

Giáo trình Quản trị học

CHƯƠNG I NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÔNG VIỆC QUẢN TRỊ

---oooOooo---

Từ xưa đến nay, tất cả các tổ chức nói chung, dù hoạt động trong bất cứ lĩnh vực nào: kinh tế, chính trị, xã hội, văn hóa ... đều đã tồn tại các hoạt động quản trị. Chẳng hạn, trong một tổ chức sản xuất kinh doanh, các nhà quản trị phải dự kiến khối lượng công việc cần làm, tổ chức và phối hợp các nguồn lực đầu vào (lao động, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị...), đề ra cơ chế kiểm tra kiểm soát ... nhằm giúp cho các hoạt động của tổ chức có hiệu quả và đạt được những mục tiêu đề ra. Những hoạt động như thế gọi là hoạt động quản trị. Chính nhờ có hoạt động quản trị kết hợp với sự tiến bộ khoa học kỹ thuật-công nghệ mà xã hội loài người chúng ta có muôn vàn sản phẩm, dịch vụ... thuộc đủ mọi lĩnh vực đã từng tồn tại, phát triển và ngày càng hoàn thiện.

Trong chương này sẽ bắt đầu với những vấn đề căn bản như: Quản trị là gì? Nhà quản trị là ai? Công việc của nhà quản trị là gì? Vai trò của nhà quản trị như thế nào đối với tất cả các hoạt động và mục tiêu của tổ chức?

I – CÔNG VIỆC QUẢN TRỊ.

1/ Khái niệm về quản trị:

➤ **Khái niệm** : Quản trị là một *phương thức, cách thức* làm cho những hoạt động của một *tổ chức* tiến tới *mục tiêu* chung với *hiệu quả* cao nhất, bằng và thông qua những *người* khác.

Như vậy, trong khái niệm trên chúng ta cần làm rõ những vấn đề sau:

+ **Phương thức quản trị:**

Chính là các hoạt động cơ bản hay là những chức năng quản trị mà nhà quản trị sử dụng để tác động vào các lĩnh vực quản trị nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, nó bao gồm các chức năng như hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra (sẽ đề cập sâu ở các chương sau).

+ **Con người:**

Nếu mỗi cá nhân tự mình hoạt động thì không có hoạt động quản trị, lúc này hoạt động của họ hoàn toàn mang tính cá nhân, phục vụ cho lợi ích cá nhân chứ không cho một tổ chức nào và cũng không có ai sẽ quản trị ai. Vậy, hoạt động quản trị xảy ra khi nào? Khi nào thì phát sinh?

Trước hết, hoạt động quản trị chỉ phát sinh khi những con người kết hợp với nhau thành một tổ chức (điều kiện cần).

Thứ hai, do tính cần thiết của hoạt động quản trị (điều kiện đủ), vì nếu không có nó, mọi người trong tổ chức sẽ không biết làm gì, khi nào sẽ làm, làm như thế nào ... từ đó sẽ gây nên một tình trạng lộn xộn, giống như hai người cùng chèo một chiếc thuyền, thay vì phải chèo về một hướng thì mỗi người lại chèo hai hướng khác nhau. Những hoạt động khiến hai người cùng chèo một chiếc thuyền đi về một hướng chính là những hoạt động quản trị.

+ **Tổ chức:**

Là một thực thể có **mục đích** riêng, có **những thành viên** và có một **cơ cấu có tính hệ thống** (ví dụ như : Doanh nghiệp, trường học, bệnh viện...). Như vậy tất cả các tổ chức đều có ba đặc tính chung như sau:

Thứ nhất, tổ chức phải có mục đích: đó là mục tiêu hay hệ thống các mục tiêu. Mục tiêu là những kết quả mong đợi sẽ có được sau một thời gian nhất định, là phương tiện để thực hiện sứ mạng của tổ chức. Ví dụ công ty máy tính IBM với sứ mạng (Mission) là luôn luôn dẫn đầu trong lĩnh vực máy tính, để đạt được sứ mạng này công ty đề ra mục tiêu dài hạn (Objective) là đầu tư vốn cho bộ phận nghiên cứu và phát triển (Research and Development), chính điều này đã giúp công ty có được sản phẩm máy tính xách tay “Laptop” IBM nổi tiếng sau này.

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

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

+ Hiệu quả quản trị:

Có thể nói rằng, chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị, hay lý do tồn tại của hoạt động quản trị chính là vì muốn có hiệu quả. Vậy hiệu quả là gì? Có nhiều khái niệm đề cập đến hiệu quả, sau đây là một khái niệm đơn giản và dễ hiểu nhất

Khái niệm : Hiệu quả (HQ) là tỷ lệ so sánh giữa kết quả đạt được (KQ) với những chi phí đã bỏ ra (CP). Vậy : $HQ = KQ/CP$.

Nếu biết cách quản trị thì sẽ có hiệu quả, có nghĩa là kết quả đạt được nhiều hơn so với chi phí bỏ ra ($KQ > CP \Rightarrow HQ > 1$)

Nếu không biết cách quản trị thì cũng có thể đạt kết quả, nhưng không có hiệu quả, có nghĩa là chi phí nhiều hơn so với kết quả đạt được ($KQ < CP \Rightarrow HQ < 1$).

Như vậy, ta có thể so sánh được giữa chỉ tiêu hiệu quả và kết quả như sau:

Kết quả	Hiệu quả
Gắn liền với mục tiêu, mục đích	Gắn liền với phương tiện
Làm <u>đúng</u> việc (doing the right things)	Làm <u>được</u> việc (doing things right)
Có thể tỷ lệ thuận với CP	Tỷ lệ thuận với KQ
Có thể tỷ lệ nghịch với CP	Tỷ lệ nghịch với CP, càng ít tổn kém nguồn lực thì HQ càng cao

Qua bảng so sánh trên, ta có thể thấy trong thực tế hoạt động quản trị sẽ có hiệu quả khi xảy ra các trường hợp sau :

- Giảm chi phí đầu vào, tăng số lượng sản phẩm đầu ra
- Giảm chi phí đầu vào, giữ nguyên số lượng sản phẩm đầu ra
- Giữ nguyên các yếu tố đầu vào, gia tăng sản lượng đầu ra
- Tăng chi phí đầu vào, tăng sản lượng đầu ra sao cho tốc độ tăng sản lượng đầu ra cao hơn tốc độ tăng chi phí đầu vào.
- Giảm chi phí đầu vào, giảm sản lượng đầu ra nhưng tốc độ giảm sản lượng đầu ra thấp hơn tốc độ giảm chi phí đầu vào.

Trong hoạt động kinh tế nói chung, nhất là trong một nền kinh tế thị trường ngày càng có sự cạnh tranh khốc liệt, tất cả các tổ chức luôn luôn đặt vấn đề hiệu quả lên hàng đầu, muốn vậy hoạt động quản trị sẽ là một công cụ giúp cho các tổ chức thực hiện được điều đó.

2/ Các chức năng quản trị:

(Phần này chỉ đề cập một cách khái quát về các chức năng quản trị, nó sẽ được trình bày sâu ở các chương sau)

Có rất nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng quản trị sau:

2.1- Gulick (Mỹ), Urwick (Anh):

Vào thập niên 30, hai tác giả đã đưa ra 07 chức năng quản trị viết tắt là POSDCORB (Lấy các chữ cái đầu tiên của mỗi từ tiếng Anh) như sau:

Planning (dự kiến), Organizing (tổ chức), Staffing (nhân sự), Directing (chỉ huy), Coordinating (phối hợp), Reporting (báo cáo), Budgeting (Ngân sách)

2.2- Henry Fayol (Pháp):

Henry Fayol đưa ra 05 chức năng quản trị sau: Dự kiến, Tổ chức, Phối hợp, Chỉ huy và Kiểm tra

2.3- Phân loại theo các nhà khoa học và QT gần đây:

Theo các nhà khoa học và quản trị gần đây, họ đưa ra 04 chức năng quản trị là: Hoạch định, Tổ chức, Điều khiển và Kiểm tra. Trong giáo trình này tác giả xin trình bày theo cách phân loại này.

a- Hoạch định:

- Xác định rõ những mục tiêu của tổ chức
- Xây dựng chiến lược, kế hoạch, biện pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

b- Tổ chức:

- Xây dựng cấu trúc của tổ chức
- Xác định các mối quan hệ, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng thành viên, bộ phận trong tổ chức

c- Điều khiển:

- Điều khiển, phối hợp các thành viên, bộ phận trong tổ chức

- Xây dựng các chính sách động viên các thành viên, các bộ phận trong tổ chức để hoàn thành mục tiêu của mình một cách hiệu quả nhất.

d- Kiểm tra:

- Theo dõi toàn bộ sự hoạt động của các thành viên, bộ phận và cả tổ chức
- So sánh kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra, nếu có những lệch hướng thì cần tìm nguyên nhân, đưa ra giải pháp sửa chữa và điều chỉnh nhằm đưa tổ chức trở lại đúng hướng.

3/ Tính phổ biến của quản trị:

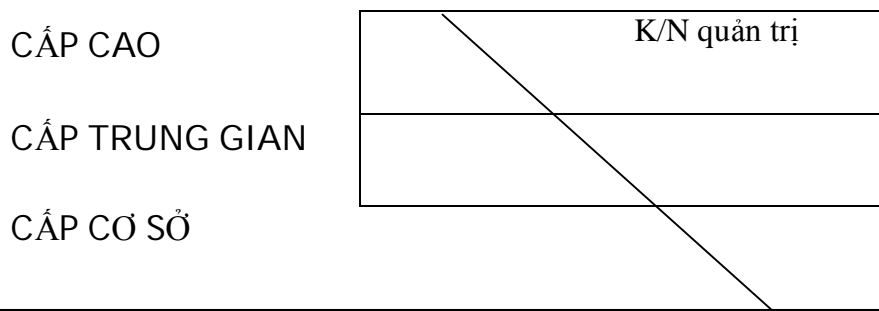
Ta thấy tính phổ biến của quản trị thể hiện ở các khía cạnh sau:

Thứ nhất, khái niệm quản trị có tính phổ biến cho tất cả các loại hình tổ chức, cho mọi lĩnh vực. Trong tất cả các tổ chức và lĩnh vực đó, các nhà quản trị đều thực hiện các chức năng giống nhau là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Trong thực tiễn, việc các nhà quản trị thường xuyên chuyển đổi giữa khu vực quản lý Nhà nước và sản xuất kinh doanh là một minh chứng (ví dụ một giám đốc Công ty xây dựng có thể điều chuyển làm giám đốc Sở xây dựng...)

Thứ hai, tính phổ biến quản trị còn thể hiện ở mối quan hệ giữa khả năng quản trị và khả năng chuyên môn. Cấp quản trị càng cao thì khả năng quản trị càng lấn dần khả năng chuyên môn, có nghĩa là cấp quản trị càng cao thì nhà quản trị càng phải thực hiện những 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 mang tính kỹ thuật chuyên môn hàng ngày (ví dụ một giám đốc không thể tham gia trực tiếp vào công việc kế toán như một kế toán trưởng...).

Tính phổ biến này được minh họa ở hình 1.1 sau:

Hình 1.1 : Quan hệ giữa khả năng quản trị và khả năng chuyên môn



K/N chuyên môn

Chính do tính phổ biến thứ hai này mà các nhà quản trị cấp cao dễ chuyển chuyên từ tổ chức này, lĩnh vực này sang tổ chức khác, lĩnh vực khác do năng lực quản trị cấp cao gần giống nhau (như ví dụ giám đốc công ty xây dựng nói trên). Ngược lại, nhà quản trị cấp càng thấp thì rất khó chuyển đổi, vì cấp càng thấp sẽ sử dụng khả năng chuyên môn càng nhiều, ví dụ một quản đốc điều hành phân xưởng sản xuất để trong một công ty giày khố mà chuyển sang làm một trưởng phòng phụ trách sản xuất kinh doanh hoặc qua một công ty trái ngành nghề khác.

Thứ ba, tính phổ biến quản trị còn thể hiện ở tỷ lệ thời gian dành cho mỗi chức năng theo cấp bậc quản trị. Cấp càng cao thì thường sử dụng chức năng hoạch định nhiều hơn, có nghĩa là họ thường xuyên chú trọng vào công tác xây dựng chiến lược hành động và phát triển cho tổ chức. Trong khi đó cấp càng thấp thì thường sử dụng chức năng điều khiển nhiều hơn, bởi vì họ thường có nhiệm vụ hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển các thành viên dưới quyền trong các công việc thường ngày và bản thân họ cũng làm các công việc chuyên môn cụ thể như những người cấp dưới.

Tính phổ biến này được minh họa ở hình 1.2 sau:

Hình 1.2 : Tỷ lệ thời gian dành cho mỗi chức năng theo cấp bậc

CẤP QT	HĐ	TC	ĐK	KT
CAO	28%	36%	22%	14%
T-GIAN	18%	33%	36%	13%
CƠ SỞ	15%	24%	51%	10%

II – NHÀ QUẢN TRỊ .

1/ Các khái niệm:

Trong một tổ chức phải có người thừa hành và nhà quản trị, họ có những vị trí và nhiệm vụ riêng, nhưng đều tập trung hướng đến mục tiêu chung của tổ chức

a- Người thừa hành:

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

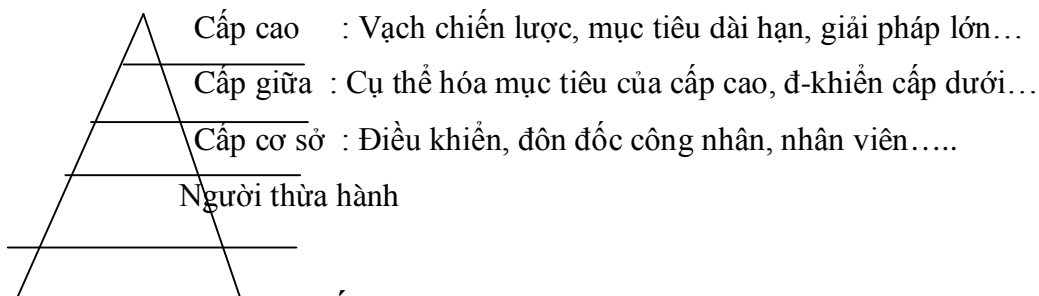
b- Nhà quản trị:

Họ chính là người điều khiển công việc của người khác, ví dụ như giám đốc, kế toán trưởng, tổ trưởng... đối với nhà quản trị cấp cơ sở họ còn làm cả công việc của người thừa hành, chẳng hạn như tổ trưởng tổ giá cước trong một doanh nghiệp viễn thông, họ vừa quản lý nhân viên trong tổ vừa sử dụng nghiệp vụ chuyên môn để nghiên cứu và đề xuất các chính sách giá cước viễn thông.

2/ Cấp bậc quản trị trong một tổ chức:

Tùy theo tổ chức mà cấp bậc quản trị có thể phân chia khác nhau, nhưng để thuận lợi cho việc nghiên cứu các nhà khoa học phân chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành 03 cấp quản trị như sau (hình 1.3):

Hình 1.3 : Các cấp quản trị trong tổ chức



a- Các nhà quản trị cấp cơ sở (first line manager):

Nhà quản trị cấp cơ sở là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của nhà quản trị trong một tổ chức. Nhiệm vụ của họ là thường xuyên hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển người thừa hành và họ cũng tham gia trực tiếp thực hiện các công việc cụ thể như những người dưới quyền họ. Ví dụ trong các doanh nghiệp ta dễ thấy họ là những tổ trưởng, trưởng nhóm, trưởng ca

b- Các nhà quản trị cấp trung gian (middle manager):

Nhà quản trị cấp trung gian là những nhà quản trị ở cấp chỉ huy trung gian, đứng trên các nhà quản trị cấp cơ sở và ở dưới các nhà quản trị cấp cao. Họ cụ thể hoá

các mục tiêu của cấp cao, thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức, họ vừa quản trị các quản trị viên cấp cơ sở vừa điều khiển các nhân viên khác. Ví dụ như các trưởng phòng, quản đốc phân xưởng....

c- Các nhà quản trị cấp cao (super manager) :

Nhà quản trị cấp cao là những nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức, họ chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức. Công việc của họ tập trung xây dựng chiến lược hành động và phát triển tổ chức, vạch ra các mục tiêu dài hạn, thiết lập các giải pháp lớn để thực hiện.... Ví dụ như Chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc Trong hầu hết các tổ chức, nhà quản trị cấp cao là nhóm nhỏ so với các cấp quản trị khác (trừ các tổ chức đoàn thể có tính chính trị).

3/ Kỹ năng của nhà quản trị:

Để thực hiện tốt 04 chức năng quản trị, theo Robert Katz thì nhà quản trị cần có 03 loại kỹ năng quản trị như sau:

a- Kỹ năng kỹ thuật (technical skills):

Kỹ năng kỹ thuật chính là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị, hay là những khả năng cần thiết của họ nhằm thực hiện một công việc cụ thể nào đó. Kỹ năng này nhà quản trị có được bằng cách thông qua con đường học tập, bồi dưỡng mà có. Ví dụ như thiết kế máy móc của trưởng phòng kỹ thuật, tổ chức công tác kế toán của kế toán trưởng, lập trình điện toán của trưởng phòng máy tính, xây dựng chương trình nghiên cứu thị trường của trưởng phòng Marketing...

Cấp quản trị càng cao, kỹ năng này giảm dần và ngược lại cấp quản trị càng thấp kỹ năng này là cần thiết, bởi vì ở cấp càng thấp thì nhà quản trị thường tiếp xúc trực tiếp với công việc cụ thể, với tiến trình sản xuất, đây chính là môi trường mà tài năng kỹ thuật đặc biệt sử dụng nhiều hơn.

b- Kỹ năng nhân sự (human skills):

Kỹ năng nhân sự phản ánh khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển con người và tập thể trong tổ chức nhằm tạo điều kiện thuận lợi và thúc đẩy hoàn thành công việc chung. Chẳng hạn như kỹ năng thông đạt hữu hiệu (viết & nói), có thái độ quan tâm đến người khác, xây dựng bầu không khí hợp tác giữa mọi người, động viên nhân viên dưới quyền...

Đối với kỹ năng nhân sự thì yêu cầu cần thiết đối với cả 03 cấp quản trị, vì dù thuộc cấp nào, nhà quản trị cũng phải cùng làm việc với tất cả mọi người.

c- Kỹ năng tư duy:

Kỹ năng tư duy yêu cầu nhà quản trị phải hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường và giảm thiểu sự phức tạp đó xuống ở mức mà tổ chức có thể đối phó và thích ứng được.

Kỹ năng tư duy là một kỹ năng khó tiếp thu nhất và rất quan trọng đối với nhà quản trị cấp cao. Các chiến lược, kế hoạch, chính sách và quyết định của nhà quản trị cấp cao thường phụ thuộc vào tư duy chiến lược của họ. Hình 1.4 sau diễn tả kỹ năng quản trị của các cấp như sau:

Hình 1.4 : Kỹ năng quản trị của các cấp quản trị

Nhà QT cấp cơ sở	Nhà QT cấp trung gian	Nhà QT cấp cao
Kỹ năng kỹ thuật	Kỹ năng nhân sự	Kỹ năng tư duy

4/ Vai trò của nhà quản trị:

Để làm rõ các công việc của các nhà quản trị, cũng như các cách ứng xử khác nhau của họ đối với mọi người và mọi tổ chức khác, Henry Mintzberg đã đưa ra 10 loại vai trò khác nhau như sau mà nhà quản trị phải thực hiện và chia chúng thành 03 nhóm lớn:

a- Nhóm vai trò quan hệ với con người (gồm 03 vai trò) :

Vai trò đại diện, hay tượng trưng, có tính chất nghi lễ trong tổ chức : Có nghĩa là bất cứ một tổ chức nào cũng đều phải có người đại diện cho tổ chức đó nhằm thực hiện các giao dịch, đối thoại với các cá nhân và tổ chức bên ngoài. Ngay cả từng bộ phận trong tổ chức cũng phải có người đứng đầu bộ phận đó để lĩnh hội các ý kiến, chính sách, kế hoạch của cấp trên.

Vai trò lãnh đạo: Vai trò này phản ánh sự phối hợp và kiểm tra của nhà quản trị đối với cấp dưới của mình.

Vai trò liên lạc: Thể hiện mối quan hệ của nhà quản trị đối với người khác cả bên trong và bên ngoài tổ chức

b- Nhóm vai trò thông tin (gồm 03 vai trò) :

Vai trò tiếp nhận và thu thập thông tin liên quan đến tổ chức : Nhà quản trị phải thường xuyên xem xét, phân tích môi trường xung quanh tổ chức nhằm xác định môi trường tạo ra những cơ hội gì cho tổ chức, cũng như những mối đe dọa nào đối với tổ chức. Vai trò này được thực hiện thông qua việc đọc sách báo, văn bản hoặc qua trao đổi tiếp xúc với mọi người...

Vai trò phổ biến thông tin : Có những thông tin cần tuyệt đối giữ bí mật, nhưng cũng có những thông tin mà các nhà quản trị cần phổ biến đến cho các bộ phận, các thành viên có liên quan trong tổ chức, thậm chí phổ biến đến cho những người đồng cấp hay cấp trên của mình nhằm làm cho mọi người cùng được chia sẻ thông tin để góp phần hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Vai trò cung cấp thông tin cho bên ngoài: Tức nhà quản trị thay mặt cho tổ chức của mình cung cấp các thông tin cho bên ngoài nhằm để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ một sự đồng tình, ủng hộ nào đó.

c- Nhóm vai trò quyết định (gồm 04 vai trò) :

Vai trò doanh nhân : Đây là vai trò phản ánh việc nhà quản trị tìm mọi cách cải tiến tổ chức nhằm làm cho hoạt động của tổ chức ngày càng có hiệu quả. Chẳng hạn điều chỉnh kỹ thuật mà tổ chức đang áp dụng hay áp dụng một kỹ thuật mới nào đó...

Vai trò giải quyết xáo trộn: Bất cứ một tổ chức nào cũng có những trường hợp xung đột xảy ra trong nội bộ dẫn tới xáo trộn tổ chức như sự đình công của công nhân sản xuất, sự mâu thuẫn và mất đoàn kết giữa các thành viên, bộ phậnNhà quản trị phải kịp thời đối phó, giải quyết những xáo trộn đó để đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định

Vai trò phân phối các nguồn lực: Nếu các nguồn lực dồi dào (tiền bạc, thời gian, quyền hành, máy móc, nguyên vật liệu, con người ...) thì nhà quản trị sẽ tiến hành phân phối một cách dễ dàng; Nhưng ngày nay, khi các nguồn lực ngày càng cạn kiệt đòi hỏi nhà quản trị phải phân bổ các nguồn lực đó cho các thành viên, từng bộ phận sao cho hợp lý nhằm đảm bảo cho các thành viên, bộ phận hoạt động một cách ổn định và hiệu quả.

Vai trò thương thuyết : Tác phẩm ảnh hưởng việc thương thuyết, đàm phán thay mặt cho tổ chức trong các giao dịch với các cá nhân, tổ chức bên ngoài. Ví dụ đàm phán ký kết hợp đồng lao động, hợp đồng kinh tế...

III – ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA QUẢN TRỊ

1/ Các đặc điểm của quản trị :

a- Quản trị là một hoạt động khó khăn và phức tạp.

** Trước hết là các yếu tố về con người*

Quản trị suy cho đến cùng là quản trị con người, trong mỗi con người hay nhóm người đều có những đặc điểm tâm – sinh lý khác nhau. Muốn quản trị có hiệu quả thì trước hết phải hiểu về họ; hiểu được họ là điều không dễ, nhưng để thỏa mãn được những nhu cầu của họ lại càng khó khăn và phức tạp hơn nhiều lần, nó luôn luôn là mục đích vươn tới của các nhà quản trị. Tâm lý con người thường hay thay đổi theo sự biến đổi của hiện thực khách quan, do đó làm cho hoạt động quản trị vốn đã khó khăn phức tạp lại càng làm thêm khó khăn và phức tạp. Mặt khác, con người là tổng hòa cho các mối quan hệ xã hội, sống trong một tổ chức, ở đó mỗi người có mối quan hệ nhiều mặt với cộng đồng mang tính xã hội như: quan hệ chính trị, quan hệ kinh tế, quan hệ bạn bè đồng nghiệp ... chúng đan xen vào nhau tạo thành những mối quan hệ phức hợp, tác động thường xuyên và chi phối lẫn nhau.

** Các yếu tố môi trường hoạt động của tổ chức*

Các yếu tố này luôn biến động, cùng một lúc có thể có nhiều yếu tố tác động bất lợi tạo nên những rủi ro thách thức to lớn đối với tổ chức, trong đó có những yếu tố vượt khỏi tầm kiểm soát của các nhà quản trị.

Như vậy, quản trị có hiệu quả là một công việc khó khăn và phức tạp nhất trong những công việc khó khăn và phức tạp.

b- Lao động quản trị là lao động sáng tạo

Khác với lao động thông thường, lao động quản trị chủ yếu là lao động bằng trí lực. Sản phẩm của lao động quản trị trước hết là các quyết định của nhà quản trị,

trong bất cứ một quyết định quản trị nào cũng chứa đựng một hàm lượng khoa học nhất định. Sự phù hợp trong các tình huống, trong từng giai đoạn khác nhau của các quyết định quản trị làm cho nó mang tính khả thi, tất yếu, các sản phẩm đó phải bằng sự lao động sáng tạo.

c- Quản trị vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật

Bởi quản trị không những đòi hỏi phải hoàn thành các mục tiêu đã đề ra mà phải hoàn thành chung với hiệu quả cao nhất.

** Tính khoa học của quản trị thể hiện:*

+ Thứ nhất, quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các quy luật khách quan. Điều đó, đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật chung và riêng của tự nhiên và xã hội.

+ Thứ hai, trên cơ sở am hiểu các quy luật khách quan mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học. Trước hết là triết học, kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học ... Cùng với những kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.

+ Thứ ba, quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó, đòi hỏi các nhà quản trị vừa kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt các phương pháp, hình thức và các kỹ năng quản trị phù hợp cho từng điều kiện hoàn cảnh nhất định.

** Tính nghệ thuật quản trị thể hiện:*

Kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, cái ‘‘mẹo’’ của quản trị. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống, thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng cho phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Sau đây là những ví dụ về nghệ thuật ở một số lĩnh vực cụ thể:

+ Nghệ thuật dùng người:

Nói về thuật dùng người, Khổng Tử đã có dạy: ‘‘Dùng nhân như dụng mộc’’. Mỗi con người đều có những ưu – nhược điểm khác nhau, nếu biết sử dụng thì người nào cũng đều có ích, họ sẽ cống hiến nhiều nhất cho xã hội, cho cộng đồng

mà họ đang sinh sống. Điều đó, đòi hỏi nhà quản trị phải am hiểu các đặc điểm tâm lý của từng người, nên sử dụng học vào việc gì, ở đâu là phù hợp nhất. Có như vậy, mỗi cá nhân mới có điều kiện, cơ hội phát huy hết khả năng của mình, cống hiến nhiều nhất cho tập thể.

+ *Nghệ thuật giáo dục con người.*

Để giáo dục con người, thông thường người ta sử dụng các hình thức: khen, chê, thuyết phục, tự phê bình và phê bình, khen thưởng và kỷ luật ... Nhưng không phải lúc nào cũng có tác dụng tích cực. Với ai, nên áp dụng hình thức nào, biện pháp gì, mức độ cao hay thấp, và nó được tiến hành trong không gian và thời gian nào ? đều là những vấn đề mang tính nghệ thuật. Bởi mỗi quyết định khác nhau sẽ cho ra các kết quả không giống nhau. Sự không phù hợp chẳng những không giúp cho con người ta phát triển theo chiều hướng tích cực mà trái lại sẽ làm tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng lẫn hành vi của họ.

+ *Nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp:*

Được thể hiện trong quá trình giao tiếp. Sự lựa chọn lời nói, cách nói và thái độ phù hợp với người nghe là nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp. Ca dao Việt Nam có câu: “ Lời nói chẳng mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau ” đó là tư tưởng cơ bản của thuật lựa lời trong giao tiếp. Cách nói thẳng, nói tình thái, nói gợi ý, nói triết lý, nói hiển ngôn, nói hàm ngôn là những cách nói cần lựa chọn cho phù hợp với từng trình độ, tâm lý của người nghe. Thái độ tôn trọng, thành ý, khiêm tốn, vui vẻ, hoà nhã, tự tin, điềm đạm, linh hoạt ... ứng xử là nghệ thuật giao tiếp không thể thiếu trong quá trình giao tiếp.

Tóm lại: khoa học chỉ tồn tại trong lý thuyết còn nghệ thuật hiện diện trong thực tế. Hay nói cách khác, nghệ thuật xuất hiện trong quá trình vận dụng các khoa học đó vào thực tiễn.

2/ Đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu quản trị học :

Đối tượng nghiên cứu: Quá trình quản trị diễn ra trong một tổ chức, một doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu những vấn đề quản trị ở cấp vi mô – tổ chức, doanh nghiệp. Không nghiên cứu ở quản lý vĩ mô nhà nước.

Phương pháp nghiên cứu: Dựa trên phương pháp luận của duy vật biện chứng, phương pháp lịch sử, phương pháp tổng hợp, phương pháp hệ thống .

CHƯƠNG II

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

---oooOooo---

I – BỐI CẢNH RA ĐỜI.

Có thể nói hoạt động quản trị ra đời từ rất lâu trong xã hội nguyên thủy, nhưng lý thuyết quản trị thuộc về sản phẩm của xã hội hiện đại. Việc nghiên cứu sự phát triển các lý thuyết quản trị có ý nghĩa rất quan trọng đối với nhà quản trị, vì qua đó giúp cho các nhà quản trị hiểu được sự phát triển đó và giúp cho họ tìm được các phương pháp để quản trị tổ chức mình nhằm đạt mục tiêu với hiệu quả cao nhất.

Trong thời kỳ Trung cổ, lý thuyết về quản trị chưa được phát triển, vì đơn vị sản xuất kinh doanh chỉ giới hạn trong phạm vi gia đình, người cha chỉ truyền nghề lại cho con cái. Hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi gia đình chủ yếu bằng kỹ thuật và thương hiệu đặc biệt của họ.

Đến thế kỷ 18, đây là thời kỳ tạo nên cuộc cách mạng công nghiệp nhờ hai “cú hích” mạnh nhất là tư tưởng kinh tế thị trường tự do cạnh tranh của Adam Smith và phát minh ra động cơ hơi nước của James Watt, việc sản xuất lúc này chuyển từ gia đình đến nhà máy, đây là một tổ chức có quy mô lớn hơn. Chủ nhân của nhà máy tự mình đứng ra điều khiển hoạt động sản xuất, họ không phân biệt được chức năng của người sở hữu và chức năng của người quản trị, quá trình quản lý hoạt động sản xuất cũng chỉ tập trung chủ yếu vào khía cạnh kỹ thuật sản xuất hơn là vào các nội dung của hoạt động quản trị thực chất (hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra). Như vậy, trong giai đoạn đầu của cuộc cách mạng công nghiệp chưa có những lý thuyết quản trị. Cho đến giữa thế kỷ 19, luật pháp các nước Châu Âu chính thức cho phép thành lập tổ chức công ty kinh doanh, đặc biệt là công ty cổ phần. Đây là một hình thức công ty mà trong đó có nhiều người góp vốn, tức có nhiều chủ sở hữu, có

chủ sở hữu tham gia quản lý công ty và có chủ sở hữu không tham gia quản lý công ty; Tức giai đoạn này đã phân biệt chức năng của người sở hữu và chức năng của người quản trị một cách rõ rệt. Chính sự phân biệt này đã tạo điều kiện cho các nhà nghiên cứu tập trung vào các hoạt động quản trị một cách mạnh mẽ hơn. Đến cuối thế kỷ 19, các lý thuyết quản trị đã ra đời, nhưng vẫn còn mới mẻ và chủ yếu vẫn tập trung vào kỹ thuật sản xuất là chính. Mãi đến cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20, những khía cạnh khác của hoạt động quản trị mới được các lý thuyết quản trị nghiên cứu một cách sâu sắc hơn. Và Frederich Taylor chính là người đã đặt nền móng đầu tiên cho quản trị học hiện đại. Có thể chia sự phát triển các lý thuyết quản trị theo các giai đoạn như sau:

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

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

- + Các khảo hướng quản trị hiện đại

II – GIAI ĐOẠN BIỆT LẬP.

A- NHÓM CÁC LÝ THUYẾT CỐ ĐIỂN VỀ QUẢN TRỊ.

1/ Lý thuyết quản trị khoa học của Taylor – người Mỹ (1856-1915):

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

Nội dung học thuyết quản lý theo khoa học của Frederich Winslow Taylor có thể tóm tắt như sau:

a. *Cải tạo các quan hệ quản lý giữa chủ và thợ :*

Taylor cho rằng học thuyết của ông là “một cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại”, vì nó không chỉ là một hệ thống các giải pháp kỹ thuật, mà còn đề ra các tư tưởng triết học và đạo đức mới. Nó làm thay đổi tinh thần và thái độ của hai bên (người chủ và người thợ), thay chiến tranh bằng hoà bình, thay sự mâu thuẫn bằng sự hợp tác, thay tính đa nghi cảnh giác bằng niềm tin giữa đôi bên.

b. Tiêu chuẩn hoá công việc:

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

c. Chuyên môn hoá lao động:

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

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

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

d. Lựa chọn công cụ lao động thích hợp và môi trường lao động phù hợp:

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

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

e. Về quan niệm “con người kinh tế”:

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

Qua lý thuyết quản trị của Taylor ta có thể rút ra một số ưu điểm và khuyết điểm sau:

**** Ưu điểm:***

- Làm việc chuyên môn hóa
- Tuyển dụng và đào tạo nhân viên một cách chuyên nghiệp
- Hạ giá thành
- Xem quản trị như một nghề và là đối tượng khoa học.

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

**** Nhược điểm:***

- Quan niệm không đầy đủ về tổ chức, về hiệu quả, về năng suất lao động
- Chưa chú trọng nhu cầu xã hội và nhu cầu tinh thần con người
- Trọng tâm của quản trị là ở người thừa hành

2/ Lý thuyết quản trị hành chính của Henry Fayol – người Pháp (1841-1925):

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

Nội dung thuyết Quản lý hành chính của ông có thể tóm tắt như sau:

a. Quan niệm và cách tiếp cận:

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

Fayol phân loại các hoạt động của bất kỳ một tổ chức thành 06 nhóm hoạt động như sau: 1. Các hoạt động kỹ thuật; 2. Thương mại; 3. Tài chính; 4. An ninh; 5. Hạch toán-thống kê; 6. Quản lý hành chính. Trong đó hoạt động Quản lý hành chính sẽ kết nối 05 hoạt động còn lại tạo ra sức mạnh cho tổ chức.

Ông định nghĩa Quản lý hành chính là : dự tính (dự đoán + kế hoạch), tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra. Đây chính là 05 chức năng của nhà quản trị. Đối với cấp quản trị càng cao thì yêu cầu khả năng quản trị hành chính càng lớn và ngược lại cấp quản trị thấp thì khả năng chuyên môn kỹ thuật là quan trọng nhất

b. 14 nguyên tắc quản trị hành chính:

- 1.Chuyên môn hóa: Phân chia công việc (cả kỹ thuật lẫn quản lý)
- 2.Quyền hạn đi đôi với trách nhiệm: Nhà quản trị có quyền đưa ra mệnh lệnh để hoàn thành nhiệm vụ nhưng phải chịu trách nhiệm về chúng.
- 3.Tính kỷ luật cao: Mọi thành viên phải chấp hành các nguyên tắc của tổ chức nhằm tạo điều kiện cho tổ chức vận hành thông suốt.
- 4.Thống nhất chỉ huy, điều khiển: Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp, tránh mâu thuẫn giữa các mệnh lệnh
- 5.Thống nhất lãnh đạo: Mọi hoạt động của tất cả các thành viên, các bộ phận phải hướng về mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành.
- 6.Lợi ích cá nhân phụ thuộc vào lợi ích tổ chức: Phải đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích của cá nhân. Nếu mâu thuẫn về 02 lợi ích này, nhà quản trị phải làm nhiệm vụ hoà giải.
- 7.Thù lao tương xứng với công việc: Nên làm sao để thoả mãn tất cả
- 8.Sự tập trung: Fayol ủng hộ vấn đề tập trung quyền lực, và xem đây là trật tự tự nhiên

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

10. Trật tự : “vật nào chõ ậy” và biểu đồ tổ chức là một công cụ quản lý quý giá nhất đối với tổ chức

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

12. Ổn định nhiệm vụ: Luân chuyển nhân sự cao sẽ không đem lại hiệu quả

13. Sáng kiến: Cấp dưới phải được phép thực hiện những sáng kiến

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

c- Vấn đề con người và đào tạo trong quản lý:

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

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

**** Ưu điểm :***

- Cơ cấu rõ ràng, đảm bảo nguyên tắc

**** Nhược điểm:***

- Không đề cập đến tác động của môi trường
- Không chú trọng tính hợp lý trong hành động của nhà quản trị
- Trọng tâm của quản trị là nhà quản trị

B- NHÓM CÁC LÝ THUYẾT TÁC PHONG (TÂM LÝ XÃ HỘI – QUAN HỆ CON NGƯỜI).

1920s, 1930s các nước công nghiệp phát triển, đời sống người dân nâng cao, năng suất lao động tăng, giờ lao động giảm xuống dưới 50 giờ/tuần, chính phủ can thiệp mạnh vào các doanh nghiệp, sự phát triển của các nghiệp đoàn lao động của

công nhân, lý thuyết quản trị cổ điển không còn phù hợp; từ đó xuất hiện lý thuyết tác phong, lý thuyết nhấn mạnh đến nhu cầu và nguyện vọng các thành viên, mối quan hệ con người.

1/ Tư tưởng quản trị của bà Mary Parker Follet - người Mỹ (1868-1933):

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

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

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

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

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

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

+ Sự phối hợp phải được tiến hành liên tục

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

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

• Ưu điểm:

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

• Nhược điểm:

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

2/ Học thuyết của Elton Mayo-người Uc (1880-1949):

Mayo đã có công trình nghiên cứu tại nhà máy Hawthorne thuộc Công ty điện lực miền tây Chicago-Mỹ và có thể tóm tắt như sau: Ông chia thành 02 nhóm công nhân, nhóm thứ nhất là nhóm thử nghiệm, nhóm thứ hai là nhóm đối chứng làm việc trong điều kiện bình thường. Nhóm thử nghiệm làm việc trong điều kiện có nhiều thay đổi nhiều lần, công nhân được phép tự chọn giờ giải lao, được uống cà phê, được trao đổi khi làm việc và kết quả là sản lượng của nhóm tăng lên.

Chính kết quả nghiên cứu này, ông cùng các đồng sự đưa ra lý thuyết quản trị hành vi với cuốn sách “Những vấn đề con người của nền văn minh công nghiệp” xuất bản vào năm 1933.

Có thể tóm gọn nội dung chính của lý thuyết của ông như sau

a. Năng suất lao động không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố vật chất mà nó còn phụ thuộc vào các tập hợp tâm lý xã hội rất phức tạp khác của con người, ông nhận định rằng ”Khi công nhân có sự chú ý đặc biệt thì năng suất lao động sẽ tăng lên rất rõ rệt bất kể các điều kiện làm việc có thay đổi hay không thay đổi. Hiện tượng này gọi là hiệu ứng Hawthorne”

b. Sự hình thành các nhóm không chính thức là nguyên nhân tăng năng suất lao động, Mayo đã phỏng vấn nhiều công nhân và cùng nhận được câu trả lời : “Cuộc sống bên trong và ngoài nhà máy là buồn tẻ và thiếu ý nghĩa, bạn bè tại nơi làm việc đã đem lại cho cuộc sống và làm việc của họ có ý nghĩa hơn”.

Do đó chính sự thúc đẩy của các đồng nghiệp đã tác động mạnh đến tăng năng suất lao động.

Một số ưu điểm và nhược điểm về lý thuyết quản trị của Mayo:

* Ưu điểm: Giống với tư tưởng quản trị của Follet

* Nhược: Thí nghiệm giới hạn trong nhà máy, chưa khám phá ra phạm vi nền tảng xã hội rộng hơn. Đề cao thực nghiệm mà bỏ qua lý thuyết.

3/ Lý thuyết về bản chất con người của Douglas Mc Gregor - Lý thuyết Y-người Mỹ (1906-1964):

Vào năm 1960, Gregor xuất bản cuốn “Khía cạnh con người của tổ chức kinh doanh” đã đưa ra một tập hợp những nhận định rất lạc quan về bản chất con người.

Lý thuyết về con người của ông được gọi là lý thuyết Y. Sau đây là bảng so sánh về đặc điểm con người giữa lý thuyết Y và lý thuyết X (lý thuyết cổ điển) qua bảng 2.1 sau.

Bảng 2.1 : Bảng so sánh đặc điểm con người giữa thuyết X và thuyết Y

Thuyết X	Thuyết Y
<ul style="list-style-type: none"> + Con người thường không thích làm việc, lười biếng và sẽ lảng tránh công việc khi điều kiện cho phép + Con người chỉ làm việc khi bị bắt buộc và khi họ làm việc phải có sự giám sát chặt chẽ + Con người đều muốn bị điều khiển. Họ luôn tìm cách lẩn trốn trách nhiệm, có rất ít khát vọng và muốn được yên ổn 	<ul style="list-style-type: none"> + Làm việc là một hoạt động bản năng, một nhu cầu không thể thiếu của con người. + Con người đều có năng lực tự điều khiển, tự kiểm soát bản thân nếu họ được uỷ quyền. + Con người sẽ gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn nếu họ được khen thưởng kịp thời và xứng đáng + Con người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm + Nhiều người bình thường có khả năng sáng tạo

Từ đó cách thức quản trị về con người giữa 02 thuyết X và Y cũng có sự khác nhau như sau:

a. Thuyết X : Động viên con người có bản chất X thông qua vật chất, giao việc cụ thể & kiểm tra đôn đốc họ

b. Thuyết Y : Động viên con người có bản chất Y bằng cách dành cho họ nhiều quyết định trong công việc, tôn trọng sáng kiến của họ, tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là đôn đốc và kiểm tra

4- Lý thuyết về hệ thống nhu cầu con người của Maslow (1908-1970) :

Có thể nói lý thuyết về hệ thống nhu cầu con người của Maslow là lý thuyết nổi trội nhất trong nhóm các lý thuyết tác phong.

a. Năm nhu cầu của con người:

Maslow đưa ra 05 nhu cầu của con người theo thứ tự từ thấp đến cao như sau:

Nhu cầu sinh lý: ăn uống, ngủ, tình dục...

Nhu cầu về an ninh, an toàn: Tránh các mối nguy hiểm thân thể, tài sản...

Nhu cầu có tính chất xã hội: Tham gia câu lạc bộ, đảng phái...

Nhu cầu về tự trọng: Thích danh tiếng, tặng danh hiệu...

Nhu cầu về tự thân vận động (tự khẳng định mình): muốn hoàn thiện, phát triển nhân cách, sáng tạo...

Năm nhu cầu trên được phân thành 02 cấp bậc cao và thấp :

- Nhu cầu bậc cao: tác động bên trong con người, gồm nhu cầu tự khẳng định và nhu cầu về tự trọng
- Nhu cầu bậc thấp: tác động bên ngoài con người, nhu cầu về xã hội, nhu cầu an toàn và nhu cầu vật chất

b. Cách thức động viên con người:

Từ 05 nhu cầu trên, Maslow đưa ra chính sách động viên con người đối với các nhà quản trị như sau:

Loại nhu cầu	Chính sách động viên của nhà quản trị
Tự thể hiện mình	Tạo ra những thách thức trong công việc đối với họ Tạo cơ hội tiến bộ Tạo cơ hội sáng tạo Tạo động cơ để đạt thành tích cao
Sự tôn trọng	Tạo ra những hoạt động quan trọng trong công việc Tên công việc phải đánh bóng ra sao để mọi người kính nể Tạo ra sự có trách nhiệm cho họ Sự thừa nhận công việc đó một cách công khai
Xã hội	Tạo ra cho họ nhu cầu giao tiếp trong xã hội Sự ổn định các nhóm làm việc Sự khuyến khích hợp tác
An toàn	Điều kiện làm việc tối ưu hóa

	Phải đảm bảo có việc làm Phụ cấp về long
Vật chất	Điều kiện làm việc, nhiệt độ, ánh sáng, tiền lương ...

C - LÝ THUYẾT QUẢN LÝ TỔ CHỨC CỦA BARNARD – Người MỸ (1886-1961).

Các tác phẩm về quản trị của Barnard gồm có “Tổ chức và quản lý”, đặc biệt tác phẩm nổi tiếng “Chức năng của người quản lý”. Những nội dung chính của lý thuyết quản lý tổ chức của ông gồm các nội dung sau:

1. Quan điểm quản trị:

Khái niệm về tổ chức: Đó là một hệ thống có sự tác động của nhiều người trên cơ sở phối hợp với nhau.

Lý thuyết của ông có 02 tính cách mạng lớn, gồm:

Thứ nhất, ông chỉ ra được mối quan hệ hữu cơ có hệ thống giữa các bộ phận trong một tổ chức

Thứ hai, cần khai thác các **tính trội** của hệ thống tổ chức. Có nghĩa là tổ chức sẽ tạo được kết quả lớn hơn kết quả của từng bộ phận trong tổ chức cộng lại, chẳng hạn NSLĐ của tập thể bao giờ cũng lớn hơn NSLĐ của từng cá nhân, bộ phận cộng lại. Hoặc tạo ra những khả năng mới của hệ thống, ví dụ chiếc đồng hồ, nếu các linh kiện nằm rời rạc thì không chỉ thời gian được và ngược lại nếu các linh kiện được sắp xếp lại (lắp ráp) thì nó sẽ có khả năng chỉ đúng thời gian.

Quản trị là công việc chuyên môn để duy trì hệ thống tổ chức hoạt động và nhằm phát triển sức mạnh cho hệ thống tổ chức đó.

2. 03 nội dung cơ bản của tổ chức:

Theo ông mỗi tổ chức phải có 03 nội dung cơ bản sau:

Trước hết, đó là sự sẵn sàng hợp tác, bao gồm các khía cạnh hợp tác sau:

- Hợp tác giữa nhà quản trị với nhân viên, giữa nhà quản trị với nhà quản trị, giữa nhân viên với nhân viên.
- Hợp tác mang tính chỉ đạo.
- Hợp tác mang tính hỗ trợ bổ sung cho nhau

- Cường độ và mức độ hợp tác của mỗi bộ phận là khác nhau

Thứ hai, mục tiêu chung của tổ chức phải có các điều kiện sau mới khả thi:

- Mục tiêu phải mang tính phổ biến & mọi thành viên phải hiểu rõ.
- Đảm bảo mục tiêu tổ chức và mục tiêu cá nhân không mâu thuẫn nhau.

Thứ ba, thông tin cần đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Nhà quản trị đóng vai trò trung tâm của hệ thống thông tin
- Các kênh thông tin phải được cụ thể hóa thông qua việc công khai hóa quyền hạn và chức vụ của mỗi cá nhân
- Phải xác định vị trí của mỗi thành viên trong tổ chức để giúp họ xác định được các nguồn tin cần nhận được & các thông tin cần cung cấp cho bộ phận khác.
- Các tuyến thông tin phải ngắn gọn, trực tiếp, liên tục
- Thông tin phải xác thực

3. Các công cụ để quản trị tổ chức:

- + Có sự chuyên môn hóa
- + Chính sách động viên nhân viên : Động viên bằng vật chất lẫn tinh thần
- + Quyền hành
- + Ra quyết định
- + Hệ thống chức vị
- + Đạo đức của nhà quản trị

Qua đó ta thấy lý thuyết của ông có các ưu điểm và nhược điểm sau:

* Ưu điểm :

- + Đề cao vai trò cá nhân, khai thác sức mạnh cá nhân để hình thành sức mạnh của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn lợi ích cá nhân từ đó thỏa mãn lợi ích của tổ chức
- + Đề ra được các công cụ quản trị để thực hiện tốt mục tiêu chung
- + Có các yếu tố đạo đức trong quản trị bên cạnh các yếu tố kinh tế và tâm lý khác.

* Nhược điểm:

- + Nhấn mạnh nhiều về kinh nghiệm và linh cảm của người ra quyết định
- + Chưa xét đến môi trường bên ngoài mà chỉ dựa vào nguồn lực bên trong tổ chức để ra quyết định.
- + Trong thực tế khó có lợi ích cá nhân phù hợp với lợi ích tập thể.

C- LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG.

Lý thuyết quản trị định lượng thịnh hành trong 02 thập niên 1970s+1980s, những người đề xướng lý thuyết này chủ trương sử dụng các kỹ thuật định lượng thông qua sự hỗ trợ của máy điện toán để phục vụ cho việc lựa chọn quyết định tối ưu. Lý thuyết quản trị định lượng gồm 04 đặc trưng cơ bản sau:

- + Trọng tâm chủ yếu là phục vụ cho việc ra quyết định, giải pháp tốt nhất là nhờ các kỹ thuật phân tích định lượng
- + Lượng hóa các tiêu chuẩn kinh tế để có hành động lựa chọn quyết định tối ưu, như lượng hoá chi phí, doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và những tác động của thuế vv...
- + Dùng các mô hình toán học để tìm giải pháp tối ưu
- + Cần có máy điện toán

Tuy nhiên lý thuyết này cũng có các ưu và nhược điểm sau

* Ưu điểm:

- + Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và chính xác,
- + Chớp được thời cơ nhanh chóng

* Nhược điểm:

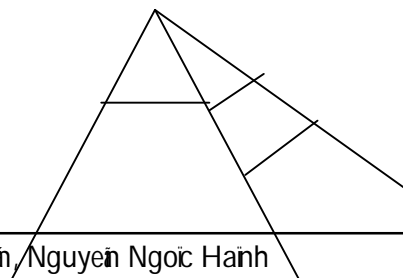
- + Sử dụng các công cụ ra quyết định quá phức tạp & đòi hỏi người sử dụng phải có trình độ chuyên môn rất cao
- + Chức năng hoạch định và kiểm soát thì có thể sử dụng các công cụ toán, nhưng chức năng tổ chức và điều khiển thì không thể sử dụng các công cụ toán, nên tính phổ biến không cao.

III – GIAI ĐOẠN HỘI NHẬP (sau 1960).

1/ Lý thuyết quản trị theo quá trình (Management by process- MBP):

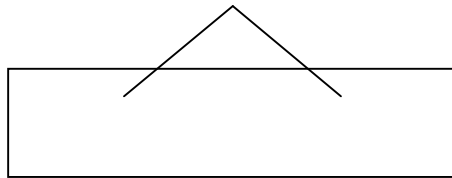
Những lý thuyết trước đây thường lấy công nghệ làm trọng tâm phân tích và cơ cấu tổ chức có hình kim tự tháp (hình 2.1)

Hình 2.1 : Mô hình tổ chức hình Kim tự tháp



Lý thuyết quản trị theo quá trình MBP (Tác giả tiêu biểu là Harold Koontz) thì lấy khách hàng làm trọng tâm phân tích và cơ cấu tổ chức theo kiểu dàn ngang (mô hình “cái chặn giấy” – paper weight organization- hình 2.2), các cấp quản trị trung gian giảm tối đa, nhân viên trang bị kiến thức tổng hợp để có khả năng đưa ra những quyết định độc lập.

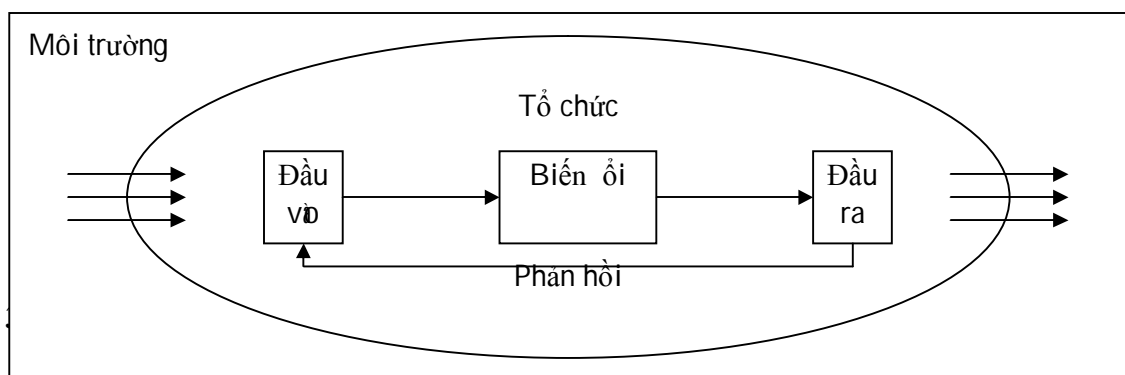
Hình 2.2 : Mô hình tổ chức kiểu “cái chặn giấy”



2/ Lý thuyết hệ thống:

Trường phái quản trị hệ thống xem tổ chức là một hệ thống mở, gồm nhiều phần tử tập hợp thành, được sắp xếp một cách có hệ thống, tác động qua lại với nhau, tạo ra năng lực mới, tính chất mới cho cả hệ thống. Thông qua các phần tử của hệ thống có thể giảm bớt các bất trắc hoặc tận dụng các cơ hội để từ đó hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức với hiệu quả cao nhất. Hình 2.3 cho thấy tổng quan về hệ thống của một tổ chức.

Hình 2.3 : Hệ thống của một tổ chức



mới – *Thuyết Z*. Ông cho xuất bản “*Thuyết Z*” vào 1981, cuốn sách được xếp vào

loại bán chạy nhất nước Mỹ. So sánh giữa doanh nghiệp Nhật bản và doanh nghiệp phương Tây, ông tìm ra sự tương phản giữa chúng qua bảng 2.2 sau:

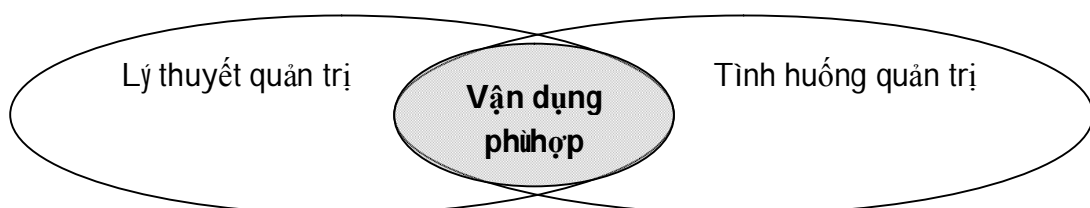
Bảng 2.2 : Bảng so sánh doanh nghiệp kiểu Z và doanh nghiệp kiểu A

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

Giá trị của thuyết Z nổi lên nhờ sự trình bày về vai trò của “một nền văn hóa kiểu Z” đối với sự phát triển nhanh và vững chắc của một doanh nghiệp, ông cho rằng văn hoá của doanh nghiệp bao gồm một tập hợp biểu tượng, nghi lễ, huyền thoại, triết lý ... cho phép truyền đạt đến người làm việc các giá trị và niềm tin nội tâm của doanh nghiệp, hạt nhân của văn hoá một doanh nghiệp là triết lý kinh doanh của nó. Ông đặc biệt chú trọng đến tinh thần và giá trị tập thể của phương pháp quản lý Nhật bản. Trọng tâm và mục tiêu cơ bản của thuyết Z là quá trình công nghệ chuyển từ doanh nghiệp kiểu A đến kiểu Z. Một số công ty lớn của Mỹ như Kodak, General Motors đã thành công khi áp dụng thuyết Z của ông.

4/ Trường phái quản trị ngẫu nhiên:

Trường phái quản trị ngẫu nhiên chủ trương quản trị theo tình huống ngẫu nhiên không rập khuôn máy móc các nguyên tắc, trái lại phải hết sức linh hoạt, sáng tạo, vận dụng phối hợp các lý thuyết quản trị vào từng tình huống cụ thể.



IV – CÁC KHẢO HƯỚNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI.

1/ Khảo hướng quản trị tuyệt hảo – Waterman & Peter (Mỹ):

Vào thập niên 1980s, Robert H. Waterman và Thomas J. Peter đã đưa ra một lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến “sự tuyệt hảo”, hai ông đã đề ra 08 nguyên tắc đem lại sự tuyệt hảo như sau:

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

Khảo hướng quản trị tuyệt hảo của 02 ông có các ưu, nhược điểm sau:

* Ưu điểm : Đề cao nhân tố con người

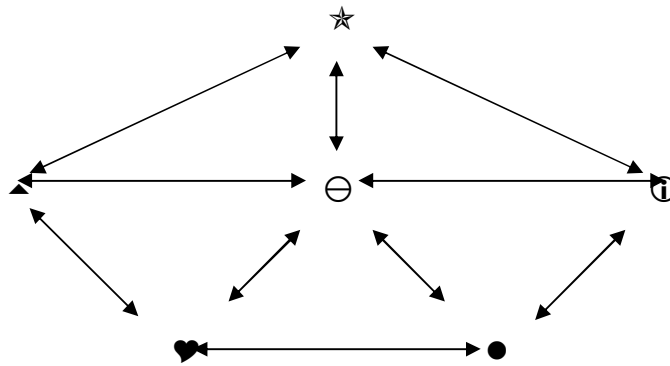
* Nhược điểm: Nhấn mạnh sự phát triển tự thân, xem trọng những nội lực bên trong tổ chức mà chưa đánh giá đúng mức môi trường bên ngoài.

2/ Khảo hướng quản trị sáng tạo (của các nhà nghiên cứu Nhật):

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

- + Chiến lược kinh doanh phải rõ ràng, biết được hướng đi của tương lai nhằm phân bổ nguồn lực hợp lý & dự báo được môi trường bên ngoài
- + Cơ cấu tổ chức theo mô hình mạng lưới (hình 2.4), lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở, cho phép các đơn vị thành viên tối đa hóa các quan hệ trao đổi trong tổ chức.

Hình 2.4 : Mô hình tổ chức mạng lưới



- + Quản trị nguồn nhân lực, xem nguồn nhân lực là quan trọng nhất, các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển và động viên nhân viên cần hết sức được chú trọng
- + Quản trị thông tin, phải chia sẻ những thông tin về khách hàng, về công ty cho các thành viên. Tối kỵ “đói” thông tin trong các thành viên, bộ phận trong tổ chức.

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

CHƯƠNG III

MÔI TRƯỜNG CỦA TỔ CHỨC

---oooOooo---

I – MÔI TRƯỜNG LÀ GÌ ?

Trong lý thuyết quản trị hệ thống có một đóng góp hết sức quan trọng cho ngành quản trị đó là không có một tổ chức nào đứng hoàn toàn biệt lập với môi

trường bên ngoài, mà hoạt động của một tổ chức vừa phụ thuộc các yếu tố nội tại bên trong của nó vừa chịu tác động của các yếu tố bên ngoài. Nhận định này chúng ta có thể thấy rất rõ qua các sự kiện sau:

Tình hình giá cả nhiên liệu (dầu mỏ) tại các nước OPEC – Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ gần đây có chiều hướng ngày càng tăng và điều này làm ảnh hưởng đến tất cả các quốc gia và các tổ chức trên thế giới .

Hoặc các vụ khủng bố hiện nay đang diễn ra ở các nước như Mỹ, Anh, Nga, Irắc, Indonesia vv... đã có những tác động rất lớn không chỉ cho riêng kinh tế, chính trị ... ở các quốc gia đó mà còn làm cho các quốc gia khác, tổ chức khác phải có những biện pháp đề phòng.

Hoặc trong lĩnh vực Viễn thông về kinh doanh dịch vụ điện thoại di động ở Việt Nam, trước đây Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt nam (VNPT) độc quyền trong vấn đề giá cước qua mạng Vinaphone và Mobiphone thì kể từ khi có các đối thủ cạnh tranh mới như Công ty Cổ phần dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài gòn (SPT) với mạng di động S-Fone và Công ty Viễn thông Quân đội với mạng di động Viettel thì giá cước điện thoại di động đã tuột xuống một cách rõ rệt. Như vậy tác động của các yếu tố môi trường lên tổ chức là không tránh khỏi, có thể có những tác động tạo ra các cơ hội cho tổ chức và cũng có những tác động gây nên những mối nguy cơ, đe dọa đối với tổ chức. Như vậy, môi trường là gì? Có mấy loại môi trường và các yếu tố của nó là gì? Các nội dung sau sẽ giải đáp cho chúng ta những vấn đề đó.

1/ Khái niệm về môi trường :

Môi trường của một tổ chức là các yếu tố, các lực lượng, những thể chế... nằm bên ngoài tổ chức mà nhà quản trị khó kiểm soát được, nhưng chúng có ảnh hưởng *trực tiếp hoặc gián tiếp* đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.

2/ Các loại môi trường :

Các nhà kinh tế học chia môi trường của một tổ chức thành hai loại : Môi trường vĩ mô còn gọi là môi trường tổng quát và môi trường vi mô còn gọi là môi trường đặc thù.

II - MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (MÔI TRƯỜNG TỔNG QUÁT)

1-Khái niệm:

Môi trường vĩ mô gồm các yếu tố, lực lượng, thể chế... nằm bên ngoài tổ chức mà nhà quản trị khó kiểm soát được, nhưng chúng có ảnh hưởng *gián tiếp* đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.

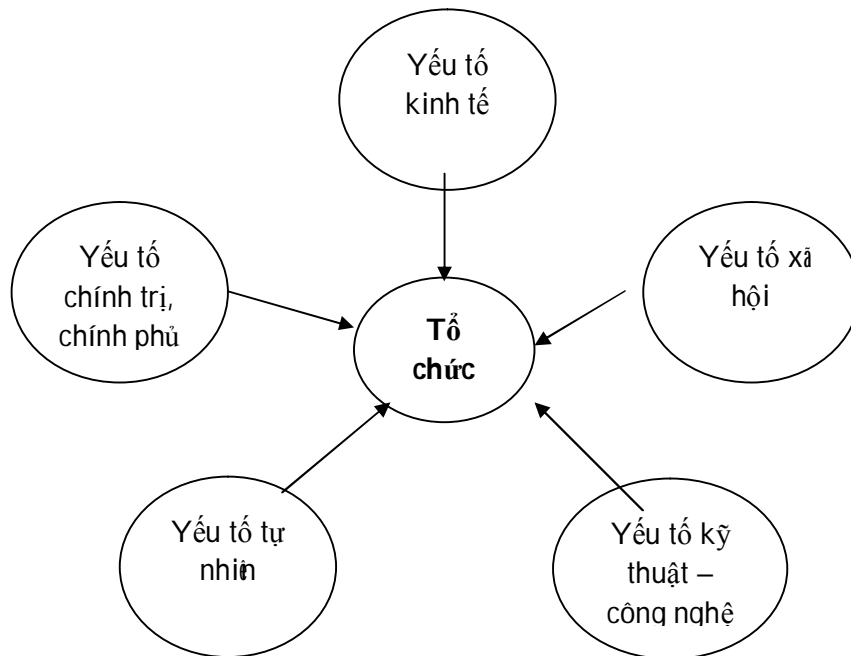
2-Đặc điểm môi trường vĩ mô:

Môi trường vĩ mô có ba đặc điểm sau:

- + Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô thường có *tác động gián tiếp* đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức
- + Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô thường *có mối quan hệ tương tác với nhau* để cùng tác động đến tổ chức
- + Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô có ảnh hưởng đến tất cả các ngành khác nhau, các lĩnh vực khác nhau và tất cả mọi tổ chức.

3-Các yếu tố cơ bản của môi trường vĩ mô (hình 3.1) :

Hình 3.1 : Môi trường vĩ mô của tổ chức



a) Yếu tố kinh tế:

- **Tăng trưởng kinh tế, phát triển kinh tế:**

Tăng trưởng kinh tế là sự tăng thêm (hay gia tăng) về quy mô sản lượng của nền kinh tế trong một thời kỳ nhất định. Đó là kết quả của tất cả các hoạt động sản xuất

và dịch vụ của nền kinh tế tạo ra. Để biểu thị sự tăng trưởng kinh tế người ta dùng mức tăng thêm của tổng sản lượng nền kinh tế (tính toàn bộ hay tính bình quân đầu người) của thời kỳ sau so với thời kỳ trước; Hoặc mức tăng phần trăm (%) hay tuyệt đối hàng năm, hay bình quân trong một giai đoạn. Sự tăng trưởng kinh tế chỉ có ý nghĩa khi nó đem lại sự phát triển kinh tế.

Phát triển kinh tế là một quá trình lớn lên (hay tăng tiến) về mọi mặt của nền kinh tế trong một thời kỳ nhất định. Trong đó bao gồm cả sự tăng thêm về quy mô sản lượng (tăng trưởng) và sự tiến bộ về cơ cấu kinh tế – xã hội. Phát triển kinh tế là một khái niệm chung nhất về một sự chuyển biến nền kinh tế từ trạng thái thấp lên trạng thái cao hơn. Do đó không có tiêu chuẩn chung về sự phát triển, để chỉ trình độ phát triển cao, thấp khác nhau giữa các nền kinh tế trong mỗi thời kỳ các nhà kinh tế học phân quá trình này thành các nấc thang: kém phát triển, đang phát triển và phát triển.

Các đại lượng cơ bản đo lường sự tăng trưởng kinh tế hiện nay bao gồm:

+ *Chỉ tiêu GDP* : Tổng sản phẩm quốc nội (tổng sản phẩm trong nước), là toàn bộ sản phẩm và dịch vụ mới được tạo ra hàng năm trong phạm vi lãnh thổ quốc gia.

+ *Chỉ tiêu GNP* : Tổng sản phẩm quốc dân, là toàn bộ sản phẩm và dịch vụ cuối cùng mà tất cả công dân một nước tạo ra không phân biệt sản xuất được thực hiện trong nước hay ngoài nước

$$\text{GNP} = \text{GDP} + \text{thu nhập tài sản ròng từ nước ngoài}$$

+ *Chỉ tiêu NNP (NI)* : Sản phẩm quốc dân thuần túy (thu nhập quốc dân sản xuất), là giá trị còn lại của tổng sản phẩm quốc dân sau khi trừ đi giá trị khấu hao TSCĐ (D_p) trong kỳ

$$\text{NNP} = \text{GNP} - D_p$$

+ *Chỉ tiêu NDI* : Thu nhập quốc dân sử dụng, là phần mà nhân dân nhận được và có thể tiêu dùng, hay là phần thu nhập ròng sau khi đã trừ đi thuế gián thu (T_i), thuế trực thu (T_d) và cộng với trợ cấp S_d .

$$\text{NDI} = \text{NNP} - (T_i + T_d) + S_d$$

+ *Chỉ tiêu GDP/người* hoặc *GNP/người* : Phản ánh thu nhập bình quân đầu người của một quốc gia

Như vậy, trong tiến trình tăng trưởng và phát triển kinh tế, doanh nghiệp sẽ đóng vai trò chủ đạo, đồng thời mức tăng trưởng kinh tế và phát triển kinh tế sẽ có những tác động tích cực hay tiêu cực đối với tất cả các tổ chức nói chung.

- **Chính sách kinh tế của quốc gia:**

Chính sách kinh tế thể hiện quan điểm, định hướng phát triển của Nhà nước thông qua các chủ trương, chính sách điều hành và quản lý nền kinh tế. Các chính sách kinh tế tạo ra một môi trường kinh doanh và tác động lên tất cả các tổ chức theo hai xu hướng sau:

+ Tác động khuyến khích, ưu đãi một số ngành, một số lĩnh vực hoặc khu vực nào đó, ví dụ những đặc khu kinh tế sẽ có những ưu đãi đặc biệt so với những khu vực khác hay những ngành Nhà nước độc quyền quản lý sẽ có lợi thế hơn những ngành khác....

+ Chính phủ đưa ra những biện pháp chế tài như những ngành bị cấm hay hạn chế kinh doanh...

Các công cụ thường được Nhà nước sử dụng để khuyến khích hay chế tài là các luật thuế, lãi suất, chính sách giá cả, chính sách tiền lương, tỷ giá hối đoái...

- **Chu kỳ kinh tế:**

Chu kỳ kinh tế được hiểu đó là sự thăng trầm về khả năng tạo ra của cải của nền kinh tế trong những giai đoạn nhất định. Các nhà kinh tế chia chu kỳ kinh tế thành bốn giai đoạn sau đây:

Giai đoạn phát triển, là giai đoạn nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh và đồng thời có sự mở rộng về quy mô. Trong giai đoạn này các doanh nghiệp có điều kiện, cơ hội phát triển mở rộng quy mô và gia tăng thị phần của mình lên

Giai đoạn trưởng thành, là thời điểm nền kinh tế phát triển cao nhất của nó và bắt đầu đi vào giai đoạn suy thoái.

Giai đoạn suy giảm, là thời kỳ nền kinh tế có mức tăng trưởng chậm và kỳ sau thấp hơn kỳ trước. Trong giai đoạn này quy mô doanh nghiệp thường bị thu hẹp lại so với trước.

Giai đoạn tiêu điều cực điểm, là thời điểm suy thoái của nền kinh tế xuống mức cực tiểu, giai đoạn này có thể thấy có hàng loạt các doanh nghiệp bị phá sản.

Như vậy, có thể thấy chu kỳ kinh tế có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự tồn tại và phát triển của tất cả các doanh nghiệp và các quyết định của các nhà quản trị.

- ***Khuynh hướng toàn cầu hóa kinh tế:***

Ngày nay, thế giới đang diễn ra một khuynh hướng ngày càng mạnh mẽ đó là xu hướng khu vực hoá và toàn cầu hoá kinh tế. Như vậy, các doanh nghiệp trong mỗi quốc gia muốn tồn tại và thành công tất yếu phải không ngừng đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất lao động và hạ giá thành sản phẩm... nhằm đương đầu với quá trình cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

- b) *Yếu tố chính trị và chính phủ:***

Thể chế chính trị giữ vai trò định hướng và chi phối toàn bộ hoạt động của xã hội, trong đó có hoạt động kinh doanh. Nó được thể hiện qua các yếu tố như tính ổn định của hệ thống chính quyền, hệ thống luật pháp của Nhà nước, đường lối và chủ trương của Đảng, các chính sách quan hệ với các tổ chức và các quốc gia khác trên thế giới. Trong thực tế nhiều cuộc chiến tranh thương mại đã từng nổ ra giữa các quốc gia nhằm giành ưu thế trong cạnh tranh kinh tế và ngày nay các cuộc chiến tranh về sắc tộc, tôn giáo...suy cho cùng cũng vì mục đích kinh tế. Trong những cuộc chiến tranh như vậy sẽ có một số doanh nghiệp hưởng lợi và tất nhiên cũng có một số doanh nghiệp đương đầu với những bất trắc và khó khăn. Qua đó có thể thấy rằng giữa các lĩnh vực chính trị, chính phủ và kinh tế có mối liên hệ hữu cơ với nhau. Sự tác động của chính trị và chính phủ đối với kinh tế thể hiện ở một số phương diện sau:

- ***Vai trò của chính phủ đối với kinh tế:***

Vai trò của chính phủ đối với kinh tế thể hiện qua các đặc trưng sau:

+ Tạo lập và thúc đẩy *ý chí* tăng trưởng và phát triển kinh tế cho toàn dân thông qua các hành động và quyết tâm sau:

- Gia tăng tiết kiệm tiêu dùng để đầu tư cho sản xuất
- Chống quan liêu, tham nhũng và buôn lậu
- Duy trì trật tự kỷ cương xã hội và các hoạt động kinh tế.

+ Duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô thông qua việc kiểm soát 03 yếu tố :

- Bảo đảm sự cân đối thu, chi ngân sách nhà nước nhằm kiềm giữ lạm phát ở mức có thể kiểm soát được.
- Bảo đảm cân đối trong cán cân thương mại thông qua sử dụng tỷ giá hối đoái hợp lý giữa đồng nội tệ và các loại ngoại tệ.
- Bảo đảm cân đối giữa tích lũy và đầu tư nhằm tránh sự lệ thuộc đối với bên ngoài

+ Tôn trọng các quy luật của nền kinh tế thị trường như quy luật giá trị, quy luật cung cầu, quy luật cạnh tranh... bằng các biện pháp sau:

- Mở rộng và thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh
- Bảo đảm một cơ cấu hợp lý giữa các loại hình doanh nghiệp, chống hành vi thôn tính, sát nhập một cách bất hợp pháp.
- Bảo đảm giá cả phản ánh chính xác chi phí xã hội

+ Bảo đảm cân đối cơ cấu tích lũy vốn trong và ngoài nước, có nghĩa là cần duy trì mức huy động vốn từ nội bộ nền kinh tế một tỷ lệ thích hợp và điều quan trọng là sử dụng những nguồn vốn nội bộ vào những khu vực (hệ thống cơ sở hạ tầng, phát triển công nghệ cao, phát triển nguồn nhân lực...) tạo ra tăng trưởng và phát triển bền vững cho nền kinh tế. Còn các nguồn vốn bên ngoài chỉ có tác dụng khởi động nền kinh tế trong giai đoạn đầu phát triển và nó cần được liên kết chặt chẽ với nguồn vốn trong nước để xác định lĩnh vực đầu tư thích hợp.

• **Các tác động của chính trị, chính phủ đối với kinh tế:**

Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước thông qua các biện pháp như thuế quan, hạn ngạch, trợ giá hàng trong nước... nhằm giúp các tổ chức trong nước tránh hoặc giảm bớt sự cạnh tranh và những bất lợi từ bên ngoài.

Đảm bảo một sự ổn định chính trị nhằm tạo ra lòng tin và hấp dẫn cho các tổ chức kinh doanh trong nước lẫn ngoài nước. Muốn vậy mỗi quốc gia cần phải thực hiện các vấn đề sau:

- Tránh những bất ổn trong nước như khủng hoảng chính phủ, lật đổ chính quyền, đảo chính...
- Tránh xung đột, thù địch với các quốc gia khác..
- Xu hướng chính trị phải phục vụ cho việc phát triển kinh tế và xã hội.

- Cần có những định hướng chung về nền kinh tế một cách hợp lý như chính sách kiểm soát về tài chính, về thị trường, chính sách môi trường-tài nguyên...

c) Yếu tố xã hội:

Giữa các tổ chức và môi trường xã hội có những mối liên hệ chặt chẽ, tác động qua lại với nhau, các tổ chức đều hoạt động trong một môi trường xã hội. Xã hội chung cấp cho các tổ chức những nguồn lực đầu vào, ngược lại sản phẩm dịch vụ của các doanh nghiệp tạo ra sẽ đáp ứng cho nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng nói riêng và của xã hội nói chung. Các yếu tố thuộc môi trường xã hội tác động lên các hoạt động và kết quả của tổ chức bao gồm:

- **Dân số và thu nhập:**

Ta thấy các tiêu chuẩn về dân số và thu nhập như *độ tuổi, giới tính, mật độ, thu nhập, nghề nghiệp, trình độ văn hoá, tình trạng hôn nhân, tín ngưỡng, động cơ, thói quen, sở thích, hành vi mua sắm* ...đây là các tiêu chuẩn giúp doanh nghiệp làm căn cứ để phân khúc thị trường, hoạch định kế hoạch định vị nhà máy, sản xuất, phân phối sản phẩm... Chẳng hạn những vùng có nhiều người lớn tuổi thì sẽ có nhu cầu cao đối với các dịch vụ y tế – bảo vệ sức khỏe, còn những vùng có nhiều trẻ em thì sẽ có nhu cầu cao đối với các dịch vụ giáo dục, sản phẩm quần áo-đồ chơi ...Hoặc những vùng mà thu nhập và đời sống người dân được nâng cao thì sức mua của người dân tăng lên rất nhanh, điều này tạo ra những cơ hội thuận lợi cho các nhà sản xuất

- **Thái độ đối với công việc:**

Thái độ của người lao động đối với công việc thể hiện thông qua 02 tiêu thức cơ bản là đạo đức làm việc và lòng trung thành với tổ chức. Thái độ này của người lao động được chia thành 02 xu hướng như sau:

Thứ nhất, người lao động gắn bó, trung thành đối với tổ chức, họ đem hết tâm huyết, sức lực phục vụ cho tổ chức nhằm đảm bảo một sự an toàn về chỗ làm việc và để có cơ hội thăng tiến...Xu hướng này thường thấy trong các công ty Nhật bản (áp dụng chế độ làm việc suốt đời), một số nước Châu Á khác. Ở đây chuẩn mực giá trị đạo đức được đề cao hơn tài năng của người lao động

Thứ hai, do quy luật cạnh tranh, quy luật của sự đào thải...người lao động thường ít gắn bó và ít trung thành với một tổ chức, họ quan tâm đến cuộc sống riêng và gia đình nhiều hơn, họ chú ý trau dồi kỹ năng nghề nghiệp bản thân của mình nhằm thích nghi với nhiều điều kiện thay đổi khi bị sa thải chỗ làm...Xu hướng này thường thấy trong nền kinh tế thị trường hiện nay, đặc biệt là các công ty Mỹ và một số nước phương Tây, ở đó tài năng của người lao động được xem trọng hơn các chuẩn mực giá trị về đạo đức

Chính những xu hướng thái độ trên có thể đem lại cơ hội cho doanh nghiệp này mà cũng có thể đem lại nguy cơ cho các doanh nghiệp khác.

d) Yếu tố tự nhiên:

Từ xưa đến nay, các yếu tố thuộc về tự nhiên có tác động không nhỏ đến tổ chức, bao gồm các yếu tố sau: Thủy văn, điều kiện thời tiết, địa hình, địa chất, tài nguyên và ô nhiễm môi trường....Nó có thể tạo ra những thuận lợi hoặc cũng có thể gây ra những hậu quả khôn lường đối với một tổ chức. Mọi tổ chức và quốc gia từ xưa đến nay đã có những biện pháp tận dụng hoặc đề phòng đối phó với các yếu tố tự nhiên, đặc biệt hiện nay có các chính sách quản lý chặt chẽ nhằm bảo vệ các nguồn tài nguyên ngày càng cạn kiệt và bảo vệ môi trường sau:

- + Tăng mức đầu tư cho thăm dò và đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu, phát triển nhằm tìm kiếm những nguồn tài nguyên mới, tái sinh nguồn tài nguyên, sử dụng hiệu quả nguồn tài nguyên, hạn chế lãng phí tài nguyên.
- + Thiết kế sản phẩm trên cơ sở hợp lý hóa sử dụng các yếu tố đầu vào
- + Tăng cường sử dụng lại các chất thải công nghiệp và sinh hoạt nhằm bảo vệ môi trường và tiết kiệm nguyên liệu.
- + Tìm kiếm và sử dụng các nguồn năng lượng và nguyên liệu thay thế, chẳng hạn thủy tinh dần thay thế cho kim loại, gốm sứ sử dụng nhiều trong công nghiệp điện lực và hàng không...

e) Yếu tố kỹ thuật – công nghệ:

Ngày nay yếu tố kỹ thuật và công nghệ là yếu tố năng động nhất trong các yếu tố môi trường kinh doanh. Yếu tố này luôn luôn biến đổi và tác động rất lớn đến các doanh nghiệp. Sự biến đổi này được thể hiện :

Chu kỳ biến đổi công nghệ ngày càng rút ngắn buộc các doanh nghiệp phải tận dụng tối đa công nghệ nhằm thu hồi vốn đầu tư, đồng thời phải thay đổi công nghệ liên tục để đứng vững trong cạnh tranh

Vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn, do công nghệ biến đổi liên tục và chu kỳ biến đổi công nghệ ngày càng ngắn nên ngày càng có nhiều sản phẩm mới và chu kỳ sống của nó cũng ngắn hơn, chính điều này buộc các doanh nghiệp phải có chiến lược về sản phẩm một cách hợp lý và thực tế ngày nay ta thấy đa số các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hóa sản phẩm hơn là kinh doanh chỉ một hoặc một vài sản phẩm nào đó.

Tác động của cuộc cách mạng công nghiệp mới đã tạo nên những công cụ và hệ thống hoạt động tiên tiến như máy vi tính, robot, tự động hóa...từ đó tạo được những mặt tích cực như giảm chi phí, tăng NSLĐ, tăng hiệu quả cho doanh nghiệp, nhưng cũng để lại những mặt trái của nó mà các tổ chức và xã hội phải đương đầu giải quyết như nạn thất nghiệp gia tăng, chính sách đào tạo lại nguồn nhân lực ra sao

Chính sách của Nhà nước về nghiên cứu và phát triển, chuyển giao công nghệ, bảo vệ bằng phát minh-sáng chế...cũng cần được chú trọng

III - MÔI TRƯỜNG VI MÔ (MÔI TRƯỜNG ĐẶC THÙ)

1-Khái niệm:

Môi trường vi mô gồm các yếu tố, lực lượng, thể chế... nằm bên ngoài tổ chức mà nhà quản trị khó kiểm soát được, nhưng chúng có ảnh hưởng *trực tiếp* đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.

2-Đặc điểm:

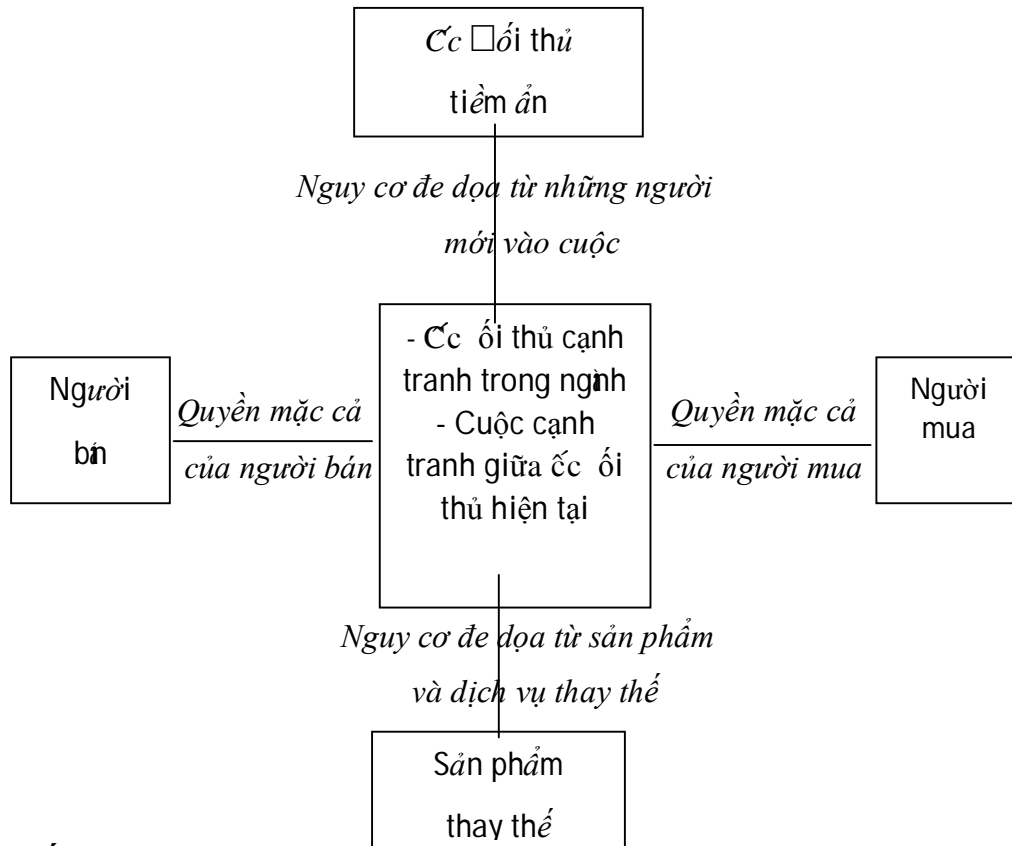
- + Các yếu tố thuộc môi trường vi mô *thường tác động trực tiếp* đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức
- + Các yếu tố thuộc môi trường vi mô *tác động độc lập* lên tổ chức
- + Mỗi tổ chức dường như chỉ có một môi trường vi mô đặc thù.

3-Các yếu tố cơ bản:

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh của một doanh nghiệp, nó quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh của doanh

ngành trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố cơ bản sau: Đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, khách hàng, nhà cung cấp và sản phẩm thay thế.

Hình 3.2 : Sơ đồ môi trường vi mô trong ngành tác động lên tổ chức



a) Đối thủ cạnh tranh hiện tại:

Tìm hiểu và phân tích về các đối thủ cạnh tranh hiện tại có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp, bởi vì sự hoạt động của các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và kết quả của doanh nghiệp. Thường phân tích đối thủ qua các nội dung sau: Mục tiêu của đối thủ? Nhận định của đối thủ về doanh nghiệp chúng ta? Chiến lược của đối thủ đang thực hiện? Những tiềm năng của đối thủ? Các biện pháp phản ứng của đối thủ? ... Ngoài ra cần xác định số lượng đối thủ tham gia cạnh tranh là bao nhiêu? Đặc biệt cần xác định rõ các đối thủ lớn là ai và tỷ suất lợi nhuận của ngành là bao nhiêu?

b) Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn bao gồm các đối thủ tiềm ẩn (sẽ xuất hiện trong tương lai) và các đối thủ mới tham gia thị trường, đây cũng là những đối thủ gây nguy cơ đối với doanh nghiệp. Để đối phó với những đối thủ này, doanh nghiệp cần nâng cao vị thế cạnh tranh của mình, đồng thời sử dụng những hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài như : duy trì lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, tạo ra nguồn tài chính lớn, khả năng chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ, ưu thế về giá thành mà đối thủ không tạo ra được và sự chống trả mạnh mẽ của các đối thủ đã đứng vững.

c) Khách hàng :

Doanh nghiệp cần tạo được sự tin nhiệm của khách hàng, đây có thể xem là tài sản quý giá của doanh nghiệp. Muốn vậy, phải xem “khách hàng là thượng đế”, phải thỏa mãn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng hơn các đối thủ cạnh tranh. Muốn đạt được điều này doanh nghiệp phải xác định rõ các vấn đề sau:

- + Xác định rõ khách hàng mục tiêu, khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp.
- + Xác định nhu cầu và hành vi mua hàng của khách hàng bằng cách phân tích các đặc tính của khách hàng thông qua các yếu tố như : yếu tố mang tính địa lý (vùng, miền...), yếu tố mang tính xã hội, dân số (lứa tuổi, nghề nghiệp, trình độ, thu nhập, tín ngưỡng...); Hoặc phân tích thái độ của khách hàng qua các yếu tố như : yếu tố thuộc về tâm lý (động cơ, thói quen, sở thích, phong cách, cá tính, văn hoá...), yếu tố mang tính hành vi tiêu dùng (tìm kiếm lợi ích, mức độ sử dụng, tính trung thành trong tiêu thụ...).

d) Nhà cung cấp:

Các yếu tố đầu vào (nguyên vật liệu, máy móc thiết bị ...) của một doanh nghiệp được quyết định bởi các nhà cung cấp.

Để cho quá trình hoạt động của một doanh nghiệp diễn ra một cách thuận lợi, thì các yếu tố đầu vào phải được cung cấp ổn định với một giá cả hợp lý, muốn vậy doanh nghiệp cần phải tạo ra mối quan hệ gắn bó với các nhà cung ứng hoặc tìm nhiều nhà cung ứng khác nhau cho cùng một loại nguồn lực.

e) Sản phẩm thay thế :

Sức ép do có sản phẩm thay thế sẽ làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Phần lớn các sản phẩm thay thế là kết quả của cuộc cách mạng công nghệ. Do đó doanh nghiệp cần chú ý và phân tích đến các sản phẩm thay thế để có các biện pháp dự phòng.

IV – CÁC YẾU TỐ NỘI TẠI CỦA TỔ CHỨC.

Ngoài các yếu tố thuộc môi trường tác động đến tổ chức còn có các yếu tố nội bộ (yếu tố bên trong tổ chức) tác động một cách trực tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của một tổ chức.

Các yếu tố nội tại là những yếu tố bên trong tổ chức mà nhà quản trị có thể kiểm soát, điều chỉnh được và chúng có ảnh hưởng *trực tiếp* đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức. Các yếu tố nội tại của một tổ chức thường bao gồm các yếu tố như sau:

Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp mạnh hay yếu thể hiện ở số lượng và chất lượng nhân sự, vấn đề sắp xếp, bố trí, đào tạo-phát triển, các chính sách động viên...

Nghiên cứu và phát triển (R/D): Thể hiện ở khả năng nghiên cứu và ứng dụng khoa học kỹ thuật, sản phẩm mới, công nghệ mới, mức vốn đầu tư cho công tác nghiên cứu và phát triển ...

Sản xuất: Phản ánh năng lực sản xuất, quy trình sản xuất, trình độ công nghệ áp dụng vào sản xuất, tổ chức sản xuất, tỷ lệ phế phẩm ...

Tài chính - kế toán: Phản ánh tình hình tài chính doanh nghiệp qua các chỉ tiêu cơ cấu vốn, tình hình công nợ...và tổ chức công tác kế toán tại doanh nghiệp

Marketing: Phản ánh việc nghiên cứu thị trường, khách hàng, sản phẩm – dịch vụ, giá cả, hệ thống phân phối và chiêu thị....

Văn hoá tổ chức: Phản ánh các giá trị, chuẩn mực, những niềm tin, huyền thoại, nghi thức ...của một tổ chức. **vv.....**

Tóm lại:

1. Việc tìm hiểu và phân tích các yếu tố môi trường (vi mô + vĩ mô) nhằm giúp cho tổ chức xác định các vấn đề sau đây:

+ Xác định các cơ hội - Opportunities (O) đối với tổ chức : Tìm cách tận dụng cơ hội

+ Xác định các mối nguy cơ, đe dọa – Threats (T) đối với tổ chức : Tìm cách hạn chế, đối phó ...

2. Việc tìm hiểu và phân tích các yếu tố nội tại nhằm giúp cho tổ chức xác định các vấn đề sau đây:

+ Xác định những điểm mạnh – Strengths (S) của tổ chức : Khai thác và phát huy điểm mạnh

+ Xác định những điểm yếu – Weaknesses (W) của tổ chức : Cần khắc phục, hạn chế điểm yếu

Qua xác định các điểm S, W, O, T các nhà quản trị sẽ phối hợp chúng hình thành những chiến lược cho tổ chức thông qua ma trận SWOT (sẽ đề cập kỹ ở chương “chức năng hoạch định”)

V – QUẢN TRỊ SỰ BẤT TRẮC CỦA MÔI TRƯỜNG

1/ Xác định vị trí của tổ chức trong môi trường:

Các yếu tố môi trường có thể tạo ra những bất trắc cho tổ chức, người ta chia mức độ bất trắc thành 02 yếu tố :

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

+ Mức độ phức tạp (đơn giản hay phức tạp).

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

Thông thường người ta sử dụng công cụ ma trận bất trắc của môi trường để định vị trí cho tổ chức (bảng 3.1):

Bảng 3.1 : Ma trận bất trắc của môi trường

Mức thay đổi	
Ổn định (1)	Năng động (2)

Độ phức tạp	Đơn giản (3)	A=1+3 + MT ổn định, ít yếu tố, tiên đoán được + Ít cần kiến thức phức tạp về các yếu tố	B=2+3 + MT năng động, ít yếu tố, không tiên đoán được + Cần kiến thức phức tạp về các yếu tố
	Phức tạp (4)	C=1+4 + MT ổn định, nhiều yếu tố, tiên đoán được + Rất cần kiến thức phức tạp về các yếu tố	D=2+4 + MT năng động, nhiều yếu tố, không tiên đoán được + Rất cần kiến thức phức tạp về các yếu tố

Qua bảng trên ta thấy nếu tổ chức ở vị trí A, đây là vị trí lý tưởng, ít bất trắc; ngược lại nếu rơi vào vị trí D, đây là vị trí rất khó chịu, nhiều bất trắc nên cần nhiều biện pháp quản trị bất trắc hơn.

2/ Các biện pháp quản trị các bất trắc của môi trường:

1. Dùng đệm: Là nhằm giảm bớt hay thu hút những cú sốc do ảnh hưởng của môi trường gây ra cho cả 02 phía đầu vào và đầu ra.

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

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

2. San bằng: San đều ảnh hưởng của môi trường. Chẳng hạn, trong ngành BC-VT, quy định giá cước cao vào các giờ cao điểm và giá cước thấp vào các thời điểm về khuya, gần sáng.

3. Tiên đoán: Khả năng đoán trước những biến đổi và ảnh hưởng của môi trường để giảm bớt sự bất trắc

4. Cấp hạn chế: Khi nhu cầu vượt quá mức cung cấp thì sử dụng cấp hạn chế các sản phẩm-dịch vụ hoặc cấp phát có ưu tiên. Thí dụ, trường hợp thiên tai xảy ra như hoả hoạn, bão lụt... thì giường bệnh chỉ ưu tiên cho những ca nặng nhất.

5. Hợp đồng: Hợp đồng nhằm giảm bất trắc đầu vào, đầu ra. Ví dụ ký hợp đồng mua NVL dài hạn (nhằm tránh biến động giá, bảo đảm số lượng cho sản xuất liên tục..), ký hợp đồng lao động (để có kế hoạch về sử dụng lao động ổn định)...

6. Kết nạp: Thu hút những cá nhân, tổ chức có thể là các mối đe dọa từ môi trường. Ví dụ các doanh nghiệp khó khăn về tài chính có thể mời nhà Ngân hàng tham gia vào HĐQT của doanh nghiệp....

7. Liên kết: Nhiều tổ chức hợp lại trong một hành động chung nào đó. Ví dụ thỏa thuận phân chia thị trường, định giá, phân chia lãnh thổ địa lý, hợp nhất, hoạt động chung, điều khiển chung...

8. Qua trung gian: Sử dụng cá nhân và tổ chức khác để giúp họ đạt kết quả thuận lợi. Chẳng hạn tranh thủ sự ủng hộ của báo chí, chính quyền...

9. Quảng cáo: Là phương tiện quen thuộc để quản trị môi trường. Thường họ tạo sự dị biệt hóa sản phẩm hay giá thấp so với đối thủ trong ý thức của khách hàng, qua đó nhằm ổn định thị trường của họ và giảm được bất trắc.

CHƯƠNG IV

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

I – KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG

1/ Khái niệm:

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

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

2/ Tác dụng (vai trò):

Trong điều kiện ngày nay ta thấy môi trường luôn biến động, nội bộ các tổ chức luôn chứa đựng những rủi ro tiềm ẩn của nó, để thích nghi với những biến động của môi trường cũng như tối thiểu hóa những rủi ro bên trong trước hết nhà quản trị cần sử dụng đến chức năng hoạch định vì nó đem lại cho tổ chức 04 lợi ích (tác dụng) sau đây:

+ **td1:** Nhận diện các thời cơ kinh doanh trong tương lai

Theo quan điểm của các nhà kinh doanh Nhật bản, thời cơ kinh doanh có ảnh hưởng 80% đến sự thành bại của doanh nghiệp.

Thời cơ là một khoản thời gian ngắn xuất hiện sự giao thoa giữa khả năng của doanh nghiệp và các cơ hội có được trên thị trường, có nghĩa là :

$$\text{Thời cơ KD} = \text{Khả năng của DN} + \text{các cơ hội có được trên thị trường}$$

Thời cơ kinh doanh xuất hiện khi hội đủ các yếu tố sau (bảng 4.1):

- Nhóm các yếu tố thuộc về điều kiện cần
- Nhóm các yếu tố thuộc về điều kiện đủ

Bảng 4.1 : Điều kiện cần và đủ để xuất hiện thời cơ kinh doanh

1/ điều kiện cần (các yếu tố đầu ra)	2/ điều kiện đủ (các yếu tố đầu vào)
Nhu cầu	Vốn, CSVC, mm-tb, công nghệ...
Thị trường	Trình độ và kỹ năng quản lý
Chất lượng sp	Trình độ lao động
Khả năng dịch vụ....	vv...

Quá trình hoạch định sẽ xác định được các điều kiện cần và đủ trên, từ đó giúp doanh nghiệp nhận diện được thời cơ kinh doanh, chớp lấy thời cơ để hành động hướng tới mục tiêu chung với hiệu quả cao nhất.

+ **td2:** Dự kiến trước và né tránh các nguy cơ, khó khăn.

+ **td3:** Triển khai kịp thời các chương trình hành động, có nghĩa là tạo tính chủ động trong thực hiện, vì các kế hoạch, chương trình đã thiết kế sẵn... nên việc thực hiện sẽ kịp thời nhanh chóng.

+ **td4:** Do hoạch định đặt ra những mục tiêu, do đó tạo điều kiện thuận lợi cho công tác kiểm tra, kiểm soát được dễ dàng, thuận lợi.

3/ Phân loại hoạch định: Gồm hai loại hoạch định được so sánh bằng sau

Bảng 4.2 : So sánh giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

Chỉ tiêu	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Giống nhau	Bản chất	Bản chất
Khác nhau		
Cấp hoạch định	Quản trị gia cấp cao	Quản trị gia cấp dưới
Thời hạn	Vài năm trở lên	Hằng ngày, tuần, tháng
Phạm vi	Bao quát lĩnh vực rộng và ít chi tiết xác định	Lĩnh vực hẹp và nhiều chi tiết xác định
Mục tiêu	Mục tiêu dài hạn	Mục tiêu ngắn hạn hơn

II – MỤC TIÊU LÀ NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

Mỗi chức năng của quản trị đều hướng về mục tiêu, nhưng chức năng hoạch định giữ vai trò chủ đạo, do đó mục tiêu là nền tảng của hoạch định

1/ Khái niệm mục tiêu: chương I

2/ Phân loại:

Căn cứ vào thời gian: Mục tiêu dài hạn (> 01 năm), ngắn hạn (< 01 năm)

Căn cứ vào tính chất của mục tiêu, gồm 03 loại sau:

* Mục tiêu tăng trưởng (phát triển): Tăng trưởng kinh tế là sự gia tăng khả năng sản xuất ra hàng hóa, dịch vụ nhằm nâng cao mức sống cho toàn xã hội. Phát triển kinh tế là quá trình biến đổi về lượng, về chất sản xuất & đời sống của một nền kinh tế – xã hội lên một tầm cao hơn trước.

* Mục tiêu ổn định: ví dụ dân số phát triển của ngành gia tăng 20%, và doanh nghiệp cũng muốn phát triển gia tăng 20% như vậy

* Mục tiêu suy giảm: Phản ánh một sự phát triển có ý định chậm hơn phát triển của ngành

Căn cứ vào sự lượng hóa: Mục tiêu định lượng và mục tiêu định tính (không đo lường được hoặc rất khó đo lường)

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

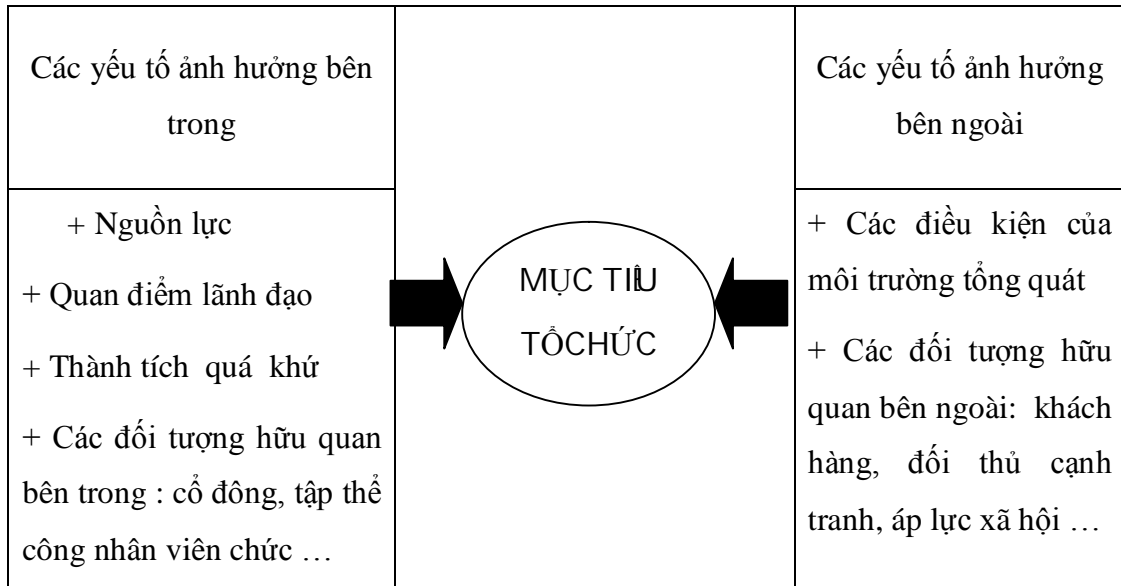
Căn cứ theo bản chất: Mục tiêu kinh tế, mục tiêu chính trị, mục tiêu xã hội...

3/ Yêu cầu của mục tiêu:

- + Đảm bảo tính thống nhất, liên tục và kế thừa
- + Đảm bảo tính tiên tiến, hiện thực.
- + Phải rõ ràng bằng các chỉ tiêu định lượng là chủ yếu
- + Có kết quả cụ thể bằng các chỉ tiêu định lượng là chính
- + Xác định rõ thời gian thực hiện

4/ Các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu (bảng 4.3):

Bảng 4.3 : Các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu



5/ Vai trò của mục tiêu:

Vì quản trị vừa là cơ cấu có tính cách tĩnh vừa là quá trình có tính cách động nên vai trò của mục tiêu quản trị cũng thể hiện hai mặt *tĩnh và động*.

Mặt tĩnh, khi xác định mục tiêu cho tổ chức thì mục tiêu phải giữ vai trò nền tảng của hoạch định, nhằm xây dựng hệ thống quản trị.

Mặt động, mục tiêu không phải là cố định mà linh hoạt phát triển với những kết quả mong đợi ngày càng cao trên cơ sở các nguồn lực của tổ chức, do đó mục tiêu giữ vai trò quyết định toàn bộ diễn tiến của tiến trình quản trị

6/ Quản trị bằng mục tiêu (MBO – Management by Objectives):

a) Khái niệm MBO:

Quản trị bằng mục tiêu là cách quản trị thông qua việc mọi thành viên, bộ phận tự mình xác định mục tiêu, tự mình quản lý và thực hiện các mục tiêu mà họ đề ra.

b) Trình tự tiến hành MBO (bảng 4.4):

Bảng 4.4 : Trình tự tiến hành của MBO

Các bước	Nội dung	Đặc điểm
Dự thảo mục tiêu ở cấp cao nhất	<ul style="list-style-type: none"> + Xác định những mục tiêu chung cho toàn công ty + Xác định vai trò của các đơn vị cấp dưới tham gia vào việc thực hiện mục tiêu. 	<ul style="list-style-type: none"> + Đây là những mục tiêu dự kiến, nó có thể điều chỉnh lại sau khi xem xét và cân đối với các mục tiêu của cấp dưới.
Cùng với cấp dưới đề ra mục tiêu của họ	<ul style="list-style-type: none"> + Cấp trên thông báo cho cấp dưới về những mục tiêu, chiến lược của toàn đơn vị. + Cùng với cấp dưới thảo luận những mục tiêu mà họ thực hiện cùng với các điều kiện để hoàn thành mục tiêu đó. + Mục tiêu được cấp dưới đề ra, cam kết với cấp trên và được cấp trên thông qua. 	<ul style="list-style-type: none"> + Cấp trên đóng vai trò là cố vấn + Mục tiêu được đề ra 1 cách chủ động của cấp dưới + Mục tiêu được thông qua là những điều sẽ hỗ trợ cho những mục tiêu cao hơn
Thực hiện mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> + Cấp trên cung cấp những điều kiện và phương tiện tốt nhất để thực hiện mục tiêu 	<ul style="list-style-type: none"> + Cấp trên dành quyền hạn tối đa cho cấp dưới trong việc thực hiện nhiệm vụ

	+ Cấp dưới chủ động xây dựng và th/hiện kế hoạch.	
Tiến hành kiểm tra và điều chỉnh	+ Định kỳ kiểm tra nhằm phát hiện kịp thời những khó khăn hoặc sai lệch để kịp thời thực hiện những biện pháp điều chỉnh.	+ Kiểm tra chỉ nhằm giúp cấp dưới thực hiện tốt hơn hoàn toàn không đưa ra sự đánh giá và kết luận.
Tổng kết và đánh giá	+ Căn cứ vào mục tiêu đã cam kết và kết quả thực tế, cấp trên sẽ tiến hành đánh giá công việc của cấp dưới	+ Thành tích sẽ căn cứ vào mức độ hoàn thành mục tiêu đã cam kết.

c) Tác dụng của MBO:

MBO là cơ sở cho việc hoạch định mục tiêu chung của tổ chức, qua đó làm cho mục tiêu tổ chức và mục tiêu các thành viên đạt được sự thống nhất.

MBO sẽ kích thích tinh thần, nâng cao trách nhiệm các thành viên, bộ phận

MBO tạo cơ hội các thành viên phát triển năng lực của mình

MBO tạo điều kiện cho các nhà quản trị thấy rõ hơn các khiếm khuyết trong công tác tổ chức của mình.

d) Ưu MBO:

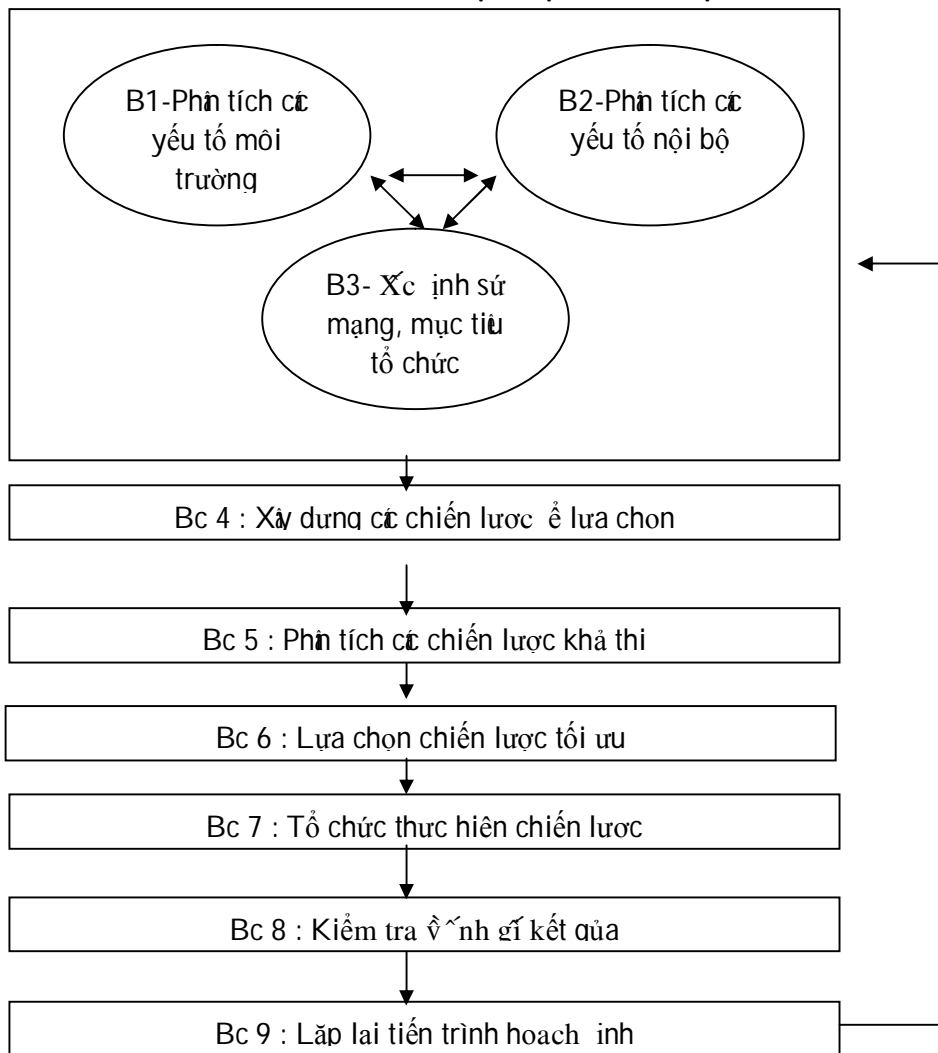
- + Cung cấp cho nhà quản trị các dữ kiện, mục tiêu để thực hiện hoạch định
- + Buộc nhà quản trị phải lựa chọn mục tiêu ưu tiên thực hiện trong những thời gian nhất định
- + Xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn đối với các bộ phận
- + Lôi kéo mọi thành viên tổ chức tham gia xây dựng mục tiêu
- + Giúp cho việc kiểm tra thực hiện thuận lợi
- + Tạo cơ hội thăng tiến, phát huy năng lực cho mọi thành viên
- + Giúp nhà quản trị và các thành viên hiểu nhau hơn
- + Nâng cao chất lượng công tác quản trị và hoạt động của tổ chức

e) Nhược MBO:

- + Thời gian xây dựng các mục tiêu thường kéo dài do hội họp, bàn bạc...
- + Trong một số trường hợp, các mục tiêu cá nhân thiếu sự hướng dẫn, giải thích cụ thể của quản trị cấp trên
- + Mọi người thường tập trung các vấn đề trước mắt, ngắn hạn và tại chỗ. Những kế hoạch mang tính dài hạn lâu dài và chiến lược thì thường ít quan tâm đúng mức.

III – QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC (Hình 4.1).

Hình 4.1 : Tiến trình hoạch định chiến lược



Bước 1 – Phân tích các yếu tố môi trường (vi mô + vĩ mô):

Việc phân tích các yếu tố thuộc môi trường giúp doanh nghiệp nhận diện các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp (đã đề cập ở chương 3), trong phần này chỉ đề

cập tới những tác động mạnh mẽ nhất đến quá trình hoạch định chiến lược của các áp lực cạnh tranh trong ngành (các yếu tố thuộc môi trường vi mô).

- ***Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành:***

Trong quá trình hoạch định chiến lược, nhà quản trị luôn luôn phân tích các chiến lược và phản ứng của đối thủ như : Sự tăng hay giảm giá bán, chiến dịch quảng cáo, sản phẩm-dịch vụ mới tung ra thị trường, dịch vụ khách hàng... Đặc biệt, hai biến số ảnh hưởng mạnh đến cạnh tranh trong ngành là số lượng doanh nghiệp và tỷ suất lợi nhuận bình quân của ngành

- ***Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh mới:***

Sự gia nhập của một đối thủ vào một ngành kinh doanh thường do tỷ suất lợi nhuận của ngành đó hấp dẫn hơn những ngành khác. Tuy nhiên, thường có hai trở ngại lớn cho các đối thủ mới khi tham gia vào ngành là : quy mô sản xuất và nhu cầu vốn cần thiết.

Chính vì thế những ngành đòi hỏi phải có quy mô sản xuất lớn và nhu cầu vốn đầu tư ban đầu cao thì mức độ đe dọa sẽ thấp từ các đối thủ mới (ví dụ ngành chế tạo máy bay, đóng tàu...)

- ***Quyền mặc cả (thương lượng) của khách hàng:***

Quyền thương lượng của khách hàng chính là sự mặc cả về giảm giá, chất lượng sản phẩm, hay chiết khấu thương mại.

Quyền này thường đề cao trong những trường hợp sau:

- + Có ít khách hàng mua với số lượng hàng lớn từ một người bán.
- + Hàng hoá mà khách hàng mua thuộc loại có mức độ di biệt hóa thấp.
- + Khách hàng có thể mua hàng dễ dàng từ nhiều người bán khác nhau.

- ***Quyền mặc cả (thương lượng) của nhà cung cấp:***

Quyền thương lượng của nhà cung cấp sẽ tăng lên khi họ có thể tăng giá hoặc giảm các dịch vụ hỗ trợ mà ít lo lắng về sự phản ứng của khách hàng.

Quyền này sẽ có ưu thế trong những trường hợp sau:

- + Số lượng nhà cung cấp ít, số lượng người mua thì nhiều.
- + Hàng hoá của nhà cung cấp thuộc loại thiết yếu và có tính dị biệt cao

- ***Sự đe dọa của các sản phẩm-dịch vụ thay thế:***

Đó là những sản phẩm-dịch vụ có khả năng thay thế cho sản phẩm-dịch vụ của nhà sản xuất trong trường hợp tăng giá vượt quá khả năng của người mua. Nếu hàng hoá của nhà sản xuất không thể thay thế bởi những hàng hoá nào thì họ ít bị đe dọa bởi yếu tố này.

Bước 2 - Phân tích các yếu tố nội bộ:

Việc phân tích các yếu tố nội bộ (đã đề cập ở chương 3) sẽ giúp doanh nghiệp xác định rõ những điểm mạnh và điểm yếu của mình, từ đó nhận diện được những khả năng chủ yếu của mình. Thường có 03 tiêu chuẩn để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp như sau:

- + Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.
- + Khả năng đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các sản phẩm mà họ đã mua
- + Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà đối thủ không thể sao chép, bắt chước được.

Trong tiến trình hoạch định hết sức chú ý tới các điểm yếu, cần tìm biện pháp khắc phục nhằm làm cho quá trình hoạch định diễn tiến tốt hơn.

Bước 3 - Xây dựng sứ mạng và các mục tiêu chung của tổ chức:

MISSION (Sứ mạng, nhiệm vụ, mục tiêu chung): Bất cứ tổ chức nào, khi thành lập đều mong muốn đạt được một cái gì đó, gần như là cuối cùng (đặc biệt đối với nhà sáng lập ra tổ chức) và cái đó phải mang tính lâu dài, có tính văn hóa của tổ chức gọi là MISSION. MISSION mang tính chất định tính, để xác định sứ mạng cần giải đáp các câu hỏi sau : Phục vụ cho ai? Ở đâu? Mức độ quan tâm công nghệ? Mức độ quan tâm sự tồn tại? Nguyên vọng & triết lý hoạt động ? Hình ảnh đối với công chúng? Chính sách đối với CBCNV? Tự đánh giá về lợi thế?...

Mục tiêu : Đã đề cập ở chương 1.

Quá trình xác định sứ mạng và mục tiêu cho tổ chức không được tiến hành một cách biệt lập mà nó phải được phát triển trong suốt quá trình phân tích ở bước 1 và bước 2 nói trên.

Bước 4 - Đề xuất các chiến lược để lựa chọn (hoạch định chiến lược):

Để xây dựng chiến lược người ta thường sử dụng các công cụ như: Ma trận SWOT, chu kỳ đời sống của sản phẩm, ma trận phát triển và tham gia thị trường, ma trận BCG mới, chiến lược của M.Porter...

Chiến lược là gì (STRATEGY)? : Chiến lược là con đường, giải pháp, phương thức, sợi chỉ đỏ xuyên suốt để đi đến mục tiêu chung của tổ chức. Phổ biến có các chiến lược sau:

- **Chiến lược thâm nhập thị trường:**

Đây là chiến lược nhắm vào việc tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những sản phẩm hiện có, thông qua việc gia tăng thị phần bằng cách:

- + Kích thích sức mua đối với sản phẩm
- + Thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh : giảm giá, quảng cáo...
- + Biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại

- **Chiến lược mở rộng thị trường:**

Là chiến lược nhắm vào việc tìm kiếm những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có, bằng cách:

- + 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:**

Là chiến lược phát triển những sản phẩm mới, hay cải tiến những sản phẩm hiện có như nâng cao chất lượng, tăng thêm tính năng sử dụng, thay đổi mẫu mã, quy cách, bao bì sản phẩm....

- **Chiến lược đa dạng hóa:**

Là chiến lược đưa những sản phẩm mới hay lĩnh vực kinh doanh mới thâm nhập vào những thị trường mới

Bước 5, 6- Phân tích các chiến lược khả thi, lựa chọn chiến lược tối ưu :

Cần căn cứ vào các yêu cầu sau để phân tích và lựa chọn chiến lược tối ưu:

- + Căn cứ vào sức mạnh của ngành và các doanh nghiệp trong ngành
- + Xem xét các nguồn lực: tài lực, vật lực, nhân lực

- + Mức độ phụ thuộc bên ngoài
- + Đặc điểm cá nhân của nhà quản trị

Bước 7 - Tổ chức thực hiện chiến lược:

Thông qua những hoạch định tác nghiệp cụ thể (sẽ đề cập ở phần sau) để thực hiện, đặc biệt chú trọng thực hiện những nội dung sau:

a) *Về quản trị:*

- + Cụ thể hóa mục tiêu dài hạn thành các mục tiêu ngắn hạn
- + Phân bổ các nguồn lực
- + Đề ra 1 số chính sách để thực hiện chiến lược
- + Gắn liền cơ cấu tổ chức với chiến lược

a) *Về Marketing:* Chú trọng nghiên cứu thị trường và phân tích đối thủ...

b) *Về tài chính:* Tổ chức nguồn vốn như thế nào? Chính sách sử dụng vốn ra sao để có hiệu quả? ...

c) *Về R/D:* Sản phẩm và dịch vụ mới như thế nào?...

Bước 8 - Kiểm tra & đánh giá kết quả:

Các hoạt động kiểm tra phải tiến hành song song với quá trình hoạch định chiến lược và tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện. Qua kiểm tra và đánh giá sẽ tìm ra những khiếm khuyết phải khắc phục hoặc có thể lặp lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết

Bước 9 – Lặp lại tiến trình hoạch định.

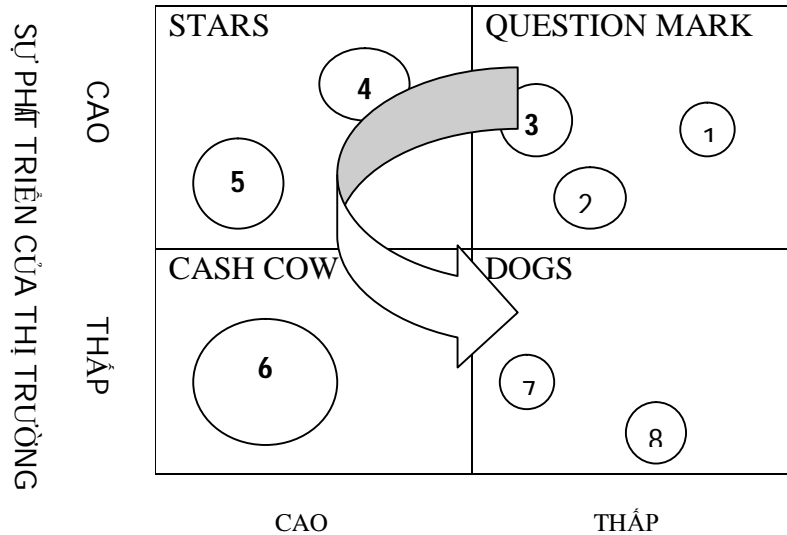
Những người tham gia hoạch định phải sẵn sàng điều chỉnh, đổi mới các chiến lược bằng cách lặp lại tiến trình hoạch định vì những lực lượng ảnh hưởng đến doanh nghiệp luôn luôn thay đổi không ngừng và luôn có những yếu tố bất ngờ

Do đó, có thể nói hoạch định là một tiến trình liên tục, là phương tiện để đạt mục đích

IV – CÁC CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.

1/ Growth Share Matrix (ma trận phát triển & tham gia thị trường):

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



PHẦN PHÂN CHIA THỊ TRƯỜNG
Hình 4.2 : Ma trận Growth Share Matrix

- 8 vòng tròn chỉ rõ tầm cỡ hiện tại và vị trí của 8 hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp
- Tầm cỡ từng hoạt động kinh doanh tỷ lệ thuận với diện tích hình tròn
- Vậy hoạt động kinh doanh số 5 và 6 là lớn nhất
- Vị trí của từng hoạt động chỉ ra sự phát triển về thị trường và phần tham gia thị trường của nó

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

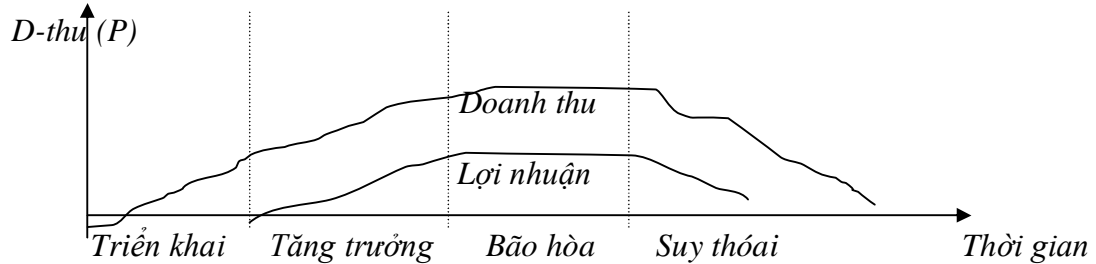
STARS (ngôi sao): Sản phẩm ô này là sản phẩm tốt, đã nổi tiếng, tiêu thụ tốt, thị phần cao, các STARS thường có khả năng sinh lợi và sẽ trở thành CASH COW ở tương lai. Cần có chiến lược đầu tư chiếm lĩnh thị trường.

CASH COW (bò sinh ra tiền): Sản phẩm tiêu thụ tốt, có thị phần lớn, công ty không cần cung cấp nhiều tài chính cho nó vì suất tăng trưởng của thị trường đã giảm xuống. Cần có chiến lược duy trì vị thế trên cơ sở giá cả tiêu thụ thấp. Khi mất dần phần tham gia thị trường thì nó sẽ trở thành một dog business (con chó)

DOGS: Sản phẩm ồm, khó bán, thị phần thấp, cần có chiến lược từ bỏ đầu tư và chuyển sang lĩnh vực đầu tư mới

2/ Lifecycle patterns (Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống):

Hãng tư vấn Arthur D. Little Inc đã tìm ra khuôn mẫu chu kỳ đời sống sản phẩm cho việc hoạch định chiến lược (hình 4.3). Gồm có 4 giai đoạn như sau:



Hình 4.3 : Chu kỳ sống sản phẩm

a) Thời kỳ triển khai (đưa sản phẩm vào thị trường):

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

b) Thời kỳ tăng trưởng:

Thời kỳ này số lượng tiêu thụ tăng mạnh do thị trường đã chấp nhận sản phẩm mới, chi phí sản xuất và giá thành giảm đáng kể, lợi nhuận cao. Việc mở rộng thị trường trong thời kỳ này rất thuận lợi. Tuy nhiên, vẫn phải tiếp tục bỏ thêm chi phí để hoàn thiện sản phẩm, nghiên cứu cải tiến, khảo sát thị trường....

c) Thời kỳ bão hòa:

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

d) Thời kỳ suy thoái:

Khối lượng tiêu thụ và lợi nhuận giảm nghiêm trọng, cần đình chỉ sản xuất, cắt giảm mọi chi phí chiêu thị, nhường bớt một phần thị trường cho đối thủ và thực

hiện chính sách giá thấp để tiêu thụ sản phẩm, thu hồi vốn để chuyển sang lĩnh vực kinh doanh khác

3/ Chiến lược cạnh tranh chung của Michael Porter:

Giáo sư Michael Porter đã đưa ra 03 cách tiếp cận chiến lược cạnh tranh như sau: chiến lược đứng đầu về chi phí, chiến lược dị biệt hóa sản phẩm và chiến lược trọng tâm hóa.

a-Chiến lược đứng đầu về chi phí:

Chiến lược đứng đầu về chi phí là một chiến lược mà trong đó một doanh nghiệp phân đấu để có chi phí thấp nhất trong ngành kinh doanh của mình và sản xuất những sản phẩm có cơ sở khách hàng rộng.

Chi phí thấp mang lại cho doanh nghiệp tỷ suất lợi nhuận cao hơn mức bình quân trong ngành bất chấp sự hiện diện của các lực lượng cạnh tranh khác. Khi có chi phí thấp nhất trong ngành, doanh nghiệp có thể bán sản phẩm với giá thấp nhất mà vẫn thu được lợi nhuận. Khi có chiến lược cạnh tranh về giá xảy ra, doanh nghiệp có chi phí thấp nhất tất nhiên sẽ thuộc ở vị thế tốt hơn và tiếp tục vẫn có lãi. Theo đuổi chiến lược này, cần có các điều kiện sau đây:

- + Sản xuất sản phẩm với số lượng lớn. Không có chủ trương phát triển sâu rộng các mặt hàng, không có những thay đổi về sản phẩm và dịch vụ, không dựa trên những cơ sở khác nhau về sản phẩm vì sẽ rất tốn kém .
- + Thị phần lớn.
- + Nguồn cung ứng đầu vào ổn định, thường xuyên với số lượng cung ứng lớn, giảm thiểu các chi phí ẩn trong quá trình sản xuất kinh doanh.
- + Có khách hàng tiêu thụ sản phẩm với số lượng lớn và ổn định.

Chiến lược này phù hợp đối với những doanh nghiệp lớn, dẫn đầu thị trường. Các doanh nghiệp mới hay các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm thay thế rất khó khi áp dụng chiến lược này. Chiến lược này cũng có các nhược điểm sau:

- + Do quá chú trọng đến chi phí, nên thiếu khả năng nhìn thấy những đòi hỏi về thay đổi sản phẩm hay Marketing.
- + Các đối thủ cạnh tranh sẽ dễ dàng bắt chước thông qua khả năng đầu tư vào những phương tiện máy móc, thiết bị kỹ xảo của họ.

+ Các thay đổi về công nghệ hiện đại sẽ vô hiệu hóa những đầu tư của kinh nghiệm trong quá khứ.

b-Chiến lược dị biệt hóa sản phẩm:

Chiến lược dị biệt hóa sản phẩm là chiến lược trong đó doanh nghiệp cạnh tranh cung cấp sản phẩm, dịch vụ độc nhất với những đặc điểm mà khách hàng đánh giá cao, nhận biết là khác biệt và sẵn sàng trả giá thêm cho sự khác biệt đó. Mức trả thêm này tạo ra cho doanh nghiệp có được mức lợi nhuận khuyến khích cạnh tranh trên cơ sở của sự dị biệt hóa sản phẩm, dịch vụ.

Các phương pháp khác biệt hóa về sản phẩm, dịch vụ được thể hiện dưới nhiều hình thức: sự điển hình về thiết kế, danh tiếng của sản phẩm, đặc tính của các sản phẩm, dịch vụ khách hàng, hệ thống phân phối và những mặt khác. Theo đuổi chiến lược này cần chú ý các đặc điểm sau:

- + Ưu tiên và chú trọng công tác nghiên cứu, thiết kế sản phẩm và dịch vụ.
- + Không nhất thiết phải chiếm lĩnh thị trường lớn.
- + Cần nhấn mạnh công tác Marketing.
- + Chú trọng công tác xây dựng thương hiệu, hình ảnh doanh nghiệp.

Chiến lược này có một số nhược điểm sau:

- + Rất khó giữ được tính độc nhất của sản phẩm, dịch vụ dưới sự cảm nhận từ phía khách hàng. Khi người mua tinh vi hơn, nhu cầu của họ về những khác biệt đó của sản phẩm sẽ bị giảm và họ sẽ không muốn phải trả giá cao để có nó nữa.
- + Khi những khác biệt của sản phẩm trở nên ít quan trọng hơn, thì khách hàng thường trở nên nhạy cảm hơn với giá
- + Sự bất chước làm hạn chế sự nhận thức về khác biệt hóa.

c-Chiến lược trọng tâm hóa:

Là chiến lược, trong đó doanh nghiệp theo đuổi hoặc lợi thế về chi phí, hoặc lợi thế do dị biệt sản phẩm, nhưng chỉ ở trong nhóm khách hàng mục tiêu hoặc phân khúc thị trường hay những thị trường góc cạnh một cách tích cực và có hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh đang phục vụ cho những thị trường rộng lớn.

Chiến lược này tập trung vào 03 cách phân đoạn thị trường sau : Vị trí địa lý, tức một vùng thị trường nhất định; Loại khách hàng; Dòng sản phẩm riêng biệt.

Chiến lược này giúp cho doanh nghiệp hiểu rõ về thị trường của mình, gần gũi hơn với khách hàng và phản ứng nhanh trước những thay đổi nhu cầu của khách hàng, từ đó xây dựng sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp, thương hiệu của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, chiến lược này cũng bộc lộ một số nhược điểm sau đây:

+ Do hoạt động với quy mô nhỏ nên khó cho phép giảm được chi phí một cách mạnh mẽ. Tuy nhiên, với những tiến bộ công nghệ hiện nay, nhược điểm này không trầm trọng so với trước đây.

+ Khách hàng của thị trường nhỏ dễ thay đổi sở thích và nhu cầu của họ. Bởi vì doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này khó thay đổi thị trường một cách nhanh chóng và dễ dàng, nên đây là một vấn đề nghiêm trọng.

+ Các đối thủ cạnh tranh tìm ra những thị trường hẹp trong thị trường chiến lược của họ, hay nói cách khác doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung trở thành người “không tập trung” bởi các đối thủ cạnh tranh của nó.

4/ New BCG Matrix (Ma trận BCG mới):

Đây là công cụ mới để thiết kế chiến lược, nó được triển khai từ 02 tiền đề :

+ Một công ty phải đạt được thắng lợi cạnh tranh thì mới có lãi, sự tiến triển của sản xuất sẽ làm thay đổi tầm cỡ và bản chất của thắng lợi (kích thước thắng lợi : nhỏ hay lớn)

+ Đường lối mà một thắng lợi có thể đạt được và độ lớn của thắng lợi thay đổi theo mỗi ngành sản xuất (số đường lối : ít hay nhiều)

Ta có thể xác định những đặc tính của một ngành sản xuất bằng cách ước lượng số đường lối để có thể đạt được thắng lợi và kích thước của thắng lợi đó. Thể hiện ở ma trận BCG mới sau (bảng 4.5):

Kích thước thắng lợi	
Nhỏ (1)	Lớn (2)

Những đường lối để đạt thắng lợi	Nhiều (3)	<p>SX mạnh mún =1+3</p> <p>+ Nhiều đường lối vượt trội, nhưng cỡ nhỏ tức thắng lợi không đáng kể => Chỉ đầu tư tối thiểu, thận trọng khuyến trương</p>	<p>SX chuyên môn hóa =2+3</p> <p>+ Nhiều đường lối vượt trội, cỡ lớn tức thắng lợi đáng kể => Nên tìm cách ngăn chặn đối thủ cạnh tranh có được những thắng lợi như ta</p>
	Ít (4)	<p>SX bí lối =1+4</p> <p>+ Ít đường lối vượt trội, cỡ nhỏ tức thắng lợi không đáng kể => Cắt giảm chi phí, bán DN, chiến lược rút lui khỏi ngành sản xuất...</p>	<p>SX khối lượng lớn =2+4</p> <p>+ Ít đường lối vượt trội, nhưng cỡ lớn tức thắng lợi đáng kể => Chiến lược giảm giá để đẩy mạnh cạnh tranh</p>

Bảng 4.5 : New BCG Matrix

5/ SWOT Matrix:

Bảng 4.6 : Ma trận SWOT

Liệt kê các cơ hội – O	Liệt kê các nguy cơ - T
------------------------	-------------------------

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

Nội dung của ma trận SWOT (bảng 4.6) có thể tóm tắt như sau: Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài giúp doanh nghiệp xác định được những cơ hội (O) và đe dọa (T). Kết hợp phân tích các yếu tố bên trong doanh nghiệp để xác định được những điểm mạnh (S) và điểm yếu (W) của doanh nghiệp. Từ đó kết hợp các S,W, O, T để hình thành các chiến lược như sau:

Chiến lược SO : Phải sử dụng mặt mạnh nào để khai thác tốt nhất cơ hội có được từ bên ngoài ?

Chiến lược ST: Phải sử dụng mặt mạnh nào để đối phó với nguy cơ ?

Chiến lược WO: Phải khắc phục điểm yếu nào để tận dụng tốt nhất cơ hội đang có từ bên ngoài hoặc sử dụng cơ hội nào để khắc phục những yếu kém hiện nay?

Chiến lược WT: Phải khắc phục những yếu kém nào để giảm bớt nguy cơ ?

Chiến lược kết hợp cả S, O, W, T: Sử dụng mặt mạnh để khai thác tốt nhất cơ hội, lấp dần những yếu kém và giảm bớt những nguy cơ.

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

V – HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP.

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

2/ Tiến trình & nội dung cụ thể:

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

- Kế hoạch cho những hoạt động không lặp lại (chỉ sử dụng 01 lần)
- Kế hoạch thường xuyên

2.1- Kế hoạch chỉ sử dụng một lần: Nhằm vào những hoạt động không có khả năng lặp lại ở tương lai, gồm:

a.Chương trình (quy mô lớn): Đưa người lên mặt trăng, xóa đói giảm nghèo....

b.Dự án (quy mô nhỏ): Là một phần tách rời từ chương trình, được giới hạn nghiêm ngặt về nguồn lực sử dụng và thời gian hoàn thành.

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

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

a.Chính sách: Là những đường lối chỉ đạo tổng quát để làm quyết định, ví dụ chính sách đãi ngộ chất xám, chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài, chính sách tăng lương cho CNV có thêm bằng cấp ngoại ngữ....

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

c.*Quy định: Các tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép làm*

CHƯƠNG V CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

---oooOooo---

I – KHÁI NIỆM VÀ CÁC NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG CƠ CẤU MỘT TỔ CHỨC .

1/ Khái niệm chức năng tổ chức:

Đó là chuyên môn hóa các cá nhân, bộ phận để thực hiện mục tiêu, đồng thời cụ thể hóa mục tiêu, tạo mối quan hệ giữa các cá nhân, bộ phận với nhau.

Dick Cacson, một nhà quản trị nổi tiếng của Mỹ đã nhận xét, có từ 70 – 80% những khiếm khuyết trong quá trình thực hiện mục tiêu là do ảnh hưởng của công tác tổ chức và thực tế đã chứng minh điều này. Chính vì vậy các nhà quản trị cần chú ý vấn đề tổ chức đối với đơn vị của mình.

2/ Mục tiêu của chức năng tổ chức:

Tạo môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung

3/ Nguyên tắc cơ bản của tổ chức quản trị:

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

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

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

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

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

II – MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1/ Tầm hạn quản trị (tầm hạn kiểm soát):

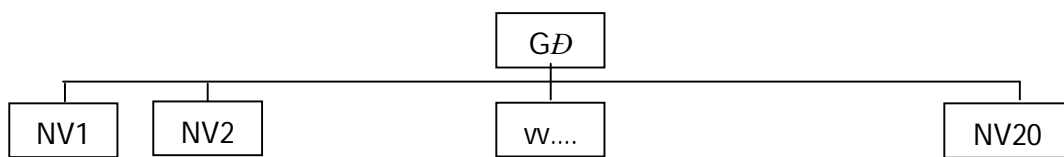
Khái niệm tầm hạn quản trị: Là khái niệm dùng chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà QT có thể điều khiển một cách tốt đẹp nhất.

Khi xác định một tầm hạn quản trị hợp lý phải căn cứ vào mức độ phức tạp của hoạt động và số lượng nhân viên :

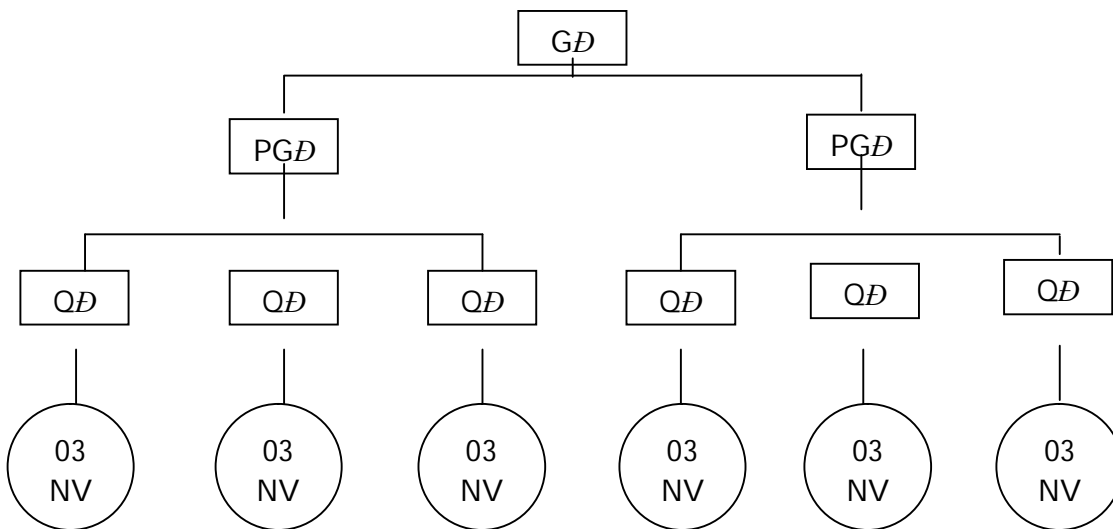
$1 - 3 \text{ lđ/1QT}$	<	$3 - 9 \text{ lđ/1QT}$	<	$10 - 15 \text{ lđ/1QT}$
------------------------	---	------------------------	---	--------------------------

Tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số lượng các tầng nấc trung gian. Ví dụ, doanh nghiệp có 20 nhân viên, nếu tầm hạn quản trị là 20 thì doanh nghiệp có 02 cấp là giám đốc và nhân viên (hình 5.1). Nếu tầm hạn quản trị là 3 thì có thể chia 04 cấp giám đốc, p.giám đốc, quản đốc, công nhân (hình 5.2).

Hình 5.1 : Tổ chức có 02 cấp (20 nhân viên)



Hình 5.2 : Tổ chức có 04 cấp (20 nhân viên)



Bộ máy nhiều cấp, gọi là bộ máy tổ chức cao và có tầm hạn quản trị thấp và ngược lại. Tầm hạn quản trị phụ thuộc quy mô doanh nghiệp và trình độ của nhà quản trị. Tầm hạn rộng đòi hỏi nhà quản trị có trình độ cao và ngược lại. Như vậy ta có một số nhận xét sau về tầm hạn quản trị:

- *Tầm hạn quản trị rộng:*
 - + Ít tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức
 - + Thông tin nhanh chóng

+ Hiệu quả (ít tốn kém về chi phí trong quản trị)

- *Tầm hạn quản trị hẹp:*

+ Nhiều tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức

+ Thông tin thường bị méo mó, khúc xạ.

+ Chi phí quản lý lớn do đó tính hiệu quả thấp

2/ Quyền hành trong quản trị:

Quyền hành trong quản trị là năng lực cho phép yêu cầu người khác phải hành động theo chỉ đạo của mình. Nhà quản trị muốn có quyền hành đầy đủ, yêu cầu phải có đủ 03 yếu tố sau: Phải có tư cách, chức danh của nhà quản trị; Phải được cấp dưới chấp nhận; Phải có trình độ, tư cách đạo đức cá nhân.... Một số hình thức quyền hành của các nhà quản trị thường sử dụng bao gồm:

+ Ra lệnh & yêu cầu người khác thực hiện : Nhanh, kịp thời, nhưng độc đoán và không mang tính sáng tạo

+ Ra lệnh, nếu thực hiện tốt sẽ có thưởng: Mang tính sáng tạo, nhưng đề cao lợi ích cá nhân cao hơn lợi ích tập thể.

+ Lắng nghe ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định: Dân chủ, tôn trọng cấp dưới, có thái độ hợp tác.

Mặc dù nhà quản trị cần phải có đầy đủ quyền hành để phục vụ cho việc quản trị, nhưng quyền hành phải có giới hạn của nó, giới hạn của quyền hành chịu sự hạn chế bởi các yếu tố như : Luật pháp của nhà nước, đạo đức xã hội, giới hạn của cấp bậc quản trị, điều kiện sinh học của con người

3/ Phân cấp trong quản trị:

Phân cấp quản trị là sự phân chia hay ủy thác bớt quyền hạn và trách nhiệm của nhà quản trị cấp trên cho nhà quản trị cấp dưới. Mục đích của việc phân cấp:

+ Tạo điều kiện cho doanh nghiệp ứng phó kịp thời với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Vì nếu tập trung hết cho cấp trên thì sẽ gây ra sự chậm trễ và không đáp ứng được với đòi hỏi của thực tế, đặc biệt là các doanh nghiệp có nhiều chi nhánh ở khắp nơi...

+ Giải phóng bớt khối lượng cho nhà quản trị cấp cao, để họ tập trung vào các công việc lớn hơn; Đồng thời qua đó tạo điều kiện để đào tạo đội ngũ kế cận chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp cao khi cần thiết.

III – XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC (CCTC).

1/ Khái niệm CCTC:

CCTC là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, được giao những nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn nhất định và bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản trị doanh nghiệp

2/ Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức:

- + Phải phù hợp luật pháp Nhà nước
- + Phải phù hợp với cơ chế quản trị của doanh nghiệp
- + Phải phù hợp với ngành nghề kinh doanh & quy mô doanh nghiệp
- + Có mục tiêu thống nhất
- + Chế độ trách nhiệm, quyền hạn, quyền lợi rõ ràng
- + Có tính tập trung thống nhất
- + Có cơ chế kiểm soát hữu hiệu
- + Mang tính hiệu quả

3/ Các bộ phận và các cấp trong cơ cấu tổ chức (CCTC):

CCTC & cơ cấu sản xuất có quan hệ hữu cơ với nhau: cơ cấu sản xuất là đối tượng quản lý, CCTC là chủ thể quản lý. CCTC hình thành bởi các bộ phận quản trị và các cấp quản trị sau:

- *Bộ phận quản trị:*

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

- *Cấp quản trị:*

Cấp quản trị là sự thống nhất tất cả các bộ phận quản trị ở một trình độ nhất định nào đó (ví dụ: cấp doanh nghiệp, cấp phòng ban chức năng, cấp phân xưởng...). Số cấp quản trị phản ánh sự phân chia chức năng quản trị *theo chiều dọc*, thể hiện

trình độ tập trung quản trị & liên quan đến vấn đề chỉ huy trực tuyến và hệ thống cấp bậc.

4/ Các tiêu chuẩn để hình thành các bộ phận trong tổ chức:

Theo số lượng nhân viên: xếp các nhân viên có công việc như nhau vào 1 bộ phận, khi chuyên môn hóa cao thì tiêu chuẩn này không phù hợp

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

Theo các chức năng của doanh nghiệp như: Marketing, kế toán, kỹ thuật...nhược điểm là các bộ phận thường theo đuổi chức năng riêng của mình mà quên đi mục tiêu chung của tổ chức

Theo lãnh thổ, địa lý: áp dụng doanh nghiệp có phạm vi hoạt động rộng.

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

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

Theo quy trình (thiết bị): ví dụ doanh nghiệp có bộ phận đúc, bộ phận cắt gọt, bộ phận lắp ráp ...

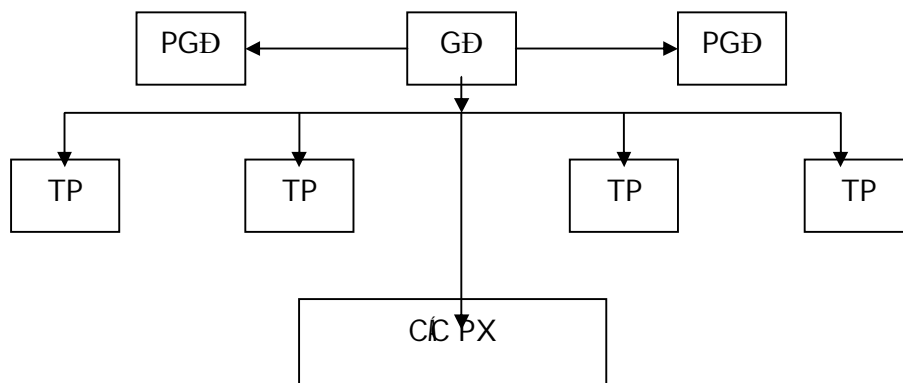
5/ Các mô hình CCTC:

5.1- Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị không ổn định:

Không có mô hình ổn định. Mô hình cơ cấu luôn luôn thay đổi do các nhân tố biến động ảnh hưởng như sau: Chiến lược của doanh nghiệp, mục tiêu của doanh nghiệp, tính hình biến động của môi trường, tình hình công nghệ, môi trường văn hóa, quy mô doanh nghiệp, phương pháp quản trị, đặc điểm của lao động ...

5.2- Mô hình cơ cấu trực tuyến (hình 5.3):

Hình 5.3 : Mô hình cơ cấu trực tuyến



- *Đặc điểm của mô hình CC trực tuyến:*

- + Quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng, từ trên xuống.

- + Người thừa hành chỉ nhận & thực hành mệnh lệnh của người phụ trách cấp trên trực tiếp của mình

- + Người phụ trách chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của những người dưới quyền mình.

- *Ưu điểm:*

- + Tránh hiện tượng người thừa hành thi hành nhiều mệnh lệnh khác nhau từ nhiều người phụ trách cấp trên khác nhau, thậm chí có những mệnh lệnh trái ngược nhau.

- + Phù hợp với chế độ 1 thủ trưởng, tăng cường trách nhiệm cá nhân.

- *Nhược điểm:*

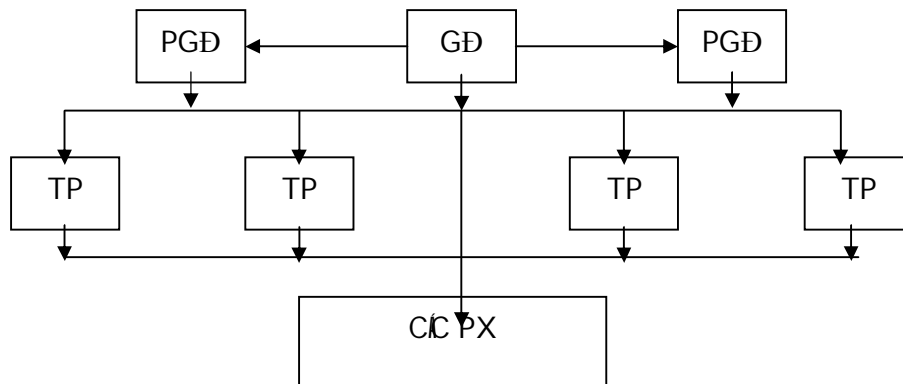
- + Đòi hỏi mỗi thủ trưởng phải có kiến thức toàn diện .

- + Không tận dụng chuyên gia có trình độ cao về từng chức năng quản trị.

- + Chỉ phù hợp ở phạm vi hẹp (Tổ, đội sản xuất...)

5.3- Mô hình cơ cấu chức năng (hình 5.4):

Hình 5.4 : Mô hình cơ cấu chức năng



- *Đặc điểm của mô hình CC chức năng:*

Cán bộ phụ trách các phòng ban chức năng có quyền ra các chỉ thị, mệnh lệnh và các vấn đề có liên quan đến chuyên môn của họ đối với các phân xưởng, bộ phận sản xuất...

- *Ưu điểm:*

+ Thu hút các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn tốt hơn.

+ Giảm bớt gánh nặng cho cán bộ chỉ huy chung của doanh nghiệp

• *Nhược điểm:*

+ Vi phạm chế độ một thủ trưởng

+ Dễ phát sinh trách nhiệm không rõ ràng, thiếu tính kỷ luật.

5.4- Mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng (hình 5.5):

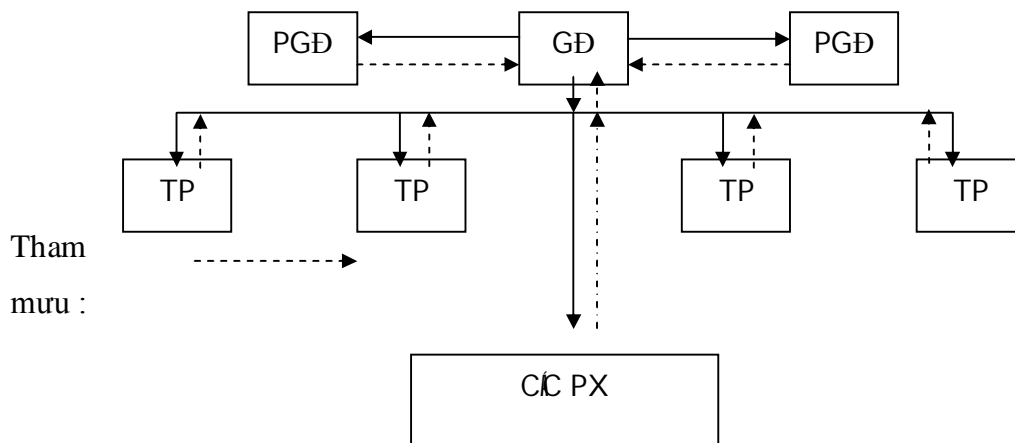
• *Đặc điểm của mô hình CC trực tuyến-chức năng:*

+ Thủ trưởng được sự tham mưu của các phòng chức năng, các chuyên gia, các hội đồng tư vấn ... để chọn các quyết định tối ưu.

+ Quyền quyết định vẫn thuộc về thủ trưởng, đảm bảo chế độ 1 thủ trưởng

+ Các phòng chức năng chỉ tham mưu mà không có quyền ra mệnh lệnh cho các phân xưởng và bộ phận sản xuất...

Hình 5.5 : Mô hình cơ cấu trực tuyến-chức năng



• *Ưu điểm* : Vừa đảm bảo chế độ 1 thủ trưởng, vừa phát huy năng lực chuyên môn của các phòng ban chức năng.

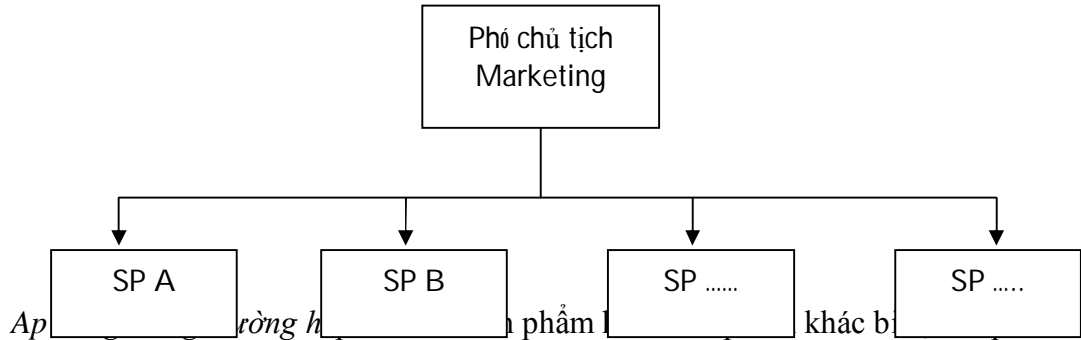
5.5- Mô hình cơ cấu tổ chức theo dự án (CCTC ma trận):

Đây là mô hình CCTC ngày càng được sử dụng nhiều. Thực chất là kết hợp 02 cách thức phân công và thành lập đơn vị, chủ yếu là kết hợp các đơn vị chức năng với các đơn vị thành lập theo sản phẩm (hay theo khách hàng). Chẳng hạn, một công ty đầu tư có 02 dự án theo 02 loại sản phẩm A, B hoàn toàn khác nhau. Thay vì tổ chức mỗi dự án có đầy đủ các bộ phận để thực hiện các công việc như: nghiên

cứu Marketing, lập luận chứng kinh tế-kỹ thuật, lập thủ tục hành chính ... thì theo mô hình này, CCTC như sau: Sử dụng các đơn vị chức năng có sẵn trong công ty để thực hiện các công việc trên cho tất cả các dự án.

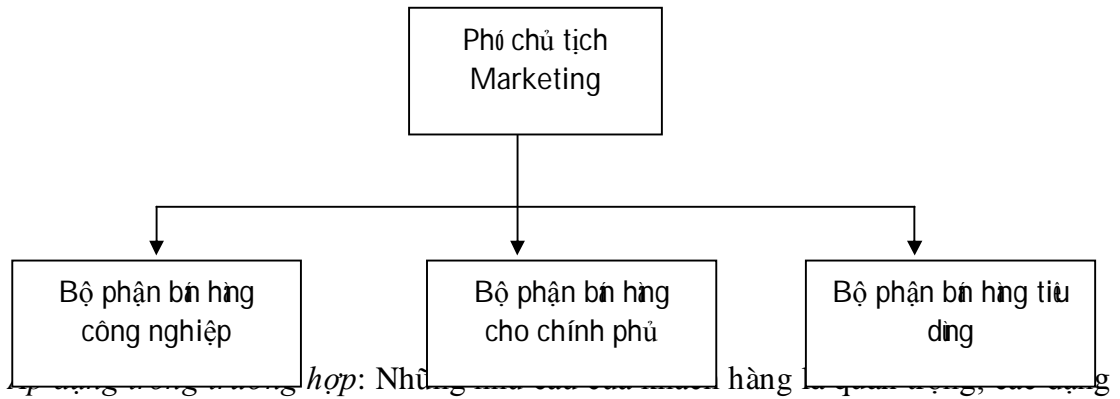
Sau đây là một số dạng cấu trúc đặc biệt:

Hình 5.6: Cấu trúc theo sản phẩm:



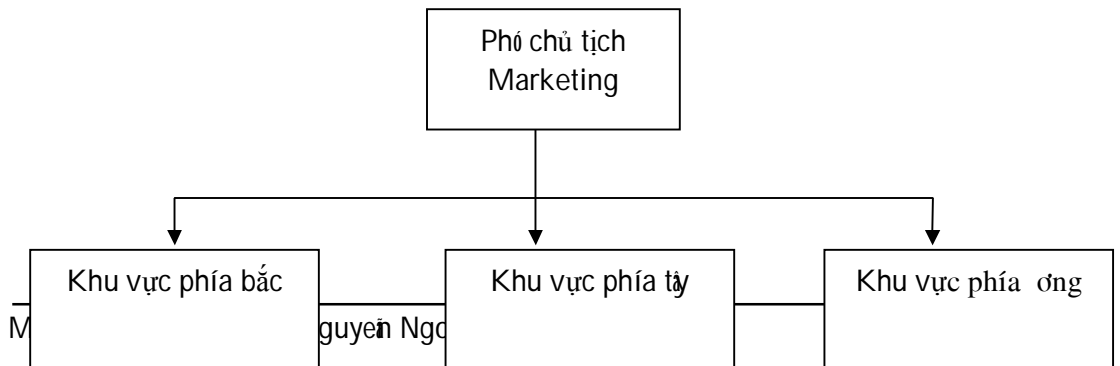
hoặc thị trường là phức tạp

Hình 5.7 : Cấu trúc theo khách hàng



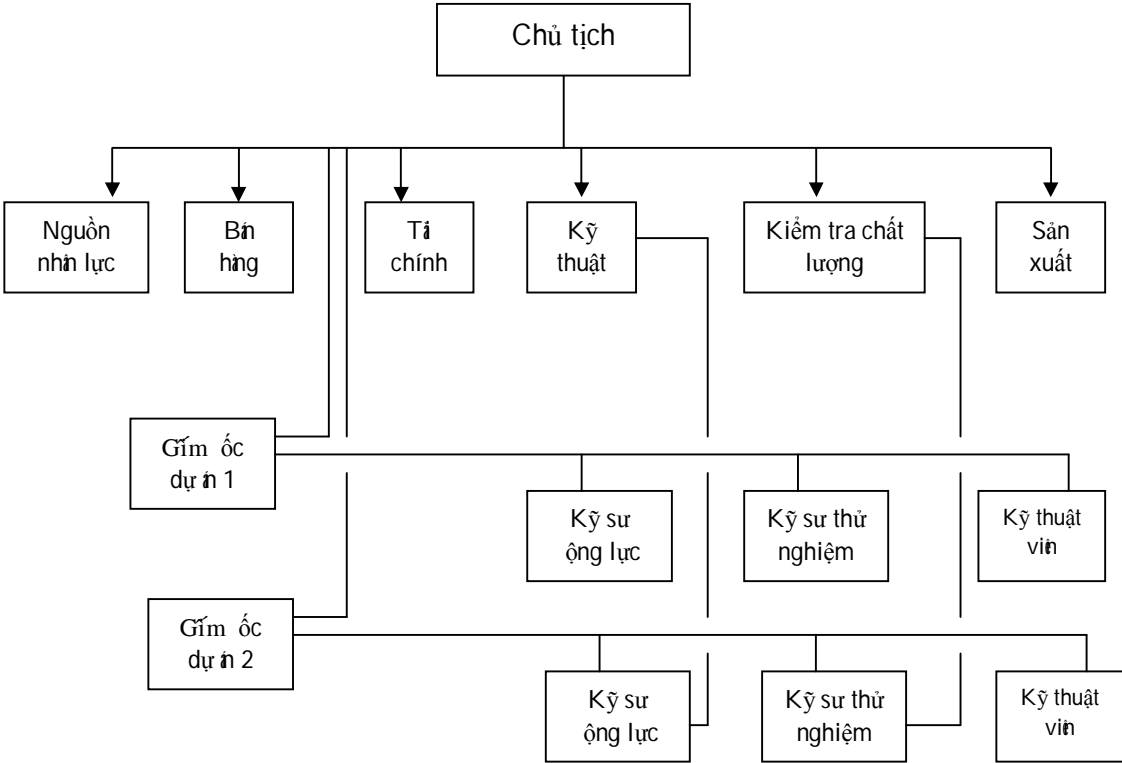
khách hàng là khác nhau.

Hình 5.8: Cấu trúc theo địa lý

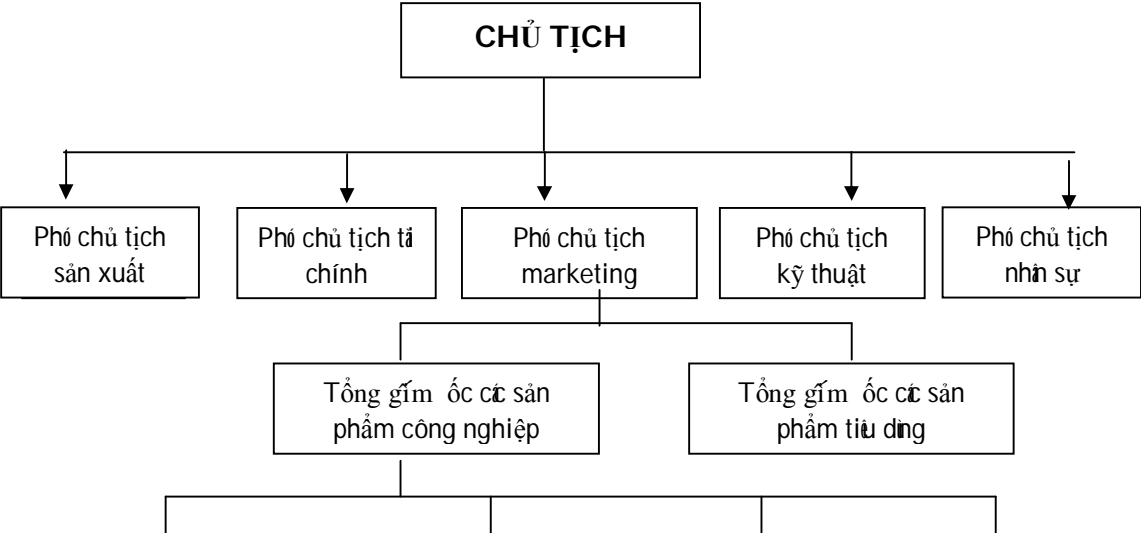


Áp dụng trong trường hợp: Các năng lực bố trí phân tán, các hoạt động độc lập với nhau, nhu cầu địa phương có sự khác biệt

Hình 5.9 : Cấu trúc theo dự án



Hình 5.10: Cấu trúc kết hợp (phù hợp với những công ty lớn và phức tạp)



Nhà quản trị bộ phận phía bắc

Nhà quản trị bộ phận phía nam

Nhà quản trị bộ phận phía ờng

Nhà quản trị bộ phận phía tây

6/ Tiến trình xây dựng cơ cấu tổ chức

Bước 1: Nhận thức rõ mục đích và mục tiêu của tổ chức

Bước 2: Xác định những hoạt động quan trọng cần thực hiện

Bước 3: Xếp loại các hoạt động theo chức năng sản xuất kinh doanh

Bước 4: Kết hợp các chức năng quan trọng thành một hệ thống vững chắc

Bước 5: Thẩm định và tái tổ chức

7/ Công tác tổ chức của các cấp bậc quản trị :

Cấp QT	Mục tiêu của công tác tổ chức	Các khía cạnh cơ bản
CẤP CAO	Gắn với kế hoạch chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> + Cần thành lập hay loại bỏ cấp nào, phòng ban nào ? + Phân quyền cho cấp dưới như thế nào ? + Cần ban hành những chế độ, chính sách chung gì ? + Phân phối và chuyển giao nguồn lực cho cấp dưới như thế nào ?
CẤP GIỮA	Gắn với kế hoạch chiến thuật	<ul style="list-style-type: none"> + Những hoạt động nào cần tiến hành ? + Tổ chức hoạt động theo hướng nào ? + Phân công quyền hạn & trách nhiệm như thế nào ? + Cần phải xây dựng nguồn lực ra sao ?
CẤP CƠ SỞ	Gắn với kế hoạch tác nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> + Những công việc cụ thể nào cần phải làm ? ai làm, lúc nào làm ? + Cần những phương tiện gì ? + Tổ chức công việc, thiết kế công việc, quy trình thực hiện các công việc như thế nào nhằm đảm bảo năng suất, chất lượng và trách nhiệm cao nhất ?

IV – ỦY QUYỀN.

1/ Khái niệm: Là việc tạo cho người khác quyền hành & trách nhiệm để thực hiện một hoạt động nhất định

2/ Yêu cầu:

2.1- Đảm bảo tính khoa học:

a) Tôn trọng quy trình ủy quyền qua 04 bước sau: (ủy quyền có thể bằng miệng hoặc bằng văn bản)

- + Xác định kết quả mong muốn của việc ủy quyền
- + Giao nhiệm vụ cho người được ủy quyền
- + Giao quyền hạn và yêu cầu trách nhiệm đối với người được ủy quyền
- + Thường xuyên kiểm tra theo dõi và đánh giá

b) Thực hiện đúng các nguyên tắc về ủy quyền:

- + Giao cấp dưới có khả năng thực hiện trực tiếp công việc được ủy quyền
- + Không làm mất đi hoặc thu nhỏ trách nhiệm của người ủy quyền
- + Nội dung, ranh giới nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng
- + Ủy quyền phải tự giác, không được áp đặt
- + Người được ủy quyền có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào công việc
- + Thường xuyên kiểm tra theo dõi và đánh giá

2.2- Đảm bảo tính nghệ thuật:

- + Người ủy quyền phải thật sự sẵn lòng tạo cho người được ủy quyền chủ động, suy nghĩ để thực hiện công việc
- + Người ủy quyền phải biết san sẻ công việc với người được ủy quyền
- + Biết chấp nhận thất bại nếu sự ủy quyền không thành công
- + Tạo lòng tin, tin tưởng cho cấp dưới nhận ủy quyền và khắc phục các sai sót của họ.
- + Sự ủy quyền cần phù hợp với đặc điểm cá nhân của người được ủy quyền, có sự kiểm tra thường xuyên, cung cấp đầy đủ các thông tin cho họ.

CHƯƠNG VI

CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN

---oooOooo---

I – KHÁI NIỆM VÀ CÁC YÊU CẦU.

1/ Khái niệm chức năng điều khiển:

Đây là chức năng liên quan đến các hoạt động *tuyển chọn, đào tạo, phát triển, động viên và lãnh đạo* các thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

2/ Yêu cầu đối với nhà quản trị:

- + Phải hiểu biết tâm lý, giao tế, thương lượng...
- + Phải có kỹ thuật tốt để chẩn đoán các nguyên nhân về nhân sự
- + Có những phương pháp hữu hiệu để bố trí, tuyển chọn, đào tạo... nhân viên
- + Phải có phong cách lãnh đạo riêng

II – TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ.

1/ Khái niệm :

Tuyển chọn nhân sự là tìm một người phù hợp để giao phó một công việc, một chức vụ đang cần (trống).

2/ Nguyên tắc tuyển chọn:

- *Xuất phát từ nhu cầu nhân lực và nguồn cung cấp:*

Để xác định nhu cầu nhân sự cần căn cứ vào dự báo thị trường về sản phẩm, kế hoạch sản xuất, tình hình biến động của lực lượng lao động trong doanh nghiệp. Nguồn cung cấp có thể nguồn ở bên trong (kích thích người lao động bên trong, giảm thời gian huấn luyện, đào tạo...) hoặc tuyển dụng từ bên ngoài (tạo nhân tố mới, đem lại sinh khí mới cho doanh nghiệp) qua quảng cáo, trung tâm môi giới, các trường, tự đến...

- *Xác định yêu cầu của công việc:*

Việc gắn công việc với con người thường diễn ra 02 cách:

Cách 1 : Xuất phát từ con người – tìm công việc, đây là cách không khoa học, không hợp lý, không đảm bảo hiệu quả

Cách 2 : Xuất phát từ công việc – tìm người lao động phù hợp, đây là cách làm khoa học, đảm bảo hiệu quả.

Để xác định yêu cầu công việc phải thu thập và phân tích các thông tin liên quan đến công việc bằng bảng mô tả công việc gồm những nội dung như sau:

- Chức năng và chức danh công việc?
- Số lượng lao động?
- Vị trí công việc đó trong doanh nghiệp?
- Tên và chức danh cấp chỉ huy trực tiếp?
- Công cụ làm việc?
- Hệ thống thông tin?
- Thời gian làm việc, mức lương?
- *Xác định tiêu chuẩn của người tuyển chọn:*

Tiêu chuẩn tuyển chọn thường bao gồm:

- Tiêu chuẩn về thể chất : sức khỏe, dáng mạo, ăn nói...
- Tiêu chuẩn về tính năng: thông minh, nhanh nhẹn...
- Tiêu chuẩn về kỹ năng: hiểu biết nghiệp vụ
- Tiêu chuẩn lý lịch, truyền thống gia đình, dòng họ...

3/ Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả tuyển chọn:

Kết quả tuyển chọn người lao động tốt hay chưa tốt thường phụ thuộc vào các nhân tố sau:

- Hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp.
- Tính hấp dẫn của công việc.
- Các chính sách, chế độ lao động của doanh nghiệp và chính phủ.
- Chi phí tuyển chọn.
- Số lượng & chất lượng ứng viên...

4/ Quy trình tuyển chọn:

Quy trình tuyển chọn trải qua 04 bước như sau

bc1: Xác định số lượng lao động cần tuyển chọn

bc2: Mô tả công việc, chức danh công việc

bc3: Thu thập và sàng lọc ứng viên

bc4: Tuyển chọn.

5/ Công cụ tuyển chọn:

Các công cụ tuyển chọn thường dùng :

- Hồ sơ xin việc.

- Các phép thử nghề nghiệp
- Phỏng vấn
- Điều tra về quá trình đào tạo
- Thử việc ...

6/ Tiêu thức đánh giá kết quả tuyển chọn:

Độ giá trị: Phản ánh mối tương quan về mức độ chính xác giữa công cụ tuyển chọn và một số chỉ tiêu thích hợp.

Độ tin cậy: Phản ánh điểm số thống nhất của ứng viên tại bất kỳ thời điểm tuyển chọn nào. Ví dụ chỉ số IQ của ứng viên ngày thứ nhất 100 đ, ngày thứ năm 110 đ thì đạt, nếu ngày thứ năm 45 đ thì không đạt

III – ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

Trước hết cần phân biệt giữa đào tạo và phát triển qua bảng 6.1 sau:

Bảng 6.1 : Phân biệt giữa đào tạo & phát triển nhân sự

So sánh	Đào tạo nhân sự	Phát triển nhân sự
Giống nhau bản chất	Nâng cao trình độ và gắn liền với học tập	Giống đào tạo
Khác nhau về định hướng	Định hướng cho hiện tại, tập trung vào công việc hiện tại, tăng cường kỹ năng thực hiện công việc của cá nhân	Định hướng cho tương lai, tập trung cho sự phát triển cá nhân, đáp ứng mục tiêu chiến lược con người
Khác nhau về đối tượng	Người bị thiếu hụt kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc	Người đã có năng lực, có khả năng phát triển cao hơn

1/ Phương pháp đào tạo nhân sự:

a- Nguyên tắc đào tạo:

Đào tạo nhân sự phải tuân theo các nguyên tắc sau đây:

- + Xác định đúng đối tượng đào tạo
- + Đào tạo lý luận kết hợp thực hành
- + Kết hợp chặt giữa đào tạo với nâng cao khả năng tự bồi dưỡng,
- + Đào tạo là một quá trình liên tục .

b- Phương pháp đào tạo:

- Đào tạo trong công việc:

Thông qua chuyên gia kèm cặp, huấn luyện

Đào tạo bằng giới thiệu công việc: Trước hết phải trình bày các yêu cầu người được đào tạo cần đạt tới như thế nào? Giới thiệu và mô tả công việc cho họ, kể đến cho người được đào tạo thử nghiệm công việc và sau cùng đưa vào làm thực tế kèm theo bố trí người giúp đỡ.

- Đào tạo ngoài công việc:

Đào tạo bằng các bài giảng trên lớp, chiếu phim-video, xử lý các bài tập tình huống, sử dụng các công cụ tin học.... Hoặc đào tạo thông qua việc cho tham quan, khảo sát trong và ngoài nước, cho tham gia tổ chức diễn đàn và các hội nghị khoa học ...

2/ Phương pháp phát triển nhân sự:

- Phát triển trong công việc:

Luân phiên thay đổi công việc (chiều ngang lẫn chiều dọc) và thay đổi vị trí làm việc, địa vị, đảm đương chức vụ cao hơn...

- Phát triển ngoài công việc:

Thông qua các bài giảng và hội thảo, nghiên cứu tình huống, trò chơi quyết định, tổ chức các hoạt động ngoại khóa...

IV – ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

1/ Khái niệm động viên:

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

Động viên bao gồm cả động viên về vật chất lẫn động viên về mặt tinh thần. Muốn động viên được thuộc cấp thì cần tạo ra động cơ làm việc của họ. Động cơ thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng để thoả mãn một mong muốn hoặc một mục tiêu nhất định. Động cơ thúc đẩy là một phản ứng nối tiếp như sau:

Nhu cầu → mong muốn → thôi thúc → hành động → sự thoả mãn.

Trong lịch sử phát triển quản trị gồm có các lý thuyết động viên sau:

2/ Lý thuyết khoa học:

Xuất phát từ quan điểm : “bản chất người lao động là lười biếng & nhà quản trị hiểu biết về công việc hơn công nhân...”, do đó nhà quản trị cần dùng chính sách tiền lương và thưởng để động viên công nhân thực hiện các công việc lặp đi lặp lại một cách nhàm chán nhằm đạt hiệu quả cao. Chính sách động viên thường nhấn mạnh đến nhu cầu vật chất mà không chú trọng đến nhu cầu tinh thần

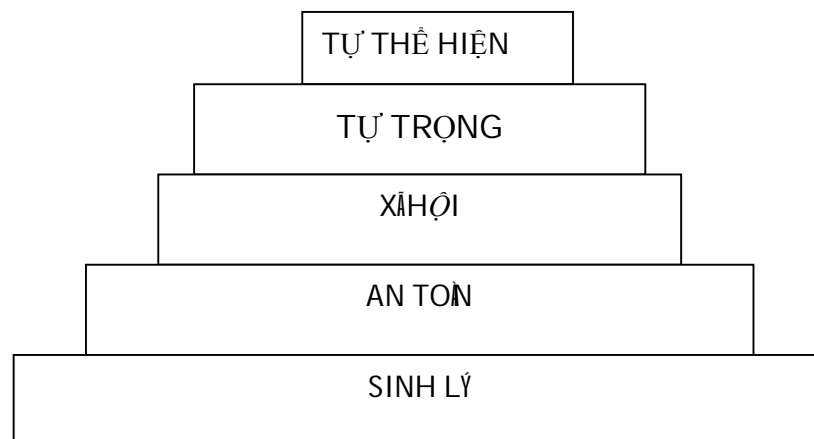
3/ Lý thuyết tâm lý xã hội:

Xuất phát từ quan điểm: “ quan hệ xã hội trong quá trình làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân. Con người sẽ nhàm chán khi thực hiện những công việc nhàm chán...”, do đó động viên lao động bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ & tạo điều kiện cho họ cảm thấy hạnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc, tạo cho họ nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm hơn đến các nhóm không chính thức, thông tin nhiều hơn cho họ biết các kế hoạch và hoạt động của tổ chức. Chính sách này nhấn mạnh nhu cầu tâm lý xã hội mà bỏ quên nhu cầu vật chất

4/ Các lý thuyết hiện đại về sự động viên:

4.1- Lý thuyết về hệ thống nhu cầu con người của Maslow

Hình 6.1 : Sơ đồ phân cấp nhu cầu con người của MASLOW:



Các nhu cầu bậc thấp: gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Nhu cầu bậc thấp là có giới hạn và được thoả mãn chủ yếu từ bên ngoài (việc thoả mãn thường dễ hơn). Các nhu cầu bậc cao: gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện, được thoả mãn chủ yếu từ bên trong (việc thoả mãn thường khó hơn)

Trình tự thoả mãn nhu cầu là đi từ thấp đến cao (trước tiên là các nhu cầu bậc thấp), khi các nhu cầu bậc thấp được thoả mãn thì nó không còn tính chất động viên nữa, lúc đó nhu cầu bậc cao sẽ xuất hiện. Muốn động viên có hiệu quả, nhà quản trị cần phải biết được thuộc cấp đang ở cấp độ nhu cầu nào và bản chất lâu dài của quá trình động viên là cần chú trọng đến các nhu cầu bậc cao.

4.2- Lý thuyết về bản chất con người của Douglas Mc Gregor (Lý thuyết Y):

Theo lý thuyết cổ điển, động viên con người có bản chất X (*lười biếng, không muốn nhận trách nhiệm, làm việc do người khác bắt buộc*) bằng vật chất, giao việc cụ thể & kiểm tra đôn đốc .

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

4.3- Lý thuyết động viên của Herzberg:

Ong chia 02 mức độ khác nhau của thái độ lao động:

Mức độ làm việc bình thường (yếu tố bình thường): Các yếu tố làm việc bình thường (như điều kiện làm việc, lương bổng, các chính sách của tổ chức, quan hệ với cấp trên, sự giám sát...) là các biện pháp của nhà quản trị không đem lại sự hăng hái hơn trong khi làm việc. Nhưng nếu các yếu tố làm việc bình thường không thoả mãn thì nhân viên sẽ bất mãn và kém hăng hái làm việc.

Mức độ làm việc hăng hái (yếu tố động viên): Yếu tố động viên (như trân trọng đóng góp của nhân viên, giao phó trách nhiệm cho họ, tạo điều kiện cho họ phát triển, cho họ làm những công việc họ thích và có ý nghĩa...) là các biện pháp quản trị thúc đẩy người lao động làm việc hăng hái hơn để tăng năng suất lao động. Nếu những yếu tố động viên không có thì họ sẽ làm việc bình thường.

Lý thuyết động viên của ông có ý nghĩa là lưu ý các nhà quản trị đừng lẫn lộn giữa những biện pháp không có giá trị động viên và những biện pháp có tác dụng động viên thực sự.

4.4- Lý thuyết E.R.G (Giáo Sư Claytonalderfer)

Ông tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow. Ông cũng cho rằng hành động của con người là bắt nguồn từ nhu cầu, xong có 3 loại nhu cầu như sau:

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

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

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

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

5/ Một số khía cạnh nhằm ứng dụng các thuyết động viên trong công tác quản trị :

- Thiết kế và bố trí công việc.
- Các phần thưởng.
- Sự tham gia của người lao động.
- Thời gian biểu linh hoạt hoặc giảm bớt thời gian làm việc trong tuần
- Đào tạo việc học hành
- Đào tạo cho các kỳ nghỉ, đi du lịch theo định kỳ hằng năm
- Các dịch vụ hỗ trợ gia đình (nhà trẻ tại cơ quan).
- **Các kỹ thuật khác.**

V – LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO.

1/ Khái niệm lãnh đạo:

Theo TS.Yves Enregle thì lãnh đạo là làm cho người khác thực hiện công việc của họ và hiểu biết công việc để giao cho người khác làm.

2/ Yêu cầu đối với người lãnh đạo:

+ Lạc quan, bền bỉ & hướng đến mục tiêu của tổ chức

- + Có mặt mọi nơi, nắm bắt mọi việc, lắng nghe mọi người nhưng không làm việc của người khác.
- + Có những phẩm chất đặc biệt
- + Hướng về các giá trị
- + Biết người và dùng người đúng chỗ
- + Phải hiểu biết tâm lý, giao tế, thương lượng...
- + Có uy tín lãnh đạo

3/ Phong cách lãnh đạo:

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

Phong cách lãnh đạo bao gồm các loại như sau:

- **Lãnh đạo độc đoán (chuyên quyền) :**

Được đặc trưng bởi sự áp đặt của nhà quản trị đối với nhân viên. Các nhiệm vụ chỉ thuần túy là người nhận và thi hành mệnh lệnh. Nhà quản trị cũng thường xuyên kiểm tra, giám sát chặt cấp dưới trong quá trình thực hiện nhiệm vụ (thông tin được lãnh đạo cung cấp cho cấp dưới ở mức tối thiểu cần thiết để thực hiện nhiệm vụ, thông tin là một chiều từ cấp trên xuống cấp dưới).

- **Lãnh đạo dân chủ :**

Nhà quản trị thường tham khảo, bàn bạc, lắng nghe ý kiến và đi đến sự thống nhất với các thuộc cấp trước khi ra quyết định, sử dụng nguyên tắc đa số. Nội dung của quyết định phụ thuộc vào ý kiến đa số của các thành viên trong tổ chức. Trong phong cách này người lãnh đạo có sự phân giao quyền lực cho cấp dưới nhiều hơn (thông tin 2 chiều).

- **Lãnh đạo tự do :**

Nhà quản trị sử dụng rất ít quyền lực, mà dành cho cấp dưới mức độ tự do cao. Vai trò của nhà quản trị ở đây là giúp đỡ, tạo điều kiện cho cấp dưới thông qua việc cung cấp thông tin và các phương tiện khác, và hành động như một mối liên hệ với môi trường bên ngoài (thông tin ngang).

4/ Lựa chọn phong cách lãnh đạo :

Tùy thuộc đặc điểm của nhà quản trị: trình độ năng lực, sự hiểu biết, phong cách của nhà quản trị...

Tùy thuộc đặc điểm của nhân viên: trình độ, năng lực, phẩm chất của nhân viên cấp dưới...

Tùy thuộc đặc điểm của công việc : tính cấp bách, mức độ phức tạp, tầm quan trọng, mức độ bí mật, của công việc ...

CHƯƠNG VII

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

---oooOooo---

I – KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH & TÁC DỤNG CỦA KIỂM TRA.

1- Khái niệm kiểm tra: Kiểm tra là việc dựa vào các định mức, các chuẩn mực, các kế hoạch để đánh giá hiệu quả của hoạt động của tổ chức và đề ra các giải pháp quản trị thích hợp nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Như vậy, kiểm tra bao hàm cả kiểm tra cái “ĐÃ” làm và qua đó điều chỉnh cái “SẼ” làm.

2/ Mục đích và tác dụng của kiểm tra:

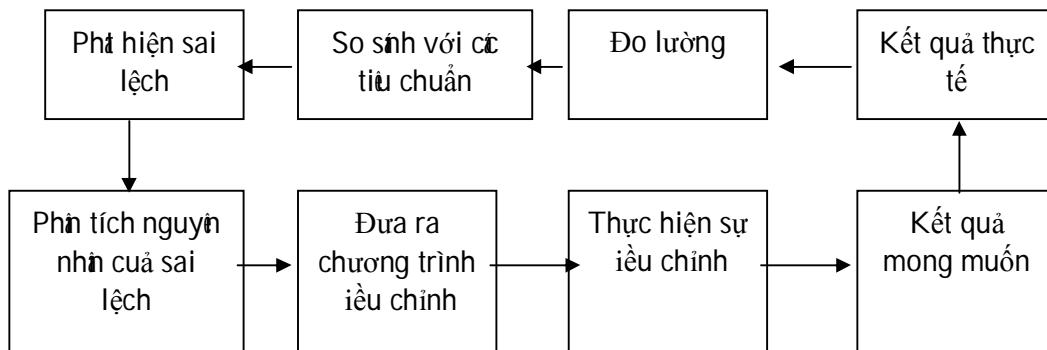
- + Xác định rõ các mục tiêu, kết quả đã đạt theo kế hoạch đã định
- + Bảo đảm các nguồn lực được sử dụng một cách hữu hiệu
- + Xác định và dự đoán sự biến động của các yếu tố đầu vào lẫn đầu ra
- + Xác định chính xác, kịp thời các sai sót và trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận trong tổ chức
- + Tạo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

II – CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ XÂY DỰNG CƠ CHẾ KIỂM TRA

1. Phải trên cơ sở mục tiêu, chiến lược của tổ chức & phải phù hợp với cấp bậc của đối tượng được kiểm tra. Ví dụ kiểm tra hoạt động bán hàng sẽ khác kiểm tra bộ phận tài chính, kiểm tra công tác PGD khác kiểm tra công tác của CH trưởng...
2. Phải phù hợp theo đặc điểm cá nhân của nhà quản trị: Tức thông tin kiểm tra phải được nhà quản trị thông hiểu, nếu không thì việc kiểm tra sẽ không còn ý nghĩa.
3. Phải quan tâm thực hiện tại những điểm trọng yếu, những yếu tố có ý nghĩa đối với hoạt động của tổ chức (đó là các điểm phản ánh rõ nhất mục tiêu, tình trạng không đạt mục tiêu, đo lường tốt nhất sự sai lệch, biết được ai là người chịu trách nhiệm về sự thất bại, ít tốn kém nhất, tiêu chuẩn kiểm tra hiệu quả nhất)
4. Phải khách quan dựa vào các tiêu chuẩn thích hợp, không mang tính định kiến, thiên vị...
5. Phải phù hợp với văn hóa tổ chức, phù hợp với bầu không khí của tổ chức
6. Phải hiệu quả, công việc kiểm tra phải tương ứng với chi phí của nó
7. Phải đưa đến các hành động sửa sai, điều chỉnh đối với các sai lệch, nếu không thì việc kiểm tra sẽ trở nên vô nghĩa.

III – QUY TRÌNH KIỂM TRA (hình 7.1).

Hình 7.1 : Quá trình kiểm soát là một hệ thống phản hồi



1/ Bc 01 : Thiết lập tiêu chuẩn kiểm tra.

Tiêu chuẩn kiểm soát là những cột mốc mà dựa vào đó các nhà quản trị tiến hành đánh giá và kiểm định đối tượng bị quản trị. Đó là những định mức, những chuẩn mực, những kế hoạch cụ thể...

Tiêu chuẩn kiểm soát được đặt ra khác nhau tùy thuộc vào đặc tính của đối tượng cần kiểm soát. Nó có thể biểu hiện dưới dạng định tính hoặc dưới dạng định lượng.

Tiêu chuẩn định lượng là những tiêu chuẩn đo được bằng lượng như số lượng sản phẩm, chi phí, giá cả, số giờ làm việc... do đó những thông tin mang tính định lượng thường dễ kiểm soát.

Tiêu chuẩn định tính thì không đo được bằng lượng như ý thức trách nhiệm, thái độ lao động... nên rất khó kiểm soát và thường đánh giá chúng qua các nhân tố trung gian (ví dụ dùng tiêu chuẩn phẩm chất để đánh giá mặt đạo đức của con người)

Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn kiểm soát:

- Tiêu chuẩn phải mang tính thực hiện (không quá cao, không quá thấp)
- Phản ánh đúng bản chất vận động của đối tượng bị quản trị.
- Dễ dàng cho việc đo lường.

2/ Bc 02 : Đo lường thành quả và so sánh với các tiêu chuẩn kiểm tra.

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

3/ Bc 03 : Điều chỉnh các sai lệch :

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

IV - CÁC LOẠI HÌNH KIỂM SOÁT

1- Kiểm soát lường trước (kiểm soát trước khi thực hiện):

Bằng cách tiên liệu các vấn đề có thể phát sinh để tìm cách ngăn ngừa trước. Tác dụng của kiểm soát lường trước sẽ giúp cho doanh nghiệp chủ động đối phó với

những bất trắc trong tương lai và chủ động tránh sai lầm ngay từ đầu. Đây là hình thức kiểm soát ít tốn kém nhất.

2- Kiểm soát hiện hành (kiểm soát trong khi thực hiện):

Bằng cách giám sát trực tiếp ngay trong khi thực hiện, nắm bắt những lệch lạc và đưa ra những biện pháp tháo gỡ kịp thời, đảm bảo việc thực hiện kế hoạch.

3- Kiểm soát sau khi thực hiện (kiểm soát phản hồi) :

Đây là loại kiểm soát được thực hiện sau khi hoạt động đã xảy ra. Mục đích của loại kiểm soát này là nhằm xác định xem kế hoạch có hoàn thành không? Nếu không thì phải tìm hiểu nguyên nhân? Rút ra những bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo sau. Nhược điểm của loại kiểm soát này là trễ về thời gian.

V - CÁC CẤP BẬC QUẢN TRỊ VÀ VẤN ĐỀ KIỂM SOÁT (bảng 7.1) :

1/ Chức năng kiểm soát của các cấp quản trị:

Bảng 7.1 : Bảng so sánh chức năng kiểm soát giữa các cấp quản trị

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

2/ Nội dung kiểm soát và phương pháp kiểm soát:

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

- + Kiểm soát tài chính: Doanh thu, chi phí, lãi lỗ, các chỉ tiêu tài chính...
- + Kiểm soát thông qua sử dụng công cụ kế toán – kiểm toán.
- + Kiểm soát nhân sự, kiểm soát về kỷ luật lao động.
- + Kiểm soát về tình trạng thị trường: phân đoạn thị trường, đối thủ, giá, sản phẩm, khách hàng
- + Kiểm soát sản xuất: Công nghệ, máy móc thiết bị, năng suất lao động, chất lượng sản phẩm...
- + Kiểm soát việc thực hiện các dự án đầu tư
- + vv...

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

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

- + Các phương pháp cổ truyền:
 - Phương pháp dựa vào số liệu thống kê.
 - Phương pháp dựa vào các bản báo cáo và phân tích
 - Phương pháp dựa vào phân tích điểm hòa vốn.
 - Phương pháp kiểm tra các nguồn lực ...
- + Các phương pháp hiện đại :
 - Phương pháp sơ đồ mạng
 - Áp dụng máy điện toán

Các nội dung và phương pháp nói trên các bạn sẽ được nghiên cứu sâu ở các môn học chuyên ngành sau này.

CHƯƠNG VIII

VĂN HÓA VỚI QUẢN TRỊ CỦA TỔ CHỨC

---oooOooo---

I – VĂN HOÁ DÂN TỘC & CÁC LOẠI HÌNH VĂN HÓA.

1/ Khái niệm:

Có nhiều khái niệm về văn hóa, sau đây xin trích dẫn các khái niệm của một số tác giả sau:

Theo Amadou M.Bow (nguyên TGD Unesco): Văn hóa là yếu tố cơ bản cho sức sống 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 Federico Mayor (nguyên TGD Unesco): Văn hoá 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. (Khái niệm này 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 của 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.

Theo TS Lê Văn Chương: Văn hóa là 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.

Tuy các khái niệm trên có những điểm khác nhau nhưng đều có những điểm giống nhau cơ bản sau:

Thứ nhất, văn hoá là những biểu hiện cơ bản của con người trong quá trình đấu tranh sinh tồn và phát triển, đồng thời là những hoạt động nhận thức thực tiễn nhằm tạo ra những biến đổi của xã hội, của môi trường xung quanh và bản thân con người.

Thứ hai, 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 (quan hệ giữa con người với con người).

Thứ ba, 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.

Thứ tư, văn hoá có các đặc trưng riêng và những chức năng khác nhau:

+ Văn hoá có tính hệ thống, bao gồm các mối liên hệ mật thiết giữa các hiện tượng và sự kiện trong một nền văn hoá. Đặc trưng hệ thống này tạo cho văn hoá chức năng tổ chức xã hội, làm nền tảng ổn định cho xã hội.

+ Văn hoá có tính giá trị, bao gồm giá trị vật chất và tinh thần, giá trị sử dụng, giá trị đạo đức, giá trị thẩm mỹ, giá trị đồng đại, giá trị lịch đại. Đặc trưng giá trị tạo cho văn hoá có chức năng điều chỉnh xã hội, giúp xã hội duy trì trạng thái cân bằng động.

+ Văn hoá có tính nhân sinh, phân biệt hiện tượng văn hoá xã hội và văn hoá tự nhiên. Đặc tính nhân sinh tạo cho văn hoá chức năng giao tiếp.

+ Văn hoá có tính lịch sử, nó được hình thành và tích lũy qua nhiều thời đại và được duy trì bằng truyền thống văn hoá. Đặc tính này tạo cho văn hoá có chức năng giáo dục và chức năng phát sinh.

2/ Các loại hình văn hoá:

2.1-Phân loại theo vùng văn hoá: Theo cách phân loại này, các dân tộc trên cùng một lãnh thổ thì có những tương đồng về văn hoá.

2.2-Phân loại theo tiêu thức kinh tế: Văn hóa du mục và văn hoá nông nghiệp. Trong chương này chỉ chú trọng đến cách phân loại này và nó tác động đến quản trị tổ chức như thế nào? Trước hết, những điểm khác nhau giữa chúng như sau:

a) Điều kiện hình thành:

• Văn hóa du mục:

Văn hoá du mục gắn liền với sự tồn tại và phát triển của nghề chăn nuôi của con người, môi trường sống thường tập trung ở các vùng thảo nguyên, vùng có khí hậu lạnh và khô như Tây Âu, Bắc Mỹ. Nguồn gốc cho sự phát triển kinh tế là dựa vào săn bắn và chăn nuôi là chủ yếu, do đó phụ thuộc rất nhiều vào thiên nhiên từ đó tạo cho con người có thói quen di chuyển nhanh chóng, gọn nhẹ. Có thể xem kinh tế du mục luôn luôn ở trong trạng thái “động” – bất ổn.

• Văn hoá nông nghiệp:

Văn hoá nông nghiệp gắn liền với sự tồn tại và phát triển của ngành trồng trọt của con người, môi trường sống thường tập trung ở các vùng đồng bằng, khu vực phương Đông, có điều kiện tự nhiên và khí hậu ổn định. Nguồn gốc kinh tế là dựa

vào trồng trọt là chủ yếu, từ đó tạo cho con người có thói quen thích ổn định và sống định cư. Có thể xem kinh tế nông nghiệp thuộc trạng thái “tĩnh” – ổn định.

b) Đặc điểm nhận thức:

• **Văn hoá du mục:**

Do văn hoá du mục gắn liền với cộng đồng săn bắn và chăn nuôi, quen với điều kiện tự nhiên khắc khổ, nên con người có tư tưởng xem thường tự nhiên, có tham vọng chế ngự tự nhiên, từ đó tạo cho họ có tư duy phân tích khách quan, mang tính thực nghiệm và lý tính cao. Khi phân tích vấn đề họ thường trừu tượng hoá chúng lên và sử dụng những phương pháp siêu hình, vận dụng phương pháp siêu hình để phát triển khoa học, sau đó dùng thực nghiệm để kiểm chứng.

• **Văn hoá nông nghiệp:**

Do văn hoá nông nghiệp gắn liền với cộng đồng trồng trọt, mang tính ổn định, chỉ sử dụng những nguồn lực sẵn có của tự nhiên, từ đó tạo cho họ không thích mạo hiểm, ít tư duy sáng tạo, nhưng lại có tính tập thể cao (do sống định cư) và thường phản đối sự cạnh tranh giữa các thành viên vì mục đích riêng. Họ thường có thói quen vô kỷ luật, thích sống bình quân, theo triết lý âm dương, tư duy lưỡng hợp và tôn trọng kinh nghiệm.

c) Tổ chức cộng đồng, tổ chức xã hội:

• **Văn hoá du mục:**

Áp dụng nguyên tắc trọng lý, trọng tài, đề cao vai trò sức mạnh và tự do cá nhân. Do đó cộng đồng và tổ chức xã hội được tổ chức chặt chẽ, mang tính kỷ cương, luật lệ nghiêm minh, tuy nhiên xử lý các công việc một cách máy móc, nguyên tắc. Nhà nước thường thực hiện các chức năng xem trọng quốc phòng và tạo hành lang pháp lý cho các thành viên trong xã hội cạnh tranh bình đẳng, Nhà nước chú trọng công tác xã hội nhưng không can thiệp sâu vào nền kinh tế và hạn chế lập các doanh nghiệp Nhà nước.

• **Văn hoá nông nghiệp:**

Áp dụng nguyên tắc trọng tình, trọng đức, trọng hiếu hoà, quyền lợi cá nhân thường không xem trọng và đề cao lợi ích tập thể. Do đó cộng đồng và tổ chức xã hội được tổ chức linh hoạt để thích hợp với những hoàn cảnh cụ thể, nên thường

thiếu tính chặt chẽ và tính kỷ luật không cao. Nhà nước chú trọng đến giáo dục, phúc lợi xã hội, chú tâm đến xây dựng cơ sở hạ tầng và lập các doanh nghiệp Nhà nước (chủ yếu), bảo hộ kinh tế.

d) Ứng xử với tự nhiên, cộng đồng - xã hội:

• **Văn hoá du mục:**

Mang tính tham vọng chinh phục tự nhiên bằng chính khả năng và sức mạnh của mình, xem tự nhiên là đối tượng nghiên cứu để chinh phục và qua đó phát triển khoa học. Đối với cộng đồng - xã hội, do tính cá nhân được tôn trọng, nên nguyên tắc chiếm đoạt trong tiếp nhận và cứng rắn trong đối phó, sòng phẳng trong các mối quan hệ, thường thể hiện sự bất đồng quan điểm một cách trực tiếp và cương quyết bảo vệ quan điểm của mình nếu là đúng.

• **Văn hoá nông nghiệp:**

Sống lệ thuộc vào tự nhiên, tôn trọng hoà hợp với tự nhiên, điềm tĩnh và chậm rãi trong thao tác làm việc, trong ứng xử với tự nhiên, do đó con người thường có tâm lý rụt rè, e ngại, ít tham vọng. Đối với cộng đồng - xã hội, dung hoà trong tiếp nhận, mềm dẻo trong ứng phó, tôn trọng kinh nghiệm, đề cao đạo hiếu, lễ nghĩa, ít khi bộc lộ sự bất đồng một cách cực đoan nóng nảy mà giải quyết nó một cách khéo léo.

II – VĂN HOÁ CỦA MỘT TỔ CHỨC:

1/ Khái niệm : Văn hoá của một tổ chức là mặt nhận thức (chỉ tồn tại trong một tổ chức không phải trong một cá nhân), nhận thức chỉ mang tính mô tả thông qua các đặc điểm như phân biệt tổ chức này với tổ chức khác, là cơ sở để đánh giá và động viên các thành viên trong tổ chức, phân biệt khoảng cách giữa các nhà quản trị với nhân viên, là cơ sở để ứng xử với các rủi ro.

2/ Chức năng của văn hoá tổ chức:

Chức năng thứ nhất: Làm cho các thành viên thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập với nội bộ tổ chức, qua đó giúp tổ chức thích ứng với môi trường hoạt động của mình.

Chức năng thứ hai: Điều chỉnh hành vi của các thành viên phù hợp với hành vi được chấp nhận trong tổ chức.

3/ Các yếu tố cơ bản của văn hoá tổ chức:

Những giá trị cốt lõi (core values): Là các giá trị liên quan đến công việc của một xã hội, một cộng đồng mà trong đó tổ chức đang hoạt động.

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 tuân thủ.

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

Những huyền thoại (legends/myths): Là những câu chuyện liên quan đến những sự kiện tiêu biểu có thật và thường được hư cấu thêm để tạo thành những hình ảnh lý tưởng.

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

Những điều cấm kỵ (taboos): Là những tập quán văn hoá của tổ chức ngăn cấm các thành viên không được phép làm hay nói về điều gì đó (ví dụ : cấm hút thuốc nơi làm việc, cấm công nhân mang túi xách vào nhà máy...)

4/ Cơ sở hình thành văn hoá tổ chức:

Trước hết, văn hoá tổ chức hình thành phụ thuộc vào nét lãnh đạo của nhà quản trị, tức nhà quản trị làm cho mình nổi trội lên và tất cả các hoạt động của tổ chức hình như được thực hiện qua vai trò của nhà quản trị đó (ví dụ Công ty Microsoft và biểu tượng Bill Gate, Hãng Honda và nghị lực của Solchino Honda...)

Thứ hai, văn hoá tổ chức hình thành phụ thuộc vào nghề nghiệp của tổ chức

Thứ ba, văn hoá tổ chức hình thành do những thành viên đầu tiên của tổ chức tạo thành (thường mang tính huyết thống gia đình).

III – SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ ĐẾN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ TỔ CHỨC.

1/ Văn hoá và chức năng hoạch định:

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Coi trọng kinh nghiệm cao hơn tư duy sáng tạo trong hoạch định. Đặc biệt đối với hoạch định chiến lược thì thường thay đổi theo hướng cải tiến nhiều hơn là thay đổi sáng tạo mới hoàn toàn. Hoạch định thường sử dụng năng lực và trí tuệ của cả tập thể. Hoạch định thường đưa ra những mục tiêu dài hạn mà ít có mục tiêu ngắn hạn. Ít khi xác định trách nhiệm cá nhân và thường phải có nhiều thành viên, bộ phận tham gia vào quá trình hoạch định nên mất nhiều thời gian.

- **Văn hoá du mục:**

Hoạch định mang tính đột phá, sáng tạo, chấp nhận rủi ro, mạo hiểm, thường có nhiều kế hoạch ngắn hạn, mục tiêu rõ ràng, trách nhiệm từng thành viên, từng bộ phận rất rõ ràng, ít mất thời gian cho quá trình hoạch định. Tuy nhiên khi thực hiện thì thường dễ bị chống đối và thời gian thực hiện kéo dài.

2/ Văn hoá với chức năng tổ chức:

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Do mang tính cộng đồng cao, tôn trọng sự hài hoà và tính thống nhất, nên tổ chức công việc mang tính tập thể, ít phát sinh mâu thuẫn giữa các thành viên, bộ phận. Có nhiều quan hệ rộng và chéo giữa các bộ phận. Không thích sự phân công công việc mang tính chuyên môn hoá cao mà trái lại thích một người đa dạng hoá làm nhiều công việc. Thường phát sinh tính cục bộ, địa phương, tuyển chọn nhân viên trong quá trình phát triển tổ chức, khó sử dụng nhân viên tài.

- **Văn hoá du mục:**

Do đề cao chủ nghĩa cá nhân, tư duy vượt trội nên tổ chức thực hiện theo tuyến quan hệ quyền hành phù hợp với cơ cấu trực tuyến. Các thành viên phát triển nghề nghiệp một cách chiều sâu.

3/ Văn hoá với chức năng điều khiển:

a) Văn hoá với tuyển dụng:

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Tuyển dụng người theo mong muốn sử dụng lâu dài và suốt đời. Trong quá trình tuyển dụng ít chú trọng về chuyên môn hoá sâu, mà chú ý đến lứa tuổi và trình độ nhất định, tuyển lấp vào chỗ trống. Chất lượng của lao động và tuyển dụng thường tương quan với quy mô của tổ chức.

- **Văn hoá du mục:**

Tuyển dụng mang tính ngắn hạn, không có một cam kết bảo đảm làm việc lâu dài trong tổ chức. Tuyển dụng chú trọng vào chuyên môn hoá sâu. Chất lượng của lao động không phụ thuộc nhiều vào quy mô của tổ chức.

b) Văn hoá với động viên:

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Chính sách lương bổng phụ thuộc vào thâm niên là chủ yếu. Khi đánh giá quá trình lao động thường dùng hình thức tự kiểm điểm là chính và kết hợp với áp lực của tập thể để đấu tranh cho những giá trị, đạo đức mà tổ chức phải có. Sự đánh giá ít căn cứ vào những tiêu chuẩn rạch ròi do đó ít làm cho nhiều người hài lòng. Quyền lợi và sự đề bạt thường phụ thuộc vào thâm niên, quyền lợi cá nhân được giải quyết trong mối quan hệ hài hoà với quyền lợi tập thể và sự lâu dài.

- **Văn hoá du mục:**

Hệ thống lương bổng ít căn cứ vào tuổi tác, thâm niên, giới tính và việc đánh giá thường căn cứ vào những tiêu chuẩn định lượng hơn những tiêu chuẩn định tính, nói chung chính sách động viên thường ngược lại với văn hoá nông nghiệp.

c) Văn hoá với đào tạo và phát triển nghề nghiệp:

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Xem nơi làm việc là môi trường đào tạo tốt nhất, khuyến khích đào tạo con người biết nhiều công việc, qua đó giúp tổ chức phát triển toàn diện tránh được những rủi ro tuy nhiên không đáp ứng chiều sâu

- **Văn hoá du mục:**

Đào tạo có tính chuyên môn sâu, thường sử dụng lao động ngắn hạn khi có nhu cầu đối với công việc khác, sẵn sàng sa thải nhân viên cũ và tuyển nhân viên mới. Xem nơi làm việc là nơi thi thố tài năng giữa các cá nhân.

d) Văn hoá với thông tin trong tổ chức:

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Thông tin thường đa chiều khác nhau, thông tin giữa các thành viên dựa trên công việc, dựa trên các mối quan hệ thâm tình với nhau. Thông tin bao gồm cả thông tin chính thức và thông tin không chính thức. Khoảng cách giữa nhà quản trị và nhân viên rất gần gũi.

- **Văn hoá du mục:**

Thông tin thường chỉ một chiều (từ trên xuống hoặc từ dưới lên), thường sử dụng thông tin chính thức, ít có những tin đồn của thông tin không chính thức. Khoảng cách giữa nhà quản trị và nhân viên rất xa.

e) **Văn hoá với giải quyết các mâu thuẫn trong tổ chức:**

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Giải quyết mâu thuẫn tế nhị trên cơ sở “thấu tình đạt lý”, hiểu biết thông cảm lẫn nhau, nhân nhượng để đi đến thống nhất. Tức dùng “lý” để phân tích, dùng “tình” để giải quyết (tổ chức phi chính thức).

- **Văn hoá du mục:**

Dùng “lý” để phân tích, dùng “toà án” (tổ chức chính thức) là cơ quan pháp lý để giải quyết mâu thuẫn.

4/ **Văn hoá với chức năng kiểm tra:**

- **Văn hoá nông nghiệp:**

Hệ thống kiểm tra mang tính mặc nhiên, tức đề cao hình thức tự kiểm tra, tự sửa chữa, phê bình và tự phê bình, thường kiểm tra ít mang tính giúp đỡ, ít sử dụng bên ngoài kiểm tra. Cách kiểm tra không đưa ra những định lượng cụ thể.

- **Văn hoá du mục:**

Kiểm tra căn cứ vào tiêu chuẩn định lượng, mục tiêu, nhiệm vụ đã giao cho từng cá nhân... nên thường có độ chính xác cao. Thường sử dụng hệ thống kiểm tra mang tính hiển nhiên, tức sử dụng hình thức kiểm tra mang tính “trừng phạt” từ bên ngoài, bộ phận này làm sẽ có bộ phận khác kiểm tra.

CHƯƠNG IX THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

---oooOooo---

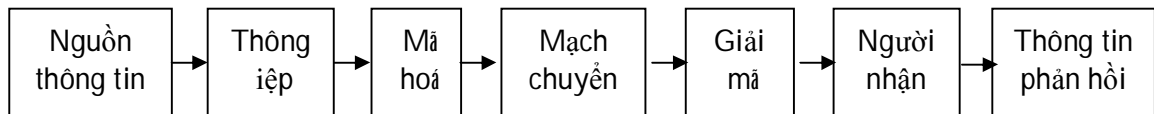
A/ THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ.

1/ Khái niệm-yêu cầu đối với thông tin:

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

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

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



Nguồn thông tin bắt đầu bởi một thông điệp bằng cách mã hoá nó. Mạch thông tin là trung gian (lời nói, cử chỉ, chữ viết, kênh truyền...) để chuyển thông điệp. Thông điệp đến người nhận phải được giải mã để người nhận hiểu. Thông tin phản hồi, là thông tin phản hồi về tình trạng thực hiện để biết mà theo dõi, điều chỉnh.

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

2/ Vai trò của thông tin trong quản trị:

+ Vai trò điều phối và thay đổi:

- Phương tiện để thống nhất mọi hoạt động có tổ chức
- Phương tiện để cung cấp các yếu tố đầu vào của tổ chức

- Phương tiện để liên hệ với nhau trong tổ chức để đạt mục tiêu chung.
- + Vai trò phục vụ cho việc thực hiện các chức năng quản trị
- + Vai trò phục vụ cho việc ra quyết định quản trị
- + Tác động tổ chức thành một hệ thống mở tương hỗ với môi trường bên ngoài

3/ Thông tin trong tổ chức:

a- Thông tin chính thức và không chính thức:

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

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

b- Chiều thông tin:

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

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

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

c- Các mạng thông tin thông dụng :

Mạng dây chuyền:

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

Mạng chữ Y:

Biểu thị 2 cấp dưới báo cáo cho cùng một nhà quản trị cấp trên và trên nhà quản trị này còn nhiều cấp quản trị cao hơn nữa.

Mạng bánh xe:

Hệ thống có nhiều thuộc cấp không có thông tin hàng ngang. Mọi thông tin đều phải thông qua nhà quản trị.

Mạch vòng tròn:

Một quản trị với nhiều thuộc cấp, mỗi thuộc cấp chỉ trực tiếp quan hệ với hai thuộc cấp khác kế cận.

Mạch đuợc mạch:

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

4/ Những trở ngại trong thông tin:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5/ Quản trị thông tin vượt qua những trở ngại:

a-Điều chỉnh dòng tin tức:

Nhà quản trị phải thiết lập một hệ thống lọc thông tin theo các cách sau:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B/ QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ.

1/ Khái niệm:

Quyết định quản trị là sản phẩm sáng tạo của nhà quản trị, nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức, để giải quyết một vấn đề nào đó trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của tổ chức.

2/ Vai trò của quyết định quản trị:

- + Vai trò định hướng các hoạt động của tổ chức
- + Vai trò hợp tác về phối hợp và ràng buộc các hoạt động của các bộ phận
- + Vai trò áp đặt cưỡng bức hoặc động viên đối với hệ thống bị quản trị
- + Vai trò đảm bảo các điều kiện , nguồn lực cho việc thực hiện mục tiêu chung.

3/ Yêu cầu đối với các quyết định trong quản trị;

Bảo đảm tính khoa học: quyết định phải có căn cứ, có cơ sở, có thông tin, có nhận thức và kinh nghiệm của nhà quản trị, phù hợp với các quy luật khách quan.

Bảo đảm tính pháp lý: quyết định phải đúng thẩm quyền, hợp pháp, đòi hỏi cấp dưới phải thực hiện

Bảo đảm tính hệ thống, định hướng: quyết định phải thể hiện việc thực hiện nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức và phải có địa chỉ rõ ràng

Bảo đảm tính cụ thể: quyết định phải ngắn gọn, dễ hiểu, cụ thể chi tiết và quy định rõ thời gian thực hiện.

Bảo đảm tính tối ưu: vừa chính xác, vừa hiệu quả tốt nhất

Bảo đảm tính linh hoạt: dễ dàng điều chỉnh

4/ Phân loại quyết định quản trị : (bảng 9.1)

5/ Tiến trình ra quyết định và tổ chức thực hiện : (bảng 9.2)

6/ Các mô hình ra quyết định :

a) Các mô hình : (bảng 9.3)

b) Lựa chọn mô hình;

Để lựa chọn mô hình ra quyết định phù hợp nhà quản trị cần trả lời các câu hỏi sau:

- Vấn đề ra quyết định có cấp bách không ?
- Chúng ta có đủ thông tin hay tài năng cần thiết để tự giải quyết được vấn đề hay chưa ?
- Vấn đề đã được hiểu thấu đáo chưa ? Chúng ta có biết mình cần tìm kiếm những thông tin gì và kiếm chúng ở đâu chưa ?
- Sự chấp nhận của tập thể có thuận lợi cho sự thành công của quyết định hay không ?

Bảng 9.1 : Phân loại quyết định quản trị

Tiêu thức	Các loại quyết định	Nhận Xét
Theo tính chất	Quyết định chiến lược	Liên quan đến các mục tiêu tổng quát hoặc dài hạn của tổ chức
	Quyết định chiến thuật	Liên quan mục tiêu hẹp, như mục tiêu các bộ phận, chức năng.
	Quyết định tác nghiệp	Liên quan đến việc điều hành các công việc hàng ngày.

Theo thời gian	Quyết định dài hạn Quyết định trung hạn Quyết định ngắn hạn	Hơn một chu kỳ hoạt động Trong một chu kỳ Ngắn hơn một chu kỳ
Theo chức năng quản trị	Quyết định kế hoạch Quyết định tổ chức Quyết định điều khiển Quyết định kiểm soát	Liên quan đến những mục tiêu, phương hướng hoạt động Bộ máy tổ chức, phân quyền Cách thức lãnh đạo và động viên Tiêu chuẩn kiểm soát, hình thức kiểm soát
Theo cách soạn thảo	Quyết định theo chương trình sẵn Quyết định không theo chương trình (các hoạt động không lặp lại.)	Các hoạt động lặp lại, ít thay đổi có thể lập trình gắn với kế hoạch chuẩn. Những vấn đề biến động phức tạp, không chắc chắn, không lặp lại, Quyết định có tính rủi ro cao. Thường gắn với quản trị cấp cao, thích hợp với kế hoạch chuyên biệt.

Bảng 9.2: Tiến trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định

TIẾN TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	
<p>Tùy từng trường hợp mà số lượng các bước có thể nhiều hoặc ít. Về lý thuyết quyết định hướng tới sự tối ưu, nhưng trên thực tế thường hướng đến sự thỏa mãn.</p> <p>Quyết định vừa mang tính chủ quan vừa mang tính khách quan.</p> <p>Các yếu tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thành kiến và định kiến • Tính cầu toàn • Sự liều lĩnh • Kinh nghiệm • Sự phát triển của khoa học kỹ thuật. 	<pre> graph TD A[Xác định vấn đề] --> B[Xác định các tiêu chuẩn] B --> C[Xác định các phương án] C --> D[Đánh giá các phương án] D --> E{Chọn phương án tối ưu} E --> F[Ra quyết định] E --> C </pre>
TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH	
<p>Xây dựng kế hoạch thực hiện và phổ biến quyết định.</p> <p>Tổ chức thực hiện.</p> <p>Kiểm tra, theo dõi và đánh giá.</p>	

Bảng 9.3 : Các mô hình ra quyết định

Các mô hình	Nội dung
MÔ HÌNH 1	Nhà quản trị độc lập ra quyết định dựa trên những hiểu biết của mình, hoàn toàn không có sự tham khảo với các thuộc cấp khác.

MÔ HÌNH 2	Nhà quản trị đề nghị các nhân viên cung cấp các thông tin, sau đó độc lập đưa ra giải pháp cho vấn đề cần quyết định.
MÔ HÌNH 3	Nhà quản trị trao đổi với các nhân viên có liên quan để lắng nghe ý kiến và đề nghị của họ mà không cần tập trung họ lại, sau đó nhà quản trị ra quyết định có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi các ý kiến trên.
MÔ HÌNH 4	Các nhà quản trị trao đổi với tập thể để lấy ý kiến và đề nghị chung của họ. Sau đó nhà quản trị sẽ đưa ra quyết định với nội dung có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi các ý kiến tập thể.
MÔ HÌNH 5	Nhà quản trị trao đổi với tập thể, lấy ý kiến và đi đến một sự nhất trí chung. Đưa ra quyết định bị phụ thuộc vào ý kiến đa số của tập thể.

7/ Quyết định nhóm :

Quyết định nhóm, tận dụng được sức mạnh của tập thể vì tập hợp nhiều trình độ, nhiều giải pháp, nhiều cách tiếp cận. Quyết định nhóm sẽ phát huy tác dụng nếu chú ý đến các yếu tố ảnh hưởng. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quyết định nhóm, bao gồm:

- + Quy mô và thành phần của nhóm phải thích hợp với từng tình huống.
- + Sự khác biệt về địa vị sẽ ngăn cản sự trao đổi thông tin và sự lượng giá các phương án.
- + Tính cách, kiến thức và kinh nghiệm giữa các thành viên.
- + Khung cảnh buổi họp (không khí, tâm lý cuộc họp, cách bày biện trong phòng)
- + Vai trò của nhà quản trị chủ trì cuộc họp.

8/ Một số vấn đề thường xảy ra khi ra quyết định

- + Tê liệt do sự phân tích
- + Sợ ra quyết định sai
- + Tâm lý cầu toàn
- + Quá tin tưởng ở kinh nghiệm quá khứ

- + Ra quyết định khi lượng thông tin chưa đầy đủ
- + Tầm nhìn hạn hẹp, chủ quan.
- + Ảnh hưởng của xu thế trong quá khứ
- + Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức
- + vv...

A – PHẦN CÂU HỎI ÔN TẬP

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG I:

- 1/ Trình bày khái niệm về quản trị.
- 2/ Phân tích tính phổ biến của quản trị
- 3/ Công việc quản trị ở một tổ chức kinh tế có giống với một tổ chức phi kinh tế không ? Tại sao ?
- 4/ Công việc của một nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc QTrị?
- 5/ Kỹ năng của nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc quản trị?
- 6/ Phân tích các vai trò của nhà quản trị
- 7/ Phân biệt nhà quản trị và doanh nhân

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG II

- 1/ Trình bày tóm tắt các lý thuyết quản trị ở chương II
- 2/ So sánh những điểm giống nhau và khác nhau giữa lý thuyết quản trị khoa học của Taylor và lý thuyết quản trị hành chính của Fayol ?

- 3/ Những nguyên tắc nào trong 14 nguyên tắc quản trị của Fayol khó áp dụng trong thực tiễn quản trị ngày nay ?
- 4/ Bà Mary P.Follet đã khuyên các nhà quản trị thời đó những nội dung gì? Ngày nay nó còn hữu ích không ?
- 5/ Giải thích thế nào là hiệu ứng Hawthorne ?
- 6/ Nêu những điểm giống nhau giữa lý thuyết Y của Gregor và lý thuyết về hệ thống nhu cầu của Maslow ?
- 7/ Phân tích “tính trội” của hệ thống tổ chức của lý thuyết quản lý tổ chức của Barnard ?
- 8/ Phân tích tại sao lý thuyết q-trị định lượng không có tính phổ biến cao?
- 9/ Lý thuyết phân tích hệ thống nhằm giải quyết những vấn đề gì?
- 10/ Tại sao nói sự chú ý đến “nhân tố con người” là một bước ngoặt trong lịch sử quản trị? Mc Gregor đã nhấn mạnh tầm quan trọng của “nhân tố con người” như thế nào?
- 11/ Phân tích những ưu điểm và nhược điểm của các doanh nghiệp kiểu A và các doanh nghiệp kiểu Z? Theo bạn các doanh nghiệp Việt nam nên theo kiểu nào?
- 12/ Ng-tắc nào của quản trị tuyệt hảo không phù hợp với thực tế hiện nay?
- 13/ Tại sao các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng “quản trị sáng tạo” là phong cách quản trị của thế kỷ 21 ? Bạn thấy đúng không? Tại sao?

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG III

- 1/ Môi trường của tổ chức là gì? Phân biệt môi trường vi mô và vĩ mô?
- 2/ Tại sao môi trường lại quan trọng đối với nhà quản trị?
- 3/ Nêu sự tác động của môi trường đến đơn vị anh chị công tác (hay quan tâm). Nêu giải pháp nhằm hạn chế nguy cơ và tận dụng được cơ hội của môi trường đem đến cho đơn vị
- 4/ Phân tích tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô lên tổ chức.
- 5/ Phân tích tác động của các yếu tố thuộc môi trường vi mô lên tổ chức.
- 6/ Phân tích các biện pháp quản trị môi trường.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG IV

- 1/ Nêu khái niệm và tác dụng của hoạch định quản trị ?
- 2/ So sánh hoạch định tác nghiệp và hoạch định chiến lược?
- 3/ MBO là gì? Tiến trình xây dựng và tác dụng của MBO?
- 4/ Trình bày quá trình hoạch định chiến lược?
- 5/ Trình bày ngắn gọn các công cụ hoạch định chiến lược
- 6/ Phân tích SWOT của đơn vị bạn đang công tác (đơn vị bạn quan tâm) & xây dựng các chiến lược, chiến lược nào bạn cho là khả thi nhất?
- 7/ Trình bày những nội dung cơ bản của hoạch định tác nghiệp?

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG V

- 1/ Trình bày các nguyên tắc của tổ chức quản trị? Tại sao nguyên tắc thống nhất chỉ huy lại quan trọng? Trong thực tế tại sao đây là nguyên tắc khó thực hiện?
- 2/ Bạn hiểu thế nào về tầm hạn quản trị?
- 3/ Phân biệt cấu trúc chức năng và cấu trúc trực tuyến?
- 4/ Muốn xoá bỏ các tầng nấc trung gian trong một tổ chức cần giải quyết các vấn đề gì?
- 5/ Trình bày công tác tổ chức của các bậc quản trị?
- 6/ Những ưu và nhược điểm của cấu trúc ma trận?
- 7/ Tại sao phải ủy quyền? Các yêu cầu đối với ủy quyền là gì?
- 8/ Phân tích nhận xét của Dick Cacson: “có từ 70 đến 80% những khiếm khuyết trong quá trình thực hiện mục tiêu là do ảnh hưởng của công tác tổ chức” ?

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG VI

- 1/ Trình bày khái niệm điều khiển và phân tích các nguyên tắc của nó?
- 2/ Phân tích các nguyên tắc tuyển chọn NS? Phân biệt giữa tuyển chọn và tuyển dụng NS?
- 3/ Phân biệt giữa đào tạo và phát triển NS? Các phương pháp của nó?
- 4/ Động viên là gì? Trình bày tóm lược các lý thuyết động viên?
- 5/ Trong quản trị hiện nay, tổ chức cần xây dựng những chính sách động viên gì?
- 6/ Lãnh đạo là gì? Phân tích các nguyên tắc lãnh đạo?
- 7/ Theo bạn phong cách lãnh đạo nào là tối ưu nhất của nhà quản trị?

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG VII

- 1/ Trình bày khái niệm và mục đích kiểm tra ?
- 2/ Phân tích các nguyên tắc kiểm tra?
- 3/ Trình bày quy trình kiểm tra?
- 4/ Công việc kiểm tra của các cấp quản trị trong một tổ chức.
- 5/ Cách xác định các điểm trọng yếu?
- 6/ Có phải tiêu chuẩn định lượng được chú trọng nhiều hơn tiêu chuẩn định tính trong quá trình kiểm tra?

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG VIII

- 1/ Nêu các đặc điểm của văn hoá du mục và văn hoá nông nghiệp?
- 2/ Khái niệm và các thành tố của văn hoá tổ chức?
- 3/ Trình bày văn hoá tổ chức tác động đến các chức năng q-trị như thế nào?
- 4/ Có phải các tổ chức sản xuất kinh doanh ở Việt nam đều mang tính văn hoá nông nghiệp

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG IX

- 1/ Thông tin trong quản trị là gì? Yêu cầu của thông tin?
- 2/ Phân tích tác dụng của thông tin?
- 3/ Trình bày những trở ngại của thông tin? Nhà quản trị cần làm gì để khắc phục những trở ngại đó?
- 4/ Khái niệm, yêu cầu và vai trò của quyết định quản trị?
- 5/ Trình bày tiến trình ra quyết định?
- 6/ Trình bày các mô hình ra quyết định ? Cho nhận xét của bạn mô hình nào là tối ưu nhất?
- 7/ So sánh giữa quyết định quản trị cá nhân và quyết định quản trị tập thể ?
- 8/ Tại sao quyết định quản trị phải luôn là sự sáng tạo của nhà quản trị?

B – PHẦN CÁC BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

TÌNH HUỐNG 1

Bạn với cương vị là giám đốc một công ty, những công việc được đề cập dưới đây, bạn sẽ trực tiếp giải quyết những công việc nào? Những công việc nào bạn giao cho thuộc cấp của bạn? Hãy giải thích?

1. Cùng với một cộng sự, đến thăm người phụ trách bộ phận quảng cáo để cho anh ta thấy rằng ban lãnh đạo có quan tâm đến anh ta ?
2. Quyết định có tạo nên một chức vụ mới hay không ?
3. Duyệt một khoảng chi thông thường của một người cộng sự ?
4. Xem những báo cáo hằng tháng để biết trong lĩnh vực mà mình phụ trách công việc đã tới đâu ?
5. Quyết định các khoảng chi trong lĩnh vực mà mình phụ trách ?
6. Chất vấn một người đến xin việc (do cấp trên giới thiệu)
7. Dự một cuộc họp để nắm những phát triển mới nhất về kỹ thuật
8. Gặp một chuyên gia bên ngoài để thoả thuận về một p/án chia lợi nhuận.
9. Giải thích cho một cán bộ biết vì sao anh ta được tăng lương
10. Hỏi một cán bộ xem anh ta nghĩ gì về ý kiến của bạn về công tác của anh ta phụ trách
11. Đãi cơm người đại diện một xí nghiệp cung cấp hàng quan trọng mà bạn đang giao dịch.
12. Nói chuyện với phòng thương mại về kế hoạch mục tiêu của xí nghiệp.

TÌNH HUỐNG 2

Ông An là giám đốc một công ty thuộc loại lớn tại thành phố HCM, trong quá trình công tác ông thường gặp một vấn nạn “Đó là sự bận rộn về thời gian“. Hằng ngày ông có mặt tại cơ quan từ 7 giờ sáng đến 19 giờ, tuy nhiên áp lực công việc vẫn không giảm, trái lại ngày càng tăng. Ông An đã mời một cố vấn để nghiên cứu và cho ông những lời khuyên về vấn đề này. Sau khi trực tiếp thống kê và ghi lại những công việc trong ngày của ông An, người cố vấn đã ghi lại kết quả như sau:

	Nội dung công việc	Tỷ lệ thời gian (%)
1	Công việc liên quan đến lập kế hoạch	10
2	Báo cáo và kiểm tra	8

3	Họp với người cộng tác	10
4	Làm việc với thư ký	2
5	Điện thoại	20
6	Tiếp khách	20
7	Đọc các công văn và báo cáo	10
8	Đi xuống xí nghiệp trực thuộc công ty	10
9	Ký giấy tờ trong ngày	10

Bạn nhận định như thế nào về vấn nạn mà ông An đang gặp phải ? Nếu được hỏi ý kiến bạn sẽ đưa ra những lời khuyên như thế nào giúp cho ông An giải quyết vấn nạn hiện nay về thời gian ?

TÌNH HUỐNG 3

Bạn là người quản lý một cửa hàng ăn uống (tại thành phố HCM). Trong nhiều năm cửa hàng hoạt động rất thành công và tạo được ấn tượng tốt với khách hàng, đặc biệt là những món ăn của cửa hàng rất phù hợp với khẩu vị của đại đa số khách hàng, mặt khác giá cả phải chăng phù hợp với những người có thu nhập trung bình, cách phục vụ của nhân viên là khá ân cần và lịch sự đã tạo ra được nhiều thiện cảm với khách hàng, cửa hàng lại tọa lạc tại một vị trí khá thuận lợi. Chính những yếu tố trên đã làm cho số lượng khách đến với cửa hàng ngày càng đông hơn và doanh thu cũng ngày càng tăng lên, thế nhưng trong vài tháng trở lại đây doanh số của cửa hàng bỗng nhiên bị sụt hẳn (giảm 30%). Sau một thời gian tìm hiểu, bạn đã xác định được nguyên nhân của vấn đề là do nhà hàng của mình bị cạnh tranh (trong tháng trước có một nhà hàng ở gần đó mới khai trương và đi vào hoạt động, nhà hàng này có vẻ hấp dẫn hơn và có nhiều biện pháp rất tinh vi đang lôi kéo khách hàng của bạn sang với nhà hàng của họ).

CÂU HỎI:

1. Hãy vận dụng quy trình ra quyết định để giải quyết vấn đề này
2. Hãy vận dụng kỹ thuật phân tích SWOT để giải quyết vấn đề này

TÌNH HUỐNG 4

Bạn đang ở trên một con tàu tư nhân, lênh đênh trên mặt biển Nam Thái bình dương. Con tàu của bạn đang gặp sóng dữ, có khả năng chìm xuống đáy biển. Lúc

này, bạn đã có sẵn một chiếc thuyền cao su cứu nạn (đã bơm đầy không khí). Trên thuyền đã có sẵn một bao thuốc lá, một bao diêm. Ngoài các thứ trên, bạn còn có 15 vật dụng sau đây trên tàu. Bạn phải quyết định tức thời chọn thứ tự ưu tiên 15 vật dụng đó để cứu nạn nếu bạn vào được đất liền hoang vu bằng thuyền cao su. Thời gian lúc này vô cùng quý giá, bạn không được chần chừ.

Các vật dụng như sau:

1. La bàn
2. Gương và hộp cạo râu
3. 1 thùng nước ngọt
4. Màn chống muỗi
5. Mì ăn liền
6. Bản đồ Thái bình dương
7. Phao cứu nạn
8. 1 thùng dầu chạy máy
9. Radio nhỏ
10. Hoá chất chống cá mập
11. 10 túi nhựa lớn (1mx1,4m)
12. Thùng 50 lít rượu Rum
13. Dây thừng nylon 20m
14. 02 hộp Sôcôla
15. Bộ đồ câu cá

CÂU HỎI:

Hãy xếp thứ tự 15 vật dụng trên theo thứ tự hiệu biết của bạn.

TÌNH HUỐNG 5

Bạn là thư ký giám đốc, có nhiệm vụ tổ chức một buổi tiệc cuối năm cho 100 nhân viên với kinh phí không hạn chế. Thời gian chuẩn bị tối đa 1 tháng, với sự hợp tác của các phòng ban khác nhau. Hãy lập kế hoạch xử lý công việc qua các bước sau:

1. Lập kế hoạch sơ bộ (10 phút)
2. Chi tiết công việc (15 phút)

3. Nhận xét và đánh giá kết quả. (15 phút)

KẾ HOẠCH XỬ LÝ CÔNG VIỆC

Phần I: Lập kế hoạch sơ bộ

Nhiệm vụ: Địa điểm:.....

Đối tượng: Thời gian:.....

Mục tiêu:Chương trình:.....

Khó khăn:

Thuận lợi:

.....

.....

Kinh phí dự toán:

Thời gian chuẩn bị:.....

Báo cáo cho:

.....

.....

Phần II: Lập kế hoạch chi tiết

Ưu tiên	Chi tiết công việc	Các bước tiến hành	Kỹ năng	Thời gian	Mối liên hệ
1					
2					
3					
4					
5					
6					
....					
....					
...					

III – Nhận xét và đánh giá kết quả:

TÌNH HUỐNG 6

Bạn trong cương vị là trưởng bộ phận bán hàng của công ty A, trực tiếp chỉ huy 20 nhân viên bán hàng, các mặt hàng của công ty của bạn là rất đa dạng thuộc về ngành văn phòng phẩm (bút, giấy, các dụng cụ văn phòng), thị trường của bạn là các công ty, công sở, trường học và dân cư. Từ trước đến nay việc bán hàng được triển khai từ bạn đến trực tiếp nhân viên bán hàng, tất cả nhân viên bán hàng được khuyến khích bán tất cả các mặt hàng cho tất cả các đối tượng khách hàng nào mà họ liên hệ được, cách bán hàng này tạo ra được sự linh hoạt trong giao tiếp của nhân viên bán hàng với khách hàng, tuy nhiên cũng có những hạn chế nhất định. Trong phương hướng hoạt động sắp tới, bạn đang băn khoăn giữa 3 phương án:

Phương án 1: Tiếp tục duy trì cách tổ chức như hiện nay.

Phương án 2: Phân chia bộ phận bán hàng thành những tổ chuyên trách theo từng đối tượng khách hàng (bộ phận bán hàng cho trường học, bộ phận bán hàng cho công sở, bộ phận bán hàng cho dân cư).

Phương án 3: Phân chia bộ phận bán hàng thành những tổ chuyên trách theo từng nhóm mặt hàng văn phòng phẩm.

CÂU HỎI:

1. Hãy cho biết ưu và nhược điểm của từng phương án tổ chức nói trên ?
2. Bạn sẽ quyết định vấn đề này như thế nào? Những yếu tố cần cân nhắc cho quyết định này ?

TÌNH HUỐNG 7

Ông Minh là doanh nhân trước giải phóng, sau năm 1975 ông tạm nghỉ không kinh doanh. Năm 1994 do tình hình kinh tế đất nước có nhiều biến chuyển tích cực, ông đã thành lập công ty xây dựng cầu đường, trong quá trình thành lập của công ty, ông đã cho rằng: không cần tổ chức bất kỳ bộ phận nào cả mà mọi hoạt động của công ty phải qua sự điều khiển của ông và con trai ông là anh Hùng. Quan điểm của ông Minh là việc xây dựng cơ cấu tổ chức dù đơn giản đến mấy cũng rất tốn kém và không cần thiết. Ông nói rằng trước giải phóng hoạt động kinh doanh của ông chỉ cần 2 thư ký giúp việc mà công việc vẫn trôi chảy, ngược lại, anh Hùng đã tốt nghiệp kỹ sư cầu đường và quản trị kinh doanh phản đối, quyết định của anh nhất

định cần phải có một cấu trúc tổ chức cho dù đơn giản nhất, anh giải thích doanh nghiệp muốn hoạt động có hiệu quả thì tổ chức phải ổn định, có quan hệ rõ ràng và chặt chẽ, ý tưởng của anh còn xa hơn khi anh nói đến sự phát triển của công ty trở thành một tập đoàn xây dựng lớn, hơn nữa địa bàn hoạt động của công ty là khắp cả nước thì việc điều hành quả là rất khó khăn. Với lập luận và quan điểm trên thì anh Hùng nhất định phải có một cơ cấu tổ chức thích hợp, còn ông Minh giữ nguyên ý kiến.

Câu hỏi: Bạn nghĩ gì về ý kiến của 2 cha con, nếu bạn là cố vấn của ông Minh bạn sẽ giải quyết ra sao

TÌNH HUỐNG 8

Bà Hương là quản lý xưởng sản xuất bánh kẹo Vĩnh Hưng có 40 công nhân dưới quyền, đây là xưởng sản xuất có quy mô vừa, hoạt động linh hoạt theo nhu cầu giống như kiểu sản xuất gia đình nên tổ chức bộ máy đơn giản và gọn nhẹ. Giúp việc cho bà Hương trong công tác có 3 người, cô Thanh phụ trách kế toán, anh Hùng phụ trách giao vật tư sản phẩm và ông Thịnh phụ trách kỹ thuật, trong 3 người giúp việc, ông Thịnh là người lớn tuổi nhất và có kinh nghiệm làm bánh kẹo gia truyền nên được bà Hương tin tưởng bàn giao phụ trách toàn bộ hoạt động sản xuất của xưởng. Xưởng có một cửa hàng bán bánh kẹo đồng thời là văn phòng giao dịch của xưởng, thông thường bà Hương chỉ có mặt ở cửa hàng để nắm bắt thị trường, xử lý đơn hàng và làm công việc đối ngoại, mọi việc ở nơi phân xưởng đều giao cho ông Thịnh. Một hôm ông Thịnh quyết định đình chỉ công việc của một công nhân vận hành máy đánh bột, báo cáo kỹ thuật nói rằng công nhân này đã từ chối vận hành máy theo lệnh của ông Thịnh đang cần sản xuất gấp một lượng bánh lớn. Bà Hương đã xuống để giải quyết sự việc và nhận thấy một bầu không khí khác thường ở những công nhân, bà lập tức tiếp xúc với họ và được biết rằng tất cả các công nhân đang rất quan tâm đến vụ kỹ luật này, những công nhân thấy vụ kỹ luật trên là không đúng và vô lý. Họ nói rằng ông Thịnh đã ra lệnh vận hành trong những điều kiện vi phạm quy tắc an toàn lao động cho nên người công nhân đã từ chối vận hành, dẫn đến việc ông Thịnh quyết định kỷ luật. Mọi người cho rằng ông Thịnh có ác cảm với người công nhân kia. Qua nói chuyện với công nhân bà Hương

còn biết thêm là có vài người đã bị thương khi vận hành máy đánh bột đó. Họ đã phản ánh tình trạng với ông Thịnh nhưng không thấy ông giải quyết.

1. Bà Hương phải làm gì để giải quyết tình huống trên ?
2. Tình huống xảy ra có liên quan đến việc tổ chức không ?
3. Bạn có nghĩ rằng bà Hương có phạm lỗi trong tình huống trên không ?
4. Nếu ông Thịnh giữ nguyên ý kiến cho rằng phần sai hoàn toàn thuộc về phía công nhân, bạn sẽ phản ứng ra sao khi bạn là công nhân ấy.

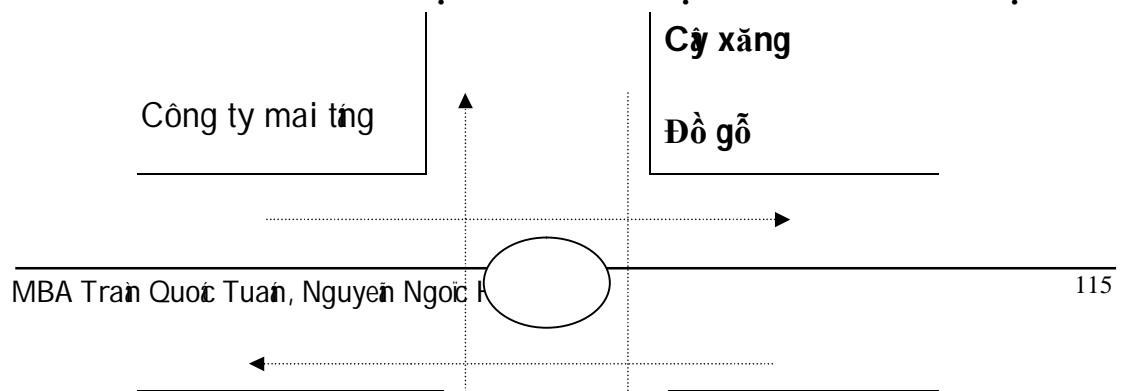
TÌNH HUỐNG 9

Tại một đợt tập huấn cho giám đốc các bệnh viện trực thuộc sở y tế ở thành phố X, một giáo sư quản trị được mời đến để trình bày một số vấn đề căn bản trong việc quản trị ở các tổ chức. Bài báo cáo của giáo sư kéo dài gần 2 ngày, ông đã trình bày những khía cạnh cơ bản trong quản trị trong các tổ chức chẳng hạn như : Mục tiêu của quản trị, các kỹ thuật quản trị, các chức năng cơ bản của quản trị ngoài ra, vị giáo sư còn giới thiệu một số xu hướng mới trong quản trị hiện nay trên thế giới. Sau khi bài báo cáo của vị giáo sư kết thúc, bác sỹ Nguyễn Văn Hùng là học viên của lớp học, hiện tại ông giữ chức giám đốc bệnh viện A đã có một phát biểu như sau; “ Thưa giáo sư, chúng tôi rất thú vị về những gì mà ngài nói và thậm chí trong đó có thể có một số nội dung trí thức rộng lớn. Nhưng thưa ngài, những vấn đề mà ngài nói chỉ thực sự cần cho những tổ chức kinh doanh còn ở đây chúng tôi là bệnh viện – một tổ chức phi lợi nhuận. Mục tiêu của chúng tôi là cứu người, và điều mà chúng tôi quan tâm là cần có những bác sỹ giỏi về chuyên môn và những phương tiện thiết bị hiện đại, những vấn đề mà ngài nói không cần với chúng tôi.

CÂU HỎI:

1. Bạn đánh giá như thế nào về ý kiến của ông Hùng ?
2. Nếu bạn là vị giáo sư, bạn sẽ trả lời thế nào về ý kiến đó của ông Hùng

TÌNH HUỐNG 10: BÌNH LUẬN ƯU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA CÁC VỊ TRÍ



TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1/ Quản trị học - PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp - NXB Thống Kê 1997.
- 2/ Chiến lược cạnh tranh – GS.Michael E.Porter – NXB Thống Kê 1998.
- 3/ Chiến lược và chính sách kinh doanh –PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp, ThS Phạm Văn Nam NXB Thống Kê 1998
- 4/ Marketing căn bản – PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp, PGS.TS Hồ Đức Hùng, Th.S Phạm Văn Nam – NXB Thống Kê 1996.
- 5/ Đi tìm sự tuyệt hảo – Thomas J.Peter, Robert H.Waterman, Jr – NXB TPHCM 1992
- 6/ Cơ sở văn hoá Việt nam – Trần Ngọc Thêm – NXB Giáo Dục 1998
- 7/ Các công ty Nhật Bản – Rodney Clark – NXB Khoa học Xã hội 1990
