

THS. TRẦN THU THÚY (CHỦ BIÊN)

THS.HÀ THỊ PHƯƠNG LAN

--❧--



TÀI LIỆU DẠY HỌC

HỌC PHẦN QUẢN TRỊ HỌC

(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Dùng cho ngành đào tạo:

Quản trị dịch vụ Du lịch và Lữ hành, Quản trị khách sạn,

Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống

Quảng Ninh, năm 2021

MÃ SỐ: TL – DL606029– 2021



MỤC LỤC

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

DANH MỤC HÌNH

Chương 1. NHẬP MÔN QUẢN TRỊ HỌC	1
1.1. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ HỌC	1
1.1.1. Khái niệm	1
1.1.2. Quản trị là một khoa học, là nghệ thuật, một nghề	4
1.1.3. Sự cần thiết của quản trị.....	8
1.2. CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ	11
1.2.1. Chức năng hoạch định	12
1.2.2. Chức năng tổ chức	12
1.2.3. Chức năng lãnh đạo.....	12
1.2.4. Chức năng kiểm tra	12
1.3. ĐỐI TƯỢNG, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỌC	13
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu	13
1.3.2. Phương pháp nghiên cứu quản trị học.....	14
1.3.3. Khái quát nội dung môn quản trị học.....	14
1.4. NHÀ QUẢN TRỊ	15
1.4.1. Khái niệm nhà quản trị.....	15
1.4.2. Các cấp quản trị.....	17
1.4.3. Vai trò của nhà quản trị.....	18
1.4.4. Các kỹ năng của nhà quản trị.....	20
CÂU HỎI ÔN TẬP	22
Chương 2. MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ	23
2.1. KHÁI LƯỢC VỀ MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ	23



2.1.1. Khái niệm.....	23
2.1.2. Phân loại.....	23
2.2. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ ĐỐI VỚI TỔ CHỨC ...	25
2.2.1. Những yếu tố môi trường vĩ mô.....	25
2.2.2. Những yếu tố môi trường vi mô.....	33
2.2.3. Những yếu tố môi trường nội bộ.....	36
2.3. QUẢN TRỊ TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU.....	37
2.3.1. Đặc điểm của môi trường toàn cầu.....	37
2.3.2. Tác động của môi trường toàn cầu đến quản trị tổ chức.....	38
2.4. QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI.....	39
2.4.1. Tính tất yếu khách quan của sự thay đổi trong quản trị.....	39
2.4.2. Mô hình quản trị sự thay đổi.....	39
CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN.....	42
Chương 3. THÔNG TIN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.....	45
3.1. THÔNG TIN QUẢN TRỊ.....	45
3.1.1. Khái niệm và vai trò của thông tin.....	45
3.1.2. Phân loại thông tin quản trị.....	46
3.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến giá trị thông tin.....	48
3.2. RA QUYẾT ĐỊNH.....	49
3.2.1. Khái niệm và vai trò của quyết định.....	49
3.2.2. Mục tiêu của các quyết định.....	50
3.2.3. Cơ sở khoa học của việc ra quyết định.....	51
3.2.4. Tiến trình ra quyết định.....	52
3.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định.....	54
3.2.6. Phương pháp và nghệ thuật ra quyết định.....	54
3.2.7. Phẩm chất cá nhân cần thiết cho việc ra quyết định.....	58
3.2.8. Tổ chức thực hiện và kiểm soát các quyết định.....	58
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	60

Chương 4. CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH	61
4.1. KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA HOẠCH ĐỊNH	61
4.2. CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH	61
4.3. MỤC TIÊU - NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH	63
4.3.1. Khái niệm và phân loại mục tiêu	63
4.3.2. Vai trò của mục tiêu	64
4.3.3. Quản trị bằng mục tiêu (Management by objectives – MBO)	65
4.4. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC	66
4.4.1. Chức năng của hoạch định chiến lược	67
4.4.2. Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược	68
4.4.3. Nội dung hoạch định chiến lược	68
4.4.4. Tiến trình hoạch định chiến lược	68
4.4.5. Các công cụ hoạch định chiến lược	71
4.5. TỔ CHỨC, ĐIỀU HÀNH VÀ KIỂM SOÁT TRONG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH	78
4.5.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tổ chức, thực hiện và kiểm soát hoạch định	78
4.5.2. Mô hình tổ chức hoạch định.....	80
4.5.3. Phân quyền hoạch định	80
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	81
Chương 5. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	83
5.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC TIÊU CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	83
5.1.1. Khái niệm	83
5.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức	84
5.2. TẦM HẠN QUẢN TRỊ	85
5.3. PHƯƠNG PHÁP PHÂN CHIA BỘ PHẬN TRONG CƠ CẤU TỔ CHỨC.....	86
5.3.1. Phân chia theo thời gian.....	86
5.3.2. Phân chia theo chức năng	87



5.3.3. Phân chia theo lãnh thổ	87
5.3.4. Phân chia theo sản phẩm.....	87
5.3.5. Phân chia theo khách hàng.....	87
5.3.6. Phân chia theo quy trình hay thiết bị	87
5.4. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ.....	88
5.4.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức	88
5.4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức	90
5.4.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.....	92
5.5. QUYỀN HẠN VÀ ỦY QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ	94
5.5.1. Quyền hạn quản trị	94
5.5.2. Tập quyền và phân quyền.....	96
5.5.3. Ủy quyền (ủy thác công việc) trong quản trị.....	97
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	99
Chương 6. CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO	101
6.1. LÃNH ĐẠO VÀ NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN TRỊ	101
6.1.1. Khái niệm lãnh đạo	101
6.1.2. Lãnh đạo và quản trị	102
6.1.3. Kỹ năng lãnh đạo.....	103
6.1.4. Nội dung lãnh đạo.....	104
6.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI.....	105
6.2.1. Khái niệm	105
6.2.2. Nhu cầu và động cơ làm việc của con người	107
6.2.3. Các phương pháp lãnh đạo đối với con người trong hệ thống	110
6.3. NHÓM VÀ LÃNH ĐẠO THEO NHÓM	115
6.3.1. Nhóm.....	115
6.3.2. Tính khách quan của sự hình thành nhóm.....	116
6.3.3. Đặc điểm thường gặp của nhóm.....	117

6.3.4. Lãnh đạo theo nhóm.....	119
6.4. DỰ KIẾN CÁC TÌNH HUỐNG TRONG LÃNH ĐẠO	119
6.4.1. Khái niệm	119
6.4.2. Các nguyên tắc xử lý tình huống.....	120
6.5. GIAO TIẾP VÀ ĐÀM PHÁN TRONG LÃNH ĐẠO	121
6.5.1. Giao tiếp	121
6.5.2. Đàm phán trong lãnh đạo.....	123
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	124
Chương 7. CHỨC NĂNG KIỂM TRA	125
7.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ KIỂM TRA.....	125
7.1.1. Khái niệm kiểm tra.....	125
7.1.2. Bản chất của kiểm tra	126
7.1.3. Vai trò của kiểm tra.....	129
7.1.4. Nội dung và mức độ kiểm tra.....	131
7.1.5. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra	133
7.1.6. Các chủ thể kiểm tra	135
7.2. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA.....	137
7.2.1. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn	138
7.2.2. Đo lường và đánh giá sự thực hiện.....	139
7.3. CÁC HÌNH THỨC VÀ KỸ THUẬT KIỂM TRA.....	142
7.3.1. Các hình thức kiểm tra	142
7.3.2. Các kỹ thuật kiểm tra	143
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	144
TÀI LIỆU THAM KHẢO	146





LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị học là học phần bắt buộc thuộc khối kiến thức cơ sở ngành trong chương trình đào tạo Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành, Quản trị khách sạn, Quản trị nhà hàng & dịch vụ ăn uống. Học phần cung cấp những kiến thức, kỹ năng cơ bản về bản chất, vai trò, chức năng của hoạt động quản trị, các cấp bậc quản trị, các kỹ năng quản trị... làm cơ sở cho việc nghiên cứu, học tập các học phần quản trị chuyên ngành.

Để đáp ứng mục tiêu trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản nhất về quản trị học cũng như kỹ năng vận dụng các quy luật, các nguyên tắc trong công tác quản trị ở các tổ chức phù hợp chương trình đào tạo sinh viên quản trị dịch vụ du lịch hiện nay, phù hợp với đặc thù kinh tế xã hội ở địa phương, nhóm tác giả biên soạn “Tài liệu giảng dạy học phần Quản trị học” dành cho đối tượng sinh viên chuyên ngành Quản trị dịch vụ Du lịch và Lữ hành, Quản trị khách sạn, Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống tại trường Đại học Hạ Long. Tài liệu được biên soạn thành 7 chương:

Chương 1: *Nhập môn Quản trị học.*

Chương 2: *Môi trường quản trị.*

Chương 3: *Thông tin và ra quyết định quản trị*

Chương 4: *Chức năng hoạch định*

Chương 5: *Chức năng tổ chức*

Chương 6: *Chức năng lãnh đạo*

Chương 7: *Chức năng kiểm tra*

Để tự học với tài liệu này, trước buổi học, sinh viên chủ động đọc trước tài liệu, chuẩn bị các câu hỏi, đề xuất khi nghe giảng; Tham dự đầy đủ các giờ giảng trên lớp, các buổi thảo luận dưới sự hướng dẫn và điều khiển của giảng viên. Sau giờ học, sinh viên tự học theo hệ thống câu hỏi ôn tập và xử lý tình huống ở cuối mỗi chương.

Học liệu được biên soạn trên cơ sở tham khảo các tài liệu, giáo trình của các tác giả mà nhóm biên soạn đã liệt kê, nhưng không thể tránh khỏi những hạn chế. Tập thể tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến phê bình, góp ý quý báu của độc giả để cuốn tài liệu được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn !

Chủ biên

Th.S Trần Thu Thủy



DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Yêu cầu về kỹ năng đối với các cấp quản trị	21
Hình 2.1. Mô hình quản trị sự thay đổi	40
Hình 4.1. Ma trận BCG.....	71
Hình 4.2. Ma trận SWOT	74
Hình 5.1. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến	92
Hình 5.2. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị chức năng	93
Hình 5.3. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị ma trận	94
Hình 6.1. Quá trình thực hiện nhu cầu.....	109
Hình 7.1. Vòng liên hệ ngược của kiểm tra.....	126
Hình 7.2. Sơ đồ hệ thống kiểm tra dự báo	127
Hình 7.3. Bản chất của kiểm tra	129
Hình 7.4. Luồng thông tin và hoạt động điều khiển	142

Chương 1

NHẬP MÔN QUẢN TRỊ HỌC

NỘI DUNG

- Khái niệm quản trị học
- Các chức năng của quản trị
- Đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu quản trị học
- Nhà quản trị: khái niệm, các cấp quản trị, vai trò, kỹ năng của nhà quản trị

1.1. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ HỌC

1.1.1. Khái niệm

Quản trị là một khái niệm rất rộng bao gồm nhiều lĩnh vực. Ví dụ quản trị hành chính (trong các tổ chức xã hội), quản trị kinh doanh (trong các tổ chức kinh tế). Trong lĩnh vực quản trị kinh doanh lại chia ra nhiều lĩnh vực: Quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị marketing, quản trị sản xuất...

Quản trị nói chung theo tiếng Anh là “Management” vừa có nghĩa là quản trị, vừa có nghĩa là quản trị, nhưng hiện nay được dùng chủ yếu với nghĩa là quản trị. Tuy nhiên, khi dùng từ, theo thói quen, chúng ta coi thuật ngữ quản trị gắn liền với quản trị nhà nước, quản trị xã hội, tức là quản trị ở tầm vĩ mô. Còn thuật ngữ quản trị thường dùng ở phạm vi nhỏ hơn đối với một tổ chức, một doanh nghiệp.

Có khá nhiều các quan điểm, cách hiểu khác nhau về thuật ngữ “quản trị”

Mary Parker Follett cho rằng “*quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác*”. Định nghĩa này nói lên rằng những nhà quản trị đạt được các mục tiêu của tổ chức bằng cách sắp xếp, giao việc cho những người khác thực hiện chứ không phải hoàn thành công việc bằng chính mình.

Một định nghĩa khác nêu lên rằng “Quản trị là quá trình làm việc với và thông qua người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả nhất trong môi trường luôn biến động” hoặc “Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước”. [1]. Khái niệm này chỉ ra rằng một hệ

thống quản trị bao gồm hai phân hệ: Chủ thể quản trị hay phân hệ quản trị và Đối tượng quản trị hay phân hệ bị quản trị.

Theo cách giải thích tương đối rõ nét về quản trị được James Stoner và Stephen Robbins đưa ra và sau này được các dịch giả định nghĩa như sau: “*Quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các nguồn lực và hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục đích với kết quả và hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn biến động*” [2]. Định nghĩa sẽ này được sử dụng làm cơ sở cho quá trình nghiên cứu quản trị tổ chức ở các chương tiếp theo trong tài liệu.

Theo định nghĩa trên, các công việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra phải được thực hiện theo một trình tự nhất định. Khái niệm trên cũng chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động quản trị nhằm đạt được mục tiêu mong đợi với kết quả và hiệu quả cao trong một môi trường luôn luôn thay đổi.

Nhà quản trị sử dụng tất cả những nguồn lực của tổ chức bao gồm nguồn lực tài chính, vật chất và thông tin cũng như nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu.

Như vậy, quản trị có mục đích cuối cùng là tạo ra giá trị thặng dư, tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất. Quản trị là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất các yếu tố đầu ra theo chu trình hoạt động của một tổ chức, một doanh nghiệp.

Những quan niệm trên cho dù có khác nhau về cách diễn đạt, nhưng nhìn chung đều thống nhất ở chỗ quản trị phải bao gồm ba yếu tố (điều kiện):

Thứ nhất: Phải có chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị và một đối tượng quản trị tiếp. Đối tượng bị quản trị phải tiếp nhận sự tác động đó. Tác động có thể chỉ một lần và cũng có thể nhiều lần.

Thứ hai: Phải có một mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động. Sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị được thực hiện trong một môi trường luôn luôn biến động. Về thuật ngữ chủ thể quản trị, có thể hiểu chủ thể quản trị bao gồm một người hoặc nhiều người, còn đối tượng quản trị là một tổ chức, một tập thể con người, hoặc giới vô sinh (máy móc, thiết bị đất đai, thông tin...).

Thứ ba: Phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị.

Để làm rõ khái niệm quản trị, cần tìm hiểu khái niệm “tổ chức”.

Tổ chức là sự sắp xếp người một cách có hệ thống nhằm thực hiện một mục đích nào đó. Trường học, bệnh viện, nhà thờ, các doanh nghiệp/công ty, các cơ quan nhà nước hoặc một đội bóng đá của một câu lạc bộ... là những ví dụ về một tổ chức. Với khái niệm được trình bày như trên, chúng ta có thể thấy được là một tổ chức có ba đặc tính chung: Một là, mỗi một tổ chức đều được hình thành và tồn tại vì một mục đích nào đó; Và chính sự khác biệt về mục đích của mỗi tổ chức dẫn đến sự khác biệt giữa tổ chức này và tổ chức khác. Ví dụ như trường học nhằm mục đích cung cấp kiến thức cho người học. Bệnh viện nhằm mục đích khám chữa bệnh cho cộng đồng. Doanh nghiệp nhằm mục đích cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng. Các cơ quan hành chính nhằm cung cấp dịch vụ công cho công chúng. Hai là, mỗi tổ chức phải là tập hợp gồm nhiều thành viên. Cuối cùng là tất cả các tổ chức đều được xây dựng theo một trật tự nhất định. Cấu trúc trong một tổ chức định rõ giới hạn hành vi của từng thành viên thông qua những luật lệ được áp đặt, những vị trí lãnh đạo và quyền hành nhất định của những người này cũng như xác định công việc của các thành viên khác trong tổ chức. Tóm lại, một tổ chức là một thực thể có mục đích riêng biệt, có nhiều người và được xây dựng theo một cấu trúc có hệ thống.

Khi con người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người.

Lỗi làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tổn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật liệu và những phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

$$\text{Hiệu quả} = \text{Kết quả} - \text{Chi phí}$$

Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp: Tăng kết quả với chi phí không đổi. Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều đó đòi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị lãnh đạo cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp. Một



sự quản trị, lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Mục tiêu của hoạt động quản trị, lãnh đạo như vậy là nhằm giúp chúng ta có những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phi lợi nhuận.

1.1.2. Quản trị là một khoa học, là nghệ thuật, một nghề

1.1.2.1. Quản trị là một khoa học

Quản trị là một hiện tượng xã hội xuất hiện cùng một lúc với con người, nó biểu hiện trong mối quan hệ giữa con người với con người. Đó là mối quan hệ giữa người chủ nô và kẻ nô lệ, giữa chủ và tớ, rồi tiến hóa dần dần qua nhiều thế kỷ với ít nhiều thay đổi từ trong cách xử sự đầy lạm quyền dưới các chế độ độc tài phong kiến mang tính chất độc đoán, gia trưởng đến những ý tưởng quản trị dân chủ mới mẻ như hiện nay. Trên phương diện khoa học và hoạt động thực tiễn khoa học quản trị thực sự phát triển mạnh từ thế kỷ 19 đến nay.

Sự phát triển của khoa học quản trị hiện đại xuất phát từ những quan niệm cơ bản của nền công nghiệp. Các kỹ thuật tham vấn trong việc quản trị đã được áp dụng thành công tại một số các doanh nghiệp công nghiệp tại Hoa Kỳ và nhiều quốc gia khác.

Khoảng năm 1840, con người chỉ có thể trở thành quản trị viên khi người đó là chủ sở hữu một cơ sở làm ăn. Dần dần việc sử dụng những quản trị viên không phải là sở hữu chủ trở nên phổ biến. Họ đều là những người đi tiên phong trước nhiều thế lực và tự dành cho mình những ưu tiên về quyền lực kiểm soát.

Những năm 1890 nhiều liên hiệp doanh nghiệp xuất hiện kéo theo nhiều đạo luật được ban hành để quy định quyền hạn và trách nhiệm của những liên hiệp doanh nghiệp này. Rất nhiều luật gia tham gia vào các địa vị then chốt của công tác quản trị với những trách nhiệm theo luật định dành cho giới này. Vào năm 1910, tại Hoa Kỳ hai đạo luật quy định hoạt động của các Trust ra đời (Clayton Act năm 1914 và Transportation Act năm 1920) đã ảnh hưởng đến chiều hướng phát triển của các hiệp hội doanh nghiệp. Đồng thời với sự hình thành các tập đoàn tài chính, những ngân hàng xuất hiện với tư cách là những “giám đốc

hay tổng giám đốc” của những doanh nghiệp lớn. Như vậy, quản trị ra đời cùng với sự xuất hiện của sự hợp tác và phân công lao động. Đó là một yêu cầu tất yếu khách quan. Tuy nhiên, khoa học quản trị hay “quản trị học” chỉ mới xuất hiện những năm gần đây và người ta coi quản trị học là một ngành khoa học mới mẻ của nhân loại.

Khác với công việc quản trị cụ thể, quản trị học là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong tổ chức, tức là tìm ra và sử dụng các quy luật trong các hoạt động quản trị để duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động có hiệu quả. Mặt khác, trong quá trình quản trị, con người hoạt động trong những mối liên hệ nhất định với nhau. Như vậy, nghiên cứu quản trị cũng có nghĩa là nghiên cứu quan hệ giữa người với người trong quá trình đó, tìm ra tính quy luật hình thành quan hệ quản trị. Nói cách khác, quản trị học là khoa học nghiên cứu phân tích về công việc quản trị trong tổ chức, tổng kết hóa các kinh nghiệm tốt thành nguyên tắc và lý thuyết có thể áp dụng cho các tình huống quản trị tương tự. Mục tiêu của quản trị học là trang bị cho chúng ta những kiến thức và kỹ thuật cần thiết để gia tăng hiệu quả trong các hoạt động tập thể, kinh doanh hoặc không kinh doanh.

Bước phát triển quan trọng của khoa học quản trị hiện đại được đề cập trong các tác phẩm sau:

“Principles and Methods of Scientific management” của Frederick. W. Taylor, người Mỹ, được viết vào năm 1911. Tác phẩm này được viết với mục đích tác động đến việc cải cách và hoàn tất nhiệm vụ của người lao động để gia tăng năng suất.

“Industrial and General Administration” của H.Fayol, người Pháp, được viết vào năm 1922. Tác phẩm này xác định những nguyên tắc cơ bản của việc quản trị như chúng ta đang áp dụng hiện nay.

“Papus on the Spiral of the Scientific method, and its effect upon industrial management” của M.P. Pollet, người Anh, được viết vào những năm 1924- 1934. Tác phẩm này xác định những tư tưởng triết học, những quan điểm kỹ thuật quản trị tiến bộ.

“Dynamic Administration” của Metcalf and Urwick, người Mỹ và người Anh, được viết vào năm 1945. Tác phẩm này tổng kết những nguyên tắc quản trị đã được phát triển từ xưa đến năm 1945.

Kể từ năm 1945, hàng trăm cuốn sách lớn, nhỏ, sách giáo khoa và bài báo đã được viết, nhiều bài diễn văn, nhiều buổi báo cáo seminar, nhiều hội nghị và các lớp học đã được tổ chức để bàn về các vấn đề quản trị hơn tất cả những gì đã đề cập tới từ trước đến nay trong lịch sử nhân loại. Ngày nay, rất khó cho bất cứ ai muốn đọc hết tất cả những gì đã được in ấn trong lĩnh vực này.

Những tác phẩm xuất sắc này cùng với những công trình nghiên cứu nổi tiếng khác đã đặt cơ sở lý luận cho khoa học quản trị hiện đại. Khoa học quản trị là một bộ phận tri thức đã được tích lũy qua nhiều năm, bản thân nó là một khoa học tổng hợp thừa hưởng kết quả từ các ngành khoa học khác như toán học, điều khiển học, kinh tế học... Khoa học quản trị nhằm:

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

Cung cấp cho các nhà quản trị các quan niệm và ý niệm nhằm phân tích, đánh giá và nhận diện bản chất các vấn đề. Cung cấp cho các nhà quản trị những kỹ thuật đối phó với các vấn đề trong công việc, hình thành các lý thuyết, các kinh nghiệm lưu truyền và giảng dạy cho các thế hệ sau.

1.1.2.2. Quản trị là một nghệ thuật

Người ta thường xem quản trị là một nghệ thuật còn người quản trị là người nghệ sĩ tài năng. Quản trị khác với những hoạt động sáng tạo khác ở chỗ nhà “nghệ sĩ quản trị” phải sáng tạo không ngừng trong thực tiễn sản xuất kinh doanh. Muốn có nghệ thuật quản trị điêu luyện người ta phải rèn luyện được kỹ năng biến lý luận thành thực tiễn.

Cách thức quản trị giống như mọi lĩnh vực khác (y học, hội họa, kỹ thuật...) đều là nghệ thuật, là “bí quyết nghề nghiệp”, là quá trình thực hiện các công việc trong điều kiện nghệ thuật với kiến thức khoa học làm cơ sở.

Do đó, khi khoa học càng tiến bộ, thì nghệ thuật làm việc càng hoàn thiện. Các thầy thuốc nếu không có tiến bộ khoa học thì có thể còn kém hơn cả những ông lang vườn. Những người quản trị chỉ với lý thuyết suông mà không có nghệ thuật thì chỉ trông chờ vào vận may, hoặc là lặp lại cái họ đã từng làm trước đây.

Quản trị không thể học thuộc lòng hay áp dụng theo công thức. Nó là một nghệ thuật và là một nghệ thuật sáng tạo. Nhà quản trị giỏi có thể bị lầm lẫn nhưng họ sẽ học hỏi được ngay từ những sai lầm của mình để trau dồi nghệ thuật quản trị của họ, linh hoạt vận dụng các lý thuyết quản trị vào trong những tình huống cụ thể.

Nghệ thuật bao giờ cũng phải dựa trên một sự hiểu biết khoa học làm nền tảng cho nó. Khoa học và nghệ thuật quản trị không đối lập, loại trừ nhau mà không ngừng bổ sung cho nhau. Khoa học phát triển thì nghệ thuật quản trị cũng được cải tiến theo. Một người giám đốc nếu không có trình độ hiểu biết khoa học làm nền tảng, thì khi quản trị ắt phải dựa vào may rủi, trực giác hay những việc đã làm trong quá khứ. Nhưng nếu có trình độ hiểu biết thì ông ta có điều kiện thuận lợi hơn nhiều để đưa ra những quyết định quản trị có luận chứng khoa học và có hiệu quả cao.

Không nên quan niệm nghệ thuật quản trị như người ta thường hay nghĩ đó là kinh nghiệm cha truyền con nối. Cũng không được phủ nhận mặt khoa học quản trị, thổi phồng mặt nghệ thuật của quản trị. Sẽ là sai lầm khi cho rằng con người lãnh đạo là một loại nghệ sĩ có tài năng bẩm sinh, không ai có thể học được cách lãnh đạo. Cũng không ai có thể dạy được việc đó nếu người học không có năng khiếu. Nghệ thuật quản trị sinh ra từ trái tim và năng lực của bản thân cá nhân.

Từ mối liên hệ giữa khoa học và nghệ thuật quản trị, cái gì đối với người lãnh đạo là quan trọng: khoa học hay nghệ thuật quản trị?

Muốn sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao, người lãnh đạo phải có kiến thức, phải nắm vững khoa học quản trị. Nhưng nghệ thuật quản trị cũng không kém phần quan trọng vì thực tiễn muôn hình muôn vẻ, tình huống, hoàn cảnh luôn luôn thay đổi và không bao giờ lặp lại. Một nhà quản trị nổi tiếng nói rằng: “Một vị tướng thì không cần biết kỹ thuật điều khiển tên lửa như thế nào, kỹ thuật lái máy bay ra sao và làm thế nào để xe tăng vượt qua được chướng ngại vật. Nhưng đã làm tướng thì phải biết khi nào thì phải dùng pháo và loại pháo cỡ nào sẽ mang lại hiệu quả mong muốn. Khi nào thì dùng máy bay, khi nào cần phải dùng xe tăng hạng nặng. Sự phối hợp chúng như thế nào và có thể mang lại những hiệu quả gì? Phải làm gì để có thể sử dụng tốt nhất các loại vũ khí đó?”

Người làm tướng phải nắm chắc những kiến thức các loại này và phải luôn luôn sáng tạo. Trong lĩnh vực quản trị kinh tế cũng vậy”.

Chúng ta có thể hiểu như sau: Khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống, còn nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức. Nghệ thuật quản trị trước hết là tài nghệ của nhà quản trị trong việc giải quyết những nhiệm vụ đề ra một cách khéo léo và có hiệu quả nhất. Ở đây muốn nói đến tài năng của quản trị gia, năng lực tổ chức, kinh nghiệm giúp họ giải quyết sáng tạo xuất sắc nhiệm vụ được giao. Trên phương diện lý thuyết cũng như thực tế người ta nghiên cứu nghệ thuật quản trị không chỉ từ những kinh nghiệm thành công mà còn cả những kinh nghiệm thất bại. Một quản trị gia nổi tiếng nói: “Việc nghiên cứu những thất bại còn quan trọng hơn là việc nghiên cứu những thành công, bởi vì thành công có thể sẽ được lặp lại hay không lặp lại, còn thất bại sai lầm thì nhất thiết không được để cho lặp lại”.

1.1.2.3. Quản trị là một nghề (nghề quản trị)

Đặc điểm này được hiểu theo nghĩa có thể đi học nghề để tham gia các hoạt động quản trị nhưng có thành công hay không? Có giỏi nghề hay không? Lại còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố của nghề (học ở đâu? Ai dạy cho? Cách học nghề ra sao? Chương trình thế nào? Người dạy có thực tâm truyền hết nghề hay không và người học có mong muốn trở thành nhà quản trị hay không? Năng khiếu và lương tâm nghề nghiệp của người học nghề ra sao? Các tiền đề tối thiểu cho việc hành nghề). Như vậy muốn quản trị có kết quả thì trước tiên nhà quản trị tương lai phải được phát hiện năng lực, được đào tạo về nghề nghiệp, kiến thức, kỹ năng, tay nghề, kinh nghiệm một cách chu đáo để phát hiện, nhận thức một cách chuẩn xác và đầy đủ các quy luật khách quan, đồng thời có phương pháp nghệ thuật thích hợp nhằm tuân thủ đúng các đòi hỏi của các quy luật đó.

Đồng thời ta thấy quản trị là một nghề được đào tạo một cách hệ thống thông qua các chương trình hoàn chỉnh trong các hệ thống giáo dục trên thế giới. Nghề quản trị mang tính chuyên nghiệp. Thu nhập từ việc thực hiện nghề có khả năng đảm bảo cuộc sống cho người thực hiện nó.

1.1.3. Sự cần thiết của quản trị

Quản trị càng có vai trò đáng kể cùng với sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp (Industrial Revolution), mở màn ở nước Anh vào thế kỷ 18, tràn qua

Đại Tây Dương, xâm nhập Hoa Kỳ vào cuối cuộc nội chiến của nước này (giữa thế kỷ 19). Tác động của cuộc cách mạng này là sức máy thay cho sức người, sản xuất dây chuyền đại trà thay vì sản xuất một cách manh mún trước đó, và nhất là giao thông liên lạc hữu hiệu giữa các vùng sản xuất khác nhau giúp tăng cường khả năng trao đổi hàng hóa và phân công sản xuất ở tầm vĩ mô.

Từ thập niên 1960 đến nay, vai trò quản trị ngày càng có xu hướng xã hội hóa, chú trọng đến chất lượng, không chỉ là chất lượng sản phẩm, mà là chất lượng của cuộc sống mọi người trong thời đại ngày nay. Đây là giai đoạn quản trị chất lượng sinh hoạt (quality-of-life management), nó đề cập đến mọi vấn đề như tiện nghi vật chất, an toàn sinh hoạt, phát triển y tế giáo dục, môi trường, điều phối việc sử dụng nhân sự v.v. mà các nhà quản trị kinh doanh lẫn phi kinh doanh hiện nay cần am tường và góp sức thực hiện.

Những kết luận về nguyên nhân dẫn đến sự phá sản của các doanh nghiệp có thể minh chứng cho vai trò có tính chất quyết định của quản trị đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Thật vậy, khi nói đến nguyên nhân sự phá sản của các doanh nghiệp thì có thể có nhiều nguyên nhân, nhưng nguyên nhân hàng đầu thường vẫn là quản trị kém hiệu quả, hay nhà quản trị thiếu khả năng. Trong cùng hoàn cảnh như nhau, nhưng người nào biết tổ chức các hoạt động quản trị tốt hơn, khoa học hơn, thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn. Đặc biệt quan trọng không phải chỉ là việc đạt kết quả mà sẽ còn là vấn đề ít tốn kém thì giờ, tiền bạc, nguyên vật liệu và nhiều loại phí tổn khác hơn, hay nói cách khác là có hiệu quả hơn. Chúng ta có thể hình dung cụ thể khái niệm hiệu quả trong quản trị khi biết rằng các nhà quản trị luôn phấn đấu để đạt được mục tiêu của mình với nguồn lực nhỏ nhất, hoặc hoàn thành chúng nhiều tới mức có thể được với những nguồn lực sẵn có.

Vì sao quản trị là hoạt động cần thiết đối với mọi tổ chức? Không phải mọi tổ chức đều tin rằng họ cần đến quản trị. Trong thực tiễn, một số người chỉ trích nền quản trị hiện đại và họ cho rằng người ta sẽ làm việc với nhau tốt hơn và với một sự thỏa mãn cá nhân nhiều hơn, nếu không có những nhà quản trị. Họ viện dẫn ra những hoạt động theo nhóm lý tưởng như là một sự nỗ lực “đồng đội”. Tuy nhiên họ không nhận ra là trong hình thức sơ đẳng nhất của trò chơi đồng đội, các cá nhân tham gia trò chơi đều có những mục đích rõ ràng của nhóm cũng như những mục đích riêng, họ được giao phó một vị trí, họ chấp nhận các

quy tắc/luật lệ của trò chơi và thừa nhận một người nào đó khởi xướng trò chơi và tuân thủ các hướng dẫn của người đó. Điều này có thể nói lên rằng quản trị là thiết yếu trong mọi sự hợp tác có tổ chức.

Thật vậy, quản trị là hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung. Hoạt động quản trị là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tập thể, nếu mỗi cá nhân tự mình làm việc và sống một mình không liên hệ với ai thì không cần đến hoạt động quản trị. Không có các hoạt động quản trị, mọi người trong tập thể sẽ không biết phải làm gì, làm lúc nào, công việc sẽ diễn ra một cách lộn xộn. Giống như hai người cùng điều khiển một khúc gỗ, thay vì cùng bước về một hướng thì mỗi người lại bước về một hướng khác nhau. Những hoạt động quản trị sẽ giúp cho hai người cùng khiêng khúc gỗ đi về một hướng. Quản trị là nhằm tạo lập và duy trì một môi trường nội bộ thuận lợi nhất, trong đó các cá nhân làm việc theo nhóm có thể đạt được một hiệu suất cao nhất nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Khi con người hợp tác lại với nhau trong một tập thể cùng nhau làm việc, nếu biết quản trị thì triển vọng và kết quả sẽ cao hơn, chi phí sẽ ít hơn. Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt, phải luôn tìm cách hạn chế chi phí và gia tăng hiệu năng. Hoạt động quản trị là cần thiết để đạt được hai mục tiêu trên, chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì chừng đó hoạt động quản trị mới được quan tâm đúng mức.

Khái niệm hiệu quả thể hiện khi chúng ta so sánh những kết quả đạt được với những chi phí đã bỏ ra. Hiệu quả cao khi kết quả đạt được nhiều hơn so với chi phí và ngược lại, hiệu quả thấp khi chi phí nhiều hơn so với kết quả đạt được. Không biết cách quản trị cũng có thể đạt được kết quả cần có nhưng có thể chi phí quá cao, không chấp nhận được.

Trong thực tế, hoạt động quản trị có hiệu quả khi:

Giảm thiểu chi phí đầu vào mà vẫn giữ nguyên sản lượng ở đầu ra.

Hoặc giữ nguyên các yếu tố đầu vào trong khi sản lượng đầu ra nhiều hơn.

Hoặc vừa giảm được các chi phí đầu vào, vừa tăng sản lượng ở đầu ra.

Hiệu quả tỉ lệ thuận với kết quả đạt được nhưng lại tỉ lệ nghịch với chi phí bỏ ra. Càng ít tổn kém các nguồn lực thì hiệu quả sản xuất kinh doanh càng cao.

Quản trị là tiến trình làm việc với con người và thông qua con người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn thay đổi. Trọng tâm của quá trình này là sử dụng có hiệu quả nguồn lực có giới hạn. Hoạt động quản trị là để cùng làm việc với nhau vì mục tiêu chung, và các nhà quản trị làm việc đó trong một khung cảnh bị chi phối bởi các yếu tố bên trong lẫn bên ngoài của tổ chức. Thí dụ, một người quản trị công việc bán hàng trong khi đang cố gắng quản trị các nhân viên của mình vẫn phải quan tâm đến các yếu tố bên trong như tình trạng máy móc, tình hình sản xuất, công việc quảng cáo của công ty, cũng như những ảnh hưởng bên ngoài như các điều kiện kinh tế, thị trường, tình trạng kỹ thuật, công nghệ có ảnh hưởng tới sản phẩm, những điều chỉnh trong chính sách của nhà nước, các mối quan tâm và áp lực của xã hội.v.v. Tương tự, một ông chủ tịch công ty trong khi cố gắng để quản trị tốt công ty của mình phải tính đến vô số những ảnh hưởng bên trong lẫn bên ngoài công ty khi đưa ra quyết định hoặc những hành động cụ thể.

Mục tiêu của hoạt động quản trị có thể là các mục tiêu kinh tế, giáo dục, y tế hay xã hội, tùy thuộc vào tập thể mà trong đó hoạt động quản trị diễn ra, có thể đó là một cơ sở sản xuất, cơ sở kinh doanh, cơ quan công quyền, một trường học...

Về cơ bản, mục tiêu quản trị trong các cơ sở kinh doanh và phi kinh doanh là giống nhau. Các cấp quản trị trong các cơ sở đó đều có cùng một loại mục tiêu nhưng mục đích của họ có thể khác nhau. Mục đích có thể khó xác định và khó hoàn thành hơn với tình huống này so với tình huống khác, nhưng mục tiêu quản trị vẫn như nhau.

1.2. CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

Các chức năng quản trị để chỉ những nhiệm vụ lớn nhất và bao trùm nhất trong các hoạt động về quản trị. Có nhiều tranh luận đã diễn ra khi bàn về các chức năng quản trị. Trong thập niên 30, Gulick và Urwich nêu ra bảy chức năng quản trị: Hoạch định; Tổ chức; Nhân sự; Chỉ huy; Phối hợp; Kiểm tra; và Tài chính. Henri Fayol thì đề xuất năm chức năng quản trị: Hoạch định; Tổ chức; Chỉ huy; Phối hợp; và Kiểm tra. Cuộc bàn luận về chủ đề có bao nhiêu chức năng quản trị giữa những nhà nghiên cứu quản trị vào cuối thập niên 80 ở Mỹ xoay quanh con số bốn hay năm chức năng. Trong tài liệu này, chúng ta có thể chấp nhận là quản trị bao gồm 4 chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra

với lý do đây là định nghĩa được nhiều tác giả viết về quản trị đồng thuận và sử dụng rộng rãi khái niệm này trong nhiều sách quản trị.

1.2.1. Chức năng hoạch định

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

Hoạch định liên quan đến dự báo và tiên liệu tương lai, những mục tiêu cần đạt được và những phương thức để đạt được mục tiêu đó. Nếu không lập kế hoạch thận trọng và đúng đắn thì dễ dẫn đến thất bại trong quản trị. Có nhiều công ty không hoạt động được hay chỉ hoạt động với một phần công suất do không có hoạch định hoặc hoạch định kém.

1.2.2. Chức năng tổ chức

Đây là chức năng thiết kế cơ cấu, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự cho một tổ chức. Công việc này bao gồm: xác định những việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận được thiết lập thế nào và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó được thiết lập ra sao? Tổ chức đúng đắn sẽ tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi thúc đẩy hoạt động đạt mục tiêu, tổ chức kém thì công ty sẽ thất bại, dù hoạch định tốt.

1.2.3. Chức năng lãnh đạo

Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi một cá nhân có cá tính riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí khác nhau. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của những người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển, lãnh đạo những người khác, chọn lọc những phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng sở trường của người lãnh đạo, nhằm giải quyết các xung đột giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi. Lãnh đạo xuất sắc có khả năng đưa công ty đến thành công dù kế hoạch và tổ chức chưa thật tốt, nhưng sẽ chắc chắn thất bại nếu lãnh đạo kém.

1.2.4. Chức năng kiểm tra

Sau khi đã đề ra những mục tiêu, xác định những kế hoạch, vạch rõ việc xếp đặt cơ cấu, tuyển dụng, huấn luyện và động viên nhân sự, công việc còn lại

vẫn còn có thể thất bại nếu không kiểm tra. Công tác kiểm tra bao gồm việc xác định thành quả, so sánh thành quả thực tế với thành quả đã được xác định và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch, nhằm bảo đảm tổ chức đang trên đường đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu.

Những chức năng trên đây là phổ biến đối với mọi nhà quản trị, dù cho đó là tổng giám đốc một công ty lớn, hiệu trưởng một trường học, trưởng phòng trong cơ quan, hay chỉ là tổ trưởng một tổ công nhân trong doanh nghiệp.

Dĩ nhiên, phổ biến không có nghĩa là đồng nhất. Vì mỗi tổ chức đều có những đặc điểm về môi trường, xã hội, ngành nghề, quy trình công nghệ riêng v.v. nên các hoạt động quản trị cũng có những hoạt động khác nhau. Nhưng những cái khác nhau đó chỉ là khác nhau về mức độ phức tạp, phương pháp thực hiện, chứ không khác nhau về bản chất. Sự khác biệt này sẽ được chỉ ra ở phần sau, khi chúng ta xem xét các cấp bậc quản trị.

1.3. ĐỐI TƯỢNG, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỌC

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

Là một khoa học, quản trị học có đối tượng nghiên cứu các quan hệ phát sinh trong quá trình hoạt động của các tổ chức. Những quan hệ này có thể là quan hệ giữa tổ chức với môi trường như khách hàng, những nhà cung cấp, các nhà phân phối, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức liên doanh liên kết, các cơ quan Nhà nước, các tổ chức khác, hay mối quan hệ giữa các cá nhân và tập thể lao động trong tổ chức...

Quản trị học nghiên cứu các mối quan hệ con người nhằm tìm ra những quy luật và cơ chế vận dụng những quy luật đó trong quá trình tác động lên con người, thông qua đó mà tác động lên các yếu tố vật chất và phi vật chất khác như vốn, vật tư, năng lượng, trang thiết bị, công nghệ và thông tin một cách có hiệu quả. Quản trị học sẽ cung cấp những kiến thức cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu sâu các môn học về quản trị tổ chức theo lĩnh vực hoặc theo ngành chuyên môn hóa: quản trị marketing, quản trị R&D, quản trị sản xuất, quản trị nhân lực, quản trị tài chính... hoặc quản trị các doanh nghiệp, quản trị các tổ chức xã hội...

1.3.2. Phương pháp nghiên cứu quản trị học

Ngoài các phương pháp chung sử dụng cho nhiều ngành khoa học như phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp toán, thống kê, tâm lý và xã hội học..., quản trị học lấy phương pháp phân tích hệ thống làm phương pháp nghiên cứu chủ yếu của mình.

Để nghiên cứu, quản trị học được phân tích thành các chức năng quản trị. Hai tiêu chí cơ bản để hình thành các chức năng quản trị là quá trình quản trị và các lĩnh vực của hoạt động quản trị.

1.3.3. Khái quát nội dung môn quản trị học

1.3.4.1. Cơ sở lý luận và phương pháp luận của khoa học quản trị

Quản trị mang tính khoa học, vì chỉ có nắm vững và tuân thủ đúng đòi hỏi của các quy luật khách quan xảy ra trong quá trình hoạt động của các tổ chức mới đảm bảo cho việc quản trị đạt được kết quả mong muốn. Toàn bộ nội dung của việc nhận thức và vận dụng quy luật được nêu trong phần cơ sở lý luận và phương pháp luận của quản trị học, bao gồm tổ chức và quản trị tổ chức, lý thuyết hệ thống trong quản trị, các tư tưởng quản trị cơ bản, vận dụng quy luật trong quản trị, các nguyên tắc quản trị và quản trị trong thế kỷ XXI.

1.3.4.2. Quá trình ra quyết định quản trị và đảm bảo thông tin cho các quyết định

Quản trị chính là quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Nguyên liệu để ra quyết định là thông tin quản trị có được thông qua quá trình thu thập dữ liệu, chọn lọc dữ liệu, xử lý thông tin, bảo quản thông tin, cung cấp thông tin cho những người ra quyết định.

1.3.4.3. Các chức năng quản trị

Đây là nội dung cốt lõi của môn học, trả lời câu hỏi làm quản trị cụ thể là làm gì? Những chức năng quản trị sẽ thể hiện công nghệ của hoạt động quản trị.

1.3.4.4. Đổi mới các hoạt động quản trị

Quá trình hoạt động của các tổ chức trong điều kiện biến đổi phức tạp, nhanh chóng, với những xu thế không thể đảo ngược của môi trường luôn đặt ra những thách thức lớn lao đối với các nhà quản trị. Hoàn thiện, đổi mới không ngừng hoạt động quản trị là cứu cánh đảm bảo sự tồn tại và phát triển không ngừng của các tổ chức. Phân tích kinh tế, quản trị rủi ro, đổi mới các phương

pháp và công cụ quản trị, hướng tới chất lượng và hiệu quả là những yếu tố được quan tâm trong tất cả các nội dung của quản trị.

1.4. NHÀ QUẢN TRỊ

Nhà quản trị, thông qua các hoạt động của họ sẽ ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của tổ chức. Nhà quản trị làm thay đổi kết quả của tổ chức bằng những quyết định mà anh ta đưa ra. Đối với huấn luyện viên một đội bóng thì đó là quyết định tuyển mộ những ai, những cầu thủ nào có mặt trong đội hình xuất phát, những ai được chỉ định là phụ tá huấn luyện viên, những lối chơi nào được huấn luyện, sự thay đổi đấu pháp cho từng trận đấu.v.v. Tương tự như vậy, các nhà quản trị doanh nghiệp có thể khiến một doanh nghiệp thành công hay thất bại thông qua những quyết định đúng sai của họ. Một câu nói rất đúng về vai trò có tính quyết định của nhà quản trị đối với thành bại của một tổ chức là “một nhà quản trị giỏi sẽ biến rom thành vàng và ngược lại một nhà quản trị tồi sẽ biến vàng thành rom!”

Mặc dù những kết quả của tổ chức chịu ảnh hưởng rất nhiều vào những quyết định và hành động quản trị, nhưng chúng còn chịu ảnh hưởng của những yếu tố ngoài tầm kiểm soát của sự quản trị. Đó là những yếu tố áp đặt từ phía bên ngoài cũng như bên trong tổ chức mà các nhà quản trị không thể kiểm soát được. Nhà quản trị dù giỏi cách mấy cũng vẫn có những yếu tố, những động lực không thể tiên đoán chính xác được như: chu kỳ kinh tế, hoạt động của các tổ chức cạnh tranh, nguồn nhân lực và các nguồn lực bên ngoài khác.

Những người ảnh hưởng quyết định đối với sự thành bại của các tổ chức không ai khác chính là những nhà quản trị như vừa được nói đến. Như vậy, những ai là nhà quản trị? Nhà quản trị đóng những vai trò gì? Và nhà quản trị cần có những kỹ năng gì?

1.4.1. Khái niệm nhà quản trị

Các nhà quản trị hoạt động trong một tổ chức. Vì thế, trước khi tìm hiểu ai là nhà quản trị, vai trò và các kỹ năng của nhà quản trị, chúng ta cần hiểu công việc quản trị của một tổ chức.

Mỗi tổ chức có những mục tiêu và nội dung công việc khác nhau như đã bàn ở phần trước, nhưng nhìn chung dù là tổ chức kinh doanh hay phi kinh doanh thì các công việc quản trị chủ yếu vẫn xoay quanh cái trục ra quyết định



trong các lĩnh vực hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra kiểm soát và một số hoạt động hỗ trợ khác nữa.

Các nhà quản trị làm việc trong các tổ chức, nhưng không phải ai trong tổ chức đều là nhà quản trị. Lý do thật đơn giản là vì các công việc quản trị không phải là tất cả mọi công việc của một tổ chức, mà nó thường chỉ là những hoạt động mang tính phối hợp, định hướng, lựa chọn, quyết định và kết dính các công việc trong một tổ chức lại với nhau để đạt mục tiêu chung của chính tổ chức đó. Các thành viên trong mọi tổ chức có thể chia làm hai loại: người thừa hành và nhà quản trị.

Người thừa hành là những người trực tiếp thực hiện một công tác và không có trách nhiệm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và giám sát hoạt động của những người khác. Trái lại, các nhà quản trị có trách nhiệm chỉ huy, điều khiển, giám sát v.v... hoạt động của những người khác, thí dụ như một người hầu bàn, một công nhân đứng máy tiện... Nhà quản trị, phân biệt với những nhân viên khác là những người chịu trách nhiệm về công việc của những người khác tại mọi cấp trong bất kỳ loại cơ sở nào, ví dụ tổ trưởng tổ sản xuất, quản đốc phân xưởng hay một tổng giám đốc... Nhà quản trị là những người làm việc trong tổ chức, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ. Nhà quản trị là người lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra con người, tài chính, vật chất và thông tin một cách có hiệu quả để đạt được mục tiêu.

Hoạt động quản trị cũng là một dạng hoạt động xã hội của con người, và chính vì vậy nó cũng cần được chuyên môn hóa. Trong mỗi tổ chức các công việc về quản trị không chỉ có tính chuyên môn hóa cao mà nó còn mang tính thứ bậc rất rõ nét. Có thể chia các nhà quản trị thành 3 loại: các nhà quản trị cao cấp, các nhà quản trị cấp giữa (còn gọi là cấp trung gian) và các nhà quản trị cấp cơ sở. Dưới đây chúng ta sẽ xem xét những đặc trưng cơ bản của các nhà quản trị này. Như vậy nhà quản trị được hiểu là:

- Nhà quản trị là những người chịu trách nhiệm quản trị, điều hành một bộ phận hay cả doanh nghiệp

- Những người không thực hiện công tác quản trị và điều hành được gọi là người thừa hành.

1.4.2. Các cấp quản trị

* *Quản trị viên cao cấp (Top Managers)*

Đó là các nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cao nhất trong một tổ chức. Họ chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của tổ chức. Nhiệm vụ của các nhà quản trị cấp cao là đưa ra các quyết định chiến lược. Tổ chức thực hiện chiến lược, duy trì và phát triển tổ chức. Các chức danh chính của quản trị viên cao cấp trong sản xuất kinh doanh ví dụ như là: chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch, các ủy viên hội đồng quản trị, các tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc v.v

* *Quản trị viên cấp giữa hay cấp trung gian (Middle Managers)*

Đó là nhà quản trị hoạt động ở dưới các quản trị viên lãnh đạo (cao cấp) nhưng ở trên các quản trị viên cấp cơ sở. Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung.

Các quản trị viên cấp giữa thường là các trưởng phòng ban, các phó phòng, các chánh phó quản đốc các phân xưởng v.v.

* *Quản trị viên cấp cơ sở (First-line Managers)*

Đây là những quản trị viên ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày, nhằm thực hiện mục tiêu chung. Các chức danh thông thường của họ là: đốc công, trưởng ca, tổ trưởng sản xuất, tổ trưởng các tổ bán hàng v.v.

Như đã giới thiệu về các chức năng quản trị ở phần trước, đến đây chúng ta cũng cần bàn về các cấp bậc quản trị liên quan đến việc thực thi các chức năng quản trị. Hoàn toàn rõ ràng là đi dần lên cấp cao hơn trong thứ bậc quản trị của một tổ chức thì những nhà quản trị quan tâm nhiều hơn đến việc hoạch định và giám sát việc hướng dẫn hoặc điều khiển trực tiếp. Tất cả những nhà quản trị đều phải thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Tuy nhiên, số lượng thời gian mà mỗi cấp bậc quản trị khác nhau dành để thực hiện các chức năng này là không như nhau.

1.4.3. Vai trò của nhà quản trị

Vào thập niên 1960, Henry Mintzberg đã nghiên cứu một cách cẩn thận và đã đưa ra kết luận rằng các nhà quản trị trong một tổ chức phải thực hiện 10 vai trò khác nhau. Mười vai trò quản trị này được tác giả sắp xếp chung vào trong 3 nhóm: (1) vai trò quan hệ với con người, (2) vai trò thông tin, và (3) vai trò quyết định. Tuy có sự phân chia thành các nhóm vai trò khác nhau như vậy, nhưng có một sự liên hệ rất mật thiết giữa các nhóm vai trò đó. Ví dụ như nhà quản trị không thể có các quyết định đúng nếu vai trò thông tin không được thực hiện tốt.

1.4.3.1. Vai trò quan hệ với con người

Sống và làm việc trong một tổ chức mọi cá nhân thường có các quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau, nhưng với tư cách là nhà quản trị họ thường có những vai trò cơ bản sau:

Vai trò đại diện: Là người đứng đầu một đơn vị, nhà quản trị thực hiện các hoạt động với tư cách là người đại diện, là biểu tượng cho tập thể, có tính chất nghi lễ trong tổ chức. Ví dụ những công việc như dự và phát biểu khai trương chi nhánh mới, chào đón khách, tham dự tiệc cưới của thuộc cấp, đãi tiệc khách hàng...

Vai trò lãnh đạo: Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền. Một số công việc như tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn, và khích lệ nhân viên là một vài ví dụ về vai trò này của nhà quản trị.

Vai trò liên lạc: Quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức, để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ. Ví dụ như tiếp xúc với khách hàng và những nhà cung cấp.

1.4.3.2. Vai trò thông tin

Các hoạt động về quản trị chỉ thực sự có cơ sở khoa học và có hiệu quả khi nó được xử lý, được thực thi trên cơ sở các thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời. Thông tin không chỉ cần cho các nhà quản trị mà chính bản thân nó cũng giữ những vai trò cực kỳ quan trọng trong lĩnh vực này. Nghiên cứu về vai trò thông tin của các nhà quản trị, chúng ta thấy:

Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin: Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội

tốt hay sự đe dọa đối với hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người v.v...

Vai trò phổ biến thông tin: Là người phổ biến thông tin cho mọi người, mọi bộ phận có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.

Vai trò cung cấp thông tin: Là người có trách nhiệm và quyền lực thay mặt tổ chức phát ngôn những tin tức ra bên ngoài với mục đích giải thích, bảo vệ các hoạt động của tổ chức hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

1.4.3.3. Vai trò quyết định

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

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

Vai trò người giải quyết xáo trộn: Nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nảy sinh làm xáo trộn hoạt động bình thường của tổ chức như mâu thuẫn về quyền lợi, khách hàng thay đổi... nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

Vai trò người phân phối nguồn lực: Khi tài nguyên khan hiếm mà lại có nhiều yêu cầu, nhà quản trị phải dùng đúng tài nguyên, phân phối các tài nguyên cho các bộ phận đảm bảo sự hợp lý và tính hiệu quả cao. Tài nguyên đó có thể là tiền bạc, thời gian, quyền hành, trang bị, hay con người. Thông thường, khi tài nguyên dồi dào, mọi nhà quản trị đều có thể thực hiện vai trò này một cách dễ dàng. Nhưng khi tài nguyên khan hiếm, quyết định của nhà quản trị trong vấn đề này sẽ khó khăn hơn, vì nó có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của một đơn vị hay thậm chí của toàn thể tổ chức.

Vai trò đàm phán: Thay mặt cho tổ chức thương thuyết trong quá trình hoạt động, trong các quan hệ với những đơn vị khác, với xã hội

Mười vai trò này liên hệ mật thiết với nhau và bất cứ lúc nào trong hoạt động của mình, nhà quản trị có thể phải thực hiện nhiều vai trò cùng một lúc, song tầm quan trọng của các vai trò thay đổi tùy theo cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức

Với chức năng và vai trò của mình, nhà quản trị giữ phần quan trọng trong sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Và đó cũng là lý do chính của nhu cầu cấp bách phải đào tạo các nhà quản trị, vì sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của cả nước.

1.4.4. Các kỹ năng của nhà quản trị

Theo Robert L. Katz, 3 loại kỹ năng mà mỗi quản trị viên cần phải có gồm:

Kỹ năng kỹ thuật (technical skills) hoặc chuyên môn/nghiệp vụ: Là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, nói cách khác là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Ví dụ việc thảo chương trình điện toán, soạn thảo hợp đồng pháp lý kinh doanh, thiết kế cơ khí .v.v... Đây là kỹ năng rất cần cho quản trị viên cấp cơ sở hơn là cho cấp quản trị viên trung gian hoặc cao cấp.

Kỹ năng nhân sự (human skills): Là những kiến thức liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển nhân sự. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với những người khác nhằm tạo sự thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho bất cứ quản trị viên nào là biết cách thông đạt hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng không khí hợp tác trong lao động, biết cách tác động và hướng dẫn nhân sự trong tổ chức để hoàn thành các công việc. Kỹ năng nhân sự đối với mọi cấp quản trị viên đều cần thiết như nhau trong bất kỳ tổ chức nào, dù là phạm vi kinh doanh hoặc phi kinh doanh.

Kỹ năng nhận thức hay tư duy (conceptual skills): Là cái khó hình thành và khó nhất, nhưng nó lại có vai trò đặc biệt quan trọng, nhất là đối với các nhà quản trị cao cấp. Họ cần có tư duy chiến lược tốt để đề ra đúng đường lối chính sách đối phó có hiệu quả với những bất trắc, đe dọa, kìm hãm sự phát triển đối với tổ chức. Nhà quản trị cần phải có phương pháp tổng hợp tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các bộ phận, các vấn đề ... Biết cách làm giảm những sự phức tạp rắc rối xuống một mức độ có thể chấp nhận được trong một tổ chức.

QTV cấp cao	QTV cấp trung	QTV cấp cơ sở
Kỹ năng nhận thức		
	Kỹ năng nhân sự	
		Kỹ năng chuyên môn

Hình 1.1. Yêu cầu về kỹ năng đối với các cấp quản trị

Các nhà quản trị cần có 3 kỹ năng trên nhưng tầm quan trọng của chúng tùy thuộc vào các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức như được thể hiện ở hình 1.1. Ngược lại ở những cấp quản trị càng thấp, thì càng cần nhiều kỹ năng về chuyên môn kỹ thuật. Kỹ năng về nhân sự thì ở đâu, ở cấp nào cũng cần và cũng đều là quan trọng. Mặc dù vậy, trên thực tế thường đòi hỏi cụ thể về mức độ kỹ năng nhân sự có thể có sự khác nhau tùy theo loại cán bộ quản trị, nhưng xét theo quan điểm của nhiều nhà kinh tế thì nó lại đóng vai trò quan trọng nhất, góp phần làm cho các nhà quản trị thực hiện thành công các loại kỹ năng khác của mình và góp phần vào việc đạt được thành công về mục tiêu chung của cả tổ chức.

Thật vậy, khi những quyết định trong kinh doanh ngày càng có tính quy tắc hơn và nhạy bén với chính trị hơn, khi các tổ chức phi lợi nhuận ngày càng quan tâm tới hiệu quả hơn thì công việc quản trị ngày càng được chuyên môn hoá hơn. Tuy nhiên, nội dung chuyên môn hoá không có nghĩa là những công việc quản trị hoàn toàn có thể thay thế cho nhau. Càng lên cấp cao thì nội dung chuyên môn hoá càng có tính phổ cập vì càng ở cấp cao thì các nhà quản trị phải làm những công việc mang tính đặc trưng hơn của quản trị và càng ít tham gia vào các vấn đề chuyên môn kỹ thuật hàng ngày và ngược lại.

Khả năng quản trị càng dần dần kiến thức chuyên môn ở người quản trị khi tiến lên những cấp bậc cao trong tổ chức. Vì thế, những nhà quản trị ở cấp cao dễ dàng chuyển qua các tổ chức khác nhau, vì công việc quản trị của họ giống nhau mặc dù mục tiêu của các tổ chức mà họ hoạt động hoàn toàn khác nhau. Trái lại những nhà quản trị cấp thấp thì gắn liền với những chuyên môn nghiệp vụ của mình vì thế khả năng chuyển thấp hơn. Do vậy quản trị là chuyên môn hoá nhưng chỉ có các cấp quản trị nhất định thì tính phổ cập mới thể hiện rõ.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Kết quả và hiệu quả khác nhau thế nào?
2. Quản trị học là gì? Là một khoa học hay một nghệ thuật? một nghề?
3. Vai trò và ý nghĩa của hoạt động quản trị là gì?
4. Bạn hãy cho biết các chức năng quản trị?
5. Thế nào là một nhà quản trị? Vai trò của một nhà quản trị là gì?
6. Một nhà quản trị cần phải có những kỹ năng nào?
7. Vì sao kỹ năng nhân sự là cần thiết ngang nhau đối với mọi cấp quản trị?
8. Có người nói rằng Giám đốc một nhà máy cơ khí phải giỏi về cơ khí hơn các kỹ sư trong nhà máy đó. Bạn có đồng ý với điều này không? Giải thích lý do.

Bài tập tình huống: Vai trò của quản trị

Tại một đợt tập huấn cho giám đốc bệnh viện trực thuộc Sở Y tế thành phố A, 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 giảng của giáo sư kéo dài gần hai ngày, ông trình bày những khía cạnh cơ bản như: mục tiêu quản trị, các chức năng cơ bản của quản trị, các biện pháp để trở thành nhà quản trị giỏi, ngoài ra vị giáo sư còn giới thiệu những ảnh hưởng của môi trường đến quản trị tổ chức và một số xu hướng mới trong quản trị hiện nay trên thế giới.

Sau khi kết thúc đợt tập huấn, bác sĩ Nguyễn Văn Hùng là học viên của lớp học, hiện tại ông giữ chức Giám đốc bệnh viện A, đã nói với Giáo sư như sau: “Thưa Giáo sư, chúng tôi rất thú vị về những gì mà Giáo sư nói. Nhưng thưa giáo sư, những vấn đề quản trị dường như chỉ thực sự cần cho các tổ chức kinh doanh còn ở đây chúng tôi là bệnh viện. Mục tiêu của chúng tôi là cứu người và điều mà chúng tôi quan tâm hơn cả là cần bác sĩ giỏi về chuyên môn và những thiết bị hiện đại chứ không phải là những vấn đề quản trị”.

Câu hỏi

1. Anh (chị) đánh giá thế nào về ý kiến của ông Hùng?
2. Nếu anh (chị) là vị giáo sư trên thì sẽ trả lời ông Hùng như thế nào?

Chương 2

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

NỘI DUNG

- Khái lược về môi trường quản trị
- Ảnh hưởng của môi trường quản trị đối với tổ chức
- Quản trị trong môi trường toàn cầu: Đặc điểm của môi trường toàn cầu, tác động của môi trường toàn cầu đến quản trị tổ chức
- Quản trị sự thay đổi. Tính tất yếu khách quan của sự thay đổi trong quản trị, mô hình quản trị sự thay đổi.

2.1. KHÁI LƯỢC VỀ MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

2.1.1. Khái niệm

Danh từ môi trường (environment) chỉ các định chế hay lực lượng ở bên ngoài nhưng lại có ảnh hưởng đến thành quả hoạt động của một tổ chức.

Theo quan điểm vạn năng (Omnipotent view - Nhà quản trị là tất cả) thì các nhà quản trị chịu trách nhiệm trực tiếp về sự thành công hay thất bại của tổ chức. Danh từ môi trường (environment) chỉ các định chế hay lực lượng ở bên ngoài và bên trong tổ chức nhưng lại có ảnh hưởng đến thành quả hoạt động của một tổ chức.

Môi trường quản trị là sự vận động tổng hợp, tương tác lẫn nhau giữa các yếu tố, lực lượng bên ngoài và bên trong hệ thống quản trị nhưng lại có ảnh hưởng trực tiếp, hoặc gián tiếp đến hoạt động quản trị của một tổ chức. [1].

2.1.2. Phân loại

Tùy theo các góc độ tiếp cận khác nhau, người ta có thể phân môi trường quản trị ra thành nhiều loại. Thông thường gồm các nhóm môi trường sau:

* **Nhóm yếu tố môi trường vĩ mô:** nhóm này có tác động trên bình diện rộng và lâu dài đối với một doanh nghiệp. Chúng tác động đến ngành sản xuất kinh doanh, do đó cũng có tác động đến doanh nghiệp và chiến lược quản trị kinh doanh của doanh nghiệp. Nhóm này bao gồm:

- Các yếu tố kinh tế vĩ mô.

- Các yếu tố tự nhiên.
- Các yếu tố xã hội.
- Các yếu tố văn hóa.
- Các yếu tố về nhân khẩu, dân số.
- Các yếu tố thuộc về hệ thống chính trị, chính sách pháp luật của Nhà nước.
- Các yếu tố công nghệ và tiến bộ khoa học kỹ thuật.
- Các yếu tố quốc tế.

* **Nhóm yếu tố vi mô bên ngoài tổ chức:** Nhóm này tác động trên bình diện hẹp và trực tiếp đến hoạt động quản trị của một doanh nghiệp. Nhóm này gồm:

- Nhóm các nhà cung ứng.
- Nhóm các khách hàng.
- Nhóm các đối thủ cạnh tranh (cạnh tranh trực tiếp, cạnh tranh tiềm ẩn)
- Nhóm khác (nhóm các giới chức địa phương và công chúng; nhóm người môi giới trung gian)

* **Nhóm yếu tố môi trường nội bộ:** Đó là các yếu tố môi trường vi mô nhưng lại nằm trong tổ chức, chúng có ảnh hưởng trực tiếp, thường xuyên và rất quan trọng tới các hoạt động quản trị của chính ngay tổ chức đó. Các yếu tố này sẽ giúp cho một tổ chức xác định rõ ưu nhược điểm của mình, đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm đạt được một cách tối đa. Nhóm này bao gồm - Các yếu tố thuộc về tài chính;

- Các yếu tố thuộc về nhân sự;
- Các yếu tố thuộc về cơ sở vật chất;
- Các yếu tố thuộc về văn hóa tổ chức.

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

2.2. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

Phân tích ảnh hưởng của môi trường quản trị là một vấn đề hết sức rộng lớn và phức tạp. Trong tài liệu chỉ đề cập và phân tích ảnh hưởng chủ yếu của một số yếu tố đến các hoạt động quản trị của các tổ chức, doanh nghiệp.

2.2.1. Những yếu tố môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Các yếu tố kinh tế

Môi trường kinh tế vĩ mô bao gồm các yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp, chúng không chỉ định hướng và có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động quản trị của doanh nghiệp, mà còn ảnh hưởng cả tới môi trường vi mô bên ngoài và môi trường nội bộ bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố này cũng là những nguyên nhân chính tạo ra cơ hội cũng như nguy cơ cho các hoạt động của nó. Nghiên cứu kỹ lưỡng các yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô có vai trò khá quan trọng đối với các hoạt động quản trị của một doanh nghiệp. Nhìn chung chúng bao gồm từ các yếu tố sau:

(1) Tổng sản phẩm quốc nội (GDP)

GDP là chỉ tiêu kinh tế tổng hợp quan trọng, phản ánh toàn bộ kết quả cuối cùng của các hoạt động sản xuất của tất cả các đơn vị thường trú trong nền kinh tế của một nước trong một thời kỳ nhất định; phản ánh các mối quan hệ trong quá trình sản xuất, phân phối thu nhập, sử dụng cuối cùng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ ...GDP tác động đến nhu cầu của gia đình, doanh nghiệp và Nhà nước. Một quốc gia có GDP tăng lên sẽ kéo theo sự tăng lên về nhu cầu, về số lượng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ, tăng lên về chủng loại, chất lượng, thị hiếu ... dẫn đến tăng lên quy mô thị trường. Điều này đến lượt nó lại đòi hỏi các doanh nghiệp phải đáp ứng trong từng thời kỳ, nghĩa là nó tác động đến tất cả các mặt hoạt động quản trị như hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm tra và ra các quyết định không chỉ về chiến lược và chính sách kinh doanh, mà cả về các hoạt động cụ thể như cần phải sản xuất hàng hóa, dịch vụ gì, cho ai, bao nhiêu và vào lúc nào.

(2) Yếu tố lạm phát

Lạm phát là hiện tượng kinh tế - xã hội, theo đó mức giá chung của hàng hóa và dịch vụ không ngừng tăng lên. Yếu tố lạm phát tiền tệ cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc hoạch định chiến lược và sách lược kinh doanh. Nếu lạm phát gia tăng sẽ làm tăng giá cả yếu tố đầu vào kết quả dẫn tới sẽ là tăng giá thành và

tăng giá bán. Nhưng tăng giá bán lại khó cạnh tranh. Mặt khác, khi có yếu tố lạm phát tăng cao, thì thu nhập thực tế của người dân lại giảm đáng kể và điều này lại dẫn tới làm giảm sức mua và nhu cầu thực tế của người tiêu dùng. Nói cách khác khi có yếu tố lạm phát tăng cao thì thường khó bán được hàng hóa dẫn tới thiếu hụt tài chính cho sản xuất kinh doanh, việc tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh khó thực thi được. Vì vậy việc dự đoán chính xác yếu tố lạm phát là rất quan trọng trong điều kiện nước ta hiện nay.

(3) Tỷ giá hối đoái và lãi suất cho vay

Tỷ giá hối đoái (còn được gọi là tỷ giá trao đổi ngoại tệ, tỷ giá Forex, tỷ giá FX hoặc Agio) giữa hai tiền tệ là tỷ giá mà tại đó một đồng tiền này sẽ được trao đổi cho một đồng tiền khác.

Lãi suất cho vay là tỷ lệ mà theo đó tiền lãi được người vay trả cho việc sử dụng tiền mà họ vay từ một người cho vay

Cả hai yếu tố này cũng đều có tác động đến giá thành sản phẩm - dịch vụ của doanh nghiệp. Thường thì doanh nghiệp nào cũng có mối quan hệ trên thương trường quốc tế, nếu không là đầu tư với nước ngoài thì cũng phải mua nguyên vật liệu, hàng hóa hoặc máy móc từ nước ngoài. Tỷ giá hối đoái chiếm vị trí trung tâm trong những tác động lên các hoạt động này và nhất là nó ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành và giá bán sản phẩm của doanh nghiệp. Vì thế, việc dự báo tỷ giá hối đoái là rất quan trọng trong việc hoạch định và tổ chức thực hiện các hoạt động quản trị kinh doanh nói chung và các chiến lược cùng sách lược quản trị kinh doanh nói riêng.

Yếu tố lãi suất cho vay của ngân hàng cũng có ảnh hưởng đáng kể đến các hoạt động quản trị ở mỗi doanh nghiệp. Trên thực tế các doanh nghiệp thường đi vay thêm vốn ở ngân hàng để mở rộng sản xuất hoặc sử dụng trong việc mua bán, do đó lãi suất cho vay cao hay thấp sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các yếu tố đầu vào, đầu ra ở mỗi doanh nghiệp. Điều này cũng có nghĩa là ảnh hưởng của lãi suất cho vay đến giá thành, giá bán và tác động đến sức mua thực tế về hàng hóa cùng dịch vụ của doanh nghiệp, có tác động rất lớn đến việc hoạch định và thực thi các chiến lược và chính sách quản trị kinh doanh. Chính vì vậy mà khi vạch ra một chiến lược quản trị kinh doanh, đặc biệt là chiến lược quản trị tài chính, doanh nghiệp thường lưu ý đến yếu tố này.

(4) Tiền lương và thu nhập

Chi phí về tiền lương là một khoản chi phí rất lớn ở hầu hết mọi doanh nghiệp, nó ảnh hưởng đến chi phí sản xuất, chi phí kinh doanh của các đơn vị này. Chi phí tiền lương càng cao thì giá thành sẽ càng tăng, dẫn đến những bất lợi cho doanh nghiệp trong vấn đề cạnh tranh. Mức lương quá thấp lại không khuyến khích người lao động nhiệt tình làm việc. Một chính sách về tiền lương đúng đắn có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ, động cơ, tinh thần làm việc của người lao động. Các hoạt động về quản trị trong mỗi tổ chức chỉ thực sự có hiệu lực và hiệu quả khi quyền lợi vật chất của những người tham gia vào quá trình này được bảo đảm. Điều này cũng giải thích vì sao Đảng và Nhà nước ta rất chăm lo giải quyết vấn đề chính sách lương bổng nhằm vừa đảm bảo mức sống sự công bằng và đảm bảo khuyến khích các hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển.

So với mức lương của người lao động ở các nước phát triển thì mức lương ở nước ta và các nước chưa phát triển khác là khá thấp. Các nhà đầu tư nước ngoài thường đầu tư ở các nước mới phát triển, trong đó có nước ta, do giá nhân công ở các nước này rẻ, làm giảm chi phí sản xuất, dẫn đến giá thành giảm, nâng cao khả năng tăng lợi nhuận của họ. Các hoạt động về đầu tư đến lượt nó lại tạo ra một môi trường kinh doanh cũng như quản trị kinh doanh thuận lợi và mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

2.2.1.2. Các yếu tố tự nhiên

Thiên nhiên là thế giới xung quanh cuộc sống của chúng ta, là khí hậu, thủy văn, địa hình, rừng núi, sông ngòi, hệ động thực vật, tài nguyên khoáng sản thiên nhiên v.v...Dưới con mắt của các nhà quản trị đó là những lực lượng và các yếu tố có sự ảnh hưởng rất sâu sắc và khó kiểm soát tới hoạt động quản trị của bất cứ doanh nghiệp nào.

Thiên nhiên không phải là lực lượng chỉ gây ra tai họa cho con người, thiên nhiên là cái nôi của cuộc sống. Đối với nhiều ngành công nghiệp thì tài nguyên thiên nhiên như các loại khoáng sản, nước ngầm, lâm sản, hải sản v.v... là nguồn nguyên liệu cần thiết cho công việc sản xuất, kinh doanh của nó.

Bảo vệ, phát triển và khai thác hợp lý các nguồn tài nguyên thiên nhiên đang là một yêu cầu cấp bách, bức xúc tất yếu khách quan trong hoạt động của tất cả mỗi nhà quản trị. Áp lực bảo vệ môi trường sạch và xanh, phong trào

chống lãng phí trong việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên sẽ là những yếu tố càng ngày càng trở nên quan trọng và có ảnh hưởng ngày càng lớn hơn đến những quyết định của hệ thống quản trị trong mỗi tổ chức.

2.2.1.3. Yếu tố môi trường văn hóa - xã hội

(1) Dân số

Để sản xuất hay kinh doanh, các nhà quản trị cần phải sử dụng đến nguồn nhân lực, để bán được hàng họ cần đến khách hàng. Để hoạch định chiến lược phát triển của mỗi công ty, người ta phải xuất phát từ cả hai yếu tố ảnh hưởng này. Nói một cách khác, dân số và mức gia tăng dân số ở mỗi thị trường, ở mỗi quốc gia luôn luôn là lực lượng có ảnh hưởng rất lớn đến tất cả mọi hoạt động về quản trị sản xuất và quản trị kinh doanh ở mỗi doanh nghiệp.

Thông thường các nhà quản trị phải phân tích cơ cấu dân số trên cơ sở giới tính, tuổi tác để phân khúc và xác định thị trường mục tiêu, phải xác định được nhu cầu thực tế về sản phẩm hàng hoá của mình và dựa vào đó để quyết định kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.

Sự dịch chuyển dân số từ vùng này sang vùng khác; từ địa phương này sang địa phương khác cũng là những yếu tố tác động đến các hoạt động hoạch định về các chiến lược và chính sách quản trị nguồn nhân lực, chiến lược thị trường và các chiến lược sản xuất kinh doanh hỗ trợ khác trong vùng không gian kinh doanh hiện có. Chẳng hạn sự di chuyển dân cư từ nông thôn ra thành thị nhanh đã làm bùng nổ các nhu cầu nhà ở, mở rộng đường xá, các hàng hóa tiêu dùng v.v... Chính những điều này đến lượt nó lại buộc các nhà hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh phải có những chủ trương và chính sách kinh doanh cho phù hợp.

(2) Văn hóa

Văn hóa là một phạm trù phức tạp với nhiều định nghĩa khác nhau. Ở đây, chúng ta xem văn hóa như một hiện tượng tồn tại khách quan trong xã hội loài người. Mỗi con người, mỗi nhà quản trị, mỗi tổ chức đều thuộc về một nền văn hóa cụ thể. Dưới ảnh hưởng của mỗi nền văn hoá, nhân cách, đạo đức, niềm tin, thái độ, hệ thống các giá trị, phong cách, lối sống v.v. ở mỗi người được hình thành và phát triển. Như vậy văn hóa quản trị nói chung và phong cách cùng phương pháp quản trị ở mỗi doanh nghiệp nói riêng sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp bởi những nền văn hóa mà những nhà quản trị của họ thuộc về các nền văn hóa

đó. Qua nghiên cứu, người ta cũng thấy rằng, văn hóa là một trong những yếu tố chủ yếu tác động, chi phối hành vi ứng xử của người tiêu dùng, chi phối hành vi mua hàng của khách hàng. Thêm vào đó, tình cảm gia đình, sự hiểu biết xã hội, trình độ học vấn ... vẫn là điều xuất phát khi mua sắm hàng hóa - dịch vụ, nghĩa là chi phối việc soạn thảo chiến lược và sách lược kinh doanh ở mỗi doanh nghiệp cụ thể.

Trong mỗi nền văn hóa lại có các nhánh văn hóa. Ví dụ trong nền văn hóa của người Việt Nam chúng ta thấy có nhánh văn hóa của người dân tộc thiểu số, nhánh văn hóa của người miền Nam, nhánh văn hóa của người miền Trung và nhánh văn hóa của người miền Bắc.v.v. Sự hiện diện của các nhánh văn hóa cũng có những ảnh hưởng khá sâu sắc tới các hoạt động về quản trị trên cả ba phương diện nhà quản trị, đối tượng quản trị và môi trường quản trị.

(3) Nghề nghiệp

Chuyên môn hóa và hợp tác hóa lao động xã hội là một quy luật tất yếu trong quá trình phát triển của mỗi nước, mỗi khu vực và trên toàn thế giới. Ở nơi nào nền kinh tế xã hội phát triển mạnh mẽ thì trình độ chuyên môn hóa lao động và hợp tác hóa lao động càng cao và ngược lại. Điều này cũng có nghĩa là xã hội ngày càng phát triển thì tính chuyên môn hóa và đa dạng hóa về nghề nghiệp ngày càng mạnh. Nghề nghiệp khác nhau sẽ dẫn đến những đòi hỏi về phương tiện và công cụ lao động chuyên biệt khác nhau. Ngoài ra do ngành nghề khác nhau mà những nhu cầu tiêu dùng về ăn ở đi lại vui chơi giải trí.v.v. cũng khác nhau. Để đáp ứng các nhu cầu khác nhau về nghề nghiệp trong xã hội, các nhà quản trị ở mỗi doanh nghiệp phải tính đến toàn bộ những ảnh hưởng của các yếu tố vừa nêu đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược và sách lược kinh doanh của mình.

(4) Tâm lý dân tộc

Tình cảm quê hương, tình yêu đất nước, lòng tự hào dân tộc, ý chí ngoan cường, tính hiếu học, lòng nhân nghĩa vị tha... luôn luôn là những yếu tố tinh thần thuộc về tâm lý dân tộc. Chúng có ảnh hưởng rất lớn không chỉ đến cách suy nghĩ và hành động của mỗi nhà quản trị cũng như của mỗi con người bị quản trị, mà nó còn có ảnh hưởng sâu sắc đến phong cách tiêu dùng, ảnh hưởng đến sự hình thành các khúc thị trường khác nhau và chính những điều này buộc các nhà quản trị phải cân nhắc, tính toán trong các quyết định quản trị kinh doanh của mình.

(5) Hôn nhân và gia đình

Hôn nhân và gia đình trong cuộc sống của mỗi con người có một vị trí và vai trò hết sức quan trọng. Hôn nhân và gia đình là quy luật tất yếu và muôn thuở của xã hội loài người. Mỗi gia đình là một tế bào của xã hội và chính điều này nói lên sự gắn bó chặt chẽ giữa các hoạt động quản trị và các nhà quản trị với hôn nhân và gia đình của mình. Không thể có một nhà quản trị nào yên tâm làm việc, nếu gia đình nhà mình có vấn đề bất ổn. Không có người nhân viên nào toàn tâm toàn ý để làm việc có hiệu quả nếu cuộc sống trong gia đình của họ không được bảo đảm v.v... Tất cả những điều này nói lên rằng, hôn nhân và gia đình có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng và hiệu quả của mọi người, từ giám đốc cho đến một người công nhân lao động bình thường trong mỗi doanh nghiệp.

Hôn nhân và gia đình không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các nhà quản trị ở mỗi doanh nghiệp mà nó cũng còn có những ảnh hưởng rất sâu sắc tới việc hình thành nhiều loại nhu cầu trong xã hội như: nhà ở, ti vi, máy giặt, giường tủ, bàn ghế v.v... và các mặt hàng khác có liên quan đến các hộ gia đình. Các nhà quản trị khi vạch ra và tổ chức thực hiện các chiến lược và sách lược kinh doanh càng không được phép bỏ qua tác động của những yếu tố này trong các hoạt động của mình.

(6) Tôn giáo

Tôn giáo ra đời từ rất sớm trong lịch sử phát triển của loài người. Ngày nay có rất nhiều loại tôn giáo trên thế giới, tuy nhiên chỉ tính số lượng các tín đồ của ba loại tôn giáo chủ yếu là: đạo Thiên chúa, đạo Phật và đạo Hồi thì chúng ta đã thấy một con số rất khổng lồ. Mỗi tôn giáo đều có những quan niệm, niềm tin và thái độ riêng về cuộc sống, về cách cư xử giữa các tín đồ với nhau và với mọi người. Tôn giáo có ảnh hưởng rất lớn tới đạo đức, tư cách, văn hóa và lối sống của không chỉ chính bản thân của các nhà quản trị mà cả tới những cán bộ công nhân viên dưới quyền quản trị của họ. Các hoạt động lãnh đạo và điều hành của các nhà quản trị không thể không tính tới ảnh hưởng của yếu tố tôn giáo trong nhận thức, ứng xử, chấp hành và thực thi các quyết định của những người dưới quyền. Không chỉ có vậy chúng ta còn thấy rằng, tâm lý của người tiêu dùng cũng không nằm ngoài những ảnh hưởng rất sâu sắc của tôn giáo. Ngày rằm người dân theo đạo Phật ăn chay, tránh việc sát sinh và mua nhiều loại đồ thờ cúng, người dân theo đạo Hồi kiêng ăn và sử dụng những thứ hàng hóa từ lợn và thịt lợn, người dân theo đạo Thiên chúa mua sắm rất nhiều loại hàng hóa để tổ chức ngày lễ Giáng sinh v.v... Tất cả những điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc hoạch định và thực hiện các chủ trương chính sách kinh doanh của các nhà

quản trị. Những ai nhanh nhạy, hiểu biết sâu sắc về tôn giáo thì đều có thể tìm ra những cơ hội trong các hoạt động quản trị kinh doanh của mình.

2.2.1.3. Các yếu tố chính trị, chính sách pháp luật của Nhà nước

Nhà nước ở tất cả các cấp độ đóng một vai trò quan trọng trong quản trị kinh tế. Thực vậy, nhà nước có thể kích thích hoặc ngược lại, kìm hãm sự phát triển các hoạt động kinh tế và cộng đồng kinh doanh thông qua việc ban hành và thực thi luật pháp. Chất lượng ban hành luật pháp cao, hệ thống luật pháp sẽ đầy đủ, ổn định và minh bạch, tạo ra sân chơi thực sự bình đẳng cho mọi thành viên kinh tế (trong đó có doanh nghiệp). Đối với các hoạt động về quản trị kinh doanh ở các doanh nghiệp, Chính phủ đóng vai trò khá quan trọng: vừa có thể thúc đẩy vừa có thể hạn chế việc kinh doanh. Chính phủ có thể thúc đẩy bằng cách khuyến khích việc mở rộng và phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua việc trợ cấp cho các ngành công nghiệp được lựa chọn, ưu tiên về thuế trong những hoàn cảnh nhất định, bảo vệ một vài ngành kinh doanh thông qua những biểu thuế suất đặc biệt, hay bằng cách trợ giúp việc nghiên cứu và triển khai.

Nhà nước cũng có thể hạn chế và điều chỉnh việc kinh doanh thông qua các bộ luật, nghị định, thông tư và các quyết định như bộ Luật Lao Động, Luật Thương Mại, Luật Doanh Nghiệp, Luật Đầu tư, Luật Thuế xuất nhập khẩu, Luật Bảo Vệ Môi Trường v.v... Các chính sách về lương bổng, tài chính, tiền tệ (chính sách quản trị tiền mặt, chế độ thu chi và sử dụng ngân sách, cán cân thanh toán, nguồn cung cấp tiền, việc kiểm soát về khả năng tín dụng thông qua chính sách tài chính) đều có những ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động về kinh doanh nói chung và quản trị kinh doanh nói riêng ở tất cả mọi doanh nghiệp.

Trong những ảnh hưởng từ chính sách của nhà nước, thì các chính sách về thuế có ảnh hưởng trực tiếp nhiều nhất đến việc cân đối thu chi, lời lỗ và chính sách kinh doanh ở mỗi doanh nghiệp. Mọi hoạt động về quản trị nói chung và quản trị tài chính nói riêng ở mỗi doanh nghiệp đều bị chi phối không trực tiếp thì gián tiếp từ các chính sách về thuế của nhà nước. Thí dụ như nếu các khoản thuế về lợi nhuận kinh doanh quá cao, thì sự khuyến khích đi vào kinh doanh hoặc tiếp tục kinh doanh sẽ có xu thế giảm xuống, và những nhà đầu tư sẽ tìm kiếm chỗ khác để họ đầu tư. Nếu các khoản thuế được đánh vào việc bán hàng, thì giá cả sẽ tăng lên và dân chúng sẽ có xu hướng mua ít đi, điều này cũng có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Như vậy công việc quản trị kinh doanh ở các doanh nghiệp cần phải chấp hành đầy đủ các chủ

trương chính sách của Đảng và Nhà nước và nghiêm chỉnh tuân thủ những quy định hiện hành của pháp luật là một đòi hỏi mang tính tất yếu khách quan.

2.2.1.4. Yếu tố tiến bộ khoa học - kỹ thuật và công nghệ

Kinh doanh là tìm cách thỏa mãn nhu cầu của thị trường, nhưng nhu cầu của thị trường lại thay đổi liên tục cho nên các nhà doanh nghiệp phải thường xuyên áp dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật và công nghệ mới để đáp ứng được tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Ngày nay không có một doanh nghiệp sản xuất nào muốn tồn tại và phát triển lại không dựa vào việc áp dụng những thành tựu tiến bộ của khoa học - kỹ thuật và công nghệ. Khoa học kỹ thuật và công nghệ càng tinh vi thì càng cho phép các nhà doanh nghiệp sản xuất được nhiều loại hàng hóa phù hợp hơn với những nhu cầu của con người hiện đại. Công nghệ thường xuyên biến đổi, công nghệ tiên tiến liên tục ra đời, chúng tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ rất lớn cho các doanh nghiệp. Nhìn chung những tiến bộ của khoa học - kỹ thuật và công nghệ thể hiện tập trung ở những phương diện sau:

- Lượng phát minh sáng chế và cải tiến khoa học kỹ thuật tăng lên nhanh chóng
- Bùng nổ về cuộc cách mạng về thông tin và truyền thông;
- Rút ngắn thời gian ứng dụng của các phát minh sáng chế;
- Xuất hiện nhiều loại máy móc và nguyên liệu vật liệu mới với những tính năng và công dụng hoàn toàn chưa từng có trước đây;
- Xuất hiện nhiều loại máy móc và công nghệ mới có năng suất chất lượng cũng như tính năng và công dụng hiệu quả hơn;
- Chu kỳ đổi mới công nghệ ngày càng ngắn hơn, tốc độ chuyển giao công nghệ ngày càng nhanh và mạnh hơn;
- Vòng đời sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng ngắn hơn;
- Trình độ tự động hóa, vi tính hóa, hóa học hóa và sinh học hóa trong tất cả các khâu sản xuất, phân phối lưu thông và quản trị ngày càng cao hơn;
- Các loại hàng hóa mới thông minh ngày càng xuất hiện nhiều hơn;
- Các phương tiện truyền thông và vận tải ngày càng hiện đại và rẻ tiền hơn dẫn tới không gian sản xuất và kinh doanh ngày càng rộng lớn hơn.

Ảnh hưởng của tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ là vô cùng phong phú và đa dạng, chúng ta có thể kể ra rất nhiều ảnh hưởng của tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ nữa, nhưng điều quan trọng cần phải nhận thức được là các nhà quản trị thuộc mọi tổ chức nói chung và trong từng doanh nghiệp nói riêng

đều cần phải tính tới ảnh hưởng của các yếu tố này trong các mặt hoạt động của mình. Sẽ là một sai lầm lớn, nếu trong kinh doanh mà các nhà quản trị không hoạch định được một chiến lược đúng đắn về kỹ thuật và công nghệ trong từng thời kỳ để sản xuất ra các loại sản phẩm tương ứng với thị trường. Thực tế đang chứng tỏ rằng, nhà quản trị nào nắm bắt nhanh nhạy và áp dụng kịp thời những thành tựu tiến bộ như vũ bão của khoa học kỹ thuật thì người đó sẽ thành công.

Tóm lại: Các yếu tố môi trường vĩ mô gồm nhóm các yếu tố môi trường kinh tế, yếu tố tự nhiên, nhóm các yếu tố môi trường xã hội, nhóm các yếu tố môi trường chính phủ và yếu tố công nghệ; các nhóm yếu tố này có quan hệ với nhau gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

Vì vậy khi nói đến quá trình quản trị sản xuất kinh doanh, quản trị gia phải dự báo chính xác các yếu tố môi trường vĩ mô, để có thể đề ra một chiến lược phù hợp giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

2.2.2. Những yếu tố môi trường vi mô

2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Trong nhóm đối thủ cạnh tranh có thể kể đến ba nhóm: (1) Đối thủ cạnh tranh trực tiếp, (2) Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, và (3) Sản phẩm thay thế.

(1) Đối thủ cạnh tranh trực tiếp

Mọi tổ chức, ngay cả các công ty độc quyền đều có rất nhiều đối thủ cạnh tranh. Không một nhà quản trị nào có thể coi thường môi trường cạnh tranh. Khi họ bỏ qua sự cạnh tranh, họ phải trả một giá rất đắt.

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các công ty. Các đối thủ cạnh tranh với nhau quyết định tính chất và mức độ tranh đua, hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào đối thủ cạnh tranh. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào sự tương tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hoá sản phẩm. Sự tồn tại của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu và hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình, chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt. Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh về mục tiêu tương lai, nhận định của họ đối với bản thân và với chúng ta, chiến lược họ đang

thực hiện, tiềm năng của họ để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể có.

(2) Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành được coi là đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Sự xuất hiện đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là một trong những yếu tố có nguy cơ làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp bởi những đối thủ cạnh tranh này có thể đưa ra những chiến lược khai thác năng lực sản xuất mới để giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết trong thị trường. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn có thể nhận biết thông qua hoạt động mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng thị trường.

Mặc dù không phải bao giờ doanh nghiệp cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, song nguy cơ đối thủ mới hội nhập vào ngành vừa chịu ảnh hưởng đồng thời cũng có ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp. Bên cạnh những vấn đề đó, việc bảo vệ vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài, những hàng rào này là: lợi thế do sự sản xuất trên quy mô lớn, đa dạng hoá sản phẩm, sự đòi hỏi của nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được (độc quyền công nghệ, nguồn nguyên liệu thuận lợi hơn). Một hàng rào khác ngăn cản sự xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn là sự chống trả mạnh mẽ của các doanh nghiệp đã đứng vững.

Không am hiểu đối thủ cạnh tranh sẽ là một nguy cơ thực sự cho mọi hoạt động về quản trị kinh doanh ở các tổ chức. Nghiên cứu kỹ lưỡng và vạch ra các đối sách phù hợp luôn là một đòi hỏi khách quan cho các hoạt động quản trị ở mọi doanh nghiệp trước đây cũng như hiện nay và mãi về sau này.

(3) Sản phẩm thay thế

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé.

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

2.2.2.2. Nhà cung ứng

Nhà cung ứng của một doanh nghiệp là đơn vị cung cấp các nguồn lực nguyên vật liệu, tài chính và nguồn lao động.

Các nhà cung ứng có ưu thế có thể tăng thêm lợi nhuận bằng cách nâng giá, giảm chất lượng hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm. Yếu tố làm tăng thế mạnh của các nhà cung ứng tương tự như các yếu tố làm tăng thế mạnh của người mua sản phẩm là số người cung ứng ít, không có mặt hàng thay thế và không có các nhà cung ứng nào chào bán các sản phẩm có tính khác biệt.

Trong những giai đoạn nhất định phần lớn các doanh nghiệp đều phải vay vốn tạm thời từ các tổ chức tài chính. Nguồn vốn này có thể nhận được bằng cách vay ngắn hạn hoặc dài hạn hoặc phát hành cổ phiếu. Khi doanh nghiệp tiến hành phân tích về các tổ chức tài chính thì trước hết cần chú ý xác định vị thế của mình so với các thành viên khác trong cộng đồng. Cần đặt ra các câu hỏi:

- Cổ phiếu của doanh nghiệp có được đánh giá đúng không?
- Các chủ nợ tiềm ẩn có chấp nhận danh sách trả nợ của doanh nghiệp không?
- Các điều kiện cho vay hiện tại của chủ nợ có phù hợp với các mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp không?
- Người cho vay có thể kéo dài thời hạn cho vay khi cần thiết không?

Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường vi mô của doanh nghiệp. Khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là đảm bảo điều kiện tiên quyết cho sự thành công của doanh nghiệp. Các yếu tố cần đánh giá là trình độ học vấn, trình độ chuyên môn của họ, mức độ hấp dẫn tương đối của doanh nghiệp với tư cách là người sử dụng lao động và mức tiền công phổ biến.

Các nhà quản trị phải tìm cách bảo đảm có được các nguồn cung ứng nhập lượng đều đặn và với giá thấp. Bởi các nhập lượng này tượng trưng cho các bất trắc - tức là sự không có sẵn hoặc sự đình hoãn của chúng có thể làm giảm hiệu quả của tổ chức - quản trị bị buộc phải cố gắng hết sức để có được nguồn cung ứng ổn định.

2.2.2.3. Khách hàng

Khách hàng là những cá nhân hay tổ chức mà doanh nghiệp đang hướng các nỗ lực Marketing vào. Họ là người có điều kiện ra quyết định mua sắm. Khách hàng là đối tượng được thừa hưởng các đặc tính, chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ. Như vậy khách hàng và nhu cầu của họ nhìn chung có

những ảnh hưởng hết sức quan trọng đến các hoạt động về hoạch định chiến lược và sách lược kinh doanh của mọi công ty. Tìm hiểu kỹ lưỡng và đáp ứng đầy đủ nhu cầu cùng sở thích thị hiếu của khách hàng mục tiêu sống còn cho mỗi doanh nghiệp nói chung và hệ thống quản trị của nó nói riêng.

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

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

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

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

2.2.2.4. Các nhóm áp lực

Những nhà quản trị cần nhận ra những nhóm áp lực nào đang có các ảnh hưởng đối với tổ chức của họ. Ví dụ các công ty thuốc lá có thể bị áp lực từ sự vận động không hút thuốc tại nhiều nơi như công sở, nơi công cộng nói chung, của nhóm bảo vệ môi trường.

2.2.3. Những yếu tố môi trường nội bộ

Nhóm này bao gồm các yếu tố và điều kiện bên trong của doanh nghiệp như: nguồn tài chính, nguồn nhân lực hệ thống cơ sở vật chất v.v... Nhóm này giúp doanh nghiệp xác định được điểm mạnh, điểm yếu trong các hoạt động về quản trị của mình. Các yếu tố nội bộ có ảnh hưởng khá quan trọng đến việc xác định sứ mạng và mục tiêu của tổ chức. Với ý nghĩa đó, nhóm này là những tiền đề chủ yếu cho quá trình lựa chọn và xác định mục tiêu, nhiệm vụ, chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp.

2.2.3.1. Tài chính

- Nguồn vốn và khả năng huy động vốn.
- Tình hình phân bổ và sử dụng các nguồn vốn.
- Kiểm soát các chi phí.
- Quan hệ tài chính với các bên hữu quan.

2.2.3.2. Nhân sự

- Chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức.
- Xác định đúng nhu cầu về lao động.
- Cần có chính sách đãi ngộ hợp lý và động viên, khuyến khích người lao động tích cực làm việc

2.2.3.3. Cơ cấu tổ chức

- Xác định đúng nhiệm vụ chức năng của từng bộ phận, từng phòng ban và từng cá nhân.
- Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ và khoa học.
- Đảm bảo hoạt động hiệu quả.

2.2.3.4. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là những chuẩn mực, khuôn mẫu, giá trị truyền thống mà mọi thành viên trong tổ chức tôn trọng và tuân theo.

Cần xây dựng một nền văn hóa vững mạnh, mang nét riêng và độc đáo của tổ chức.

2.3. QUẢN TRỊ TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU

2.3.1. Đặc điểm của môi trường toàn cầu

- Xu hướng hội nhập, toàn cầu hóa dẫn đến sự phụ thuộc lẫn nhau ngày càng tăng giữa các nước tạo ra sự cần thiết phải làm việc cùng nhau với những người (nước) khác và phối hợp các hoạt động thương mại, đầu tư, hợp tác.

- Xuất hiện các hiệp ước quốc tế và liên minh kinh tế với những quy định trong mậu dịch và đầu tư

- Các yếu tố môi trường quốc tế ngày càng tác động lớn đến sản xuất kinh doanh trong nội địa, các công ty đa quốc gia và doanh nghiệp có chi nhánh nước ngoài ngày càng tăng về số lượng, quy mô hoạt động

- Tiến bộ khoa học kỹ thuật công nghệ ngày càng tăng và phổ biến, ứng dụng vào đời sống sản xuất kinh doanh nhanh chóng do sự bùng nổ công nghệ thông tin, kinh tế tri thức.

- Thương mại điện tử ra đời và ứng dụng ngày càng rộng rãi làm thay đổi cách thức kinh doanh và quản trị

- Kinh tế phát triển, những nét văn hóa cũng thay đổi nhanh chóng làm ảnh hưởng đến hành vi con người trong mua sắm, trong kinh doanh cũng như quản trị...

- Yếu tố cạnh tranh ngày càng gay gắt

2.3.2. Tác động của môi trường toàn cầu đến quản trị tổ chức

a, Hoạch định: Phải tính đến các yếu tố của môi trường trong nước và toàn cầu.

- Nhiều nền văn hóa khác, đa ngôn ngữ

- Nghiên cứu hệ thống kinh tế

- Nghiên cứu hệ thống chính trị

- Nghiên cứu định chế và quy định pháp lý khác

- Nghiên cứu thị trường tiền tệ, tài chính

Thị trường trong nước và quốc tế

b, Tổ chức: Sử dụng các mô hình tổ chức thích hợp với tính linh hoạt cao

3 loại mô hình tổ chức thường áp dụng:

- Mô hình tổ chức theo sản phẩm, ngành

- Mô hình tổ chức theo địa lý

- Mô hình tổ chức theo chức năng

c, Lãnh đạo

Tính đến môi trường đa văn hóa, đa sắc tộc, phong tục, tập quán. Các nhà quản trị cần có chính sách sử dụng nhân viên phù hợp

Tăng cường các mối quan hệ cá nhân trong tổ chức không chính thức.

Ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin.

Xây dựng đội ngũ các nhà quản trị có tầm hoạt động quốc tế.

Lựa chọn phong cách lãnh đạo khác nhau phù hợp trong mỗi quốc gia và nơi đặt chi nhánh.

d, Chức năng kiểm tra: thực hiện 3 yếu tố trong kiểm tra:

- Tiêu chuẩn: Do sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia nên mức độ và hình thức kiểm tra cũng khác nhau. Khi xây dựng tiêu chuẩn kiểm tra phải xét cả mục tiêu chung và của từng chi nhánh ở các quốc gia. Các nhà quản trị cũng tham gia vào xây dựng tiêu chuẩn.

- Thông tin: thông tin phải đầy đủ, trung thực, cập nhật nhanh chóng và vận dụng công nghệ thông tin và các mạng thông tin phục vụ cho kiểm soát.

- Biện pháp: kiểm tra tập trung trong tay trung tâm đầu não và ủy quyền cho chi nhánh.

2.4. QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI

2.4.1. Tính tất yếu khách quan của sự thay đổi trong quản trị

Trong thế kỷ 21, nhà quản trị phải đương đầu với sức ép và chắc chắn không thể tránh khỏi tác động của sự thay đổi môi trường bên trong và môi trường bên ngoài: thay đổi chính trị, luật pháp, kinh tế, văn hóa, xã hội, cạnh tranh toàn cầu, sức tăng, tiến bộ khoa học, công nghệ... Những thay đổi này có thể gây ra rủi ro hoặc tạo cơ hội nên buộc nhà quản trị phải có những thay đổi trong quản trị để tận dụng cơ hội, giảm thiểu rủi ro đảm bảo hoạt động của tổ chức thích nghi với môi trường.

2.4.2. Mô hình quản trị sự thay đổi

Không phải mọi sự thay đổi đều dẫn đến thành công, cộng với những chi phí trong nghiên cứu, phát triển thường rất lớn và áp lực phải thay đổi trong quản trị đòi hỏi các nhà quản trị phải hành động nhanh, xong phải thận trọng và chính xác. Những nỗ lực thay đổi có thể vấp phải sự chống đối từ phía nhân viên dưới quyền vì:

- Quyền lợi cá nhân thiên cận.

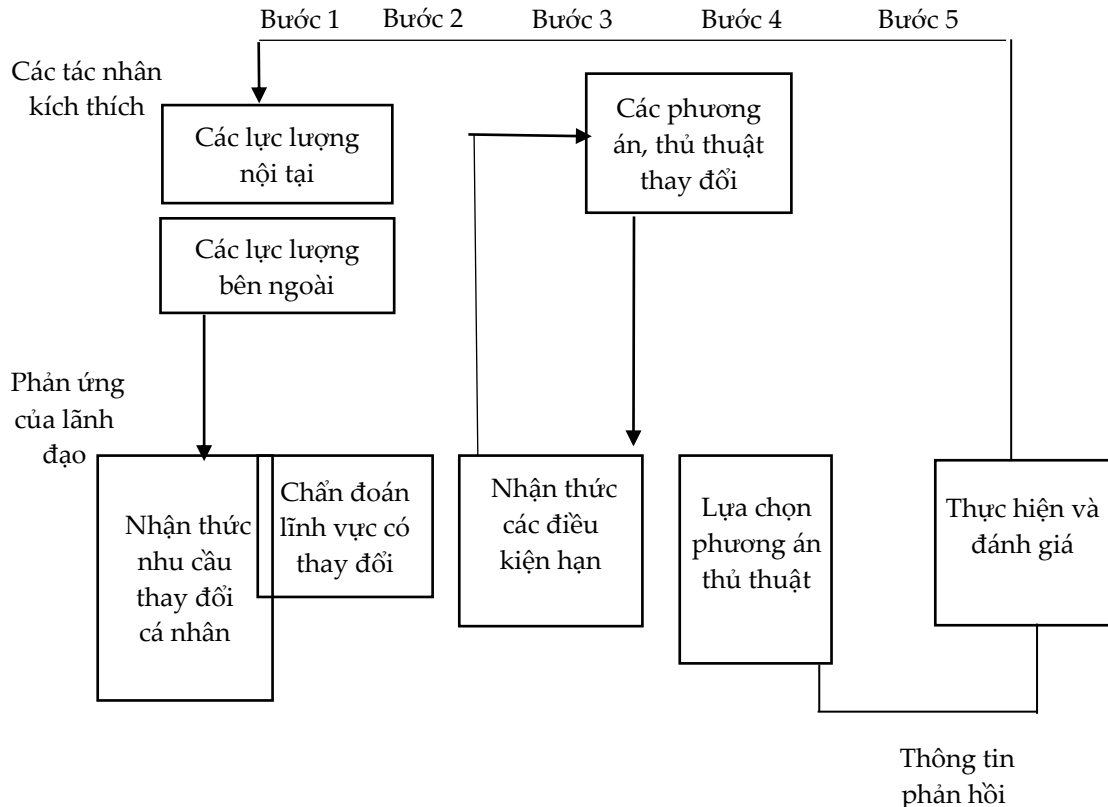
- Thói quen ngại thay đổi.

- Đánh giá không đầy đủ, chính xác về thay đổi, thực hiện mục tiêu về sự thay đổi.

- Khả năng chịu đựng sự thay đổi kém.

- Nhằm làm giảm sự chống đối với sự thay đổi, các nhà quản trị cần sử dụng các chiến lược sau: giáo dục và truyền đạt thông tin, tham gia và lôi kéo, tạo thuận lợi, thương lượng và thỏa thuận, thao túng và tranh thủ, ép buộc (công khai hay ngầm ngấm). Tùy từng tình huống mà áp dụng các chiến lược cho thích hợp.

- Mô hình quản trị sự thay đổi như sau:



Hình 2.1. Mô hình quản trị sự thay đổi

* Bước 1: Xác định những tác nhân kích thích- lực lượng đòi hỏi sự thay đổi

Lực lượng bên ngoài: sự thay đổi thị trường (khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh...), thay đổi công nghệ, thay đổi môi trường khác

Lực lượng bên trong: các quá trình bên trong tổ chức (ra quyết định, truyền đạt thông tin, quan hệ giao tiếp...); con người trong tổ chức (đạo đức kém, vắng mặt không lý do, bất mãn...)

Phản ứng - thừa nhận nhu cầu cần thay đổi: thông tin giúp nhà quản trị hiểu rõ quy mô của các lực lượng đòi hỏi thay đổi

Bước 1 chính là giai đoạn nhận thức. Tại thời điểm này ban lãnh đạo phải quyết định xem có nên hành động hay không

* Bước 2: Chẩn đoán vấn đề. Nhà quản trị cần trả lời 3 câu hỏi cơ bản:

- Vấn đề là gì và nó khác với triệu chứng của vấn đề ở chỗ nào?
- Cần phải thay đổi cái gì để giải quyết vấn đề đó?

- Các kết quả (mục tiêu) của sự thay đổi sẽ là gì và các mục tiêu như vậy sẽ được đo lường như thế nào?

Những câu trả lời có thể được rút ra trên cơ sở thu thập thông tin từ báo cáo tài chính, báo cáo của các bộ phận, các cuộc điều tra thái độ và các nguồn khác. Các thông tin thu thập được sẽ giúp các nhà quản trị hiểu sâu hơn bản chất của vấn đề phát sinh

***Bước 3: Các phương án, thủ thuật quản trị sự thay đổi**

Lựa chọn phương án, thủ thuật giải quyết vấn đề phải căn cứ vào bản chất của vấn đề đã được chẩn đoán. Trọng tâm của thủ thuật thay đổi (cơ cấu tổ chức, con người, công nghệ)

***Bước 4: Lựa chọn phương án: Lựa chọn chiến lược để thực hiện thủ thuật ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của thực hiện mục tiêu thay đổi**

Có 3 kiểu: đơn phương sử dụng quyền lực, ủy quyền toàn bộ, chia sẻ quyền hạn tùy theo vị trí. Tùy từng điều kiện cụ thể mà nhà quản trị chọn chiến lược phù hợp, tính đến yếu tố môi trường văn hóa bên trong và uy tín, vị trí nhà quản trị.

***Bước 5: Thực hiện và đánh giá**

Hai khía cạnh thực hiện sự thay đổi là thời gian và phạm vi. Nhà quản trị cần xác định thời điểm thích hợp để khởi xướng sự thay đổi và xác định phạm vi, quy mô thích hợp cho sự thay đổi.

Đánh giá là công việc quan trọng nhằm phân tích, so sánh kết quả đạt được khi thực hiện sự thay đổi với mục tiêu của thay đổi. Có 3 tiêu chí để đánh giá là phản ứng nội bộ, phản ứng bên ngoài và phản ứng của người tham gia.

Mô hình 5 bước quản trị sự thay đổi cho thấy một thứ tự và chuẩn mực để nghiên cứu sự thay đổi và phát triển của tổ chức. Trong đó bước 1 bao gồm các nhân tố kích thích như các lực lượng nội tại và bên ngoài gây ra sự phản ứng hay sự nhận thức được nhu cầu phải thay đổi. Bước 2 đòi hỏi phải chẩn đoán lĩnh vực của vấn đề. Bước 3 đòi hỏi phải xác định những nhân tố kích thích để làm căn cứ xác định các phương án thủ thuật thay đổi có thể lựa chọn và phản ứng của những nhà quản trị trong việc thừa nhận những điều kiện hạn chế. Bước 4 sẽ đưa ra quyết định về chiến lược và thủ thuật sẽ sử dụng. Bước 5 là triển khai và đánh giá sự thay đổi đó.

CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN

1. Tại sao môi trường bên ngoài lại quan trọng đối với mọi nhà quản trị trong việc tiến hành các hoạt động của họ? Một nhà quản trị có thể tránh được ảnh hưởng của môi trường bên ngoài hay không, hãy giải thích?

2. Tại sao và bằng cách nào môi trường kinh tế có liên quan với các cơ sở kinh doanh và phi kinh doanh?

3. Kỹ thuật công nghệ có ảnh hưởng như thế nào tới một tổ chức nói chung và tới công việc quản trị nói riêng?

4. Các môi trường bên ngoài về mặt xã hội, chính trị và pháp luật có ảnh hưởng gì tới một tổ chức? Các nhà quản trị làm thế nào để đáp ứng lại những ảnh hưởng này?

5. Những trách nhiệm xã hội chính của các nhà quản trị kinh doanh là gì? Của các nhà quản trị nhà nước là gì? Những trách nhiệm trên là cố định hay có thể thay đổi?

Bài tập tình huống: KFC ở thị trường Việt Nam

Áp dụng những chiến lược phù hợp, Kentucky Friend Chicken (KFC) là một thương hiệu điển hình về sự thành công của các tập đoàn quốc tế đầu tư tại Việt Nam.

Từ khi xuất hiện cửa hàng thức ăn nhanh đầu tiên của Kentucky Friend Chicken (KFC) tại trung tâm Thương mại Sài Gòn Super Bowl vào cuối năm 1997, thức ăn nhanh đã dần đi vào văn hóa ẩm thực Việt Nam. KFC đã gặp rất nhiều khó khăn khi tiếp cận thị trường Việt Nam, khi người tiêu dùng còn xa lạ với khái niệm “thức ăn nhanh” và có mùi vị của nó. Do đó KFC liên tục chịu lỗ trong suốt 7 năm liền kể từ khi có cửa hàng đầu tiên. Số lượng cửa hàng của KFC tăng trưởng rất chậm và sau 7 năm chỉ có 17 cửa hàng. Sự phát triển chậm này là do hệ thống phân phối của KFC chủ yếu được mở rộng thông qua hình thức thuê mặt bằng bán lẻ, tuy nhiên mức phí để mở cửa hàng và thuê mặt bằng rất cao nên khó để có thêm nhiều cửa hàng. Để vượt qua được những khó khăn ban đầu này, KFC đã đưa ra những chiến lược quan trọng về sản phẩm, giá và hệ thống phân phối.

Trong những bước đầu tiên thâm nhập thị trường Việt Nam, KFC đã sử dụng chiến thuật định giá hợp lý để thâm nhập thị trường một cách thận trọng,

sử dụng giá thấp để thu hút thị phần lớn trước khi các đối thủ đuổi kịp. Ngoài ra, KFC cũng xác định chiến lược phân phối rõ ràng, đánh vào tâm lý chuộng phong cách Tây, chuyên nghiệp trong ăn uống của giới trẻ. Theo đó, đối tượng khách hàng tiềm năng mà KFC nhắm đến chính là giới trẻ và đây cũng là mục tiêu chiến lược kinh doanh dài hạn của KFC, phù hợp với cơ cấu dân số trẻ của Việt Nam. Qua số liệu nghiên cứu, KFC là sản phẩm đã mở rộng mạng lưới, chủ yếu nhắm đến các thành phố lớn, nơi thuận tiện đi lại, tập trung các bạn trẻ nhiều như Trung tâm thương mại, siêu thị, khu vui chơi giải trí. . . Và rõ ràng chiến lược này đã có hiệu quả. Năm 2006 thực sự là thời kỳ bùng nổ của chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh của KFC tại TP.HCM khi mà người dân bắt đầu chuộng thức ăn nhanh vì hợp khẩu vị và sự tiện lợi của nó.

KFC hiện đang dẫn đầu thị trường thức ăn nhanh với thị phần là 60%. Tuy nhiên, KFC vẫn đang đương đầu với sự cạnh tranh khốc liệt đến từ đối thủ Lotteria, ngoài ra còn phải chuẩn bị đối đầu với các đối thủ tiềm ẩn có thể vào thị trường Việt Nam bất cứ lúc nào, chẳng hạn như McDonald's. Do đó, KFC cần phải đưa ra các dự tính cho tương lai.

Khi vào Việt Nam, KFC đã thay đổi khẩu vị, kích thước, mẫu mã sản phẩm cho phù hợp với xu hướng ẩm thực của người Việt Nam. Điều quan trọng trong chiến lược phát triển sản phẩm là tạo sự khác biệt hóa so với các sản phẩm khác, từ đó người tiêu dùng mới cảm nhận được sản phẩm nào là nhãn hiệu của KFC, Lotteria hay Jollibee. . . Bản thân sản phẩm KFC đã có sự khác biệt về sự pha trộn giữa 11 loại gia vị, tạo nên hương vị đặc biệt cho món gà rán.

Bên cạnh những món ăn truyền thống như gà rán và hamburger, KFC đã chế biến thêm một số món ăn hợp khẩu vị người Việt Nam như: Gà Giòn Lá Chanh, Gà Giòn Không Xương, Bánh Mì Mềm, Cơm Gà Gravy, Bắp Cải Trộn. . . Với việc mở rộng sang các nguyên liệu khác, KFC đã tạo được sự thích thú và tò mò cho người tiêu dùng trong nước.

Số khách hàng gia tăng đột biến trong những năm qua thúc đẩy KFC mở thêm nhiều cửa hàng khác mới tại TP.HCM, Cần Thơ, Đồng Nai, Biên Hòa, Hà Nội, ...

Bên cạnh đó, KFC còn phải đối mặt với một thách thức lớn đó là Việt Nam có nền văn hóa ẩm thực vô cùng phong phú, khó có thể thay đổi được thói quen ăn uống của người Việt. Tuy nhiên vẫn còn có một khoảng trống để KFC có thể tận dụng chính là vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm. Các quán vỉa hè hay các



quán ăn nhỏ không còn đáp ứng được đủ tiêu chuẩn vệ sinh, và người tiêu dùng sẽ chọn lựa những nhà hàng nơi đảm bảo hơn về điều kiện vệ sinh và có phong cách phục vụ chuyên nghiệp hơn.

Với kinh nghiệm và thành công gặt hái được ở nhiều quốc gia trên thế giới, khi đến Việt Nam, KFC rất thành công khi thường xuyên tổ chức các chương trình khuyến mãi, ưu đãi cho khách hàng, tham gia các công tác xã hội, đóng góp từ thiện vào Quỹ trẻ em Việt Nam. Bằng chiến lược thật sự hiệu quả, cùng với việc chấp nhận chịu lỗ 7 năm liền và hiện đang giữ thị phần cao nhất đã khẳng định vị trí thức ăn nhanh số 1 của KFC, tạo nên thương hiệu được nhiều người biết đến.

Câu hỏi

1. Anh (chị) hãy nhận xét về sự tác động của yếu tố văn hóa tới hoạt động quản trị qua tình huống trên.
2. Anh (chị) hãy đánh giá thành công của KFC trong tình huống trên.

Chương 3

THÔNG TIN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

NỘI DUNG

- Thông tin quản trị: Khái niệm và vai trò của thông tin quản trị.
- Khái lược về hệ thống thông tin quản trị, sự cần thiết phải phát triển hệ thống thông tin mới.
- Ra quyết định: Khái niệm, mục tiêu, vai trò, cơ sở khoa học của việc ra quyết định.
- Tiến trình ra quyết định.
- Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định.
- Phương pháp và nghệ thuật ra quyết định.
- Phẩm chất cá nhân cần thiết cho việc ra quyết định.
- Tổ chức thực hiện và kiểm soát các quyết định.

3.1. THÔNG TIN QUẢN TRỊ

3.1.1. Khái niệm và vai trò của thông tin

3.1.1.1. Khái niệm

Thông tin nói chung là một khái niệm khá rộng và có nhiều cách hiểu khác nhau tùy thuộc mục đích nghiên cứu của từng lĩnh vực cụ thể. Chẳng hạn: Thông tin là quá trình phản ánh và tiếp nhận phản ánh, biến phản ánh thành hiểu biết, thành tri thức; Thông tin là một phạm trù phản ánh nội dung và hình thức vận động của các sự vật hiện tượng; Thông tin là nội dung của thế giới bên ngoài được thể hiện trong nhận thức của con người; Thông tin là sự phản ánh nội dung và hình thức vận động, liên hệ giữa các yếu tố của một hệ thống và giữa hệ thống đó với môi trường.

Mặc dù có nhiều cách hiểu khác nhau, nhưng một cách khái quát nhất, có thể hiểu thông tin nói chung là tập hợp những tin tức, những tín hiệu phản ánh diễn biến của một sự kiện, một hoạt động, một quá trình nào đó.

Trong hoạt động của tổ chức, thông tin được coi như yếu tố vật chất, đóng vai trò quan trọng trong đời sống kinh tế xã hội cũng như trong hoạt động kinh

doanh. Thông tin gồm các loại: thông tin chính trị, thông tin kinh tế, thông tin bên ngoài, thông tin nội bộ.

Trong quản trị kinh doanh thường chú trọng tới thông tin kinh tế và những thông tin liên quan tới quản trị kinh doanh.

Thông tin quản trị là những tin tức, tín hiệu mới, được thu nhận, được hiểu và đánh giá là có ích cho hoạt động quản trị của tổ chức

3.1.1.2. Vai trò của thông tin

- Thông tin luôn gắn liền với quá trình quản trị, được xem là “ngôn ngữ” của quản trị. Nếu không có thông tin thì quá trình quản trị không thể thực hiện được, hoặc nếu có thông tin nhưng không đầy đủ, không chính xác, không được xử lý một cách khoa học thì quá trình quản trị cũng không thể đảm bảo tính hiệu quả. Vai trò của thông tin phục vụ cho việc ra quyết định quản trị thể hiện cụ thể ở các khía cạnh như:

- + Cung cấp các dữ liệu cần thiết liên quan đến hoạt động của tổ chức
- + Nhận dạng cơ hội, nguy cơ từ sự tác động của các yếu tố môi trường đến hoạt động quản trị
- + Xây dựng và lựa chọn phương án tối ưu để giải quyết các vấn đề nảy sinh
- Thông tin trực tiếp tác động đến việc thực hiện các chức năng quản trị
- + Giúp cho tiến trình hoạch định có hiệu quả
- + Xây dựng cấu trúc tổ chức hợp lý
- + Lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp
- + Giúp cho kiểm soát đạt tới mục tiêu
- Thông tin là sợi dây liên lạc giữa nhà quản trị với nhân viên, giữa các cá nhân với nhau, giữa bộ phận này với bộ phận khác, đảm bảo sự phối hợp ăn khớp giữa các cá nhân, bộ phận trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chung.

3.1.2. Phân loại thông tin quản trị

3.1.2.1. Theo nguồn thông tin

- Thông tin bên trong: những thông tin phát sinh trong nội bộ tổ chức như thông tin về nhân sự, tình hình tài chính của tổ chức

- Thông tin bên ngoài: những thông tin ở bên ngoài tổ chức như thông tin về thị trường, về các chính sách, các văn bản pháp luật có liên quan đến hoạt động của tổ chức.

3.1.2.2. Theo chức năng của thông tin

- Thông tin chỉ đạo: là các thông tin mang các mệnh lệnh, chỉ thị, nhiệm vụ, hướng dẫn chung cho tất cả các thành viên trong tổ chức

- Thông tin thực hiện: là các thông tin về tiến trình thực hiện và kết quả thực hiện mục tiêu của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức

3.1.2.3. Theo kênh thông tin

- Thông tin chính thức: là những thông tin từ các cấp bậc, các khâu, các bộ phận, đơn vị, và các thành viên trong hệ thống tổ chức chính thức

- Thông tin không chính thức: là những thông tin xuất phát từ các nhóm và các mối quan hệ không chính thức trong tổ chức.

3.1.2.4. Theo cách truyền thông tin

- Thông tin có hệ thống: là những thông tin truyền đi theo nội dung và thủ tục đã được định trước theo định kỳ và trong thời hạn nhất định

- Thông tin không có hệ thống: là những thông tin được truyền đi khi có những tình huống ngẫu nhiên, ngoài dự kiến, đột xuất xảy ra trong quá trình hoạt động của tổ chức.

3.1.2.5. Theo nội dung thông tin

- Thông tin đầu vào: thông tin về tình hình các yếu tố đầu vào có thể cung cấp như thông tin về nguyên nhiên vật liệu, thị trường lao động, thị trường vốn

- Thông tin đầu ra: những thông tin về kết quả hoạt động của tổ chức

- Thông tin phản hồi: thông tin về phản ứng của các thành viên trong tổ chức và của các cá nhân, tổ chức có liên quan

- Thông tin về môi trường quản trị: như các thông tin về chính trị, pháp luật, các thiết chế xã hội.

- Thông tin về hoạt động quản trị: là thông tin liên quan đến chủ thể quản trị, đối tượng quản trị, thông tin về quá trình ra quyết định, hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát.

3.1.2.6. Theo mức độ xử lý

- Thông tin sơ cấp: thông tin thu thập ban đầu chưa qua xử lý
- Thông tin thứ cấp: là những thông tin đã qua xử lý

3.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến giá trị thông tin

3.1.3.1. Sự thích hợp của thông tin

- Thông tin cần phải cung cấp theo đúng mục tiêu đã được xác định
- Thông tin được cung cấp phải là cơ sở khoa học để ra những quyết định quản trị đúng đắn
- Thông tin cần phản ánh đúng những dữ kiện có liên quan đến các vấn đề cần phải giải quyết
- Thông tin cần tiện lợi cho người sử dụng

3.1.3.2. Chất lượng của thông tin

- * Thông tin có chất lượng là những thông tin:
 - Rõ ràng và đầy đủ
 - Chính xác và trung thực
 - Hệ thống và tổng hợp
 - Cô đọng và logic
- * Thông tin có chất lượng sẽ mang lại nhiều lợi ích:
 - Tiết kiệm được thời gian
 - Hỗ trợ ra quyết định được tốt hơn
 - Giúp nhà quản trị nhận thức đúng những thay đổi, những xu hướng và phát triển
- * Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng thông tin
 - Tiến bộ khoa học kỹ thuật công nghệ
 - Năng lực và khả năng nhận thức của con người
 - Phương thức thu thập và truyền đạt thông tin

3.1.3.3. Tính kịp thời của thông tin

- Tính kịp thời của thông tin được quyết định bởi những điều kiện cụ thể, trong những tình huống cụ thể và bởi độ chín muồi của vấn đề

- Thu thập và xử lý thông tin quá sớm sẽ không bao quát hết cả những thay đổi ở giai đoạn sau, điều này sẽ làm giảm giá trị thông tin

- Thu thập và xử lý thông tin quá muộn dẫn đến ra quyết định không kịp thời, bỏ lỡ thời cơ hoặc làm cho quyết định trở lên kém giá trị.

3.1.3.4. Dung lượng thông tin

- Bảo đảm cung cấp cho nhà quản trị những thông tin cần thiết và đủ để ra các quyết định đúng đắn, chính xác

- Thừa hay thiếu thông tin đều làm giảm giá trị thông tin.

3.2. RA QUYẾT ĐỊNH

Trong mọi tổ chức luôn luôn tồn tại nhu cầu giải quyết các vấn đề nảy sinh trong quá trình quản trị. Để giải quyết các vấn đề này người ta thường phải xây dựng và lựa chọn các phương án tối ưu, đòi hỏi các nhà quản trị phải cân nhắc, lựa chọn và đi đến quyết định.

3.2.1. Khái niệm và vai trò của quyết định

3.2.1.1. Khái niệm

Quyết định quản trị là hành vi 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 đã chín muồi, trên cơ sở sự hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin của hệ thống đó.

3.2.1.2. Vai trò của quyết định

Các quyết định quản trị có vai trò rất quan trọng vì:

- Các quyết định luôn luôn là sản phẩm chủ yếu và là trung tâm của mọi hoạt động về quản trị

- Sự thành công hay thất bại của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định của nhà quản trị.

- Không thể thay thế các quyết định quản trị bằng tiền bạc, vốn liếng, sự tự điều chỉnh hoặc bất cứ thứ tự động hóa bằng máy móc tinh xảo nào.

- Mỗi quyết định quản trị là một khâu trong toàn bộ hệ thống các quyết định của một tổ chức có sự tương tác lẫn nhau rất phức tạp. Không thận trọng trong việc ra các quyết định, thường có thể dẫn tới những hậu quả khôn lường.

3.2.2. Mục tiêu của các quyết định

Thông thường mục tiêu được hiểu là cái đích để nhắm vào hay cần đạt tới để hoàn thành nhiệm vụ. Như vậy mục tiêu của các quyết định là những đích cần đạt được trong các quyết định về quản trị. Trong thực tế chúng ta cũng thường gặp thuật ngữ mục đích của các quyết định? Vậy mục đích là gì? Quan hệ nó với mục tiêu ra sao. Người ta thường cho rằng mục đích là cái đích cuối cùng cần phải đạt được trong các quyết định quản trị và mục tiêu là những cái đích cụ thể cần đạt để đạt được mục đích cuối cùng.

Sự cần thiết khách quan của mục tiêu là ở chỗ không thể ra quyết định quản trị mà không có mục tiêu, vì mục tiêu là một lĩnh vực hoạt động tất yếu, là cơ sở, là điểm xuất phát của mọi hoạt động quản trị khác

Mục tiêu có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định quản trị ở chỗ nó có tính định hướng cho các hoạt động, là cơ sở để đánh giá các phương án, các quyết định, và là căn cứ để đề ra các quyết định quản trị.

Xác định đúng đắn mục tiêu trong việc ra quyết định quản trị là một yêu cầu hết sức quan trọng, cần phải giải quyết vấn đề xác định mục tiêu như thế nào cho khoa học nhất. Dưới đây là những cơ sở khoa học chủ yếu:

- Những vấn đề cốt lõi cần giải quyết khi phải ra quyết định là gì?
- Hoàn cảnh cụ thể ở bên trong và bên ngoài của mỗi đơn vị trong khi giải quyết các tình huống phải ra quyết định;
- Tình thế trước mắt cũng như lâu dài đối với mỗi tổ chức khi thực hiện các quyết định đã được lựa chọn;
- Đòi hỏi của việc sử dụng các quy luật khách quan trong lĩnh vực ra quyết định và thực hiện các quyết định quản trị.
- Khả năng tổ chức thực hiện các quyết định của những người thừa hành.

Sự tồn tại của các cơ sở khoa học là khách quan, tuy nhiên việc nhận thức chúng cho đúng không phải là chuyện dễ dàng. Do đó nâng cao trình độ và cung cấp điều kiện cùng những phương tiện hiện đại cho những người tham gia lựa

chọn và quyết định mục tiêu trong việc ra quyết định là điều hết sức cần thiết. Để xác định mục tiêu người ta phải xác định được những yêu cầu gì cần phải có đối với các mục tiêu đó. Thông thường, các yêu cầu cơ bản đối với các mục tiêu là:

- Rõ ràng;
- Khả thi;
- Có thể kiểm soát được;
- Phù hợp với đòi hỏi của các quy luật khách quan;
- Phải nhằm giải quyết những vấn đề then chốt, quan trọng;
- Phù hợp với hoàn cảnh cùng khả năng ở mỗi đơn vị.

Các mục tiêu trong việc ra quyết định có thể được phân loại theo lĩnh vực, theo cấp độ, theo giá trị, theo quy mô của các quyết định v.v...

Hệ thống mục tiêu: Các mục tiêu trong quá trình hoạt động trong một tổ chức, một đơn vị, một doanh nghiệp thường đan xen và ảnh hưởng lẫn nhau. Kết quả của mỗi hoạt động quản trị thường cũng là nguyên nhân cho các quyết định khác v.v...

Chính vì vậy mục tiêu của mỗi quyết định thường là cả một hệ thống. Xem xét toàn diện những vấn đề có liên quan để đề ra các mục tiêu có tính hệ thống khoa học là một đòi hỏi khách quan đối với các nhà quản trị khi đưa ra các quyết định quản trị.

Xác định mục tiêu trong các quyết định là một công việc hệ trọng. Thông thường người nào có quyền ra quyết định thì người đó có quyền xác định mục tiêu cho các quyết định. Trong những quyết định quan trọng và phức tạp, vấn đề xác định mục tiêu là một vấn đề lớn cần có nhiều người tham gia hoạch định, thẩm định và phê chuẩn. Trong những trường hợp như vậy cần có phân công, phân cấp khoa học giải quyết từng công đoạn trong quá trình xác định mục tiêu.

3.2.3. Cơ sở khoa học của việc ra quyết định

Một trong những công việc quan trọng nhất của các giám đốc là ra các quyết định. Như đã nói ở trên, không phải chỉ có các giám đốc mới ra các quyết định mà mọi nhà quản trị từ quản trị cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở đều phải ra các quyết định. Cơ sở khoa học của việc ra các quyết định các nhà quản trị là gì?

3.2.3.1. Nhu cầu

Quyết định chỉ thực sự cần thiết khi các hoạt động về quản trị có nhu cầu. Nhu cầu ra quyết định thường là để giải quyết một vấn đề quan trọng nào đó. Phải thường xuyên nắm vững nhu cầu và hiểu rõ các nhu cầu. Không nắm vững nhu cầu thì ra quyết định không đúng hoặc không kịp thời.

3.2.3.2. Hoàn cảnh thực tế

Ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới việc ra quyết định, thực hiện các quyết định, và kết quả của các quyết định này mang lại. Hoàn cảnh bên trong bao gồm: con người, cơ sở vật chất, tổ chức, văn hóa công ty

3.2.3.3. Mục tiêu và chiến lược kinh doanh

Trong kinh doanh việc xác định mục tiêu cho từng thời kỳ, bản thân nó vốn đã là những quyết định quan trọng. Khi mục tiêu đã được quyết định thì nó sẽ là cơ sở cho mọi quyết định kinh doanh nói chung và trong lĩnh vực quản trị nói riêng. Chiến lược kinh doanh là phương thức cụ thể hóa cách thực hiện mục tiêu kinh doanh, và cũng là những cơ sở quan trọng trong lĩnh vực ra quyết định.

3.2.3.4. Thời cơ và rủi ro

Các quyết định quản trị muốn có hiệu quả phải căn cứ vào thời điểm và thời cơ trong kinh doanh. Các tình huống trong kinh doanh thường là không chắc chắn. Mức độ thành công hay thất bại cũng như khả năng rủi ro nhiều hay ít phụ thuộc rất nhiều vào cái cách mà người ta mạo hiểm trong kinh doanh. Thông thường ở đâu lãi suất càng nhiều, thì ở đó rủi ro cũng càng lớn. Vấn đề là cùng một quyết định như nhau nhưng đối với công ty này thì gọi là mạo hiểm và đối với công ty kia là không. Biết cách mạo hiểm và phòng tránh rủi ro khoa học là một yêu cầu tất yếu khách quan trong việc ra các quyết định quản trị.

3.2.4. Tiến trình ra quyết định

3.2.4.1. Xác định vấn đề

Trước hết cần phải xác định có cần phải quyết định hay không hay có nghĩa là có một vấn đề thực sự không. Việc tìm ra vấn đề là một bước quan trọng trong tiến trình ra quyết định, vì không thể sửa sai khi không biết cái sai là gì. Xác định cái sai và mô tả cái sai chính là công việc liên tục tìm và xử lý thông tin, do đó phải có hệ thống thu thập thông tin hiệu quả. Đây là bước đầu tiên của

tiến trình ra quyết định nhưng lại rất quan trọng như một nhà quản trị nổi tiếng đã nói: ‘Xác định đúng vấn đề là thành công được một nửa công việc’.

3.2.4.2. Xác định các tiêu chuẩn, nguyên tắc của quyết định

Một khi vấn đề đã được xác định để hướng sự nỗ lực của nhà quản trị vào việc giải quyết nó, xác định các tiêu chuẩn của quyết định là bước tiếp theo cần phải làm. Tiêu chuẩn của quyết định nghĩa là những căn cứ được xem xét để đi đến sự chọn lựa quyết định.

3.2.4.3. Xây dựng các phương án, giải pháp ra quyết định

Bước này đòi hỏi nhà quản trị phải đưa ra được các phương án mà những phương án này có thể giải quyết được vấn đề. Một quyết định quản trị chỉ có thể có hiệu quả cao khi nhà quản trị dành nhiều nỗ lực để tìm kiếm nhiều phương án khác nhau.

3.2.4.4. Lựa chọn phương án tối ưu, phương án dự phòng

Những phương án đã được đề xuất ở bước trên cần được phân tích thận trọng. Những điểm mạnh và những hạn chế/điểm yếu của từng phương án sẽ được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn đã được xây dựng ở bước 2.

Bước này đòi hỏi nhà quản trị phải thực hiện hành động có tính then chốt đó là quyết định phương án nào được chấp nhận giữa các giải pháp đã được phân tích, đánh giá. Tuy nhiên, trong thực tiễn quản trị, việc chọn lựa giải pháp tối ưu là khá khó khăn vì không phải mọi phương án đều có thể định lượng được.

*** Đánh giá tính hiệu quả của quyết định**

Khi đánh giá kết quả thực hiện quyết định cần phải cẩn thận về các mặt như:

- Kết quả thực hiện mục tiêu của quyết định.
- Các sai lệch và nguyên nhân của các sai lệch.
- Các tiềm năng chưa được sử dụng trong quá trình thực hiện quyết định.
- Các kinh nghiệm và bài học thu được.

*** Tiến trình ra quyết định gồm các bước cơ bản sau:**

Bước 1: Xác định vấn đề

Bước 2: Xác định các tiêu chuẩn, nguyên tắc của quyết định

Bước 3: Xây dựng các phương án, giải pháp của quyết định

Bước 4: Đánh giá các phương án, giải pháp

Bước 5: Chọn phương án tối ưu và phương án dự phòng

Bước 6: Ra quyết định

3.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định

Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định, có thể kể như sau:

** Các thế lực trong tổ chức*

Trong một tổ chức, sự liên kết không chính thức của một nhóm nhằm vào các lợi ích riêng biệt nào đó có thể là cản trở lớn tới quá trình ra quyết định. Nhà quản trị phải nhìn thấy những cản trở này để có những biện pháp hợp lý.

** Các định kiến*

Là những niềm tin không được phân tích một cách có ý thức, các nhà quản trị thường bị các linh cảm hay trực giác đánh lừa. Trực giác và kinh nghiệm rất cần thiết cho quản trị nhưng cần phải tinh táo và thận trọng khi sử dụng chúng.

** Tính bảo thủ*

Đây là một vấn đề tế nhị, các nhà quản trị thường cố gắng bảo vệ các quyết định của mình mà không dũng cảm nhận ra những sai lầm, khẳng khái tiếp tục thực hiện mặc dù nhiều khi có những bằng chứng hiển nhiên về những sai lầm mắc phải. Để tránh mắc phải tính bảo thủ, nhà quản trị cần phải xem xét thông tin bất lợi một cách nghiêm túc thay vì lờ đi hay phản bác chúng

3.2.6. Phương pháp và nghệ thuật ra quyết định

3.2.6.1. Phương pháp cơ bản

Về mặt lý thuyết cũng như thực tế người ta thấy rằng chất lượng, hiệu quả và hiệu lực của các quyết định phụ thuộc rất lớn vào phương pháp ra quyết định. Không thể có một quyết định tốt nếu như không sử dụng các phương pháp khoa học để tạo ra nó.

Thông thường mỗi nhà quản trị đều ưa thích một số phương pháp ra quyết định nào đó, nhưng nhìn chung, có hai nhóm phương pháp ra quyết định phổ biến sau:

- *Phương pháp cá nhân ra quyết định;*
- *Phương pháp quyết định tập thể.*

Để lựa chọn được những phương pháp ra quyết định tốt nhất chúng ta có thể thực hiện theo các bước trong quy trình sau:

Bước 1: Xác định yêu cầu về việc sử dụng phương pháp ra quyết định.

Bước 2: Xác định hoàn cảnh và các yếu tố ra quyết định.

Bước 3: Phân tích mặt mạnh và yếu của từng phương pháp khi áp dụng.

Bước 4: Lựa chọn phương pháp ra quyết định hợp lý.

Dưới đây là những ưu nhược điểm của quyết định tập thể

Nhà quản trị cần phải biết khi nào nên dùng quyết định tập thể. Nói chung, tập thể chỉ phát huy tác dụng trong khâu mục tiêu và giải pháp, do tập thể có nhiều thông tin, nhiều thái độ và nhiều cách tiếp cận vấn đề. Các trường hợp có thể sử dụng quyết định tập thể là:

- Có đủ thời gian để sử dụng phương pháp này.
- Mỗi thành viên tham dự có đủ thông tin như mong muốn.
- Các thành viên cam kết theo đuổi mục tiêu.
- Quyết định không lập trình trước và có nhiều bất trắc.
- Muốn huấn luyện cấp dưới trong việc ra quyết định.

3.2.6.2. Kỹ thuật tập thể danh nghĩa

Là một nhóm các nhà quản trị có trách nhiệm ra quyết định họp lại để tìm ra giải pháp trên cơ sở đánh giá các phương án của mỗi cá nhân. Phương pháp này có những bước sau:

(1) Những thành viên họp lại, trước khi thảo luận mỗi người tự ghi những ý kiến của mình.

(2) Sau đó mỗi người lần lượt trình bày những ý kiến của mình, và cứ tiếp tục như vậy cho tới khi không còn ý kiến của ai nữa, tất cả những ý kiến đều được ghi lại đầy đủ.

(3) Tập thể thảo luận những ý kiến cho rõ ràng và đánh giá các ý kiến và đánh giá chung.

(4) Mỗi thành viên cho điểm những ý kiến, quyết định sau cùng là ý kiến được nhiều điểm nhất.

3.2.6.3. Kỹ thuật Delphi

Là kỹ thuật được sử dụng trong các quyết định tập thể, nó không đòi hỏi sự hiện diện của các thành viên và không bao giờ đối mặt nhau để tránh những áp lực lên nhau. Kỹ thuật này gồm các bước sau:

(1) Vấn đề đặt ra, các thành viên được yêu cầu cho các giải pháp thông qua việc trả lời một loạt các câu hỏi được chuẩn bị một cách cẩn thận.

(2) Mỗi thành viên hoàn tất bảng trả lời các câu hỏi một cách vô danh và độc lập.

(3) Những kết quả của lần trả lời thứ nhất được tập hợp lại và in ra.

(4) Đánh giá và in ra phân phát cho các thành viên.

(5) Sau khi xem xét lại kết quả, những thành viên được yêu cầu cho các giải pháp mới hoặc sửa chữa bổ sung các giải pháp ban đầu.

(6) Lập lại bước (4) và (5) cho đến khi đạt được sự nhất trí theo yêu cầu.

3.2.6.4. Nghệ thuật ra quyết định

Ra quyết định là một nghệ thuật vì nó chứa đựng và đòi hỏi tính sáng tạo của những nhà quản trị rất lớn. Nghệ thuật ra quyết định đóng vai trò rất quan trọng trong việc sáng tạo ra các quyết định độc đáo, tạo nên hiệu lực và hiệu quả của các quyết định. Nghệ thuật ra quyết định thể hiện ở những mặt sau:

(1) Tính sáng tạo

Cùng một vấn đề cần giải quyết, những người có nghệ thuật điều luyện là những người luôn sáng tạo được các quyết định giải quyết vấn đề độc đáo chưa từng gặp, ít ngờ tới hay hết sức đơn giản mà hiệu quả lại cao... Thông thường cạnh tranh về giá, người ta hạ giá sản phẩm của mình, nhưng người sáng tạo

có thể không làm như thế mà hiệu quả lại cao hơn. Để tăng khả năng sáng tạo cần tránh những điều có thể làm cản trở khả năng sáng tạo. Những rào cản đối với tính sáng tạo bao gồm:

- Đừng cố tìm một câu trả lời đúng: Tùy theo tầm nhìn và sự hiểu biết cá nhân, mỗi vấn đề có thể có nhiều câu trả lời đúng, nên đừng cố tìm một câu trả lời duy nhất đúng.

- Đừng cố gắng tuân theo logic: Sự hợp lý không phải luôn chiếm ưu thế, mà có thể có rất nhiều sự trái ngược giữa tình cảm của con người và nguyên tắc của tổ chức.

- Đừng tuân theo các nguyên tắc một cách cứng nhắc: Nếu muốn đổi mới và cải tiến thì cần biết nghi ngờ và xem xét những giới hạn không rõ ràng đối với tư duy.

- Đừng quá lệ thuộc vào hiện thực: Có nhiều ý tưởng “không tưởng” có thể trở thành những bàn đạp cho sự sáng tạo.

- Đừng cố tránh những sự không rõ ràng: Sự sáng tạo có thể bị cản trở bởi sự quá khách quan hay quá cá biệt hóa.

- Đừng quá lo sợ và cố tránh thất bại: Sự lo sợ thất bại có thể làm tê liệt quyết tâm thực hiện những ý tưởng hay. Luôn nhớ câu: ‘thất bại là mẹ thành công’

- Đừng để mất khả năng hồi tưởng: Nhiều trò chơi khôi hài thời thơ ấu có thể là những gợi ý hay cho thực tại. Nhưng rất tiếc có một số người đã quên đi thời thơ ấu của họ.

- Tránh tình trạng biệt lập thái quá: Sự kết hợp chéo giữa các lĩnh vực chuyên môn khác nhau thường rất hữu hiệu trong việc xác định vấn đề và tìm kiếm giải pháp.

- Đừng quá quan trọng vấn đề: Sự hài hước có thể làm giảm trạng thái căng thẳng và tạo ra năng lực cho sự sáng tạo. Những câu hỏi “ngờ ngạc nhiên” có thể có câu trả lời “sáng giá”.

- Đừng nghĩ rằng mình không biết sáng tạo: Luôn nuôi dưỡng những ý tưởng tưởng chừng như tầm thường và nhỏ bé, đến một lúc nào đó chúng ta sẽ trở thành người sáng tạo.

(2) Tính cân đối

Tính cân đối thể hiện ở năng lực và quyết tâm cần đạt, cân đối ở người ra quyết định và người thực hiện quyết định.

(3) Tính hài hòa

Thể hiện ở sự hài hòa quyền lợi và trách nhiệm, hài hòa giữa hoàn cảnh và quyết tâm, hài hòa giữa cấp trên và cấp dưới ...

(4) Tính hiệu quả

Đạt được hiệu quả cao không phải là một việc dễ dàng. Tuy nhiên nghệ thuật ra quyết định càng cao thì cũng đồng nghĩa với khả năng đạt hiệu suất (hay hiệu quả) càng cao của các quyết định.

* Các yếu tố ảnh hưởng:

- Phẩm chất cá nhân: Đạo đức, tài năng, óc sáng tạo, kinh nghiệm, quan hệ...
- Môi trường làm việc.
- Cơ sở vật chất kỹ thuật.
- Chế độ đãi ngộ.

* Phương pháp hoàn thiện

- Nâng cao trình độ nhận thức, kinh nghiệm và hiểu biết của người ra quyết
- Học tập kinh nghiệm tiên tiến.
- Cải thiện môi trường làm việc.
- Hoàn thiện hệ thống đãi ngộ

3.2.7. Phẩm chất cá nhân cần thiết cho việc ra quyết định

Việc ra quyết định hiệu quả cần những phẩm chất cá nhân quan trọng của nhà quản trị, bao gồm: kinh nghiệm, khả năng xét đoán, óc sáng tạo và khả năng định lượng.

3.2.8. Tổ chức thực hiện và kiểm soát các quyết định

Một nhà kinh tế người Mỹ đã nói rằng: Người Mỹ suy nghĩ trong hai giờ thì ra được một quyết định nhưng để thực hiện chúng lại cần đến cả năm, trong khi đó người Nhật suy nghĩ cả năm mới ra được một quyết định, nhưng để thực hiện thì chỉ cần có một giờ.

Tất nhiên đây là một nhận xét mang tính hình tượng, nhưng có một thực tế là quá trình thực hiện và kiểm soát các quyết định cũng quan trọng không kém so với việc đưa ra được quyết định đúng.

Tổ chức thực hiện quyết định là một vấn đề quan trọng và là một quá trình đầy những khó khăn và phức tạp, nếu quyết định ra tốt nhưng thực hiện kém thì kết quả cũng không đạt. Trong quá trình tổ chức thực hiện quyết định, cần làm tốt những công việc sau:

3.2.8.1. Triển khai quyết định

Nội dung các quyết định phải được triển khai cụ thể, rõ ràng tới các nhóm và cá nhân có trách nhiệm thực hiện, bảo đảm rằng các bộ phận liên quan thấu hiểu trách nhiệm và vị trí của mình, đồng thời phải đúng thời gian. Cần có kiểm tra đánh giá sự am hiểu nhiệm vụ của các bộ phận, nếu có sự hiểu lầm hay chưa rõ nhiệm vụ thì cần thiết phải triển khai lại. Chỉ khi nào các bộ phận am hiểu nhiệm vụ của mình thì họ mới có thái độ đúng đắn trong thực thi quyết định. Thực tế cho thấy nhiều quyết định không được thực thi có hiệu quả chỉ vì nhân viên không được triển khai nhiệm vụ đúng mức.

3.2.8.2. Bảo đảm các điều kiện vật chất

Trong thực hiện quyết định luôn đòi hỏi phải có những điều kiện vật chất đủ để triển khai các giải pháp đã chọn. Nếu các nguồn lực không đủ hay không đúng thời hạn sẽ dẫn đến sự đình trệ trong hoạt động, là nguyên nhân quan trọng đưa đến sự phá sản các quyết định trong thực thi.

3.2.8.3. Đảm bảo các thông tin phản hồi

Giữ vững các thông tin phản hồi giúp nhà quản trị phối hợp có hiệu quả và nhịp nhàng giữa các bộ phận, nhanh chóng giải quyết các trở ngại và nhận diện những sai lệch để sửa chữa kịp thời.

3.2.8.4. Tổng kết và đánh giá kết quả

Nhanh chóng đánh giá kết quả từ việc thực hiện quyết định để rút ra các kinh nghiệm và các bài học, làm cho các vòng quyết định sau có hiệu quả hơn vì quyết định luôn có tính kế thừa, thể hiện tính liên tục của quá trình quản trị.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Tại sao nói “Ra quyết định là nhiệm vụ cơ bản của nhà quản trị”?
2. Phân tích các bước ra quyết định trong quản trị?
3. Một quyết định logic cần phải đáp ứng những yêu cầu nào? Theo bạn yêu cầu nào là quan trọng nhất?
4. Nhà quản trị cần có những phẩm chất nào để có thể ra quyết định hữu hiệu trong các hoạt động sản xuất kinh doanh?
5. Hãy cho biết những tác động của công nghệ 4.0 đến việc thu thập thông tin và ra quyết định trong quản trị tổ chức.
6. Thảo luận một số những nhận định sau về công nghệ thông tin:
 - Công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ đòi hỏi nhà quản trị cần có kiến thức sâu rộng
 - Nhiều thông tin hơn bao giờ cũng tốt hơn cho việc ra quyết định
 - Để có tính cạnh tranh cao, tổ chức cần ứng dụng những công nghệ thông tin mới nhất
 - Công nghệ 4.0 có thể gây nhiễu thông tin trong quản trị
 - Sử dụng công nghệ nhân tạo thay thế nguồn nhân lực trực tiếp
 - Mua hàng trên mạng thay thế mua hàng truyền thống.

Chương 4

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

NỘI DUNG

- Khái niệm và tầm quan trọng của hoạch định
- Các loại hoạch định
- Mục tiêu-nền tảng của hoạch định
- Hoạch định chiến lược: chức năng, nhiệm vụ, nội dung, tiến trình, các công cụ hoạch định chiến lược.
- Tổ chức, điều hành và kiểm soát trong công tác hoạch định
- Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tổ chức, thực hiện và kiểm soát hoạch định
- Mô hình tổ chức hoạch định
- Phân quyền hoạch định

4.1. KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

Hoạt động của con người để thực hiện một việc gì đó khác loài vật ở chỗ con người biết tư duy, suy nghĩ, hình dung, lựa chọn cách làm trước khi con người bắt tay vào thực hiện. Đây là các hoạt động có kế hoạch của con người, hay nói cách khác kế hoạch hóa hay hoạch định là một việc cần thiết và rất đặc trưng trong các hoạt động của con người.

Hoạt động quản trị là một trong những dạng hoạt động của con người và chính vì thế cũng rất cần được kế hoạch hóa. Về phương diện khoa học, kế hoạch được xem là một chương trình hành động cụ thể, còn hoạch định là quá trình tổ chức soạn thảo và thực hiện các kế hoạch cụ thể đã được đề ra.

Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó. Hoạch định là quá trình xem xét quá khứ, quyết định trong hiện tại những vấn đề trong tương lai.

4.2. CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định thường được phân loại theo nhiều cách khác nhau như dựa vào thời gian (hoạch định ngắn hạn, hoạch định trung hạn và hoạch định dài hạn), cấp độ (hoạch định vĩ mô, hoạch định vi mô), mức độ (hoạch định chiến

lược, hoạch định tác nghiệp), phạm vi (hoạch định toàn diện, hoạch định từng phần), và lĩnh vực kinh doanh (dịch vụ, tài chính, nhân sự v.v...).

Theo J. Stoner, hệ thống hoạch định của một tổ chức bao gồm hoạch định mục tiêu, hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp. Các kế hoạch tác nghiệp được phân thành 2 nhóm: (1) kế hoạch đơn dụng (cho những hoạt động không lặp lại) gồm có ngân sách, chương trình và dự án; và (2) kế hoạch thường xuyên (cho những hoạt động lặp lại) bao gồm chính sách, thủ tục và qui định.

Harold Koontz và Cyril O'Donnell phân chia việc hoạch định của một tổ chức thành các nội dung.

Nhiệm vụ và mục đích

Nhiệm vụ hay mục đích giải thích lý do mà một tổ chức tồn tại và phát triển. Tất nhiên bất kỳ tổ chức nào tồn tại cũng nhằm đáp ứng cho xã hội nhu cầu nào đó. Ví dụ như nhiệm vụ của doanh nghiệp là cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng và nhiệm vụ của trường đại học là giảng dạy và nghiên cứu.

Mục tiêu

Mục tiêu là các kết quả mong đợi mà một tổ chức nhắm đến trong tương lai. Trong một tổ chức hệ thống mục tiêu bao gồm mục tiêu của tổ chức và mục tiêu bộ phận. Các mục tiêu này cần phải phù hợp với nhau.

Các chiến lược

Chiến lược được dùng để chỉ ra các chính sách và chương trình hành động tổng quát và sự triển khai các nguồn lực quan trọng để đạt được các mục tiêu toàn diện.

Các chính sách

Các chính sách là những kế hoạch bao gồm các điều khoản và những qui định chung để hướng dẫn hoặc khai thông những suy nghĩ và hành động khi quyết định. Các chính sách đảm bảo cho các quyết định phù hợp với mục tiêu. Ví dụ như chính sách tài chính, chính sách tuyển dụng.

Các thủ tục

Các thủ tục là những sự hướng dẫn về hành động phải tuân theo để thực hiện một công việc nào đó. Chúng chỉ ra một cách chi tiết công việc đó phải làm

như thế nào. Ví dụ như thủ tục đăng ký kinh doanh, thủ tục xuất nhập kho, thủ tục thanh toán.

Các qui tắc

Các qui tắc giải thích rõ hành động nào được phép và không được phép làm. Nói cách khác qui tắc là những qui định cần được tuân thủ mà không có sự lựa chọn. Ví dụ như không được hút thuốc trong lớp học, phải kiểm lại tiền khi nhận

Các chương trình

Các chương trình là sự cụ thể hóa các chính sách, chiến lược, các nhiệm vụ được giao, các bước phải tiến hành, các nguồn lực cần được sử dụng ... để đạt được kết quả nào đó. Ví dụ như chương trình đào tạo, chương trình quảng cáo sản phẩm mới.

Ngân quỹ

Ngân quỹ là một bản tường trình về các kết quả mong muốn được biểu thị bằng các con số. Ngân quỹ còn là một phương tiện để kiểm tra.

4.3. MỤC TIÊU - NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

4.3.1. Khái niệm và phân loại mục tiêu

Hoạch định là một trong bốn chức năng thiết yếu của một quản trị viên, đồng thời được coi là một chức năng ưu tiên hay là nền tảng của quản trị. Hoạch định là nhắm đến tương lai: điều phải hoàn thành và cách thức để hoàn thành. Nói cách khác, chức năng hoạch định bao gồm quá trình xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt mục tiêu đó. Kết quả của hoạch định là kế hoạch, một văn bản được ghi chép rõ ràng và xác định những hành động cụ thể mà một tổ chức phải thực hiện.

Mục tiêu là kết quả mà những nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của họ. Không có mục tiêu hoặc mục tiêu không rõ ràng thì kế hoạch sẽ mất phương hướng. Các tổ chức thông thường không phải chỉ hướng tới một mục tiêu, mà thường là một hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau.

Mục tiêu của công tác hoạch định và mục tiêu của các kế hoạch là hết sức phong phú, chúng có thể được phân thành những loại sau: (1) Mục tiêu

thật và mục tiêu tuyên bố; (2) Mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn; và (3) Mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng.

Mục tiêu thật và mục tiêu tuyên bố: Các mục tiêu tuyên bố tùy theo đối tượng của tổ chức là ai mà những mục tiêu này sẽ được diễn đạt khác nhau. Ví dụ như mục tiêu tuyên bố với cổ đông, với khách hàng, với những thành viên trong tổ chức, hoặc với cả các đối thủ cạnh tranh... thường không giống nhau. Mục tiêu tuyên bố có thể khác với mục tiêu thật nhưng chúng đều chứa đựng sự thật. Nếu không như vậy tất nhiên mục tiêu đó khó có thể thuyết phục.

Mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn: Mục tiêu ngắn hạn là những mục tiêu mà tổ chức cần đạt được trong ngắn hạn (thời hạn dưới một năm), mục tiêu trung hạn đòi hỏi thời gian từ một đến năm năm, và mục tiêu dài hạn có tính chất chiến lược trong dài hạn (thời gian dài hơn năm năm).

Mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng: Mục tiêu định tính thì không thể đo lường được hoặc rất khó đo lường. Mục tiêu định lượng chỉ ra rõ ràng những kết quả có thể đo lường được. Những nhà quản trị ngày nay cho rằng mục tiêu định tính vẫn có thể lượng hóa được, ví dụ như đánh giá mức độ làm tốt đến mức nào hoặc thế nào là hoàn thành nhiệm vụ.

Trong thực tế các tổ chức có thể thường gặp phải vấn đề đạt được mục tiêu này thì lại làm hỏng hay chí ít cũng làm phương hại đến mục tiêu khác. Ví dụ như một số nhà quản trị chỉ ra rằng việc nhấn mạnh các mục tiêu trước mắt chẳng hạn như giành thị phần có thể làm giảm đi sự tập trung những nỗ lực để thực hiện mục tiêu dài hạn là lợi nhuận. Sự mâu thuẫn giữa các mục tiêu cũng có thể đến từ các nhóm có quyền lợi khác nhau đối với tổ chức bao gồm cổ đông, công nhân viên, nhà cung ứng, chủ nợ ... Nhà quản trị cần phải xem xét nhằm đảm bảo hệ thống các mục tiêu phải hài hòa nhau.

4.3.2. Vai trò của mục tiêu

Trong công tác quản trị, mục tiêu có vai trò rất quan trọng. Mục tiêu đã được xác định là nền tảng của hoạch định, nhằm xây dựng hệ thống quản trị. Mặt khác, khi hướng đến mục đích dài hạn có tính chiến lược của tổ chức, mục tiêu quản trị không phải là những điểm mốc cố định mà là linh hoạt phát triển với những kết quả mong đợi ngày càng cao hơn trên cơ sở xem xét các nguồn lực

hiện có hoặc sẽ có của tổ chức. Với nghĩa này, mục tiêu giữ vai trò rất quan trọng đối với tiến trình quản trị và quyết định toàn bộ diễn tiến của tiến trình này.

Ngoài ra, mục tiêu quản trị cũng đóng những vai trò quan trọng khác nhau tùy theo các 'kiểu quản trị': (1) Đối với quản trị theo tình huống, mục tiêu quản trị là căn cứ để đánh giá và phân tích tình huống. Nó cũng là căn cứ để tổ chức các quá trình quản trị cụ thể; (2) Đối với quản trị theo chương trình, mục tiêu tổng quát được phân chia thành các mục tiêu riêng biệt cho từng bộ phận chức năng thực hiện; (3) Đối với quản trị theo mục tiêu thì mục tiêu giữ vai trò then chốt, gắn liền và chi phối mọi hoạt động quản trị. Quản trị theo mục tiêu là tư tưởng quản trị hiện đại vì vậy ngay sau đây sẽ trình bày đầy đủ hơn.

4.3.3. Quản trị bằng mục tiêu (Management by objectives – MBO)

Thuật ngữ quản trị theo mục tiêu được xem như là cách tiếp cận đối với công việc hoạch định xuất hiện lần đầu tiên vào năm 1954 trong quyển sách *Thực Hành Quản Trị* của Peter Drucker. Sau đó, nhiều chương trình tương tự như quản trị theo mục tiêu được phát triển với những tên gọi khác nhau ví dụ như “Quản trị theo kết quả” (Management by results), “Quản trị mục tiêu” (Goals management), “Kiểm soát và hoạch định công việc” (Work planning and review), “Mục tiêu và kiểm tra (Goals and controls) và một số tên gọi khác nữa. Mặc dù mang nhiều tên gọi khác nhau, nhưng các chương trình này đều có bản chất giống nhau. Với những đóng góp đáng kể cho công việc quản trị, do vậy quản trị theo mục tiêu không chỉ các tổ chức kinh doanh mà cả các tổ chức phi kinh doanh như giáo dục, y tế, cơ quan chính phủ cũng sử dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu.

Vậy quản trị theo mục tiêu là gì? Quản trị theo mục tiêu là phương pháp quản trị trong đó nhà quản trị và những thuộc cấp cùng nhau thiết lập mục tiêu rõ ràng. Những mục tiêu này được các thành viên tự cam kết thực hiện và kiểm soát. Trong thực tiễn quản trị ngày nay, quản trị theo mục tiêu bao gồm bốn yếu tố cơ bản: (1) Sự cam kết của các quản trị viên cao cấp với hệ thống MBO; (2) Sự hợp tác của các thành viên trong tổ chức để xây dựng mục tiêu chung; (3) Sự tự nguyện tự giác với tinh thần tự quản của họ để thi hành kế hoạch chung; và (4) Tổ chức kiểm soát định kỳ việc thực hiện kế hoạch.

Hệ thống quản trị theo mục tiêu sẽ có những mặt lợi sau:

- MBO có thể giúp cho công việc hoạch định của nhà quản trị là xác định mục tiêu của tổ chức xác đáng hơn. MBO làm cho mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân đạt được sự thống nhất.

- MBO có thể tạo ra sự kích thích tinh thần hăng hái và nâng cao trách nhiệm của các thành viên, các bộ phận tham gia việc quản trị. Nhờ vào điều này, các thành viên sẽ hiểu rõ hơn mục tiêu của toàn tổ chức.

- MBO tạo điều kiện cho mọi thành viên trong tổ chức có cơ hội phát triển năng lực của mình. Mọi thành viên được tham gia thực sự vào việc đề ra mục tiêu cho họ. Họ có cơ hội đưa ra những ý kiến đóng góp vào các chương trình kế hoạch. Họ hiểu được quyền hạn tự do sáng tạo và phát huy tính năng động của họ và họ có thể nhận được sự giúp đỡ tích cực của cấp trên để hoàn thành mục tiêu.

- MBO giúp cho sự kiểm tra đạt được hiệu quả. Thật vậy, việc xác định hệ thống mục tiêu rõ ràng sẽ làm cho công việc kiểm tra thuận lợi – đo lường các kết quả và điều chỉnh các sai lệch so với kế hoạch để đảm bảo đạt mục tiêu.

Quá trình quản trị theo mục tiêu

8 bước của chương trình quản trị theo mục tiêu được chỉ ra dưới đây.

- Thiết lập mục tiêu chiến lược dài hạn cho toàn tổ chức
- Phân bổ các mục tiêu chủ yếu cho các bộ phận và phân xưởng
- Những nhà quản trị và cộng sự xác định các mục tiêu cụ thể cho bộ phận của họ.
- Xác định những mục tiêu cụ thể cho từng thành viên trong bộ phận
- Xây dựng kế hoạch hành động, xác định cách thức để đạt được mục tiêu
- Thực hiện kế hoạch
- Đánh giá việc thực hiện mục tiêu

4.4. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Trước những năm 70 của thế kỷ này điều kiện kinh doanh ở nhiều doanh nghiệp là tương đối ổn định, nhưng sang thập kỷ 80 điều kiện và môi trường kinh doanh trở nên phức tạp, khó lường trước. Sự thăng trầm của các ngành nghề và mặt hàng kinh doanh trở nên dữ dội hơn. Chính trong bối cảnh đó

việc thành đạt của mỗi doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào việc xác định đúng đắn chiến lược chiến thuật kinh doanh của mình. Một trong những công cụ quan trọng để xây dựng và thực hiện các chiến lược kinh doanh đó là hoạch định chiến lược.

Hoạch định chiến lược là một loại hoạch định có nhiệm vụ vạch ra và thực hiện các kế hoạch hoạt động chiến lược về quản trị.

Hoạch định chiến lược giữ vai trò chủ đạo và định hướng trong tiến trình hoạch định, là chiếc cầu nối giữa tương lai và hiện tại, liên kết mọi nguồn lực để thực hiện nhiều hoạt động hết sức quan trọng ở mỗi doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược nhằm mục tiêu xây dựng lộ trình và triển khai để tổ chức thực hiện những mục tiêu, chủ trương phương châm chiến lược đã được lựa chọn.

Hoạch định chiến lược là hoạch định tương lai cho một tổ chức, thường là 5 hay 10 năm. Quản trị viên trước hết đặt vấn đề tổng quát, sau đó nghiên cứu môi trường bên ngoài, rồi định hướng cho tổ chức. Hoạch định khởi đầu từ việc xác định sứ mạng của tổ chức, sau đó mới đặt mục tiêu, khai triển kế hoạch thực hiện mục tiêu, và lập các kế hoạch phụ để yểm trợ kế hoạch chủ yếu của tổ chức. Khi xác định sứ mạng của tổ chức, quản trị viên cần để ý tới ba cấu tố quan trọng là lịch sử của tổ chức, sản phẩm đặc trưng hay đặc thù của tổ chức, và những ảnh hưởng của tổ chức trên môi trường. Vì vậy, sứ mạng phải nhắm đến thị trường hoặc môi trường hơn là sản phẩm, sứ mạng phải mang tính khả thi (achievable), động viên và đặc thù.

4.4.1. Chức năng của hoạch định chiến lược

- Định hướng chiến lược cho hoạt động của tổ chức
- Đảm bảo thể chế động chiến lược khi tiến công cũng như phòng thủ trong kinh doanh
- Huy động, khai thác và tập trung sử dụng những thế mạnh chiến lược trong tổ chức
- Đảm bảo tính thích nghi chiến lược với mọi điều kiện và thay đổi của thị trường nói riêng và môi trường nói chung trong tương lai dài hạn
- Phòng ngừa mọi rủi ro và nguy cơ nếu nó có khả năng xuất hiện và tận dụng mọi cơ hội trong tương lai
- Xây dựng và phát triển thế và lực mọi nguồn tài nguyên trong tổ chức

4.4.2. Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược

- Xây dựng các kế hoạch dài hạn, hoặc mang tính quan trọng và quyết định làm nền tảng để triển khai các hoạt động thường xuyên lâu dài ở một tổ chức.

- Vạch kế hoạch và tổ chức thực hiện các loại chiến lược và sách lược như chiến lược kinh doanh, đầu tư, marketing, nhân sự.v.v. .

- Phối hợp hoạt động chiến lược giữa các bộ phận với nhau.

4.4.3. Nội dung hoạch định chiến lược

Nội dung cụ thể của hoạch định chiến lược phụ thuộc vào mục tiêu và nội dung của các quyết định, các chiến lược và sách lược mà tổ chức phải thực hiện. Tuy nhiên, nội dung của hoạch định không quá tập trung vào việc giải quyết những vấn đề nhỏ nhặt, thứ yếu không có ý nghĩa quyết định sống còn với tổ chức. Nội dung hoạch định chiến lược tuy không cần đạt mức độ tuyệt đối chính xác, nhưng điều quan trọng nhất là nó phải mang tính logic, tính khoa học cao, phải tập trung giải quyết những mắt xích chiến lược chủ yếu.

Nội dung hoạch định chiến lược có một vai trò hết sức to lớn đối với thành bại của mọi tổ chức, cho nên hạn chế đến mức tối đa những lầm lẫn, sai sót về nội dung là một đòi hỏi nghiêm ngặt và hết sức khách quan. Điều này không có nghĩa là nội dung của hoạch định chiến lược lúc nào cũng phải đúng hay chính xác, mà vấn đề là ở chỗ nội dung hoạch định chiến lược cần phải linh hoạt, phải được trù liệu để điều chỉnh kịp thời khi tình huống chiến lược thay đổi. Để thích ứng với hoàn cảnh khách quan bên ngoài và bên trong tổ chức một cách lâu dài, đòi hỏi nội dung của hoạch định chiến lược phải thật sự khoa học, phải tính tới tác động và ảnh hưởng của những quy luật khách quan. Hoạch định chiến lược thường được thực hiện bằng những hình thức cơ bản sau.

- Kế hoạch dài hạn 10 - 15 năm

- Kế hoạch thực hiện một chiến lược hay sách lược nào đó trong tổ chức

4.4.4. Tiến trình hoạch định chiến lược

Nhằm đảm bảo sự hợp lý, công tác hoạch định cần thực hiện theo tiến trình gồm 8 bước sau:

Bước 1. Nhận thức được cơ hội

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

Bước 2. Thiết lập các mục tiêu

Bước này đòi hỏi phải xác định được các mục tiêu với các kết quả cụ thể cần đạt được tại từng thời điểm cụ thể nhất định. Từ đó cần xác định các công việc cần làm, khi nào sẽ bắt đầu thực hiện và kết thúc hoàn thành, nơi nào cần phải chú trọng ưu tiên.

Bước 3. Phát triển các tiền đề hoạch định

Đó là các dự báo, các giả thiết về môi trường, các chính sách cơ bản có thể áp dụng, các kế hoạch hiện có của công ty... Điều quan trọng đối với nhà quản trị là sự đánh giá chính xác các điều kiện tiền đề trên và dự đoán được sự biến động và phát triển của nó. Trong thực tế, nếu người lập kế hoạch càng hiểu biết về các tiền đề và càng đánh giá đúng nó, thì việc hoạch định nói chung và hoạch định chiến lược nói riêng, của tổ chức sẽ càng được thực hiện và phối hợp chặt chẽ hơn.

Để những người lập kế hoạch hiểu và đánh giá đúng các điều kiện tiền đề của hoạch định, đòi hỏi các nhà quản trị từ cấp cao nhất trong tổ chức phải có trách nhiệm giải thích và tạo điều kiện cho những người dưới quyền hiểu rõ chúng. Với ý nghĩa đó, việc bàn bạc kỹ lưỡng trong tập thể để xây dựng và lựa chọn các tiền đề thích hợp là rất cần thiết.

Bước 4. Xác định các phương án

Bước này đòi hỏi phải nghiên cứu và xây dựng được các phương án hành động khác nhau. Khi các kế hoạch càng lớn thì việc tìm kiếm và xây dựng các phương án kế hoạch càng phức tạp.

Bước 5. Đánh giá và so sánh các phương án

Sau khi xây dựng được các phương án thực hiện mục tiêu khác nhau, cần phải xem xét những điểm mạnh (ưu điểm) và điểm yếu (nhược điểm) của từng

phương án trên cơ sở các tiền đề và mục tiêu phải thực hiện Trong trường hợp có một mục tiêu duy nhất, và hầu hết các yếu tố để so sánh có thể lượng hóa được, thì việc đánh giá và so sánh của các phương án sẽ tương đối dễ dàng. Nhưng trên thực tế lại thường gặp những hoạch định có chứa nhiều biến động, nhiều mục tiêu và nhiều yếu tố so sánh không lượng hóa được. Trong những trường hợp như vậy việc đánh giá và so sánh các phương án thường gặp nhiều khó khăn.

Bước 6. Lựa chọn phương án tối ưu

Sau khi so sánh các phương án, người ta sẽ chọn phương án tối ưu. Đôi khi, việc phân tích và đánh giá các phương án cho thấy rằng, có hai hoặc nhiều phương án thích hợp và nhà quản trị có thể quyết định thực hiện một số phương án, chứ không chỉ đúng một phương án tối ưu. Trên thực tế, để chọn được phương án tối ưu người ta thường dựa vào các phương pháp cơ bản như: (a) Dựa vào kinh nghiệm; (b) Phương pháp thực nghiệm; (c) Phương pháp nghiên cứu và phân tích; và (d) Phương pháp mô hình hóa.

Bước 7. Hoạch định kế hoạch phụ trợ

Trên thực tế phần lớn các kế hoạch chính đều cần các kế hoạch phụ trợ (bổ sung) để đảm bảo kế hoạch được thực hiện tốt.

Bước 8. Hoạch định ngân quỹ

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

Ngoài ra việc quy trình tiến hành hoạch định có thể theo các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu

Bước 2: Xác định tình thế hiện tại

Bước 3: Xác định những thuận lợi và khó khăn

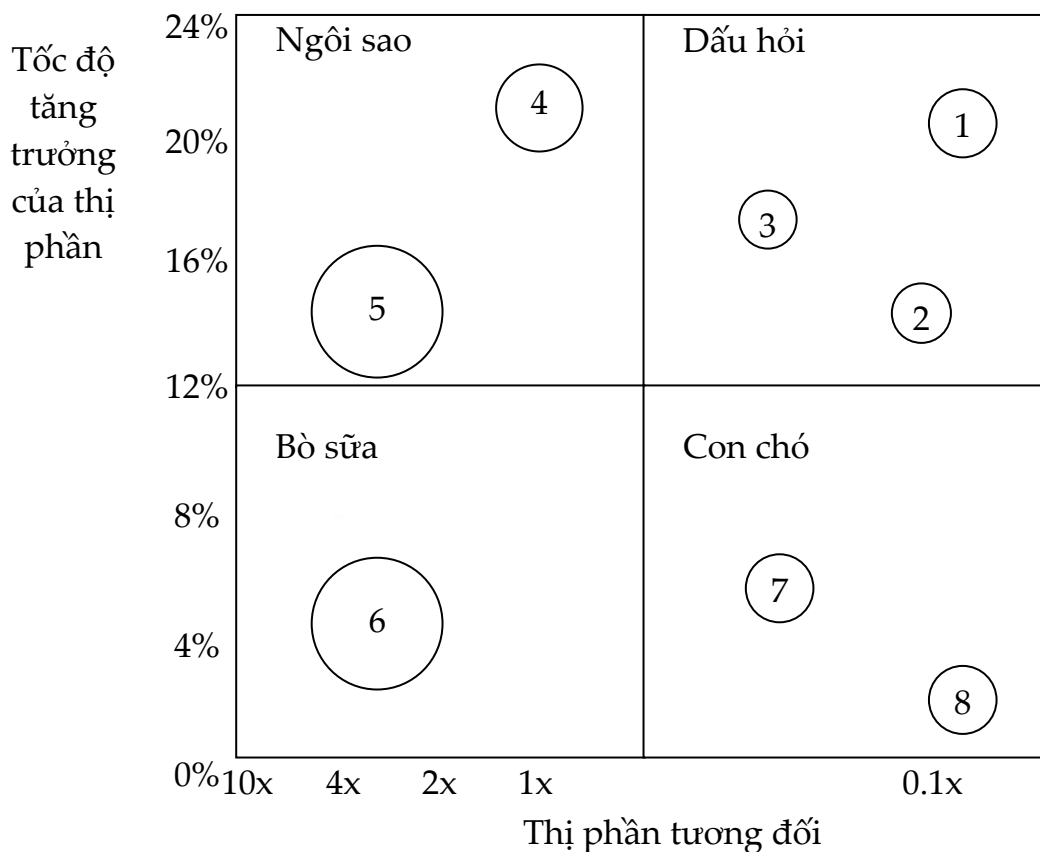
Bước 4: Xây dựng kế hoạch, phương án

Bước 5: Thực hiện kế hoạch

4.4.5. Các công cụ hoạch định chiến lược

4.4.5.1. Ma trận phát triển - tham gia thị trường (BCG)

Nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group), một công ty tư vấn về quản trị đã phát triển và phổ biến một nghiên cứu mang tên Ma trận phát triển và tham gia thị trường được áp dụng khá thành công trong công việc hoạch định chiến lược đối với các công ty lớn. Các công ty này có nhiều chi nhánh và có những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU - Strategic Business Units). Đó là những đơn vị kinh doanh được tổ chức cho một sản phẩm hay một nhóm sản phẩm bán cho cùng một bộ phận khách hàng và chống với cùng một đối thủ cạnh tranh. Công cụ này giúp cho những người quản trị các SBU có được phương hướng trong hoạch định chiến lược.



Hình 4.1. Ma trận BCG

Trong ma trận BCG trục tung chỉ tỉ lệ tăng trưởng của thị trường đối với ngành hoặc sản phẩm kinh doanh. Các SBU nào có tỉ lệ tăng trưởng thị trường trên 10% được xem là cao, dưới 10% là thấp. Trục hoành chỉ thị phần tương đối của SBU so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất. Ở các vị trí 0,1X, 1X, 10X thị phần của SBU bằng 10%, bằng và gấp 10 lần đối thủ mạnh nhất. Cách biểu hiện thị

phần tương đối như trên cho chúng ta thấy ngay vị thế của các ngành kinh doanh hoặc sản phẩm kinh doanh (SBU) của doanh nghiệp so với đối thủ mạnh nhất.

Mỗi SBU được tượng trưng bằng một vòng tròn mà kích thước của nó thể hiện tầm cỡ hoạt động của mỗi SBU. Vị trí của vòng tròn chỉ ra suất tăng trưởng về thị trường và phần tham gia thị trường của nó.

Ma trận phát triển – tham gia thị trường được chia làm 4 ô chữ nhật, mỗi ô thể hiện một vị thế khác nhau của các SBU.

Dấu hỏi (Question Marks)

Ô này chỉ hoạt động kinh doanh của công ty ở trong một thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng lại có phần tham gia thị trường thấp. Phần lớn các hoạt động kinh doanh bắt đầu từ ô Dấu hỏi khi công ty thử đi vào một thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng ở đó đã có người dẫn đầu rồi. Hoạt động của các SBU dấu hỏi đòi hỏi rất nhiều tiền vốn vì công ty phải thêm vào các nhà máy, trang bị và nhân sự để đáp ứng với sự tăng trưởng nhanh của thị trường. Công ty phải suy nghĩ đắn đo trong việc liệu có nên tiếp tục đổ tiền vào hoạt động kinh doanh này không?

Ngôi sao (Stars)

Nếu hoạt động ở ô Dấu hỏi thành công, SBU sẽ thành một Ngôi sao, là người dẫn đầu trong một thị trường có độ tăng trưởng cao. Công ty phải dùng một nguồn vốn đáng kể để SBU này đứng vững ở thị trường có mức tăng trưởng cao và chống lại sự cạnh tranh của các đối thủ. Các SBU Ngôi sao thường có khả năng sinh lợi và sẽ trở thành SBU Con bò sinh lợi trong tương lai.

Con bò sinh lợi (Cash cows)

Khi suất tăng trưởng của thị trường hàng năm giảm xuống dưới 10% thì SBU Ngôi sao trở thành Con bò sinh lợi nếu nó vẫn còn có phần tham gia thị trường tương đối lớn. Một Cash cow sản sinh ra rất nhiều tiền của mà không cần doanh nghiệp phải cung cấp nhiều nguồn lực tài chính cho nó vì suất tăng trưởng của thị trường đã giảm xuống. Trong trường hợp các Cash cow bắt đầu mất dần đi phần tham gia thị trường tương đối của nó, doanh nghiệp cần phải cung cấp đủ tiền cho SBU này để duy trì vị trí dẫn đầu của nó về phần tham gia thị trường. Nếu không, các Cash cow có thể trở thành một Con Chó (Dog).

Con chó (Dogs)

Là các SBU có phần phân chia thị trường yếu (thấp) ở trong một thị trường có suất tăng trưởng chậm. Nói chung, các SBU này sinh ra lợi nhuận rất thấp hoặc bị lỗ không lớn. Doanh nghiệp cần xem xét việc có nên duy trì những đơn vị kinh doanh này không. Các Dogs tiêu xài tiền nong và sức lực, thời gian để quản trị nó nhiều hơn sự xứng đáng của nó

Nhiệm vụ tiếp theo là xác định mục tiêu, chiến lược và ngân sách để giao phó cho các SBU. Có bốn chiến lược để lựa chọn đó là:

(a) *Xây dựng (Build)*: là mục tiêu nhằm tăng phần tham gia thị trường cho SBU. Nó thích hợp với các SBU ở ô Dấu hỏi, phần phân chia thị trường của chúng phải tăng lên nếu chúng muốn trở thành các Ngôi sao.

(b) *Duy trì (Hold)*: là mục tiêu nhằm giữ gìn phần tham gia thị trường của các SBU. Mục tiêu này thích hợp cho các SBU mạnh ở ô Cash cow nếu chúng muốn tiếp tục sinh ra tiền cho doanh nghiệp.

(c) *Gặt hái ngay (Harvest)*: mục tiêu này nhằm tăng cường lượng tiền mặt ngắn hạn của các SBU bất chấp các hậu quả, tác động lâu dài. Chiến lược này thích hợp với các SBU yếu ở ô Cash cow có tương lai mờ nhạt. Mục tiêu này cũng có thể áp dụng với các SBU ở ô Dấu hỏi và các con chó.

(d) *Loại bỏ (Divest)*: Đây là mục tiêu nhằm bán đi hoặc thanh lý loại bỏ các hoạt động kinh doanh vì nguồn lực sẽ được sử dụng tốt hơn ở nơi khác. Nó thích hợp với các SBU ở ô con chó hoặc dấu hỏi đang hoạt động như một vật cản đối với lợi ích của doanh nghiệp.

Theo thời gian, các SBU thay đổi vị trí của mình trong ma trận tăng trưởng và tham gia thị trường. Chúng bắt đầu ở ô Dấu hỏi, trở thành Stars rồi Cash cow và cuối cùng là Dog ở giai đoạn cuối chu kỳ sống của mình. Doanh nghiệp cần phải xem xét không chỉ vị trí hiện tại của các SBU trong ma trận mà phải quan sát vị trí chuyển động của nó trong một bức tranh động. Nếu con đường đi qua của SBU không làm hài lòng, thì doanh nghiệp đòi hỏi người quản trị phải tìm chiến lược mới và một đường đi phát triển khả dĩ làm hài lòng các quản trị viên cấp cao của doanh nghiệp. Ma trận tăng trưởng và phân chia thị trường trở thành một mạng lưới hoạch định cho các nhà hoạch định chiến lược trong ban lãnh đạo doanh nghiệp.

4.4.5.2. Ma trận SWOT

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược: (1) Chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO); (2) Chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO); Chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST); và Chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WO). Hình 6.5 chỉ ra ma trận SWOT và các kết hợp chiến lược.

Ma trận SWOT	<u>Cơ hội (O)</u>	<u>Nguy cơ (T)</u>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<u>Điểm mạnh (S)</u>	<u>S- O</u>	<u>S- T</u>
1. 2.	Dùng điểm mạnh để nắm bắt cơ hội	Dùng điểm mạnh để hạn chế nguy cơ
<u>Điểm yếu (W)</u>	<u>W- O</u>	<u>W- T</u>
1. 2.	- Hạn chế điểm yếu để nắm bắt cơ hội - Dùng cơ hội để hạn chế điểm yếu	- Hạn chế điểm yếu để hạn chế nguy cơ - Hạn chế điểm yếu để tránh rủi ro

Hình 4.2. Ma trận SWOT

(1) Chiến lược SO

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

(2) Chiến lược WO

Là chiến lược nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại,

nhưng doanh nghiệp có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

(3) Chiến lược ST

Là chiến lược sử dụng các điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài. Điều này không có nghĩa là một tổ chức hùng mạnh luôn luôn gặp phải những mối đe dọa từ bên ngoài

(4) Chiến lược WT

Là các chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ bên ngoài. Một tổ chức đối đầu với vô số mối đe dọa bên ngoài và những điểm yếu bên trong có thể khiến cho nó lâm vào hoàn cảnh không an toàn chút nào. Trong thực tế, một tổ chức như vậy phải đấu tranh để tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay phải chịu vỡ nợ.

Lập một ma trận SWOT bao gồm các bước sau:

1. Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong tổ chức
2. Liệt kê các điểm yếu bên trong tổ chức
3. Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài tổ chức
4. Liệt kê các đe dọa quan trọng bên ngoài tổ chức
5. Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp
6. Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO vào ô thích hợp
7. Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST vào ô thích hợp
8. Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WT vào ô thích hợp

Mục đích kết hợp trong 4 bước cuối cùng là để đề ra các chiến lược khả thi có thể chọn lựa chứ không phải lựa chọn hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, không phải tất cả các chiến lược được phát triển trong ma trận SWOT đều được lựa chọn để thực hiện.

4.4.5.3. Các chiến lược cạnh tranh tổng loại của M. Porter

Nhiều ý tưởng quan trọng trong việc hoạch định có thể hình thành dựa theo đề xuất của Michael Porter, giáo sư của trường đại học Harvard. Porter chỉ ra ba chiến lược cạnh tranh tổng loại mà những nhà quản trị có thể lựa chọn: (1) Chiến lược dẫn giá, (2) Chiến lược khác biệt hóa, và (3) Chiến lược tập trung. Sự thành công của một tổ chức tùy thuộc vào sự lựa chọn chiến lược thích hợp với những lợi thế cạnh tranh của tổ chức và trong ngành.

Đối thủ mới tiềm ẩn

Một tổ chức cần đánh giá nguy cơ xuất hiện đối thủ cạnh tranh mới bằng cách phân tích những rào cản gia nhập ngành. Những nhân tố như hiệu quả kinh tế theo qui mô, sự trung thành đối với nhãn hiệu, và mức vốn đầu tư cần thiết sẽ chỉ ra mức độ khó khăn hoặc dễ dàng cho một đối thủ mới gia nhập ngành.

Sự đe dọa của sản phẩm thay thế

Ở một phạm vi rộng lớn hơn, các doanh nghiệp trong ngành phải cạnh tranh với các doanh nghiệp ở ngành khác có sản phẩm có cùng một giá trị lợi ích công dụng. Sự tồn tại của sản phẩm thay thế luôn là rào cản hạn chế mức lợi nhuận tiềm năng của ngành với một ngưỡng giá tối đa mà các doanh nghiệp trong ngành đó có thể đặt ra.

(a) Chương trình

Chương trình có thể có qui mô lớn như chương trình đưa người lên mặt trăng, chương trình xoá đói giảm nghèo hoặc đơn giản như chương trình nâng cao trình độ ngoại ngữ của bộ phận tiếp tân của một khách sạn. Các bước xây dựng và thực hiện chương trình gồm:

- Xác định những bước chính cần thiết để đạt mục tiêu.
- Các bộ phận hoặc thành viên chịu trách nhiệm cho mỗi bước.
- Thứ tự và thời gian dành cho mỗi bước.

(b) Dự án

Qui mô nhỏ hơn và có thể là một bộ phận của chương trình, được giới hạn nghiêm ngặt về các nguồn lực sử dụng và thời gian hoàn thành.

(c) Ngân sách

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

Kế hoạch thường xuyên

Hướng vào những hoạt động của đơn vị được đánh giá có khả năng hoặc chắc chắn được lập lại ở tương lai. Với những hoạt động này, nhà quản trị không cần thiết phải mất thời gian để tìm kiếm một quyết định vì một tình thế tương tự sẽ xảy ra và đã có một đối sách phù hợp giải quyết.

(a) Chính sách

Là những đường lối chỉ đạo tổng quát để làm quyết định. Một vài chính sách có liên quan đến những vấn đề hết sức quan trọng như chính sách đãi ngộ trí thức, chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài, chính sách về an toàn vệ sinh thực phẩm, được phẩm v.v... trong khi một số chính sách khác chỉ liên quan đến những vấn đề thứ yếu như y phục của nhân viên, chính sách tăng lương cho nhân viên có thêm bằng cấp ngoại ngữ hoặc chuyên môn ..

Chính sách được thiết lập chính thức và cân nhắc cẩn thận bởi những nhà quản trị cấp cao vì:

- Họ cảm nhận được nó sẽ cải thiện hiệu quả hoạt động của đơn vị.
- Họ muốn ở vài góc độ, đơn vị sẽ mang dấu ấn phản ánh những giá trị cá nhân của họ.
- Họ cần xoá những xung đột hay làm sáng tỏ những điều còn tồn tại mơ hồ ở cấp dưới.

Chính sách cũng có thể coi như là mặc nhiên khi một vài sự kiện được lập đi lập lại mà nhà quản trị cấp cao không phủ nhận chúng.

(b) Thủ tục

(c) Qui định

Là những tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép làm. Kế hoạch thường xuyên đôi khi gặp khó khăn và dễ mang đến sai lầm cho nhà quản trị, vì một đối sách đã có thể không còn chính xác nữa. Vì thế kế hoạch thường xuyên phải được diễn giải và sử dụng hết sức linh hoạt.

4.5. TỔ CHỨC, ĐIỀU HÀNH VÀ KIỂM SOÁT TRONG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định là một dạng hoạt động rất đặc trưng của quản trị, và vì thế nó cần được tổ chức khoa học thì mới thực hiện được sứ mệnh của mình. Cũng như mọi hoạt động quản trị khác, dù nội dung có hay đến đâu, mục tiêu có chính xác đến cỡ nào mà tổ chức thực hiện kém cỏi là điều không thể chấp nhận được nếu như không muốn nói rằng việc lập ra các kế hoạch không phải dễ mà việc tổ chức thực hiện thắng lợi kế hoạch còn khó hơn nhiều. Có thể ví tổ chức hoạch định như một hoạt động để khởi động và liên kết mọi hoạt động về hoạch định theo một trình tự logic sự việc, logic không gian khoa học nhằm thực hiện được các mục tiêu đã đề ra. Thiếu đi các hoạt động này chắc chắn việc hoạch định sẽ không khoa học, chấp vá, không hệ thống và thiếu tính nhất quán, mâu thuẫn.

4.5.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tổ chức, thực hiện và kiểm soát hoạch định.

4.5.1.1. Yếu tố con người

(a) Lãnh đạo

Trong công tác hoạch định vai trò của người lãnh đạo là hết sức quan trọng. Họ có những vai trò chủ yếu sau: Sáng lập, quyết định, chỉ đạo và lãnh đạo, tổ chức, cổ vũ, động viên, kiểm soát

Những yêu cầu cơ bản đối với những người lãnh đạo trong công tác hoạch định là:

- Làm việc có khoa học, có nguyên tắc và có kế hoạch
- Quyết đoán
- Dám chịu trách nhiệm
- Có khả năng nhìn xa trông rộng
- Có năng lực
- Đoàn kết, động viên và khơi dậy được trí tuệ, nhiệt tình, trách nhiệm của đội ngũ nhân viên
- Biết lắng nghe ý kiến của người khác
- Có bản lĩnh, kiến thức vững vàng, chuyên môn và nghiệp vụ hoạch định

(b) Cán bộ tham mưu

Không có một nhà lãnh đạo nào am hiểu hết mọi vấn đề trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay. Mọi quyết định về hoạch định thật sự có cơ sở khoa học khi nó khách quan, toàn diện. Như vậy có nghĩa là công tác hoạch định càng quan trọng thì vai trò tham mưu giúp việc của những cá nhân và bộ phận tham mưu giúp việc càng trở thành cấp thiết.

4.5.1.2. Tiến bộ khoa học kỹ thuật

Cách mạng khoa học kỹ thuật là một yếu tố thúc đẩy phát triển xã hội rất mạnh trong thời đại hiện nay. Thật hiếm có một lĩnh vực nào trong xã hội loài người lại không chịu sự tác động của yếu tố này. Trong lĩnh vực hoạch định cũng vậy, tiến bộ của khoa học kỹ thuật có ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ tiến trình tổ chức hoạch định ở mọi tổ chức. Với sự tiến bộ vượt bậc của điện tử, tin học và truyền thông, có thể nói không có lĩnh vực hoạch định nào mà không chịu ảnh hưởng của những yếu tố phát triển như vũ bão này. Không chỉ có vậy tiến bộ khoa học kỹ thuật còn làm thay đổi tận gốc rễ các quá trình tổ chức và thực hiện công tác hoạch định. Nghiên cứu và tìm ra phương pháp ứng dụng khoa học kỹ thuật để hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện và kiểm soát hoạch định là một trong những nhiệm vụ quan trọng ở mọi tổ chức trong giai đoạn hiện nay.

4.5.1.3. Yếu tố cơ sở vật chất

Trong công tác hoạch định, thiếu những trang thiết bị về cơ sở vật chất người ta không thể tổ chức, soạn thảo, thực hiện và kiểm soát hoạch định có hiệu quả. Một trong những con đường hoàn thiện và nâng cao chất lượng của công tác hoạch định đó là hoàn thiện cơ sở vật chất - kỹ thuật của nó.

4.5.1.4. Yếu tố tổ chức quản trị

Chất lượng và hiệu quả của công tác hoạch định phụ thuộc rất nhiều vào trình độ tổ chức và quản trị của chính các công tác về soạn thảo, tổ chức và thực hiện các kế hoạch đã được đề ra. Để hoàn thiện những công tác này, thì cần thiết là trong mỗi tổ chức phải xây dựng được cho mình một bộ máy tổ chức hoạch định mạnh và một đội ngũ nhân viên có đủ năng lực, trình độ nghiệp vụ chuyên môn cần thiết.

4.5.1.5. Yếu tố môi trường

Nếu coi hoạch định là một hệ thống thì những yếu tố nằm ngoài hệ thống này là các yếu tố môi trường (tài chính, marketing, kế toán, nhân sự, xã hội, văn

hóa, pháp luật, thiên nhiên v.v...) Tuy các yếu tố này không nằm trong hệ thống hoạch định (theo một nghĩa tương đối) nhưng chúng có những ảnh hưởng sâu sắc tới quá trình tổ chức, thực hiện và kiểm soát của công tác hoạch định. Chính vì vậy cần phải phân tích những ảnh hưởng của các yếu tố môi trường và đề ra những biện pháp thích hợp để cải tạo và thích nghi với chúng sao cho có hiệu quả nhất trong các công tác về hoạch định.

4.5.2. Mô hình tổ chức hoạch định

Có 5 mô hình tổ chức hoạch định như sau:

- Không có tổ chức chính thức
- Bộ phận hoạch định nằm trong một bộ phận tác nghiệp chủ yếu
- Bộ phận hoạch định nằm trong các bộ phận tác nghiệp
- Bộ phận hoạch định ở cấp lãnh đạo chung
- Bộ phận hoạch định ở cấp lãnh đạo chung và ở các bộ phận tác nghiệp

4.5.3. Phân quyền hoạch định

Nghệ thuật quản trị là nghệ thuật huy động tài vật lực để hoàn thành nhiệm vụ, mục tiêu, kế hoạch v.v... đã được xác định. Trong công tác hoạch định cũng vậy, cần phải huy động sức mạnh tối đa của mọi bộ phận trong tổ chức cũng là điều dễ hiểu. Điều này không có nghĩa là mọi hoạt động quản trị trong lĩnh vực hoạch định cần phải chia đều cho mọi người hay bộ phận tham gia. Như vậy phân quyền hoạch định khoa học là một đòi hỏi tất yếu khách quan. Muốn làm việc này chúng ta cần xem xét các câu hỏi sau:

- Kiến thức về các công tác nghiệp vụ có nằm ở các cấp các đơn vị tác nghiệp không?
- Ai có thể phân tích và tổng hợp nhanh chóng các công tác nghiệp vụ?
- Trong tổ chức có ai ngoài các đơn vị tác nghiệp có thể có thì giờ để đảm nhận thêm các nhiệm vụ hoạch định?
- Kế hoạch có tầm quan trọng như thế nào đối với tổ chức?
- Sự tham gia ngày càng nhiều vào tiến trình hoạch định có ảnh hưởng gì đến sự hài lòng của nhân viên?
- Hoạt động của các đơn vị tác nghiệp có khác nhau nhiều không?

- Phân quyền cho cấp dưới có huy động được tối đa tính chủ động sáng tạo của cấp dưới không?

- Tính độc lập tương đối của các đơn vị trong hoạch định có thể phá vỡ tính thống nhất của hoạch định không?

Trả lời cho các câu hỏi trên cũng là lúc chúng ta cần cân nhắc mặt tích cực và mặt hạn chế của từng phương án phân quyền. Phương án phân quyền trong hoạch định phải là một phương án khai thác được tối đa những mặt mạnh của tổ chức và tránh được những hạn chế của nó.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Hoạch định là gì? Tiến trình cơ bản của công tác hoạch định như thế nào?

2. Ý nghĩa của hoạch định là dự trù các hoạt động trong tương lai, song người ta lại đòi hỏi kế hoạch đặt ra phải linh động. Có gì mâu thuẫn?

3. Hoạch định chiến lược gồm những bước nào?

4. Hãy chọn một tình huống quản trị và lập bảng phân tích SWOT. Sau đó thử đưa ra những khuyến cáo hoặc đề nghị cần thiết.

Bài tập tình huống: Giám đốc mới

Chị Lan về làm giám đốc khách sạn Mỹ Lan được gần một năm, khách sạn này trước đây do bà Liên làm giám đốc. Bà Liên là người rất tài trong ngoại giao, bà có quan hệ chặt chẽ với hầu hết các lãnh đạo của sở chi cục thuế. Do có những quan hệ đặc biệt này mà công việc làm ăn của khách sạn trở nên khấm khá. Khách theo các mối quan hệ tới khách sạn để ăn, tổ chức hội nghị, nghỉ ngơi...rất đông, hơn thế nữa cũng do quan hệ mà bà Liên nhiều khi không đưa các nguồn thu vào sổ sách. Chính vì vậy, khách sạn vừa đông khách và thu nhập của cán bộ công nhân viên lại rất cao, trung bình 6.000.000đ/ người/ tháng.

Vừa rồi vì đến tuổi bà Liên phải về hưu, chị Lan được cử làm giám đốc. Thật là khó, cái tài ngoại giao theo kiểu đó thì chị Lan không thể làm nổi. Là một giám đốc trẻ, chị Lan muốn vươn lên bằng chính thực lực của doanh nghiệp và làm ăn nghiêm chỉnh. Mặt khác, các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật đã xuống cấp nhiều, cần có sự đầu tư mới có thể đáp ứng được yêu cầu kinh doanh.

Đồng thời cùng với sự lỏng lẻo trong tổ chức do cơ chế quản trị từ thời bà Liên để lại cũng đến lúc cần có sự chấn chỉnh lại. Sau khi nhận chức, chị Lan đã phải thực hiện hàng loạt các công việc như: chấn chỉnh lại lề lối làm việc, tinh giản đội ngũ lao động, quản trị chặt chẽ giờ giấc làm việc, tăng cường kỷ luật trong lao động, tăng tỷ lệ trích lợi nhuận đầu tư cho nâng cấp lại cơ sở vật chất kỹ thuật, giảm tỷ lệ trích dẫn các quỹ phúc lợi, khen thưởng.

Một mặt do ưu tiên cho đầu tư nâng cấp, một mặt do các lợi thế về ngoại giao như trước đây không còn nữa nên thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp giảm xuống 5.500.000đ /tháng, đồng thời phải chấp nhận sự làm việc nghiêm chỉnh về giờ giấc, chấp hành các quy chế của doanh nghiệp khắt khe hơn...Điều này đã tạo ra sự thay đổi quá lớn so với trước đây. Từ ngày nhận cương vị giám đốc đến nay đã gần một năm, chị bị sự phản ứng của hầu hết các thành viên trong doanh nghiệp, bởi họ thường so sánh về thu nhập và đời sống giữa hai giám đốc. Thật là khó khăn khi những cái cũ đang chế ngự sâu trong đội ngũ cán bộ công nhân viên của khách sạn, nhiều khi chị Lan phải nghĩ tới sự rút lui khỏi cương vị giám đốc của mình.

Câu hỏi

1. Bạn hãy phân tích các lý do tạo ra những khác biệt giữa hai giám đốc cũ và mới của khách sạn Mỹ Lan.
2. Nếu trong trường hợp của chị Lan, bạn có thể đưa ra những phương án thế nào để vẫn có thể phát triển doanh nghiệp mà hạn chế được những phản ứng từ người lao động?
3. Hãy hoạch định chiến lược phát triển của khách sạn trong thời gian tới.

Chương 5

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

NỘI DUNG

- Khái niệm và mục tiêu của chức năng tổ chức
- Tầm hạn quản trị
- Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức
- Cơ cấu tổ chức quản trị: Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức, các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức, các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.
- Quyền hạn và ủy quyền trong quản trị: Quyền hạn quản trị, tập quyền và phân quyền, ủy quyền trong quản trị.

5.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC TIÊU CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

5.1.1. Khái niệm

Một khi mục tiêu, các chiến lược và kế hoạch của tổ chức đã được xác định, nhà quản trị cần phải xây dựng một cấu trúc tổ chức hiệu quả nhằm hỗ trợ cho việc đạt được mục tiêu. Chức năng tổ chức đứng ở vị trí thứ hai trong tiến trình quản trị, nhưng nó có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả của tổ chức. Nói cách khác, tổ chức là một trong những hoạt động quan trọng nhất của quản trị. Thật vậy, nhiều công trình nghiên cứu khoa học đã cho thấy 70 - 80% những khiếm khuyết trong việc thực hiện các mục tiêu là do yếu kém của công tác tổ chức. Nhưng chức năng tổ chức được định nghĩa như thế nào? Trong thực tiễn có nhiều cách hiểu khác nhau về thuật ngữ này. Theo từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ thì tổ chức có các nghĩa sau đây:

Làm cho thành một chỉnh thể, có một cấu tạo, một cấu trúc và những chức năng nhất định.

Làm những gì cần thiết để tiến hành một hoạt động nào đó nhằm có được một hiệu quả lớn nhất.

Làm công tác tổ chức cán bộ

Tổ chức theo từ gốc Hy Lạp ‘Organon’ nghĩa là ‘hài hòa’, từ tổ chức nói lên một quan điểm rất tổng quát “đó là cái đem lại bản chất thích nghi với sự sống”

.Theo Chester I. Barnard thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức.

Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Wehrich thì công tác tổ chức là “việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản trị với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp”.

Có thể dẫn ra nhiều quan niệm của các tác giả khác nữa nhưng điều quan trọng là vấn đề chúng ta cần xem xét bản chất của chức năng tổ chức từ góc độ của khoa học quản trị. Tổng hợp từ những khái niệm khác nhau về chức năng tổ chức, chúng ta có thể hiểu bản chất của chức năng tổ chức là thiết kế một cấu trúc tổ chức hiệu quả nhằm đảm bảo cho các hoạt động quản trị đạt được mục tiêu của nó. Nói cách khác, chức năng tổ chức bao gồm các công việc liên quan đến xác định và phân chia công việc phải làm, những người hoặc nhóm người nào sẽ làm việc gì, ai chịu trách nhiệm về những kết quả nào, các công việc sẽ được phối hợp với nhau như thế nào, ai sẽ báo cáo cho ai và những quyết định được làm ra ở cấp nào hay bộ phận nào.

Trong chương này, để có thể hiểu và vận dụng vào công việc quản trị trong thực tiễn, nội dung chức năng *tổ chức* được xem xét bao gồm việc phân chia và hình thành các bộ phận trong tổ chức, xây dựng cơ cấu tổ chức nhằm xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận, và những cơ sở khoa học để thiết kế cấu trúc tổ chức ví dụ như vấn đề tầm hạn quản trị, tập quyền và phân quyền, và ủy quyền trong quản trị.

5.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức

Mục tiêu của công tác tổ chức là gì? Có thể nói mục tiêu tổng quát nhất của công tác tổ chức là thiết kế được một cấu trúc tổ chức vận hành một cách hiệu quả nhằm đạt được những mục tiêu mà tổ chức đã xác định. Cấu trúc tổ chức phù hợp nghĩa là hình thành nên cơ cấu quản trị cho phép sự phối hợp các hoạt động và các nỗ lực giữa các bộ phận và các cấp tốt nhất.

Những mục tiêu cụ thể đối với công việc tổ chức mà các tổ chức thường hay nhắm tới là: (1) Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực; (2) Xây dựng nếp văn hóa của tổ chức lành mạnh; (3) Tổ chức công việc khoa học;

(4) Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức; (5) Phát huy hết sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có; (6) Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị.

Cũng như mọi loại mục tiêu quản trị khác, mục tiêu của công tác tổ chức phải khoa học, khả thi, phải phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn. Khác với yêu cầu về các loại mục tiêu quản trị khác, yêu cầu đối với các mục tiêu về tổ chức là phải tuân thủ những quy luật khách quan đặc thù của công tác tổ chức. Ví dụ như quy luật về tầm hạn quản trị, quy luật về cấu trúc tổ chức, quy luật về phân chia quyền hạn, bổ nhiệm, đề cử, đề bạt, thăng chức v.v...

5.2. TẦM HẠN QUẢN TRỊ

Tầm hạn quản trị, hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt đẹp nhất, nghĩa là quản trị, giao việc, kiểm tra hướng dẫn, lãnh đạo nhân viên dưới quyền một cách thỏa đáng, có kết quả.

Tầm hạn quản trị nhận được sự quan tâm rất lớn đối với những nhà nghiên cứu quản trị. Mặc dù không thể đưa ra con số tầm hạn quản trị bao nhiêu là lý tưởng nhất nhưng theo kinh nghiệm quản trị, tầm hạn quản trị tốt nhất cho một nhà quản trị trung bình trong khoảng 4 - 8 nhân viên thuộc cấp. Tuy nhiên, con số này có thể tăng lên đến 12 hay 16 trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những việc đơn giản, và rút xuống còn 2 - 3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị phải thực hiện là phức tạp.

Vì sao mà khái niệm tầm hạn quản trị lại quan trọng khi thiết kế cấu trúc tổ chức? Câu trả lời là tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số tầng nấc trung gian và số lượng nhà quản trị trong một tổ chức. Chẳng hạn, theo tác giả Stephen P. Robbins, nếu một doanh nghiệp có 4.096 nhân viên thừa hành và tầm hạn quản trị của toàn doanh nghiệp là 4 thì số cấp quản trị là 6 và số lượng nhà quản trị là 1.365 người. Ngược lại, với tầm hạn quản trị là 8 thì số cấp quản trị giảm xuống chỉ còn 4 cấp và số nhà quản trị là 585 người. Như vậy, với tầm hạn quản trị rộng, tổ chức sẽ có ít tầng nấc trung gian và tiết kiệm được số quản trị viên ($1.365 - 585 = 780$ người). Từ ví dụ trên, hẳn nhiên chúng ta có thể thấy được là chi phí tiền lương phải trả cho những nhà quản trị có thể tiết kiệm được là rất

đáng kể. Như vậy, tầm hạn quản trị rất quan trọng đối với công việc thiết kế cấu trúc tổ chức.

Thông thường, người ta không thích những bộ máy tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian vì nó sẽ làm chậm trễ và lệch lạc sự thông đạt cũng như tiến trình giải quyết công việc trong doanh nghiệp. Ai cũng muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian để có được những bộ máy tổ chức gọn nhẹ. Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, vấn đề các tầng nấc trung gian liên quan đến tầm hạn quản trị. Nếu tầm hạn quản trị rộng, sẽ có ít tầng nấc; ngược lại nếu tầm hạn quản trị hẹp, sẽ có nhiều tầng nấc. Do đó, muốn giải quyết vấn đề các tầng nấc trung gian trong một bộ máy tổ chức, cần phải xác định tầm hạn quản trị nên rộng hay nên hẹp. Nhưng cần lưu ý rằng, sự xác định này không thể chủ quan mà chúng ta cần phải xem xét đến các yếu tố ảnh hưởng đến tầm hạn quản trị. Những nhân tố chủ yếu bao gồm: (1) Trình độ và năng lực của nhà quản trị; (2) Khả năng và ý thức của cấp dưới; (3) Mối quan hệ giữa các nhân viên với nhân viên cũng như giữa các nhân viên và nhà quản trị; (4) Tính chất phức tạp và mức độ ổn định của công việc; và (5) Kỹ thuật thông tin.

Tầm hạn quản trị rộng chỉ thuận lợi khi nhà quản trị có đầy đủ năng lực, khi cấp dưới có trình độ làm việc khá, cũng như khi công việc của cấp dưới ổn định, có kế hoạch, ít thay đổi; và cấp dưới đã được người quản trị cấp trên ủy quyền hành động khá nhiều. Thêm vào đó, kỹ thuật thông tin hiện đại cũng giúp cho việc mở rộng tầm hạn quản trị mà nhà quản trị vẫn có thể thông đạt và kiểm soát hữu hiệu các thuộc cấp. Trái lại, nếu năng lực của nhà quản trị có hạn chế, trình độ của cấp dưới cũng không cao, hoặc khi công việc của cấp dưới thường xuyên thay đổi, công việc không có kế hoạch, thì tầm hạn quản trị hẹp lại thích hợp hơn.

5.3. PHƯƠNG PHÁP PHÂN CHIA BỘ PHẬN TRONG CƠ CẤU TỔ CHỨC

5.3.1. Phân chia theo thời gian

Một trong những hình thức phân chia bộ phận lâu đời nhất thường được sử dụng ở cấp thấp trong tổ chức là việc nhóm gộp các hoạt động theo thời gian (theo ca, theo kíp). Hình thức phân chia này thường áp dụng ở những đơn vị phải hoạt động liên tục để khai thác công suất máy với hiệu quả cao hơn.

5.3.2. Phân chia theo chức năng

Việc nhóm gộp các hoạt động cùng chuyên môn thành các chức năng được sử dụng khá rộng rãi trong thực tế, ví dụ như trong một doanh nghiệp có thể thành lập các bộ phận đảm nhiệm các chức năng như kỹ thuật, kế toán, sản xuất, nhân sự và kinh doanh

Trong mỗi bộ phận đó, lại tiếp tục phân công và thành lập những đơn vị nhỏ lo việc nghiên cứu marketing, tuyên truyền quảng cáo, phát triển sản phẩm mới, cung ứng nguyên vật liệu v.v

5.3.3. Phân chia theo lãnh thổ

Là cách thức được áp dụng khi doanh nghiệp hoạt động trên một địa bàn khá rộng và thường thì kinh doanh những sản phẩm giống nhau. Cách thức này cũng được áp dụng trong việc thành lập các bộ phận hành chính sự nghiệp theo lãnh thổ, ví dụ các phòng Thương nghiệp, bảo hiểm xã hội, y tế ở Quận, Huyện. Nhà quản trị chọn cách thức này khi những đặc điểm của địa phương là quan trọng đối với đầu vào của sản xuất, hoặc đối với sự tiêu thụ sản phẩm.

5.3.4. Phân chia theo sản phẩm

Là cách thức tổ chức trong đó doanh nghiệp sản xuất hoặc kinh doanh nhiều sản phẩm, thành lập nên những đơn vị chuyên doanh theo từng loại sản phẩm. Cách thức này được áp dụng khi các sản phẩm có quy trình công nghệ sản xuất và chiến lược tiếp thị khác nhau. Ví dụ, các công ty xe hơi ở Mỹ thường thành lập các nhà máy theo từng loại xe hơi. Ưu điểm của cách thức này là nâng cao trình độ chuyên môn hóa trong sản xuất kinh doanh, nhưng đồng thời cũng có những nhược điểm như cách thức phân chia theo lãnh thổ.

5.3.5. Phân chia theo khách hàng

Phản ánh sự quan tâm của doanh nghiệp đối với việc thỏa mãn các yêu cầu khác biệt nhau của từng loại khách hàng. Cách thức tổ chức này được áp dụng rộng rãi trong các cơ sở kinh doanh, và càng ngày càng được áp dụng nhiều trong các cơ sở hành chính sự nghiệp.

5.3.6. Phân chia theo quy trình hay thiết bị

Cách thức phân chia này có thể được minh họa bằng ví dụ doanh nghiệp hình thành bộ phận phụ trách việc xi mạ, bộ phận phụ trách sơn phủ, hoặc bộ phận vi tính.

Tóm lại, có nhiều cách khác nhau để phân chia các bộ phận trong một tổ chức. Tuy vậy, không có cách phân chia bộ phận nào là tốt nhất cho mọi tổ chức và cho mọi hoàn cảnh. Nhà quản trị phải lựa chọn cho phù hợp nhất với hoàn cảnh đặc điểm tình huống cụ thể của tổ chức mình.

5.4. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

Mọi hoạt động quản trị có nhiều người tham gia đều cần có sự quản trị, và để quản trị phải có tổ chức. Quá trình thiết kế và xây dựng tổ chức từ những bộ phận nhỏ hơn là một hình thức thể hiện của quy luật khách quan về chuyên môn hóa lao động trong quản trị. Chính sự tồn tại của các bộ phận hoạt động tương đối độc lập và liên quan giữa chúng trong một tổ chức đã tạo nên cơ cấu của nó. Để đảm bảo việc thiết kế một cơ cấu tổ chức quản trị phù hợp, chúng ta cần phải nắm bắt được các nguyên tắc tổ chức, những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức và hiểu biết về các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.

Cơ cấu tổ chức quản trị càng hoàn hảo càng tác động một cách hiệu quả đến sản xuất, kinh doanh, dịch vụ làm gia tăng lợi nhuận. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức chồng chéo, nhiều cấp, nhiều khâu, thiết kế công việc không tương quan quyền hành, xếp đặt nhân viên không đúng sẽ trở thành nhân tố kìm hãm sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và giảm lợi nhuận. Chú trọng phát triển và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị sẽ bảo đảm cho doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng trước những biến động trong sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực khác nhau trong doanh nghiệp.

5.4.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức

Trong thực tiễn không hiếm khi chúng ta bắt gặp trường hợp nhân viên của một cơ quan nọ một lúc họ nhận được hai nhiệm vụ khác nhau: một từ người thủ trưởng trực tiếp, một từ người trợ lý của thủ trưởng cấp trên. Hiển nhiên chúng ta thấy người nhân viên này sẽ không biết nghe ai? Việc không tuân thủ nguyên tắc mỗi cán bộ, công nhân viên trong một tổ chức chỉ chịu sự lãnh đạo trực tiếp của một thủ trưởng đã dẫn tới trường hợp dở khóc dở cười này. Ở đây xuất hiện một vấn đề là trong công tác tổ chức chúng ta phải tuân thủ những

nguyên tắc nào và việc vận dụng chúng ra sao để đạt hiệu quả tốt nhất. Giải quyết những vấn đề vừa nêu có tầm quan trọng rất lớn ở mỗi đơn vị. Thiết kế và hoàn thiện cơ cấu guồng máy, ban bộ, công việc.v.v... là những công việc thường có tầm quan trọng chiến lược. Sai sót trong công tác tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc tới tất cả các mặt hoạt động quản trị khác. Xây dựng và tuân thủ một hệ thống các nguyên tắc tổ chức khoa học sẽ góp phần hạn chế những sai lầm kể trên. Mặt khác công tác tổ chức là những hoạt động quản trị sáng tạo, nó cần được sự nhất trí đồng tình và ủng hộ của những người có liên quan.

Một trong những cơ sở khoa học của sự nhất trí đó là việc tuân thủ những đòi hỏi khách quan của các nguyên tắc tổ chức khoa học. Tiến hành các hoạt động về tổ chức không theo một nguyên tắc nào cả (vô nguyên tắc) sẽ dẫn đến sự tùy tiện mà hậu quả tất nhiên không thể nói là tốt đẹp được. Tính tất yếu khách quan trong việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc khoa học về tổ chức quản trị nằm ở ngay trong tính quy luật của chính những nguyên tắc đã được đề ra.

Điều này có nghĩa là các nguyên tắc tổ chức không thể được đặt ra một cách tùy tiện. Nó chính là hiện thân của các đòi hỏi khách quan và sự vận dụng sáng tạo của các quy luật về tổ chức quản trị. Những nguyên tắc tổ chức chính thường được sử dụng trên thực tế là:

- *Thống nhất chỉ huy*: Mỗi thành viên trong tổ chức chỉ chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình.

- *Gắn với mục tiêu*: Bao giờ bộ máy của doanh nghiệp cũng phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

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

- *Hiệu quả*: Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc tiết kiệm chi phí.

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

Ngoài ra, khi xây dựng bộ máy tổ chức, nhà quản trị cũng cần phải chú ý đến những yêu cầu khác như lấy chất lượng làm trọng chứ không lấy số đông là chủ yếu, tam quyền phân lập, chuyên môn hóa, khoa học, hợp lý, phù hợp với

hoàn cảnh thực tiễn, kết hợp quyền lợi, quyền hạn và trách nhiệm, tổ chức theo công việc, theo nhiệm vụ chứ không theo nhu cầu của mỗi cá nhân, mỗi con người, đáp ứng đòi hỏi của các quy luật khách quan về tổ chức như tầm hạn quản trị, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong quản trị, không chông chéo, kết hợp nhóm chính thức và nhóm phi chính thức, kế thừa.

5.4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

Có 4 yếu tố quan trọng chi phối việc xây dựng cơ cấu tổ chức của một tổ chức hay cơ quan mà nhà quản trị phải quan tâm. Hay nói một cách cụ thể trong tiến trình xây dựng cơ cấu tổ chức của tổ chức hay cơ quan, nhà quản trị phải căn cứ vào 4 yếu tố sau đây:

Mục tiêu và chiến lược hoạt động của tổ chức

Cơ cấu tổ chức của một tổ chức tùy thuộc vào chiến lược hay những nhiệm vụ và mục tiêu mà tổ chức phải hoàn thành vì:

(a) Chiến lược xác định các nhiệm vụ của tổ chức và căn cứ vào các nhiệm vụ đó mà xây dựng bộ máy.

(b) Chiến lược quyết định loại công nghệ kỹ thuật và con người phù hợp với việc hoàn thành các nhiệm vụ; cơ cấu tổ chức sẽ phải được thiết kế theo loại công nghệ được sử dụng cũng như theo những đặc điểm của con người trong tổ chức đó.

(c) Chiến lược xác định hoàn cảnh môi trường trong đó tổ chức sẽ hoạt động và hoàn cảnh môi trường này sẽ ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức.

Bối cảnh kinh doanh hay bối cảnh xã hội

Hoàn cảnh bên ngoài của một công ty có thể là một trong 3 kiểu: ổn định, thay đổi và xáo trộn. Một hoàn cảnh ổn định là một hoàn cảnh không có hay ít có những thay đổi đột biến, ít có sản phẩm mới, nhu cầu thị trường ít thăng trầm, luật pháp liên quan đến hoạt động kinh doanh ít thay đổi, khoa học kỹ thuật mới ít xuất hiện... Tình hình kinh tế xã hội trên toàn thế giới hiện đại với sự thay đổi nhanh chóng về khoa học kỹ thuật cho thấy hiện nay khó để có một hoàn cảnh ổn định cho các công ty. Tuy nhiên không phải là không có những tổ chức đã giữ nguyên bộ máy tổ chức của họ trải qua cả trăm năm (như Công ty E.E. Dickinson) với sản phẩm đặc biệt truyền thống của họ.

Trái lại, một hoàn cảnh thay đổi là một hoàn cảnh trong đó có sự thay đổi thường xuyên xảy ra đối với các yếu tố đã kể ở trên (sản phẩm, thị trường, luật pháp, v.v.) Trong hoàn cảnh này, các nhà quản trị thường phải thay đổi bộ máy tổ chức của họ theo các thay đổi đó. Nói chung, đó là những thay đổi có thể dự báo trước và không gây bất ngờ. Các văn phòng luật sư, các công ty cố vấn pháp luật thường phải luôn luôn bố trí cơ cấu tổ chức để thích nghi với các thay đổi thường xuyên của pháp luật là một ví dụ.

Khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra sản phẩm mới một cách bất ngờ, khi luật pháp bất ngờ thay đổi, khi những khoa học kỹ thuật mới tạo ra những thay đổi cách mạng trong phương pháp sản xuất, đó là lúc mà hoàn cảnh của tổ chức có thể được gọi là hoàn cảnh xáo trộn.

Công nghệ sản xuất hoặc kỹ thuật kinh doanh của tổ chức

Nhiều công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng công nghệ sản xuất của tổ chức là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức. Công trình nghiên cứu nổi tiếng nhất xác định mối quan hệ giữa cơ cấu và công nghệ, là nghiên cứu của Joan Woodward tại South Essex trong thập niên 60. Khởi thủy, cuộc nghiên cứu nhằm tìm mối quan hệ giữa thành quả quản trị với việc ứng dụng các nguyên tắc tổ chức (ví dụ, tầm hạn quản trị). Các cuộc điều tra cho thấy không có mối quan hệ nào giữa hai yếu tố trên, nhưng lại tìm thấy mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức của tổ chức với công nghệ ứng dụng. Woodward đã cho thấy rằng những tổ chức có công nghệ sản xuất, quy trình hoạt động phức tạp thường có cơ cấu tổ chức nhiều cấp bậc, với đặc điểm là mức độ giám sát và phối hợp công việc được thực hiện với cường độ cao. Woodward cũng cho thấy rằng tầm hạn quản trị thường là hẹp ở các tổ chức sản xuất thủ công, cũng như ở tổ chức công nghệ tinh vi hiện đại. Trái lại, trong tổ chức làm việc theo lối dây chuyền, vì công nghệ đã trở thành đơn giản, tầm hạn quản trị lại khá rộng, nghĩa là một nhà quản trị có thể giám sát công việc của một số đông công nhân. Một đặc điểm thứ ba của mối quan hệ giữa công nghệ và cơ cấu tổ chức là khi công nghệ trong tổ chức càng tinh vi và hiện đại, thì số lượng viên chức thư ký văn phòng lại càng tăng để giải quyết các công việc giấy tờ, các công việc bảo trì v.v...

Năng lực và trình độ của con người trong tổ chức

Cuối cùng con người trong tổ chức cũng là một yếu tố có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Loại cá nhân có ảnh hưởng trước hết đối với công tác xây dựng

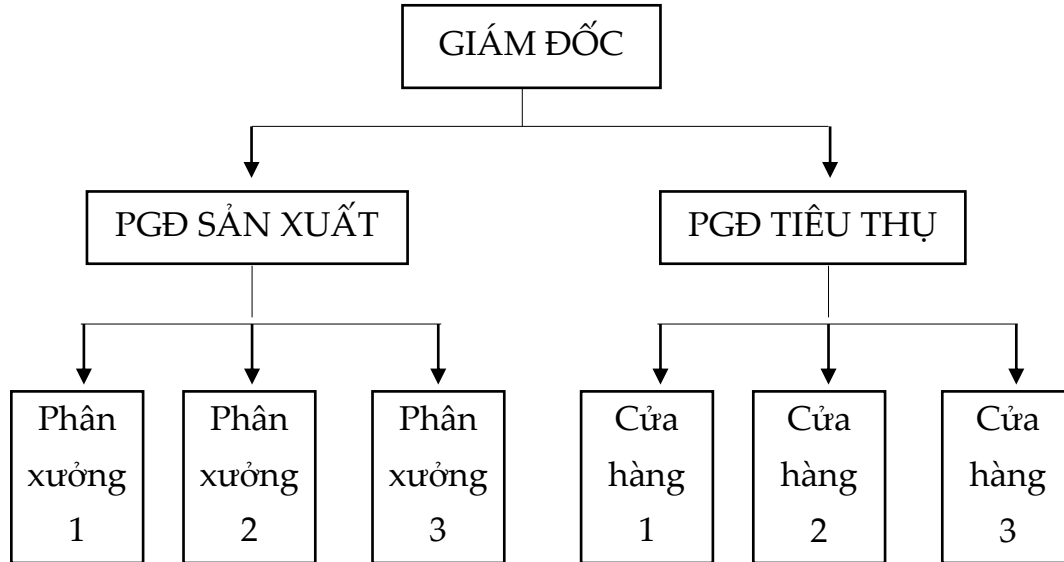
bộ máy tổ chức là nhà quản trị cấp cao. Sở thích, thói quen, quan niệm riêng của họ thường để dấu ấn trên cách thức tổ chức của tổ chức mà họ phụ trách. Ngoài các nhà quản trị cơ cấu tổ chức thường cũng phải phù hợp với các đặc điểm về trình độ, về tác phong làm việc của nhân viên trong tổ chức. Như đã trình bày tầm hạn quản trị, một yếu tố quyết định bộ máy tổ chức có nhiều hay ít cấp bậc, hoàn toàn là một biến số phụ thuộc vào các đặc trưng của con người trong mỗi tổ chức.

5.4.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

5.4.3.1. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

- Cơ cấu này được xây dựng trên nguyên lý sau:
- Mỗi cấp chỉ có một thủ trưởng cấp trên trực tiếp.
- Quan hệ trong cơ cấu tổ chức này được thiết lập chủ yếu theo chiều dọc.
- Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến.

Với những ưu nhược điểm như được trình bày, cơ cấu này chỉ phù hợp với những doanh nghiệp có quy mô nhỏ, sản phẩm không phức tạp và tính chất sản xuất liên tục.



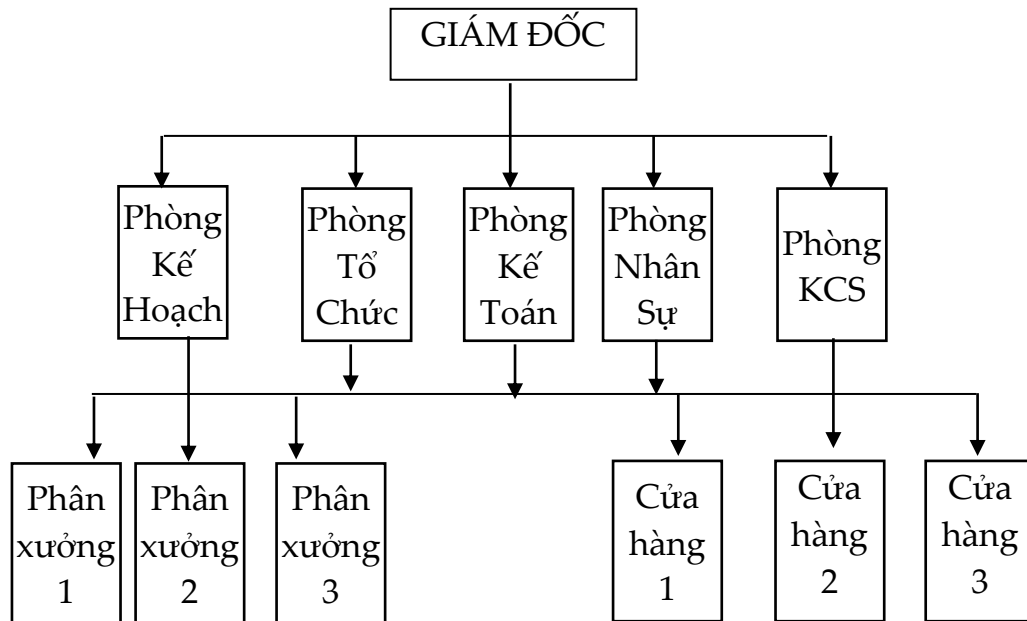
Hình 5.1. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

5.4.3.2. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

Cơ cấu này được thực hiện trên nguyên lý là:

- Có sự tồn tại các đơn vị chức năng.
- Không theo tuyến.

- Các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình.



Hình 5.2. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị chức năng

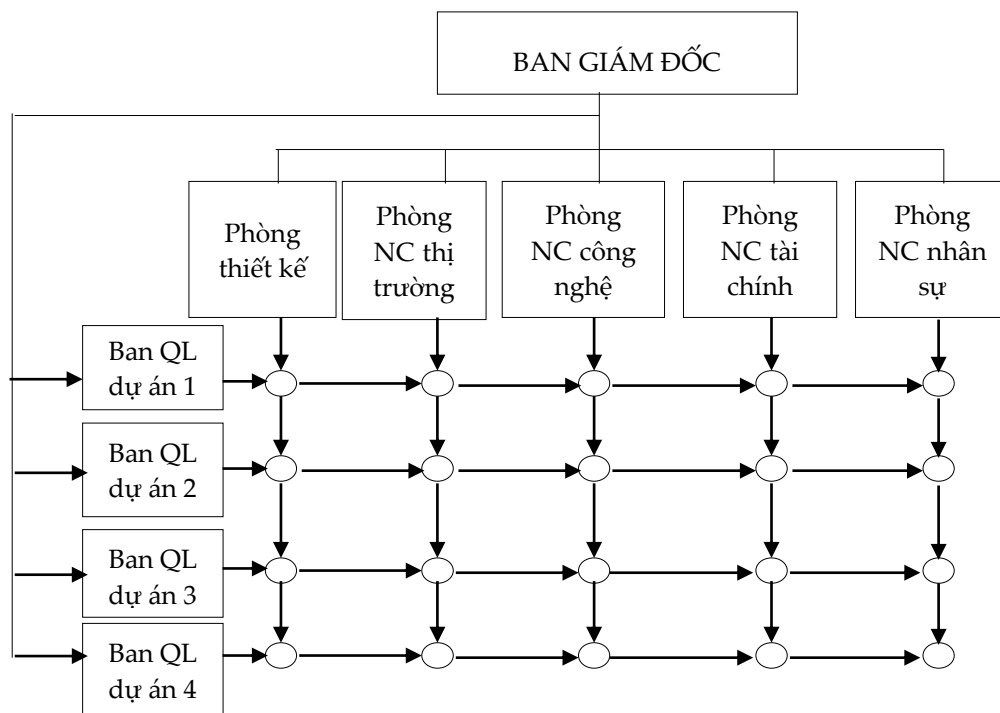
5.4.3.3. Cơ cấu quản trị ma trận

Đây là mô hình hiện nay được nhiều nhà quản trị quan tâm khi thiết kế bộ máy quản trị của tổ chức. Cơ cấu này có nhiều cách gọi khác nhau, như tổ chức chia theo ma trận, bàn cờ, tạm thời, hay quản trị theo đề án, sản phẩm.

- Cơ cấu ma trận cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án
- Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau

Cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến và theo chức năng còn được sự giúp đỡ của người lãnh đạo theo đề án.

Trong cơ cấu này mỗi thành viên của bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng được gắn liền với việc thực hiện một đề án trên một khu vực nhất định. Sau khi đề án hoàn thành, những thành viên trong đề án trở về vị trí, đơn vị cũ.



Hình 5.3. Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị ma trận

5.5. QUYỀN HẠN VÀ ỦY QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ

5.5.1. Quyền hạn quản trị

Lý luận cũng như thực tiễn luôn chỉ ra rằng, hiệu quả của quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định trong quản trị phụ thuộc rất nhiều vào việc phân quyền, ủy quyền, cùng việc xác định quyền hạn và quyền lực cho mỗi cá nhân, bộ phận trong một tổ chức. Nghiên cứu cách sử dụng khoa học về quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm có ý nghĩa rất to lớn trong việc nâng cao hiệu quả của việc tổ chức và thực hiện các quyết định trong quản trị.

Theo từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ thì “quyền hạn có nghĩa là quyền được xác định về nội dung, phạm vi và mức độ. Quyền lực có nghĩa là quyền được định đoạt và sức mạnh để bảo đảm việc thực hiện quyền ấy”.

Chúng ta không thể hình dung nổi trong một tổ chức nếu ai cũng có quyền hoặc chẳng có ai có quyền gì cả. Trong trường hợp đầu tiên sẽ dẫn tới việc vô chính phủ, trong trường hợp thứ hai sẽ dẫn tới sự vô trách nhiệm. Như vậy vấn đề là ở chỗ cần phải phân định và xác định rõ quyền hạn trong tổ chức để quản trị. Nếu không giải quyết thỏa đáng vấn đề này thì hậu quả thật khó mà lường được.

Bản chất của quyền hạn trong các quyết định về quản trị là ai được (hay có) quyền gì đối với ai, ở đâu cũng như vào lúc nào và nó cũng có nghĩa là ai phải phục tùng sự quản trị và điều hành của ai.

Quyền hạn không phải là thứ trời cho mà nó sinh ra từ nhu cầu và sự phân công của tổ chức, phục vụ tổ chức và tuân thủ pháp luật. Quyền hạn là công cụ của nhà quản trị, muốn quản trị phải có quyền. Vấn đề đặt ra là quyền hạn của nhà quản trị xuất phát từ đâu, làm sao để nhà quản trị có quyền hạn?

Về nguồn gốc của quyền hạn, có nhiều ý kiến khác nhau. Có người cho rằng quyền hạn quản trị xuất phát từ chức vụ. Ví dụ giám đốc một doanh nghiệp có quyền hạn vì người đó giữ chức giám đốc. Lý thuyết này đúng nhưng chưa đủ, vì không giải thích được hiện tượng có giám đốc ra lệnh mà nhân viên không thi hành, tức là nhân viên không thừa nhận quyền hành của giám đốc. Vì vậy, có tác giả cho rằng quyền của giám đốc xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Chừng nào cấp dưới chấp nhận sự chỉ đạo của giám đốc và làm theo chỉ đạo đó, thì giám đốc còn có quyền. Trái lại, nếu cấp dưới từ chối không chấp nhận chỉ đạo của giám đốc, không làm theo chỉ đạo của giám đốc, thì giám đốc hết quyền. Cách lý giải này thể hiện được tính chất song phương và quan hệ con người trong việc sử dụng quyền hạn, nhưng không giải thích được trọn vẹn nguồn gốc của quyền hạn. Có nhiều trường hợp, cấp dưới phủ định quyền hạn của cấp trên, tức là không chấp nhận, nhưng vẫn phải làm theo chỉ đạo của cấp trên do sự cưỡng bức, ép buộc.

Chúng ta có thể chấp nhận lý thuyết của nhà xã hội học người Đức, Max Weber, cho rằng quyền hạn của nhà quản trị chỉ đầy đủ nếu có đủ 3 yếu tố: sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hạn đó là chính đáng và bản thân nhà quản trị có khả năng và các đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có đủ 3 yếu tố trên, quyền hạn của nhà quản trị sẽ không vững mạnh, rất khó điều khiển cấp dưới.

Tuy nhiên, trong thực tiễn hoạt động, quyền hạn của nhà quản trị bị hạn chế bởi nhiều yếu tố như luật pháp, các quy định của nhà nước, đạo đức xã hội, điều kiện sinh học của con người... Mặt khác, có mối quan hệ khá chặt chẽ giữa cách thức nhà quản trị sử dụng quyền hạn đối với nhân viên và tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp cưỡng bách, đe dọa thì nhân viên vì sợ mà làm việc nhưng thiếu nhiệt tình. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp mua

chuộc bằng quyền lợi, nhân viên sẽ có thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại đối với bản thân. Nếu muốn nhân viên làm việc nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung của doanh nghiệp, thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hạn một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

5.5.2. Tập quyền và phân quyền

Một trong những nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức chính là mức độ tập quyền hay mức độ quyền hạn được phân chia, ủy thác nhiều hay ít cho các cấp quản trị thấp hơn. Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Trong trường hợp ngược lại, xu hướng quyền lực tập trung vào tay những nhà quản trị cấp cao mà không hoặc rất ít được giao phó cho cấp thấp hơn, chúng ta có sự tập quyền. Nói rõ ràng hơn, mức độ phân quyền càng lớn khi:

(1) Số lượng các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng nhiều.

(2) Các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng quan trọng. Ví dụ như khoản chi tiêu được cấp thấp hơn duyệt chi càng lớn.

(3) Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn trong tổ chức. Thí dụ như ở các công ty chỉ cho phép các quyết định về sản xuất ở riêng từng doanh nghiệp chi nhánh, sẽ có sự phân quyền ít hơn các công ty cho phép có thêm các quyết định về tài chính và nhân sự ở các doanh nghiệp đó.

(4) Một nhà quản trị càng ít phải kiểm tra một quyết định cùng với những người khác. Sự phân quyền càng lớn khi không có bất kỳ sự kiểm tra nào phải thực hiện và càng nhỏ khi phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi đã được ban ra và càng nhỏ hơn nữa nếu trước khi ra quyết định còn phải tham khảo ý kiến của cấp trên.

Mục đích của việc phân quyền quản trị chủ yếu là nhằm tạo điều kiện cho các tổ chức đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của tình hình. Nếu không phân quyền, mọi việc đều phải đưa cho nhà quản trị cấp cao nhất quyết định thì sẽ chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của thực tế. Việc phân quyền rất cần thiết khi doanh nghiệp có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn.

Ngoài ra, sự phân quyền cũng nhằm giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao, đồng thời cũng tạo điều kiện đào tạo các nhà quản trị trung cấp, chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp cao khi cần thiết.

Mức độ phân quyền nhiều hơn hay tập trung quyền lực nhiều hơn là một trong những nhân tố cơ bản của hệ thống quản trị và nó có ảnh hưởng đến tất cả các chính sách quản trị. Trong thực tiễn quản trị, để bộ máy quản trị vận hành một cách hiệu quả mức độ tập trung hay phân quyền cần được xác định đúng.

5.5.3. Ủy quyền (ủy thác công việc) trong quản trị

5.5.3.1. Khái niệm

Ủy quyền (delegation) là giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho người khác để họ thay quyền thực hiện một nhiệm vụ riêng biệt.

Ủy quyền giúp cho người quản trị:

- Đưa ra những quyết định sáng suốt hơn
- Tận dụng tối đa quỹ thời gian
- Quản trị được một nhóm có đông thành viên
- Nâng cao hiệu quả công việc

5.5.3.2. Quy trình ủy quyền

Quy trình ủy quyền bao gồm những bước cơ bản sau:

- Xác định kết quả mong muốn. Việc giao quyền là nhằm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc. Nếu việc giao quyền mà người được giao không thể thực hiện được thì công việc ủy quyền này là vô nghĩa. Do đó cần phải ủy quyền tương xứng với công việc và tạo điều kiện cho họ thực hiện công tác được giao.

- Chọn người và giao nhiệm vụ.
- Giao quyền hạn để thực hiện các nhiệm vụ đó.
- Yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm
- Giám sát và đánh giá

(1) Trong hệ thống tổ chức, việc ủy quyền thường là ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp, nghĩa là cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được vượt cấp

(2) Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được ủy quyền

(3) Quyền lợi, nghĩa vụ trách nhiệm của quyền phải bảo đảm và gắn bó với nhau. Nguyên tắc này đòi hỏi phải đảm bảo sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm.

(4) Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải xác định rõ ràng

(5) Ủy quyền phải tự giác không áp đặt.

(6) Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc

(7) Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền

Trong nhiều công trình nghiên cứu về những thất bại của công tác quản trị hầu như đều chỉ ra nguyên nhân là giao quyền không đúng mức hoặc thô thiển. Nói cách khác, về phương diện nào đó, ủy quyền là nghệ thuật của quản trị. Ủy quyền là tạo được cho cấp dưới được rèn luyện trong nhiệm vụ mới, đó là cơ sở để lựa chọn, bề bặt những người có năng lực vào những vị trí cần thiết trong bộ máy quản trị.

Sự ủy quyền phải được tiến hành một cách có ý thức từ cả hai phía. Do vậy nhà lãnh đạo phải tin cậy vào cấp dưới, sẵn sàng hướng dẫn, chia sẻ và cho phép cấp dưới có những sai sót ở mức độ nhất định, đồng thời phải có sự kiểm tra đôn đốc thường xuyên cấp dưới khi được ủy quyền phải thấy được trách nhiệm và những giới hạn trong quyền lực để không trở thành người lạm quyền gây thiệt hại cho tổ chức

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức của một công ty, phải giải quyết những vấn đề gì? Sự giải quyết vấn đề đó phải được cân nhắc trên những yếu tố nào?
2. Uỷ quyền theo quan niệm truyền thống và theo quan niệm hiện đại giống nhau và khác nhau ở những điểm nào?
3. So sánh những đặc điểm giữa mô hình tổ chức cổ điển và mô hình tổ chức linh hoạt hiện đại.
4. Bạn biết gì về cơ cấu tổ chức?
5. Tiến trình tổ chức gồm những bước nào?
6. Bạn hãy trình bày cách phân chia phòng ban trong tổ chức quản trị?
7. Phân chia bộ phận theo sản phẩm và theo khách hàng giống và khác nhau như thế nào?

Bài tập tình huống: Công ty du lịch Ngọc Lan

Hội nghị tổng kết cuối năm của công ty du lịch Ngọc Lan thành phố Hồ Chí Minh đã kết thúc trong niềm vui của 76 cán bộ công nhân viên. Trên đường về nhà, giám đốc Hùng suy nghĩ rất nhiều về những ý kiến của anh em tiếp thị đã phát biểu trong hội nghị- những người đã góp phần xoay chuyển tình thế của công ty.

Ông nhớ lại hai năm về trước, khách sạn Ngọc Lan luôn ở trong tình trạng thua lỗ; Ban giám đốc đứng trước những thử thách nặng nề tưởng chừng khó có thể vượt qua. Đã hai lần ông quyết định hạ giá bán các tour du lịch dưới mức của các công ty khác trong vùng từ 10 đến 15% để thu hút khách song không cứu vãn nổi tình trạng thua lỗ của công ty. Qua nhiều cuộc họp phân tích và đánh giá tình hình kinh doanh của công ty, các cán bộ chủ chốt đều nhận rõ nguyên nhân chủ yếu là do sự phối hợp giữa các bộ phận của công ty rất yếu nên điều hành hoạt động kinh doanh kém hiệu quả và những yếu kém về quảng cáo, tiếp thị.

Đầu năm nay, giám đốc Hùng quyết định thành lập phòng Marketing và tuyển 5 nhân viên có khả năng trong công tác tiếp thị nhằm quảng cáo các tour du lịch mới, thu hút du khách trong vùng và các đoàn du lịch ở các tỉnh khác về thành phố. Ông đã nhận được phản ứng gay gắt từ anh Tâm trưởng phòng Kế

toán tài vụ. Anh Tâm cho rằng việc tăng số nhân viên sẽ làm tăng chi phí tiền lương rất đáng kể. Theo anh có thể rút bớt số nhân viên phòng Tổ chức hành chính, phòng Kế hoạch kinh doanh, chuyển họ sang làm công tác tiếp thị. Trong điều kiện kinh doanh thua lỗ của công ty đó là phương án tốt hơn cả.

Trước tình thế đó, ông Hùng cử 5 nhân viên từ hai phòng trên sang bộ phận tiếp thị của công ty. Song phương pháp làm việc của những nhân viên này rất kém nên 6 tháng đầu năm tình hình kinh doanh của công ty vẫn không được cải thiện. Ông Hùng quyết định tuyển 5 nhân viên tiếp thị mới đó là những sinh viên mới tốt nghiệp đại học, đầy nhiệt tình và có tinh thần trách nhiệm cao. Với sự am hiểu về nghệ thuật tiếp thị, họ đã nhanh chóng thu hút được khách hàng. Doanh thu của công ty 6 tháng cuối năm tăng lên 6% so với cùng kỳ năm trước. Với đà tiến triển đó, mới đây ông Hùng mạnh dạn tuyên chuyển 4 nhân viên của hai phòng Kế hoạch kinh doanh và phòng Tổ chức hành chính xuống bán hàng tại hai quầy lưu niệm để tăng thêm doanh thu cho công ty, mặc dù quyết định này cũng gặp phải những phản ứng gay gắt của họ. Đặc biệt 3 nhân viên của phòng Kế hoạch kinh doanh sau 20 ngày mới thi hành quyết định của giám đốc.

Một năm đầy sóng gió đã trôi qua, công ty đã thoát ra khỏi tình trạng thua lỗ và được Sở Du lịch tặng bằng khen về thành tích kinh doanh. Tuy nhiên, những thử thách mới của thương trường đòi hỏi người giám đốc phải năng động, kiên quyết hơn nữa. Ông Hùng nhận rõ điều đó và quyết tâm cải tiến công tác tổ chức của công ty, nhằm phát huy những thành tích bước đầu của năm qua.

Câu hỏi :

1. Bạn hãy nhận xét về công tác tổ chức của công ty Ngọc Lan
2. Đặt vào vị trí của ông giám đốc Hùng, bạn có dự kiến gì về hoàn thiện công tác tổ chức của công ty trong tương lai ?
3. Từ tình huống trên bạn có suy nghĩ gì về hoạt động của bộ máy tổ chức quản trị trong một doanh nghiệp nhà nước kinh doanh khách sạn và du lịch ?

Chương 6

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

NỘI DUNG

- Lãnh đạo và những căn cứ để lãnh đạo trong quản trị: Khái niệm lãnh đạo, kỹ năng và nội dung lãnh đạo
- Các phương pháp lãnh đạo con người
- Nhóm và lãnh đạo theo nhóm
- Dự kiến các tình huống trong lãnh đạo

6.1. LÃNH ĐẠO VÀ NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN TRỊ

6.1.1. Khái niệm lãnh đạo

Để tiến hành hoạt động quản trị chủ thể quản trị phải thực hiện đồng bộ rất nhiều chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra, điều chỉnh trong đó chức năng lãnh đạo có một vị trí khá quan trọng.

Lãnh đạo là việc định ra chủ trương, đường lối, mục đích, tính chất, nguyên tắc hoạt động của một hệ thống trong các điều kiện môi trường nhất định.

Từ định nghĩa trên, có thể rút ra những đặc điểm của lãnh đạo.

- Đặc điểm đầu tiên, lãnh đạo là một hệ thống tổ chức, nó bao gồm 5 yếu tố: Người lãnh đạo, người bị lãnh đạo, mục đích của hệ thống, các nguồn lực (ngoài con người) và môi trường (hoàn cảnh).

"Người lãnh đạo" là người (hoặc tập thể) thuộc chủ thể quản trị, giữ vị trí vạch ra đường lối, mục đích của hệ thống, họ khống chế và chi phối hệ thống.

Người bị lãnh đạo là cá nhân, tập thể, các phân hệ và các con người trong hệ thống phải phục tùng và thực hiện các mục tiêu và nguyên tắc tổ chức mà người lãnh đạo đề ra.

Mục đích của hệ thống (hoặc tổ chức) là những mục tiêu dài hạn mang tính định hướng lâu dài mà hệ thống phấn đấu đạt tới trong tương lai xa, nó được cụ thể hóa thành các mục tiêu cụ thể và ngắn hạn nhằm quy tụ mọi nguồn lực và con người trong hệ thống.

Các nguồn lực (ngoài con người) là các yếu tố đầu vào cần thiết và thuộc phạm vi chi phối, sử dụng của hệ thống: được người lãnh đạo sử dụng để đạt đến các mục tiêu cụ thể.

Môi trường của hệ thống, đó là các ràng buộc, các rào cản, các hệ thống khác mà hệ thống có quan hệ tác động biện chứng (có lúc hệ thống lệ thuộc vào nó, có lúc hệ thống tác động mang tính liên kết với nó để cùng tồn tại và phát triển, có lúc hệ thống tìm cách khống chế và loại bỏ nó).

Tóm lại, lãnh đạo là một hàm số của cả 5 yếu tố đã nêu.

- Đặc điểm thứ hai cần lưu ý, lãnh đạo là một quá trình, nó biến chuyển tùy thuộc vào mối quan hệ và cách xử lý giữa 5 yếu tố ở trên trong thời gian và không gian nhất định; có lúc người lãnh đạo chủ động khống chế các yếu tố kia, có lúc ngược lại người lãnh đạo bị các yếu tố kia chi phối.

- Đặc điểm thứ ba, lãnh đạo là hoạt động quản trị mang tính phân tầng. Đó là quá trình người lãnh đạo thông qua quyền lực và ảnh hưởng của mình để tạo ra một bộ máy tiến hành các hoạt động quản trị.

- Đặc điểm thứ tư, lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền. Người lãnh đạo là người phải được cấp dưới tuân thủ mệnh lệnh của mình. Họ có khả năng này là vì: Thứ nhất người lãnh đạo có quyền lực, quyền lực là cái đem lại sức mạnh cho người lãnh đạo, khiến cho họ có khả năng chi phối người khác (tiền bạc; sức mạnh tổ chức, bạo lực). Thứ hai, người lãnh đạo là người có thể biến ước mơ của bản thân và người khác trong hệ thống thành hiện thực; do họ có thể xác định đúng hướng đi, các mục đích cần đạt của hệ thống và biết cách huy động mọi người trong hệ thống thực hiện các mục tiêu đặt ra. Thứ ba, người lãnh đạo là người có hấp lực thu hút người khác, khi họ có uy tín, đó là đạo đức, đó là năng lực, đó là phẩm chất ý chí tốt đẹp, lối sống cao thượng v.v... đem lại niềm tin, nêu tấm gương tốt cho những người trong hệ thống noi theo.

Khi người lãnh đạo không còn có khả năng bắt người khác phục tùng, thì sự nghiệp lãnh đạo của họ coi như kết thúc.

6.1.2. Lãnh đạo và quản trị

Đây là hai thuật ngữ sử dụng các hệ thống có con người ở trong, chúng không đồng nhất và được giải thích tùy thuộc lĩnh vực nghiên cứu. Cả hai thuật ngữ đều bao hàm ý tác động và điều khiển nhưng khác nhau về mức độ và

phương thức tiến hành. Lãnh đạo (hướng dẫn) là quá trình định hướng dài hạn cho chuỗi các tác động của chủ thể quản trị, còn quản trị là quá trình chủ thể tổ chức liên kết và tác động lên đối tượng bị quản trị để thực hiện các định hướng tác động dài hạn. Lãnh đạo là quản trị nhưng mục tiêu rộng hơn, xa hơn, khái quát cụ thể hơn. Còn quản trị là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn và chuẩn xác hơn. Người lãnh đạo là người tạo ra một viễn cảnh để có thể tập hợp được con người, còn người quản trị là tập hợp nhân tài, vật lực để biến viễn cảnh thành hiện thực.

6.1.3. Kỹ năng lãnh đạo

Để thực hiện chức năng lãnh đạo trong quản trị, người lãnh đạo cần hiểu biết và sử dụng có hiệu quả các kỹ năng lãnh đạo của mình. Kỹ năng lãnh đạo chính là năng lực vận dụng có hiệu quả các tri thức về phương thức điều khiển con người trong quá trình vận hành hệ thống để thực hiện các mục đích và mục tiêu quản trị đề ra.

Kỹ năng lãnh đạo theo phương thức làm việc với con người được phân thành 3 nhóm: Kỹ năng lãnh đạo (điều hành) trực tiếp (kỹ năng quản trị), kỹ năng ủy quyền và kỹ năng xây dựng hệ thống (kỹ năng quản trị của cấp dưới).

Kỹ năng lãnh đạo trực tiếp là kỹ năng làm việc với con người trong nội bộ hệ thống và các cá nhân, tổ chức bên ngoài và môi trường có liên quan đến sự hoạt động của hệ thống.

Kỹ năng ủy quyền (delegation) là kỹ năng người lãnh đạo cho phép cán bộ cấp dưới có quyền chịu trách nhiệm và ra các quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn được phép, nhưng người lãnh đạo vẫn phải chịu trách nhiệm cuối cùng. Đây là kỹ năng chuyển từ việc phải ra lệnh và hướng dẫn sáng tạo điều kiện và trao quyền.

Kỹ năng xây dựng hệ thống, đó là kỹ năng hình thành quy chế tổ chức của hệ thống và môi trường văn hóa hợp lý trong hệ thống để huy động tối đa sự tận tâm và tinh thần tự chịu trách nhiệm của mỗi con người trong hệ thống thông qua các quy tắc ứng xử quản trị khoa học, công khai và ổn định trong hệ thống.

Theo phương thức suy nghĩ và hành động người lãnh đạo cần có các kỹ năng: kỹ năng tư duy, kỹ năng nhân sự, kỹ năng chuyên môn như đã trình bày ở chương 1.

6.1.4. Nội dung lãnh đạo

Để lãnh đạo, người lãnh đạo thường phải thực hiện các nội dung sau:

6.1.4.1. Hiểu rõ con người trong hệ thống

Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà người lãnh đạo phải nắm vững để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng các phương pháp lãnh đạo. Hiểu rõ con người đã là một điều khó, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn. Điều này trước hết là do tính đa dạng về các nhu cầu của con người; thứ hai là khả năng có hạn của người lãnh đạo, của hệ thống; thứ ba là việc đáp ứng các nhu cầu của từng người lại bị ràng buộc bởi các chi phối của nhu cầu chung của cả hệ thống và của các hệ thống bên ngoài có liên quan; thứ tư, các con người trong hệ thống lại bị phân tách theo những nhóm có tính độc lập tương đối trong hệ thống, chính sự tác động trong nhóm cũng làm cho nhu cầu và động cơ của mỗi người bị tác động nhất định, rất khó lường hết để xử lý có hiệu quả.

6.1.4.2. Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp

Sản phẩm của người lãnh đạo suy tới cùng là các quyết định. Như đã xét ở chương trước, quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định.

6.1.4.3. Xây dựng nhóm làm việc

Đây cũng là một nội dung quan trọng của hoạt động lãnh đạo hệ thống. Trong điều kiện hoạt động với quy mô đông người, việc phân cấp và phân công quản trị là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hóa trong quản trị. Trong mỗi hệ thống thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không được hình mối dây liên hệ chặt chẽ với các nhóm và phân hệ khác, thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống. Để có các nhóm, các phân hệ tốt là trách nhiệm không nhỏ của người lãnh đạo.

6.1.4.4. Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt

Quá trình lãnh đạo hệ thống hoạt động là quá trình hướng tới mục tiêu, viễn cảnh trong tương lai (gần và xa); mà tương lai thì người lãnh đạo khó có thể tự khẳng định được; vì nó còn tùy thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ hệ thống cũng như môi trường đầy biến động ở bên ngoài. Cho nên điều có thể thực hiện là người lãnh đạo phải tinh táo vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống (hạn chế hoặc loại bỏ tình huống xấu, vận dụng khai thác các tình huống tốt).

6.1.4.5. Giao tiếp và đàm phán

Đây cũng là một nội dung quan trọng của người lãnh đạo khi thực hiện chức năng lãnh đạo. Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp đàm phán, cho nên người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đưa hệ thống giành lấy các mục tiêu mong muốn (ta sẽ đề cập chi tiết ở dưới).

6.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI

6.2.1. Khái niệm

6.2.1.1. Phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống

Các phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của người lãnh đạo lên con người cùng với các nguồn lực khác của hệ thống để đạt được các mục tiêu quản trị đề ra.

Phương pháp lãnh đạo có vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị. Quá trình quản trị là quá trình thực hiện các chức năng quản trị theo những nguyên tắc quản trị. Nhưng các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và được thể hiện thông qua các phương pháp lãnh đạo nhất định. Vì vậy, vận dụng các phương pháp lãnh đạo là một nội dung cơ bản của hoạt động quản trị. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị chỉ được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp lãnh đạo. Trong những điều kiện nhất định, các phương pháp lãnh đạo có tác động quan trọng đến sự thành công hay thất bại của việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ. Vai trò quan trọng của các phương pháp lãnh đạo còn ở chỗ nó nhằm khơi dậy những động lực, kích thích sự năng động, tính sáng tạo của con người và tiềm năng trong hệ thống, cũng như các tiềm năng, các cơ hội có lợi bên ngoài.

Như vậy, sử dụng các phương pháp lãnh đạo vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật. Tính khoa học đòi hỏi phải nắm vững đối tượng với những đặc điểm vốn có của nó, để tác động trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan phù hợp với đối tượng đó. Tính nghệ thuật biểu diễn ở chỗ biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp trong thực tiễn để sử dụng tốt tiềm năng hệ thống để đạt mục tiêu quản trị đề ra. Quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp lãnh đạo, đó chính là nghệ thuật của các nhà lãnh đạo.

6.2.1.2. Căn cứ, yêu cầu của các phương pháp lãnh đạo

Phương pháp lãnh đạo là do người lãnh đạo lựa chọn, nhưng điều đó không phải là mang tính tùy tiện; mà nó do hàng loạt căn cứ ràng buộc khách quan và chủ quan của người lãnh đạo; trong đó các căn cứ cơ bản là:

- Các phương pháp lãnh đạo phải bám sát mục tiêu và mục đích quản trị. Có nghĩa là các phương pháp lãnh đạo chỉ là công cụ để thực hiện mục đích và mục tiêu quản trị đề ra, nó bị mục đích và mục tiêu của quản trị chi phối.

- Các phương pháp lãnh đạo phải xuất phát từ thực trạng của hệ thống (các nguồn lực có thể; nhu cầu, động lực và khả năng chấp nhận của con người bị tác động); rõ ràng không thể dùng phương pháp trả thù lao cao vượt quá năng suất lao động mà con người tạo ra. Hoặc khi hệ thống mới hình thành thì các phương pháp lãnh đạo phải khác khi hệ thống đã ổn định nhiều năm và đi vào thế phát triển cao v.v...

- Các phương pháp lãnh đạo phải tuân thủ các ràng buộc của môi trường. Người lãnh đạo một doanh nghiệp không thể nào bắt người lao động làm việc quá giờ giấc lao động mà luật lao động mỗi nước đã quy định; cũng tương tự như vậy khi xã hội đã phát triển cao, phương pháp lãnh đạo gia trưởng hoặc quân phiệt khó có thể được con người chấp nhận v.v...

- Các phương pháp lãnh đạo được sử dụng còn tùy thuộc vào thói quen, năng lực và giới hạn thời gian cho phép của người lãnh đạo; vào đặc điểm của mỗi loại phương pháp đem ra sử dụng.

6.2.1.3. Đặc điểm của các phương pháp lãnh đạo

Các phương pháp lãnh đạo hết sức linh hoạt với những đặc điểm cần chú ý là:

- Các phương pháp lãnh đạo hết sức biến động, sự biến động này được thể hiện ở các hình thức biểu hiện của mỗi phương pháp tại mỗi thời điểm, mỗi đối tượng khác nhau là không giống hẵn nhau. Cùng một phương pháp lãnh đạo nhưng ở nước này cách thể hiện có thể khác ở nước kia, thậm chí ở cùng một nước nhưng địa phương này lại khác địa phương kia..

- Các phương pháp lãnh đạo luôn luôn đan kết vào nhau; theo nghĩa là trong việc sử dụng phương pháp lãnh đạo này, cách thể hiện cụ thể đã có nội dung của các phương pháp lãnh đạo khác xuất hiện. Điều này còn là cách xử lý nhược điểm của mỗi phương pháp lãnh đạo riêng lẻ, chỉ có kết hợp chúng lại người ta mới có thể phát huy được ưu điểm của mọi phương pháp và hạn chế phần khuyết điểm của chúng.

- Các phương pháp lãnh đạo chịu tác động to lớn của nhu cầu và động cơ làm việc của người bị tác động xét theo thời gian và không gian diễn ra sự lãnh đạo.

6.2.2. Nhu cầu và động cơ làm việc của con người

6.2.2.1. Nhu cầu

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người, cộng đồng tập thể và xã hội.

Nhu cầu có nhiều loại: sinh lý (ăn uống, nghỉ ngơi), lao động (việc làm, bảo hiểm xã hội v.v...), an ninh, tình yêu (tình đồng loại, tình vợ chồng, tình bằng hữu, tình cha con, mẹ con, tình bạn, tình đồng nghiệp v.v...), sự kính trọng (quyền lực và địa vị xã hội, uy tín, mức ảnh hưởng tới xã hội sự giàu có v.v...), thẩm mỹ (cái đẹp, cái tốt, cái thiện v.v...), tự hoàn thiện (tự do, trách nhiệm, sự phát triển v.v...), giao tiếp (các quan hệ xã hội và quốc tế), tái sản xuất xã hội (sinh đẻ và nuôi dạy con cái, truyền thống v.v...), nhu cầu tự phủ định (các ham muốn, đòi hỏi có tính nguy hại đến bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội), nhu cầu về sự biến đổi (các xáo trộn xã hội theo hướng tiến bộ). Các nhu cầu trên có thể gộp lại thành 3 nhóm lớn: nhu cầu tinh thần, nhu cầu vật chất, nhu cầu xã hội.

Việc thỏa mãn các nhu cầu có thể được đáp ứng qua nhiều phương thức khác nhau: cộng đồng, tập thể, cá nhân, xã hội từ đó hình thành nên các lợi ích của con người.

Đối với con người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện nhu cầu mang những dáng vẻ khác nhau, với những quan điểm và thủ đoạn có chủ đích khác nhau. Việc xử lý nhu cầu khác nhau đưa lại những lợi ích khác nhau cho con người.

Lợi ích: là kết quả mà con người có thể nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể, xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Lợi ích bao gồm nhiều loại và có thể gộp thành lợi ích tinh thần, lợi ích vật chất, lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể, lợi ích cộng đồng, lợi ích xã hội, lợi ích khu vực, lợi ích quốc tế v.v...

Lợi ích có vai trò to lớn trong quản trị, nó tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động nhất định của con người, nó buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi các phương thức thực hiện có hiệu quả nhất các mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của mình. Đã là con người của xã hội, ai nấy đều phải có lợi ích, vì lợi ích là một thực tế khách quan nhằm duy trì sự tồn tại và phát triển của con người. Vấn đề cần bàn cãi chính là động cơ và thủ đoạn thực hiện để đạt lợi ích như thế nào?

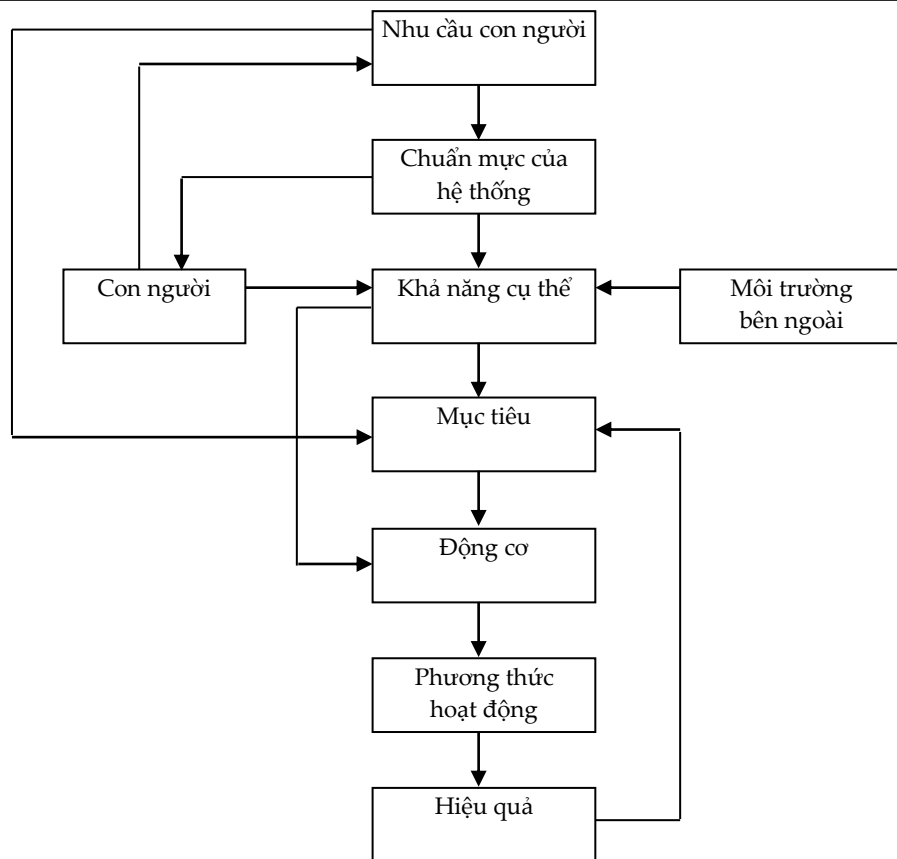
6.2.2.2. Động cơ

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người (cộng đồng, tập thể, xã hội) là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

Nếu mục đích đặt ra không phương hại đến mục đích của người khác và của xã hội thì thủ đoạn để thực hiện mục đích dễ được xã hội chấp nhận. Còn nếu mục đích đặt ra gây thiệt hại đến mục đích của người khác, của cộng đồng, của xã hội thì nó sẽ bị cản phá, lên án.

Việc quản trị con người chỉ có thể thành công khi người lãnh đạo tạo ra được một động cơ chung, một lợi ích chung, một mục tiêu chung gắn bó đồng đảo con người trong hệ thống lại mà thôi.

Quá trình con người thực hiện nhu cầu: là một quá trình phức tạp, tích cực và phù hợp với các đòi hỏi của các quy luật khách quan.



Hình 6.1. Quá trình thực hiện nhu cầu

Trong đó:

Chuẩn mực là những yêu cầu, ràng buộc mà tổng thể hệ thống định ra, đòi hỏi con người phải tuân thủ trong mỗi giai đoạn phát triển nhất định của hệ thống. Chuẩn mực này bao gồm những giá trị tư tưởng mang tính bao quát nhất được đại đa số con người trong hệ thống và xã hội ở mỗi giai đoạn phát triển nhất định tán đồng để hình thành các quan niệm về cái lợi, cái hại, cái đúng (cái chân), cái sai, cái tốt (cái thiện), cái đẹp (cái mỹ), cái xấu.

Khả năng bao gồm năng lực cá nhân, vị trí và mối quan hệ của họ trong hệ thống ở mỗi thời điểm.

Mục tiêu: là kết quả dự định cho các hoạt động của con người trong những khoảng thời gian nhất định.

Phương thức hành động: là thủ đoạn, cách thức con người hoạt động để đạt được mục tiêu đề ra.

Hiệu quả hành động: là cách đánh giá phương thức hành động của con người.

Quá trình quản trị chính là quá trình người lãnh đạo tác động lên các bước của quá trình xử lý nhu cầu của mỗi cá nhân, nhóm, phân hệ, theo hướng tạo được động lực mạnh và cùng chiều cho hệ thống. Đó là việc hoàn thiện không ngừng các chuẩn mực bao gồm các hoạt động nhằm làm cho con người đánh giá được chuẩn xác năng lực của mình và các ràng buộc quy định, các điều được làm, cần làm trong phương thức hoạt động của con người.

Nhu cầu và động cơ mỗi con người trong quản trị sẽ chi phối họ trong quá trình hoạt động. Có người đặt cho mình một mục tiêu nhu cầu quá lớn vượt quá khả năng của họ và do đó sẽ phải xâm lấn, chiếm đoạt lợi ích của người khác. Có người hoạt động vì động cơ ích kỷ; cái nó, cái tôi của họ lấn át cái siêu tôi và vì thế họ trở thành độc ác, tàn bạo chà đạp đồng loại để đạt mục tiêu xấu xa của mình v.v... Tất cả những điều trên phải được các nhà lãnh đạo lưu tâm để xử lý, bảo đảm duy trì sự công bằng của việc phát triển; đồng thời vẫn phải tạo đủ động lực cho hệ thống đi lên.

6.2.3. Các phương pháp lãnh đạo đối với con người trong hệ thống

6.2.3.1. Ba cực của các phương pháp lãnh đạo

Các phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống khá phong phú, chúng được hình thành chủ yếu từ sự kết hợp của ba cực tương ứng với ba trạng thái của sự lãnh đạo:

- Trạng thái thứ nhất, nhà lãnh đạo sử dụng các phương pháp dựa trên sự cam kết mang tính mệnh lệnh, cưỡng bức do quyền lực của mình đem lại (ví dụ, ai làm việc xấu sẽ bị sa thải, loại bỏ khỏi hệ thống); đó chính là phương pháp hành chính trong lãnh đạo.

- Trạng thái thứ hai, nhà lãnh đạo sử dụng các phương pháp dựa trên sự đồng thuận, hợp tác của con người trong hệ thống; mỗi người đều thấy cần phải gắn bó với nhau để cùng làm việc trong tổ chức thì mới đem lại kết quả chung và kết quả riêng mong đợi; đó là phương pháp giáo dục, phương pháp kinh tế trong lãnh đạo.

- Trạng thái thứ ba, nhà lãnh đạo sử dụng các phương pháp dựa trên thành tựu của khoa học công nghệ trong quản trị, cái được dùng làm một trong những căn cứ để lựa chọn hai trạng thái kia, đây chính là các phương pháp dựa vào kết quả của khoa học công nghệ trong lãnh đạo.

Việc lựa chọn phương pháp lãnh đạo nào phải dựa vào hoàn cảnh cụ thể và tài năng, kinh nghiệm của nhà lãnh đạo.

6.2.3.2. Các phương pháp lãnh đạo thường dùng

** Các phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền*

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của con người trong hệ thống, nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa lớn trong quản trị vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, là tổng hòa của nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế mà còn có tác động tinh thần, tâm lý - xã hội...

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng của các phương pháp này là tính thuyết phục, tức là làm cho con người phân biệt được phải - trái, đúng - sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện - ác, từ đó nâng cao tính tự giác làm việc và sự gắn bó với hệ thống.

Các phương pháp giáo dục thường xuyên sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, vừa nhẹ nhàng vừa sâu sát đến từng người lao động, đây là một trong những bí quyết thành công của nhiều nhà lãnh đạo.

** Các phương pháp hành chính*

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức, kỷ luật của hệ thống quản trị.

Bất kỳ hệ thống quản trị nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống, về phương diện quản trị, nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, như người xưa thường nói: quản trị con người có hai cách, dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì vững bền nhưng khó khăn và dễ trở thành phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng nhưng dễ mất tình người. Cho nên, quản trị trước tiên phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân (giáo dục tuyên truyền).

Các phương pháp hành chính trong quản trị chính là cách tác động trực tiếp của người lãnh đạo lên tập thể những con người dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong hệ thống phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản trị rất to lớn. Nó xác lập trật tự kỷ cương làm việc trong hệ thống, khâu nối các phương pháp quản trị khác lại và giải quyết các vấn đề đặt ra trong hệ thống nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành vi của đối tượng quản trị.

Các phương pháp hành chính đòi hỏi người lãnh đạo phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ khả năng có sự giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao.

Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy, các phương pháp hành chính hết sức cần thiết trong những trường hợp hệ thống bị rơi vào những tình huống khó khăn, phức tạp.

Đối với những quyết định hành chính thì bắt buộc phải thực hiện, không được lựa chọn. Chỉ người có thẩm quyền ra quyết định mới có quyền hạn thay đổi quyết định.

Cần phân biệt các phương pháp hành chính với kiểu quản trị hành chính quan liêu do việc lạm dụng các kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan.

** Các phương pháp kinh tế*

Các phương pháp kinh tế là các phương pháp tác động gián tiếp vào đối tượng quản trị thông qua các lợi ích kinh tế để cho đối tượng bị quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động (giang sơn, bầu trời) của họ.

Thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người, mỗi phân hệ vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của hệ thống. Điều đó cho phép con người lựa chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Đặc điểm của các phương pháp kinh tế là tác động lên đối tượng quản trị không phải bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, tức là nêu mục tiêu nhiệm vụ phải đạt được, đưa ra những điều kiện khuyến khích về kinh tế những phương tiện vật chất có thể huy động để thực hiện nhiệm vụ. Chính các tập thể con người (với tư cách là đối tượng bị quản trị) vì lợi ích thiết thân, phải tự xác định và lựa chọn phương án giải quyết vấn đề. Các phương pháp kinh tế chấp nhận có thể có những giải pháp kinh tế khác nhau cho cùng một vấn đề. Đồng thời, khi sử dụng các phương pháp kinh tế chủ thể quản trị phải biết tạo ra những tình huống, những điều kiện để lợi ích cá nhân và phân hệ phù hợp với lợi ích chung của cả hệ thống.

Ngày nay, xu hướng chung của mọi hệ thống là mở rộng việc áp dụng các phương pháp kinh tế. Để làm việc đó, cần chú ý một số vấn đề quan trọng sau đây:

Một là, việc áp dụng các phương pháp kinh tế luôn luôn gắn liền với việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế như giá cả, lợi nhuận, tín dụng, lãi suất, tiền lương, tiền thưởng... Nói chung, việc sử dụng các phương pháp kinh tế có liên quan chặt chẽ đến việc sử dụng các quan hệ hàng hóa - tiền tệ. Để nâng cao hiệu quả sử dụng các phương pháp kinh tế phải hoàn thiện hệ thống các đòn bẩy kinh tế nâng cao năng lực vận dụng các quan hệ hàng hóa - tiền tệ, quan hệ thị trường.

Hai là, để áp dụng phương pháp kinh tế phải thực hiện sự phân cấp đúng đắn giữa các cấp quản trị.

Ba là, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản trị phải có đủ trình độ và năng lực về nhiều mặt. Bởi vì, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản trị phải hiểu biết và thông thạo các vấn đề kinh tế, đồng thời phải có phẩm chất đạo đức vững vàng.

**Các phương pháp lãnh đạo hiện đại*

Đó là các phương pháp lãnh đạo đưa vào việc sử dụng phổ biến và có hiệu quả các thành tựu khoa học và công nghệ hiện đại trong quản trị, mà hiện nay đó là xu hướng đưa tin học và toán kinh tế vào công tác quản trị; thay thế lao động quản trị thủ công bằng các trang thiết bị tính toán điện tử tự động.

** Các hình thức thực hiện các phương pháp lãnh đạo*

Hình thức thực hiện các phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống, hoặc nói vắn tắt - các hình thức lãnh đạo là toàn bộ các hình thức thực hiện cụ thể ý đồ của phương pháp lãnh đạo, nó bao gồm rất nhiều loại hình khác nhau tùy thuộc điều kiện thực tế của hệ thống trong đó chủ yếu là các hình thức sau:

- Ra văn bản quy chế làm việc của hệ thống.
- Ký kết hợp đồng làm việc với từng người dựa trên quy chế tổ chức của hệ thống.
- Sử dụng người này khống chế kiểm soát người kia thông qua việc ủy quyền quản trị và sự phân cấp quản trị.
- Xây dựng các điển hình và các danh hiệu vinh dự của hệ thống để xét tặng cho những cá nhân, những phân hệ có nhiều đóng góp cho hệ thống.
- Tạo môi trường làm việc hiệu quả, ổn định trong hệ thống để ít nhất cũng tạo ra được một thói quen làm việc hợp lý mang tính quán tính cho con người; còn tốt hơn nữa là tạo được một không khí sôi động thi đua sáng tạo có tính cạnh tranh lành mạnh giữa các cá nhân, giữa các phân hệ trong hệ thống. Tạo cho mọi người trong hệ thống cơ hội bình đẳng để vươn lên và tự khẳng định mình trong hệ thống.
- Thực hiện các hình thức truyền thông trong hệ thống.
- Mở rộng các mối quan hệ đối ngoại của hệ thống.
- Sử dụng các hình thức sinh hoạt nghỉ ngơi, giao tiếp rộng rãi trong hệ thống để tăng cường sự cảm thông và gắn bó giữa mọi thành viên, giữa các phân hệ trong hệ thống; qua đó hiệu chỉnh các mục đích và mục tiêu phát triển của hệ thống.

** Các phương pháp tác động lên các đối tượng khác trong hệ thống*

Để quản trị hệ thống có hiệu quả, ngoài yếu tố con người, hệ thống còn đụng chạm đến hàng loạt các yếu tố khác: tiền vốn, công nghệ, thông tin, tài nguyên thiên nhiên... Để cho việc quản trị thành công cũng cần phải có phương pháp và hình thức thích hợp nhằm sử dụng, tăng trưởng các nguồn lực đã có, bao gồm các phương pháp, các kỹ năng và các hình thức thích hợp mang tính nghiệp vụ chuyên môn (tài chính, công nghệ, thông tin, môi trường...) đây là các phương pháp quản trị cụ thể đã được các giáo trình chuyên môn đề cập.

**Các phương pháp tác động lên khách thể quản trị*

Khách thể quản trị là các hệ thống ngoài (hệ thống cấp trên, hệ thống ngang cấp và các hệ thống có tác động qua lại khác) không chịu sự tác động trực tiếp của người lãnh đạo của hệ thống, thậm chí còn chi phối, khống chế ngược trở lại. Cho nên các phương pháp tác động cũng phải thay đổi cho phù hợp với thực tế của các mối quan hệ chung về cơ bản vẫn dựa trên các phương pháp dùng trong nội bộ hệ thống.

Các phương pháp tác động lên khách thể quản trị về thực chất là tổng thể các cách thức có chủ đích và có thể có của người lãnh đạo và hệ thống lên các khách thể quản trị để tạo ra môi trường hoạt động có lợi và ổn định nhất cho hệ thống; nhờ đó hệ thống đạt được các mục đích và mục tiêu quản trị đề ra.

6.3. NHÓM VÀ LÃNH ĐẠO THEO NHÓM

6.3.1. Nhóm

Theo cách hiểu thông thường nhóm là những người có tổ chức, có mục tiêu hoạt động, có liên quan về mặt kỹ thuật, nghiệp vụ mang tính chuyên môn hóa sâu sắc vì lợi ích của hệ thống. Như vậy, nhóm phải thỏa mãn 3 điều kiện: đồng người, có tổ chức, có mục tiêu hoạt động chuyên môn giống nhau vì lợi ích chung của hệ thống.

Với cách hiểu như vậy thì bản thân mỗi hệ thống là một nhóm lớn, trong đó mỗi phân hệ nhỏ nhất là các nhóm nhỏ hơn. Để có một hệ thống tốt, người lãnh đạo phải tạo ra được các nhóm mạnh, hoạt động đồng đều.

Một nhóm mạnh phải đồng thời thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, hợp lý.
- Có mục đích chuẩn xác được xã hội thừa nhận.
- Có người lãnh đạo giỏi, đức độ, có uy tín.
- Có quan hệ tốt với các nhóm khác.
- Có phạm vi ảnh hưởng lớn đến nhóm trong hệ thống.

Mỗi nhóm trong hệ thống bao giờ cũng có hai loại cơ cấu:

Cơ cấu chính thức là cơ cấu hình thành do quy chế chính thức của hệ thống tạo thành.

Cơ cấu không chính thức được hình thành theo các nhóm “vệ tinh” nhỏ hơn và theo các “thủ lĩnh” được nhóm nhỏ này suy tôn, các thủ lĩnh này do khả năng “quyền lực”, do sự tin nhiệm và do uy tín cá nhân mà được mọi người yêu mến hoặc ủng hộ, tạo thành các nhóm cơ cấu không chính xác.

Để quản trị hệ thống thành công, người lãnh đạo phải lưu tâm đến cả hai loại cơ cấu này, tránh định kiến, thô bạo v.v...

6.3.2. Tính khách quan của sự hình thành nhóm

Trong một hệ thống việc tổ chức con người theo cấp bậc là một đòi hỏi mang tính khách quan; do đó việc hình thành nhóm cũng mang tính khách quan. Nhân tố đầu tiên để hình thành nhóm là tính chuyên môn hóa của các loại hình công việc phải làm. Cùng với sự phát triển của xã hội: sự ra đời của các ngành nghề chuyên môn riêng biệt là dấu hiệu và là sự đòi hỏi tất yếu của sự phát triển của mọi hệ thống; những người làm việc và hoạt động trong mỗi nhóm riêng biệt, được đào tạo để hình thành các tri thức và kỹ năng làm việc khác nhau, phục vụ chung cho mục đích đặt ra của mỗi hệ thống. Nhân tố thứ hai hình thành các nhóm làm việc là khả năng kiểm soát hành vi của mỗi con người là có hạn, một người lãnh đạo dù giỏi tới đâu, dù có được trang bị rất nhiều phương tiện kỹ thuật hiện đại cũng không thể trực tiếp quản trị đến tận mỗi cá nhân riêng lẻ trong hệ thống. Nhân tố thứ ba tạo nên các nhóm làm việc là sự phát

triển chuyên sâu của các thành tựu khoa học công nghệ, mỗi nhóm làm việc đều có những trang thiết bị chuyên môn mà chỉ những ai được đào tạo sâu về nó mới có khả năng sử dụng; hơn thế nữa nhiều thiết bị chuyên dùng lại đòi hỏi phải có nhiều người cùng vận hành mới sử dụng được.

6.3.3. Đặc điểm thường gặp của nhóm

6.3.3.1. Lan truyền tâm lý

Lan truyền tâm lý là hiện tượng tâm lý phổ biến trong nhóm, biểu thị các tác động tâm lý tương hỗ thụ động giữa các thành viên trong nhóm về các sự kiện, hiện tượng, cá nhân, nhóm hoặc hệ thống. Lúc đầu chỉ do một ý kiến đề xuất của một người nào đó về một vấn đề gì đó (theo chính kiến của họ), ý kiến đó nếu có những yếu tố phù hợp trong một mức độ nào đó với ý kiến của những người khác, nó sẽ nhanh chóng lan tỏa trong nhóm (trong từng khu vực hoặc trong cả nhóm). Nói chung, sự lan truyền tâm lý mang tính sâu sắc, nó là sự phản ứng thụ động, quán tính của con người trong nhóm. Có những ý kiến hầu như hết sức vô lý và sai lệch so với thực tế nhưng vẫn được con người tiếp nhận và truyền đi một cách vô ý thức, “dễ dãi” không có chính kiến.

Lan truyền tâm lý là một hiện tượng tâm lý có tác động khá lớn trong nhóm, nó có thể tác động theo hai hướng trái ngược nhau: tích cực hoặc tiêu cực. Nếu việc lan truyền tích cực thì đưa lại những ý kiến có lợi cho nhóm (niềm hy vọng, sự thông cảm...) thì người phụ trách nhóm cần tạo điều kiện cho việc lan truyền được thuận lợi. Ngược lại, với việc lan truyền các ý kiến không có lợi cho nhóm và hệ thống thì cần phải làm rõ vấn đề và công khai giải thích, thuyết phục để xóa bỏ hiện tượng đó đi.

6.3.3.2. Tâm trạng nhóm

Tâm trạng nhóm là trạng thái cảm xúc của nhóm, nó được hình thành một cách tự phát, thể hiện tương đối bền vững biểu hiện sức ỳ của hệ thần kinh.

Tâm trạng nhóm có thể là tích cực (hào hứng, phấn khởi), có thể là tiêu cực (bi quan, chán nản, trì trệ) nhờ đó mà hiệu suất hoạt động sẽ tăng hoặc giảm.

Việc hình thành một tâm trạng tích cực trong các nhóm là một công việc có ý nghĩa to lớn của mỗi con người.

Một nhóm với các thói hư tật xấu của người phụ trách hư hỏng, có chức có quyền (tham ô, lãng phí, nịnh trên nạt dưới, mưu mô sát phạt lẫn nhau, bao che kẻ xấu...) không thể tránh khỏi tạo ra một tâm trạng lo âu, mất hy vọng trong nhóm, triệt tiêu mọi động lực làm việc và sớm muộn dẫn tới sự đổ vỡ của nhóm.

6.3.3.3. Bầu không khí tâm lý trong nhóm

Bầu không khí tâm lý trong nhóm là hiện tượng tâm lý biểu hiện mức độ hoạt động, hòa nhập về các phẩm chất tâm lý cá nhân của con người trong nhóm, nó được hình thành từ thái độ của con người trong nhóm đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp và người lãnh đạo trong hệ thống. Bầu không khí tâm lý trong nhóm có thể là tốt đẹp, thể hiện ở sự hài hòa của con người trong nhóm ở chỗ có sự thông cảm lẫn nhau, ủng hộ lẫn nhau trong công việc, ở sự hồ hởi quyết tâm trong hoạt động mà nhờ đó năng suất cao, chất lượng, hiệu quả lao động được nâng cao. Ngược lại, bầu không khí tâm lý trong nhóm có thể là xấu, biểu hiện bởi sự không hài lòng, sự khó hợp tác lẫn nhau trong nhóm (do mức sống quá thấp, điều kiện làm việc nhiều độc hại nguy hiểm, con người nghi kỵ và luôn phá hại nhau, tổ chức sống chung quá kém, lãnh đạo hống hách...).

6.3.3.4. Hành vi của nhóm

Các nhóm là các phân hệ nhỏ nhất nằm trong hệ thống, hành vi của các nhóm, có thể xảy ra một hoặc nhiều loại tình huống sau:

- *Hành vi hướng về công việc*: Đó là sự nhất trí mục tiêu, lợi ích của các con người trong nhóm để cùng nhau thực hiện thành công nhiệm vụ của nhóm mình mà hệ thống giao phó.

- *Hành vi củng cố hệ thống*: Đó là hành vi gắn kết mọi người trong nhóm để một mặt làm tốt nhiệm vụ của nhóm mà hệ thống phân công, mặt khác, quan tâm tới các việc chung của cả hệ thống, tạo thuận lợi cho các nhóm khác trong hệ thống.

- *Hành vi cục bộ cá nhân*: Đó là hành vi trong đó, các cá nhân của nhóm hoặc gắn kết với nhau, bảo vệ nhau trong phạm vi nhỏ của nhóm đối ngược với lợi ích của cả hệ thống; hoặc cá nhân mâu thuẫn, xung đột với nhau, mạnh ai nấy lo.

- *Xung đột trong nhóm*: Theo cách hiểu thông thường, xung đột là sự khác biệt tâm lý dẫn tới hành vi cản trở, tiêu diệt hoặc làm cho nhau mất hết hiệu lực giữa các bên tham gia xung đột.

6.3.4. Lãnh đạo theo nhóm

6.3.4.1. Khái niệm

Lãnh đạo theo nhóm là việc ủy quyền của người lãnh đạo hệ thống cho các người phụ trách nhóm với sự phân công rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích mà người phụ trách và nhóm được phân giao.

6.3.4.2. Các nguyên tắc lãnh đạo theo nhóm

- Người phụ trách nhóm phải thỏa mãn các điều kiện nhất định: có nhận thức chính xác về lợi ích của nhóm và của hệ thống, có uy tín, có khả năng tập hợp và điều khiển những thành viên trong nhóm.

- Người phụ trách nhóm được phân giao quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ và lợi ích tương xứng.

- Người phụ trách nhóm được tự do, sáng tạo thực hiện nhiệm vụ của mình trong giới hạn của sự uỷ quyền.

- Người lãnh đạo hệ thống phải giúp cho người phụ trách nhóm tạo ra các sự biến đổi theo hướng phát triển và củng cố nhóm.

6.4. DỰ KIẾN CÁC TÌNH HUỐNG TRONG LÃNH ĐẠO

6.4.1. Khái niệm

6.4.1.1. Tình huống trong lãnh đạo

Theo các cách thường hiểu, tình huống là sự việc có vấn đề có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của hệ thống. Vấn đề là khoảng cách quá xa giữa điều mà hệ thống (và nhà lãnh đạo) mong muốn và khả năng thực tế của hệ thống và

nhà lãnh đạo không thể thực hiện được dễ dàng hoặc ngay lập tức. Tình huống của người lãnh đạo trong quản trị thường gặp là:

a/ Các tình huống tốt, thuận lợi (từ phía bản thân người lãnh đạo hệ thống, từ phía đối tượng bị quản trị ở trong nội bộ hệ thống và từ phía các khách thể bên ngoài của hệ thống gây ra).

Chủ thể tạo ra tình huống	Bản thân người lãnh đạo hệ thống	Đối tượng bị quản trị trong hệ thống	Khách thể bên ngoài hệ thống
Các tình huống			
Tốt
Xấu

b/ Các tình huống xấu, bất lợi do các phía gây ra. Còn tình huống cụ thể thì rất nhiều và bản thân người lãnh đạo phải suy nghĩ, tính toán để phát hiện và lường hết từ trước để chủ động đối phó.

6.4.1.2. Các yêu cầu của việc xử lý tình huống

Việc xử lý tình huống trong lãnh đạo của người lãnh đạo phải thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Phải chủ động trong việc xử lý các yêu cầu, để đáp ứng được yêu cầu này, người lãnh đạo phải hết sức tinh táo, khách quan trong việc dự đoán các tình huống; phải giải đáp các câu hỏi: tình huống nào chắc chắn sẽ xảy ra? Tình huống nào sẽ xảy ra khi xuất hiện điều kiện nào? Tình huống nào sẽ rất khó xảy ra? Kết quả và hậu quả của mỗi tình huống là gì? Sử dụng biện pháp nào, huy động lực lượng nào để đối phó? v.v...

- Hạn chế cao nhất các tác hại, tận dụng tối đa các tình huống tốt để bảo đảm cho hệ thống tồn tại và phát triển ổn định, lâu dài, vững chắc.

6.4.2. Các nguyên tắc xử lý tình huống

Để xử lý các tình huống trong lãnh đạo, người lãnh đạo phải tuân thủ các nguyên tắc xử lý. Các nguyên tắc xử lý tình huống lãnh đạo là các đòi hỏi bắt

buộc mà người lãnh đạo cần phải lưu ý tuân thủ khi giải quyết các tình huống xảy ra.

- Không được để lỡ các thời cơ thuận lợi.
- Hạn chế hoặc loại bỏ các tình huống xấu.

6.5. GIAO TIẾP VÀ ĐÀM PHÁN TRONG LÃNH ĐẠO

Quản trị như đã xét, về thực chất là sự tác động có tổ chức, có chủ đích của người lãnh đạo lên những người có liên quan đến các hoạt động của hệ thống nhằm đạt tới các mục tiêu mong muốn. Để tác động lên các con người, người lãnh đạo cần phải thực hiện các hành vi giao tiếp và đàm phán.

6.5.1. Giao tiếp

Giao tiếp là sự tiếp xúc giữa con người với con người trong cuộc sống để trao đổi tín hiệu hoặc thông tin.

Đặc điểm của giao tiếp

- Phải có hai phía tham gia giao tiếp, mỗi phía có thể có một hoặc nhiều người.
- Phải có một thông điệp chuyển từ người gửi sang người nhận, thông điệp có thể chỉ là một tín hiệu (một tình cảm, một hành vi mang tính xã giao v.v...); hoặc một thông tin với nghĩa là một tín hiệu mới được người nhận hiểu được và phải xử lý nó.

Quá trình giao tiếp: Là quá trình hai bên người gửi và người nhận (mỗi bên có thể có một hoặc nhiều người) trao đổi thông điệp cho nhau.

Giao tiếp trong lãnh đạo: là sự tiếp xúc giữa nhà quản trị (người lãnh đạo, người quản trị) với những người khác có liên quan trong hoạt động quản trị, nhằm đạt tới các mục tiêu quản trị đề ra.

* Các kiểu giao tiếp trong quản trị

- Giao tiếp xã giao: Là các giao tiếp mang tính thông cảm và hình thức không hề gửi gắm một lợi ích nào đó bên trong.

- Giao tiếp có ý đồ lợi ích: Là các giao tiếp mà người lãnh đạo đã nhằm đặt ra cho mình một mục tiêu cụ thể cần đạt được (như ra mệnh lệnh quản trị, phân tích thiệt hơn, giải thích một vấn đề...).

- Giao tiếp song phương: Là giao tiếp giữa nhà quản trị với một người khác (cấp dưới, cấp trên, khách hàng, nhà quản trị của hệ thống khác...).

- Giao tiếp đa phương: Là sự giao tiếp giữa nhà quản trị với nhiều người khác cùng một lúc.

- Giao tiếp trực tiếp: Là sự giao tiếp bằng việc gặp gỡ đối mặt trực tiếp giữa nhà quản trị với những người tham dự giao tiếp.

- Giao tiếp gián tiếp: Là giao tiếp vắng mặt người giao tiếp với nhà quản trị, mà thông qua các kênh truyền đi xa (điện thoại, thông báo, mạng Internet..).

- Giao tiếp bằng lời: Đó là giao tiếp bằng tiếng nói của nhà quản trị với người khác (trực tiếp hoặc gián tiếp).

- Giao tiếp bằng ngôn ngữ quy ước khác: Bằng cử chỉ, điều lệ, mật mã, người đưa tin trung gian (người đại diện)

- Giao tiếp chính thức: Là sự giao tiếp của nhà quản trị với người giao tiếp mang tính pháp quy, ràng buộc (ký kết hợp đồng với khách hàng, tiếp cấp trên, dự các cuộc họp chính thức của hệ thống để đưa ra chính kiến quyết định v.v...).

- Giao tiếp không chính thức: Là sự giao tiếp không mang tính pháp quy ràng buộc.

* Các nguyên tắc giao tiếp trong quản trị

Các nguyên tắc giao tiếp trong quản trị là những điều bắt buộc nhà quản trị phải biết và thực hiện trong giao tiếp.

- Nguyên tắc 1: Có giao tiếp phải hơn không giao tiếp.

- Nguyên tắc 2: Cố gắng đạt được mục tiêu giao tiếp.

- Nguyên tắc 3: Có chuẩn mực, có văn hóa. Đòi hỏi việc giao tiếp phải đúng mực, giữ vững các nguyên tắc mang tính mục tiêu, đặc trưng của bản thân, của hệ thống trong giao tiếp.

- Nguyên tắc 4: Có thiện chí. Đây là nguyên tắc luôn luôn đem lại hiệu quả tốt vì nó chỉ ra được giải pháp tốt nhất cho người giao tiếp chấp nhận.

- Nguyên tắc 5: Không nói thừa, không có cử chỉ thừa.
- Nguyên tắc 6: Phải có phong cách và kỹ năng giao tiếp tốt.

6.5.2. Đàm phán trong lãnh đạo

Đàm phán trong lãnh đạo là hoạt động giao tiếp đặc biệt giữa người lãnh đạo với đối tác đàm phán nhằm đạt tới một thỏa thuận mong muốn về một vấn đề cụ thể nào đó.

** Yêu cầu của đàm phán*

- Phải đạt được kết quả tốt nhất trong số các kết quả dự kiến.
- Tạo được sự thỏa thuận tốt đẹp giữa hai bên trên cơ sở đồng cảm, chân tình ủng hộ lẫn nhau.

- Nếu không thỏa thuận được thì không để tình hình xấu thêm.

** Các yếu tố cần lưu ý trong đàm phán:* bối cảnh, thời gian, quyền lực, nghệ thuật đàm phán.

** Nguyên tắc đàm phán*

- Tuân thủ đúng các nguyên tắc giao tiếp (đã đề cập ở trên).
- Chuẩn bị chu đáo trước khi thực hiện đàm phán.
- Trong đàm phán phải biết:
 - + Biết trả lời trong đàm phán. Kéo dài thời gian đánh trống lảng, hỏi lại đối tượng, tính mập mờ, trả lời một vài vấn đề, hỏi một đằng trả lời một nẻo v.v...
 - + Biết nghe trong đàm phán.
 - + Biết "thách giá" trong đàm phán.
 - + Biết trả giá, biết mặc cả trong đàm phán.
 - + Biết khắc phục bế tắc trong đàm phán.

Khi đàm phán thành công là lúc tất yếu phải ký kết các cam kết, trong khi ký kết các cam kết phải chú ý đến: trình tự ký các cam kết, nội dung và cách viết các cam kết. Các yêu cầu về tính pháp lý, tính rõ ràng, tính đầy đủ và toàn diện, tính cụ thể v.v... của các cam kết.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm lãnh đạo trong quản trị? So sánh lãnh đạo và quản trị? Lãnh đạo đóng vai trò gì trong quản trị?

2. Phân tích các nội dung lãnh đạo và cho biết nội dung nào là quan trọng nhất? Vì sao?

3. Phương pháp lãnh đạo con người trong quản trị hệ thống là gì? Em hãy cho biết những phương pháp lãnh đạo trong quản trị hệ thống và phân tích các căn cứ nào để có các phương pháp này? Vì sao?

4. Bình luận các quan điểm sau: tướng giỏi loại 2 là biết mình biết người, trăm trận trăm thắng, tướng giỏi loại 1 là không đánh cũng thắng.

Bài tập tình huống:

Lựa chọn phong cách lãnh đạo trong khách sạn Horizon

Nam làm việc ở phòng kinh doanh khách sạn Horizon đã 5 năm. Anh luôn làm việc tích cực và là người rất nhạy bén. Vì những thành tích xuất sắc, Nam được đề bạt lên làm trưởng phòng kinh doanh. Trong cương vị mới, anh cảm thấy mình có nhiều quyền lực, anh quát nạt, ra lệnh và đòi hỏi mọi người phải tuân phục. Mặc dù các nhân viên trong phòng đều là những người thông minh và có kinh nghiệm, Nam ít khi quan tâm đến ý kiến của họ. Nam luôn tự tin vào năng lực của mình và anh thực sự khó chịu khi ai đó góp ý cho mình. Nam muốn nhân viên thực hiện mọi yêu cầu của anh, không bàn cãi gì hết.

Bình là tổ trưởng tổ Lễ tân của khách sạn. Với anh, được mọi người yêu mến là điều quan trọng hơn cả. Anh không bao giờ tỏ ra mình là sếp mà luôn hòa nhập với mọi người, sẵn lòng giúp đỡ những người gặp khó khăn. Anh luôn để nhân viên cùng tham gia ra quyết định. Để tạo không khí làm việc vui vẻ, thoải mái trong tổ, anh buông lỏng kỷ luật và cho phép nhân viên làm việc theo ý thích của mình. Khi cấp dưới hỏi ý kiến, anh thường trả lời: “cứ làm theo cách của cậu”

Câu hỏi

1. Theo anh (chị) phong cách lãnh đạo của Nam và Bình có những ưu, nhược điểm gì?

2. Trong công việc của mình, anh (chị) sẽ sử dụng phong cách lãnh đạo của Nam hay Bình? tại sao?

Chương 7

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

NỘI DUNG

- Các khái niệm cơ bản về kiểm tra: khái niệm, bản chất, vai trò, nội dung của kiểm tra.
- Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra
- Các chủ thể kiểm tra
- Quá trình kiểm tra
- Các hình thức và kỹ thuật kiểm tra

7.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ KIỂM TRA

7.1.1. Khái niệm kiểm tra

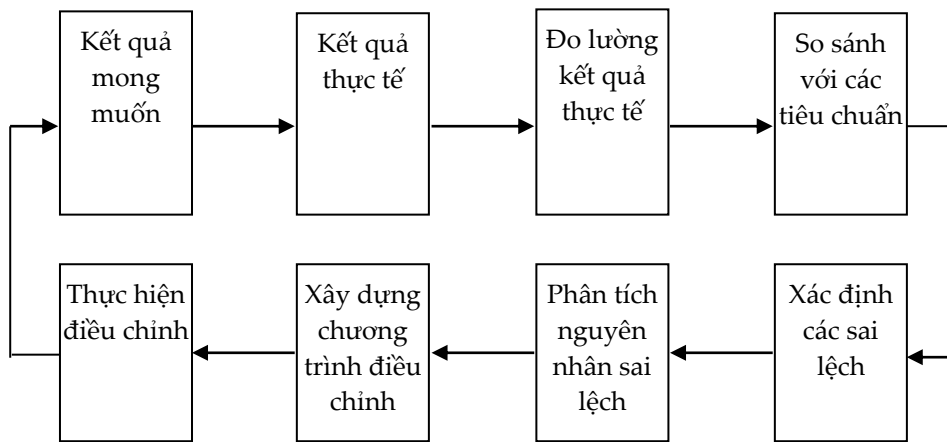
Kiểm tra là chức năng quan trọng của nhà quản trị. Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện trên cả hai mặt. Một mặt, kiểm tra là công cụ quan trọng để nhà quản trị phát hiện ra những sai sót và có biện pháp điều chỉnh. Mặt khác thông qua kiểm tra, các hoạt động sẽ được thực hiện tốt hơn và giảm bớt được sai sót có thể nảy sinh. Thường thường người ta chỉ chú ý đến ý nghĩa thứ nhất của kiểm tra vì cho rằng mọi hoạt động đều không tránh khỏi những sai sót và kiểm tra là bước cuối cùng để hạn chế tình trạng này. Điều đó đúng nhưng chưa đủ vì trong thực tế kiểm tra có tác động rất mạnh tới các hoạt động. Một công việc sẽ chắc chắn nảy ra nhiều sai sót hơn nếu nó không được theo dõi, giám sát thường xuyên. Điều đó khẳng định rằng kiểm tra không chỉ là giai đoạn cuối cùng trong quá trình hoạt động của hệ thống hay là khâu sau cùng của chu trình quản trị kiểm tra không phải là hoạt động đan xen mà là một quá trình liên tục về thời gian và bao quát về không gian. Nó là yếu tố thường trực của nhà quản trị ở mọi nơi, mọi lúc.

Từ nhận định trên, có thể khái quát rằng: *Kiểm tra là quá trình xem xét các hoạt động nhằm mục đích làm cho các hoạt động đạt kết quả tốt hơn, đồng thời kiểm tra giúp phát hiện ra những sai sót, lệch lạc để có biện pháp khắc phục, đảm bảo cho hoạt động thực hiện đúng hướng.*

7.1.2. Bản chất của kiểm tra

7.1.2.1. Kiểm tra là hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động

Thông thường cơ chế kiểm tra trong quản trị được xây dựng theo nguyên tắc của hệ thống phản hồi thường thấy trong các hệ thống vật lý và sinh học (Sơ đồ 7.1). Theo hệ thống này, các nhà quản trị tiến hành đo lường kết quả thực tế so sánh các kết quả này với các tiêu chuẩn, xác định và phân tích các sai lệch. Sau đó, để thực hiện những điều chỉnh cần thiết, họ phải đưa ra một chương trình cho hoạt động điều chỉnh và thực hiện chương trình nhằm đi tới kết quả mong muốn.



Hình 7.1. Vòng liên hệ ngược của kiểm tra

Cơ chế xác định sai lệch trong kết quả hoạt động như ở trên của hệ thống kiểm tra được thực hiện trong một thời gian dài nhưng đã bộc lộ nhiều khiếm khuyết như:

- Gây tốn kém cho doanh nghiệp
- + Dù những sản phẩm không đảm bảo chất lượng đã được tìm ra thì việc hạ loại và tái chế chúng cũng rất tốn kém.

+ Trong khách sạn, một nhân viên đang trực buồng thì nghe tiếng ai đó lan lên: “cháy”. Anh ta lập tức kéo chông báo cháy và chạy đi lấy bình cứu hỏa. Tất cả đến dập lửa. Đám cháy nhanh chóng được dập tắt và dù có một căn hộ bị hư hỏng nặng và 2 người khách bị thương, chi phí để khắc phục hậu quả cũng lên đến 20.000 USD.

- Ít có tác dụng đối với việc nâng cao chất lượng của quá trình tạo ra các kết quả đó.

+ Thông qua kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng rất khó có thể xác định khuyết tật xảy ra ở nơi nào trong quy trình sản xuất.

+ Một công ty trao phần thưởng cao nhất cho người có công phát hiện ra trên những chai vacxin sắp gửi đi không dán nhãn. Phần thưởng đó dùng để chữa cháy chứ không phải để cải tiến chất lượng.

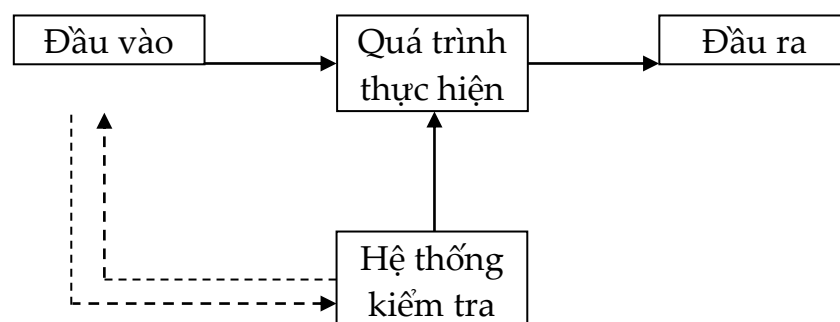
Kiểm tra kết quả cuối cùng nhiều khi chỉ đem lại những bài học đắt giá cho giai đoạn kế hoạch sau. Chẳng hạn, có thể đã là quá chậm nếu kết quả kiểm tra báo cho các nhà quản trị vào tháng 10 rằng họ bị thua lỗ vào tháng 9 do những biện pháp được thực hiện từ tháng 7. Lúc đó tình hình có thể đã trở nên không còn cứu vãn được nữa.

Độ trễ của thời gian chính là điểm yếu của hệ thống kiểm tra chỉ dựa trên những mối liên hệ ngược từ đầu ra của hệ thống. Nó cho thấy tính không hiệu quả của các dữ liệu lịch sử. Các nhà quản trị cần một hệ thống kiểm tra có thể báo cho họ những vấn đề sẽ nảy sinh nếu họ không có tác động kịp thời tại một thời điểm nhất định. Yêu cầu đó làm ra đòi hệ thống kiểm tra dự báo.

7.1.2.2. Kiểm tra là hệ thống phản hồi dự báo

Các hệ thống phản hồi đơn giản đo lường đầu ra của quá trình, rồi đưa vào hệ thống hoặc đầu vào của hệ thống những tác động điều chỉnh để thu được kết quả mong muốn tại chu kỳ sau.

Trong hệ thống kiểm tra dự báo trái lại sẽ giám sát đầu vào của hệ thống và quá trình thực hiện để khẳng định xem những đầu vào và cả quá trình đó có đảm bảo cho hệ thống thực hiện kế hoạch hay không. Nếu không thì những đầu vào hoặc quá trình trong hệ thống sẽ được thay đổi để thu được kết quả mong muốn. Bản chất của hệ thống kiểm tra dự báo được mô tả trên sơ đồ 7.2.



Hình 7.2. Sơ đồ hệ thống kiểm tra dự báo

Có thể nói rằng hệ thống kiểm tra dự báo trên thực tế cũng là một hệ thống liên hệ ngược. Nhưng ở đây sự phản hồi nằm ở phía đầu vào và quá trình hoạt động sao cho những tác động điều chỉnh có thể được thực hiện trước khi đầu ra của hệ thống bị ảnh hưởng.

Để hiểu được ý nghĩa của sự lường trước trong kiểm tra chúng ta hãy xem xét ví dụ về hệ thống chất lượng ISO 9000. Để kiểm soát được chất lượng sản phẩm cung cấp cho khách hàng, mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế triển khai, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật (TCVN ISO 9001) đề ra yêu cầu kiểm tra đối với cả quá trình sản xuất, phân phối và tiêu dùng sản phẩm như: Trách nhiệm của lãnh đạo (lãnh đạo doanh nghiệp phải xác định và lập thành văn bản chính sách đối với chất lượng sản phẩm; xác định và lập văn bản về trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ giữa người quản trị, người thực hiện các công việc có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm); hệ thống tiêu chuẩn chất lượng; hợp đồng; chất lượng trong thiết kế sản phẩm; chất lượng đầu vào; chất lượng của hệ thống sản xuất; hệ thống kiểm tra chất lượng sản phẩm; hành động khắc phục và phòng ngừa; vận tải và bốc dỡ; dịch vụ sau bán hàng; hồ sơ chất lượng; đào tạo nhân lực; trách nhiệm pháp lý và tính an toàn của sản phẩm; kỹ thuật thống kê v.v...

Việc thu thập thông tin về đầu vào và cả quá trình hoạt động cũng như xác định một cách đều đặn ảnh hưởng của chúng lên kết quả kế hoạch là một vấn đề rất khó khăn. Để xây dựng được một hệ thống kiểm tra dự báo có hiệu quả cần thực hiện một số yêu cầu sau đây:

- Thực hiện phân tích kỹ càng hệ thống lập kế hoạch và kiểm tra cũng như các đầu vào và những quá trình quan trọng.

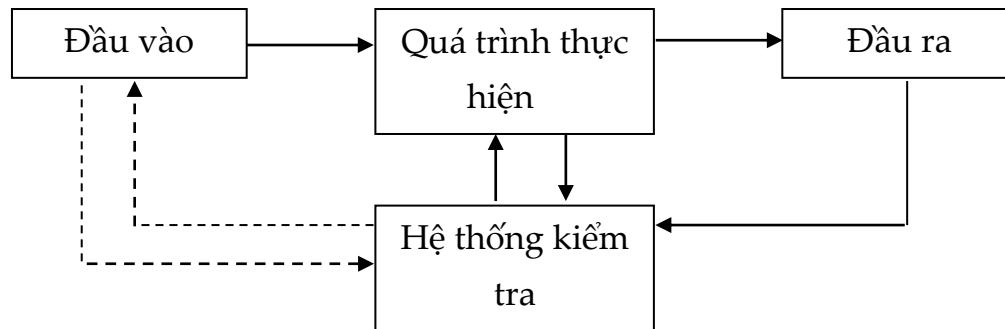
- Xây dựng mô hình của hệ thống thể hiện mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra thông qua những hoạt động nhất định.

- Mô hình phải được xem xét lại thường xuyên sao cho đầu vào, đầu ra và mối liên hệ giữa chúng luôn phản ánh thực tại.

- Thu nhập dữ liệu về các đầu vào và quá trình thực hiện một cách đều đặn và đặt chúng vào mô hình.

- Đánh giá thường xuyên những sai lệch của đầu vào và quá trình hoạt động thực tế so với kế hoạch và ảnh hưởng của chúng tới các kết quả mong đợi cuối cùng.

- Tiến hành tác động kịp thời lên các đầu vào và quá trình để điều chỉnh sai lệch nhằm thực hiện đúng mục tiêu trong thực tế. Hệ thống kiểm tra có hiệu quả phải là sự kết hợp của kiểm tra kết quả cuối cùng và kiểm tra dự báo.



Hình 7.3. Bản chất của kiểm tra

7.1.3. Vai trò của kiểm tra

Có rất nhiều nguyên nhân làm cho kiểm tra trở thành chức năng tất yếu của quản trị kinh doanh. Theo H.Fayol: “Trong kinh doanh, kiểm tra là việc kiểm chứng xem mọi việc có được thực hiện theo như kế hoạch đã được vạch ra, theo những chỉ thị, những nguyên tắc đã được ấn định hay không. Nó có nhiệm vụ tìm ra những khuyết điểm và sai lầm để sửa chữa, ngăn ngừa sự vi phạm. Nó đối phó với mọi sự gồm có sự vật, con người và hành động”. Như vậy:

- Kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản trị. Kiểm tra thẩm định tính đúng sai của đường lối, chiến lược, kế hoạch, chương trình và dự án; Tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản trị; Tính phù hợp của các phương pháp mà cán bộ quản trị đã và đang sử dụng để đưa hệ thống tiến tới mục tiêu của mình.

- Kiểm tra đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao. Trong thực tế những kế hoạch tốt nhất cũng có thể không được thực hiện như ý muốn. Các nhà quản trị cũng như cấp dưới của họ đều có thể mắc sai lầm và kiểm tra cho phép chủ động phát hiện, sửa chữa các sai lầm đó trước khi chúng trở nên nghiêm trọng để mọi hoạt động của hệ thống được tiến hành theo đúng kế hoạch đã đề ra.

- Kiểm tra đảm bảo thực thi quyền lực quản trị của những người lãnh đạo hệ thống. Nhờ kiểm tra, các nhà quản trị có thể kiểm soát được những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng vì mất quyền kiểm soát có nghĩa nhà quản trị đã bị vô hiệu hóa, hệ thống có thể bị lái

theo hướng không mong muốn. Kiểm tra cần có để “xem các quý vị đang làm gì” nhằm có tác động thích hợp.

Ngày nay, với nhu cầu mở rộng dân chủ trong các hệ thống, kiểm tra khuyến khích chế độ ủy quyền, hợp tác mà không làm giảm khả năng kiểm soát của người lãnh đạo. Trong hệ thống quản trị tập trung cũ, nhà quản trị xác định cả tiêu chuẩn và phương pháp để đạt được các tiêu chuẩn đó. Trong hệ thống mới, các nhà quản trị thông báo hệ tiêu chuẩn nhưng họ cho phép nhân viên của mình (cá nhân hay nhóm) được vận dụng khả năng sáng tạo để quyết định phương pháp giải quyết vấn đề. Quá trình kiểm tra ở đây cho phép nhà quản trị giám sát sự tiến bộ của nhân viên chứ không can thiệp vào công việc và phương hại đến quá trình sáng tạo của họ.

- Kiểm tra giúp hệ thống theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường. Thay đổi là thuộc tính tất yếu của môi trường: các thị trường luôn biến động; các đối thủ cạnh tranh liên tục giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ mới để thu hút khách hàng; các vật liệu và công nghệ mới được phát minh; các kế hoạch, chính sách và pháp luật của Nhà nước được ban hành, được điều chỉnh. Chức năng kiểm tra giúp các nhà quản trị luôn nắm được bức tranh toàn cảnh về môi trường và có những phản ứng thích hợp trước các vấn đề và cơ hội thông qua việc phát hiện kịp thời những thay đổi đang và sẽ ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ của hệ thống.

- Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới. Với việc đánh giá các hoạt động, kiểm tra khẳng định những giá trị nào sẽ quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong sản xuất - kinh doanh. Những giá trị đó sẽ được tiêu chuẩn hóa để trở thành mục đích, mục tiêu, quy tắc, chuẩn mực cho hành vi của các thành viên trong hệ thống. Đồng thời, kiểm tra giúp các nhà quản trị bắt đầu lại chu trình cải tiến mọi hoạt động của hệ thống thông qua việc xác định những vấn đề và cơ hội cho hệ thống. Ví dụ, kiểm tra góp phần tạo nên những sáng kiến mới về sản phẩm nhờ việc xem xét khả năng đáp ứng của doanh nghiệp đối với nhu cầu của người tiêu dùng; nên yêu cầu đổi mới một cơ cấu tổ chức quản trị không còn phù hợp với quy mô hay tính chất hoạt động của doanh nghiệp; gợi ý một hình thức phân phối thu nhập mới đáp ứng hơn lợi ích của người lao động v.v... Chính yếu tố này của kiểm tra làm cho quản trị trở thành quá trình liên tục với những sự hoàn thiện và đổi mới không bao giờ ngừng.

7.1.4. Nội dung và mức độ kiểm tra

7.1.4.1. Nội dung kiểm tra

Nhiệm vụ của kiểm tra trong quản trị kinh doanh là phải xác định, sửa chữa được những sai lệch trong hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu, kế hoạch và tìm kiếm các cơ hội, tiềm năng có thể khai thác để hoàn thiện, cải tiến, đổi mới không ngừng mọi yếu tố của hệ thống. Việc thiết lập hệ thống kiểm tra có khả năng cung cấp đầy đủ thông tin phản hồi về mọi hoạt động của hệ thống một cách nhanh chóng, kịp thời là công việc rất khó khăn. Các nhà quản trị luôn phải đối mặt với những câu hỏi: cần kiểm tra cái gì? Các cuộc kiểm tra cần tiến hành thường xuyên đến mức nào? Trong hoạt động của hệ thống sai lệch xảy ra ở những đâu sẽ có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến kết quả cuối cùng của hệ thống?

Vì sai lầm có thể nảy sinh từ nhiều khâu, nhiều yếu tố, nhiều người trong hệ thống nên có những nhà quản trị luôn cố gắng kiểm tra mọi yếu tố và hoạt động của hệ thống một cách thường xuyên. Điều này có thể gây hoang mang và làm nản lòng những người làm công; làm giảm uy tín của cán bộ quản trị; gây lãng phí thời gian, tiền bạc của hệ thống. Vì kiểm tra là phức tạp và tốn kém (thời gian, tiền bạc, công sức), có những nhà quản trị lại chỉ quan tâm đến những yếu tố dễ đo lường (chẳng hạn như số người được phục vụ tại một nhà hàng) mà bỏ qua những yếu tố khó đo lường (như sự hài lòng của khách hàng trong một khoảng thời gian nhất định). Đồng thời, một số sai lệch so với các tiêu chuẩn có ý nghĩa tương đối nhỏ, một số khác có tầm quan trọng lớn hơn. Những sai lệch nhỏ trong một hoạt động hay khu vực nào đó có thể quan trọng hơn so với những sai lệch lớn trong hoạt động hoặc khu vực khác. Ví dụ, một vị giám đốc cần lưu tâm nếu chi phí cho phân phối sản phẩm sai lệch so với ngân quỹ 3%, nhưng không đáng lo lắng nếu chi phí về tiền tem bưu điện sai lệch so với dự trù là 20%.

Như vậy, xét về nội dung, công tác kiểm tra cần tập trung nỗ lực vào những khu vực, những con người có ảnh hưởng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển hệ thống. Đó chính là các khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu (những điểm kiểm tra chiến lược).

- Các khu vực hoạt động thiết yếu là những lĩnh vực, khía cạnh, yếu tố của hệ thống cần phải hoạt động có hiệu quả cao để đảm bảo cho toàn bộ hệ thống thành công.

- Các điểm kiểm tra thiết yếu là những điểm đặc biệt trong hệ thống mà ở đó việc giám sát và thu thập thông tin phản hồi nhất định phải thực hiện. Đó chính là những điểm mà nếu tại đó sai lệch không được đo lường và điều chỉnh kịp thời thì sẽ có ảnh hưởng lớn tới kết quả hoạt động của hệ thống.

Thông thường chỉ có một phần nhỏ mục tiêu, hoạt động, sự kiện, con người là chiếm tầm quan trọng lớn đối với hệ thống. Ví dụ 10% số lượng sản phẩm có thể chiếm tới 70% doanh thu, 2% số cán bộ, công nhân có thể là nguyên nhân của 80% của những lời kêu ca phàn nàn v.v...

Cần lưu ý rằng không có quy tắc nào giúp các nhà quản trị lựa chọn những điểm kiểm tra thiết yếu vì những nét đặc trưng trong chức năng, nhiệm vụ của các loại cơ sở là khác nhau; vì sự đa dạng của các loại sản phẩm và dịch vụ được sản xuất; vì sự khác nhau trong chính sách cũng như kế hoạch của các hệ thống và vì những mục tiêu khác nhau đặt ra cho công tác kiểm tra. Năng lực chọn lựa các điểm kiểm tra thiết yếu là một trong những nghệ thuật của nhà quản trị, bởi vì việc kiểm tra có được thực hiện tốt hay không là tùy thuộc vào các điểm thiết yếu này.

7.1.4.2. Mức độ kiểm tra

Nhiều người cho rằng kiểm tra là sự không tin tưởng lẫn nhau, kiểm tra ngăn cản quyền tự do hành động của mỗi con người và gây tổn kém cho hệ thống. Vào thời đại mà tính hợp pháp của quyền lực bị đặt nhiều câu hỏi và xu thế hướng tới quyền tự do sáng tạo cho các cá nhân đang được đẩy mạnh, khái niệm kiểm tra làm cho nhiều người khó chịu, mặc dù vậy, kiểm tra là cần thiết đối với mọi hệ thống. Nhờ sự phát triển của các kỹ thuật tin học, các phương pháp kiểm tra đã trở nên chính xác, tinh vi hơn và các nhà quản trị luôn phải đối mặt với yêu cầu giải quyết mâu thuẫn giữa sự cần thiết phải nâng cao quyền tự chủ của các cá nhân với sự cần thiết của kiểm tra.

Rõ ràng sự kiểm tra quá mức sẽ có hại đối với hệ thống cũng như với các cá nhân vì nó gây ra bầu không khí căng thẳng, thiếu tin tưởng lẫn nhau trong tập thể hạn chế và thậm chí làm triệt tiêu khả năng sáng tạo của con người. Nhưng nếu kiểm tra lỏng lẻo, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng rối loạn, không tự biết mình đang và sẽ ở đâu và như vậy không thể hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, mức độ kiểm tra bị coi là quá mức hay có hại là khác nhau đối với các tình huống khác nhau. Chẳng hạn, một công ty quảng cáo có thể sẽ cần một hệ thống

kiểm tra chặt chẽ hơn viện nghiên cứu triển khai. Hoàn cảnh kinh tế cũng có thể ảnh hưởng tới mức độ kiểm tra được các thành viên của doanh nghiệp chấp nhận. Trong giai đoạn khó khăn khủng hoảng, phần lớn mọi người sẽ bằng lòng với sự kiểm tra chặt chẽ nhưng khi doanh nghiệp đang làm ăn phát đạt thì sự kiểm tra như vậy lại bị coi là không phù hợp. Sự kiểm tra quá mức còn gây tác hại cho doanh nghiệp vì tiêu tốn nhiều nguồn lực mà lợi ích thu được thì có thể không phù hợp với chi phí. Đồng thời cần phải lưu ý rằng quyền tự chủ của các cá nhân. Có khi lúc đó họ còn mất đi quyền tự chủ vì không thể tiến hành dự báo được và phải phụ thuộc vào hành động của người khác. Hơn nữa, việc thiếu một hệ thống kiểm tra có hiệu quả có thể buộc các nhà quản trị phải giám sát cấp dưới của mình chặt chẽ hơn và do đó quyền tự chủ của những người này sẽ bị giảm đi.

Như vậy, nhiệm vụ của các nhà quản trị khi thiết lập hệ thống kiểm tra là xác định sự cân đối tốt nhất giữa kiểm tra và quyền tự do của các cá nhân; giữa chi phí cho kiểm tra và lợi ích do hệ thống này đem lại cho doanh nghiệp.

Vì tổ chức, con người, môi trường, công nghệ luôn biến đổi, hệ thống kiểm tra hiệu quả đòi hỏi quá trình xem xét và đổi mới liên tục. Ví dụ, nếu công nhân của doanh nghiệp là những người có tay nghề thấp, ý thức kỷ luật không cao thì cần một hệ thống cho phép thường xuyên kiểm tra chất lượng sản phẩm và năng suất lao động. Nhưng khi công nhân của doanh nghiệp đã được nâng cao tay nghề và có ý thức cao hơn thì số điểm thiết yếu của kiểm tra có thể giảm đi, người công nhân được trao quyền tự chủ cao hơn trong công việc của mình.

7.1.5. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

Tất cả các nhà quản trị đều muốn xây dựng được một hệ thống kiểm tra thích hợp và hữu hiệu giúp họ thực hiện thành công các kế hoạch đã đặt ra. Hệ thống đó cần đáp ứng những yêu cầu cơ bản sau đây:

7.1.5.1. Hệ thống kiểm tra cần được thiết kế theo các kế hoạch

Hệ thống kiểm tra cần phải phản ánh các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua hệ thống kiểm tra, các nhà quản trị phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch. Các kế hoạch và chương trình đều có những đặc trưng thống nhất, tuy nhiên thông tin để kiểm tra tiến trình thực hiện một chương trình marketing sẽ khác nhiều so với thông tin cần thiết để kiểm tra một kế hoạch

sản xuất. Điều đó thể hiện hai mặt thống nhất và đa dạng của công tác kiểm tra trong quản trị.

7.1.5.2. Kiểm tra phải mang tính đồng bộ

- Trong quá trình kiểm tra cần quan tâm đến chất lượng hoạt động của toàn hệ thống chứ không phải là chất lượng của từng bộ phận, từng con người. Tránh tình trạng khi có điều gì đó sai sót thì phản ứng đầu tiên là tìm quanh xem có ai để đổ lỗi, phạt vạ hay tìm cách “xử lý”, thay vì xem hệ thống là một tổng thể phải cải tiến không ngừng. Yêu cầu này thường được thể hiện trong quy tắc 85 – 15 (85% sai sót là do hệ thống, chỉ có 15% là do cá nhân hay thiết bị).

- Cần quan tâm đến chất lượng của cả quá trình hoạt động chứ không chỉ đến kết quả cuối cùng của hoạt động.

7.1.5.3. Kiểm tra phải công khai, chính xác và khách quan

- Những người thực thi nhiệm vụ kiểm tra chỉ được phép hành động theo quy chế đã được công bố cho cả hệ thống biết. Phải làm cho kiểm tra trở thành hoạt động cần thiết vì mục tiêu hướng tới sự hoàn thiện của mỗi con người cũng như toàn hệ thống chứ không phải là sự phiền hà, đánh đố, đe dọa người bị kiểm tra.

- Việc đánh giá con người và hoạt động phải dựa vào những thông tin phản hồi chính xác, đầy đủ, kịp thời và hệ tiêu chuẩn rõ ràng, thích hợp. Tránh thái độ định kiến và cách đánh giá chỉ bằng cảm tính mà không có những luận cứ vững chắc để minh chứng.

7.1.5.4. Kiểm tra cần phù hợp với tổ chức và con người trong hệ thống

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với đặc điểm của hệ thống. Chẳng hạn như một doanh nghiệp nhỏ sẽ cần một số công việc kiểm tra khác với một doanh nghiệp lớn. Một doanh nghiệp có dây chuyền sản xuất hàng loạt có hệ thống kiểm tra khác hẳn một doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm đơn chiếc.

- Hệ thống kiểm tra phải phản ánh cơ cấu tổ chức, bảo đảm có người chịu trách nhiệm trước một hoạt động nào đó và chịu trách nhiệm điều chỉnh khi có các sai lệch xảy ra.

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với vị trí công tác của cán bộ quản trị. Ví dụ, các nhà quản trị cấp cao quan tâm tới các công việc kiểm tra tài chính nhưng người trực tiếp giám sát công việc lại cần những ngân quỹ phi tiền tệ như số giờ lao động, số sản phẩm sản xuất được, phần trăm sản phẩm, phế thải, phần trăm nguyên liệu bị lãng phí v.v...

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với trình độ của cán bộ công nhân và bầu không khí của hệ thống. Một hệ thống kiểm tra ngặt nghèo được áp dụng trong hệ thống mà cán bộ, công nhân có trình độ và tay nghề cao, có quyền tham gia đáng kể vào quá trình ra quyết định sẽ có thể bị thất bại.

- Hệ thống kiểm tra phải đơn giản (các đầu mối kiểm tra càng ít càng tốt) tạo được tự do và cơ hội tối đa cho những người dưới quyền sử dụng kinh nghiệm, khả năng và sự khéo léo của mình để hoàn thành công việc được giao.

7.1.5.5. Kiểm tra cần phải linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý

- Phải có một hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường, đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả cả trong trường hợp gặp phải những kế hoạch thay đổi, những hoàn cảnh không lường trước hoặc những thất bại hoàn toàn. Chẳng hạn để đáp ứng yêu cầu này của kiểm tra người ta đã chuyển từ việc sử dụng hệ thống ngân quỹ cố định sang hệ thống ngân quỹ linh hoạt mà chúng ta sẽ xem xét ở phần sau.

- Trong kiểm tra phải kết hợp nhiều hình thức và thủ thuật kiểm tra khác nhau đối với cùng một đối tượng kiểm tra.

7.1.5.6. Kiểm tra cần phải hiệu quả

Các kỹ thuật và cách tiếp cận kiểm tra là có hiệu quả khi chúng có khả năng làm sáng tỏ nguyên nhân và điều chỉnh những sai lệch tiềm năng và thực tế so với kế hoạch với mức chi phí nhỏ nhất.

Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra phải tương xứng với chi phí cho nó. Điều này nêu lên thì thật đơn giản nhưng khó thực tế. Những nhà quản trị thường gặp khó khăn trong việc xác định giá trị cũng như chi phí của một hệ thống kiểm tra nhất định. Để giảm chi phí kiểm tra cần biết lựa chọn để kiểm tra các yếu tố thiết yếu trong các lĩnh vực quan trọng đối với họ; việc kiểm tra sẽ có thể là kinh tế nếu được thiết kế phù hợp với công việc và quy mô của mỗi cơ sở.

7.1.5.7. Kiểm tra có trọng điểm

Yêu cầu này đòi hỏi phải xác định các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu và tập trung sự chú ý vào các khu vực và các điểm đó.

7.1.5.8. Địa điểm kiểm tra

Yêu cầu này đòi hỏi việc kiểm tra không chỉ dựa vào các số liệu và báo cáo thống kê mà phải được tiến hành ngay tại nơi hoạt động.

7.1.6. Các chủ thể kiểm tra

Kiểm tra là một trong những chức năng cơ bản của quản trị, kiểm tra được tiến hành ở mọi cấp, mọi chức năng của quản trị.

7.1.6.1. Kiểm tra của Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị (HĐQT) là cơ quan quản trị cao nhất trong doanh nghiệp, chịu trách nhiệm cao nhất về sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Những chức năng cơ bản của HĐQT là chức năng chiến lược, tổ chức và kiểm tra. Vấn đề mà HĐQT cần quan tâm nhất là những kết quả đạt được có phù hợp với những mục tiêu tổng thể hay không thay vì quan tâm đến những hoạt động cụ thể chi tiết vụn vặt.

7.1.6.2. Kiểm tra của ban kiểm soát

Ban kiểm soát là cơ quan kiểm tra do đại hội đồng bầu ra nhằm thực hiện chức năng kiểm tra đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Ban kiểm soát có những nhiệm vụ và quyền hạn sau:

- Kiểm tra sổ sách kế toán, tài sản, các bảng tổng kết tài chính của công ty và triệu tập đại hội đồng khi xét thấy cần thiết.
- Trình đại hội đồng báo cáo thẩm tra các bảng tổng kết tài chính của công ty.
- Báo cáo về những sự kiện tài chính bất thường xảy ra, về ưu, khuyết điểm trong quản trị tài chính của hội đồng quản trị.

7.1.6.3. Kiểm tra của Giám đốc doanh nghiệp

Giám đốc doanh nghiệp có trách nhiệm:

- Tổ chức và thực hiện chế độ kiểm tra, thanh tra việc thực hiện nhiệm vụ, kế hoạch, chính sách, pháp luật và xét, giải quyết khiếu nại tố cáo theo thẩm quyền trong phạm vi cơ quan, đơn vị mình.
- Thực hiện yêu cầu, kiến nghị, quyết định về thanh tra của tổ chức thanh tra, đoàn thanh tra, thanh tra viên hoặc cơ quan quản trị cấp trên thuộc trách nhiệm của cơ quan, đơn vị mình.
- Tạo điều kiện cho ban thanh tra nhân dân trong cơ quan.

7.1.6.4. Kiểm tra của hội viên (những người chủ sở hữu)

Về mặt lý thuyết các hội viên có quyền sinh quyền sát, có quyền bãi miễn sau khi bổ nhiệm các vị lãnh đạo của doanh nghiệp, về chức năng kiểm tra họ có những quyền hạn chủ yếu sau:

- Quyền được thông tin về các sổ sách kế toán và các chương trình kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.

- Quyền được kiểm tra.

+ Mọi hội viên được tham gia bàn bạc, quyết định những vấn đề có liên quan đến lợi ích chung của doanh nghiệp.

Các hội viên trong hội đồng được biểu quyết về những vấn đề quan trọng có liên quan đến sản xuất - kinh doanh của công ty.

+ Kiểm tra tình hình quản trị, sử dụng vốn của doanh nghiệp như các khoản chênh lệch vốn khi đánh giá lại, các khoản vốn dự trữ, các khoản vốn đầu tư, các khoản thế chấp theo luật định.

- Có quyền kiểm tra việc chuyển nhượng vốn cũng như kiểm tra việc tham gia hoặc không tham gia vào doanh nghiệp của các hội viên.

- Cử uỷ viên kiểm tra tài chính.

7.1.6.5. Kiểm tra của người làm công

Người làm công ăn lương trong doanh nghiệp không phải là hội viên của doanh nghiệp nhưng do sự đóng góp vào hoạt động của doanh nghiệp nên trong phạm vi nhất định có quyền tham gia kiểm tra các lĩnh vực sau:

- Có quyền thông qua những quản trị viên là người làm công trong hội đồng quản trị để kiểm tra việc thực hiện các hợp đồng đối với người làm công.

- Kiểm tra việc thực hiện chế độ trả công, thù lao, sử dụng lao động bồi dưỡng... theo quy định cho người làm công của doanh nghiệp.

- Đòi hỏi giám đốc theo định kỳ (quý, năm) phải có thông báo qua hội đồng quản trị cho người làm công biết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh về doanh số, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ. Thông qua hội đồng quản trị, người làm công phải được thông tin về mọi vấn đề có liên quan đến tình hình tổ chức, quản trị và sự phát triển của doanh nghiệp.

- Tổ chức ban thanh tra nhân dân làm nhiệm vụ phát hiện ngăn chặn kịp thời các hiện tượng vi phạm pháp luật, phản ánh ý kiến của người lao động với lãnh đạo doanh nghiệp giám sát việc thực hiện các kiến nghị đó.

7.2. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA

Định nghĩa của Robert J. Mocklers phản ánh các yếu tố cần thiết của quá trình kiểm tra.

Kiểm tra trong quản trị là cố gắng một cách có hệ thống để xác định các tiêu chuẩn so với mục tiêu kế hoạch, thiết kế hệ thống thông tin phản hồi, so sánh sự thực hiện với các tiêu chuẩn, xác định và đo lường mức độ sai lệch và thực hiện hoạt động điều chỉnh để đảm bảo rằng mọi nguồn lực đã được sử dụng một cách hiệu quả nhất trong việc thực hiện mục tiêu

Định nghĩa đó chia quá trình kiểm tra thành 3 bước sau:

- Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn kiểm tra.
- Đo lường và đánh giá sự thực hiện các hoạt động.
- Tiến hành điều chỉnh các hoạt động.

7.2.1. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn

7.2.1.1. Khái niệm tiêu chuẩn kiểm tra

Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mực mà các cá nhân, tập thể và doanh nghiệp phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

Các tiêu chuẩn của kiểm tra rất phong phú do tính chất đặc thù của doanh nghiệp, các bộ phận và con người; do sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra và do có vô vàn các kế hoạch, chương trình được xây dựng.

Vì kiểm tra là phương thức để thực hiện kế hoạch, mỗi chiến lược, kế hoạch, chương trình và ngân sách; mỗi chính sách, quy tắc và thủ tục đều là tiêu chuẩn đối với việc thực hiện. Tuy nhiên, do các kế hoạch có thể rất khác nhau, do tính phức tạp của các hoạt động thực hiện kế hoạch, và do các nhà quản trị thường không thể quan sát được mọi thứ, có những tiêu chuẩn đặc biệt sẽ được xây dựng tại những khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu.

7.2.1.2. Các dạng tiêu chuẩn kiểm tra

Có những dạng tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Các mục tiêu của doanh nghiệp, lĩnh vực, bộ phận và con người. Mục tiêu là những tiêu chuẩn kiểm tra tốt nhất vì đó là thước đo sự thành công của các kế hoạch; là căn cứ đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp và mức độ hoàn thành nghĩa vụ được giao của các tập thể, các phân hệ và cá nhân. Các mục tiêu thường được phát biểu cả dưới dạng định tính và định lượng. Tuy nhiên một cách lý tưởng, các mục tiêu kế hoạch cần được xác định một cách định lượng bằng những chỉ tiêu cụ thể. Mục tiêu định tính như "Giảm chi phí sản xuất đến mức thấp nhất" không có ý nghĩa bằng mục tiêu đã được định lượng như "giảm

chi phí sản xuất 3%” trong việc giúp các nhà quản trị xác định phương thức thực hiện mục tiêu và đánh giá kết quả thực hiện.

- Các tiêu chuẩn thực hiện chương trình: Là cơ sở để đánh giá việc thực hiện các chương trình mục tiêu, như chương trình phát triển sản phẩm mới, chương trình cải tiến chất lượng sản phẩm, chương trình thay đổi nhãn hiệu. Ngoài mục tiêu, người ta có thể dùng các chỉ tiêu thời hạn và chi phí các nguồn lực để thực hiện chương trình theo thời gian.

- Các chỉ tiêu chất lượng đối với sản phẩm và dịch vụ: như độ cứng của vòng bi, sức chịu lực, tính bền màu, tính bền vững của công trình xây dựng v.v...

- Các định mức kinh tế - kỹ thuật đối với quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm: như số giờ lao động cho một đơn vị sản phẩm, số đơn vị sản phẩm tính theo giờ máy (tiêu chuẩn vật lý), chi phí cho một đơn vị sản phẩm hoặc dịch vụ, chi phí giờ máy (tiêu chuẩn chi phí được tiền tệ hóa) v. v...

- Các tiêu chuẩn về vốn: Là cơ sở đo lường sự thực hiện vốn đầu tư trong các doanh nghiệp như khoản thu hồi trên vốn đầu tư, tỷ lệ giữa các khoản nợ hiện có với tài sản hiện có, giữa các khoản đầu tư cố định và tổng đầu tư v.v...

- Các tiêu chuẩn thu nhập: Như khoản thu trên một km xe buýt chở khách, số tiền trên một tấn thép bán được; lượng bán trung bình trên một khách hàng trong một khu vực thị trường cho trước v.v...

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý tới một số yêu cầu:

Cần cố gắng lượng hóa các tiêu chuẩn kiểm tra mặc dù vẫn còn tồn tại nhiều tiêu chuẩn định tính trong kinh doanh do đặc điểm của các mối quan hệ con người.

- Số lượng các tiêu chuẩn kiểm tra cần được hạn chế ở mức tối thiểu.

- Có sự tham gia rộng rãi của những người thực hiện trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho hoạt động của chính họ.

- Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp, từng bộ phận, con người trong doanh nghiệp.

7.2.2. Đo lường và đánh giá sự thực hiện

7.2.2.1. Đo lường sự thực hiện

- Việc đo lường được tiến hành tại các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu trên cơ sở nội dung đã được xác định.

- Để dự báo được những sai lệch trước khi chúng trở nên trầm trọng, ngoài kết quả cuối cùng của hoạt động, việc đo lường nhiều khi phải được thực hiện đối với đầu vào của hoạt động, những dấu hiệu và thay đổi có thể ảnh hưởng đến kết quả của từng giai đoạn hoạt động nhằm tác động điều chỉnh kịp thời.

- Để rút ra được những kết luận đúng đắn về hoạt động và kết quả thực hiện cũng như nguyên nhân của những sai lệch, việc đo lường được lặp đi lặp lại bằng những công cụ hợp lý. Tần số của sự đo lường phụ thuộc vào dạng hoạt động bị kiểm tra. Ví dụ, trong nhà máy công nghiệp, mức độ xả khói ra không khí được giám sát liên tục, nhưng sự tiến bộ trong việc thực hiện mục tiêu mở rộng sản xuất được các nhà quản trị cấp cao xem xét một hoặc hai lần trong năm. Tương tự như vậy, người chủ của một cửa hàng cần thường xuyên giám sát thái độ phục vụ của các nhân viên bán hàng nhưng chỉ xem xét tình hình cân đối tài sản một tháng hoặc một quý một lần.

- Vì người tiến hành giám sát, đo lường sự thực hiện với người đánh giá và ra quyết định điều chỉnh có thể khác nhau nên phải xây dựng được mối quan hệ truyền thống hợp lý giữa họ.

7.2.2.2. Đánh giá việc thực hiện các hoạt động

Công việc ở đây là xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo lường so với hệ tiêu chuẩn. Nếu việc thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản trị có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh sẽ có thể là cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp để đi tới kết luận có cần tiến hành điều chỉnh hay không và nếu cần thì xây dựng được một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

Nếu các tiêu chuẩn được vạch ra một cách thích hợp và nếu các phương tiện đo lường có khả năng xác định một cách chính xác kết quả hoạt động thì việc đánh giá sự thực hiện thực tế hoặc tương lai là việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, có nhiều hoạt động khó xác định tiêu chuẩn chính xác và cũng khó đo lường, dự báo sự thực hiện. Chẳng hạn, việc xây dựng tiêu chuẩn về giờ lao động cho sản xuất một đơn vị sản phẩm sản xuất hàng loạt có thể rất đơn giản và việc đo lường sự thực hiện cũng tương đối dễ dàng. Nhưng nếu sản phẩm là đồ may đo thì thật khó đưa ra tiêu chuẩn và đo lường sự thực hiện. Trong thực tế còn có những loại công việc không những khó vạch ra các tiêu chuẩn, khó đo

lượng mà còn khó đánh giá như công việc của ông phó giám đốc phụ trách tài chính chẳng hạn.

7.2.2.3. Điều chỉnh các hoạt động

Bước này cần thiết nếu có sự sai lệch của hoạt động và kết quả so với các tiêu chuẩn và qua phân tích thấy rằng cần phải tiến hành điều chỉnh.

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa sự thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động.

Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết.
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu.
- Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh.
- Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ.
- Tùy điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh cho hợp lý.

Để hoạt động điều chỉnh đạt kết quả cao cần xây dựng một chương trình điều chỉnh trong đó trả lời các câu hỏi: Mục tiêu điều chỉnh? Nội dung điều chỉnh? Ai tiến hành điều chỉnh? Sử dụng những biện pháp, công cụ nào để điều chỉnh? Thời gian điều chỉnh? v.v... Như vậy quyết định điều chỉnh cũng là một dạng quyết định thường xuyên xảy ra trong quản trị. Đôi khi chỉ một quyết định nhỏ mà kịp thời cũng có thể đem đến cho quản trị hiệu quả cao.

Quá trình điều chỉnh có thể dẫn đến sự thay đổi trong một số hoạt động của đối tượng quản trị. Chẳng hạn có thể điều chỉnh sai lệch thông qua chức năng tổ chức như phân công lại công việc, làm rõ lại nhiệm vụ của cấp dưới, biên chế thêm cán bộ, tăng cường công tác huấn luyện, bồi dưỡng cho nhân viên, đình chỉ, cách chức những người có sai phạm nghiêm trọng v.v... Ví dụ, giám đốc chi nhánh ngân hàng có thể phát hiện ra rằng cần có thêm nhân viên phục vụ tại các quầy giao dịch để thực hiện được tiêu chuẩn đề ra là không để khách hàng phải chờ quá 10 phút. Mặt khác, sự kiểm tra cũng có thể chỉ ra rằng các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn không còn phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp và môi trường. Trong trường hợp này điều chỉnh dẫn đến sự sửa đổi các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn chứ không phải là sự thay đổi các hoạt động không còn phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp và môi trường. Trong trường hợp này điều chỉnh dẫn đến sự sửa đổi các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn chứ không phải là sự thay đổi các hoạt động.

7.3. CÁC HÌNH THỨC VÀ KỸ THUẬT KIỂM TRA

7.3.1. Các hình thức kiểm tra

7.3.1.1. Các hình thức kiểm tra xét theo quá trình hoạt động

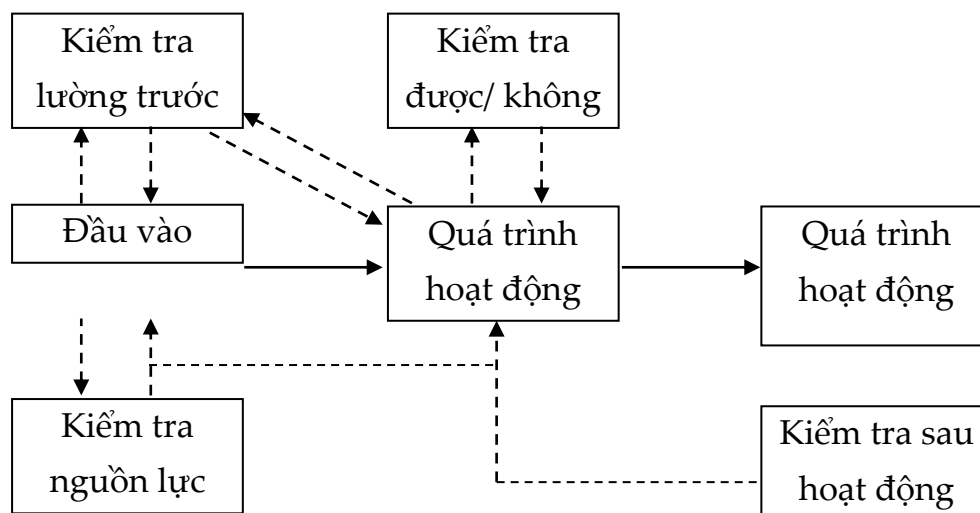
- *Kiểm tra trước hoạt động*: Được tiến hành để đảm bảo nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về chủng loại, số lượng, chất lượng và đến nơi quy định.

- *Kiểm tra kết quả của từng giai đoạn hoạt động*: Được tiến hành để có thể điều chỉnh kịp thời trước khi xảy ra hậu quả nghiêm trọng. Dạng kiểm tra này chỉ có hiệu quả nếu các nhà quản trị có được thông tin chính xác, kịp thời về những thay đổi của môi trường và về hoạt động.

- *Kiểm duyệt (kiểm tra được hoặc không)*: Là hình thức kiểm tra trong đó các yếu tố hay giai đoạn đặc biệt của hoạt động phải được phê chuẩn hay thỏa mãn những điều kiện nhất định trước khi sự vận hành được tiếp tục. Ví dụ giám đốc doanh nghiệp quy định rằng mọi sự giảm giá cho khách hàng đều phải được ông ta phê duyệt.

- *Kiểm tra sau hoạt động*: Đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động. Nguyên nhân của sai lệch so với tiêu chuẩn và kế hoạch được xác định và điều chỉnh cho những hoạt động tương tự trong tương lai. Hình thức này còn được áp dụng để làm cơ sở tiến hành khen thưởng và khuyến khích cán bộ, công nhân.

Bốn dạng kiểm tra trên đều là cần thiết và được áp dụng tổng hợp để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên hiện nay người ta đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của những dạng kiểm tra lường trước.



Hình 7.4. Luồng thông tin và hoạt động điều khiển

Luồng thông tin và hoạt động điều chỉnh của cả bốn phương pháp kiểm tra trên được thể hiện trên sơ đồ 7.4. Tốc độ của dòng thông tin là yếu tố sống còn của kiểm tra hiệu quả vì sai lệch cần được phát hiện sớm thì hành động điều chỉnh càng sớm được thực hiện. Sự chính xác của thông tin cũng là cần thiết vì sự điều chỉnh được tiến hành dựa trên cơ sở thông tin thu được.

7.3.1.2. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra

- *Kiểm tra toàn bộ*: Nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp một cách tổng thể.

- *Kiểm tra bộ phận*: Thực hiện đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của doanh nghiệp.

- *Kiểm tra cá nhân*: Thực hiện đối với những con người cụ thể trong doanh nghiệp.

7.3.1.3. Theo tần suất của các cuộc kiểm tra

- Kiểm tra đột xuất.

- Kiểm tra định kỳ được thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian.

- Kiểm tra liên tục là giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm đối với đối tượng kiểm tra.

7.3.1.4. Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra

- Kiểm tra là hoạt động kiểm tra của lãnh đạo doanh nghiệp và các cán bộ chuyên nghiệp đối với đối tượng quản trị.

- Tự kiểm tra là việc phát triển những nhà quản trị và nhân viên có năng lực và ý thức kỷ luật cao; có khả năng giám sát bản thân và áp dụng thành thạo kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo để hoàn thành các mục tiêu kế hoạch với hiệu quả cao.

7.3.2. Các kỹ thuật kiểm tra

Kiểm tra tài chính

Kiểm toán

Kiểm tra bằng phương pháp sơ đồ ngang và phương pháp sơ đồ PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Kiểm tra quá trình sản xuất trực tiếp

Kiểm tra nhân sự

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Khái niệm và vai trò của kiểm tra trong quản trị?
2. Nội dung, mức độ yêu cầu của kiểm tra?
3. Chủ thể kiểm tra là ai và quá trình kiểm tra được tiến hành như thế nào?
4. Các hình thức và kỹ thuật kiểm tra?

Bài tập tình huống: Kiểm tra cuối năm

Công ty du lịch Hoàng Hà tổ chức sơ kết đợt kiểm tra cuối năm. Anh Tùng trưởng ban kiểm tra báo cáo trước hội nghị kết quả đợt kiểm tra và đặc biệt nhấn mạnh những vấn đề sau:

Doanh thu của công ty giảm 6% so với năm ngoái, giảm 7,2% so với kế hoạch đặt ra. Trong đó:

Doanh thu từ khách du lịch quốc tế giảm 28% so với kế hoạch.

Tỷ suất chi phí tăng lên đáng kể đặc biệt chi phí điện nước tăng 4%, chi phí quảng cáo tăng 4% so với kế hoạch, chi phí quản trị hành chính tăng lên 4% so với kế hoạch; 16 khoản chi so với tổng số 182 triệu đồng không ghi đầy đủ và rõ ràng lý do chi.

Các loại hàng hoá thuộc quà lưu niệm cho khách thường chiếm 10% vốn lưu động song lưu chuyển rất chậm nên gây ứ đọng vốn của công ty, hiệu quả hoạt động của 2 quầy lưu niệm đạt rất thấp.

325 triệu đồng đến hạn phải trả vào 20 tháng 2 năm sau nhưng khả năng thanh toán của công ty chỉ có thể thanh toán 60%.

26,7% số ý kiến khách hàng được hỏi phàn nàn về thái độ phục vụ của hướng dẫn viên du lịch và 36,5% phàn nàn về giá cả tour du lịch Hà Nội- Huế cao hơn khoảng 10% so với các công ty khác, song chất lượng phục vụ không tốt hơn.

Tuy nhiên, do tăng cường chế độ hợp đồng so với công nhân viên nên tỷ suất chi phí tiền lương và bảo hiểm xã hội giảm 2% so với kế hoạch.

Sau báo cáo của anh Tùng, giám đốc công ty ông Nguyễn Tường đã chỉ định phó giám đốc phụ trách kinh doanh- chị Thuỳ Anh cùng ban kiểm tra và các phòng chức năng làm rõ nguyên nhân của tình hình trên. Về phần mình, ông

sẽ trực tiếp xem xét lại kết quả kiểm tra và chỉ đạo sâu sát quá trình làm việc của ban kiểm tra trong thời gian tới để có biện pháp xử lý nhằm khắc phục kịp thời những điểm yếu kém, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của công ty.

Câu hỏi

1. Hãy nhận xét công tác kiểm tra của công ty Hoàng Hà.
2. Có thể đánh giá công ty là một doanh nghiệp yếu kém không? Tại sao?
3. Đặt vào vị trí của giám đốc Trương, chị Thuỳ Anh, bạn có phương án gì để khắc phục tình trạng trên?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà và PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền, *Giáo trình quản trị học*, Hà Nội: NXB Tài chính, 2013.
- [2]. TS.Phan Thị Minh Châu, Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Xuân Lan, *Quản trị học*, Hồ Chí Minh: NXB Phương Đông, 2006
- [3]. Nguyễn Thành Hội - Phan Thăng, *Quản trị học*, Hà Nội: NXB Hồng Đức, 2011.
- [4]. PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền, *Giáo trình quản trị kinh doanh*, tập 1, tập 2, Hà Nội: NXB Đại học kinh tế quốc dân, 2013.
- [5]. Nguyễn Doãn Thị Liễu chủ biên; Nguyễn Thị Nguyên Hồng, Vũ Đức Minh..., *Các tình huống quản trị tác nghiệp doanh nghiệp du lịch*, Hà Nội: NXB Thống kê, 2011
- [6]. PGS.TS Ngô Kim Thanh, *Quản trị doanh nghiệp*, Hà Nội: NXB Đại học kinh tế quốc dân, 2012.