NGUYỄN KHOA KHÔI - ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG

QUẢN TRỊ HỌC

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN KHOA KHÔI - ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG

QUẢN TRỊ HỌC

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

MỤC LỤC

Chương I

KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH 9

I- QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ 10
II- TÍNH KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT CỦA QUẢN TRỊ 19
III- KINH DOANH VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH: 22
IV- MÔI TRƯỜNG KINH DOANH 27
V- DOANH NGHIỆP NHỎ 31

Chương II

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHỮNG LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KINH DOANH 35

I- PHONG TRÀO QUẢN TRỊ KHOA HỌC: 36
II- TRƯỜNG PHÁI CỔ ĐIỂN - LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH TỔNG QUÁT CỦA HENRY FAYOL 40
III- TRƯỜNG PHÁI NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ THEO CÁCH TIẾP CẬN CON NGƯỜI (THEO THUYẾT HÀNH VI): 44
IV- NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ TRÊN QUAN ĐIỂM LÝ THUYẾT HỆ THỐNG 49
V- NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ TRÊN QUAN ĐIỂM THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG 51
VI- NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ THEO THUYẾT NGẪU NHIÊN 52

Chương III
QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ 54
I- KHÁI NIỆM VỀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ 54
II- RA QUYẾT ĐỊNH 58
III- THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH 64
Chương IV
HOẠCH ĐỊNH 66
I- KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA HOẠCH ĐỊNH .. 66
II- QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH 69
III- VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC 75
IV- QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU (MBO) 81
Chương V
TỔ CHỨC 86
I- NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC 86
II- NHỮNG LÝ THUYẾT CƠ BẢN VỀ TỔ CHỨC 89
III- THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ: 104
Chương VI
LÃNH ĐẠO 116
I- KHÁI NIỆM VỀ LÃNH ĐẠO: 116
II- LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY VÀ ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY 118
III- PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO: 127
IV- PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO 130
V- THÔNG TIN TRONG TỔ CHỨC 133
Chương VII
KIỂM TRA 139
I- KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI 139

II- QUY TRÌNH KIỂM TRA 147
III- NHỮNG YÊU CẦU ĐỂ KIỂM TRA CÓ HIỆU QUẢ 152
IV- TỔ CHỨC KIỂM TRA CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH 155
NHỮNG TÌNH HUỐNG TRONG QUẢN TRỊ 166

Tình huống 1
QUẢN TRỊ KHÔNG GIẢN ĐƠN CHÚT NÀO 166

Tình huống 2
Ở ĐÂU CẦN PHẢI QUẢN TRỊ? TRI THỨC QUẢN TRỊ CẦN CHO AI? 171

Tình huống 3
LÀM GIÁM ĐỐC CÓ KHÓ LẮM KHÔNG? 173

Tình huống 4
THỨC ĂN ĂN NHANH LÀ NHU CẦU THỰC SỰ CỦA THỜI ĐẠI VĂN MINH 175

Tình huống 5
HOẠCH ĐỊNH THẬT GIẢN ĐƠN NHƯNG 178

Tình huống 6
QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU RẤT TUYỆT VỜI 181

Tình huống 7
NGƯỜI TA PHẢI LÀM GÌ VỚI MỘT KẾ HOẠCH ĐÃ ĐƯỢC VẠCH RA MỘT CÁCH HOÀN HẢO? 184

Tình huống 8
TẦM QUẢN TRỊ CỦA GIÁM ĐỐC PHẢI HỢP LÝ 187

Tình huống 9
SƠ ĐỒ BỘ MÁY QUẢN LÝ NÀO LÀ TỐI ƯU? 190

Tình huống 10
NGƯỜI LAO ĐỘNG CHỜ MONG GÌ Ở NGƯỜI LÃNH ĐẠO CỦA HỌ? 192

Tình huống 11
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỐT NHẤT 195

Tình huống 12
HỌP NHIỀU, HỘI Ý NHIỀU KHÔNG HẲN SẼ GIẢI QUYẾT HẾT CÔNG VIỆC 197

Tình huống 13
NHƯ THẾ NÀO LÀ MỘT HỆ THỐNG KIỂM TRA HOÀN HẢO TRONG DOANH NGHIỆP 200

Tình huống 14
HỆ THỐNG KIỂM TRA HOÀN HẢO LÝ TƯỞNG CÓ THÀNH HIỆN THỰC KHÔNG? 203

TÀI LIỆU THAM KHẢO 206

Chương I

KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người ta đã tổng kết được rằng: Ở các nước đang phát triển, sự hỗ trợ về vốn và kỹ thuật không thể đưa đến sự phát triển mau chóng nếu không quan tâm một cách thích đáng đến yếu tố con người. Hay nói cách khác, nếu quản trị yếu kém thì dù các nguồn lực có phong phú và giàu có đến mấy đi nữa, cuối cùng cũng sẽ thất bại.

Quản trị là một hoạt động thiết yếu nảy sinh khi có một nỗ lực tập thể nhằm thực hiện mục tiêu chung. Xã hội càng phát triển, con người càng có nhu cầu phải hợp tác với nhau để hoàn thành các công việc chung, nếu không, tự bản thân các cá nhân không thể thực hiện được. C. Mac: "Một dàn nhạc, cần phải có một nhạc trưởng".

Phân công lao động càng phát triển thì các nỗ lực hợp tác càng gia tăng và yêu cầu về sự phối hợp các hoạt

động này để thành đạt mục tiêu chung càng lớn. Do vậy hoạt động quản trị càng được coi trọng.

I- QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

1- Định nghĩa về quản trị

Trước hết chúng ta phải thống nhất trong cách dùng từ "quản trị" và "quản lý". Từ nay chúng ta cần hiểu rằng quản trị và quản lý là hai cách nói khác nhau của cùng một khái niệm, tương ứng với một từ trong tiếng Anh là "management" và thường được hiểu bằng một số định nghĩa phổ biến sau đây:

* Quản trị là nghệ thuật khiến cho công việc được thực hiện thông qua người khác.(Mary Parker Follet).

* Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn lực, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thuận lợi để đạt được mục tiêu của tổ chức.

* Quản trị là lãnh đạo hệ thống trên cơ sở hoạch định, tổ chức phối hợp điều khiển và kiểm tra công việc nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

* Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt được những mục tiêu đã định trước.

* Quản trị là tiến trình làm việc với va thông qua người khác để đạt được các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là phải đạt được kết quả và có hiệu quả trong khi phải sử dụng các nguồn lực bị giới hạn.

Sau khi phân tích những định nghĩa khác nhau nói trên ta có thể đưa ra một số đặc trưng của quản trị:

- Làm việc với người khác và thành đạt mục tiêu thông qua người khác.

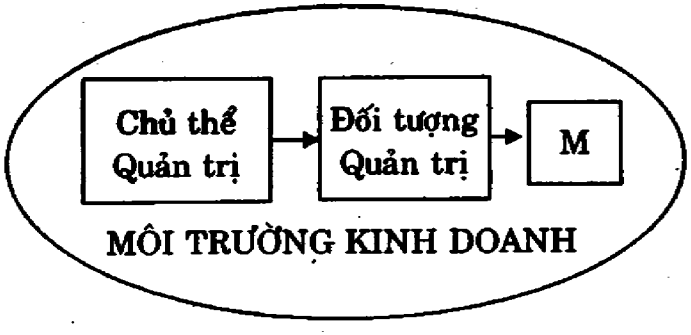
- Phải thành đạt mục tiêu của tổ chức.

- Phải đạt được kết quả vừa phải có hiệu quả và hiệu quả cao.

- Sử dụng nguồn lực có giới hạn.

- Trong môi trường biến động.

Vậy có thể khái quát: Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đã vạch ra một cách có hiệu quả trong những điều kiện biến động của môi trường.



2- Các chức năng của quản trị

Nội dung cơ bản của hoạt động quản trị ở các tổ chức kinh doanh thường tập trung vào giải quyết hai nhóm hoạt động chính, đó là:

* Các hoạt động quản trị nghiệp vụ: Là những hoạt động chuyên biệt trong các khía cạnh hay lĩnh vực chuyên môn nhất định, ví như: Quản trị marketing, quản trị sản xuất, quản trị nhân sự, quản trị tài chính...

* Các hoạt động quản trị tổng quát: Là những hoạt động quản trị tổng hợp không chuyên biệt theo một lĩnh vực chuyên môn cụ thể nào, được coi là các hoạt động quản trị tổng quát được Henry Fayol trình bày trong tác phẩm có tên là"Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát", trong đó ông cho rằng quản trị có 5 chức năng cơ bản là **hoạch định, tổ chức, phối hợp, chỉ huy và kiểm tra.**

Tuy nhiên, cũng có một số nhà nghiên cứu còn muốn bổ sung thêm một hoặc vài chức năng nữa như: nhân sự, thông tin, đối ngoại...Nhưng từ thập niên 80 của thế kỷ 20 đến nay những nhà nghiên cứu về quản trị kinh doanh hiện đại gần như thống nhất với nhau về các chức năng cơ bản của quản trị phân loại theo quá trình là:

a- Hoạch định: Là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất của quá trình quản trị. Ở đây, người ta phải

xác định mục tiêu của tổ chức, từ đó mà đề ra các biện pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu đó trong những điều kiện môi trường cụ thể.

b- Tổ chức: là xác định cơ cấu tổ chức, và định biên cũng như một số công việc khác thuộc lĩnh vực nhân sự.

c- Điều khiển (Lãnh đạo): Ở đây thể hiện các hoạt động chỉ huy, đôn đốc thực hiện như động viên, thúc đẩy, kích thích, phê bình, điều phối, giải quyết các vấn đề nảy sinh trong hoạt động hàng ngày ...nhằm thực hiện các mục tiêu và tiến độ đã được hoạch định. Để thực hiện tốt hoạt động này cần phải có một hệ thống thông tin hiệu quả.

d- Kiểm tra: Đây là chức năng cuối cùng của quá trình quản trị. Nhờ có chức năng này mà nhà quản trị biết được các mục tiêu, kế hoạch đã và đang được thực hiện như thế nào, có những vấn đề gì trở ngại cho công việc của các cấp và bộ phận, từ đó có những hành vi điều chỉnh và bổ sung kịp thời, đảm bảo cho công việc được thực hiện một cách trôi chảy và đúng tiến độ.

3- Nhà quản trị

Ai là những nhà quản trị?

Có thể xem những người thành đạt kết quả bằng cách thiết lập và duy trì một môi trường cho nỗ lực của

toàn nhóm có kết quả tốt là những nhà quản trị.

Trong tổ chức, nhà quản trị là người có trách nhiệm chỉ huy, điều khiển giám sát và chịu trách nhiệm về người khác. Nhà quản trị là những người có quyền ra các quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định đó.

Trong tổ chức thường có các cấp quản trị là:

- Các nhà quản trị cấp cao: Ra các quyết định có tính chiến lược là chủ yếu: (Lãnh đạo cấp công ty, tổng công ty, hiệu trưởng, viện trưởng.)

- Các nhà quản trị cấp trung gian: Ra các quyết định chiến thuật là chủ yếu: (giám đốc các xí nghiệp, quản đốc phân xưởng, trưởng chi nhánh, cửa hàng trưởng...)

- Các quản trị viên cấp cơ sở: Ra các quyết định tác nghiệp: (Tổ trưởng, phân xưởng trưởng, đội trưởng, nhóm trưởng...)

Ở các doanh nghiệp cũng như các tổ chức chính trị, xã hội... đều có các nhà quản trị và họ đều có các chức năng cơ bản như nhau để quản trị các tổ chức đó.

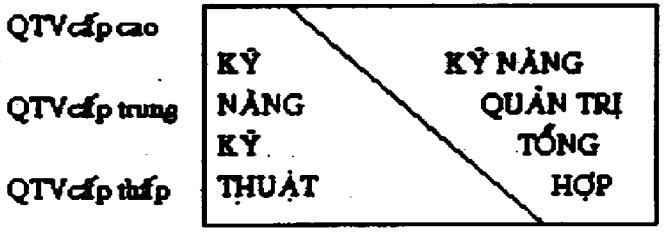
4- Công việc quản trị

Dù cho phải quản trị những tổ chức khác nhau trong những lĩnh vực khác nhau, nhưng người ta thấy rằng công việc của họ trên những nét tổng quát và cơ bản có nhiều điểm giống nhau mang tính phổ biến. Ở các cấp

quản trị càng cao thì công việc của các nhà quản trị càng giống nhau và có tính đặc trưng cho quản trị là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra, và họ càng ít tham gia vào những công việc có tính chất chuyên môn nghiệp vụ hoặc kỹ thuật tác nghiệp hàng ngày.

Hiện tượng trên được gọi là tính toàn năng (toàn diện) của quản trị do Henry Fayol đề xuất lần đầu tiên trong tác phẩm "Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát".

Nhờ tính toàn năng trên mà các nhà quản trị cấp càng cao càng dễ chuyển đổi từ tổ chức này thuộc lĩnh vực này sang tổ chức khác thuộc lĩnh vực khác trong lúc đó những quản trị viên ở các cấp thấp thì không thể chuyển đổi như thế được. Điều đó được minh họa và giải thích bằng sơ đồ dưới đây:



Một tổng kết số liệu sau cho ta thấy tỷ lệ thời gian giành cho các chức năng của các cấp quản trị khác nhau như sau:

Cấp quản trị	H. định	T. chức	Đ. Khiển	K.tra
Cấp cao	28%	36%	22%	14%
Cấp trung	18%	33%	36%	13%
Cấp cơ sở	15%	24%	51%	10%

5- Vai trò của nhà quản trị

Xét theo vai trò, các nhà quản trị khi thực hiện các chức năng của mình thường phải ứng xử theo những cách khác nhau tùy thuộc không gian, thời gian, địa điểm và mục đích cũng như đối tượng mà mình quan hệ. Nghĩa là họ có các vai trò khác nhau sau đây:

*** Các vai trò quan hệ:** Nhóm các vai trò này bao gồm:

- Vai trò đại diện hay tượng trưng cho tổ chức.

- Vai trò người lãnh đạo: Là người chịu trách nhiệm toàn diện về các hoạt động của tổ chức cho nên phải đảm đương toàn bộ các chức năng quản trị, phải sắp đặt, dẫn dắt, điều chỉnh... và chịu trách nhiệm cao nhất về mọi thành bại của tổ chức.

- Vai trò liên lạc: Là người thực hiện,các hoạt động giao dịch, quan hệ với trong và ngoài tổ chức.

*** Các vai trò thông tin:** Nhóm vai trò này bao gồm:

- Là người thu nhận thông tin từ bên trong và cả bên ngoài tổ chức và đánh giá, phân tích các thông tin đó để chuẩn bị cho những quyết định đúng đắn của mình.

- Vai trò truyền đạt: Phổ biến những thông tin cho những người có liên quan, có thể là cho những người cùng cấp, cấp dưới hay cấp trên của mình có tính chất nội bộ.

- Vai trò người phát ngôn: Thay mặt cho tổ chức cung cấp thông tin chính thức cho các cơ quan báo chí và các tổ chức có liên quan khác ở bên ngoài.

*** Các vai trò quyết định bao gồm:**

- Vai trò phụ trách kinh doanh: Ra các quyết định có liên quan đến các hoạt động kinh doanh như thị trường, khách hàng, sản phẩm, giá cả, doanh số, lợi nhuận, thị phần...

- Vai trò điều phối tài nguyên: Ra các quyết định liên quan đến việc phối hợp và sử dụng có hiệu quả các tài nguyên của tổ chức.

- Vai trò thương thuyết: Tiến hành các cuộc đàm phán để ký kết các hợp đồng với các cá nhân và tổ chức...

6- Các kỹ năng của nhà quản trị

Để có thể hoàn thành tốt các chức năng của mình các nhà quản trị cần có những kỹ năng quan trọng sau đây:

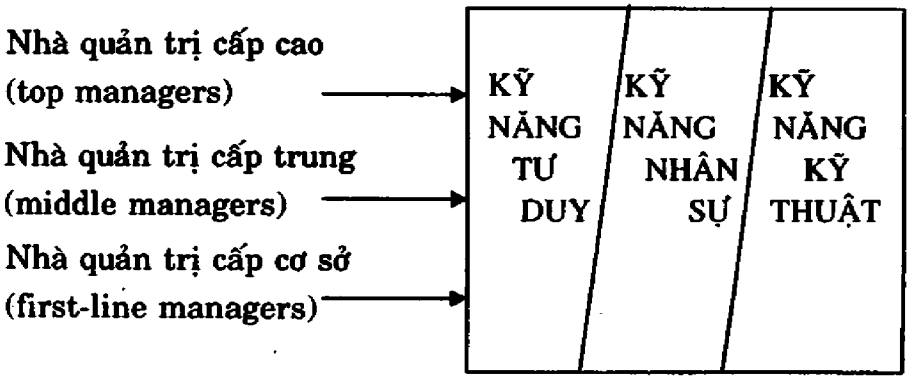
a- Kỹ năng tư duy: Đây là kỹ năng rất quan trọng đối với các nhà quản trị, đặc biệt là với các nhà quản trị cấp cao. Kỹ năng này gắn liền với tính sáng tạo, tính khoa học, tính lôgic, tính nhạy bén chính trị, khôn ngoan, trí thông minh và lòng dũng cảm của nhà quản trị, sẽ giúp cho nhà quản trị có những quyết định sáng suốt, đúng đắn về chiến lược, chính sách và các biện pháp cụ thể sắc sảo nhằm hoàn thành chức năng của mình một cách xuất sắc.

b- Kỹ năng nhân sự: Thực chất là nghệ thuật dùng người, là khả năng tổ chức, động viên, điều khiển, lôi cuốn con người và tập thể dưới quyền mình lao vào công việc chung với tất cả niềm say mê, trí tuệ và sức lực của họ. Để làm được việc này nhà quản trị còn phải có kiến thức tâm lý học và khả năng sư phạm giỏi. Kỹ năng nhân sự đòi hỏi phải có ở mọi cấp quản trị.

c- Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ: Muốn quản trị tốt một tổ chức nào đó, nhà quản trị cần phải có những kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ nhất định trong các lĩnh vực chuyên môn ngành quan trọng mà mình trực tiếp quản trị. Tuy nhiên mức độ thành thạo và hiểu biết

sâu sắc về chuyên môn nghiệp vụ đòi hỏi khác nhau ở các cấp quản trị. Cấp quản trị càng thấp thì càng cần có kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ càng nhiều, ngược lại cấp quản trị càng cao thì không đòi hỏi kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ nhiều nhưng kỹ năng tư duy cần phải càng cao.

Sơ đồ sau đây minh họa cho các kỹ năng cần thiết của các nhà quản trị:



II- TÍNH KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT CỦA QUẢN TRỊ

Quản trị vừa là một khoa học đồng thời cũng là một nghệ thuật.

1- Tính khoa học

- Tính khoa học của quản trị thể hiện ở nhà quản trị phải có những hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan về tự nhiên xã hội, cũng như các quy luật kinh tế để phân tích các điều kiện chủ và khách quan nhằm nhận thức đúng đắn những cơ hội và nguy cơ để có những phương án ứng xử thích hợp.

- Tính khoa học của quản trị yêu cầu nhà quản trị phải biết sử dụng những thành quả của các ngành khoa học khác và những phương pháp hiện đại vào trong hoạt động quản trị. (Tâm lý học, toán học, quản trị theo mục tiêu MBO, Kỹ thuật lập ngân quỹ, kỹ thuật sơ đồ mạng lưới (PERT), kỹ thuật hạch toán giá thành, lý thuyết hệ thống...)

- Tính khoa học trong quản trị đòi hỏi phải nắm vững những nguyên tắc, thủ tục, quy trình, pháp luật...để ra các quyết định.

Rõ ràng muốn quản trị được tổ chức nhất thiết phải có một hệ thống kiến thức sâu rộng. Tuy nhiên khoa học quản trị không phải là một sổ tay tra cứu để dùng cho mọi nơi mọi lúc, nó chỉ là những phương tiện để vận dụng một cách linh hoạt có tính đến những điều kiện, hoàn cảnh cụ thể. Nghĩa là quản trị còn đòi hỏi phải có một nghệ thuật điêu luyện.

2- Tính nghệ thuật

Việc vận dụng những khoa học nói trên vào trong thực tiễn như thế nào, làm sao để biến cái đã biết trong sách vở thành những hiện thực sinh động là tùy thuộc vào tài năng của các nhà quản trị. Đó là nghệ thuật trong quản trị.

Nghệ thuật trong quản trị là khả năng thực hành những hoạt động quản trị một cách khéo léo nhờ những kinh nghiệm, nghiên cứu, quan sát thu lượm được. Cũng có thể hiểu rằng nghệ thuật quản trị là những bí quyết, những phương pháp ứng xử khôn khéo trong những tình huống quản trị sao cho đạt được mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao nhất và đưa đến sự hài lòng nhiều nhất cho mọi thành viên trong tổ chức.

Nghệ thuật quản trị luôn quan hệ mật thiết với các tình huống quản trị.

Nghệ thuật quản trị có được từ những kinh nghiệm thành công và cả thất bại.

Bằng những tổng kết thực tiễn người ta thấy, nghệ thuật quản trị có thể được thể hiện trong một số hoạt động sau đây:

- Nghệ thuật sử dụng người,

- Nghệ thuật tạo thời cơ và tận dụng thời cơ.

- Nghệ thuật tạo vốn, sử dụng vốn và tích lũy vốn.

- Nghệ thuật cạnh tranh trong kinh doanh.

- Nghệ thuật khai thác tiềm năng, giải quyết khó khăn và ách tắc trong kinh doanh.

- Nghệ thuật ra quyết định.

- Nghệ thuật sử dụng các đòn bẩy trong quản trị.

- Nghệ thuật bán hàng (lôi kéo khách hàng và giữ khách hàng)

- Nghệ thuật giao tiếp, phê bình, giáo dục và thuyết phục con người.

Tóm lại, muốn quản trị tốt một tổ chức, nhà quản trị phải có một hệ thống lý thuyết (khoa học) làm nền tảng để vận dụng nó một cách uyển chuyển, tinh tế được nâng lên tầm nghệ thuật, linh hoạt trong từng tình huống quản trị cụ thể.

III- KINH DOANH VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

1- Kinh doanh

Kinh doanh là thực hiện một, một số hoặc toàn bộ các công đoạn của quá trình đầu tư, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm hoặc thực hiện các dịch vụ trên thị trường

nhằm mục đích sinh lợi, các hoạt động đó phải được thực hiện bởi các chủ thể kinh doanh.

Như vậy:

- Kinh doanh phải gắn liền với thị trường và phải diễn ra trên thị trường. Cho nên hoạt động kinh doanh phải tuân theo các quy luật khách quan của thị trường và luật pháp mới tồn tại và phát triển được.

- Kinh doanh phải do một chủ thể thực hiện. Chủ thể đó phải:

+ Có quyền sở hữu về các yếu tố kinh doanh.

+ Có quyền chủ động kinh doanh trong khuôn khổ luật pháp quy định, phải chịu trách nhiệm về kết quả và hậu quả của các hoạt động kinh doanh của mình.

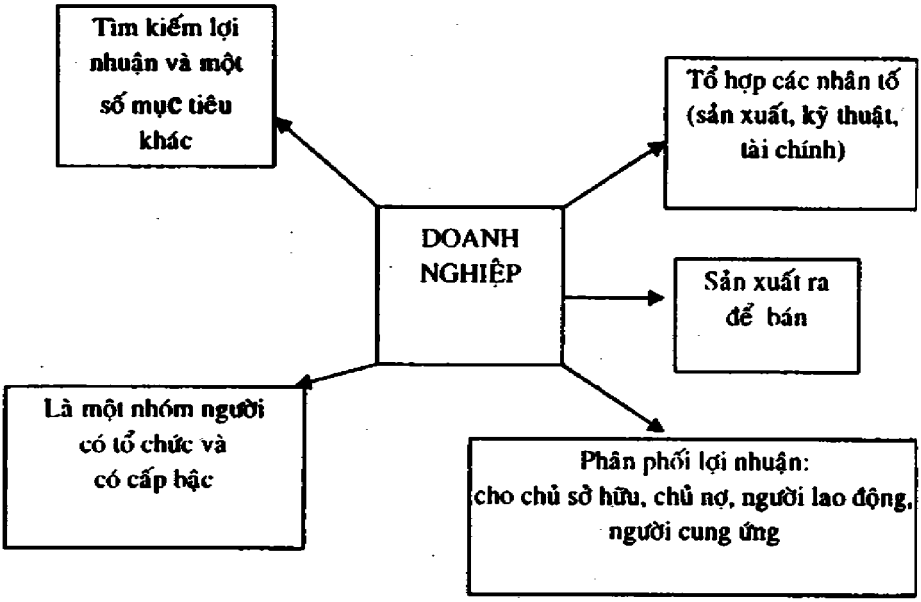
+ Mục đích tìm kiếm lợi nhuận là rất quan trọng và không thể thiếu được.

2- Doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một đơn vị kinh tế được thành lập để thực hiện các hoạt động kinh doanh. Doanh nghiệp thực hiện các chức năng sản xuất, mua bán hàng hóa, làm ra các dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng của con người và xã hội.

Có thể tham khảo định nghĩa dưới đây của viện thống kê Pháp: *Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế mà*

chức năng chính của nó là sản xuất ra các của cải vật chất hoặc các dịch vụ dùng để bán, từ đó có thể hình dung các đặc trưng của doanh nghiệp



3- Phân loại doanh nghiệp

Người ta có những cách phân loại doanh nghiệp như sau:

a- Phân loại theo lĩnh vực hoạt động: Nông nghiệp, thương nghiệp, công nghiệp, dịch vụ, tài chính.....

b- Phân loại theo quy mô: doanh nghiệp lớn, vừa, nhỏ.

c- Phân loại theo hình thức sở hữu: Nước ta hiện nay có:

- Doanh nghiệp nhà nước.
- Doanh nghiệp tư nhân.
- Công ty liên doanh với nước ngoài.
- Hợp tác xã.
- Công ty liên danh.
- Công ty TNHH.
- Công ty cổ phần.
- và một số dạng doanh nghiệp đặc biệt khác...

4- Nhà kinh doanh

Nhà kinh doanh là người tạo lập ra một doanh nghiệp, làm chủ và quản trị các hoạt động của doanh nghiệp. Nhà kinh doanh phải là người có sáng kiến, dám mạo hiểm, có sự ham muốn đối với nghề kinh doanh, có gan chấp nhận rủi ro trong kinh doanh. Nhà kinh doanh có vai trò rất quan trọng trong việc điều phối và sử dụng các yếu tố kinh doanh và phải am hiểu nhiều chức năng khác nhau như điều hành, tổ chức, giám sát, hoạch định, đưa ra những dự báo kịp thời, độc đáo, sắc sảo.

Một nhà kinh doanh thành công thường phải hội đủ những phẩm chất sau đây:

- Có nhiều tham vọng trong làm giàu và làm nên sự nghiệp lớn.

- Thông minh, có khả năng phân tích, tổng hợp, phán đoán, suy luận, tư duy, nhìn xa trông rộng, nhận thức nhanh chóng cơ hội và nguy cơ...

- Có lòng tự tin, có ý chí và nghị lực.

- Biết chấp nhận rủi ro, bởi vì không thể khẳng định một hoạt động kinh doanh nào là hoàn toàn không có rủi ro.

- Có nhu cầu tự khẳng định mình, tự lập, thoát khỏi sự bảo hộ của gia đình, của bề trên.

- Có đạo đức kinh doanh, biết dung hòa quyền lợi của mình với quyền lợi của khách hàng và của nhân viên.

5- Quản trị kinh doanh

Quản trị kinh doanh là sự tác động có hướng đích, thường xuyên, liên tục có chủ đích của chủ thể quản trị (nhà quản trị) đến đối tượng quản trị (cấp dưới), điều hòa và phối hợp các nguồn lực trong các doanh nghiệp nhằm thực hiện những mục tiêu đã vạch ra với hiệu quả cao nhất trong điều kiện cạnh tranh của thị trường.

Quản trị chính là quá trình phối hợp các yếu tố kinh doanh để tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho

khách hàng để kiếm lời trong điều kiện sẵn sàng chấp nhận một mức độ rủi ro nhất định có thể xẩy ra.

Bởi vì các nguồn lực bao giờ cũng hữu hạn nhưng mong muốn của nhà kinh doanh và xã hội là phải đưa ra được nhiều hàng hóa dịch vụ phục vụ tốt nhất cho khách hàng và có nhiều lợi nhuận cho nên quản trị quá trình này không thể không tính đến tính hiệu quả.

Các vấn đề của quản trị kinh doanh bao giờ cũng có tính xã hội và tính giai cấp. Bởi vậy hoạt động quản trị kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào chủ sở hữu và tính chất của hệ thống chính trị xã hội.

IV- MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

1- Khái niệm: Doanh nghiệp luôn luôn tồn tại trong một môi trường cụ thể. Các hoạt động của doanh nghiệp chịu sự tác động từ môi trường và ảnh hưởng lại môi trường. *Môi trường kinh doanh là tổng thể các tác nhân, điều kiện và định chế có liên quan và tác động qua lại đến hoạt động của doanh nghiệp.*

Những biến động thường xuyên của môi trường thường làm xuất hiện những cơ hội và đe dọa cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, muốn tồn tại và phát triển doanh nghiệp phải tìm cách hướng các hoạt động của mình thích ứng với các điều kiện môi

trường thay đổi đó. Ngược lại, doanh nghiệp cũng có tác động trở lại môi trường như sử dụng các công trình công cộng, làm ô nhiễm môi trường tự nhiên, đóng thuế và góp tiền của vào xây dựng các cơ sở vật chất và công trình công cộng, làm phát triển kinh tế địa phương, thay đổi bộ mặt kinh tế văn hóa ở khu vực đó.

2- Phân loại môi trường kinh doanh: Có nhiều cách phân loại

a- Khi chỉ xét đến môi trường bên ngoài thì người ta thường căn cứ vào tính chất và phạm vi tác động của các yếu tố môi trường từ bên ngoài vào doanh nghiệp mà phân ra môi trường vi mô và môi trường vĩ mô.

*** Môi trường vi mô:** còn gọi là môi trường tác nghiệp, *nó bao gồm những yếu tố có ảnh hưởng một cách trực tiếp đối với doanh nghiệp của mình,* cho nên khi doanh nghiệp thay đổi ngành nghề và thị trường hoạt động thì các yếu tố của môi trường kinh doanh đã thay đổi chứ không cần sự biến động theo thời gian của môi trường.

Các yếu tố của môi trường vi mô của doanh nghiệp bao gồm:

- Khách hàng.

- Đối thủ cạnh tranh.

- Các nhà phân phối.

- Các nhà cung cấp (tài chính, nhân lực, nguyên liệu, hàng hóa, dịch vụ...)

- Các nhóm ngươi có áp lực (cổ đông) đối với doanh nghiệp.

*** Môi trường vĩ mô:** Bao gồm những yếu tố, định chế ảnh hưởng đến nhiều ngành nghề, lĩnh vực khác nhau trong nền kinh tế, trong đó doanh nghiệp của mình cũng chịu ảnh hưởng có thể trực tiếp hoặc gián tiếp. Các yếu tố đó là:

- Các yếu tố kinh tế: thị trường, tiền tệ, giá cả, tỷ giá hối đoái, tiền lương tối thiểu ...

- Các yếu tố chính trị: Thể chế chính trị, sự ổn định chính trị, các chính sách của nhà nước và đảng cầm quyền đối với các hoạt động kinh doanh.

- Các yếu tố văn hóa xã hội: trình độ dân trí, phong tục tập quán, tay nghề, thất nghiệp, tôn giáo...

- Các yếu tố tự nhiên: tài nguyên thiên nhiên, khí hậu, thời tiết, mức độ ô nhiễm môi trường...

- Các yếu tố kỹ thuật công nghệ: Trình độ công nghệ, tốc độ đổi mới công nghệ, chính sách đầu tư vào khoa học công nghệ của chính phủ...

b- Môi trường nội bộ: Trong nội bộ doanh nghiệp cũng hình thành một môi trường bên trong, chính những yếu tố của môi trường bên trong này tạo nên sức mạnh cho doanh nghiệp trong kinh doanh và đặc biệt là trong cạnh tranh với các đối thủ của mình. Các yếu tố đó là:

- Tình hình tài chính của doanh nghiệp: được thể hiện bằng các chỉ tiêu nói lên khả năng thanh toán các khoản nợ, tình hình sử dụng các loại vốn, doanh thu và doanh lợi hàng năm và tốc độ tăng trưởng.

- Tình hình sản xuất: thể hiện ở trình độ hiện đại của trang thiết bị, công nghệ, việc tổ chức các quá trình sản xuất và hiệu quả sản xuất.

- Tình hình nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp: Việc nghiên cứu và đưa những thành tựu nghiên cứu của mình cũng như của thế giới vào trong doanh nghiệp, đầu tư cho nghiên cứu phát triển của doanh nghiệp như thế nào?

- Marketing: đó là những thông tin về thị trường, các hoạch định về chiến lược và kế hoạch marketing, hiệu quả của các biện pháp đó, thị phần và hoạt động của các kênh phân phối, chi phí cho marketing.

- Nhân sự và quản trị: lực lượng quản trị viên các cấp và tài năng của họ. Trình độ công nhân và nhân viên hoạt động trên các lĩnh vực chuyên môn khác nhau.

- Tài sản vô hình và văn hóa của tổ chức: đó là những bí quyết nghề nghiệp, bí quyết công nghệ, các bằng sáng chế được quyền bảo hộ, các nhãn hiệu, thương hiệu và biểu tượng đã trở thành một giá trị gắn liền với những thành tựu tích lũy được của doanh nghiệp, nó có nhiều tác dụng khác nhau trong kinh doanh.

Nói đến văn hóa của tổ chức là nói đến những hành vi đã trở nên những truyền thống tốt đẹp trong ứng xử với nhau và với các chủ thể xã hội khác, thông thường đó là những chuẩn mực, những triết lý được tôn thờ, những nét đẹp trong đời sống tinh thần đã trở nên gần gũi và là sản phẩm chung của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

V- DOANH NGHIỆP NHỎ

Thông thường, các nhà kinh doanh khởi đầu sự nghiệp kinh doanh của mình từ những doanh nghiệp nhỏ. Trong thành phần kinh tế tư nhân của nước ta hiện nay, doanh nghiệp nhỏ chiếm tỷ lệ rất lớn, có ý nghĩa rất quan trọng trong sự phát triển nền kinh tế của đất nước.

1- Tầm quan trọng của doanh nghiệp nhỏ

Doanh nghiệp nhỏ là đơn vị kinh tế kinh doanh độc

lập về sở hữu và hoạt động, nó không giữ vai trò thống trị trong lĩnh vực nó hoạt động cũng như trong nền kinh tế quốc dân, tuy nhiên doanh nghiệp nhỏ có những lợi thế và vai trò nhất định sau đây:

- Việc tạo lập các doanh nghiệp nhỏ không đòi hỏi có vốn lớn, thời gian chuẩn bị và đầu tư cơ bản nhanh để có thể hoạt động được ngay.

- Doanh nghiệp nhỏ có thể xuất hiện ở rất nhiều ngành nghề khác nhau với quy mô nhỏ cho nên rất nhạy bén và linh hoạt.

- Đối với nền kinh tế, nó cũng có một vai trò khá quan trọng như:

+ Tạo ra được nhiều công ăn việc làm cho người lao động.

+ Cung ứng nhiều loại mặt hàng mới kịp thời với nhu cầu phát sinh của xã hội.

+ Cung ứng được nhiều loại phụ tùng khác nhau cho các doanh nghiệp lớn.

+ Phân bố khắp các vùng trong nước, đặc biệt là những nơi xa xôi hẻo lánh.

+ Trong điều kiện khan hiếm vốn đầu tư trong xã hội, thì việc huy động vốn vào các doanh nghiệp nhỏ là rất thiết thực và có hiệu quả.

2- Khởi sự hoạt động kinh doanh

Như trên đã nói, người ta thường khởi sự sự nghiệp kinh doanh từ một doanh nghiệp nhỏ. Trước khi khởi sự hoạt động cần:

a- Tự đánh giá khả năng kinh doanh của mình:

- Mình có những hiểu biết gì về nghề kinh doanh?

- Công việc kinh doanh có phù hợp và hấp dẫn mình không?

- Mình có dám mạo hiểm và chấp nhận rủi ro không?

- Trong gia đình và người thân của mình có ai làm nghề kinh doanh và có ảnh hưởng tốt đến mình?

- Có tự tin rằng mình sẽ thành công và thành công lớn trong kinh doanh?

b- Có thể trở thành chủ một doanh nghiệp nhỏ như thế nào?

- Thừa hưởng của gia đình một cơ sở kinh doanh.

- Mua lại một doanh nghiệp có sẵn từ trước: Con dương này sẽ giản đơn vì:

+ Không gặp phải những bất trắc, khó khăn của việc tạo dựng một doanh nghiệp mới.

+ Có sẵn khách hàng, nhân viên và các mối quan hệ với các đối tác như ngân hàng, nhà cung cấp.

+ Những kinh nghiệm của chủ cũ.

- Tạo dựng một doanh nghiệp mới: Để tạo dựng một doanh nghiệp mới phải:

+ Tìm kiếm những cơ hội kinh doanh thật sự. Đó phải là những điều kiện thuận lợi, những lợi thế phù hợp với sở trường của mình..

+ Quyết định hình thức sở hữu: để có các biện pháp tìm nguồn vốn tài trợ cho dự án.

+ Dự thảo phương án kinh doanh, tìm người tư vấn và ra quyết định về phương án kinh doanh.

+ Triển khai dự án, kiểm tra tiến độ thực hiện và nghiệm thu để đưa vào hoạt động.

Chương **II**

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHỮNG LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KINH DOANH

Tuy hoạt động tập thể của con người đã có từ lâu và các hoạt động của những người có trách nhiệm chỉ huy lãnh đạo như hoạch định, tổ chức điều khiển và kiểm tra đã có từ rất lâu. Chính những công trình vĩ đại như kim tự tháp, vạn lý trường thành đã chứng minh điều đó. Như vậy, các tổ chức và quản trị các tổ chức thì đã có từ lâu. Nhưng những lý thuyết về quản trị thuộc nhiều trường phái khác nhau chỉ mới xuất hiện rõ nét trong khoảng 100 năm trở lại đây mà thôi.

Khởi đầu, từ năm 1776 Adam Smith đã thấy rằng cứ 10 công nhân, mỗi người chia nhau làm một phần việc chuyên môn thì họ có thể sản xuất ra được 48.000 cây kim, nhưng nếu mỗi người công nhân làm việc riêng rẽ từ đầu đến cuối thì mỗi ngày họ chỉ làm được 10 cây kim.

Thế mà cho đến năm 1911, khái niệm về một phương pháp làm việc khoa học mới thực sự ra đời.

Khác với những ngành khoa học khác, do đối tượng của khoa học quản trị rất nhiều, lại là môn khoa học liên quan đến nhiều khía cạnh khác nhau của con người, cho nên cũng bắt đầu từ đó xuất hiện nhiều trường phái khảo nghiệm vấn đề theo những xu hướng rất khác nhau tuy cùng nhằm một mục tiêu chung là làm sao quản trị có hiệu quả.

I- PHONG TRÀO QUẢN TRỊ KHOA HỌC

Quản trị khoa học có nghĩa là quản trị một cách khoa học, hoặc quản trị có khoa học. Đó là phương pháp quản trị nhấn mạnh tới việc nghiên cứu và tổ chức khoa học công việc ở cấp tác nghiệp để tăng hiệu quả. Tên tuổi của những người sau đây gắn liền với phong trào quản trị khoa học:

1- Frederick Winslow Taylor

Taylor đã tiến hành hầu hết những nghiên cứu và thành công của mình tại công ty thép Midvale và Bethlehem thuộc tiểu bang Pensilvania. Từ là người thợ, sau đó là kỹ sư cơ khí, năm 1911 ông đã cho xuất bản cuốn sách có nhan đề là "Những nguyên tắc quản trị

khoa học" ông phát hiện ra rằng công nhân hồi bấy giờ làm việc rất kém hiệu quả, thậm chí năng suất của họ chỉ đạt được bằng 1/3 khả năng thật sự của họ. Trong lúc đó những người quản lý thì chỉ làm theo kinh nghiệm, bằng cách cứ làm, sai thì sửa.

Ông đã kiên trì đưa ra một quan điểm cốt lõi rất quan trọng của mình là: Mỗi loại công việc dù là nhỏ nhất đều có một khoa học để thực hiện nó.

Ông ủng hộ học thuyết "con người kinh tế" và cho rằng khuyến khích bằng tiền đối với người lao động là rất cần thiết để họ làm việc tốt hơn. Ông đề ra phương pháp trả lương theo sản phẩm căn cứ vào các định mức thời gian.

Taylor đề ra 4 nguyên tắc trong quản lý.

* Thiết lập một khoa học cho mỗi yếu tố công việc của người thợ để thay cho phương pháp cũ làm theo kinh nghiệm.

* Chọn lựa, huấn luyện và đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho công nhân thay cho việc người công nhân tự chọn cách làm việc cho riêng họ.

* Hợp tác thật sự với người thợ nhằm đảm bảo rằng mọi công việc được thực hiện theo đúng các nguyên tắc khoa học đã được thiết lập.

* Phân rõ trách nhiệm giữa những người thợ và những người quản trị. Mỗi bên phải làm tốt phần việc của mình, nhờ đó mà tăng được hiệu quả.

Người ta đã ca ngợi rằng Taylor là cha đẻ của phong trào quản trị khoa học. *Bằng những đóng góp của mình cùng với các cộng sự, Taylor đã mở ra một kỷ nguyên vàng trong quản trị ở Mỹ.*

2- Henry Lowrence Gantt

Là một trợ lý gần gũi của Taylor và cũng là cộng sự của ông. Gantt tìm cách gia tăng hiệu năng của công việc thông qua điều tra khoa học, trên nền tảng vừa dựa vào những ý kiến của Taylor vừa theo những suy nghĩ riêng của mình.

Trong lúc Taylor quan niệm rằng con người như những cỗ máy, những bộ phận, ốc vít thì Gantt đã quan tâm đến tính dân chủ trong quản trị và ông đã cố gắng làm cho quản trị khoa học mang tính nhân đạo. Ông khẳng định rằng trong mọi vấn đề của quản trị thì yếu tố con người là quan trọng nhất. Ông nhấn mạnh vai trò của tiền thưởng trong việc kích thích tăng năng suất lao động, và đã đề nghị chế độ tiền lương theo sản phẩm lũy tiến để khuyến khích tăng năng suất.

Gantt còn có công lớn trong phát minh ra phương pháp sơ đồ mạng lưới áp dụng vào điều hành sản xuất, tổ chức và kiểm tra tiến độ thi công các công trình.

3- Frank Bunker va Lilian Gilbreth

Frank Bunker là một nhà thầu xây dựng cùng vợ là Lilian là một nhà tâm lý học rất cảm hứng với những ý tưởng mà Taylor đã giới thiệu, họ đã nghiên cứu công việc của người thợ từ những cử động, phân tích tất cả những cử động tham gia vào những công việc đó. Chỉ ra những cử động nào là thừa, không cần có để loại bỏ ra khỏi công việc, nhằm loại trừ những lãng phí thời gian lao động. Mặt khác họ còn nghiên cứu phải có một môi trường và các trang thiết bị phục vụ sao cho người công nhân có thể làm việc có hiệu quả nhất.

Xuất phát từ những tính toán như trên, Các nhà nghiên cứu thuộc phong trào quản trị khoa học rất quan tâm đến việc nghiên cứu các thao tác, cử động của công nhân và đã chia nhỏ công việc thành những phần nhỏ công việc và các thao tác riêng biệt để tính thời gian thực hiện chúng.

Tóm lại, Phong trào quản trị khoa học đã có những đóng góp lớn trong việc xây dựng và phát triển lý thuyết quản trị, đưa ra được những nguyện tắc và phương pháp

tốt áp dụng trong quản trị sản xuất ở các nước công nghiệp hồi bấy giờ.

Tuy nhiên Taylor đã quá nhấn mạnh đến vai trò của quyền lực, điều khiển và kiểm soát và thưởng phạt mà đã phần nào xem nhẹ yếu tố con người với tư cách là những chủ thể và là tổng hòa của các mối quan hệ xã hội. Mặt khác Taylor quá nhấn mạnh và quan tâm đến hiệu năng quản trị ở cấp xưởng hoặc phân xưởng, tức quản trị các tác nghiệp, cho nên đã chú ý quá nhiều đến tiết kiệm thời gian và tính hợp lý của những động tác thao tác, làm giảm đi khía cạnh tổng quát của quản trị.

II- TRƯỜNG PHÁI CỔ ĐIỂN - LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH TỔNG QUÁT CỦA HENRY FAYOL

Henry Fayol nghiên cứu lý thuyết của mình cùng thời với Taylor. Tuy nhiên trong khi Taylor chỉ quan tâm đến quản trị tác nghiệp ở cấp xí nghiệp, phân xưởng thì Henry Fayol lại quan tâm đến những hoạt động của những nhà quản trị. Với tư cách là tổng giám đốc của một khu mỏ khai thác than của Pháp, là một nhà kinh doanh thành công trong sự nghiệp, với những kinh nghiệm quý báu của mình ông đã xuất bản cuốn sách "Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát".

1- Ông cho rằng quản trị là một hoạt động phải được tách ra khỏi các hoạt động nghiệp vụ trong kinh doanh.

H. Fayol cho rằng trong kinh doanh có 5 loại hoạt động có tính chất chuyên môn cụ thể là: Kỹ thuật sản xuất, thương mại (Mua bán), tài chính, kế toán và an ninh. Còn hoạt động quản trị gồm những công việc có tính chất chung, tổng hợp như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, phối hợp và kiểm tra là những công việc thường xuyên và cần thiết ở mọi lĩnh vực hoạt động khác nhau của các tổ chức, cả trong kinh doanh cũng như trong quản trị các tổ chức chính trị xã hội, trường học, bệnh viện...

2- Các nhà quản trị phải được huấn luyện, đào tạo để có những phẩm chất nhất định về: thể chất, tinh thần, đạo đức, chuyên môn kỹ thuật, kinh nghiệm.

3- Fayol đề ra 14 nguyên tắc quản trị với nội dung chủ yếu như sau:

3.1- Phân chia công việc: đảm bảo chuyên môn hóa cao sẽ làm tăng năng suất lao động.

3.2- Quyền hạn và trách nhiệm: Các nhà quản trị có quyền ra các quyết định, mệnh lệnh và họ phải chịu tách nhiệm tương ứng với những quyền mà họ có. Có quyền mà không không phải chịu trách nhiệm sẽ sinh ra thói vô trách nhiệm và những hậu quả xấu.

3.3- Kỷ luật: Công nhân phải tôn trọng kỷ luật của tổ chức. Kỷ luật là sự tôn trọng những quy định nhằm đạt được sự tuân thủ, tính chuyên cần. Kỷ luật chặt chẽ sẽ đảm bảo, chất lượng và hiệu quả cao trong kinh doanh.

3.4- Thống nhất trong chỉ huy: Nguyên tắc này đòi hỏi mọi nhân viên cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh từ một thủ trưởng mà thôi.

3.5- Thống nhất điều khiển: Nguyên tắc này đòi hỏi một nhóm hoạt động có cùng một mục tiêu phải có người đứng đầu và phải có một kế hoạch thống nhất.

3.6- Quyền lợi của cá nhân phải đặt dưới quyền lợi chung của tập thể.

3.7- Thù lao hợp lý: trả công phải công bằng hợp lý và mang lại sự thỏa mãn tối đa có thể được cho tất cả mọi người.

3.8- Mức độ tập trung hóa quyền lực cao hay thấp là tùy thuộc vào yêu cầu làm sao cho năng suất của tổ chức là cao nhất.

3.9- Hình thành một hệ thống mắt xích quyền lực từ thấp nhất đến cao nhất. Tuyến quyền lực và truyền thông không được đi chệch ra khỏi hệ thống cấp bậc quyền lực này.

3.10- Trật tự: Fayol cho rằng người nào cũng có chỗ riêng của họ. Người và vật đều cần phải đặt đúng chỗ của nó (đó là nguyên tắc rất quan trọng trong việc sử dụng dụng cụ thiết bị và con người).

3.11- Công bằng: Sự công bằng trong cách đối xử với cấp dưới là sự cần thiết để tạo nên lòng trung thành và sự tận tụy của nhân viên cấp dưới đối với tổ chức.

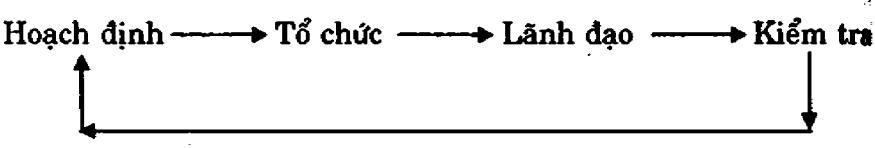
3.12- Ổn định nhiệm vụ cho nhân viên: Nguyên tắc này yêu cầu phải bố trí công việc cho mỗi người đủ thời gian ít nhất là một nhiệm kỳ, điều này đảm bảo cho mỗi người có một mục tiêu rõ ràng để hoạt động, có điều kiện để họ chuẩn bị chu đáo. Sự thay đổi tùy tiện không cần thiết sẽ gây khó khăn cho họ và phí tổn vô ích cho cả họ và cho tổ chức.

3.13- Sáng kiến: Phát huy sự suy nghĩ và thực hiện sáng tạo của mọi người. Fayol khuyên các nhà quản trị hãy bớt đi lòng kiêu hãnh của họ, hãy lắng nghe ý kiến của mọi người, điều đó chỉ có lợi mà thôi.

3.14- Tinh thần tập thể: Phát huy tinh thần tập thể sẽ tạo được sự đoàn kết nhất trí làm tăng thêm sức mạnh cho tập thể, làm tăng được hiệu quả công việc.

Từ thập niên 1960 xu hướng chung của các nhà quản trị là nhìn nhận quản trị theo quá trình được đề cập

trong lý thuyết quản trị tổng quát của Henry Fayol với 4 chức năng cơ bản của quản trị theo trình tự :



Chức năng phối hợp được vận dụng trong mọi chức năng nói trên cho nên không cần phải kể thêm một chức năng riêng nữa.

III- TRƯỜNG PHÁI NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ THEO CÁCH TIẾP CẬN CON NGƯỜI (THEO THUYẾT HÀNH VI)

Các nhà nghiên cứu quản trị theo hướng này dựa vào các quy luật hành vi của con người được các nhà tâm lý học và xã hội học đúc kết. Bởi vì như chúng ta biết quản trị là làm việc với những con người, điều khiển hành vi của con người, cho nên tiếp cận tài nguyên con người quả là một hướng đi rất hợp lý. Sau đây là những người đã có nhiều công sức đóng góp cho xu hướng nghiên cứu này:

1- **Hugo Munsterberg:** Trong quyển sách nhan đề *"Tâm lý học và hiệu năng công nghiệp"(năm 1913)* của

mình, ông đã nêu được mối quan hệ giữa quản trị khoa học và tâm lý công nghiệp. Cả hai lĩnh vực đó đều tìm cách cải tiến hiệu năng công việc thông qua việc phân tích động tác, kỹ năng và nhu cầu của người công nhân trong từng công việc.

Trong quyển sách này, Munsterberg đề nghị sử dụng tâm lý học trong:

- Tuyển chọn nhân viên (Tìm người tốt nhất)

- Đào tạo nhân viên (Tìm công việc tốt nhất)

- Thiết lập điều kiện làm việc cho nhân viên tốt nhất

2- Mary Parker Follett: Bà là một nhà triết học nhưng bà đã có nhiều cống hiến nghiên cứu của mình cho quản trị.

Mary Parker Follett đưa ra một số ý tưởng quan trọng sau đây:

a- Phương pháp giải quyết mâu thuẫn tốt nhất là "thống nhất" chứ không phải là áp chế hay nhân nhượng.

b- Phương pháp ra mệnh lệnh của nhà quản trị: Theo bà việc ra mệnh lệnh và chấp hành mệnh lệnh như thế nào còn tùy thuộc vào quan hệ giữa người ra mệnh lệnh và người thực thi mệnh lệnh.

Việc ra mệnh lệnh phải được giải quyết trong và thông qua hoàn cảnh cụ thể chứ không thể chỉ theo đẳng

cấp hoặc quyền lực đã thiết lập sao cho người ta tiếp nhân và thực thi mệnh lệnh mà cảm nhận được rằng mình có dự phần trách nhiệm về mệnh lệnh đó.

c- Mary Parker Follett đề cao con người cho dù họ là những nhân viên cấp dưới. Phải hiểu được vai trò của mỗi cá nhân trong tổ chức. Phải xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới: sao cho họ cảm thấy rằng họ đang làm việc với ai chứ không phải làm việc dưới quyền ai. Cần coi trọng tự kiểm tra chứ không phải bị kiểm tra.

d- Bà tán thành và ủng hộ lý thuyết tâm lý cấu trúc với quan niệm "tổng thể lớn hơn tổng số các bộ phận", nghĩa là tập thể lớn hơn các cá thể cộng lại. Trong tập thể, mỗi cá nhân bằng suy nghĩ, giao tiếp, hợp tác mà tìm thấy hành vi chung làm tăng thêm sức mạnh của tập thể.

Những tiết lý trên đây của Mary Parker Follett đã làm nền tảng cho các lý thuyết về động cơ thúc đẩy trong quản trị hiện đại. Bà cho rằng tổ chức có thể dựa trên đạo đức của nhóm chứ không phải trên chủ nghĩa cá nhân, tiềm năng của cá nhân cũng chỉ là tiềm năng cho tới khi được giải phóng thông qua mối liên hệ nhóm. Công việc của nhà quản trị là hòa hợp và phối hợp các cố gắng của nhóm.

3- Chester Barnard: Có thể coi những ý tưởng của Barnard là cầu nối giữa quan điểm quản trị cổ điển với trường phái quan hệ con người. Barnard nhìn tổ chức như một hệ thống xã hội cần phải có sự hợp tác của con người. Trong tác phẩm có tên *"Các chức năng của nhà quản trị" (năm 1938)*, Barnard xem tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người có mối quan hệ tương tác lẫn nhau. Vai trò của nhà quản trị là truyền đạt và kích thích cấp dưới cố gắng tối đa. Sự thành công trong hoạt động của tổ chức tùy thuộc vào mức độ hợp tác giữa các thành viên, tùy thuộc vào việc duy trì tốt mối quan hệ với con người và các định chế bên ngoài mà tổ chức có sự tương tác thường xuyên.

Barnard còn nhấn mạnh đến tầm quan trọng của tổ chức không chính thức và sự chấp nhận quyền hành. Quan niệm về sự chấp nhận quyền hành cho rằng quyền hành xuất phát từ sự sẵn sàng chấp nhận của cấp dưới. Theo ông thì chẳng có cái gì gọi là người có quyền hết cả, chỉ có người mà quyền hạn được giao cho mà thôi.

4- Eton Mayo: Có thể nói đóng góp quan trọng nhất của khảo hướng theo cách tiếp cận tài nguyên con người cho quản trị học là các nghiên cứu thực nghiệm tại nhà máy Hawthorne của công ty western Electric ở bang Illinois, công trình nghiên cứu này bắt đầu từ năm 1924 mãi đến những năm đầu của 1930 mới kết thúc.

Đầu tiên những kỹ sư làm thí nghiệm để tìm mối quan hệ giữa môi trường vật lý và năng suất của công nhân. Những kết quả đầu tiên đã hoàn toàn ngược lại với những dự đoán của họ.

- Thí nghiệm thứ nhất: Cho cường độ chiếu sáng khác nhau ở hai nhóm công nhân khác nhau để làm đối chứng. Kết quả là cường độ chiếu sáng không ảnh hưởng gì đến năng suất.

- Thí nghiệm thứ hai: Xác định ảnh hưởng của điều kiện làm việc như thay đổi giờ nghỉ trong ngày, trong tuần...Kết quả cho thấy ảnh hưởng không đáng kể đến năng suất.

- Thí nghiệm thứ ba: Xác định ảnh hưởng của tiền lương đối với năng suất của nhóm: Kết quả cho thấy ảnh hưởng này không bằng ảnh hưởng của các yếu tố xã hội như: áp lực nhóm, sự chấp nhận, và sự an toàn tương hỗ.

Từ đó Eton Mayo đã rút ra những kết luận sau:

* Các đơn vị kinh doanh bên cạnh tính kinh tế và kỹ thuật nó còn là một tổ chức xã hội.

* Con người không thể chỉ cần động viên bằng vật chất mà còn cần được quan tâm đến cả yếu tố tâm lý xã hội nữa.

* Các nhóm không chính thức có tác động nhiều đến thái độ và kết quả làm việc của công nhân viên.

* Sự thỏa mãn những nhu cầu về tinh thần có tác động đến năng suất và kết quả lao động.

* Tài năng quản lý vừa có cả yếu tố kỹ thuật vừa có cả yếu tố tâm lý xã hội.

IV- NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ TRÊN QUAN ĐIỂM LÝ THUYẾT HỆ THỐNG

Hướng nghiên cứu này ứng dụng thành quả của lý thuyết hệ thống vào giải quyết những vấn đề của quản trị.

Hệt thống là một tập hợp các phần tử, sự vật có mối liên hệ tương hỗ lẫn nhau, phụ thuộc lẫn nhau để trở thành một khối hoàn chỉnh thống nhất. Vì vậy khi nghiên cứu hệ thống đó không thể chỉ nghiên cứu riêng rẽ từng bộ phận mà còn phải nghiên cứu nó trong mối liên hệ với các phần tử khác trong hệ thống.

Có hai loại hệ thống là: Hệ thống kín và hệ thống mở.

Hệ thống kín không chịu sự tương tác của môi trường.

Hệ thống mở là hệ thống chịu sự tác động qua lại với môi trường, chính ý tưởng của Barnard cho rằng tổ chức là một hệ thống mở đã có từ năm 1930, đến lúc này (1960), những người khảo hướng quản trị theo lý thuyết hệ thống mới thực sự thừa nhận.

Ngày nay người ta coi tổ chức là một hệ thống mở. Cho nên khi nghiên cứu một tổ chức phải đặt nó trong một môi trường nhất định, từ đó hiểu được sự ảnh hưởng qua lại giữa chúng.

Ví dụ: Ở một doanh nghiệp thì hoạt động của nó như sau:

- Các yếu tố đầu vào: Nguyên vật liệu, lao động, tư bản, kỹ thuật và thông tin.

- Quá trình biến đổi: Phối hợp các yếu tố đầu vào dưới tác động của quản trị và hoạt động của máy móc dưới sự điều khiển của người lao động để tiến hành các quá trình sản xuất.

- Các yếu tố đầu ra: Các sản phẩm và dịch vụ, và kết quả tài chính.

Sự thành công của hệ thống nói trên tùy thuộc không những sự hoàn hảo của hệ thống mà còn tùy thuộc vào sự tương tác của hệ thống với môi trường xúng quanh. Đó là nhà cung cấp, khách hàng, chính phủ, công đoàn, các luật lệ, điều kiện tự nhiên. ...

Nếu tiền bán những sản phẩm và dịch vụ sau khi bù đắp các chi phí và đóng thuế vẫn còn dư thì tổ chức đó có lợi nhuận, nhưng nếu doanh thu không đủ bù đắp chi phí thì tổ chức đó bị thua lỗ và sẽ bị thu nhỏ lại cho đến lúc không tồn tại được trên thị trường, và mất đi.

Như vậy nhà quản trị phải nhận thức mối quan hệ giữa hệ thống và môi trường, phải thích ứng với sự ảnh hưởng của nó đồng thời bảo đảm sao cho các bộ phận của tổ chức phối hợp với nhau tốt nhất nhằm hoàn thành được các mục tiêu của tổ chức.

V- NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ TRÊN QUAN ĐIỂM THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG

Những nhà nghiên cứu quản trị theo quan điểm này hy vọng sử dụng những thành quả của các ngành khoa học chính xác như xác suất thống kê, quy hoạch tuyến tính, lý thuyết trò chơi, lý thuyết khối phục...đồng thời sử dụng những phương tiện máy móc để tìm ra những giải pháp trong quản trị

Tuy những ứng dụng nói trên có những vai trò nhất định của nó, nhưng không thể xem đó là cách duy nhất nghiên cứu ứng dụng trong quản trị.

VI- NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ THEO THUYẾT NGẪU NHIÊN

Trái với hai trường phái Lý thuyết hệ thống và định lượng, một số nhà nghiên cứu quản trị cho rằng không thể có những công thức chung cứng nhắc cho quản trị. Họ cho rằng những nguyên tắc, hay phương pháp mà nhà quản trị sử dụng tùy thuộc rất nhiều vào từng tình huống cụ thể.

Với cách tiếp cận này những nhà nghiên cứu nhấn mạnh đến việc nhận dạng và hiểu các mối quan hệ chức năng giữa các biến cố môi trường bên trong và bên ngoài tác động vào những hành động của nhà quản trị và kết quả thực hiện.

Thí dụ: Phân công lao động chi tiết, chuyên môn hóa sâu sẽ làm tăng năng suất lao động nhưng trong những trường hợp cụ thể một số công việc nếu chuyên môn hóa quá cao sẽ không tốt, và chúng ta cũng biết trong tâm lý học lao động người ta đã quy định mức đơn điệu cho phép nhằm quy định ngưỡng cho chuyên môn hóa hợp lý.

Khảo hướng ngẫu nhiên phát biểu rằng nếu có X thì sẽ có Y nhưng chỉ dưới điều kiện Z. Trong đó Z là một yếu tố ngẫu nhiên. Vấn đề quan trọng là làm sao tìm ra được nhân tố ngẫu nhiên này. Người ta thấy rằng có vô số nhân tố ngẫu nhiên khó liệt kê hết, nhưng có thể

thường gặp nhất là: Kich cỡ của tổ chức, trình độ kỹ thuật, tính bất ổn định của môi trường và các khác biệt cá nhân.

Trên đây, chúng ta đã nghiên cứu một cách khái quát lịch sử của những tư tưởng quản trị. Các nội dung được trình bày một cách song song hai khía cạnh là vừa theo tiến trình lịch sử, vừa theo từng nhóm quan điểm (Trường phái).

Tuy xuất hiện tuần tự theo thời gian như vậy, các lý thuyết quản trị với những góc độ khác nhau đã không thay thế nhau mà bổ sung cho nhau để hoàn chỉnh hơn. Muốn quản trị có hiệu quả phải biết vận dụng một cách tổng hợp, linh hoạt sáng tạo các lý thuyết trên.

Chương ***III***

QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

I- KHÁI NIỆM VỀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

1- Thế nào là quyết định quản trị

Quyết định quản trị là sản phẩm trí tuệ của nhà quản trị. Ra quyết định là hoạt động thường xuyên, có vai trò rất quan trọng, đó là công việc cơ bản của nhà quản trị trong quá trình quản trị doanh nghiệp. Thông qua các quyết định quản trị, các chủ thể quản trị tác động đến các đối tượng quản trị. Từ những điều hành trong sản xuất hàng ngày, cho đến việc giải quyết những vấn đề kinh tế lớn có tầm quan trọng chiến lược đều được tiến hành bằng những quyết định thích hợp.

Chất lượng của các quyết định ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Một quyết định đúng và kịp thời sẽ tạo điều kiện phát triển sản xuất, nâng cao hiệu quả, còn một quyết định sai, đưa ra không

đúng lúc sẽ gây thiệt hại lớn, cản trở công việc sản xuất kinh doanh. Sau đây là vài ví dụ về các quyết định quản trị:

- Quyết định về các chỉ tiêu kế hoạch.
- Quyết định về phương án tổ chức,
- Quyết định về động viên khen thưởng.
- Quyết định thuyên chuyển đề bạt.
- Quyết định về hình thức kiểm tra...

Khi ra quyết định, nhà quản trị phải tính toán, cân nhắc thận trọng để tìm ra giải pháp tốt nhất cho vấn đề.

Vậy có thể nói: Quyết định quản trị là lựa chọn một trong những phương án hành động có thể có để giải quyết những vấn đề của quản trị đặt ra.

2- Những đặc điểm của quyết định quản trị

a- Chỉ có các nhà quản trị mới được đưa ra các quyết định quản trị.

b- Quyết định quản trị phải hướng vào đối tượng quản trị cụ thể (đơn vị, tập thể, cá nhân).

c- Các quyết định chỉ được đưa ra khi vấn đề đã chín muồi, trở thành đòi hỏi khách quan không thể không làm được.

d- Quyết định quản trị liên quan chặt chẽ đến thông tin và xử lý thông tin, cho nên phải có đầy đủ thông tin cần thiết mới được ra quyết định.

3- Phân loại quyết định quản trị

Có nhiều cách phân loại các quyết định quản trị, sau đây có thể giới thiệu một số cách phân loại cần biết:

a- Căn cứ vào tính chất hay tầm quan trọng của vấn đề mà phân ra:

- Quyết định chiến lược: là những quyết định có liên quan đến định hướng lâu dài, có tầm quan trọng thiết yếu, nó có vai trò quyết định trong sự phát triển dài hạn của tổ chức.

- Quyết định chiến thuật: là những quyết định chỉ liên quan đến việc thực hiện những mục tiêu ngắn hạn của tổ chức. Nó là cơ sở để thực hiện mục tiêu và kế hoạch chiến lược.

- Các quyết định tác nghiệp: là những quyết định liên quan đến từng bộ phận cụ thể và nhằm giải quyết những nhiệm vụ của các hoạt động tác nghiệp.

Các quyết định chiến lược và chiến thuật chỉ có thể được thực hiện thông qua việc thực hiện những quyết định tác nghiệp này.

Tuy nhiên cả ba loại quyết định trên phải kết hợp chặt chẽ với nhau và tạo cơ sở hoặc tiền đề cho nhau trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

b- Căn cứ theo thời gian có thể chia ra 3 loại là:

- Quyết định dài hạn (cho khoảng thời gian 5 năm trở lên)

- Quyết định trung hạn (Cho khoảng thời gian từ 2 đến 4 năm)

- Quyết định ngắn hạn (cho thời gian 1 năm trở xuống)

c- Căn cứ vào nội dung thuộc chức năng nào mà phân ra :

- Quyết định kế hoạch.

- Quyết định tổ chức.

- Quyết định điều khiển (lãnh đạo).

- Quyết định kiểm tra.

d- Căn cứ vào cấu trúc của vấn đề phải ra quyết định mà phân ra:

- Quyết định theo chương trình: Khi gặp loại vấn đề có cấu trúc tốt, tức là vấn đề quen thuộc, rõ ràng, có sẵn phương án giải quyết, lượng thông tin phong phú đầy đủ

và dễ tìm kiếm thì việc ra quyết định chỉ mô phỏng theo cách đã từng giải quyết. Nghĩa là quyết định theo chương trình đã có sẵn.

- Quyết định không theo chương trình: Khi gặp những vấn đề có cấu trúc xấu, đó là những vấn đề mới lạ, thiếu rõ ràng, thông tin khó xác định, khó xử lý, thì nhà quản trị phải suy nghĩ sáng tạo, phải tìm tòi cân nhắc trên nhiều khía cạnh khác nhau mới ra được quyết định.

II- RA QUYẾT ĐỊNH

1- Những quyết định phải hợp lý

Một nhà quản trị giỏi, phải đưa ra được những quyết định hợp lý. Hợp lý ở đây được hiểu rằng quyết định đó là sự lựa chọn tốt nhất một trong các phương án có thể để giải quyết vấn đề nhằm đạt được sự thỏa mãn tối đa về những giá trị mà ta có thể mong đợi.

Một quyết định được coi là hợp lý nếu:

- Quyết định hướng đến mục tiêu: Người ra quyết định phải xác định rõ ràng mục tiêu và cố gắng sao cho việc thực hiện quyết định sẽ làm cho đạt được mục tiêu cao nhất dù cho đó là vấn đề nhỏ hay lớn.

- Mọi khả năng lựa chọn đều được biết, không được để sót khả năng nào.

- Những ưu tiên phải được xác định rõ ràng, các tiêu chuẩn phải được xếp ưu tiên.

Sự lựa chọn cuối cùng phải mang lại kết quả tối đa.

2- Những vấn đề cần lưu ý khi ra quyết định

Khi ra quyết định các nhà quản trị thường gặp một số thiếu sót sau đây:

- Quá tin vào kinh nghiệm và đánh giá nó quá cao.

- Nhìn thấy vấn đề trước mắt nhỏ, mà bỏ qua vấn đề chính lâu dài.

- Ra quyết định dựa trên những ấn tượng, cảm xúc cá nhân.

- Quá cầu toàn khi ra quyết định, có thể làm mất cơ hội.

- Ra quyết định khi chưa có đủ những thông tin cần thiết.

3- Quá trình ra quyết định

Muốn ra được một quyết định đúng, nhà quản trị cần làm theo các bước sau đây:

Bước 1: Xác định vấn đề cần ra quyết định: Ở đây phải nhận thức những yêu cầu khách quan đòi hỏi phải ra quyết định, nếu không ra quyết định về vấn đề đó thì

sẽ gây ách tắc, cản trở, hoặc sẽ nguy hại cho các hoạt động nào đó của tổ chức.

Ví dụ: Quyết định về mục tiêu chiến lược, quyết định về thuyên chuyển, đề bạt, quyết định về khen thưởng hay kỷ luật...

Bước 2: Đề ra các tiêu chuẩn: Có thể coi đây là thước đo làm căn cứ để đánh giá mức độ hợp lý của quyết định. Bởi vậy, tiêu chuẩn phải thiết thực, và các tiêu chuẩn phải được quy định những tầm quan trọng tương ứng.

Bước 3: Xây dựng các phương án khác nhau có thể có nhằm giải quyết được vấn đề đã đặt ra. Nếu số lượng phương án càng tăng lên thì khả năng lựa chọn càng lớn, càng có thể chọn được phương án thực sự tối ưu tuy rằng việc so sánh có phức tạp hơn.

Bước 4: Đánh giá các phương án đã được xây dựng: Dựa vào những tiêu chuẩn đã có ở bước 2 có quan tâm đến mức độ quan trọng khác nhau của các tiêu chuẩn, sau đó dùng những kỹ thuật thích hợp để phân tích đánh giá, xác định những ưu nhược điểm của các phương án. Các phương pháp đó có thể là:

- Xác định theo các yếu tố định tính và định lượng.
- Phân tích biên tế.
- Phân tích chi phí - hiệu quả.

- Mô hình cây quyết định.

Bước 5: Lựa chọn phương án tối ưu: Kết quả phân tích ở bước 4 sẽ cho ta nhận xét khách quan để chọn phương án tốt nhất (sau khi đã xem xét toàn diện) trong các phương án đã đề ra, Đó là phương án tối ưu.

Bước 6: Ra quyết định.

4- Kỹ thuật ra quyết định

a- Các dạng ra quyết định:

* Ra quyết định trong điều kiện chắc chắn: Dạng ra quyết định này có đặc điểm là khi ra quyết định nhà quản trị đã biết chắc kết quả cuối cùng của mỗi phương án. Việc ra quyết định trong trường hợp này rất đơn giản, vì người ta chỉ cần chọn phương án tối ưu là ra quyết định.

* Ra quyết định trong điều kiện có rủi ro: Trong trường hợp này nhà quản trị chỉ biết xác suất thành công của mỗi phương án mà chưa biết rõ kết quả cuối cùng của mỗi phương án. Để biết được kết quả cuối cùng của mỗi phương án, người ta cần phải tính toán một số yếu tố, một số khả năng thông qua xác suất đã biết để xác định kết quả mong đợi tương đối của từng phương án khác nhau.

* Ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn:

Ở trường hợp này nhà quyết định phải ra quyết định trong điều kiện chưa biết rõ kết quả cuối cùng của mỗi phương án và cũng không biết được xác suất thành công của mỗi phương án.

b- Các kiểu ra quyết định: Vitor Vroom và Philip Yeston phân ra 5 mô hình ra quyết định tiêu biểu sau:

Mô hình 1: Các nhà quản trị tự quyết định trên những thông tin họ có được tại thời điểm đó.

Mô hình 2: Các nhà quản trị thu thập thông tin từ những thuộc cấp, sau đó họ tự quyết định. Các thuộc cấp lúc này là người cung cấp thông tin cho nhà quản trị.

Mô hình 3: Các nhà quản trị trao đổi với các thuộc cấp có liên quan để lắng nghe ý kiến và những đề nghị của họ, mà không cần tập hợp họ lại, sau đó nhà quản trị sẽ ra quyết định. Quyết định có thể chịu ảnh hưởng hoặc không chịu ảnh hưởng của những ý kiến trên của thuộc cấp.

Mô hình 4: Các nhà quản trị trao đổi với tập thể những thuộc cấp của mình để lấy ý kiến chung của họ. Sau đó nhà quản trị đưa ra quyết định với nội dung trong đó có thể có hoặc không có ý kiến của họ.

Mô hình 5: Các nhà quản trị trao đổi với tập thể công nhân viên, họ cùng nhau thảo luận và đánh giá các giải pháp, cố gắng đạt được sự nhất trí chung. Các nhà quản trị không tìm cách áp đặt hay gây ảnh hưởng với tập thể, trái lại còn để tập thể hiến kế, đưa ra các giải pháp. Nhà quản trị sẽ căn cứ vào đó để đưa ra các quyết định phù hợp.

Mỗi mô hình trên đều có những ưu nhược điểm riêng của nó.

- Mô hình 1 và 2 có ưu điểm là: thời gian ra quyết định ngắn, tiết kiệm chi phí. Nhưng nhược điểm của chúng là: độc đoán, không lôi kéo được được sự góp ý của người khác trong việc ra quyết định.

- Mô hình 3, 4, 5 có ưu điểm là: Tận dụng được kiến thức và kinh nghiệm của người khác, lôi kéo được nhiều người tham gia vào quá trình ra quyết định, chất lượng quyết định cao, khó sai lầm những khi gặp vấn đề phức tạp và có tính chiến lược.

Vậy, chất lượng của quyết định không những tùy thuộc vào việc thực hiện quy trình ra quyết định mà còn phụ thuộc vào việc lựa chọn mô hình ra quyết định.

III- THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH

Quyết định đúng còn phải được thực hiện một cách hoàn hảo thì mới đảm bảo thành công. Để cho việc thực hiện quyết định một cách đầy đủ, nghiêm túc phải thực hiện những bước sau đây:

Bước 1: Truyền đạt nội dung quyết định đến những bộ phận và cá nhân có trách nhiệm thi hành. Tùy thuộc tầm quan trọng và sự phức tạp của quyết định mà có sự giải thích, thuyết phục và làm rõ trách nhiệm của từng người và từng bộ phận sao cho họ thấu hiểu để có thể tự mình triển khái nhiệm vụ của mình một cách thông suốt.

Bước 2: Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch

- Phần lập kế hoạch phải xác định rõ những việc phải làm? Khi nào làm? Ai làm? làm như thế nào?

- Tổ chức thực hiện bằng việc triển khai thực thi từng công việc như đã hoạch định bằng sự đôn đốc, hướng dẫn, động viên...điều phối các hoạt động của các bộ phận và cá nhân.

Bước 3: Kiểm tra: Kiểm tra để xem quyết định đã và đang được thực hiện như thế nào? Có những vấn đề nào xuất hiện gây trở ngại cho việc thực hiện thì có sự điều chỉnh cần thiết như thay đổi bổ sung phương tiện, nhân lực hoặc nếu cần thiết có thể điều chỉnh quyết định.

Bước 4: Tổng kết đánh giá, rút kinh nghiệm.

Đánh giá việc thực hiện quyết định có thành công không ? Thành công mức độ nào? Sự thành công nhiều hay ít đó có thể do:

- Sự nỗ lực và nghiêm túc của người, bộ phận thực hiện.

- Những điều kiện khách quan.

- Sự chỉ đạo của nhà quản trị.

- Chất lượng của quyết định.

Chương **IV**

HOẠCH ĐỊNH

I- KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA HOẠCH ĐỊNH

1- Định nghĩa

Hoạch định hay lập kế hoạch là chức năng đầu tiên và là chức năng quan trọng nhất, cơ bản nhất trong các chức năng của quản trị. Những chức năng khác đều căn cứ theo kết quả của hoạch định để tiến hành phần công việc của mình.

Hoạch định là phương pháp tiếp cận hợp lý để đạt tới mục tiêu định trước. Hoạch định thực chất là chọn phương án hành động trong tương lai cho tổ chức cũng như cho các bộ phận trong tổ chức. Có thể nói hoạch định là xác định trước phải làm gì? Làm như thế nào? Khi nào làm và ai sẽ làm?

Có thể hình dung một cách khái quát nhiệm vụ của hoạch định là: dự đoán tương lai + xác định mục tiêu kế

hoạch + đề ra các biện pháp để thực hiện mục tiêu + xác định những bước đi cần thiết từng giai đoạn để hoàn thành toàn bộ mục tiêu kế hoạch.

Hoạch định là một quá trình tri thức vì nó đòi hỏi phải biết phân tích, tổng hợp, nắm vững các quy luật tự nhiên, xã hội, quy luật kinh tế, mới có thể đưa ra được mục tiêu và biện pháp tốt nhất cho tổ chức trong tương lai.

Tuy nói về công việc trong tương lai nhưng hoạch định không phải là dự báo, nó cũng không phải là quyết định trong tương lai mà là những quyết định ngày hôm nay cho những hoạt động và thành quả trong tương lai.

2- Ý nghĩa của hoạch định

Bất cứ một tổ chức nào cũng cần có hoạch định, nhất là đối với các tổ chức kinh doanh, người ta càng coi trọng công tác hoạch định.

- Hoạch định là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất ở mọi lĩnh vực và mọi cấp quản trị.

- Tổ chức nào cũng có vận động và có mục đích trong tương lai, hoạch định là phương pháp tiếp cận hợp lý để đạt được mục đích trong tương lai đó.

- Hoạch định giúp nhà quản trị chủ động thích ứng với những biến động của môi trường nhờ đó mà tối thiểu hóa được những bất trắc rủi ro.

- Hoạch định giúp cho nhà quản trị biết tập trung sự chú ý và cố gắng của mình vào đâu, ở những thời gian nhất định để hướng đến mục tiêu kế hoạch.

- Hoạch định giúp cho tổ chức giảm thiểu chi phí, gia tăng hiệu quả, đạt được sự thỏa mãn nhiều nhất cho mọi thành viên trong tổ chức.

- Hoạch định tạo điều kiện cho hoạt động kiểm tra có hiệu quả.

3- Phân loại kế hoạch

Kết quả của hoạch định sẽ cho ta các kế hoạch. Có nhiều loại kế hoạch và được phân loại theo những cách khác nhau:

a- Căn cứ vào thời gian cam kết của kế hoạch mà phân ra:

* Kế hoạch ngắn hạn: được hoạch định cho thời gian thực hiện từ 1 năm trở xuống, như kế hoạch năm, quý, tháng, tuần, ngày.

* Kế hoạch dài hạn: là kế hoạch từ 2 năm trở lên như: kế hoạch 2, 3, 5, 10 năm ... cũng có lúc người ta coi kế hoạch 2,3,4 năm là kế hoạch trung hạn.

b- Căn cứ vào lĩnh vực chuyên môn mà phân ra: Các kế hoạch chức năng như: Kế hoạch sản xuất, kế hoạch tài chính, kế hoạch marketing, ...

c- Căn cứ vào tính chất của kế hoạch mà phân ra :

* Kế hoạch tác nghiệp: là những kế hoạch ngắn hạn nhằm nâng cao hiệu quả của cá hoạt động của các bộ phận, lĩnh vực cụ thể và thực hiện từng phần mục tiêu của kế hoạch chiến lược, dài hạn.

* Kế hoạch chiến lược: Đó là những kế hoạch dài hạn nhằm đề ra những mục tiêu cơ bản, lâu dài có tính định hướng phát triển bằng những biện pháp quan trọng được đề ra nhằm sử dụng hợp lý nhất các nguồn lực trong một điều kiện môi trường được dự báo trước.

II- QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

Để cho việc hoạch định có hiệu quả cao, vừa tiết kiệm, vừa có được một kế hoạch tốt nhất, chúng ta phải thực hiện những bước đi hợp lý như sau:

Bước 1: Nhận thức tổng quát vấn đề, nắm được cơ hội và nguy cơ

Thông qua việc phân tích môi trường và hoàn cảnh bên trong của tổ chức, có thể thấy được:

- Những cơ hội mà chúng ta có thể khai thác được (khách hàng, thị trường, chính sách, vị trí..hoặc các sự kiện đặc biệt).

- Những nguy cơ có thể ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức (Những chính sách của nhà nước, nguy cơ chiến tranh, bão lụt, ...)

- Những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức: thường nhìn thấy trong các nguồn lực của tổ chức...

Bước 2: Thiết lập các mục tiêu

Là xác định các thành quả mà tổ chức muốn đạt được trong tương lai nào đó (quý, tháng, năm, một số năm..): Trên cơ sở những nhận thức thông qua phân tích môi trường và những dự đoán, có thể đề ra cho tổ chức và cho các bộ phận của tổ chức những chỉ tiêu hợp lý nhất để phấn đấu hoàn thành trong thời kỳ kế hoạch.

Các mục tiêu là kết quả cuối cùng của các công việc, chương trình cần làm.

Việc xác định mục tiêu là rất quan trọng và cũng rất khó khăn. Có mục tiêu đúng mới có được kế hoạch tốt.

Những căn cứ quan trọng sau đây phải được xem xét khi đề ra các mục tiêu.:

- Hệ thống các yếu tố thuộc điều kiện môi trường.

- Tình trạng hiện tại của tổ chức.

- Những mong muốn của các nhóm lợi ích.

- Chức năng nhiệm vụ của tổ chức.

Bước 3: Xác lập hệ thống tiền đề kế hoạch:

* Tiền đề kế hoạch là các giả thiết về hoàn cảnh tương lai và những chính sách có thể áp dụng làm căn cứ để hoạch định kế hoạch cho tương lai. Muốn có được các tiền đề kế hoạch thì phải dự báo.

Nếu xét về khả năng chi phối các tiền đề đối với các nhà quản trị, người ta phân ra:

- Các tiền đề không thể chi phối được: Đó là những yếu tố ngoài tầm kiểm soát của nhà quản trị.

- Các tiền đề có thể chi phối được một phần: Các yếu tố mà nhà quản trị có thể chi phối điều khiển, kiểm soát được một phần.

- Tiền đề có thể chi phối được hoàn toàn.

Khi lập kế hoạch, người ta có thể phân ra hai loại tiền đề là tiền đề bên ngoài và bên trong.

Rõ ràng theo cách hiểu như trên thì tiền đề là những dự báo trong tương lai về những yếu tố môi trường cũng như bên trong dùng làm căn cứ để hoạch định. Nhưng tương lai lại có thể diễn biến hết sức phức tạp, nếu dự

báo cho mọi yếu tố của môi trường tương lai là rất khó khăn, thiếu thực tế và không chính xác. Bởi vậy người ta thường lựa chọn một số lượng hạn chế các tiền đề có tầm quan trọng nhất, ảnh hưởng nhiều nhất đến các phương án kế hoạch sẽ đề ra sau này.

Tập hợp những yếu tố của tiền đề này phải được phổ biến thống nhất cho mọi cấp quản trị và những người tham gia hoạch định để đảm bảo tính thống nhất và đồng bộ của kế hoạch.

Bước 4: Xây dựng các phương án khác nhau có thể có của kế hoạch

Ở bước này phải tìm kiếm những phương án hành động khác nhau nhưng đều nhằm hoàn thành trọn vẹn mục tiêu đã đề ra ở trên. Những thông tin về cơ hội, đe dọa, điểm mạnh điểm yếu và những yếu tố tiền đề khác là cơ sở để đưa ra các phương án này. Ở bước này phải cố gắng đưa ra được nhiều phương án khác nhau để tăng cường khả năng lựa chọn, tìm được phương án tốt nhất.

Có thể tìm các phương án theo hai hướng sau đây:

+ Phương pháp mô phỏng: Dựa vào kinh nghiệm đã có sẵn hoặc cách mà các tổ chức khác thường làm để vận dụng theo kiểu bắt chước làm tương tự.

+ Sáng tạo: Đưa ra một cách thức hoàn toàn mới do mình tự sáng tạo ra trong những điều kiện cụ thể của mình.

Bước 5: Đánh giá, so sánh và lựa chọn phương án

Các phương án được đưa ra trên đây thường có những ưu nhược điểm khác nhau, cho nên phải phân tích các mặt ưu nhược điểm đó một cách chi tiết bằng những phương pháp nhất định để có thể chọn được 1 phương án duy nhất và là phương án tốt nhất trong tất cả các phương án, gọi là phương án tối ưu.

Thường người ta có thể dùng các kỹ thuật sau đây để so sánh lựa chọn phương án:

- Tính mức độ hấp dẫn của các phương án thông qua việc chấm điểm các yếu tố, đồng thời có quan tâm đến tầm quan trọng của từng yếu tố (Dùng mô hình đa tiêu chuẩn)

- Hoặc chỉ xem xét những yếu tố quan trọng nhất để lựa chọn.

- Quy ra thành giá trị đối với mọi yếu tố để xác định phương án đạt giá trị cao nhất.

Kết quả của bước này sẽ cho ta thấy được phương án tối ưu, sau đó cần phải kiểm chứng tính tối ưu của

phương án trong những điều kiện bất trắc rủi ro có thể xẩy ra và hậu quả của nó.

Cuối cùng, quyết định chọn phương án tối ưu làm phương án kế hoạch.

Bước 6: Hoạch định các kế hoạch phụ trợ:

Để có thể thực hiện được phương án kế hoạch trên, cần phải lập thêm những kế hoạch phụ trợ, liên quan đến những và bộ phận cụ thể như: kế hoạch thu mua nguyên liệu, kế hoạch bổ sung thiết bị, kế hoạch tuyển chọn và đào tạo nhân viên, kế hoạch vay vốn, thu nợ, tiêu thụ...

Bước 7: Lập kế hoạch ngân sách:

Kế hoạch tổng thể và những kế hoạch phụ trợ trên chỉ có thể được thực hiện khi có ngân sách đủ để chi tiêu cho chúng. Ngân quỹ chung của tổ chức thể hiện rõ tổng thu nhập, chi phí và lợi nhuận, quỹ tiền mặt, chi phí đầu tư. Bất cứ một chương trình kế hoạch dù lớn hay nhỏ của tổ chức đều phải được gắn liền với một ngân quỹ tương ứng.

Ngân quỹ được hoạch định tốt sẽ là phương tiện để kết hợp các kế hoạch khác nhau và cũng là cơ sở để đánh giá chất lượng của hoạch định.

III- VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1- Khái niệm về chiến lược kinh doanh

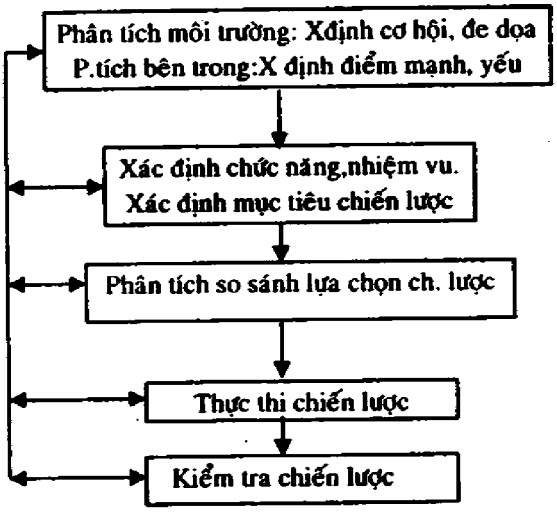
Như trên đã trình bày, chiến lược cũng là một loại kế hoạch, nhưng nó là những kế hoạch dài hạn được đặc trưng như là một chương trình hành động tổng quát và sự triển khai các nguồn lực để đạt được những mục tiêu toàn diện và cơ bản. Ở đó người ta đã chuẩn bị sẵn những nguồn lực và các phương án để đương đầu với những hoàn cảnh có thể xẩy ra đã được dự đoán trước. Mặt khác chiến lược cũng chỉ rõ triển vọng, cấu trúc mà doanh nghiệp sẽ đạt đến trong tương lai.

Có thể nói mục đích của chiến lược là định hướng các hoạt động chủ yếu, các biện pháp quan trọng trong một khoảng thời gian nhất định nhằm mang lại lợi thế cho doanh nghiệp trong điều kiện tiền đề nhất định.

Có nhiều loại chiến lược chức năng trong doanh nghiệp, như chiến lược sản xuất, chiến lược marketing, chiến lược đầu tư ...Tuy nhiên người ta coi trọng đặc biệt đến chiến lược chung ở cấp doanh nghiệp.

2- Quản trị chiến lược

Ở cấp doanh nghiệp, mô hình quản trị chiến lược như sau:



Quản trị chiến lược là một quá trình liên tục, được bắt đầu từ việc nghiên cứu môi trường kinh doanh hiện tại và dự báo cho tương lai để hoạch định các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, đề ra những biện pháp chủ yếu để thực hiện các mục tiêu đó, tổ chức thực hiện các quyết định, tiến hành kiểm tra toàn bộ quá trình trên và có những điều chỉnh thích hợp nhằm từng bước tiến đến mục tiêu chiến lược đã được hoạch định.

Quản trị chiến lược có thể được coi như một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định có liên quan đến nhiều chức năng khác nhau cho phép doanh nghiệp tiến đến đạt được các mục tiêu đề

ra trong những khoảng thời gian nhất định. Quá trình quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn chính là:

** Giai đoạn hoạch định chiến lược:*

Đây là giai đoạn quan trọng nhất, bao gồm:

- Phân tích môi trường kinh doanh và nhận thức tình hình nội bộ.

- Phát triển chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp.

- Thiết lập mục tiêu chiến lược.

- Phân tích chiến lược và lựa chọn phương án tối ưu.

- Quyết định chiến lược cần theo đuổi của doanh nghiệp.

** Giai đoạn thực thi chiến lược:*

Bao gồm:

- Xác định mục tiêu và nhiệm vụ hàng năm.

- Thay đổi tổ chức.

- Phân phối và đảm bảo tài nguyên cho mọi hoạt động.

- Động viên khích lệ nhân viên...

** Giai đoạn kiểm tra chiến lược:*

Đây là giai đoạn cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược, bao gồm những việc sau:

- Xem xét lại những tiền đề kế hoạch.

- Đo lường và đánh giá các kết quả.

- Tiến hành những hiệu chỉnh thích hợp (Có thể hiệu chỉnh các biện pháp, cũng có thể hiệu chỉnh mục tiêu).

3- Giới thiệu một số kỹ thuật phân tích chiến lược

a- Phân tích ma trận SWOT:

Từ môi trường / Từ bên trong		Các cơ hội (O)			Các đe dọa (T)		
		O_1	O_2	O_3	T_1	T_2	T_3
ĐIỂM MẠNH (S)	S_1	S_1O_1			S_1T_1	S_1T_2	
	S_2	S_2O_1	S_2O_2			S_2T_2	
	S_3			S_3O_3			S_3T
ĐIỂM YẾU (W)	W_1	W_1O_1			W_1T_1		
	W_2	W_2O_1	W_2O_2			W_2T_2	
	W_3			W_3O_3		W_3T_2	W_3T

Căn cứ vào các thông tin trong các ô của ma trận SWOT, kết hợp những yếu tố tương ứng để phát hiện ra những chiến lược thích hợp cho các hoạt động kinh doanh khác nhau của doanh nghiệp.

* Phối hợp SO là sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để khai thác một vài cơ hội tương ứng có thể kết hợp được.

* Phối hợp ST là sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để khắc phục hay làm giảm đi những tác dụng xấu của các đe dọa.

* Phối hợp WO Là tận dụng những cơ hội bên ngoài để cải thiện những điểm yếu của doanh nghiệp hoặc phải khắc phục xong những điểm yếu này mới có thể khai thác được các cơ hội.

* Phối hợp WT: Đó là sự kết hợp giữa những điểm yếu với những đe dọa tạo nên những rủi ro lớn, cần có những chiến lược thích hợp để đề phòng những thiệt hại và rủi ro này.

Việc phân tích trên ma trận SWOT với nhiều khả năng kết hợp khác nhau cho ta thấy những phương án phù hợp với điều kiện bên trong và bên ngoài, chứ chưa thể biết được phương án nào là tốt nhất.

b- Phân tích chiến lược trên ma trận BCG:

Ma trận BCG được xây dựng trên cơ sở:

Trục tung biểu thị tốc độ tăng trưởng thị trường.

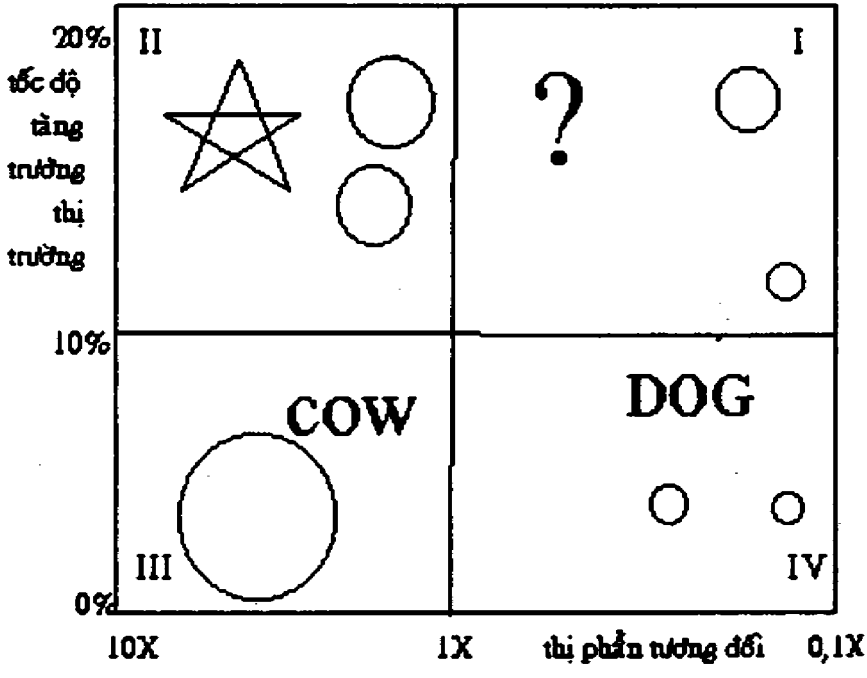
Trục hoành biểu thị thị phần tương đối của SBU.

Ô số I : Cần xem xét.

Ô số II : Tốt, có nhiều triển vọng.

Ô số III: Bò sinh lợi, để khai thác nhiều tiền lời.

Ô số IV: Không tốt, gây thua lỗ.



Các SBU ở ô số I nếu có nhiều triển vọng phát triển tốt, và tất cả những SBU ở ô số 2 thường được áp dụng những chiến lược có liên quan đến các hoạt động: Đẩy mạnh đầu tư nhiều cho phát triển sản phẩm, quảng cáo, đầu tư cơ sở vật chất để mở rộng thị trường, đồng thời

phải giảm giá để thâm nhập thị trường mạnh hơn và ngăn chặn các đối thủ mới thâm nhập vào thị trường này.

Mục tiêu cao nhất của các chiến lược này là nhanh chóng phát triển thị phần, chiếm lĩnh vị trí thống lĩnh trên thị trường, tăng lợi nhuận, phát triển quy mô kinh doanh.

Các SBU ở ô số III tuy làm ra nhiều lợi nhuận nhưng trong thị trường đã bão hòa và suy thoái cho nên đầu tư rất hạn chế, vừa đủ duy trì hiện trạng để khai thác nó chứ không phát triển.

Các SBU ở ô số IV và những SBU ở ô số 1 mà không có triển vọng, đều áp dụng những chiến lược suy giảm, nghĩa là rút dần bớt vốn, đi đến chấm dứt hoạt động của chúng nhằm tránh cho doanh nghiệp những thua lỗ.

Ngoài hai công cụ trên đây, khi phân tích chiến lược người ta còn dùng một số kỹ thuật khác nữa nhưng sẽ được giới thiệu ở giáo trình khác.

IV- QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU (MBO)

Một trong những phát triển đáng chú ý nhất trong quản trị hiện đại là vận dụng thành công và khá phổ biến phương thức quản trị theo mục tiêu (Management by Objective), hay còn gọi là quản trị theo kết quả.

1- Khái niệm

Quản trị theo mục tiêu là một hệ thống quản trị toàn diện dựa trên cơ sở được được xác định rõ ràng cụ thể (Có thể đo lường được) và có sự tham gia xây dựng mục tiêu của những người và bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện mục tiêu đó. Những mục tiêu này có mục đích động viên, tự kiểm soát hơn là kiểm soát. Quản trị theo mục tiêu yêu cầu phải biến đổi mục tiêu của toàn bộ tổ chức thành những mục tiêu xác định cho các bộ phận trong tổ chức và những thành viên của tổ chức. Để dễ dàng cho mọi người, chỉ tiêu phải:

- Phải ngắn gọn, rõ ràng, có thể đánh giá và đo lường được.

- Những mục tiêu phải có thời hạn hoàn thành cụ thể như tuần, tháng, quý ...

- Những mục tiêu không được đặt ra 1 chiều từ trên xuống mà có sự tham gia xây dựng từ cấp dưới lên. Như vậy cả cấp trên và cấp dưới cùng lựa chọn mục tiêu và thỏa thuận cách đo lường đánh giá kết quả.

Kết quả sẽ hình thành một hệ thống mục tiêu từ trên xuống dưới, kế tiếp nhau. Đối với từng nhân viên, MBO cung cấp các mục tiêu để họ có thể tự mình chủ động phấn đấu và cũng là cơ sở để họ tự kiểm soát.

Kết quả là mọi cá nhân đều đạt các mục tiêu của mình thì tất nhiên mục tiêu của các bộ phận và kéo theo mục tiêu của tổ chức sẽ được hoàn thành.

2- Quá trình quản trị theo mục tiêu

a- Đặt các mục tiêu:

* Xác định các mục tiêu chiến lược chung của tổ chức.

* Trên cơ sở đó, phân bổ các mục tiêu cho các bộ phận.

* Các nhà quản trị các bộ phận này tham gia với cấp trên của họ để cùng đặt mục tiêu cho các bộ phận của họ.

* Các mục tiêu cụ thể được đặt ra cho mọi người trong các bộ phận với sự tham gia của họ.

b- Đề ra các chương trình hành động:

Trình bày các kế hoạch hành động, xác định cách thức mà các mục tiêu trên được thực hiện, các thành viên trong các bộ phận được tham gia và thông hiểu.

c- Thực hiện các chương trình hành động:

Trong quá trình thực hiện này thì tự kiểm soát đóng vai trò rất quan trọng, chính nó giúp cho các kế hoạch được hoàn thành tốt chứ không phải là kiểm tra.

d- Xét duyệt định kỳ:

* Triển vọng của việc thực hiện các mục tiêu được xét duyệt định kỳ và cung cấp phản hồi.

* Đánh giá toàn bộ việc thực hiện và khen thưởng rút kinh nghiệm để huấn luyện bổ sung.

Có bốn nguyên tắc phải được đảm bảo trong quản trị theo mục tiêu:

- Có sự tham gia .
- Có sự phản hồi.
- Đảm bảo lợi ích của nhau.
- Phải có sự thừa nhận (cả mục tiêu và kết quả).

3- Những ưu nhược điểm của MBO

a- Ưu điểm:

+ Tạo điều kiện để quản trị tốt.

+ Tổ chức được phân định rõ ràng.

+ Khuyến khích tự cam kết cá nhân.

+ Hỗ trợ cho việc kiểm tra có hiệu quả.

b- Nhược điểm:

+ Nếu không nắm vững tính khoa học của phương pháp, thiếu sự hướng dẫn đến nơi đến chốn cho người đề ra mục tiêu thì sẽ rất kém hiệu quả.

+ Khó khăn của việc đề ra mục tiêu đúng.

+ Tính ngắn hạn của mục tiêu.

+ Nếu thiếu linh hoạt thì có thể rất không thành công.

Chương **V**

TỔ CHỨC

I- NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1- Khái niệm về công tác tổ chức

Trong một cơ quan, đơn vị, trường học, doanh nghiệp... bao giờ cũng có những hoạt động tập thể, họ cùng nhau phấn đấu để đạt được một mục đích chung. Không thể để cho mỗi người làm theo ý thích của riêng mình. Như vậy phải quản trị các hoạt động của các tập thể đó.

Muốn quản trị được cần phải xây dựng và duy trì một cơ cấu nhất định về những vai trò nhiệm vụ và vị trí công tác của mỗi cá nhân và bộ phận. Các vai trò, vị trí đó phải gắn liền với những mục tiêu rõ ràng, những nguồn lực và lượng thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Để các vai trò hỗ trợ lẫn nhau một cách có

hiệu quả chúng phải được sắp xếp theo một trật tự và hướng đích nhất định.

Công tác tổ chức ở các đơn vị sẽ đáp ứng những vấn đề nêu trên.

Chức năng tổ chức của quản trị là một quá trình thiết lập và duy trì một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị, bao gồm:

- Hình thành các bộ phận thành viên của tổ chức như phòng, ban, xưởng, chi nhánh...

- Hình thành hệ thống các cấp quản trị, thường có những cấp quản trị là: Cấp cao, cấp trung gian và cấp cơ sở.

- Thiết lập các mối quan hệ theo chiều dọc và chiều ngang để tạo điều kiện tốt cho sự hợp tác giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức.

2- Tổ chức chính thức và tổ chức không chính thức

a- Tổ chức: Chúng ta có thể dùng từ "tổ chức" một cách rất linh hoạt nhằm chỉ các cơ quan, xí nghiệp, trường học, bệnh viện, đơn vị quân đội, công ty...nghĩa là ám chỉ một cơ cấu có chủ định về những vai trò nhiệm vụ hay những chức vụ đã được hợp thức hóa.

b- Những nhà nghiên cứu về quản trị phân biệt ra hai hình thức tổ chức là ***Tổ chức chính thức và Tổ chức không chính thức:***

*** Tổ chức chính thức:** Là một cơ cấu có chủ định của các vai trò nhiệm vụ trong các doanh nghiệp được được quy định một cách chính thức. Để cho tổ chức chính thức này hoạt động có hiệu quả thì nó phải linh hoạt và phải có một không gian nhất định để thực hiện quyền tự quyết để phát huy được tài năng và sức sáng-tạo của mọi người.

*** Tổ chức không chính thức:** Là tập hợp những hoạt động liên kết của nhiều người mà không cần có mục tiêu chung nhưng với ý thức tự giác cho dù những sự liên kết này có thể mang lại những hiệu quả hợp tác.

Việc các tổ chức không chính thức tồn tại vì lý do gì và như thế nào không cần bàn ở đây nhưng các nhà quản trị cần biết rằng các mối quan hệ không chính thức này là rất quan trọng đối với quản trị tổ chức. Nhà quản trị không nên tìm cách đối lập với những tổ chức không chính thức, mà ngược lại nếu sử dụng được nó là rất có lợi cho việc quản trị các cấp dưới.

II- NHỮNG LÝ THUYẾT CƠ BẢN VỀ TỔ CHỨC

1- Công tác tổ chức là một quá trình

Người ta coi công tác tổ chức là một quá trình vì:

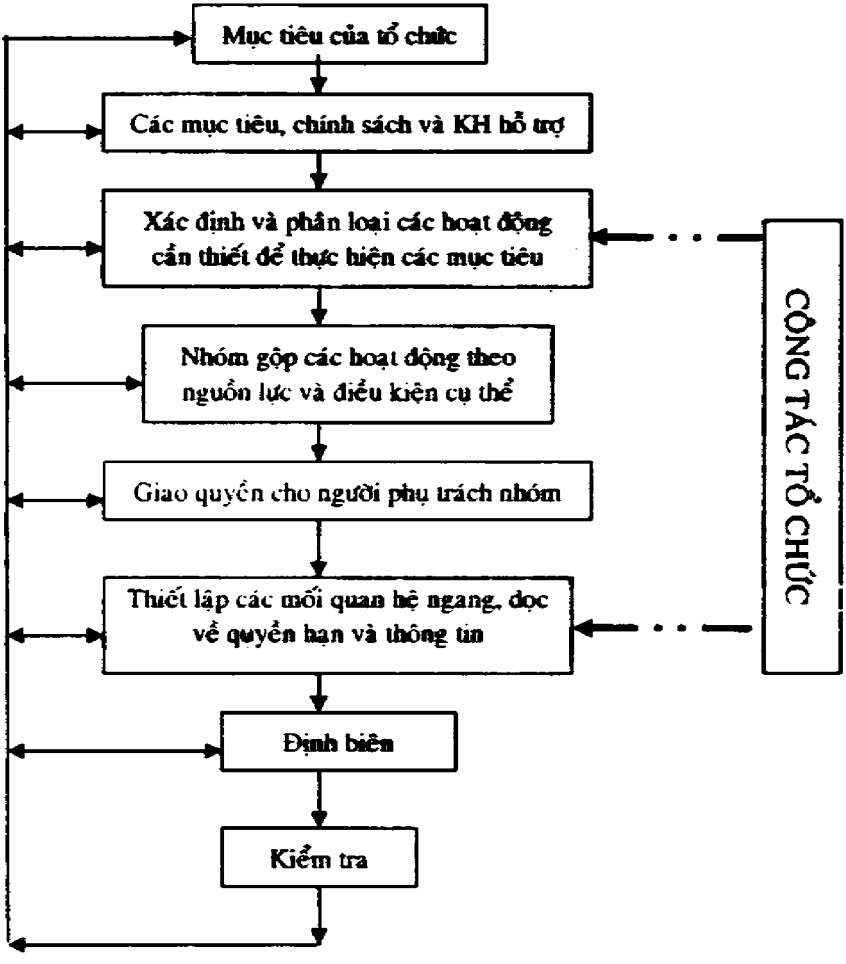
- Trước hết cơ cấu tổ chức phải phản ánh mục tiêu của tổ chức. Mọi hoạt động của cơ cấu có chủ đích đó là thực hiện hoàn thành và hoàn thành vượt mức các mục tiêu đó.

- Thứ hai: Nó phản ánh quyền hạn có thể sử dụng để quản trị doanh nghiệp, quyền đó là một chủ thể biến đổi theo yêu cầu và hoàn cảnh xã hội.

- Thứ ba: cơ cấu tổ chức cũng như một loại kế hoạch bất kỳ nào khác, nó phải thích ứng với môi trường để hoạt động được trong môi trường đó.

- Thứ tư: Tổ chức bao gồm những con người và những mối quan hệ giữa họ. Cho nên cơ cấu tổ chức phải được thiết kế phù hợp với những thói quen, điểm mạnh điểm yếu của họ mà nhà quản trị phải nắm được.

Quá trình tiến hành công tác tổ chức ở một doanh nghiệp được biểu thị trên sơ đồ dưới đây:



2- Tầm hạn quản trị

Tầm hạn quản trị là số lượng nhân sự (cán bộ và nhân viên thuộc cấp) mà nhà quản trị cấp trên có thể chỉ huy trực tiếp một cách có hiệu quả.

Tầm hạn quản trị có thể rộng hay hẹp tùy thuộc vào những yếu tố sau:

a- Sự đào tạo thuộc cấp: Thuộc cấp càng được đào tạo tốt thì tầm hạn quản trị càng có thể được mở rộng.

b- Sự rõ ràng trong phân quyền.

c- Sự rõ ràng và chính xác của các kế hoạch.

d- Có mục tiêu rõ ràng và cụ thể cho mỗi cá nhân bộ phận.

d- Sự biến động của hoàn cảnh, chính sách...

e- Hệ thống thông tin.

g- Số lần tiếp xúc cá nhân cần thiết do tính chất đặc thù của tổ chức quyết định.

Đương nhiên, đối với một tổ chức nhất định, nếu tầm hạn quản trị càng thu hẹp thì số cấp quản trị sẽ tăng lên và ngược lại, tầm hạn quản trị càng được mở rộng thì số cấp quản trị sẽ được giảm xuống.

* Đối với những doanh nghiệp có tầm quản trị hẹp thì:

Ưu điểm:

- Sự giám sát của cấp trên đối với cấp dưới được chặt chẽ.

- Thông tin truyền đi nhanh và chính xác giữa cấp trên và cấp dưới

Nhược điểm:

- Cấp trên dễ can thiệp sâu vào công việc của cấp dưới.

- Tăng thêm nhiều cấp quản trị sẽ gây tốn kém.

- Tạo khoảng cách quá xa giữa cấp cao nhất và cấp thấp nhất.

* Đối với những doanh nghiệp có tầm quản trị rộng thì:

Ưu điểm:

- Cấp trên phải phân quyền rộng rãi cho các cấp dưới.

- Phải có chính sách rõ ràng.

- Cấp dưới phải được lựa chọn cẩn thận.

Nhược điểm:

- Tình trạng quá tải ở cấp trên sẽ dẫn đến ách tắc các quyết định.

- Có nguy cơ cấp trên không kiểm soát nổi cấp dưới.

- Cần phải có những nhà quản lý rất tài giỏi.

Việc tăng tầm hạn quản trị sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến số lượng quản trị viên các cấp. Ví dụ: với một doanh nghiệp có 4096 nhân viên, nếu tầm quản trị toàn doanh nghiệp là 4 thì sẽ có 6 cấp quản trị và 1365 quản trị viên các cấp. Nhưng nếu lấy tầm quản trị là 8 thì chỉ còn 4 cấp quản trị và số quản trị viên các cấp chỉ là 562 người.

3- Phân chia các bộ phận (Hay nhóm gộp những công việc)

Không thể có một cách duy nhất tối ưu nào để phân chia các bộ phận trong mọi tổ chức, áp dụng cách phân chia nào là tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể, có những cách phân chia các bộ phận hay nhóm gộp các hoạt động trong tổ chức như sau:

a- Phân chia bộ phận chỉ căn cứ vào số lượng người:

Đây là cách phân chia đơn giản nhất, đã từng áp dụng từ thời kỳ tổ chức bộ lạc, thị tộc, và trong quân đội. Thực chất đây cũng là theo tầm quản trị. Tách một số người nhất định cùng làm những việc như nhau thành một nhóm dưới sự quản lý của 1 người.

b- Phân chia bộ phận theo thời gian:

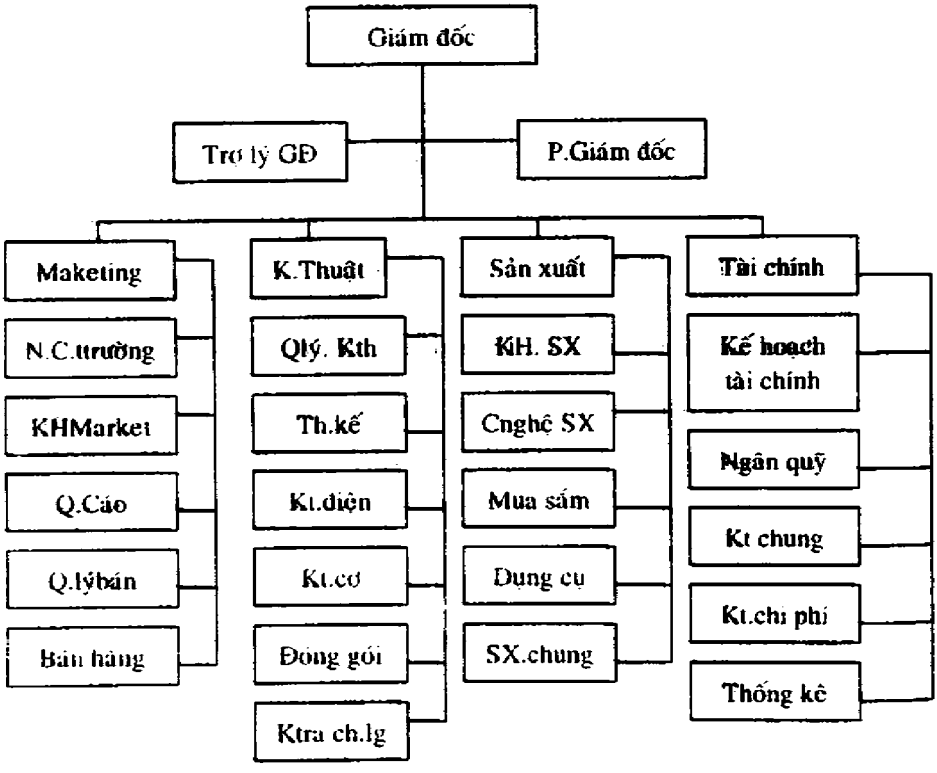
Những người làm việc cùng nhau trong một ca được gộp thành một bộ phận như ca, kíp làm việc. Cách phân chia này cũng đã có từ lâu và chỉ phù hợp với những cấp thấp trong tổ chức.

c- Phân chia các bộ phận theo chức năng:

Theo cách này người ta nhóm gộp thành những bộ phận theo những lĩnh vực chuyên môn khác nhau chủ

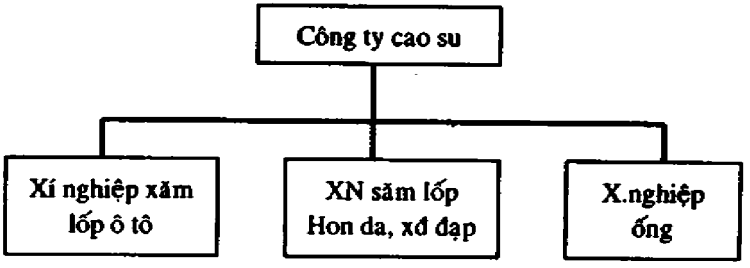
yếu trong doanh nghiệp. Ví dụ: sản xuất, tài chính, Marketing, nhân sự...

Đây là cách phân chia được thử nghiệm theo thời gian và được coi là logic, là phương pháp tốt để đảm bảo uy tín, sức mạnh và nâng cao được tính chuyên môn hóa và sử dụng tốt hơn các hoạt động chuyên môn cơ bản của doanh nghiệp.



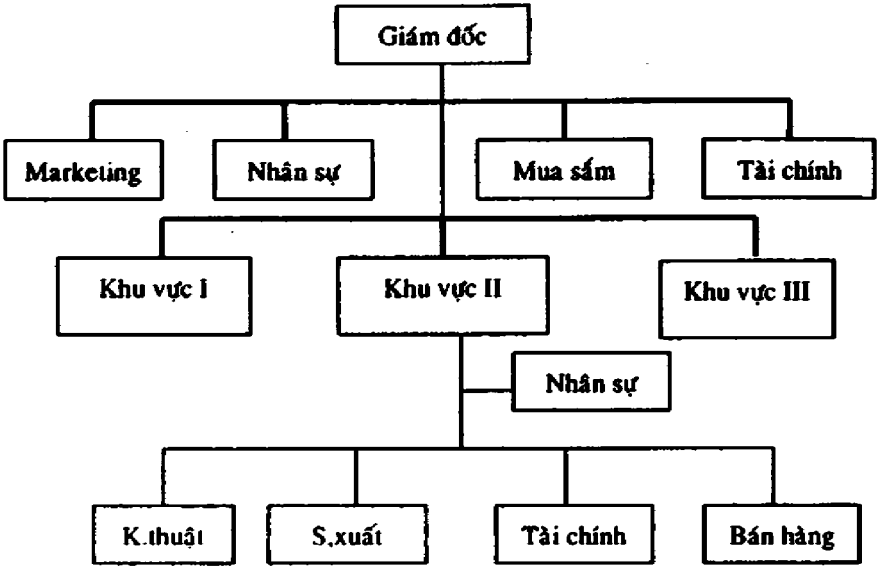
d- Phân chia bộ phận theo sản phẩm:

Các bộ phận được thành lập theo từng sản phẩm cuối cùng mà chúng sản xuất hay kinh doanh. Cách phân chia này có thể hình thành nên những trung tâm lợi nhuận, thuận lợi cho việc phân bổ nguồn vốn có hiệu quả.



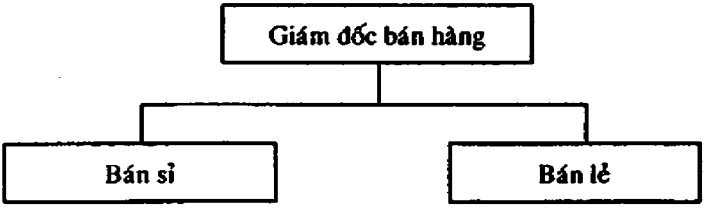
e- Phân chia theo địa lý:

Việc phân chia theo địa lý là phương pháp khá phổ biến ở các doanh nghiệp hoạt động trên phạm vi địa lý rộng, theo đó các hoạt động trong một phạm vi địa lý nhất định được nhóm gộp và giao cho 1 người phụ trách.



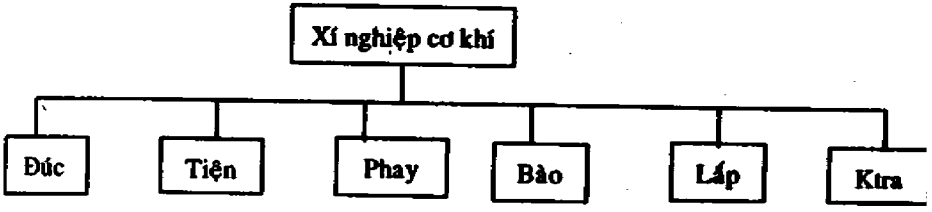
g- Phân chia bộ phận theo đối tượng phục vụ:

Thường được sử dụng khi khách hàng hay đối tượng phục vụ có một ý nghĩa rất lớn đến hiệu quả kinh doanh, hoặc các đối tượng khách hàng khác nhau có những đặc trưng rất khác nhau mà không thể phục vụ chung được.



h- Phân chia theo thiết bị:

Khi việc sử dụng từng loại thiết bị cần được quan tâm bảo quản và kỹ thuật sử dụng riêng nên phải được chuyên môn hóa để tiện quản lý về mặt kỹ thuật công nghệ.



4- Phân quyền và ủy quyền trong quản trị:

a- Quyền hành trong quản trị:

Quyền hành là quyền được chủ động đưa ra các quyết định trong quản trị, là quyền chỉ huy, cưỡng bức, khen thưởng trừng phạt đối với các thành viên trong tổ chức. Nhờ khả năng này mà nhà quản trị có thể hành xử quyền lãnh đạo của mình một cách hiệu quả.

Theo thuyết cơ cấu của quyền hành của Amitai Etzioni thì quyền hành thực sự phải xuất phát từ cơ cấu, tức từ bộ máy và chức vụ trong bộ máy mà nhà quản trị được giao phó, nhưng muốn có thực quyền hành phải có đủ các điều kiện sau:

- Sự hợp pháp (Được bổ nhiệm chính thức).

- Sự chính đáng (Phù hợp với những giá trị hiện hành của xã hội)

- Những đặc điểm cá nhân (Tài năng chuyên môn và đạo đức con người)

b- Bản chất của phân quyền trong quản trị:

Phân quyền là xu hướng phân tán quyền ra quyết định của nhà quản trị cấp cao trong tổ chức cho các nhà quản trị ở các cấp dưới.

Phân quyền là một yêu cầu khách quan trong quản trị. Thực chất của phân quyền là phân chia quyền hành, giao bớt quyền điều hành cho các cán bộ cấp dưới.

Mức độ phân quyền càng cao khi:

- Số lượng các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp càng nhiều.

- Tầm quan trọng của các quyết định ở cấp thấp càng cao.

- Càng nhiều chức năng trong tổ chức chịu sự tác động của các quyết định của các cấp quản trị thấp.

- Người quản trị viên cấp dưới càng ít bị kiểm tra, ít phải xin ý kiến của cấp trên .

c- Sự ủy quyền:

Phân quyền là tiền đề cho sự ủy quyền.

Ủy quyền là giao phó quyền hành và trách nhiệm của mình cho người khác (thường là những quản trị viên cấp dưới) để họ thực hiện một nhiệm vụ nhất định.

Trong một tổ chức, nhà quản trị cao nhất không thể làm hết được mọi việc, để cho nhiệm vụ của tổ chức được tiến hành trôi chảy và cơ cấu tổ chức được thực hiện thì phải có sự ủy quyền. Tất nhiên cấp trên không thể giao những quyền mà mình không có, ngược lại cấp trên cũng không thể giao hết mọi quyền mà mình có, bởi như vậy chẳng khác nào mình đã trao cương vị của mình cho cấp dưới.

Toàn bộ quá trình giao quyền hạn cho cấp dưới bao gồm:

- Xác định kết quả mong muốn.

- Giao nhiệm vụ.

- Giao quyền hạn để hoàn thành các nhiệm vụ đó.

- Yêu cầu những người được giao quyền phải hoàn thành nhiệm vụ được giao.

d- Những nguyên tắc trong phân quyền:

Để cho việc phân quyền, ủy quyền đem lại hiệu quả, cần phải tuân thủ những nguyên tắc sau đây:

Nguyên tắc 1: Giao quyền theo kết quả mong muốn: Giao quyền cho cán bộ cấp dưới là trao cho họ đủ điều kiện để hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể mà nhà quản trị mong đợi ở họ. Cho nên quyền giao cho họ phải tương xứng với nhiệm vụ mà họ phải hoàn thành.

Nguyên tắc 2: Giao quyền theo chức năng:

Mỗi bộ phận trong tổ chức đều có những chức năng chuyên môn nhất định, cho nên những quyền hạn thuộc những lĩnh vực công việc đòi hỏi phải có sự phán xét về mặt chuyên môn sâu cần phải được giao cho các bộ phận chuyên môn đó. Nguyên tắc này bao gồm cả việc giao quyền và phân chia bộ phận trong doanh nghiệp. Nếu coi nhẹ nguyên tắc này sẽ dẫn đến tình trạng không biết ai, bộ phận nào sẽ phải làm việc gì cho đúng?

Nguyên tắc 3: Nguyên tắc bậc thang:

Nguyên tắc này đòi hỏi phải xác định rõ chuỗi các mối quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên đến cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Đó là tuyến quyền lãnh đạo, quyền ra quyết định cần phải được phân định rõ ràng làm sao cho quản trị viên các cấp phải biết được rằng ai là người trao quyền cho họ và họ phải trình với ai về những gì mà họ thấy rằng mình không đủ thẩm quyền để giải quyết.

Nguyên tắc 4: Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc:

Nguyên tắc này đòi hỏi mỗi cấp tổ chức nhất định có quyền ra quyết định trong phạm vi quyền hạn đã được phân quyền, và chính họ phải đưa ra quyết định chứ không được đùn đẩy lên cấp trên trực tiếp của họ

Nguyên tắc 5: Thống nhất trong mệnh lệnh:

Nguyên tắc này đòi hỏi khi ủy quyền không nên để cho một người phải nhận lệnh và báo cáo cho nhiều người cấp trên, nếu không thì mệnh lệnh sẽ không thống nhất và cấp dưới không biết phải làm theo mệnh lệnh của người nào.

Tuy nhiên, trong thực hiện có khi nguyên tắc này không coi là bắt buộc.

Nguyên tắc 6: Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm:

Không một cấp trên nào có thể phủi bỏ trách nhiệm của mình về những quyết định của cấp dưới bằng cách ủy quyền và chỉ vì đã ủy quyền cho họ. Ngược lại trách nhiệm của cấp dưới đối với cấp trên của mình về việc thực thi nhiệm vụ đã được ủy quyền cũng phải là tuyệt đối khi họ đã chấp nhận sự ủy quyền.

Nguyên tắc 7: Phải tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm:

Vì quyền hạn được giao là công cụ để thực thi trách nhiệm, cho nên trách nhiệm về hành động của cấp dưới không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó và cũng không thể nhỏ hơn. Không thể buộc cấp dưới phải chịu trách nhiệm với công việc mà họ không thể đủ quyền hạn để thực thi nó.

e- Những yếu tố để xác định mức độ phân quyền:

Thông thường nhà quản trị cấp trên không thể thích hay không thích phân quyền, dù rằng đó là quyền của ông ta, Muốn phân quyền nhiều hay ít cho các cấp dưới thì phải căn cứ vào các yếu tố sau đây:

1- Giá trị của quyết định.

2- Sự mong muốn có sự thống nhất trong chính sách của tổ chức như thế nào?

3- Quy mô của tổ chức.

4- Lịch sử hình thành và phát triển của tổ chức.

5- Mức độ mong muốn được độc lập của cấp dưới.

6- Năng lực của đội ngũ cán bộ cấp dưới như thế nào?

7- Tổ chức phân bố trên địa bàn rộng như thế nào?

8 - Hệ thống kiểm tra như thế nào?

9- Triết lý và phong cách lãnh đạo của nhà quản trị.

10- Tính năng động trong quản trị cao?

11- Áp lực từ môi trường?

5- Quan hệ quyền hạn trực tuyến và tham mưu

Các bộ phận trong doanh nghiệp, tùy theo nhiệm vụ của nó trong mối tương quan với mục tiêu của tổ chức mà có thể coi nó là đơn vị trực tuyến hay tham mưu.

Người ta có thể phân biệt được các đơn vị trực tuyến khi nó được đặt trên tuyến đường theo hệ thống quyền lực từ cấp chỉ huy cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức. Quyền hạn trực tuyến là quyền trực tiếp được trao cho người phụ trách cấp trên đối với các cấp dưới trực tiếp của họ. Đó là quyền trực tiếp chỉ huy và nhận báo cáo. Quyền này có ở mọi tổ chức như một dãy bậc thang không thể chia cắt được.

Quyền hạn trực tuyến trở nên rõ ràng trong nguyên lý thứ bậc, trong đó cấp trên trực tiếp giám sát một cấp dưới.

Người ta nhận thấy các đơn vị tham mưu là những đơn vị cung cấp các dịch vụ và các ý kiến cố vấn cho các đơn vị trực tuyến. Có thể nói các đơn vị tham mưu hỗ trợ cho các đơn vị trực tuyến trong việc thực thi mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, trực tuyến hay tham mưu được đặc trưng bởi mối quan hệ chứ không phải được đặc trưng bởi nội dung hoạt động của các bộ phận đó.

III- THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

1- Khái niệm, ý nghĩa

a- Khái niệm: Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp là hệ thống các cơ quan, bộ phận thành phần của doanh nghiệp. Trong đó thể hiện rõ các mối quan hệ chính thức giữa các cơ quan, bộ phận thành phần đó đối với nhau cũng như vai trò, trách nhiệm của mỗi người, mỗi bộ phận đối với công việc cũng như đối với nhau.

b- Ý nghĩa: Cơ cấu tổ chức biểu thị hình thức tổ chức của doanh nghiệp. Qua đó có thể nhận thấy mức độ chuyên môn hóa, hệ thống cấp bậc quyền hành, và hệ thống báo cáo, thông tin chính thức trong doanh nghiệp.

Nhờ có cơ cấu tổ chức này mà doanh nghiệp hoạt động được bình thường, tồn tại và phát triển được.

Không thể có một mô hình hoàn hảo duy nhất nào về cơ cấu tổ chức để áp dụng chung cho mọi doanh nghiệp, và khi doanh nghiệp đã có một cơ cấu tổ chức tốt rồi thì cũng không phải là bất di bất dịch.

2- Những nguyên tắc cần tuân thủ khi thiết kế cơ cấu tổ chức quản trị

Những nguyên tắc sau đây chi phối toàn bộ quá trình xây dựng cơ cấu tổ chức:

a- Nguyên tắc cân bằng: Sự cân bằng trong cơ cấu tổ chức thể hiện ở các mặt:

- Tầm hạn quản trị.
- Tuyền mệnh lệnh và thông tin.
- Việc sử dụng chuyên gia.
- Phân quyền, ủy quyền cho các bộ phận.

b- Nguyên tắc linh hoạt: Phải dự đoán trước những khả năng khác nhau có thể xẩy ra để có một cơ cấu tổ chức sao cho có khả năng thích ứng với những hoàn cảnh khác nhau đó, vượt qua những trở ngại do hoàn cảnh để thành đạt mục tiêu.

c- Phải rõ ràng và vận hành tốt: Cơ cấu tổ chức phải được mọi người thông hiểu, không nên quá rắc rối và mơ hồ, mọi người phải hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của họ để họ hoàn thành tốt phần việc của mình, hợp tác tốt với người khác.

d- Phải có hiệu quả: Cơ cấu tổ chức phải gọn nhẹ nhưng vững mạnh và làm việc có kết quả.

3- Những yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị

Khi thiết kế mới hay cải tiến hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị của một doanh nghiệp hay bất cứ một tổ chức nào không những phải đảm bảo các yêu cầu nêu trên mà phải biết những yếu tố nào ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức nữa. Tất nhiên sự ảnh hưởng này không hoàn toàn chặt chẽ và như nhau đối với mọi tổ chức mà tùy theo hoàn cảnh cụ thể mà vận dụng. Các yếu tố đó là:

a- Mục tiêu và chiến lược của tổ chức: Bất cứ một cơ cấu tổ chức nào trước hết phải nhằm phục vụ cho nhiệm vụ quan trọng nhất là thực hiện mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Bởi vậy khi mà cơ cấu không còn thích ứng với mục tiêu và chiến lược thì dù muốn hay không cũng phải cải tiến cơ cấu cho phù hợp.

b- Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức: Quy mô và mức độ phức tạp càng tăng thì cơ cấu cũng sẽ có nhiều đơn vị thành viên và các mối quan hệ cũng phức tạp thêm.

c- Kỹ thuật công nghệ: Tùy theo mức độ hiện đại, tính chất của công nghệ, trình độ tự động hóa mà cơ cấu của tổ chức đó sẽ phải như thế nào để quản lý và sử dụng kỹ thuật công nghệ đó một cách có hiệu quả nhất.

d- Môi trường: Thiết kế cơ cấu tổ chức cũng là một loại hoạch định, cho nên cơ cấu tổ chức phải thích nghi

với môi trường. Trong môi trường kinh doanh không ổn định thì tính linh hoạt của cơ cấu phải cao, mặt khác các yếu tố môi trường có thể làm tăng hay giảm khối lượng và chất lượng công việc do đó kéo theo sự thay đổi về cơ cấu cũng như chất lượng con người và tính chất của các mối quan hệ trong tổ chức.

e- Triết lý và phong cách lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao nhất trong tổ chức:

Nếu ban lãnh đạo phân quyền rộng thì sẽ có cơ cấu nhiều cấp, nhưng nếu tập quyền thì sẽ có cớ cấu có tầm quản trị rộng và ít cấp...

g- Về địa lý: Tổ chức phải trải trên phạm vi rộng thì có thể phải phân quyền rộng rãi, bố trí con người phải có khả năng độc lập sáng tạo nhiều hơn.

4- Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

Hiện nay trên thế giới người ta sáng tạo ra khá nhiều kiểu cơ cấu tổ chức quản trị, nhưng phổ biến nhất là các loại cơ cấu tổ chức sau đây:

a- Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến:

Cơ cấu loại này được xây dựng dựa trên nguyên tắc là:

Người cấp dưới chỉ có một người thủ trưởng cấp trên trực tiếp và duy nhất.

- Mối quan hệ trong hệ thống cơ cấu tổ chức kiểu này được thiết lập chỉ theo chiều dọc, nằm trong chuỗi xích quyền lực từ cấp cao nhất đến các cấp tiếp theo.

- Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến dọc đã được thiết lập như đã nói trên.

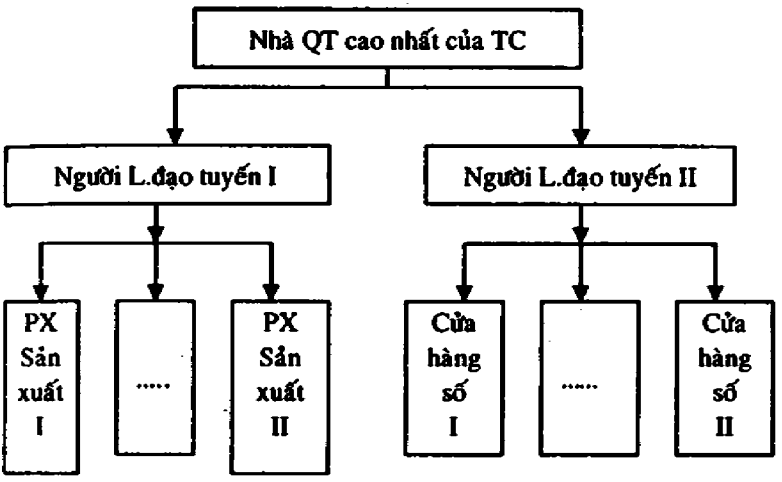
Ưu điểm của cơ cấu này là tuân thủ nhất quán nguyên tắc một thủ trưởng. Tạo được sự thống nhất và tập trung cao độ trong mệnh lệnh, điều khiển.

Tuy nhiên cơ cấu tổ chức này có nhược điểm là:

- Đòi hỏi người thủ trưởng phải có kiến thức rộng, toàn diện trên những chức năng chuyên môn quan trọng, điều này rất khó thực hiện với những tổ chức có quy mô lớn và phức tạp về những lĩnh vực chuyên môn.

- Hạn chế việc sử dụng những chuyên gia có trình độ cao trong các lĩnh vực chuyên môn.

- Khi cần có sự phối hợp công việc giữa hai đơn vị ngang cấp nhưng khác tuyến thì nhất thiết phải tiến hành theo trình tự đường vòng.



Cơ cấu tổ chức trực tuyến được sử dụng rất rộng rãi ở cuối thế kỷ XIX và chủ yếu được áp dụng ở những xí nghiệp có quy mô nhỏ, không phức tạp và đặc biệt được sử dụng rất có hiệu quả ở những cấp quản trị thấp, cũng như ở các cấp tiểu đội, trung đội, đại đội trong quân đội.

b- Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng:

Cơ cấu theo chức năng là sự phát triển theo khuynh hướng chức năng để làm cho nó trở thành một dạng chủ yếu trong toàn tổ chức đó. Cơ cấu này xuất phát từ yêu cầu phù hợp về chuyên môn, các hoạt động chuyên môn giống nhau được nhóm gộp thành bộ phận. Các doanh nghiệp càng lớn thì bộ phận chức năng càng được chia ra hẹp.

Cơ cấu loại này có thể nói là hình thức tổ chức hợp lý nhất trong nhiều trường hợp, bởi vì nó có những ưu điểm sau:

- Tính logic và tính chuyên môn hóa cao.

- Giảm thiểu được nhân viên và thiết bị, nhờ tránh được sự trùng lắp.

- Làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái và thỏa mãn vì tất cả họ và cấp trên trực tiếp của họ nói cùng một ngôn ngữ chuyên môn.

Nhưng cơ cấu này có những nhược điểm sau:

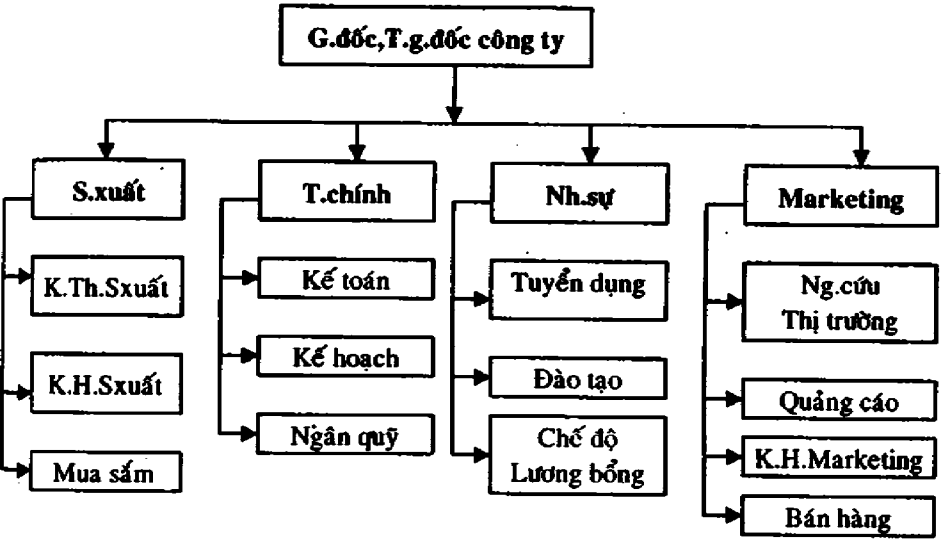
- Các thành viên trong các bộ phận chức năng quá coi trọng công việc chuyên môn và lợi ích của mình mà xao lãng mục tiêu chung.

- Các nhân viên trong bộ phận chức năng nào chỉ biết có công việc của mình mà không hề biết và liên hệ gì với những chức năng khác, không có một chức năng nào chịu trách nhiệm cụ thể về kết quả sau cùng.

- Khó phát triển và đào tạo những nhà quản trị chung cấp cao hơn cho tương lai.

- Do sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng hầu như không có, nên nhà quản trị cấp trên phải chịu trách nhiệm về sự phối hợp giữa các chức năng.

Tóm lại, cơ cấu này đáp ứng tốt nhu cầu chuyên môn hóa nhưng có thể làm nẩy sinh ra những khó khăn về mặt phối hợp và động cơ thúc đẩy. Cơ cấu này tập trung quyền quyết định vào người lãnh đạo cao nhất.

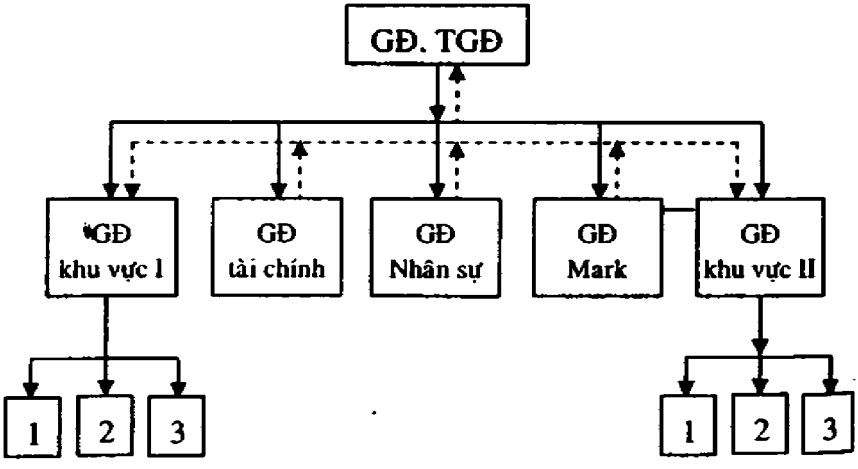


c- Cơ cấu trực tuyến chức năng:

Cơ cấu trực tuyến chức năng là cơ cấu phối hợp của hai loại trực tuyến và chức năng. Ở đây người lãnh đạo trực tuyến được sự hỗ trợ về mặt chuyên môn dưới hình thức tham mưu, cố vấn để đưa ra các quyết định thuộc những lĩnh vực chuyên môn của các đơn vị chức năng. Trong trường hợp cụ thể người lãnh đạo trực tuyến có thể giao quyền cho người lãnh đạo chức năng ra những quyết

định có tính chất chuyên môn và tiến hành kiểm tra công việc của các đơn vị trực tuyến cấp dưới. Trong trường hợp này quyền trực tuyến đã được ủy quyền cho đơn vị chức năng thì người lãnh đạo đơn vị chức năng có quyền theo chức năng để trực tiếp điều hành, như vậy tuy có vẻ như 1 người cấp dưới có nhiều cấp trên nhưng thực chất chỉ có 1 người cấp trên duy nhất và không bao giờ nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh bị vi phạm.

Cơ cấu này sử dụng tốt vai trò của các chuyên gia trong những lĩnh vực chuyên môn, tránh được những nhược điểm quan trọng của cơ cấu trực tuyến và có đủ những ưu điểm của cả hai loại cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng.



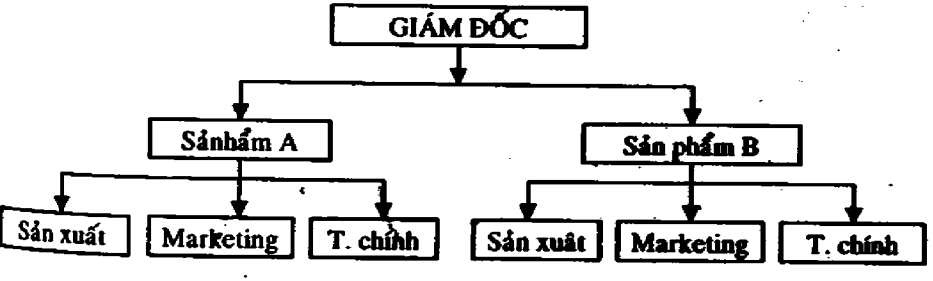
d- Cơ cấu sản phẩm:

Cơ cấu này thích hợp với những công ty sản xuất nhiều loại sản phẩm và mỗi loại có quy mô lớn.

Ở đây người ta nhóm gộp thành bộ phận theo sản phẩm cuối cùng, mỗi đơn vị đó thường có đủ các chức năng giống như một đơn vị tự chủ, bên trong nó hình thành một cơ cấu chức năng con.

Ưu điểm của cơ cấu này là hướng vào kết quả cuối cùng. Các trưởng bộ phận chịu trách nhiệm toàn diện về sản phẩm hay dịch vụ do bộ phận mình sản xuất ra. Cơ cấu này tạo điều kiện thuận lợi để đào tạo những nhà quản trị cấp cao.

Nhược điểm của cơ cấu này là có sự trùng lặp về các chức năng ở những đơn vị khác nhau làm phân tán lực lượng lao động, tốn kém thêm thiết bị và lao động.



e- Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý:

Cơ cấu này hình thành theo cách tập hợp những đơn vị cùng một ngành ở cùng một khu vực thành một bộ phận dưới sự điều khiển của một giám đốc khu vực.

Dù rằng cơ cấu này tạo thêm một cấp quản trị nữa nhưng cũng có những lợi ích nhất định.

Cơ cấu này làm giảm bớt những công việc điều hành trực tiếp của cấp quản trị cao nhất để cho cấp này có những thời gian cần thiết vạch những kế hoạch dài hạn, kế hoạch chiến lược.

Cơ cấu này cho phép có sự chú ý đáng kể đến thị trường và các vấn đề địa phương, tăng cường sự kết hợp theo vùng, tạo điều điện để đào tạo những nhà quản trị tổng hợp.

Tuy nhiên cơ cấu này đòi hỏi gia tăng sự kiểm soát của quản trị cấp cao và cần có nhiều người để đảm trách công việc quản trị tổng quát.

g- Cơ cấu tổ chức kiểu Ma trận:

Cơ cấu ma trận nhằm khai thác ưu thế về chuyên môn hóa của cơ cấu chức năng vừa tận dụng ưu thế về tính tập trung và chịu trách nhiệm vào kết quả cuối cùng của cơ cấu sản phẩm.

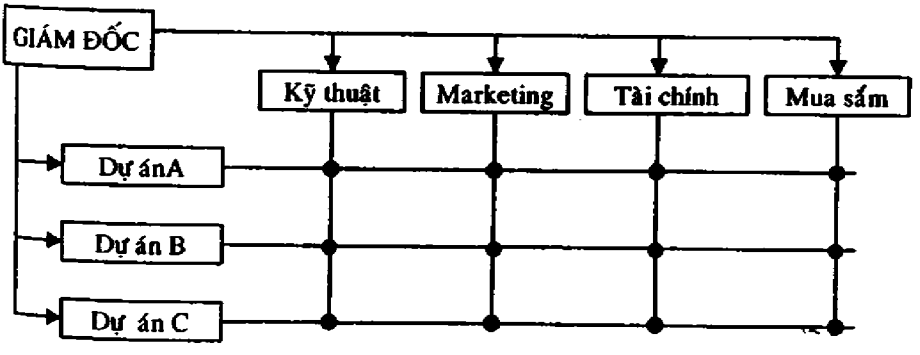
Cơ cấu này tận dụng được sự phối hợp một cách hệ thống giữa các chức năng chuyên môn với những dự án hoặc sản phẩm do trưởng dự án hoặc sản phẩm chịu trách nhiệm chính.

Cơ cấu này rất hiệu quả vì vừa nâng cao được tính chuyên môn hóa vừa đề cao trách nhiệm và tính chủ động của trưởng dự án.

Nhược điểm của cơ cấu này là: Người trưởng dự án không có những cán bộ chức năng thuộc biên chế dưới quyền mà chỉ là người của đơn vị chức năng biệt phái tới.

Dễ nảy sinh tranh chấp quyền lực giữa trưởng dự án và trưởng chức năng.

Quan hệ giữa trưởng dự án và trưởng chức năng là quan hệ hợp tác thương lượng không có sự ràng buộc chặt chẽ nên cũng rất tế nhị.



Chương **VI**

LÃNH ĐẠO

I- KHÁI NIỆM VỀ LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là một chức năng cơ bản của quản trị.

Tất cả những chức năng khác của quản trị sẽ không được thực hiện tốt nếu các nhà quản trị không hiểu được yếu tố con người quan trọng như thế nào trong hoạt động của họ và không biết cách lãnh đạo con người để đạt được kết quả mong muốn.

1- Khái niệm về lãnh đạo

Lãnh đạo hay còn gọi là điều khiển, chỉ huy là tác động lên người khác để họ làm tốt những công việc dẫn đến hoàn thành mục tiêu đã định của tổ chức.

Lãnh đạo là chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước dẫn dắt những người thuộc tổ chức mình.

Một nhà quản trị giỏi chắc chắn phải là người lãnh đạo giỏi cho nên người ta thường coi như lãnh đạo và quản trị là giống nhau và có lúc người ta còn coi người lãnh đạo đồng nghĩa với nhà quản trị. Điều này càng chứng tỏ, lãnh đạo là chức năng cơ bản của nhà quản trị. Tuy nhiên phải nhận thức rằng các vấn đề quản trị rộng hơn, bao quát hơn nhiều so với những vấn đề liên quan đến lãnh đạo.

Quản trị là nghệ thuật khiến cho công việc được thực hiện thông qua người khác, còn lãnh đạo là tác động đến người khác để họ làm tốt công việc được giao hướng tới mục tiêu của tổ chức cho nên lãnh đạo gắn liền với động viên và truyền thông.

Thông qua chức năng lãnh đạo, các nhà quản trị sẽ làm cho người lao động thấy được rằng họ có thể thỏa mãn được nhu cầu riêng của mình, bằng cách sử dụng tiềm năng của họ dưới sự dìu dắt của nhà quản trị đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

2- Những yếu tố hình thành kỹ năng lãnh đạo

Để có thể có được một nghệ thuật lãnh đạo, các nhà quản trị phải hội đủ ít nhất ba phẩm chất quan trọng sau:

a- Có khả năng nhận thức được rằng những con người có những động cơ thúc đẩy khác nhau ở những thời gian khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau.

b- Có khả năng khích lệ:Tạo được sự hấp dẫn và sức cuốn hút đối với cấp dưới để tạo ra được lòng trung thành, sự tận tâm và một ước muốn mạnh mẽ từ phía những nhân viên cấp dưới để thúc đẩy họ hành động như nhà quản trị mong muốn.

c- Có khả năng hành động theo một phương pháp nhất định nhằm tạo được bầu không khí thuận lợi cho sự hợp tác và cống hiến của các thành viên trong tổ chức.

II- LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY VÀ ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY

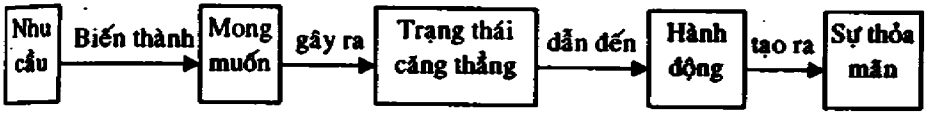
Muốn hướng dẫn hành vi của một người nào đó cần phải hiểu cái gì thôi thúc họ hành động?

Khi biết được điều đó rồi, nhà quản trị sẽ thiết lập một hệ thống những yếu tố thúc đẩy họ làm việc.

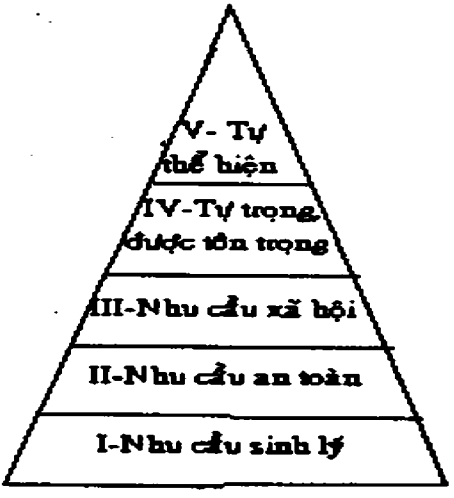
1- Động cơ thúc đẩy

Động cơ thúc đẩy là toàn bộ hệ thống các yếu tố thuộc về xu hướng: Nhu cầu, ước mơ, nguyện vọng...đó là hệ thống các yếu tố bên trong mỗi người thôi thúc người ta tích cực hoạt động để được thỏa mãn.

Có thể hình dung sự hình thành động cơ thúc đẩy như là một chuỗi phản ứng nối tiếp nhau của các quá trình và trạng thái tâm lý:



Có nhiều lý thuyết liên quan đến nhu cầu và động cơ thúc đẩy:



a- Lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow:

Maslow cho rằng hành vi con người bắt nguồn từ nhu cầu và nhu cầu con người được sắp xếp theo một trình tự ưu tiên từ thấp đến cao, có 5 cấp sau:

1 Nhu cầu sinh lý: là nhu cầu đảm bảo cho con người sinh vật tồn tại và phát triển, duy trì nòi giống.

2- Nhu cầu an toàn: An toàn thân thể, an toàn đời sống và những đảm bảo khác cho sức khỏe, tuổi già.

3- Nhu cầu xã hội: các nhu cầu tâm lý xã hội như giao lưu, tồn tại trong các nhóm và có các vai trò xã hội.

4- Nhu cầu tôn trọng bao gồm nhu cầu được tôn trọng và tự trọng.

5- Nhu cầu tự thể hiện: nhu cầu thể hiện tài năng và đạo đức, uy tín cá nhân đồng thời với sự không ngừng tự hoàn thiện mình.

Khi các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn thì nhu cầu cấp cao hơn sẽ xuất hiện. Muốn động viên con người, nhà quản trị cần biết họ đang ở cấp nhu cầu nào để đưa ra giải pháp thích hợp nhất.

b- Thuyết của David Mc. Clelland:

Clelland cho rằng con người có 3 nhu cầu cơ bản là:

- Nhu cầu thành tựu: Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn muốn công việc được giải quyết tốt hơn. Họ muốn được thử thách bằng những công việc khó khăn phức tạp.

- Nhu cầu liên minh: Người có nhu cầu này cao thích làm những công việc có nhiều mối quan hệ xã hội rộng rãi và liên kết.

- Nhu cầu quyền lực: Là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng đến người khác. Những nhà quản trị thành công thường là những người có nhu cầu quyền lực mạnh.

c- Lý thuyết 2 nhân tố động cơ thúc đẩy của Herzberg:

Theo Herzberg những nhu cầu của con người được chia làm hai nhóm yếu tố là:

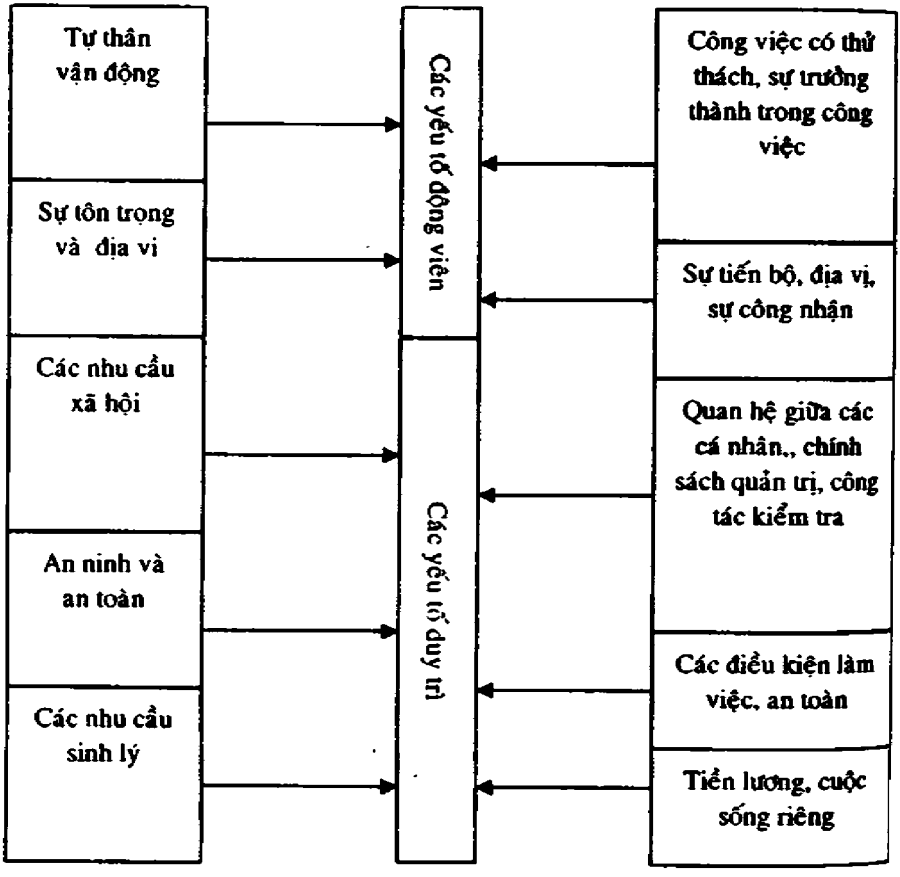
- Nhóm yếu tố động viên: liên quan đến tính chất công việc hoặc nội dung công việc và những tưởng thưởng do hoàn thành công việc được gọi là những yếu tố làm hài lòng hoặc có tác dụng động viên, làm cho con người làm việc hăng hái hơn...

- Nhóm yếu tố duy trì: liên quan đến vấn đề quan hệ giữa cá nhân với tổ chức, với môi trường làm việc, phạm vi công việc, cuộc sống riêng tư, vật chất cơ bản.

Nếu những yếu tố động viên không được giải quyết tốt sẽ làm cho người ta không thỏa mãn nhưng chưa chắc đã gây ra bất mãn. Còn đối với những yếu tố duy trì nếu giải quyết không tốt thì người ta sẽ gây ra sự bất mãn,

còn nếu được giải quyết sẽ làm cho người ta không bất mãn nhưng chưa chắc tạo được sự thỏa mãn.

Quan điểm của Herzberg có thể được chứng tỏ bằng sơ đồ so sánh với thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow như sau:



Từ thuyết 2 nhân tố có thể cho kết luận:

- Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động khác với những nhân tố tạo ra sự bất mãn của họ. Vì vậy nhà quản trị đừng mong đợi sự thỏa mãn ở người lao động khi chỉ đáp ứng những yêu cầu nhằm xóa bỏ những nguyên nhân gây ra bất mãn ở họ.

- Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời các nhu cầu thuộc cả hai nhóm yếu tố duy trì và động viên chứ không thể chỉ chú trọng một nhóm nào cả.

d- Thuyết động cơ thúc đẩy theo kỳ vọng của Victor H.Vroom:

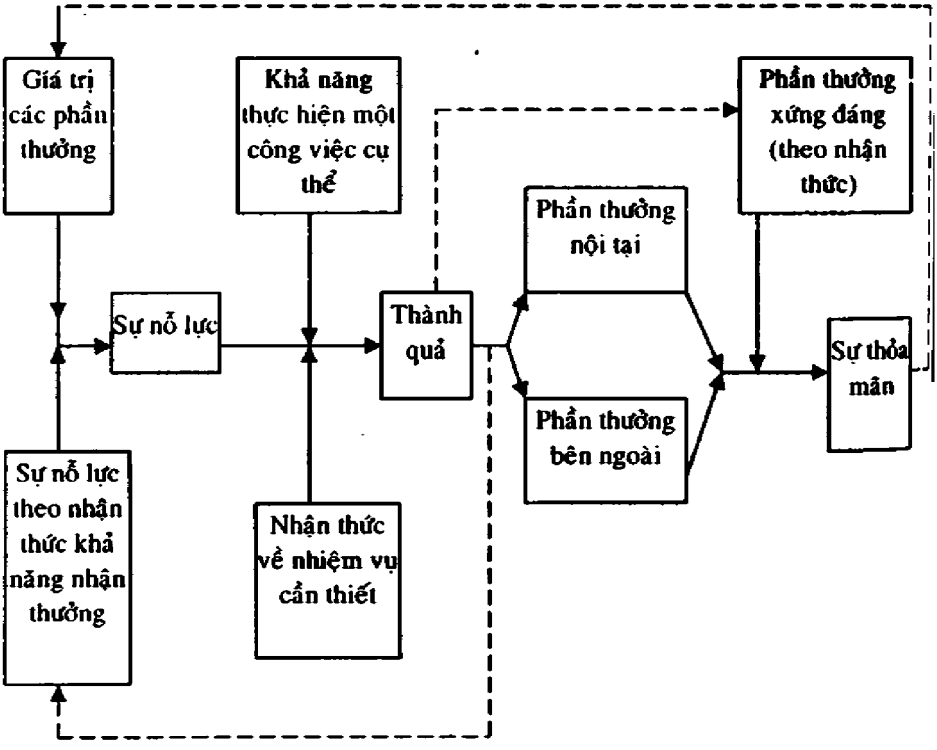
Theo Victor H.Vroom động cơ thúc đẩy tỷ lệ với giá trị kỳ vọng mà con người đặt vào kết quả công việc và mức say mê giành cho công việc đó.

ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY = MỨC SAY MÊ X KỲ VỌNG

Khi con người thờ ơ với công việc thì mức say mê coi như bằng 0 hoặc khi người đó không hy vọng đạt thành quả trong tương lai của công việc thì kỳ vọng cũng bằng không.

e- Mô hình kỳ vọng của L.W.Porter và E.E.Lawler:

Toàn bộ sức mạnh của động cơ tùy thuộc vào giá trị phần thưởng cộng với toàn bộ sức lực mà con người cho là cần thiết và xác suất nhận được phần thưởng đó. Sự cố gắng theo nhận thức và khả năng thực tế đạt được phần thưởng lại chịu tác động bởi kết quả thực hiện thực tế. Do đó, nếu con người biết được họ có thể làm được một việc, hoặc nếu họ đã làm xong việc đó thì họ sẽ có được cách đánh giá tốt hơn về sự cố gắng cần thiết và biết được rõ hơn về khả năng đạt được phần thưởng.



2- Động lực thúc đẩy

Động lực thúc đẩy là những yếu tố tác động vào động cơ làm cho con người hành động (thực hiện công việc). Trong trường hợp này động cơ sẽ được vận động khi có một động lực phù hợp với nó tác động đến, cho nên động lực là các phương tiện làm động cơ phát huy tác dụng. Nhờ đó mà các nhu cầu mâu thuẫn nhau có thể được điều hòa sắp xếp lại mức độ ưu tiên.

Trong quá trình lãnh đạo các doanh nghiệp, người ta thường dùng những công cụ sau đây làm động lực thúc đẩy:

a- Tiền: Là động lực thúc đẩy rất quan trọng. Tuy vậy khi dùng tiền làm động lực thúc đẩy phải biết một số quy luật sau:

- Tiền có ý nghĩa quan trọng khác nhau đối với mỗi người.

- Trong doanh nghiệp trước khi dùng tiền làm động lực thúc đẩy cần phải coi tiền là công cụ để duy trì một biên chế thích hợp.

- Tiền là động lực thúc đẩy nhưng có xu hướng mờ nhạt dần (Tác dụng yếu dần).

- Tiền lương và tiền thưởng phải phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của từng người mới có tác dụng thúc đẩy thực sự.

- Tiền có tác dụng thúc đẩy nếu khoản tiền mong đợi đó là tương đối lớn so với thu nhập của người đó.

b- Tăng cường tích cực: Con người có thể được thúc đẩy để làm việc tốt hơn nếu thiết kế được một môi trường làm việc tốt nhất và tuyên dương kịp thời thành tích của họ đồng thời xử phạt thích đáng những sai lầm yếu kém của họ dẫn đến những kết quả tiêu cực.

c- Tăng cường sự tham gia: Tham gia của những nhân viên vào việc xây dựng những mục tiêu, nhiệm vụ và phương pháp làm việc cũng đồng nghĩa với sự thừa nhận vai trò của mỗi người trong công việc chung của tổ chức, điều đó không làm suy giảm vai trò của nhà quản trị.

d- Làm phong phú công việc: Tức là làm cho công việc trở nên có tính thử thách, và có nhiều ý nghĩa.

- Mở rộng công việc làm cho công việc đa dạng hơn, giảm bớt sự đơn điệu, lặp đi lặp lại nhàm chán của công việc.

- Làm cho công việc gắn liền với một ý nghĩa quan trọng hơn và sự thành đạt.

III- PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Khi thực hiện chức năng lãnh đạo (hay điều khiển), nhà quản trị phải dùng quyền hành của mình để có được sự tuân thủ và chấp nhận của cấp dưới. Tuy nhiên việc sử dụng quyền hành như thế nào và cách cư xử với cấp dưới ra sao không phải ai cũng giống nhau. Sự khác nhau đó có ảnh hưởng nhất định đến nhiều vấn đề trong mối quan hệ giữa con người với con người cũng như hiệu quả công việc của tổ chức.

Người ta quan niệm rằng phong cách lãnh đạo của nhà quản trị chủ yếu liên quan đến vấn đề sử dụng quyền hành và cách cư xử với cấp dưới như thế nào để thực thi được chức năng lãnh đạo của nhà quản trị hay nói cách khác là có được sự tuân thủ của cấp dưới.

Tuy vậy có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau với khái niệm này.

1- Mô hình lưới quản trị của Robert Blake và Jame Mouton

Theo R.Blake và J.Mouton lưới quản trị được biểu diễn dưới đây là giải pháp tốt để xác định và phân loại các phong cách lãnh đạo khác nhau.

Có 4 phong cách lãnh đạo cực đoan là:

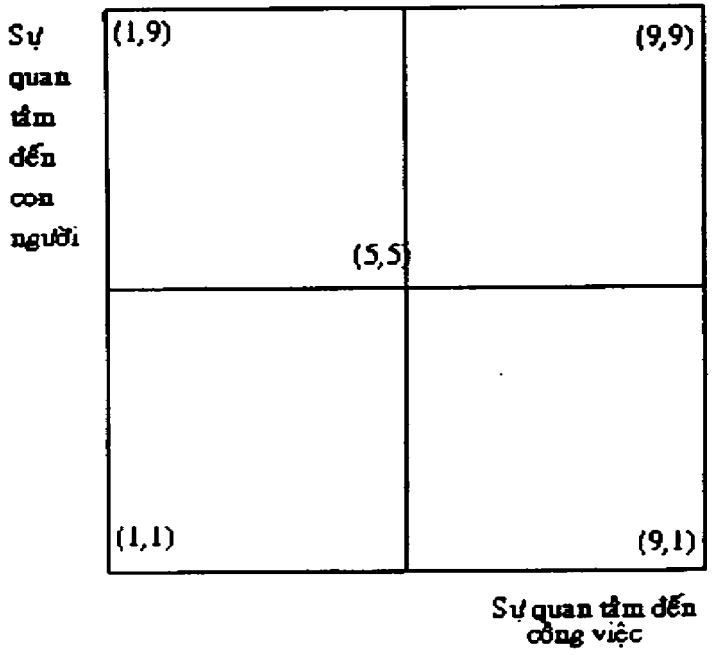
Phong cách (1,9) chỉ quan tâm đến con người còn công việc thì không hề quan tâm.

Phong cách (9,1) chỉ quan tâm đến công việc mà không quan tâm đến con người.

Phong cách (1,1) là không biết quan tâm đến cả công việc và con người.

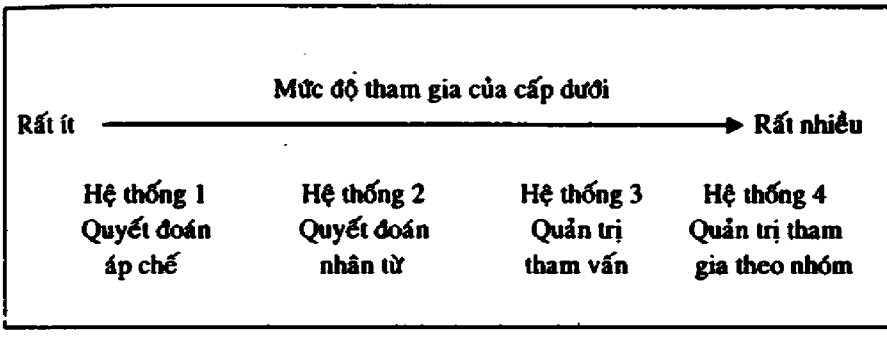
Phong cách (5,5) Biết quan tâm đến cả hai nhưng chỉ ở mức độ trung bình.

Phong cách (9,9) quan tâm tối đa đến cả hai là người lãnh đạo tài giỏi.



2- Thuyết 4 hệ thống quản trị của Rensis Likert

Bốn hệ thống quản trị hay phong cách lãnh đạo được đặc trưng bởi mức độ tham gia của nhà quản trị và nhân viên vào các quá trình ra quyết định.



3- Lý thuyết về sự sử dụng quyền hành

Theo thuyết này nhà quản trị có 3 phong cách lãnh đạo đặc trưng là:

- Độc tài: mệnh lệnh, chuyên quyền, đòi hỏi cấp dưới phục tùng tuyệt đối mà không giải thích, thuyết phục, cấp dưới không được tham gia.

- Dân chủ: có sự tham gia của các cấp dưới vào quá trình ra quyết định, có dân chủ bàn bạc những vấn đề có liên quan đến người lao động.

- Tự do: Nhà quản trị trao quyền độc lập tự chủ cao nhất có thể nhằm tạo môi trường công tác thoải mái nhất cho cấp dưới. Nhà quản trị chỉ đóng vai trò đại diện, giúp đỡ và thông tin liên lạc với bên ngoài.

Như trên đã trình bày, có nhiều cách tiếp cận về phong cách lãnh đạo và có thể có nhiều phong cách lãnh đạo, cũng không thể cho rằng có một phong cách lãnh đạo nào đó là tốt nhất với mọi tổ chức và mọi nhà quản trị.

Để lựa chọn phong cách lãnh đạo hợp lý nhất cần phải căn cứ vào những yếu tố sau:

- Sức mạnh nội tại của nhà quản trị: là những phẩm chất tốt có thể giúp cho nhà quản trị thực thi chức năng lãnh đạo tổ chức.

- Những đặc điểm của nhân viên cấp dưới: là những phẩm chất của nhân viên mà đặc biệt là năng lực thực hiện nhiệm vụ và tính chủ động sáng tạo, ý thức tập thể, tinh thần trách nhiệm của họ.

- Những đặc điểm của tình huống như: điều kiện môi trường, đặc điểm của tổ chức, tính chất công việc, công nghệ...

IV- PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là điều khiển hành vi người khác phục vụ cho mục tiêu của tổ chức, mà nhà quản trị là người lãnh trách nhiệm cao nhất phải hoàn thành.

Những phương pháp mà nhà quản trị có thể sử dụng để lãnh đạo là một hệ thống tổng hợp các biện pháp có thể sử dụng để tác động lên đối tượng quản trị nhằm có được các hành vi mong muốn ở họ.

Việc sử dụng hệ thống các biện pháp sau đây như thế nào để đạt được hiệu quả cao là một khoa học đồng thời cũng là nghệ thuật.

1- Các phương pháp hành chính

Đó là sự tác động trực tiếp của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị bằng các quyết định, mệnh lệnh chỉ thị, hướng dẫn...và đòi hỏi cấp dưới phải nghiêm chỉnh thực hiện và báo cáo kết quả hoàn thành.

Các phương pháp hành chính trong quản trị có khả năng xác lập một trật tự kỷ cương làm việc trong tổ chức và giải quyết được những vấn đề nảy sinh trong doanh nghiệp một cách nhanh chóng.

Khi thực hiện phương pháp này, nhà quản trị phải có những quyết định dứt khoát rõ ràng dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện.

Tác động hành chính sẽ có hiệu lực ngay sau khi nhà quản trị ban hành mệnh lệnh, quyết định...Cấp dưới phải thực hiện, không có quyền lựa chọn và chỉ có người ra

mệnh lệnh hay quyết định đó mới có thẩm quyền rút lại quyết định.

Muốn cho các quyết định, mệnh lệnh được thực thi nhanh chóng và với sự nhiệt tình cao của người thừa hành thì các quyết định đó phải: khoa học, nằm trong phạm vi quyền hạn của nhà quản trị, không vi phạm các điều luật, không vượt quá khả năng kinh tế kỹ thuật của người thực hiện và phù hợp với những điều kiện tâm sinh lý của họ.

2- Các phương pháp kinh tế

Phương pháp này dùng những công cụ thuộc lợi ích kinh tế để động viên, khích lệ người lao động làm việc tốt hơn. Điều này đã được trình bày kỹ trong phần động lực thúc đẩy.

Có thể dùng phương pháp kinh tế để tăng trách nhiệm của người lao động, đẩy mạnh tiết kiệm mà giảm bớt được sự kiểm tra. Trong thực tế người ta dùng tiền thưởng, các chế độ tiền lương khác nhau và các định mức kinh tế, kỹ thuật nhằm phục vụ cho mục đích điều khiển bằng phương pháp kinh tế.

3- Phương pháp giáo dục

Giáo dục là làm cho người lao động nhận thức rõ vai trò và trách nhiệm cũng như vinh dự của họ trong guồng

máy của tổ chức. Trên cơ sở đó họ sẽ có tình cảm, ý chí và tinh thần trách nhiệm cao, năng suất và hiệu quả công tác sẽ được nâng cao.

Con người luôn luôn đóng vai trò quyết định trong các quá trình hoạt động của tổ chức và con người có trái tim và khối óc chứ không đơn giản chỉ là sức cơ học và hệ thần kinh làm nên thành quả lao động.

Giáo dục còn phải có tác dụng phát triển và nâng cao nhân cách của người lao động, phải ghép họ vào trong khuôn khổ những chuẩn mực của tổ chức để họ cùng góp phần tạo nên truyền thống và tự hào về truyền thống của tổ chức.

V- THÔNG TIN TRONG TỔ CHỨC

1- Khái niệm

Trong tổ chức thường tồn tại 2 loại thông tin là thông tin chính thức và thông tin không chính thức.

Thông tin chính thức là thông tin phục vụ mục đích điều khiển và hợp tác trong quá trình vận hành hệ thống tổ chức, các thông tin này nằm trong khuôn khổ những quy định trong quy chế làm việc của tổ chức.

Thông tin không chính thức là những thông tin xuất phát từ nhu cầu của những cá nhân trong tổ chức không

nhằm mục đích hợp tác hay điều khiển, chúng không thực hiện theo một quy định nào cả.

2- Các dòng thông tin trong tổ chức

Có 3 luồng thông tin chính thức trong tổ chức là:

- Dòng thông tin trên xuống: Thông tin từ trên xuống theo cấp bậc tổ chức, truyền đi từ người có cấp bậc cao hơn đến người có cấp bậc thấp hơn. Đó thường là những mệnh lệnh, hướng dẫn, phổ biến những quy định nhiệm vụ và những giải thích cho người dưới quyền...

- Dòng thông tin từ dưới lên: Là những thông tin phản hồi để báo cáo về kết quả thực hiện nhiệm vụ đồng thời phản ảnh những vấn đề mới xuất hiện cần có sự can thiệp hướng dẫn thêm của cấp trên hoặc là những nguyện vọng yêu cầu của cấp dưới...

- Thông tin theo chiều ngang: Là thông tin giữa những người cùng cấp, giữa những người đồng nghiệp, nếu là những thông tin được cung cấp theo yêu cầu của công việc thì cũng được coi là một loại thông tin chính thức.

Ngoài ra, thông tin theo chiều ngang và thông tin chéo không theo cơ cấu chính thức (tức là thông tin không chính thức) vẫn tồn tại ở mọi tổ chức cũng có tác dụng tạo ra sự hợp tác có lợi cho công việc của tổ chức và

hình thành những mối quan hệ không chính thức, các nhóm không chính thức.

Thông tin không chính thức có một số đặc điểm sau đây:

- Thông tin không chính thức xuất phát từ những nhu cầu tâm lý và hình thành tự phát không nhằm mục đích hợp tác hay quản lý. Đó là một hiện tượng tâm lý xã hội có tính quy luật, không thể loại trừ nó được.

- Thông tin này được truyền đi bằng con đường không chính thức, có khi còn được truyền với tốc độ rất nhanh nếu thông tin có tính chất giật gân.

- Thông tin không chính thức thường không có độ chính xác đáng kể, thường bị xuyên tạc hoặc ít nhiều được tô vẽ thêm cho có phần hấp dẫn.

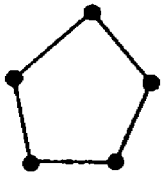
- Trong những tổ chức mà việc quản trị thiếu dân chủ, thiếu công khai, thông tin bị bưng bít và kiểm duyệt... thì thông tin không chính thức có thể là một nguồn đáng để tham khảo.

3- Mạng thông tin trong tổ chức

Mạng thông tin là dạng của kênh thông tin được xác lập giữa các thành viên trong nhóm hoặc giữa các vị trí của các thành viên trong tổ chức. Các tổ chức có thể tạo ra mạng thông tin chính thức bằng cách đòi hỏi mọi

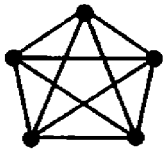
thành viên phải tuân thủ sử dụng những kênh thông tin đã được thiết lập chính thức. Còn mạng thông tin không chính thức thì được tạo ra bởi các mối quan hệ thân thiện giữa các thành viên.

Các dạng mạng thông tin có ảnh hưởng đến tốc độ truyền tin, độ chính xác và sự thỏa mãn của các thành viên trong nhóm về trao đổi thông tin. Có 5 loại mạng thông tin như sau:



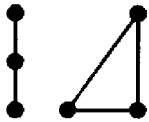
Mạng mạch vòng

mạng hình sao



mạng hình chéo

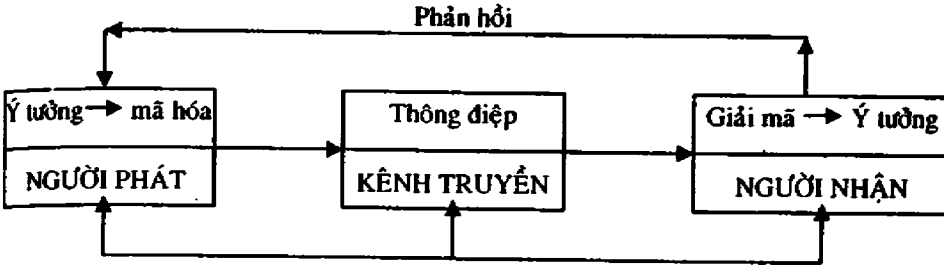
Mạng dây chuyền



mạng phân nhóm

4- Quá trình truyền thông

Thông tin sẽ được truyền đi trên các kênh truyền thông, nhưng điều quan trọng là người phát ra thông tin và người nhận thông tin là hai chủ thể có vai trò như thế nào trong quá trình đó?



Quá trình truyền thông trên đây có được hoàn hảo hay không còn tùy thuộc vào người phát, người nhận, kỹ thuật kênh truyền, và các yếu tố nhiễu.

Để cho truyền thông có hiệu quả, nhà quản trị phải:

1- Làm rõ ý tưởng truyền thông

2- Làm rõ mục đích truyền thông.

3- Phải nhận thức rõ bối cảnh truyền thông là điều kiện vật chất và con người trong truyền thông.

4- Chuẩn bị kỹ càng cho việc truyền thông.

5- Xem xét nội dung và ý nghĩa của thông tin.

6- Nên truyền thông theo hướng có lợi cho người nhận.

7- Theo dõi quá trình truyền thông.

8- Chú trọng những thông tin quan trọng.

9- Các hành động phải phù hợp với nội dung thông báo.

10- Phải biết lắng nghe.

Mặt khác phải thiết lập những kênh truyền có hiệu quả nhằm hạn chế thấp nhất ảnh hưởng của các yếu tố khách quan làm cho thông tin bị sai lệch.

Chương **VII**

KIỂM TRA

I- KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI

1- Khái niệm về kiểm tra

Kiểm tra là một trong bốn chức năng cơ bản của quản trị. Nhờ có kiểm tra mà nhà quản trị có thể đảm bảo được rằng các mục tiêu của doanh nghiệp và các kế hoạch đã được vạch ra để thực hiện các mục tiêu đó đã, đang và sẽ được hoàn thành.

Kiểm tra là thực hiện một quy trình đo lường, đánh giá sai lệch và điều chỉnh nhằm thực hiện những nhiệm vụ, chương trình, kế hoạch và mục tiêu. Có kiểm tra thì nhà quản trị mới có thể biết rõ các hoạt động đã được tiến hành như thế nào, kết quả ra sao, có những trở ngại gì trong khi triển khai các hoạt động của các cấp dưới?

Một hệ thống kiểm tra có hiệu quả phải phản ánh được quá trình tiến đến mục tiêu một cách chính xác.

Để tiến hành kiểm tra, người ta phải thực hiện một quy trình gồm ba nội dung sau đây:

- Xác định các tiêu chuẩn để kiểm tra.

- Đo lường và đánh giá sự sai biệt giữa thực hiện và kế hoạch.

- Thực hiện một sự điều chỉnh hợp lý.

Tuy quy mô kiểm tra ở các cấp quản trị có thể khác nhau nhưng quy trình vẫn không thay đổi, và kiểm tra được thực hiện ở mọi cấp quản trị.

2- Vai trò của kiểm tra

Dù cho công tác hoạch định đã dự kiến trước những hoàn cảnh và đã chuẩn bị sẵn những biện pháp thích hợp để thực hiện những mục tiêu, cơ cấu tổ chức đã được sắp xếp lại để hoạt động hữu hiệu, các biện pháp lãnh đạo động viên nhân viên đã được coi trọng nhưng cũng chưa đủ để đảm bảo được rằng các hoạt động sẽ diễn ra hoàn toàn như đã được hoạch định và các mục tiêu mong muốn sẽ đạt được một cách dễ dàng. Bởi vì hệ thống quản trị chứa đựng rất nhiều yếu tố ngẫu nhiên cả về khách quan cũng như chủ quan.

Bởi vậy, kiểm tra là biện pháp duy nhất và có hiệu quả giúp cho nhà quản trị biết được tình hình thực hiện

kế hoạch như thế nào và có biện pháp kịp thời giải quyết những vấn đề của thực tế đặt ra.

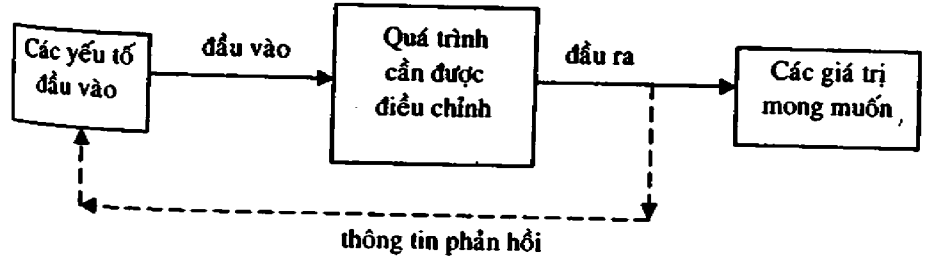
Mặt khác ủy quyền là một yêu cầu khách quan trong quản trị. Nhưng khi ủy quyền, điều mà nhà quản trị lo lắng nhất là cấp dưới làm sai mà mình phải chịu trách nhiệm về những sai lầm đó của cấp dưới. Hệ thống kiểm tra hữu hiệu sẽ cung cấp những thông tin cần thiết để nhà quản trị cấp trên nắm vững hoạt động của các cấp dưới. Sự lo lắng của cấp trên trong việc ủy quyền sẽ giảm đến mức tối thiểu.

Kiểm tra còn là điều kiện không thể thiếu được để tiến hành quản trị theo mục tiêu (MBO).

3- Phân loại kiểm tra

Kiểm tra được coi là một hệ thống phản hồi.

Cũng như trong điều khiển học và trong kỹ thuật, một hệ thống kiểm tra trong kinh tế cũng phải nhận những tín hiệu phản hồi làm căn cứ để đánh giá và quyết định liều lượng điều chỉnh.



Nếu thông tin phản hồi được xác định ngay tức thời và yếu tố điều chỉnh tương ứng cũng được xác định ngay thì chúng ta sẽ có một cơ chế điều khiển hoàn hảo để đạt tới giá trị mong muốn.

Một doanh nghiệp được coi như là một hệ thống lớn cần được điều chỉnh, trong đó bao gồm những hệ thống con. Nếu ở các hệ thống con đó được thiết lập một khả năng tự kiểm tra và điều chỉnh thông qua những thông tin phản hồi để có được các chỉ tiêu mong đợi thì hy vọng rằng toàn hệ thống lớn cũng đạt được giá trị mong muốn.

Đó là một hệ thống kiểm tra lý tưởng mà chúng ta có thể đạt được như trong hệ thống điều chỉnh tự động trong điều khiển học và kỹ thuật.

Tuy nhiên, trong một hệ thống quản trị, thực chất các quá trình cần được điều chỉnh ở đây là những hệ thống kinh tế, xã hội thì tính chất tức thời của các thông tin phản hồi và đặc biệt là tính tức thời trong xác định các yếu tố điều chỉnh không thể thực hiện được. Bởi vì việc đánh giá phân tích kết quả hoạt động và nhận thức, tìm ra giải pháp điều chỉnh đòi hỏi phải có một khoảng thời gian đáng kể. Người ta gọi đó là khoảng "thời gian trễ".

Tuy rằng ngày nay bằng những phương tiện máy móc hiện đại, người ta có thể rút ngắn thời gian trễ lại nhưng

không thể triệt tiêu được, hơn nữa chi phí để giảm bớt độ trễ là rất lớn. Bởi vậy người ta khắc phục nhược điểm trên bằng một hệ thống nhiều loại kiểm tra như sau:

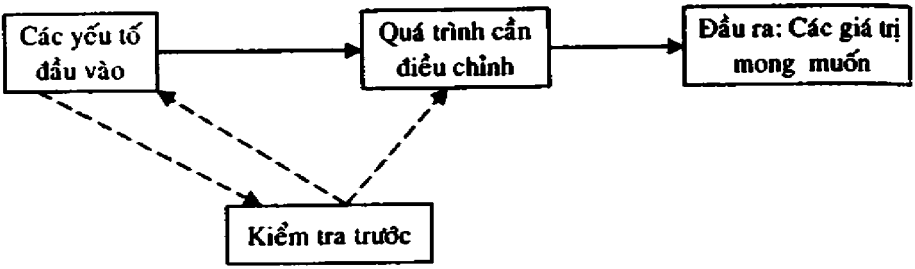
a- Kiểm tra lường trước (tiền kiểm):

Sự chậm trễ như đã trình bày trên của quá trình kiểm tra trong các hệ thống quản trị sẽ làm cho tác dụng điều chỉnh của quá trình bị giảm sút hoặc không còn có ý nghĩa nữa. Vấn đề đặt ra là làm sao có thể báo trước cho nhà quản trị biết rằng nếu không có sự điều chỉnh các yếu tố x, y... nào đó ngay từ bây giờ thì trong tương lai khi quá trình kết thúc, nhà quản trị sẽ bị thua lỗ hoặc sẽ đi chệch mục tiêu đã đề ra?

Để báo trước, phải có kiểm tra lường trước (tiền kiểm). Kiểm tra lường trước là kiểm tra phòng chặn trước khi quá trình bắt đầu nhằm dự báo trước kết quả và tìm giải pháp điều chỉnh trước khi công việc được tiến hành.

Cho nên kiểm tra lường trước phải là sự giám sát các yếu tố đầu vào của quá trình để khẳng định được rằng những giá trị của các yếu tố đầu vào như thế có đúng như dự kiến khi hoạch định không? Và có khả năng làm cho quá trình đi đến kết quả mong đợi không? Nếu không thì cần phải có sự thay đổi nào?

Hệ thống kiểm tra lường trước thường kiểm tra các điều kiện tiền đề trước khi bước vào thực hiện một kế hoạch.



Trong thực tế, kiểm tra lường trước rất được coi trọng, ví dụ như các kiểm tra phòng ngừa có kế hoạch của các hãng hàng không trước các chuyến bay hay kiểm tra sự chuẩn bị hậu cần trước khi thực hiện các cuộc du ngoạn của một tập thể...

b- Kiểm tra trong khi thực hiện:

Đây là loại kiểm tra được thực hiện khi quá trình hoạt động đang diễn ra. Loại kiểm tra này còn được gọi là kiểm tra hiện hành, kiểm tra quá trình hay kiểm tra chỉ đạo.

Kiểm tra này theo dõi các hoạt động diễn ra để đảm bảo chắc chắn rằng mọi hoạt động đều hướng tới mục tiêu.

Căn cứ để tiến hành kiểm tra quá trình là các tiêu chuẩn công việc được thể hiện trong bảng mô tả công việc và những chính sách thủ tục được hình thành từ kết quả hoạch định. Bằng cách theo dõi những diễn biến trong quá trình thực hiện kế hoạch, nhà quản trị có thể phát hiện những sai lệch, những vướng mắc đang xảy ra để điều chỉnh ngay, tháo gỡ những vướng mắc, trở ngại, đảm bảo cho quá trình tiến đến mục tiêu trong kế hoạch được thực hiện.

Hình thức kiểm tra trong khi thực hiện phổ biến nhất là giám sát trực tiếp, nhờ vậy có thể chỉnh sửa kịp thời những sai sót của cấp dưới, làm giảm thiểu sai sót có tính hệ thống. Mặc dù biện pháp điều chỉnh khó đạt được yêu cầu tức thời nhưng nhờ hệ thống máy tính đã được chương trình hóa, nhà quản trị có thể cung cấp thông tin nhanh và phản ứng điều chỉnh ngay khi có sai lầm trong công việc của cấp dưới.

Nhiều chương trình quản trị chất lượng của các tổ chức đã dựa vào hệ thống kiểm tra trong khi thực hiện này để thông báo cho công nhân biết sản phẩm của họ có đảm bảo số lượng và các tiêu chuẩn chất lượng hay không để họ có ngay hành vi tự điều chỉnh.

c- Kiểm tra sau (hậu kiểm):

Loại kiểm tra này được dùng rất phổ biến ở các doanh nghiệp, còn được gọi là kiểm tra hậu nghiệm hay hậu kiểm. Kiểm tra sau được thực hiện sau khi quá trình đã được hoàn thành, kết quả thực hiện được đem so sánh với tiêu chuẩn.

Kiểm tra sau không có tác dụng điều chỉnh cho quá trình đó, nó chỉ có thể đúc rút kinh nghiệm để áp dụng cho những quá trình tương tự sau này.

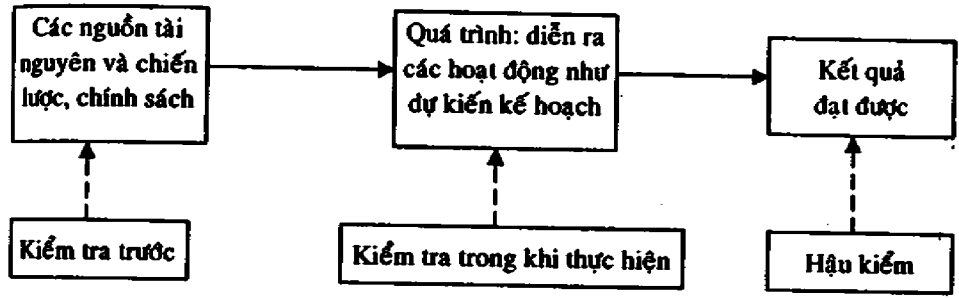
Nhược điểm của loại kiểm tra này là khi nhà quản trị nhận được thông tin kiểm tra thì quá trình đã kết thúc, những thiệt hại đã xảy ra rồi, không còn cứu vãn được nữa. Tuy nhiên, có nhiều loại hoạt động thường được áp dụng loại kiểm tra này. Ví dụ việc kiểm tra ngân sách thường phải chờ cho công việc đã hoàn thành, dự án đã hoàn tất mới kiểm tra.

Kinh nghiệm rút ra được từ kiểm tra hậu nghiệm cho phép người ta cải tiến được những hoạt động tương tự trong tương lai được tốt hơn.

Mặt khác, kiểm tra sau còn giúp cho nhà quản trị đánh giá được hiệu quả của công tác hoạch định trước đây. Nếu kết quả phản hồi cho thấy không có sự sai khác đáng kể so với hoạch định trước đây thì hoạch định có chất lượng cao và có tính hiện thực.

Kiểm tra sau còn có ý nghĩa tăng cường động viên nhân viên và phục vụ tốt cho phương thức quản trị theo mục tiêu (MBO).

Sau đây là tổng hợp cả ba loại kiểm tra:



II- QUY TRÌNH KIỂM TRA

Quy trình kiểm tra bao gồm 3 giai đoạn sau:

1- Xác định tiêu chuẩn kiểm tra

Tiêu chuẩn kiểm tra là các yếu tố được chọn dùng làm cơ sở để đo lường và xác định thành quả đạt được trên thực tế có đúng như mong muốn không? Ví dụ: tiêu chuẩn về năng suất lao động của một công nhân là 5 sản phẩm/h, hay tỷ lệ tạp chất trong thành phẩm cho phép không vượt quá x%, tỷ lệ sản phẩm hỏng cho phép là 1%...

Các tiêu chuẩn kiểm tra phải được xác định trên cơ sở kế hoạch. Về cơ bản các chỉ tiêu kế hoạch là những tiêu chuẩn.

Tuy nhiên, không nên hiểu rằng tiêu chuẩn kiểm tra và mục tiêu kế hoạch chỉ là một. Bởi vì có thể có nhiều yếu tố chi phối đến việc đạt được một mục tiêu nhất định. Các yếu tố đó có thể là những tiêu chuẩn cần được kiểm tra nhưng không phải là mục tiêu kế hoạch.

Có nhiều yếu tố nói lên kết quả của một quá trình, các yếu tố đó có thể được biểu thị bằng con số hoặc bằng đặc tính, cho nên cần có cả những tiêu chuẩn kiểm tra bằng định tính và định lượng.

Nhà quản trị không thể quan tâm đến tất cả những yếu tố. Các tiêu chuẩn được chọn tùy thộc vào kết quả mong muốn của nhà quản trị, cần chọn các tiêu chuẩn sao cho tập trung được sự chú ý của nhà quản trị vào chỉ đạo hoàn thành mục tiêu kế hoạch, không làm phân tán sự chú ý của nhà quản trị

Việc chọn tiêu chuẩn còn liên quan đến chọn điểm quan sát và thời điểm quan sát, đặc biệt phải quan tâm đến thời kỳ đầu của quá trình chứ không phải chú ý đến những thời kỳ cuối của quá trình, phải chú ý phát hiện những biểu hiện thường xuyên báo trước một kết quả nào đó trong tương lai.

Nên gắn các tiêu chuẩn cụ thể cho từng người (MBO). Các tiêu chuẩn này không nên quá thấp hoặc quá cao,

đảm bảo nguyên tắc thừa nhận trong quản trị theo mục tiêu.

2- Đo lường kết quả thực hiện

Đo lường kết quả thực hiện là xác định kết quả đạt được trên thực tế và so sánh với những tiêu chuẩn để xác định mức độ sai lệch so với tiêu chuẩn, từ đó sẽ phát hiện khả năng có đạt được mục tiêu đề ra hay không?

Đo lường phải tuân thủ những yêu cầu sau:

- Đo lường phải thiết thực nhằm giúp cho người có trách nhiệm thực hiện được những điều chỉnh cần thiết.

- Kết quả đo lường phải có độ tin cậy cao.

- Áp dụng các phương tiện hiện đại để đo lường nhanh và chính xác.

- Tiết kiệm chi phí trong đo lường.

Các nguồn thông tin sau đây được dùng để đo lường kết quả thực hiện:

a- Các kết quả quan sát cá nhân

Kết quả có được từ quan sát và tiếp xúc trực tiếp cho phép nhà quản trị cảm nhận được những vấn đề tiềm ẩn, hiểu được con người, bao quát được doanh nghiệp và có thể tự mình kiểm tra lại tính hiệu quả của hệ thống kiểm tra trong tổ chức.

b- Các báo cáo thống kê: Các báo cáo thống kê ngày nay được cung cấp một cách nhanh chóng nhờ hệ thống máy tính trong nội bộ doanh nghiệp. Các số liệu thống kê chỉ báo cáo một số yếu tố và nội dung chủ yếu có thể đo lường được một cách định lượng, và thường bỏ qua những yếu tố chủ quan.

c- Các báo cáo miệng: Thông qua các báo cáo trong các cuộc họp giao ban và đàm thoại qua điện thoại cũng có được những thông tin nhanh chóng và chính xác vì được nghe trực tiếp thấy được sự diễn cảm trực tiếp của người báo cáo.

d- Báo cáo bằng văn bản: Cũng như báo cáo thống kê, các báo cáo bằng văn bản cho thấy kết quả thực hiện kế hoạch nhưng thường chậm hơn vì đã xử lý những thông tin thiếu tin cậy và không cần thiết.

** * * Thông báo kết quả đo lường:*

Những kết quả đo lường phải được thông báo đến những đối tượng sau:

- Người phụ trách trực tiếp bộ phận hay công việc đã và đang được kiểm tra, bởi họ chính là người sẽ thực hiện những hoạt động điều chỉnh cần thiết.

- Cấp trên trực tiếp của bộ phận hay người được kiểm tra, để họ biết và giúp đỡ cho cấp dưới điều kiện cần thiết cho việc điều chỉnh sau này.

- Các bộ phận chức năng có liên quan đến hành động điều chỉnh sau này của bộ phận vừa được kiểm tra.

3- Điều chỉnh sai lệch

a- Đặc điểm của điều chỉnh:

Sau khi kết quả đo lường đánh giá đã được thông báo, cần có hành động điều chỉnh nhằm thiết lập lại sự thống nhất giữa mục tiêu và kết quả thực hiện trong tương lai. Việc điều chỉnh có thể theo hai hướng sau:

- Thực hiện những thay đổi về biện pháp và thay đổi các nguồn lực và tiền đề nhằm đảm bảo kết quả cuối cùng phù hợp với tiêu chuẩn đã đề ra.

- Thay đổi tiêu chuẩn, tức là thay đổi kết quả mong muốn. Vì thế, một số thông số mục tiêu trong kế hoạch sẽ thay đổi, nghĩa là mục tiêu được điều chỉnh.

Điều chỉnh theo hướng nào là tốt hơn, có hiệu quả hơn, cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng. Vai trò của nhà quản trị sẽ nổi bật nhờ những quyết định sáng suốt lúc này.

b- Yêu cầu đối với hành động điều chỉnh:

* Điều chỉnh nhanh chóng: Việc điều chỉnh nhanh là một yêu cầu về chất lượng của quản trị trong bất kỳ một hệ thống kiểm tra hoàn hảo nào.

* Điều chỉnh đúng các yếu tố ảnh hưởng: Phải phân tích, nhận định để phát hiện đúng những nhân tố ảnh hưởng gây ra sự sai biệt so với tiêu chuẩn, yếu tố nào có tác động mạnh nhất, từ đó có những điều chỉnh đúng các yếu tố gây ảnh hưởng, đặc biệt là với yếu tố chi phối mạnh nhất.

* Điều chỉnh với mức độ thích hợp:

Nếu hành động điều chỉnh sửa sai quá mạnh, vượt quá mức độ cần thiết chẳng những làm mất đi sự sai biệt đã có so với tiêu chuẩn mà có thể tạo ra sự sai biệt mới theo chiều ngược lại, buộc chúng phải có một sự điều chỉnh theo chiều ngược lại, gây tốn kém và có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng hơn nữa.

III- NHỮNG YÊU CẦU ĐỂ KIỂM TRA CÓ HIỆU QUẢ

Để hệ thống kiểm tra có hiệu quả cần phải tuân thủ các yêu cầu sau:

1- Công việc kiểm tra phải được thiết lập theo từng kế hoạch và chức vụ cụ thể

Kiểm tra bao giờ cũng là kiểm tra việc thực hiện một kế hoạch cụ thể, cho nên hệ thống kiểm tra phải thiết lập sao cho phù hợp với từng loại kế hoạch, từng giai

đoạn cụ thể, không thể có một hệ thống kiểm tra chung cho mọi kế hoạch được.

Mỗi cương vị khác nhau cũng cần phải có hình thức và nội dung kiểm tra khác nhau. Ví dụ công việc của một người đứng đầu một ngành sản xuất hoàn toàn khác công việc của một trưởng cửa hàng.

2- Kiểm tra và thông tin kiểm tra cần phải phù hợp với những đặc điểm tâm lý và yêu cầu của các nhà quản trị

Kiểm tra phải đáp ứng những nhu cầu của các nhà quản trị. Phải và chỉ nên cung cấp những gì cần cho họ. Về tâm lý, họ cần những thông tin dễ hiểu, phù hợp với sở thích và hứng thú của họ. Ví dụ, có người thích những biểu đồ, có người thích những dãy số...

3- Kiểm tra phải được thực hiện ở những khâu trọng yếu

Kiểm tra ở đâu, kiểm tra cái gì phải nhằm phục vụ cho việc điều chỉnh đúng và kịp thời, phản ánh đúng mục tiêu của kế hoạch. Không nên kiểm tra tràn lan vừa tốn kém vừa mất thời gian mà không có hiệu quả.

4- Kiểm tra phải khách quan

Trong kiểm tra cần tránh những định kiến đã có sẵn. Nếu kiểm tra bị chi phối bởi những định kiến thì các điều chỉnh sẽ không thích ứng gây hậu quả không tốt.

5- Kiểm tra phải dẫn đến hành động điều chỉnh

Kiểm tra chỉ có ý nghĩa nếu những sai lệch so với tiêu chuẩn được phát hiện và được điều chỉnh. Ngược lại nếu phát hiện ra những sai lệch và những nguyên nhân được xác định, nhưng không có một hành động điều chỉnh thì công việc kiểm tra coi như vô nghĩa.

6- Kiểm tra phải tiết kiệm

Để kiểm tra, nhất định phải có những chi phí cần thiết. Kiểm tra sẽ có chi phí tiết kiệm nếu nó được thiết kế phù hợp với đặc điểm và quy mô của doanh nghiệp, không nên quá lạm dụng tác dụng của kiểm tra để chi phí quá tốn kém.

7- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức

Một hệ thống kiểm tra có hiệu quả thì thì kỹ thuật kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí tập thể, phù hợp với văn hóa của tổ chức. Tùy theo phong cách lãnh đạo và mức độ tham gia của các cấp quản trị cũng như nhân viên vào quá trình xác định mục tiêu kế hoạch mà có một kế hoạch kiểm tra chặt chẽ hay tự giác như thế nào.

Ngoài những yêu cầu trên, hệ thống kiểm tra của tổ chức cần quan tâm thêm đến những vấn đề sau:

* Ủy quyền trong kiểm tra: Do kiểm tra cần không ít thời gian và không phải lúc nào nhà quản trị cũng trực tiếp thực hiện được, trong nhiều trường hợp không cần thiết phải tự mình tiến hành, cho nên ủy quyền trong kiểm tra là rất cần thiết và rất quan trọng. Tuy nhiên phải đảm bảo sự tương xứng giữa trách nhiệm và quyền hạn được giao.

* Thời điểm kiểm tra: Việc kiểm tra đúng lúc không những giúp nhà quản trị phát hiện kịp thời những sai lầm mà còn giúp họ giảm được những tổn thất, tạo sự ổn định cho doanh nghiệp phát triển và công tác kiểm tra có hiệu quả cao.

* Ai có trách nhiệm thực hiện kiểm tra, và ai sẽ là người có trách nhiệm xử lý kết quả kiểm tra phải được xác định một cách cụ thể để các thông tin phản hồi đến đúng nơi, đúng lúc và điều chỉnh kịp thời.

IV- TỔ CHỨC KIỂM TRA CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Mọi hoạt động của doanh nghiệp phải được kiểm tra. Tuy nhiên, tùy theo nội dung, tầm quan trọng và tính chất của kiểm tra mà có những phương pháp và kỹ thuật kiểm tra thích hợp.

Theo tính chất và tầm quan trọng, ta có hai hoạt động kiểm tra cơ bản trong doanh nghiệp là kiểm tra các hoạt động tác nghiệp và kiểm tra chiến lược.

A- Kiểm tra các hoạt động tác nghiệp

1- Kiểm tra các hoạt động thường xuyên

Các hoạt động chức năng như sản xuất, tài chính kế toán, mua sắm vật tư..được tiến hành hàng ngày thường là những thao tác hoặc những công việc được lặp đi lặp lại rất nhiều lần, tác động vào những yếu tố khác nhau để tạo thành các sản phẩm và dịch vụ. Đó là những hoạt động tác nghiệp. Để thực hiện những hoạt động này chính xác và có hiệu quả, người ta đã lập ra những thủ tục, quy trình, quy tắc, chương trình, chính sách và buộc người lao động phải tuân thủ. Chính những cái đó là cơ sở để kiểm tra các hoạt động thường xuyên rất thuận lợi. Khi phát hiện ra những sai lệch giữa tiêu chuẩn và thực hiện người ta có thể tiến hành điều chỉnh ngay một cách nhanh chóng và có hiệu quả (thường những sai biệt là do những vi phạm của người lao động không tuân thủ nghiêm ngặt những quy định kể trên. Trong những trường hợp đặc biệt người ta có thể thay đổi cả chính sách hay thủ tục, quy tắc...).

Khi tiến hành kiểm tra các hoạt động thường xuyên, người ta có thể phạm sai lầm thuộc hai loại sau đây:

*** Sai lầm loại I:** Loại sai lầm này xảy ra như sau:

- Người kiểm tra cung cấp kết luận (nhận định) sai của mình về tác nghiệp đang được kiểm tra cho nhà quản trị.

- Nhà quản trị không cần xem xét kết quả đó có đúng hay không, chấp nhận ngay nhận định đó.

- Thực hiện ngay một số điều chỉnh để khắc phục theo kết luận sai nói trên, nhưng thực ra không cần có sự điều chỉnh đó.

- Kết quả dẫn đến sự tổn thất tài nguyên cho doanh nghiệp vì hành vi điều chỉnh vô ích và có thể gây hậu quả xấu trong tương lai cho tổ chức.

*** Sai lầm loại II:** Loại sai lầm này diễn ra như sau:

- Người kiểm tra cung cấp một kết luận (nhận định) đúng về những sai lệch của tác nghiệp thuộc quyền của nhà quản trị.

- Nhà quản trị cho rằng kết luận của người cung cấp cho mình là sai do đó không có một hành động điều chỉnh cần thiết.

- Kết quả dẫn đến những sai lệch giữa thực hiện và tiêu chuẩn, gây tổn thất cho doanh nghiệp và làm mất niềm tin đối với nhà quản trị.

Thường nhà quản trị thấy rõ được sai lầm loại II, bởi vì hậu quả của nó hiển nhiên sau quá trình. Còn sai lầm loại I rất khó thấy và cũng khó quy trách nhiệm cho ai.

2- Kiểm tra dự án

Các dự án là những hoạt động nhất thời, mỗi một dự án có mục tiêu được xác định rõ ràng, và việc hoàn thành mục tiêu là yêu cầu tất nhiên đối với việc thực hiện dự án. Cho nên kiểm tra dự án là kiểm tra xem việc thực thi dự án đó như thế nào, có đúng thời gian tiến độ kế hoạch hay không? Việc sử dụng các loại tài nguyên cho dự án đó như thế nào? Có vượt quá khuôn khổ cho nó không hay tiết kiệm?

** Kiểm tra thời gian thực hiện dự án:*

Để kiểm tra thời gian thực hiện dự án, ngay trong hoạch định dự án có thể áp dụng phương pháp phân tích sơ đồ mạng lưới bao gồm:

- Chia dự án ra thành một số công việc.

- Lập trình tự hợp lý để thực hiện các công việc đó và hoàn thành dự án. Cần chú ý những công việc đó có

thể được tiến hành song song hay nối tiếp nhau theo sự hợp lý về quy trình công nghệ.

- Dự kiến lượng tài nguyên cần thiết cho các công việc đó.

- Xác định thời gian thực hiện các công việc, thời điểm bắt đầu và kết thúc của từng công việc cũng như thời gian để hoàn thành toàn bộ dự án.

Rõ ràng thời gian hoàn thành dự án chính là tổng thời gian cần thiết để hoàn thành những công việc trên đường Gantt (là những công việc không có thời gian dự trữ nằm trên một đường nối tiếp nhau từ đầu đến cuối).

Xác định được những yếu tố trên sẽ giúp cho việc kiểm tra thời gian thực hiện dự án một cách thuận lợi.

Ta có biểu đồ Gantt kiểm tra thời gian dự án như sau:

Thời kỳ	1	2	3	4	5	6	Ghi chú
Công việc							
A							
B							B bắt đầu sau khi A hoàn thành
C							
D							D bắt đầu sau khi C hoàn thành
E							
G							G bắt đầu sau khi E hoàn thành.
H							H bắt đầu sau khi G hoàn thành

Thời gian dự kiến hoàn thành dự án là 6 đơn vị thời gian.

E- G- H là những công việc nằm trên đường Gantt.

Khi kiểm tra thời gian thực hiện trên biểu đồ Gantt, người ta đặc biệt quan tâm đến thời gian thực hiện những công việc nằm trên đường Gantt để điều chỉnh sao cho thời gian dự án không bị kéo dài.

** Kiểm tra chi phí:*

Khi kiểm tra dự án, nếu chỉ quan tâm đến việc kiểm tra thời gian (tiến độ thi công), người ta có thể chạy theo việc hoàn thành đúng và vượt thời hạn quy định mà không quan tâm đến hiệu quả, nghĩa là có thể hoàn thành đúng hạn với bất cứ gia nào, kết quả là tổng chi phí cho dự án sẽ tăng lên. Bởi vậy cần phải kiểm tra dự án cả về chi phí. Có thể dùng phương pháp kiểm tra bằng PERT chi phí. Nghĩa là đồng thời kiểm tra chi phí với kiểm tra thời gian.Việc kiểm tra thời gian thực hiện dự án nói trên được gọi là PERT- thời gian, tương ứng ta có thể kiểm tra chi phí bằng PERT–chi phí. Các khoản chi phí tương ứng với các hoạt động trong sơ đồ mạng lưới thời gian, tức là tương ứng với thời gian tiêu phí cho các công việc người ta sẽ gắn chúng với chi phí tương ứng, và khi tiến hành kiểm tra cũng dựa trên cơ sở những dự toán chi phí đó.

Như vậy, PERT–chi phí cũng giúp thuận lợi cho việc kiểm tra chi phí của dự án như PERT- thời gian. Khi kiểm tra chi phí cho dự án cần đặc biệt quan tâm đến chi phí tài nguyên có tính chất chiến lược như các vật tư quý hiếm và quan trọng.

Đối với các dự án, thì kiểm tra trước và kiểm tra trong khi thực hiện là rất có ý nghĩa. Bởi vì thực hiện dự án là làm ra cái mới, cái chưa có trong tiền lệ cho nên những dự kiến ban đầu trong hoạch định có thể không chính xác và phù hợp.

3- Kiểm tra tài nguyên

Kiểm tra tài nguyên có thể giúp phát hiện ra những vấn đề có hậu quả nghiêm trọng đối với hoạt động kinh doanh.

- Kiểm tra tài nguyên nhân lực:

Các nhà quản trị đạt được mục tiêu bằng cách làm việc với con người. Hàng ngày, nhà quản trị phải giám sát công việc của nhân viên và chỉnh sửa những sai sót của họ. Mặt khác, nhà quản trị còn có trách nhiệm thẩm định công việc của nhân viên bằng cách đánh giá có hệ thống thông qua thành quả hoạt động của họ.

Kiểm tra nhân lực còn là kiểm tra số lượng, chất lượng nhân lực và việc sử dụng nhân lực có hiệu quả hay không?

Về số lượng: Xác định sự tăng giảm nhân lực qua từng giai đoạn có phù hợp với tiêu chuẩn định biên theo chức năng nhiệm vụ kế hoạch không?

Về chất lượng: Để đánh giá chất lượng nhân lực cần phải căn cứ vào các tiêu chuẩn công việc ở từng cương vị cụ thể. Căn cứ vào các tiêu chuẩn đó mà xác định xem những người đảm đương những nhiệm vụ cụ thể có những đóng góp tương xứng cho tổ chức không? Sự đóng góp đó có tương xứng với tiền lương, chi phí đào tạo dành cho họ không?

Nhu cầu về nhân lực cho tương lai đã được giải quyết như thế nào? Quy hoạch đào tạo và dự kiến đề bạt?

Sự biến động nhân lực vì những nguyên nhân khác nhau như bỏ việc, xin thôi việc, từ chức, tai nạn lao động ...Từ đó, đánh giá tình hình sử dụng nhân lực của tổ chức như thế nào?

- Kiểm tra thực hiện các công trình nghiên cứu:

Công tác nghiên cứu đòi hỏi phải có nhiều nỗ lực sáng tạo, Khi kiểm tra phải chú ý đến tính chất bấp bênh trong kết quả cũng như những rủi ro khó lường trước. Bởi vậy hệ thống kiểm tra ở đây phải hết sức linh hoạt để có thể khích lệ tài năng sáng tạo. Những nội dung kiểm tra như sau:

+ Kiểm tra tiến độ thực hiện các công trình nghiên cứu cả thời gian và chi phí.

+ Kiểm tra việc đảm bảo các phương tiện cho nghiên cứu như: Vật tư, thiết bị máy móc, nhân lực có được cung cấp đủ và kịp thời không? Việc sử dụng những thứ đó có hợp lý, tối ưu không?

- *Kiểm tra ngân sách:*

Kiểm tra ngân sách được sử dụng rộng rãi ở bất cứ một tổ chức nào. Bởi vì mọi hoạt động của tổ chức đều gắn liền với một dự toán ngân sách đã được hoạch định.

Ngân sách là điều kiện để thực thi các chương trình kế hoạch. Có thể coi việc lập ngân sách cho các chương trình cũng là một phương tiện để kiểm tra mang tính tổng hợp.

Kiểm tra ngân sách là biện pháp kiểm tra tổng hợp tốt nhất trong quản trị vì nó liên quan đến mọi hoạt động của tổ chức và nó có các lợi thế sau đây:

- Ngân sách dùng tiền tệ làm thước đo, mà tiền là đơn vị đo lường thống nhất, dễ so sánh và tổng hợp.

- Ngân sách có liên quan đến mục tiêu quan trọng nhất của doanh nghiệp là tạo nguồn thu nhập, chi tiêu hợp lý để tăng lợi nhuận.

- Kiểm tra ngân sách khiến cho mọi quản trị viên phải thận trọng trong việc chi tiêu.

- Kiểm tra ngân sách dễ thực hiện vì nó dựa trên hệ thống số liệu, sổ sách thống-kê, kế toán có sẵn.

B- Kiểm tra chiến lược

Kiểm tra chiến lược là kiểm tra việc thực thi chiến lược và chính sách, cụ thể là kiểm tra quá trình tiếp cận mục tiêu chiến lược, cũng như các chính sách cơ bản đã và đang được thực thi như thế nào.

Do tính dự phỏng của chiến lược và thời gian thực thi chiến lược kéo dài, trong quá trình đó môi trường lại luôn biến động, không hoàn toàn diễn ra như dự báo cho nên phải triển khai một hệ thống kiểm tra kết hợp cả ba loại kiểm tra sau đây:

1- Kiểm tra quá trình hoạch định chiến lược

Kiểm tra từng giai đoạn xây dựng chiến lược. Quá trình hoạch định chiến lược này phải theo một quy trình hợp lý, và từng bước của quá trình đó phải được tiến hành rất công phu, khoa học...Đặc biệt coi trọng kiểm tra việc phân tích môi trường, các yếu tố ảnh hưởng đến thành công của chiến lược, nhận thức điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp và các cơ hội cũng như thách thức

từ môi trường, việc xác định tài nguyên, phương tiện và biện pháp chiến lược đã đạt được tối ưu chưa?

Sau đó là kiểm tra lại cơ cấu tổ chức có phù hợp với chiến lược không? Cần sửa đổi lại như thế nào?

2- Kiểm tra các tiền đề chiến lược

Kiểm tra này rất năng động, rất thích hợp với hệ thống kiểm tra chiến lược.

Có thể định kỳ hay mỗi khi có những thay đổi quan trọng từ môi trường (cả bên trong và bên ngoài) phải kiểm tra để xác định lại các tiền đề nhằm có những điều chỉnh cần thiết để kịp thích ứng với môi trường.

3- Kiểm tra sau đối với chiến lược

Kiểm tra này xem xét kết quả đạt được có phù hợp với mục tiêu không? Đánh giá mức độ thành công của chiến lược, phân tích nguyên nhân thành công hoặc thất bại và nhìn nhận một cách khái quát quá trình quản trị chiến lược của tổ chức có những ưu nhược điểm gì?

Kiểm tra sau thường không mang lại lợi ích cho chiến lược mà ta kiểm tra, vì nó không có tác dụng điều chỉnh, không sửa đổi được kết quả.

NHỮNG TÌNH HUỐNG TRONG QUẢN TRỊ

Tình huống 1

QUẢN TRỊ KHÔNG GIẢN ĐƠN CHÚT NÀO

Trường Đại học X, là một trường nổi tiếng có đội ngũ giáo sư tiến sĩ giỏi, sinh viên khi ra trường có chất lượng cao, nổi tiếng về các thành tựu nghiên cứu khoa học cơ bản cũng như ứng dụng vào thực tiễn,...cho nên việc 2 vị giáo sư tiến sĩ đầu ngành là Ông Hạnh và Ông Phúc đứng ra sáng lập TRUNG TÂM ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ MỚI nhằm đưa những thành tựu mới về khoa học công nghệ vào sản xuất đã được ban giám hiệu rất ủng hộ và tất cả 12 thầy cô giáo trong khoa đều tham gia vào TRUNG TÂM này, các thành viên của trung tâm đều là những thầy cô giáo giỏi về chuyên môn và tay nghề hổ hởi tham gia vào TRUNG TÂM bằng cả sức lực, trí tuệ,

tiền bạc của chính mình mà không cần phải vay mượn, họ chỉ cần thuê 10 công nhân trẻ, là có thể triển khai ngay được công việc chỉ sau 1 tháng thiết kế, mua sắm lắp đặt và vận hành thử máy móc thiết bị chuyên dùng trong lĩnh vực mà các thầy cô đó rất thành thạo.

Về mặt tổ chức, họ rất thoải mái phân công nhau như sau:

- Ông Hạnh làm giám đốc.

- Ông Phúc làm phó giám đốc.

- Con gái ông Phúc tốt nghiệp trung cấp kế toán, làm kế toán.

- Cô giáo Hải vừa là thư ký công đoàn khoa, vừa làm thủ quỹ.

- TRUNG TÂM được phép đăng ký kinh doanh, 3 năm đầu được miễn thuế lợi tức.

- Về khách hàng thì không cần phải bàn, sản phẩm của họ thuộc loại quý, hiếm, mới, các đơn vị cơ quan ngoài trường có nhu cầu về các loại sản phẩm này rất ái mộ các thầy cô và danh tiếng của trường nên các đơn vị này đánh tiếng xin mua với khối lượng lớn. Việc tiêu thụ sản phẩm chỉ là chuyện nhỏ.

Chỉ sau 3 năm hoạt động, từ chỗ tổng vốn ban đầu do các thành viên góp vào TRUNG TÂM là 2 tỷ đồng, sau

khi trang trải các khoản nợ ngân hàng, chi trả lương, trích trả tiền lời cho các thành viên có góp vốn vào Trung tâm, trích khấu hao, đóng thuế môn bài..., tổng tài sản của công ty đã lên đến 6 tỷ đồng. Từ năm thứ 3 trở đi TRUNG TÂM bắt đầu đóng thuế thu nhập, số cán bộ có trình độ đại học trở lên đã quá đủ, nhưng số công nhân cần tuyển thêm đến 20 người nữa, doanh thu hàng năm của TRUNG TÂM lên đến vài chục tỷ đồng, lợi nhuận hàng năm cũng được vài tỷ. Tất cả thầy cô giáo, công nhân trong TRUNG TÂM đều rất tin tưởng và yêu mến các ông HẠNH- PHÚC.

Thế nhưng, một hôm, ông Hạnh nói với ông Phúc "Tôi làm giám đốc 3 năm rồi, nay anh đổi chỗ cho tôi, vừa đỡ gánh nặng cho tôi, vừa công bằng, ai cũng biết làm giám đốc, ai cũng được làm giám đốc.

Ông Phúc chẳng phải suy nghĩ lâu, đáp ngay: "anh mệt lắm rồi phải không? Tôi cũng mệt, chúng mình là những nhà khoa học, vừa dạy học, vừa nghiên cứu khoa học vừa làm giám đốc, phó giám đốc, không mệt sao được? Tôi định bàn với anh mời thêm GS. HIỀN làm phó GĐ, tuyển thêm anh HẬU, là một cán bộ trung cấp lao động tiền lương, làm nhân viên theo dõi chấm công cho công nhân và theo dõi đôn đốc họ làm việc."

Ông Hạnh nói thêm: Còn việc tìm nguồn vật tư, tìm khách hàng và lo thủ tục mua bán vật tư, hàng hóa lâu

nay do các thầy cô trong khoa làm cả, nhưng giờ thì lại cần phải có người chuyên lo việc này thì công việc mới chạy đều được. Trung tâm của chúng ta nay chẳng khác gì một công ty cổ phần hoạt động theo luật doanh nghiệp của Nhà nước".

Đang lúc trò chuyện, ông Bích, một người bạn cũ của hai ông, cũng là một GS dạy trường bên, ghé vào cùng tâm sự. Sau khi nghe hai ông HẠNH - PHÚC thuật lại những khó khăn trong các hoạt động của TRUNG TÂM, ông bạn phán luôn một câu thật lạnh lùng:" Nếu các ông còn muốn tiếp tục làm ăn phát đạt như những năm đã qua, không bị thua lỗ, thậm chí tệ hại hơn nữa có thể phải chịu những thiệt hại nặng nề, tù tội, thì nhất thiết phải nghe mình và thực hiện ngay mới được. Mình không đòi hỏi điều kiện gì cả, chỉ mong sao các bạn có thêm một mảng kiến thức để các bạn ngày càng giỏi hơn, giúp ích được nhiều hơn cho thực tiễn, cống hiến nhiều hơn cho sự nghiệp giáo dục đào tạo mà thôi."

Câu chuyện giữa 3 ông kéo dài đến hết buổi làm việc. Khi chia tay nhau, hai ông Hạnh - Phúc tỏ vẻ vui mừng vì từ nay họ có một nhà tư vấn quá tuyệt vời.

CÂU HỎI:

1- Tại sao ông bạn của 2 ông Hạnh - Phúc có thể dự báo một cách quả quyết tương lai u ám của Trung tâm SÁNG TẠO, mặc dù hiện nay trung tâm vẫn đang trên đà phát triển mạnh?

2- Theo bạn, người bạn học cũ của 2 ông Hạnh - Phúc có thể tư vấn cho 2 ông những nội dung gì?

3- Mảng kiến thức mà người bạn của 2 ông Hạnh-Phúc nói là gì? Liệu 2 ông Hạnh - Phúc có tiếp nhận được mảng kiến thức đó ngay hôm chuyện trò với nhau đó không? Theo bạn, Hai ông Hạnh - Phúc nên làm gì ngay bây giờ?

Tình huống 2

Ở ĐÂU CẦN PHẢI QUẢN TRỊ? TRI THỨC QUẢN TRỊ CẦN CHO AI?

Một giáo sư rất có kinh nghiệm giảng dạy về quản lý ở một trường đại học lớn được mời đến giảng bài và giới thiệu những vấn đề cơ bản về quản trị cho các nhà khoa học đang làm việc tại một đơn vị thuộc viện nghiên cứu của viện hàn lâm khoa học quốc gia. Ông rất say sưa và nhiệt tình trình bày vấn đề một cách rất dễ hiểu và thiết thực có liên hệ đến tình hình quản lý các mặt trong viện nghiên cứu này.

Hầu hết những người nghe có những phản ứng rất thuận lợi, chứng tỏ những vấn đề ông trình bày rất bổ ích cho họ.

Tuy nhiên, sau khi ông trình bày xong, một thanh niên có dáng điệu xởi lởi vui vẻ, là một tiến sĩ khoa học vừa bảo vệ luận án TSKH cách đây không lâu, đứng dậy xin nói: "Thưa GS, Những điều mà giáo sư vừa trình bày là những vấn đề rất thú vị và có những nội dung tri thức

rất cao và quý giá đối với rất nhiều người, nhiều vị lãnh đạo các công ty, xí nghiệp. Nhưng ở đây chúng tôi là những nhà khoa học, những nhà nghiên cứu, chúng tôi không thích quản lý và chúng tôi cũng thấy không cần quản lý", nói xong người thanh niên đó ngồi xuống và cảm thấy mình cô đơn, vì hình như không ai đồng tình với mình và nhiều người hướng nhìn về mình.

Vị GS không khỏi sửng sốt và bất ngờ.

CÂU HỎI:

1- Bạn có tán thành ý kiến của người thanh niên đó không? Tại sao?

2- Theo bạn, tại sao Viện nghiên cứu trên phải mời vị GS đó đến trình bày những vấn đề về khoa học quản trị cho các cán bộ nghiên cứu của đơn vị mình ?

3 Để đạt mục đích trên có thể làm cách nào khác không?

Tình huống 3

LÀM GIÁM ĐỐC CÓ KHÓ LẮM KHÔNG?

Thành và Công là đôi bạn học. Khi gia nhập quân đội, họ cũng là đôi bạn chiến đấu cùng có nhau vào sinh ra tử trong cuộc chiến tranh giải phóng dân tộc. Đất nước thống nhất, Thành trở lại trường học tập, tốt nghiệp kỹ sư. Ra trường, làm việc được 2 năm, anh lại được học một lớp đào tạo giám đốc do Bộ tổ chức. Trong khi đó sau khi chuyển ngành, Công được tuyển vào làm thợ máy, vừa học vừa làm, Công tỏ ra là người thông minh, nhiều sáng kiến nên nhanh chóng được cử làm tổ trưởng, rồi quản đốc phân xưởng. Bằng những thành công liên tiếp trong việc xử lý những hỏng hóc của dây chuyền sản xuất lại có những đề xuất tốt để cải tiến công nghệ sản xuất của dây chuyền chính, Công còn biết tổ chức tập thể dưới quyền mình hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nên Công được tập thể tôn vinh là Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới, và lần này anh được cấp trên bổ nhiệm làm giám đốc xí nghiệp.

Học xong lớp đào tạo giám đốc, Thành được bộ điều về làm phó giám đốc xí nghiệp mà Công đang làm giám

đốc. Hai người đã hiệp lực với nhau quản trị xí nghiệp ngày càng tốt hơn, tưởng như khó có thể làm tốt hơn nữa, tình bạn của họ ngày càng tốt đẹp.

Thế nhưng, một hôm, Công nhận được quyết định của bộ cử mình đi học lớp đào tạo giám đốc. Tuy rất muốn cùng nhau hợp tác lãnh đạo xí nghiệp đang lúc có đà phát triển mạnh, và nhất là xí nghiệp sắp được bộ đề nghị thưởng huân chưng lao động hạng ba thời kỳ đổi mới, nhưng cuối cùng đôi bạn lại vui vẻ tạm chia tay nhau, hẹn ngày gặp lại nhau trong công tác. Mọi người thầm khen đôi bạn vừa giỏi vừa tốt đáng được nhiều người noi gương.

CÂU HỎI:

1- Bạn nghĩ thế nào (về mặt quản trị) khi đọc xong câu chuyện về đôi bạn trên?

2- Bạn có thấy hợp lý hơn nếu như bổ nhiệm Thành làm giám đốc và Công làm phó giám đốc? Bạn hãy bình luận tình huống này?

3- Bạn dự đoán, sau khi tốt nghiệp lớp đào tạo giám đốc, người ta có thể bố trí cho Công làm gì?

Tình huống 4

THỨC ĂN ĂN NHANH LÀ NHU CẦU THỰC SỰ CỦA THỜI ĐẠI VĂN MINH

Giám đốc công ty kinh doanh ngành hàng thực phẩm HƯNG THỊNH, một công ty rất nổi tiếng về những đột phá mới thành công trong kinh doanh các mặt hàng phục vụ ăn uống thấy rằng, Việt Nam là một thị trường tiềm năng lớn về các mặt hàng chế biến sẵn có thể ăn nhanh như kiểu Fast food ở Âu – Mỹ, một đất nước đang mở cửa và có tốc độ tăng trưởng tiêu dùng cao nhất so với nhiều nước lớn và tiên tiến trong khu vực và cả ở châu Á. quyết định mở một số điểm bán hàng thức ăn nhanh được chế biến theo kiểu " fast food" nhưng lại do các đầu bếp Việt nam chế biến tại những trung tâm dân cư, khu công nghiệp, những nơi vui chơi giải trí,... đó là những chỗ được cho là "sáng giá" để bán những hàng ăn nhanh.

Trước khi khai trương các cửa hàng bán thức ăn nhanh, người đại diện cho công ty HƯNG THỊNH đã khéo léo tìm cách tiếp cận các cơ quan báo chí, đài phát

thanh và truyền hình ở các địa phương để giới thiệu về những đặc điểm riêng có và những ưu thế nổi trội của các món thức ăn nhanh . Ưu thế được nhấn mạnh nhất là tiện lợi, tiết kiệm thời gian phù hợp với nhiều giới lao động từ trí thức, sinh viên học sinh đến công nhân làm ca, công chức... trong thời đại bùng nổ thông tin mà thời gian được quy ra thành vàng bạc...

Mặt khác, trên đường phố cũng đã xuất hiện những pa- nô, áp- phích quảng cáo về món ăn mới này, tạo ra không ít những ấn tượng ban đầu cho dân chúng.

Với sự chuẩn bị kỹ càng như vậy, người ta nghĩ rằng khi cửa hàng khai trương sẽ có nhiều khách vừa đến mua hàng để thưởng thức, vừa đến xem cho biết.

Sau 2 tháng bán hàng với nhiều chiêu thức khuyến mại, chào mời khác nhau, tổng kết lại, người ta thấy rằng nếu kéo dài thời gian mở cửa thêm 1 tháng nữa, công ty sẽ không chấp nhận mức lỗ đến khó tin như vậy.

Tất cả các cửa hàng ăn nhanh trên cả nước của công ty HƯNG THỊNH đã tạm thời nghỉ bán để tìm cách tổ chức lại. Công ty cáo lỗi với những khách hàng có quan tâm đến ngành hàng của mình.

Khi tổ chức hội nghị rút kinh nghiệm, nhiều ý kiến cho rằng nguyên nhân chủ yếu làm cho ít người sử dụng

sản phẩm mới này là giá cả quá cao, không phù hợp với túi tiền của đa số người làm công ăn lương ở Việt nam.

Tuy nhiên, có rất nhiều ý kiến phân tích thêm rất nhiều khía cạnh khác nhau làm rõ nhiều nguyên nhân làm cho nhiều người không thích ăn kiểu ăn Fast food của các nước Âu - Mỹ.

CÂU HỎI:

1- Bạn có thể tìm thêm những nguyên nhân và phân tích sâu hơn những nguyên nhân làm cho chiến dịch bán thức ăn nhanh của công ty HƯNG THỊNH trong hội nghị rút kinh nghiệm?

2- Bạn có muốn trở thành một đại lý bán hàng cho công ty đó không? Tại sao?

3- Phải chăng: xôi, bánh mì, khoai sắn luộc, cũng là một loại thức ăn nhanh của Việt nam? Bạn có bình luận gì về các món ăn này?

Tình huống 5

HOẠCH ĐỊNH THẬT GIẢN ĐƠN NHƯNG...

Công ty sản xuất bao bì THẮNG LỢI tuy mới ra đời được 3 năm, nhưng đã phát triển rất nhanh chóng. Từ chỗ ban đầu, chỉ sản xuất vài mặt hàng làm bằng giấy, nay công ty đã trang bị thêm nhiều máy móc thiết bị để có thể sản xuất nhiều mặt hàng bao bì được làm ra bằng nhiều nguyên liệu khác nhau, với phẩm cấp cao và mẫu mã đẹp, phức tạp. Sau khi kết thúc buổi họp giao ban đầu tháng 12 năm 2004, ông giám đốc công ty khẳng định:" Năm mới, quy mô của doanh nghiệp đã lớn gấp 3 lần so với lúc mới thành lập, doanh thu, chủng loại sản phẩm, chất lượng sản phẩm và số lượng công nhân..đều tăng hơn trước nhiều. Từ nay muốn kinh doanh có hiệu quả, nhất thiết phải có kế hoạch rõ ràng chính xác. Bắt đầu từ năm 2005 các phân xưởng, phòng ban phải làm theo kế hoạch đã được hoạch định trước. Tôi yêu cầu các phân xưởng, phòng ban triển khai ngay việc lập kế hoạch cho năm sau ngay từ bây giờ. Các ông bà lãnh đạo

các đơn vị thành viên của công ty chúng ta đều đã được đào tạo từ các trường kinh tế và quản trị kinh doanh, các vị chắc chắn giỏi về hoạch định. Tôi yêu cầu, trước lần họp giao ban tuần cuối năm, các vị lãnh đạo các bộ phận sẽ trình bày cho tôi nghe về các kế hoạch của đơn vị mình, hôm sau đó, chúng ta sẽ họp hội nghị cán bộ phổ biến tinh thần mới của năm mới "LÀM VIỆC THEO KẾ HOẠCH". Chắc chắn năm 2005 chúng ta sẽ thành công hơn năm nay."

Đúng hẹn, ông giám đốc lần lượt mời lãnh đạo các bộ phận lên báo cáo kế hoạch của mình. Họ đều trình bày rằng sau cuộc họp giao ban đầu tháng, nhận thức được tầm quan trọng của công tác hoạch định họ đã yêu cầu các cán bộ chuyên môn của mình chuẩn bị kế hoạch cho năm sau, nhưng vì từ ngày đó ông GĐ lại đi nước ngoài, rồi đi dự nhiều hội nghị, không có mặt ở công ty, nên không ai cho họ những hướng dẫn cần thiết để có thể lập được kế hoạch cho bộ phận của mình.

Ông giám đốc rất tức giận mà rằng: "Các vị đã được đào tạo ở các trường đại học, làm đúng ngành nghề, các trợ lý chuyên môn cũng là những cán bộ chuyên môn có trình độ tốt mà không hoạch định được kế hoạch hàng năm cho mình, còn đòi hướng dẫn cái gì nữa? Thật không biết xấu hổ!"

Nói xong, ông liền đổi giọng, có lẽ ông ân hận, ông tiếp: xin lỗi, có lẽ tôi đã quá nóng nảy...

CÂU HỎI

1- Bạn hãy chia sẻ với những bức xúc của ông giám đốc sau khi nghe các lãnh đạo các đơn vị thành viên báo cáo.

2- Các lãnh đạo các đơn vị thành viên tại sao không hoàn thành công việc mà giám đốc đã giao rất rõ ràng? Công việc lập kế hoạch hàng năm cho đơn vị mình có phải là công việc của các phân xưởng, phòng ban không? hay là của phòng kế hoạch công ty, hay của giám đốc?

3- Theo bạn, ông giám đốc nên làm gì trong trường hợp này?

4- Hoạch định có giản đơn không? Tại sao?

Tình huống 6

QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU RẤT TUYỆT VỜI

Sau khi được nghe một vị giáo sư trình bày chuyên đề quản trị theo mục tiêu, ông Hoàng rất tâm đắc, theo ông nghĩ, nếu ứng dụng phương pháp quản trị tiên tiến này vào doanh nghiệp của mình, chắc chắn chỉ có lợi, không tốn kém gì nhiều thời gian, tiền bạc mà hiệu quả toàn diện tức khắc sẽ đến. Điều đó sẽ được kiểm nghiệm chỉ sau 1 tháng, 3 tháng và cùng lắm là sau 6 tháng. Thật tuyệt vời cho một nhà quản trị năng động luôn muốn tìm tòi cái mới trong công việc của mình.

Trong cuộc hội nghị cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp chuẩn bị triển khai hoạch định kế hoạch cho năm 2005, ông giám đốc yêu cầu phòng kế hoạch cung cấp những dữ liệu dự báo và các quy định mới trong luật pháp có liên quan đến ngành nghề của doanh nghiệp, các chỉ tiêu chủ yếu của doanh nghiệp do ban giám đốc đề xuất có sự tham mưu của phòng kế hoạch, để các đơn vị cơ sở có căn cứ lập kế hoạch của mình cho năm 2005.

Sau đó ông đã trình bày những lợi ích của quản trị theo mục tiêu mà ông đã lĩnh hội được từ hôm nghe báo cáo chuyên đề của vị giáo sư nọ. Với tính linh hoạt và trí nhớ rất tuyệt vời của mình ông đã hướng dẫn lại cho cấp dưới của mình những gì mà ông tiếp nhận được và quyết định bắt đầu từ đầu năm 2005 công ty của ông sẽ áp dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu. Ông yêu cầu tất cả các đơn vị trong doanh nghiệp phải thực hiện ngay, không ai được chậm trễ.

Kế hoạch năm 2005 được hoạch định và triển khai, quản trị theo mục tiêu cũng được áp dụng cho mọi đơn vị cho mọi cấp và cho mọi cá nhân trong tổ chức.

1 tháng sau, khi kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tháng, các chỉ tiêu chủ yếu của rất nhiều bộ phận không hoàn thành, một số bộ phận hoàn thành vượt mức được tuyên dương.

Ông giám đốc không nôn nóng, không thất vọng, ông cho rằng phương pháp mới phải được thử nghiệm nhiều tháng, có thể cả 6 tháng mới thực sự có tác dụng mong muốn.

Sau 3 tháng, rồi sau 6 tháng, những đơn vị trước đây không hoàn thành kế hoạch thì nay cũng tiếp tục không hoàn thành và thậm chí không khí làm việc ở đó càng uể oải, còn những đơn vị trước đây hoàn thành và hoàn

thành vượt mức lại tiếp tục hoàn thành tốt hơn nữa các chỉ tiêu kế hoạch.

Tổng hợp lại 6 tháng đầu năm 2005, doanh nghiệp hầu như không hoàn thành được chỉ tiêu quan trọng nào của kế hoạch.

Ông Hoàng vốn là người rất lạc quan nên không vì 6 tháng thất bại mà chịu bỏ ý định của mình, ông tổ chức cuộc họp rút kinh nghiệm và mời vị giáo sư nọ đến dự để "chỉ bảo" thêm cho doanh nghiệp, hy vọng cái gì tốt phải được áp dụng cho công ty mình.

CÂU HỎI:

1- Trong cuộc họp rút kinh nghiệm, người ta có thể nêu ra những nguyên nhân nào làm cho doanh nghiệp chưa thành công trong khi áp dụng thành tựu mới trong quản trị (quản trị theo mục tiêu) đã từng được ca ngợi?

2- Theo bạn, doanh nghiệp này có nên tiếp tục áp dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu nữa không?

3- Bạn đoán xem vị giáo sư sẽ làm gì để có thể giúp ông giám đốc doanh nghiệp?

Tình huống 7

NGƯỜI TA PHẢI LÀM GÌ VỚI MỘT KẾ HOẠCH ĐÃ ĐƯỢC VẠCH RA MỘT CÁCH HOÀN HẢO?

Các bạn còn nhớ, trung tâm SÁNG TẠO đã được một người bạn của hai ông Hạnh - Phúc tư vấn. Làm theo hướng dẫn của người bạn, hai ông đã tổ chức cho một số cán bộ nòng cốt và chính 2 ông tham dự một lớp huấn luyện ngắn ngày về tổ chức quản lý doanh nghiệp nhỏ. Họ đã hiểu và làm quen dần với công việc quản trị một tổ chức kinh doanh, ban đầu thấy những việc hoạch định, tổ chức thì rõ ràng là phải học mới biết làm, còn lãnh đạo và kiểm tra thì họ đã biết làm từ lâu. Quả vậy, nếu biết làm kế hoạch thì rất chủ động trong công việc, vật tư tiền bạc bao giờ cũng vừa đủ cho hoạt động của trung tâm. Doanh thu và lợi nhuận cứ tăng dần theo năm tháng.

Nhưng, là những nhà khoa học, các ông Hạnh – Phúc không khó khăn gì phát hiện ra một hiện tượng là: Đồ

thị biểu thị doanh số hàng năm tăng đều với tốc độ ổn định, nhưng đường biểu thị lợi nhuận ròng của doanh nghiệp tăng ngày càng chậm, thậm chí gần như là đường nằm ngang. Nghĩa là trung tâm vẫn có lãi nhưng không tăng, trong lúc đó doanh số tăng nhiều, chi phí nhân công và tiền bạc hơn trước nhiều. Vậy, quy mô sản xuất tăng chẳng có lợi gì cho trung tâm sao?

Trong lúc này, ở các bộ phận trong hệ thống của trung tâm lại xuất hiện nhiều ý kiến cho rằng sự hợp tác giữa các bộ phận không tốt, hoặc hoạt động nói chung của trung tâm không đồng bộ, nhiều sản phẩm dở dang, kém chất lượng..Nhưng có một điều ai cũng thống nhất là mọi người đều đoàn kết nhất trí và tin tưởng nhau, không ai thắc mắc gì về tài chính cũng như thái độ vô tư, tinh thần làm việc có trách nhiệm cao của 2 ông Hạnh - Phúc.

Đi tìm câu trả lời cho hiện tượng này thật quá khó, bởi vì có quá nhiều nguyên nhân có thể dẫn đến các hiện tượng trên. Lần này chắc lại cần có tư vấn nữa!

CÂU HỎI:

1- Bạn có thể tìm những nguyên nhân chỉ liên quan đến quản trị làm cho quy mô kinh doanh của trung tâm càng tăng thì lợi tức càng giảm? (không kể đến những yếu tố kinh tế tài chính như giá cả, lãi suất, lạm phát, thuế...)

2- Từ những nguyên nhân trên, nếu bạn là nhà tư vấn, bạn sẽ phải làm gì giúp cho hai ông Hạnh – Phúc?

Tình huống 8

TẦM QUẢN TRỊ CỦA GIÁM ĐỐC PHẢI HỢP LÝ

Ông Trung là một nhà quản trị giỏi. Trước đây ông đã từng làm tổng giám đốc một khu mỏ lớn. Nay một công ty lớn thuộc Bộ xây dựng mời ông về làm tổng giám đốc công ty này. Công ty này có đến 10 công ty thành viên cũng đều hoạt động trong lĩnh vực xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng va thủy lợi.

Khi về nhậm chức, ông cho rằng sơ đồ tổ chức hiện tại của công ty mà ông sắp được bổ nhiệm làm tổng giám đốc có quá nhiều vấn đề cần được sửa đổi, ông đề nghị phải tổ chức lại bộ máy quản lý, sắp xếp lại cán bộ, và hình thành một quy chế làm việc mới thì hoạt động của công ty mới có những bước tiến mạnh mẽ, khắc phục được tình trạng trì trệ lâu nay.

Nhiều người trong vụ tổ chức cán bộ của bộ xây dựng sau khi nghe ông Trung trình bày phương án sửa đổi sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý và những thay đổi về quy định các mối quan hệ trong quy chế làm việc của công ty, đã

chất vấn ông Trung nhiều câu hỏi tập trung vào vấn đề sau:: Tầm quản trị của tổng giám đốc quá rộng, vì có đến 10 ông giám đốc công ty thành viên, và có thêm 2 trưởng phòng (phòng kế hoạch và tài vụ), một giám đốc trung tâm thí nghiệm và ứng dụng kỹ thuật công nghệ mới dưới quyền kiểm soát trực tiếp của ông tổng giám đốc. Trong lúc đó 3 phó tổng giám đốc còn lại, thì 1 ông là phó tổng giám đốc thường trực chỉ phụ tách trực tiếp 2 phòng là phòng tổ chức nhân sự và phòng hành chính tổng hợp, 2 ông PTGĐ nữa, mỗi ông chỉ phụ trách trực tiếp 4 phòng nghiệp vụ còn lại. Liệu ông TGĐ có kiểm soát được 13 đầu mối trực tiếp của mình không? Liệu phân chia như vậy có đảm bảo nguyên tắc cân bằng trong việc phân công nhiệm vụ giữa các ông trong ban lãnh đạo của công ty không? Ông TGĐ có quá ôm đồm, tập trung quyền lực và...

Sau khi nghe chất vấn ông Trung đã trả lời tất cả những câu hỏi của cơ quan quản lý. cấp trên và đã trấn an, thuyết phục được tất cả mọi người. Phương án tổ chức mới của ông Trung đã được Bộ chấp nhận và ông Trung được bổ nhiệm làm tổng giám đốc công ty.

CÂU HỎI:

1- Theo bạn, việc bổ nhiệm ông Trung đã từng làm tổng giám đốc một khu mỏ về làm TGĐ công ty xây dựng này có hợp lý không? Tại sao?

2- Bạn suy nghĩ xem, ông Trung đã giải trình như thế nào để có thể trấn an và thuyết phục được cơ quan quản lý cấp trên về sơ đồ tổ chức mới của mình?

3- Sơ đồ quản lý này có ảnh hưởng xấu gì đến những yêu cầu về dân chủ hóa, công khai hóa trong quản trị doanh nghiệp không? Bạn có nghĩ rằng ông Trung có thể lạm quyền và thao túng về trong việc chi tiêu, mua sắm của doanh nghiệp, làm thất thoát tiền bạc của công ty không?

4- Việc phân quyền, ủy quyền trong quản trị nhằm mục đích gì? Tại sao ông Trung không phân quyền rộng rãi?

Tình huống 9

SƠ ĐỒ BỘ MÁY QUẢN LÝ NÀO LÀ TỐI ƯU?

Hai ông Hồng và Hà vốn là đôi bạn học thân thiết nhau từ khi học phổ thông cho đến học đại học. Họ đều tốt nghiệp ngành quản trị kinh doanh và được tuyển vào làm trợ lý giám đốc cho 2 doanh nghiệp khác nhau là: Hồng trợ lý cho GĐ công ty xây dựng 78, còn Hà trợ lý cho GĐ nhập khẩu thiết bị toàn bộ. Trong công tác, Hồng và Hà tuy làm khác cơ quan nhưng họ thường học tập kinh nghiệm của nhau, bắt chước nhau, và trên thực tế bằng cách làm như vậy họ đều gặt hái những thành công đáng kể. Theo họ, trí tuệ của 2 người cùng hội, cùng thuyền đồng tâm hiệp lực hỗ trợ cho nhau sẽ làm cho mỗi người hoàn thành công việc của mình mà không tốn nhiều sức lực thời gian. Ví dụ như mới đây, Hồng đã giới thiệu mô hình hệ thống kiểm tra mà anh đã hiến kế cho ông giám đốc của mình triển khai, thu được kết quả rất tốt, Hà thấy hay, đem giới thiệu áp dụng ở công ty của anh cũng thành công lớn.

Lần này, có sự trùng hợp tình cờ, cả hai công ty đều có kế hoạch tổ chức lại bộ máy quản lý của mình cho gọn

nhẹ và hiệu quả hơn. Hai bạn đều là trợ lý, cùng nhau nghiên cứu đề xuất một mô hình gần như nhau: Tổ chức theo kiểu ma trận, một mô hình tiên tiến, được áp dụng rất có hiệu quả ở các nước phát triển.

Khi trình bày tại hội nghị cán bộ chủ chốt, ở công ty xây dựng 78, có khoảng 50% số người dự hội nghị ủng hộ, còn ở công ty nhập khẩu thiết bị toàn bộ, số người ủng hộ lên đến 75%.

Rõ ràng, đã có những lý do xác đáng nào đó đưa đến sự đánh giá khác nhau giữa 2 công ty về phương án tổ chức theo kiểu ma trận mà Hồng và Hà đã đề xuất.

CÂU HỎI:

1- Theo bạn, tại sao hai công ty này lại muốn thay đổi sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý của mình?

2- Bằng những lập luận như thế nào mà ở công ty xây dựng 78 số người ủng hộ và số người phản đối phương án tổ chức theo kiểu ma trận cân bằng nhau?

3- Tại sao nhiều người ở công ty nhập khẩu thiết bị toàn bộ ủng hộ phương án tổ chức theo kiểu ma trận? Số ít người không ủng hộ viện lý do gì để bác bỏ phương án đó?

4- Theo bạn có nên áp dụng mô hình tổ chức theo kiểu ma trận cho hai công ty này không? Có những khó khăn nào khi sử dụng mô hình tổ chức này?

Tình huống 10

NGƯỜI LAO ĐỘNG CHỜ MONG GÌ Ở NGƯỜI LÃNH ĐẠO CỦA HỌ?

Ông Phương rất khó tự lý giải cho mình về những hiện tượng năng suất lao động của công ty giảm sút, sản phẩm kém chất lượng ngày càng tăng, số công nhân xin nghỉ việc ngày càng nhiều, tinh thần hợp tác trong công việc giữa các bộ phận và các cán bộ phụ trách các bộ phận không được nhịp nhàng, mặc dù ông đã nhiều lần nhắc nhở, phê bình, khuyến cáo họ về những hậu quả không tốt có thể đến với họ cũng như với công ty nếu như để tình trạng đó kéo dài.

Khi nêu lại những hiện tượng trên với một số bạn bè cũng là những nhà quản trị khá thành công hơn mình, nhiều người thường khuyên ông Phương phải có cách xử sự với những cộng sự và nhân viên của mình một cách cởi mở hơn, phải quan tâm nhiều hơn đến đời sống tinh thần và vật chất của họ, phải hiểu họ nhiều hơn.

Ông Phương một mực phân trần rằng mình là một người rất hảo tâm, rộng rãi với mọi người không bao giờ la mắng khiển trách ai một cách nặng lời, không bao giờ nợ tiền lương tiền thưởng của nhân viên, cán bộ, không nói dối, không quy chụp tội lỗi vô cớ cho bất cứ ai, không bắt ai phải làm việc quá sức mình, trang bị bảo hộ lao động cho công nhân rất đầy đủ, ông đâu có thiếu dân chủ, ông đâu có không lo cho quyền lợi của công nhân?...

Người ta hỏi ông có biết nguyện vọng của người lao động trong công ty ông không? Ông không cần suy nghĩ, trả lời ngay: " họ bao giờ chẳng cần tiền, làm sao cho họ lĩnh được nhiều tiền, có tiền họ mua tiên cũng được! Có tiền là họ muốn có gì cũng được. Tôi luôn nghĩ cách làm ra nhiều tiền, và trả lương cho họ ngày càng nhiều, họ phải biết công lao của tôi mà làm việc cho tốt chứ? "

Các bạn ông cho rằng ông không hiểu gì về tâm lý người lao động, ông chưa phải là đệ tử của các nhà quản trị kinh doanh hiện đại. Ông hãy tìm những tư vấn của các nhà tâm lý học.

CÂU HỎI:

1- Tại sao các bạn của ông Phương lại chê ông không hiểu gì về tâm lý của người lao động? Tâm lý của người lao động có gì mà khó hiểu?

2- Tâm lý học giải quyết được những vấn đề gì trong phát hiện về động cơ thúc đẩy và động lực thúc đẩy của người lao động?

3- Các phương pháp lãnh đạo đã vận dụng những quy luật nào trong cuộc sống vào quản trị?

Tình huống 11

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỐT NHẤT

Trong một cuộc hội thảo được tổ chức theo chuyên đề cho những giám đốc doanh nghiệp, rất nhiều ý kiến khác nhau khi phải trả lời câu hỏi phong cách lãnh đạo nào là tốt nhất?

Một số người cho rằng mình là giám đốc một doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước cho nên dù muốn hay không mình cũng phải chọn phong cách lãnh đạo dân chủ. Một số GĐ các công ty cổ phần cũng ủng hộ ý kiến của các GĐ doanh nghiệp quốc doanh.

Một số GĐ các doanh nghiệp tư nhân thì cho rằng, mình vừa là chủ sở hữu vừa là GĐ, không có phong cách lãnh đạo nào tốt hơn là phong cách lãnh đạo độc đoán mệnh lệnh.

Không có một vị GĐ nào chọn phong cách lãnh đạo tự do cả.

Một số ít GĐ thuộc nhiều thành phần kinh tế khác nhau cho rằng phong cách lãnh đạo dân chủ là tốt nhất

cho mọi nơi, mọi người vì nó có rất nhiều ưu điểm như mọi người đều đã biết.

Cuộc tranh luận này khá sôi nổi và chủ tọa kết luận rằng chúng ta không nên cho rằng có một phong cách lãnh đạo nào đó là tốt nhất.

CÂU HỎI:

1- Theo bạn những lý do cụ thể nào có thể được đưa ra để có thể biện minh cho sự lựa chọn phong cách lãnh đạo tốt nhất của các GĐ doanh nghiệp quốc doanh? Những lý do đó đã có thể thuyết phục được hội nghị chưa? Tại sao?

2- Theo bạn những lý do cụ thể nào có thể được đưa ra để có thể biện minh cho sự lựa chọn phong cách lãnh đạo tốt nhất của các GĐ doanh nghiệp tư nhân ? Những lý do đó đã có thể thuyết phục được hội nghị chưa? Tạo sao?

3- Tại sao nhiều GĐ thuộc những loại hình sở hữu khác nhau lại cho rằng bất kỳ ở đâu cũng nên coi phong cách lãnh đạo dân chủ là tốt nhất? Bạn có đồng ý với ý kiến đó không? Tại sao?

4- Bạn có thể làm rõ hơn kết luận của chủ tọa cuộc hội thảo?

Tình huống 12

HỌP NHIỀU, HỘI Ý NHIỀU KHÔNG HẲN SẼ GIẢI QUYẾT HẾT CÔNG VIỆC

Ông Dũng vốn chỉ là một thanh niên nông dân, sau khi tốt nghiệp ngành QTKD ở một trường đại học, ông mu6n tự mình gây dựng cơ nghiệp ngay trên mảnh đất khô cằn nghèo khó trên quê hương mình . Vốn là một học sinh hiếu động, có sức khỏe và quan hệ rộng rãi với bạn bè, ông Dũng rủ những bạn đồng lứa và một số người trong đại gia đình mình thành lập một tổ hợp tác, làm gia công hàng xuất khẩu cho một công ty XK trên tỉnh. Chỉ 2 năm sau, tổ hợp của ông Dũng đã phát triển cả về số lượng tổ viên, vừa làm ra được nhiều mặt hàng mỹ nghệ xuất khẩu được nhiều khách hàng nước ngoài ưa thích. Chẳng những thế, nay cơ sở sản xuất của ông Dũng đã thành công ty XK hàng mỹ nghệ, có thể trực tiếp XK chứ không làm hàng gia công cho công ty XK trên tỉnh nữa. Ông Dũng nay đã là Giám đốc công ty XK THẮNG LỢI. Dù đã là công ty nhưng tổ chức không thay đổi gì nhiều so với lúc còn là 1 tổ hợp tác, ngoài việc cử thêm 1 phó GĐ và tổ tài vụ, tổ kế hoạch kỹ thuật, công

việc sản xuất kinh doanh đã đâu vào đó. Ông Dũng biết mặt và thuộc hết tên của mọi người, ông luôn gần gũi vui vẻ với mọi người. Theo ông Dũng, quản lý công ty của ông theo kiểu quản lý gia đình. Sáng nào các tổ trưởng sản xuất và nghiệp vụ cùng ông và Phó GĐ cũng ngồi họp với nhau 15 phút bên ấm nước trà, vừa uống nước vừa báo cáo tình hình công việc ngày hôm trước, vừa nghe ông phân công, giao nhiệm vụ và chỉ đạo cụ thể những việc phải làm trong ngày.

Cách làm như thế có tác dụng rất tốt, công việc trôi chảy, tình cảm giữa ông và các cán bộ nhân viên cấp dưới luôn gắn bó, yêu mến trân trọng lẫn nhau.

Sau 2 năm chuyển đổi thành công ty, nay trong tay ông Dũng đã có đến 5 đơn vị sản xuất trực thuộc gọi là phân xưởng, 4 phòng nghiệp vụ và hành chính tổ chức, những cuộc hội ý theo kiểu uống nước trà buổi sáng thường phải kéo dài, thế mà mọi chuyện vẫn không nói hết. Nhưng nếu không nói hết, không trao đi đổi lại, không hỏi han cho rõ tình hình ở các cơ sở sản xuất và các phòng, thì ông Dũng thấy không yên tâm.

Ông Dũng muốn duy trì kiểu tình cảm gia đình truyền thống, vừa nắm chắc được tình hình vừa chỉ đạo được kịp thời vừa gây được tình cảm thân thiết với mọi người, vì họ đều là nhưng người trong thôn, trong xã, trong các gia đình bà con với ông cả.

Thế nhưng gần đây, ông Dũng đã nhận thấy một thực tế là dù cho các cuộc hội ý chớp nhoáng theo kiểu uống nước trà buổi sáng thường phải kéo dài đến cả 1 tiếng đồng hồ, sổ tay của ông ghi chép đến dày đặc nhiều trang mỗi bưởi, ông chỉ đạo uốn nắn rất kịp thời nhưng công việc hình như ngày càng trì trệ.

Trong lúc đó các cán bộ chủ chốt mỗi lần lên hội ý buổi sáng thường chuẩn bị ý kiến theo sự ngẫu nhiên, có nói nhưng chưa chắc đã nói hết, nói hết nhưng chưa chắc đã chính xác và mạch lạc..Họ cũng cảm thấy lúng túng.

CÂU HỎI:

1- Chuyện gì đã làm cho ông Dũng và các cán bộ của ông phải lúng túng khi điều hành công việc của công ty?

2- Bạn có thể tham mưu cho ông Dũng phải làm gì lúc này?

3- Ý đồ muốn có một công ty quản lý theo kiểu gia đình của ông Dũng có thể là một ý tưởng tốt trong quản trị doanh nghiệp không? Liệu có thể có một công ty quản lý theo kiểu gia đình mà ông Dũng mong muốn tạo dựng trên quê hương mình không?

Tình huống 13

NHƯ THẾ NÀO LÀ MỘT HỆ THỐNG KIỂM TRA HOÀN HẢO TRONG DOANH NGHIỆP

Công ty giấy Bình Minh là một công ty có lịch sử lâu năm và cung cấp sản phẩm của mình cho nhiều đối tượng khách hàng là những cơ sở in, các nhà máy văn phòng phẩm và các nhà máy bao bì công nghiệp lớn. Doanh số hàng năm của công ty lên đến vài trăm tỷ đồng, công ty có hệ thống bán hàng và mua sắm nguyên vật liệu rất hoàn hảo. Sản phẩm của công ty bao giờ cũng đến sớm với khách hàng theo yêu cầu của họ và được khen là sản phẩm bao giờ cũng đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng tốt nhất. Chưa bao giờ ông Long, giám đốc công ty nghe thấy 1 lời chê trách của khách hàng.

Về nội bộ công ty, các phân xưởng chưa bao giờ phản ánh đến ông những khiếm khuyết của các nguyên liệu vật tư đã được mua sắm, cả về số lượng, chất lượng, chủng loại. Có được thành công đó là nhờ ông đã có những quy định rất chặt chẽ về các định mức dự trữ nguyên liệu vật tư cho sản xuất và dự trữ hàng tồn kho.

Ví dụ dự trữ hàng tồn kho chỉ cần 1,5 lần doanh số bán hàng trong tháng, dự trữ vật tư nguyên liệu các loại phải đủ cho sản xuất 2 tháng. Nhờ vậy số vòng luân chuyển vốn hàng năm lên đến 8 lần.

Tình hình trên đây làm cho ông không còn phải bận tâm về việc cung tiêu của doanh nghiệp nữa, ông để giành thời gian cho những công việc quan trọng hơn.

Thế nhưng cuối năm 2005, báo cáo tổng kết tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có nhiều chỉ tiêu không hoàn thành kế hoạch, đặc biệt, lợi nhuận giảm 30% so với năm ngoái, tình hình tồn kho hàng hóa tăng hơn gấp 2 lần so với định mức và dự trữ nguyên liệu vật tư đã tăng gấp 3 lần định mức.

Hỏi ra mới biết những dự báo về nhu cầu giấy các loại năm nay tăng nhiều nhưng thực tế là không tăng đáng kể, trong lúc đó giá nguyên liệu nhập ngoại cũng như trong nước lại tăng quá nhanh làm cho bộ phận cung cấp tăng cường mua dự trữ vượt quá mức bình thường một ít.

Những lý do trên đây, không có gì mới lạ, nhưng ông Long đã phạm một sai lầm trong quản trị, gây tổn thất không nhỏ cho doanh nghiệp của ông.

CÂU HỎI:

1- Phải chăng những nguyên nhân gây cho doanh nghiệp này giảm sút lợi nhuận là nguyên nhân khách quan, ông Long chẳng làm điều gì sai cả? Nếu ông Long có sai, thì sai lầm của ông Long là gì?

2- Bạn nhận xét như thế nào về hệ thống kiểm tra trong công ty của ông Long?

3- Hãy thiết kế một hệ thống kiểm tra có hiệu quả cho công ty này?

Tình huống 14

HỆ THỐNG KIỂM TRA HOÀN HẢO LÝ TƯỞNG CÓ THÀNH HIỆN THỰC KHÔNG?

Ông Thống là một kỹ sư điện có nhiều kinh nghiệm trong quản lý, được đề bạt giữ chức vụ Giám đốc một công ty lớn thuộc tập đoàn kinh tế xuyên quốc gia đặt tại khu công nghiệp Bình Dương. Với lợi thế là một công ty nước ngoài được đầu tư hoàn chỉnh trang thiết bị hiện đại, như hệ thống máy tính có tốc độ cao có thể tự động xác định thành phần tạp chất trong sản phẩm, nhiệt độ tối ưu của lò nung trong quá trình vận hành, cường độ chiếu sáng có đủ tiêu chuẩn hay không ở những nơi đòi hỏi duy trì cường độ sáng một cách nghiêm ngặt..., tất cả những cái đó chỉ nhằm mục đích tự động điều chỉnh sao cho đảm bảo các thông số tốt nhất tại những nơi cần được đảm bảo, làm cho sản phẩm của công ty có chất lượng đồng đều và sự đồng bộ một cách tuyệt đối của quá trình sản xuất.

Trong một cuộc hội nghị cán bộ chủ chốt của công ty, ông Thống thuyết giảng như sau: "Chúng ta được trang bị

một hệ thống máy tính có tốc độ cao, được nối mạng trong toàn công ty từ các tổ sản xuất, (thậm chí có nơi máy tính trang bị đến tận cá nhân), đến văn phòng các phân xưởng, các phòng ban, cho tới ban giám đốc. Thêm vào đó, hệ thống điện thoại nội bộ cũng trang bị song song như vậy. Rõ ràng tự nhiên chúng ta đã thiết lập được một hệ thống hạ tầng kỹ thuật về thông tin liên lạc hoàn hảo ít ai có. Vậy tại sao chúng ta không thiết lập ngay một hệ thống thông tin liên lạc trực tuyến trên cùng hệ thống đó? Và các vị có thấy không, chúng ta có điều kiện để thực hiện một hệ thống kiểm tra hoàn hảo lý tưởng, Từ đó chúng ta có thể điều chỉnh các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh của chúng ta 1 cách tức thời chẳng khác gì một hệ thống điều chỉnh tốc độ tự động của các máy phát điện vậy. Tôi hy vọng, làm như vậy chúng ta sẽ tiết kiệm rất nhiều dự trữ vốn lưu động, thu hẹp bớt kho bãi, giảm bớt lao động ...và chúng ta sẽ nhàn hạ vô cùng, chính xác vô cùng... Thật là tuyệt vời."

Rất nhiều người nghe ông thống trình bày với một sự ngưỡng mộ và hứng khởi thật sự, nhưng cũng không ít người cảm thấy có cái gì đó không thật ổn, nhưng không biết đó là cái gì làm cho mình chưa tin vào những gì ông Thống trình bày.

CÂU HỎI:

1- Bạn hình dung một cách cụ thể hơn hệ thống kiểm tra mà ông Thống định thiết lập như thế nào?

2- Với hệ thống kiểm tra hoàn hảo lý tưởng như thế sẽ có lợi gì cho doanh nghiệp về vốn lưu động, nhà kho, và lao động

3- Nếu bạn là một cán bộ chủ chốt của công ty nọ, bạn có ủng hộ ý tưởng của ông Thống không?

4- Tại sao có một số người không tin rằng ý tưởng của ông Thống có thể trở thành hiện thực? Bạn hãy lý giải đầy đủ những ngờ vực của những người này?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1- NHỮNG VẤN ĐỀ CỐT YẾU CỦA QUẢN LÝ. (HAROLD KOONTZ, CYRIL O'DONNELL HEINZ WEIHRICH - NXB KHOA HỌC KỸ THUẬT - 1992)

2- GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ KINH DOANH. (LÊ THẾ GIỚI, NGUYỄN XUÂN LÃN, NGUYỄN KHOA KHÔI - NXB GIÁO DỤC - 1998)

3- QUẢN TRỊ HỌC. (KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH - BỘ MÔN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH - TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH - NXB TRẺ - 1996)

4- QUẢN TRỊ HỌC - NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN. (NGUYỄN TẤN PHƯỚC - NXB THỐNG KÊ - 1994)

5- CHIẾN LƯỢC KINH DOANH. (NGUYỄN KHOA KHÔI - NXB GIÁO DỤC - 1999)

6- KINH TẾ HỌC. (PAUL A. SAMUELSON & WILLIAM D. NORDHAUS. (VIỆN QUAN HỆ QUỐC TẾ - 1989)

QUẢN TRỊ HỌC

NGUYỄN KHOA KHÔI – ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI
36 Ngô Hòa Bình 4, Minh Khai, Hà Nội
ĐT: 04-8632587; Fax: 04-8638173

Chịu trách nhiệm xuất bản
NGUYỄN ĐÌNH THIÊM
Chịu trách nhiệm bản thảo
NGUYỄN KHOA KHÔI
ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG
Sửa bản in
MINH ANH – XUÂN PHÚC
Trình bày mỹ thuật
ĐÀM THÚY NGÂN
Thiết kế
HOÀNG LỘC

Mã số: 106 - 194
30 - 12

In 2.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5cm, tại XƯỞNG IN - CTY PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ VÀ TRUYỀN HÌNH tại TP.HCM. Giấy đăng ký KHXB số: 38-2006/CXB/106-194/LĐXH ngày 25/4/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/ 2006.