark), cạnh tranh thắng lợi thì sẽ chuyển sang ô ngôi sao (star), sản phẩm này đang dẫn đầu thị phần và

cũng đang ở nơi có suất tăng trưởng thị trường cao nên thị trường này có sức thu hút rất lớn và do đó sẽ có cạnh tranh gay gắt để tiếp tục giành thị phần, công ty cần phải đầu tư thích đáng cho nó. Nhưng vì là mới nên các sản phẩm này có thị phần tương đối thấp và doanh số bán nhỏ. Đây là ngành cần nhiều vốn đầu tư, cần theo dõi tiềm năng, cơ hội để khai thác hiệu quả trong tương lai.

- Ngành “ngôi sao” (stars): là ngành có mức lợi nhuận cao. Tuy nhiên, đầu tư tiếp tục vào ngành này để duy trì mức tăng trưởng cao có thể tốn kém so với trước đó. Theo thời gian nếu sản phẩm ở ô ngôi sao (star) vẫn giữ nguyên được vị trí của mình về thị phần thì suất tăng trưởng thị trường giảm dần và đi vào ổn định. Lúc này sản phẩm ở ô ngôi sao (star) sẽ chuyển xuống ô đẻ ra tiền con bò sữa (cash cow), sản phẩm này là nguồn cung cấp tài chính cho công ty.

- Ngành “con bò sữa” (cash cows): với mức thị phần cao và tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cũng là ngành mang lại nhiều lợi nhuận. Tuy vậy, ngành này không đòi hỏi phải đầu tư lớn để duy trì vị trí của nó trên thị trường. Tuy nhiên nếu ô con bò sữa (cash cow) không giữ vững được vị trí dẫn đầu của mình về thị phần thì nó có thể bị chuyển sang ô con chó (dogs) thì rất ít có khả năng sinh ra lợi nhuận, thường gây nên nhiều rắc rối cho công ty. Công ty cần phải xem xét nên đầu tư lớn để xây dựng lại sản phẩm ở ô con chó (dogs) hay gạt hái ngay để rút khỏi thị trường hiện tại hoặc xóa bỏ sản phẩm này đi.

- Ngành “con chó” (dogs): được coi là ngành có mức thị phần kém cỏi và tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cần được cân nhắc để tiếp thêm sức sống cho nó hoặc dần dần loại bỏ để thay thế bằng ngành khác.

Phương pháp ma trận BCG này nói lên nếu doanh nghiệp chịu hy sinh những lợi nhuận ngắn hạn để có thị phần thì sẽ có được lợi nhuận dài hạn hơn. Ngôi sao này cũng sẽ trở thành con bò sữa khi thị trường tiêu thụ của nó bước sang giai đoạn chín muồi. Khi quyết định vẫn là những sản phẩm ở phạm trù nghi vấn. Một số cần phải giải thể, trong khi số khác cần biến thành ngôi sao. Khu nghi vấn chính là khu mạo hiểm của doanh nghiệp và chủ doanh nghiệp thường thận trọng. Còn sản phẩm ở ô con chó thì không nghi ngờ gì là phải thanh lý, lấy số tiền đó cho vào sản phẩm ngôi sao hay sản phẩm nghi vấn hoặc có những thay đổi cần thiết để kéo dài tuổi thọ của chúng.

Mô hình này cũng có thể được áp dụng cho phân tích chiến lược các ngành. Thay vì phân tích các lĩnh vực hoạt động của tổ chức, người ta có thể phân tích về các sản phẩm/dịch vụ của một lĩnh vực nào đó theo hai tiêu thức trên.

Nhiệm vụ tiếp theo của công ty là xác định mục tiêu, chiến lược và ngân sách để chọn phương án hoạt động (mục tiêu) cho mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Có bốn mục tiêu để lựa chọn đó là:

- Xây dựng (build): đó là mục tiêu nhằm tăng phần tham gia thị trường cho SBU. Nó thích hợp với các SBU, ở ô chấm hỏi (Question Marks), phân phân chia thị trường của chúng phải tăng lên nếu chúng muốn trở thành các ngôi sao (Stars).

- Duy trì (hold): là mục tiêu nhằm giữ gìn phần tham gia thị trường của các SBU. Mục tiêu này thích hợp với các SBU mạnh ở ô con bò sữa (Cash Cow) nếu chúng muốn tiếp tục đem lại một số tiền lớn cho công ty.

- Gặt hái ngay (harvest): mục tiêu này nhằm tăng cường lượng tiền mặt ngắn hạn của các SBU bắt chập các hậu quả, tác động lâu dài. Chiến lược này thích hợp với các SBU yếu ở ô con bò sữa (Cash Cow) có tương lai mờ nhạt. Chiến lược này cũng có thể áp dụng với các ô chấm hỏi (Question Marks) và ô con chó (Dogs).

- Loại bỏ (disvest): đây là mục tiêu nhằm bán đi hoặc thanh lý loại bỏ các hoạt động kinh doanh bởi vì nguồn lực sẽ được sử dụng tốt hơn ở các nơi khác. Nó thích hợp với các SBU ở ô con chó (Dogs) hoặc ô chấm hỏi (Question Marks) đang hoạt động như một vật cản đối với lợi ích của công ty.

3.3.2. Ma trận điểm yếu – điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ (SWOT)

Bao gồm các yếu tố sau: Điểm mạnh (Strengths); Điểm yếu (Weaknesses); Cơ hội (Opportunities); Đe dọa (Threats)

Các yếu tố bên trong bao gồm: yếu tố về điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp như bí quyết, năng lực, nguồn lực, con người, yếu tố về nhu cầu và các giá trị của cá nhân là sự khích lệ, động viên. Các yếu tố bên trong hình thành nên đặc tính riêng biệt của doanh nghiệp và chúng tác động đến việc hình thành chiến lược.

Các yếu tố bên ngoài gồm hai loại:

Một là yếu tố về cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp như yếu tố về công nghệ, nhu cầu của người tiêu dùng, mở rộng thị trường, đối thủ cạnh tranh.

Hai là các yếu tố tác động của xã hội như là luật lệ, quy định của nhà nước, thị hiếu của quần chúng, các cảm nhận về môi trường.

Hãy nhìn vào sẽ thấy các chiến lược thứ nhất, thứ hai, thứ ba và thứ tư là những chiến lược kết hợp SO, ST, WO và WT cụ thể là:

- Các chiến lược SO: sử dụng những điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể sử dụng được để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hay WT để tổ chức có thể ở vào vị trí mà họ có thể áp dụng những chiến lược SO. Khi một công ty có những điểm yếu lớn thì nó sẽ cố gắng vượt qua, làm cho chúng trở thành những điểm mạnh. Khi một tổ chức phải đối đầu với những mối đe dọa quan trọng thì nó sẽ tìm cách tránh chúng để có thể tập trung vào những cơ hội.

- Các chiến lược WO: nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

- Các chiến lược ST: sử dụng các điểm mạnh của một công ty để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài. Điều này không có nghĩa là một tổ chức hùng mạnh luôn luôn gặp phải những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

- Các chiến lược WT: là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Một tổ chức đối đầu với vô số những mối đe dọa bên ngoài và những điểm yếu bên trong có thể lâm vào tình trạng không an toàn chút nào. Trong thực tế, một công ty như vậy thường phải đấu tranh để tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay phải chịu vỡ nợ.

Biểu đồ của ma trận SWOT được biểu thị ở hình **Hình 3-4**. Lưu ý rằng, một ma trận SWOT gồm có 9 ô. Như hình **Hình 3-4** có 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng, 4 ô chiến lược và 1 ô luôn luôn được để trống (ô phía trên bên trái). Bốn ô chiến lược gọi là SO, ST, WO và WT được phát triển sau khi đã hoàn thành bốn ô chứa đựng các yếu tố quan trọng được gọi là S, W, O và T. Để lập một ma trận SWOT phải trải qua tám bước:

1. Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty;

2. Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty;
3. Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty;
4. Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty;
5. Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO;
6. Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO;
7. Kết quả điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST.
8. Kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WT.

Hình 3-4. Ma trận SWOT

Ô này luôn luôn để trống	O: Những cơ hội 1: 2: 3: Liệt kê những cơ hội 4: ...	T: Những nguy cơ 1: 2: 3: Liệt kê những nguy cơ 4: ...
S: Những điểm mạnh 1: 2: 3: Liệt kê những điểm mạnh 4: ...	Các chiến lược SO 1: 2: 3: Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội 4: ...	Các chiến lược ST 1: 2: 3: Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh 4: ...
W: Những điểm yếu 1: 2: 3: Liệt kê những điểm yếu 4: ...	Các chiến lược WO 1: 2: 3: Hạn chế các mặt yếu để lợi dụng các cơ hội 4: ...	Các chiến lược WT 1: 2: 3: Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa 4: ...

Minh họa

Yếu tố quan trọng bên trong	Yếu tố quan trọng bên ngoài	Chiến lược tổng hợp
1. Vốn luân chuyển thừa	Mức tăng trưởng cao của ngành	Mua một công ty trong ngành
<i>(Điểm mạnh bên trong) S_1</i>	<i>(Cơ hội bên ngoài) O_1</i>	Kết hợp S_1O_1
2. Công suất không đủ	Sự rút ra ngoài của một số đối thủ cạnh tranh lớn ở nước ngoài	Mua các phương tiện hoạt động của đối thủ
<i>(Điểm yếu bên trong) W_1</i>	<i>(Cơ hội bên ngoài) O_2</i>	Kết hợp W_1O_2
3. Mạnh về hoạt động R&D Nghiên cứu và phát triển	Giảm số người trưởng thành còn trẻ	Phát triển những sản phẩm mới cho những người trưởng thành lớn tuổi.
<i>(Điểm mạnh bên trong) S_2</i>	<i>(Mối đe dọa bên ngoài) T_1</i>	Kết hợp S_2T_1
4. Tinh thần làm việc yếu kém của nhân viên	Các hoạt động mạnh mẽ của liên đoàn lao động	Phát triển hệ thống phúc lợi mới cho nhân viên
<i>(Điểm yếu bên trong) W_2</i>	<i>(Mối đe dọa bên ngoài) T_2</i>	Kết hợp W_2T_2

TÓM TẮT KIẾN THỨC

Hoạch định giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó được coi là chức năng quản trị chính yếu. Hoạch định là quyết định trước xem làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm. Nên có thể xem hoạch định là quá trình xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược, kế hoạch tổng thể để thực hiện các mục tiêu đã đặt ra và phối hợp thống nhất các hoạt động với nhau.

Để xác định mục tiêu hoạch định đúng đắn và có hiệu quả cần căn cứ vào cơ sở khoa học, sử dụng các phương pháp định lượng và quy trình cụ thể. Có nhiều loại hoạch định, hoạch định tác nghiệp, hoạch định chiến lược, tùy theo chiến lược, tùy theo nguồn tài nguyên... mà mỗi tổ chức có thể chọn loại hoạch định nào cho phù hợp với sự phát triển của tổ chức theo từng giai đoạn.

Quy trình hoạch định thường được thực hiện qua các bước sau: xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, phân tích đe dọa và cơ hội thị trường, đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, xây dựng các kế hoạch chiến lược để lựa chọn, triển khai kế hoạch chiến lược, triển khai các kế hoạch tác nghiệp, kiểm tra và đánh giá kết quả, lặp lại quá trình hoạch định.

Ngoài việc có một quy trình cụ thể cho công tác hoạch định, các tổ chức có thể sử dụng một số công cụ như: ma trận SWOT, ma trận BCG,... để cho việc lập kế hoạch, công tác hoạch định đạt hiệu quả.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là hoạch định? Những lợi ích của việc hoạch định?
2. Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp?

3. Vì sao hoạch định lại quan trọng?
4. Chiến lược của công ty là gì? Phân biệt giữa chiến lược và kế hoạch?
5. Trình bày các công cụ hỗ trợ hoạch định đối với các công ty?
6. Trình bày tiến trình hoạch định.
7. Các nhà quản trị nên phân phối nguồn lực ra sao cho 4 nhóm kinh doanh trong ma trận BCG?
8. Làm thế nào để đánh giá được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1: Quán phở “thôi bán”

Quán phở ấy có bốn đặc biệt. Một - trên bàn làm phở của ông chủ không có bát bột ngọt. Nồi nước dùng hầm xương hoàn toàn có thể thay thế những muỗng bột ngọt mà ở các quán phở khác người ta thường bỏ một cách hào phóng vào bát phở của khách. Hai - khách phải xếp hàng và cầm sẵn tiền ở tay để trả tiền trước khi ăn. Ba - giá mỗi bát phở ở đây cao hơn tất cả các quán phở khác trong vùng. Bốn - có một tấm biển mà không khách nào muốn nhìn nhưng ông chủ vẫn mỗi ngày hai lần mang ra trưng, ấy là tấm biển “thôi bán”. Khi đã nhìn thấy tấm biển này, khách hàng ngậm ngùi đi quán khác tạm ăn, đừng nài ni vô ích.

Ông chủ giải thích về tấm biển “Thôi bán” như sau:

Thôi bán tức là không bán nữa chứ không phải hết bánh, hết thịt. Súc tôi mỗi buổi chỉ làm được 300 bát phở thôi (còn nhờ người khác làm thì tôi không tin). Nồi nước dùng của tôi cũng đủ chan cho 300 bát phở thôi. Nếu bán đến bát 301 thì nước phở sẽ bị đục và sẽ lẫn cả cặn xương. Còn nếu dội nước sôi ở phích vào bán cho khách thì bát phở sẽ nhạt và không có vị phở. Vậy tốt nhất là thôi bán. Nồi nước dùng cho tua phở sáng tôi chuẩn bị đêm hôm trước.

Còn nồi nước dùng cho tua phở tối, tôi bắc lên bếp từ lúc chín giờ sáng. Mỗi nồi của tôi chỉ bán 300 bát phở, không có ngoại lệ.

Bất hạnh nhất là 301. Cầm tiền trong tay, đứng hàng mấy chục phút, vừa nhích lên từng bước vừa ngửi mùi nước phở thơm để cuối cùng phải ngậm cái biển “Thôi bán”.

Một sớm nọ, một người khách phải đau khổ làm người khách thứ 301. Không thèm để mắt đến các quán phở khác nhan nhản hai hè phố, người khách về nhà ăn cơm rang và tự dặn mình: “*Mai sẽ đi ăn sáng sớm hơn*”

Phải chăng đây cũng là cách làm giàu của ông chủ quán này?

Câu hỏi:

1. Những yếu tố làm nên sự nổi tiếng của quán phở “Thôi bán”? Ý nghĩa của tên quán phở “Thôi bán”?
2. Mỗi buổi bán 300 bát phở. Hãy bình luận về con số 301 được đề cập đến trong tình huống quán trên?
3. Việc hạn chế bán phở (300 bát phở) có đảm bảo thực hiện nguyên tắc tối đa hóa lợi nhuận trong kinh doanh hay không? Tại sao?

Tình huống 2: Bí quyết thành công của một công ty thương mại bán lẻ Sears

Trong một vài năm, từ một chi nhánh nhỏ bé, Sears đã lớn lên nhanh chóng và trở thành một tập đoàn với tài sản hàng tỷ đô la. Ngày nay, bất kỳ một thành phố nào cũng đều

lấy làm tự hào khi có ít nhất một cửa hàng bách hóa của Sears đặt ở đó; và một tỷ lệ lớn các gia đình ở Mỹ hàng năm vẫn đặt hàng theo catalogue của công ty. Đúng như khẩu hiệu hành động của Công ty đưa ra: “*Sears là nơi nước Mỹ mua hàng*”

Trong khi trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ cạnh tranh nhau, Sears vẫn tiếp tục phát triển năm này qua năm khác, trong khi hàng ngàn người khác phải rút lui ra khỏi ngành? Một lý do dẫn đến thành công của Công ty có thể thấy khá rõ: Sears không khi nào quên chính sách dài hạn, đã trở thành truyền thống của mình. Sears cung cấp những dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng. Chưa bao giờ thành công làm cho Sears lóa mắt: càng mở rộng thêm dịch vụ của Công ty càng tốt hơn.

Phần lớn cửa hàng của Sears lúc nào cũng sạch sẽ, bóng loáng không một vết dơ, nhân viên được huấn luyện kỹ càng, tỏ ra lịch thiệp và phục vụ rất nhanh gọn.

Tất cả hàng hóa đều được đảm bảo về mặt chất lượng. Phần lớn đơn đặt hàng theo catalogue giải quyết và giao hàng đúng hạn. Tín dụng mua hàng được mở rộng đến tất cả các khách hàng, xét thấy đáng được hưởng. Ban lãnh đạo Công ty Sears không khi nào lãng quên thực tế rằng thành công hay thất bại của công ty là kết quả tổng hợp từ lòng trung thành của hàng triệu khách hàng.

Câu hỏi:

1. Phân tích các yếu tố đảm bảo thành công trong kinh doanh của Công ty Sears
2. Khẩu hiệu hành động của Công ty “ *Sears là nơi nước Mỹ mua hàng*” nói lên điều gì?
3. Ban lãnh đạo công ty cho rằng thành công hay thất bại của công ty phụ thuộc vào khách hàng. Anh (chị) có đồng ý với quan điểm đó không? Tại sao?

Tình huống 3: Công ty nhỏ vẫn trở thành công ty đa quốc gia.

Khi nghĩ về các xí nghiệp, công ty đa quốc gia, phần lớn mọi người đều nghĩ đến các công ty phức tạp General Electric, General Motors và Procter & Gamble. Nhưng trên thực tế, con số các công ty quy mô vừa và nhỏ đã trở thành xí nghiệp đa quốc gia trong các thập kỷ gần đây ngày càng tăng. Lấy ví dụ Công ty Swan chế tạo và phân phối kính mắt do Alan Glassman khởi xướng vào những năm 1960. Cuối những năm 1980, doanh thu hàng năm của công ty là hơn 20 triệu đôla. Như vậy, đây không phải là công ty nhỏ, nhưng cũng không phải là lớn. Tuy nhiên Swan là một công ty đa quốc gia, với thiết bị sản xuất ở ba châu lục và khắp thế giới.

Swan Optical bắt đầu chuyển hướng trở thành công ty đa quốc gia vào đầu những năm 70. Vào thời điểm đó, đồng đôla mạnh cho việc sản xuất ở Mỹ trở nên rất đắt. Nhập khẩu giá thấp có thị phần lớn chưa từng có trong thị trường kính mắt. Swan nhận ra nó không thể tồn tại được trừ khi cũng bắt đầu nhập khẩu. Lúc đầu Công ty này đã mua kính mắt của những nhà sản xuất độc lập nước ngoài, chủ yếu Hồng Kông. Nhưng Swan đã không thỏa mãn với chất lượng và việc phân phối các sản phẩm này. Khi lượng hàng nhập khẩu tăng, Glassman quyết định cách tốt nhất để đảm bảo chất lượng và phân phối là thành lập chi nhánh của Swan hoạt động ở nước ngoài. Theo Glasman, việc sở hữu các nhà máy ở nước ngoài do Swan tự kiểm tra cần thiết để tác động đến chất lượng và thời gian phân phối. Do đó, Swan đã mở một chi nhánh sản xuất ở Hồng Kông trong đó Swan chiếm phần sở hữu chính. Sự lựa chọn Hồng Kông làm nơi định vị sản xuất chịu ảnh hưởng của chi phí lao động thấp, lực lượng lao động có tay nghề và tận dụng được việc bỏ thuế do chính phủ Hồng Kông đưa ra. Những năm 1986, công nghiệp hóa ở Hồng Kông tăng lên và sự thiếu hụt lao động ngày càng tăng đã đẩy

đơn giá tiền lương lên đến mức Hồng Kông không còn được coi là địa điểm sản xuất chi phí thấp nữa. Đáp lại Glassman và đối tác Trung Quốc của nó đã mở một nhà máy sản xuất ở Trung Hoa đại lục để có lợi thế và đơn giá tiền lương thấp. Nhà máy sản xuất các bộ phận của gọng kính. Các bộ phận này được vận chuyển đến nhà máy ở Hồng Kông để lắp ráp và phân phối cho các thị trường ở cả Bắc và Nam Mỹ. Nhà máy ở Hồng Kông sử dụng 80 người và nhà máy ở Trung Quốc sử dụng khoảng từ 300 đến 400 người.

Cũng khoảng thời gian đó, Swan bắt đầu tìm cơ hội đầu tư vào công ty kính mắt nước ngoài có danh tiếng về thiết kế mắt và các sản phẩm chất lượng cao. Mục đích của nó lúc này không phải chi phí thấp hơn mà là lợi thế về sản phẩm kính mắt thiết kế chất lượng cao. Thiếu khả năng thiết kế trong nước để hỗ trợ cho dòng sản phẩm như thế, Swan đã quay sang các nhà sản xuất nước ngoài có khả năng đó. Nó đã đầu tư vào các nhà máy ở Pháp và Ý, nơi Swan chiếm sở hữu phần lớn.

Câu hỏi:

1. Việc mở rộng ra nước ngoài đã giúp Swan Optical củng cố vị thế cạnh tranh của mình như thế nào?
2. Thực tế của Swan có bài học gì cho công ty cố gắng tạo lập lợi thế cạnh tranh trên thị trường thế giới?
3. Bằng sự hiểu biết, hãy nêu và phân tích một vài ví dụ về chiến lược mà các công ty khác áp dụng.

Tình huống 4: Giày Hàn Quốc và Đồng Nai

Tập đoàn sản xuất giày thể thao hàng đầu Hàn Quốc Hwaseung đã chọn khu công nghiệp Đồng Nai để xây dựng nhà máy. Với số vốn đầu tư 39,5 triệu USD, tập đoàn này định gia công giày để xuất khẩu sang Mỹ và Châu Âu.

Trong thời gian đầu, Công ty sẽ tuyển dụng khoảng 3.000 lao động và nếu kế hoạch kinh doanh thành công thì Công ty sẽ cần tới 15.000 lao động.

Hwaseung là tập đoàn chuyên làm hàng cho hai hãng Reebok và Nike, có doanh thu hàng năm 1,4 tỷ USD. Nhà nước máy ở Đồng Nai là dự án thứ 11 của Hwaseung tại các nước châu Á.

Câu hỏi:

1. Hãy đánh giá những cơ hội và thách thức của Hwaseung tại thị trường Việt Nam hiện nay?
2. Các doanh nghiệp cùng sản xuất giày da có lợi và hại gì trước tình huống này? Họ cần phải làm gì để đối phó với tập đoàn Hwaseung?
3. Thị trường Việt Nam sẽ được lợi và có hại gì khi Hwaseung thực hiện dự án đầu tư nói trên?