

**BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG CAO ĐẲNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TP. HCM**



## **QUẢN TRỊ HỌC**

**ÁP DỤNG CHO SINH VIÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ  
KINH DOANH, MARKETING, LOGISTICS, KINH  
DOANH XUẤT NHẬP KHẨU, KẾ TOÁN.**

**TRÌNH ĐỘ : Cao đẳng**

*(Ban hành theo Quyết định số: /QĐ-CĐCNTT, ngày tháng năm 2021  
của Hiệu trưởng trường Cao đẳng Công nghệ thông tin Tp.HCM)*

Lưu hành nội bộ - năm 2021

## **TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN**

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

## **LỜI GIỚI THIỆU**

Quản trị học là một mảng vô cùng quan trọng đối với sự hoạt động tồn tại và phát triển liên tục của doanh nghiệp trong điều kiện nguồn vốn & nguồn lực luôn giới hạn, phải ra quyết định nhanh chóng trong điều kiện thiếu thông tin & chịu rủi ro. Để đạt tới thành công & hiệu quả cao là mong ước của mọi nhà quản trị, nhưng đạt được không hề dễ dàng.

Sự thành công của các Doanh nghiệp Hàn Quốc & Nhật Bản trong điều kiện thiếu thốn mọi nguồn lực từ tài nguyên, nhân lực & tài chính đã là nguồn cảm hứng cho những nhà quản trị trên thế giới học tập.

Có được nguồn lực để hoạt động là một chuyện, để sử dụng nguồn lực đó như thế nào cho hiệu quả cũng là một vấn đề quan trọng không kém. Giáo trình Quản trị học của trường Cao đẳng Công Nghệ Thông Tin thành phố Hồ Chí Minh cung cấp cho sinh viên các kiến thức nền tảng cần thiết để sinh viên có thể làm tốt công tác chuyên môn về quản trị ở mức độ cơ bản. Bên cạnh đó, sinh viên cũng có thể ra các quyết định quản trị cá nhân dựa vào những nội dung được giới thiệu trong quyển giáo trình này.

Giáo trình Quản trị học bao gồm các nội dung 9 chương như dưới phần Mục Lục

*Thành phố Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2021*

## MỤC LỤC:

<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC .....</b>	<b>3</b>
1.1. Quản Trị và Tổ Chức .....	3
1.1.1. Định nghĩa quản trị .....	3
1.1.2. Tổ chức .....	5
1.2. Sự Cần Thiết của Quản Trị .....	6
1.3. Các Chức Năng Quản Trị .....	9
1.3.1. Hoạch định .....	9
1.3.2. Tổ chức .....	9
1.3.3. Lãnh đạo .....	9
1.3.4. Kiểm tra .....	10
1.4. Nhà Quản Trị .....	10
1.4.1. Ai là nhà quản trị? .....	11
1.4.2. Nhà quản trị thực hiện những vai trò gì? .....	13
1.4.3. Nhà quản trị cần có những kỹ năng gì? .....	15
1.5. Quản Trị: Khoa Học và Nghệ Thuật .....	17
1.5.1. Quản trị là một khoa học .....	17
1.5.2. Quản trị là một nghệ thuật .....	19
1.6. Đào Tạo Quản Trị Viên .....	20
<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>21</b>
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP .....</b>	<b>22</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ .....</b>	<b>22</b>
<b>CHƯƠNG 2: LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CÁC LÝ THUYẾT .....</b>	<b>23</b>
2.1. Các lý thuyết cổ điển về quản trị .....	24
2.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học .....	24
2.1.2. Trường phái quản trị hành chính .....	26
2.2. Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị .....	28
2.3. Lý thuyết định lượng về quản trị .....	30
2.4. Trường phái tích hợp trong quản trị .....	33
2.4.1. Phương pháp quản trị quá trình .....	33
2.4.2. Phương pháp tình huống ngẫu nhiên .....	33
2.4.3. Trường phái quản trị Nhật Bản .....	34
<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>35</b>

<b>CÂU HỎI ÔN TẬP .....</b>	<b>36</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ .....</b>	<b>36</b>
<b>CHƯƠNG 3: MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ .....</b>	<b>29</b>
3.1. Khái niệm môi trường .....	29
3.1.1. Khái niệm.....	29
3.1.2. Phân loại .....	30
3.2. Ảnh hưởng của môi trường đối với tổ chức .....	31
3.2.1. Những yếu tố môi trường vĩ mô.....	31
3.2.2. Những yếu tố môi trường vi mô.....	37
3.3. Các giải pháp quản trị bắt buộc của yếu tố môi trường .....	40
<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>42</b>
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP .....</b>	<b>42</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ .....</b>	<b>42</b>
<b>CHƯƠNG 4: THÔNG TIN QUẢN TRỊ.....</b>	<b>44</b>
4.1. Vai trò và đối tượng của thông tin trong quản trị kinh doanh .....	45
4.1.1. Vai trò của thông tin.....	45
4.1.2. Đối tượng của thông tin.....	47
4.2. Phân loại thông tin trong quản trị kinh doanh.....	47
4.3. Nguồn thông tin.....	48
4.4. Mục tiêu và chức năng của thông tin .....	49
4.4.1. Mục tiêu của thông tin.....	49
4.4.2. Chức năng của thông tin .....	49
4.5. Nội dung và hình thức thông tin .....	50
4.5.1. Nội dung thông tin.....	50
4.5.2. Chất lượng của thông tin.....	51
4.5.3. Hình thức thông tin.....	52
4.6. Quá trình thông tin .....	52
4.7. Phương pháp thu thập, xử lý và phổ biến thông tin .....	53
4.7.1. Phương pháp thu thập.....	53
4.7.2. Phương pháp xử lý .....	54
4.7.3. Phương pháp phổ biến thông tin .....	54
4.8. Hiệu quả của thông tin .....	55
4.9. Tổ chức và quản lý hệ thống thông tin.....	55
<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>57</b>

<b>CÂU HỎI ÔN TẬP .....</b>	<b>57</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ .....</b>	<b>58</b>
<b>CHƯƠNG 5: QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.....</b>	<b>75</b>
5.1. Bản chất, vai trò và chức năng của quyết định trong quản trị .....	75
5.1.1. Bản chất.....	76
5.1.2. Vai trò.....	76
5.1.3. Chức năng của các quyết định .....	76
5.2. Mục tiêu của các quyết định.....	76
5.3. Cơ sở khoa học của việc ra quyết định .....	78
5.3.1. Nhu cầu.....	79
5.3.2. Hoàn cảnh thực tế .....	79
5.3.3. Khả năng của đơn vị.....	79
5.3.4. Mục tiêu và chiến lược kinh doanh .....	79
5.3.5. Thời cơ và rủi ro.....	79
5.3.6. Tính quy luật và nghệ thuật sáng tạo .....	79
5.4. Nội dung và hình thức của các quyết định .....	80
5.4.1. Nội dung của các quyết định .....	80
5.4.2. Hình thức của các quyết định.....	81
5.5. Tiến trình ra quyết định.....	81
5.5.1. Nguyên tắc của việc ra các quyết định.....	81
5.5.2. Môi trường ra quyết định .....	82
5.5.3. Tiến trình và mô hình ra quyết định .....	82
5.5.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định.....	87
5.6. Phương pháp và nghệ thuật ra quyết định.....	88
5.6.1. Phương pháp ra quyết định.....	88
5.6.2. Nghệ thuật ra quyết định .....	90
5.7. Phẩm chất cá nhân cần thiết cho việc ra quyết định .....	92
5.7.1. Kinh nghiệm.....	92
5.7.2. Khả năng xét đoán.....	92
5.7.3. Óc sáng tạo.....	93
5.7.4. Khả năng định lượng.....	93
5.8. Tổ chức thực hiện và kiểm soát các quyết định .....	94
5.8.1. Triển khai quyết định.....	94
5.8.2. Bảo đảm các điều kiện vật chất.....	95
5.8.3. Đảm bảo các thông tin phản hồi .....	95
5.8.4. Tổng kết và đánh giá kết quả.....	95
<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>95</b>

<b>CÂU HỎI ÔN TẬP .....</b>	<b>96</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ .....</b>	<b>96</b>
<b>CHƯƠNG 6: HOẠCH ĐỊNH.....</b>	<b>97</b>
6.1.Khái niệm và mục đích của hoạch định .....	97
6.1.1.Khái niệm.....	97
6.1.2.Mục đích của hoạch định .....	98
6.2.Phân loại hoạch định .....	99
6.3.Mục tiêu: Nền tảng của hoạch định.....	102
6.3.1.Khái niệm và phân loại mục tiêu .....	102
6.3.2.Vai trò của mục tiêu .....	102
6.3.3.Quản trị theo mục tiêu (Management by objectives – MBO).....	103
6.4.Hoạch định chiến lược .....	104
6.4.1.Chức năng của hoạch định chiến lược .....	105
6.4.2.Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược .....	105
6.4.3.Nội dung hoạch định chiến lược.....	106
6.4.4.Tiến trình hoạch định chiến lược .....	106
6.4.4.Các công cụ hoạch định chiến lược .....	109
6.5.Hoạch định tác nghiệp.....	115
6.6.Tổ chức, điều hành và kiểm soát trong công tác hoạch định .....	117
6.6.1.Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tổ chức, thực hiện và kiểm soát hoạch định .....	118
6.6.2.Mô hình tổ chức hoạch định.....	119
6.6.3.Phân quyền hoạch định .....	120
<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>120</b>
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP &amp; THẢO LUẬN.....</b>	<b>121</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ .....</b>	<b>121</b>
<b>CHƯƠNG 7: TỔ CHỨC .....</b>	<b>123</b>
7.1.Khái niệm và mục tiêu của chức năng tổ chức.....	123
7.1.1.Khái niệm.....	123
7.1.2.Mục tiêu của công tác tổ chức.....	124
7.2.Tầm hạn quản trị .....	125
7.3.Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức.....	127
7.3.1.Phân chia theo thời gian .....	127
7.3.2.Phân chia theo chức năng.....	128
7.3.3.Phân chia theo lãnh thổ.....	129
7.3.4.Phân chia theo sản phẩm .....	129

7.3.5. <i>Phân chia theo khách hàng</i> .....	130
7.3.6. <i>Phân chia theo quy trình hay thiết bị</i> .....	131
7.4. <i>Cơ cấu tổ chức quản trị</i> .....	131
7.4.1. <i>Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức</i> .....	132
7.4.2. <i>Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức</i> .....	133
7.4.3. <i>Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị</i> .....	135
7.5. <i>Quyền hạn và ủy quyền trong quản trị</i> .....	138
7.5.1. <i>Quyền hạn quản trị</i> .....	138
7.5.2. <i>Tập quyền và phân quyền</i> .....	140
7.5.3. <i>Ủy quyền (ủy thác công việc) trong quản trị</i> .....	141
<b>TÓM TẮT</b> .....	<b>143</b>
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP &amp; THẢO LUẬN</b> .....	<b>145</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ</b> .....	<b>145</b>
<b>CHƯƠNG 8: LÃNH ĐẠO</b> .....	<b>146</b>
8.1. <i>Lãnh đạo và yếu tố con người trong quản trị</i> .....	146
8.1.1. <i>Bản chất của lãnh đạo trong quản trị</i> .....	146
8.1.2. <i>Những quan điểm khác nhau về bản chất của con người và mối quan hệ mật thiết của chúng đối với công tác quản trị</i> .....	150
8.2. <i>Các lý thuyết về động cơ và động viên tinh thần làm việc của nhân viên</i> .....	153
8.2.1. <i>Lý thuyết cổ điển</i> .....	154
8.2.2. <i>Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người</i> .....	154
8.2.3. <i>Lý thuyết hiện đại về động cơ và động viên</i> .....	155
8.3. <i>Các phong cách lãnh đạo</i> .....	162
8.3.1. <i>Các phong cách lãnh đạo dựa trên việc sử dụng quyền lực</i> .....	162
8.3.2. <i>Các phong cách lãnh đạo theo cách tiếp cận của Likert</i> .....	163
8.3.3. <i>Ô bàn cờ quản trị</i> .....	164
8.4. <i>Lựa chọn phương pháp lãnh đạo và sử dụng nhân viên thích hợp</i> .....	166
8.5. <i>Quản trị thay đổi và xung đột</i> .....	170
8.5.1. <i>Yếu tố gây biến động</i> .....	171
8.5.2. <i>Kỹ thuật quản trị sự thay đổi</i> .....	172
<b>TÓM TẮT</b> .....	<b>174</b>
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP</b> .....	<b>139</b>
<b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ</b> .....	<b>139</b>

<b>CHƯƠNG 9: KIỂM TRA</b> .....	<b>141</b>
9.1. Tiến trình kiểm tra.....	141
9.1.1. Xây dựng các tiêu chuẩn và chọn phương pháp đo lường việc thực hiện .....	141
9.1.2. Đo lường việc thực hiện .....	142
9.1.3. Điều chỉnh các sai lệch.....	142
9.2. Các hình thức kiểm tra .....	143
9.2.1. Kiểm tra lường trước.....	143
9.2.2. Kiểm tra đồng thời.....	143
9.2.3. Kiểm tra phản hồi.....	144
9.3. Các nguyên tắc kiểm tra .....	145
9.3.1. Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra.....	145
9.3.2. Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị .....	145
9.3.3. Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu .....	146
9.3.4. Kiểm tra phải khách quan .....	146
9.3.5. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp .....	146
9.3.6. Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế.....	146
9.3.7. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động.....	146
 <b>TÓM TẮT</b> .....	 <b>147</b>
 <b>CÂU HỎI ÔN TẬP</b> .....	 <b>147</b>
 <b>TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ</b> .....	 <b>148</b>
 <b>Tài liệu tham khảo</b> .....	 <b>149</b>

## GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

**Tên môn học/mô-đun: Quản trị học**

**Mã môn học/mô-đun: MH502007**

**Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học/mô-đun:**

- **Vị trí:** Môn học Quản Trị Học là môn học bắt buộc thuộc khối các môn học cơ sở trong chương trình đào tạo cao đẳng ngành Quản Trị Kinh Doanh, Logistics, Tài Chính Ngân Hàng, Kế Toán, Hướng dẫn du lịch, Marketing, Ngành Kinh doanh Xuất nhập khẩu.

- **Tính chất:** Chương trình môn học bao gồm nội dung về quản trị, nhà quản trị, các kỹ năng quản trị, văn hóa tổ chức và môi trường quản trị, sự phát triển của các lý thuyết quản trị, các chức năng quản trị (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra), và một số vấn đề của quản trị học hiện đại như thông tin và ra quyết định quản trị, quản trị xung đột, quản trị rủi ro và quản trị sự thay đổi trong quá trình hoạt động của một tổ chức.

- **Ý nghĩa và vai trò của môn học/mô-đun:** Cung cấp cho sinh viên các kiến thức cơ bản về Quản trị học như: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, ra quyết định quản trị trong điều kiện biến động của môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

**Mục tiêu của môn học/mô-đun:**

*Chương 1: Tổng quan về quản trị*

- **Về kiến thức:** Sau khi học xong môn học Quản trị tài chính, sinh viên có thể:
  - Hiểu được những kiến thức căn bản về quản trị và nhà quản trị
  - Giải thích được các yếu tố môi trường tác động vào hoạt động của công ty và nhà quản trị
  - Trình bày được cách thức thực hiện các hoạt động: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát
- **Về kỹ năng:**
  - Ứng dụng các lý thuyết vào thực tế các hoạt động quản trị của doanh nghiệp, bao gồm các hoạt động: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát
  - Thực hành các kỹ năng quản trị hiệu quả, bao gồm kỹ năng giao tiếp - truyền thông, làm việc nhóm, ra quyết định và giải quyết vấn đề
- **Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**
  - Sinh viên chủ động, tích cực, quan tâm đúng mức đến các hoạt động quản trị, thích tương tác, làm việc nhóm, quan tâm đến lợi ích của tổ chức.
  - Có tinh thần trách nhiệm, cam kết thực hiện mục tiêu chung với chất lượng cao nhất có thể, có tinh thần kỷ luật và tự giác đối với công việc và phát triển bản thân

**Nội dung của môn học:**

Chương 1: Tổng quan về quản trị học

Chương 2: Lịch sử phát triển các lý thuyết quản trị

Chương 3. Môi trường quản trị

Chương 4. Thông tin quản trị

Chương 5. Quyết định quản trị

Chương 6. Hoạch định

Chương 7. Tổ chức

Chương 8. Lãnh đạo

Chương 9. Kiểm tra

# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC

Hoàn thành chương này sinh viên có thể:

1. *Hiểu được khái niệm quản trị và sự cần thiết của quản trị trong các tổ chức.*
2. *Nắm bắt được bốn chức năng cơ bản của quản trị.*
3. *Mô tả các vai trò của nhà quản trị.*
4. *Xác định được các cấp quản trị trong một tổ chức và nhiệm vụ chủ yếu của mỗi cấp quản trị.*
5. *Hiểu được tại sao phải học quản trị và học như thế nào để trở thành nhà quản trị giỏi.*

## 1.1. Quản Trị và Tổ Chức

### 1.1.1. Định nghĩa quản trị

Thuật ngữ quản trị được giải thích bằng nhiều cách khác nhau và có thể nói là chưa có một định nghĩa nào được tất cả mọi người chấp nhận hoàn toàn. Mary Parker Follett cho rằng **“quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác”**. Định nghĩa này nói lên rằng những nhà quản trị đạt được các mục tiêu của tổ chức bằng cách sắp xếp, giao việc cho những người khác thực hiện chứ không phải hoàn thành công việc bằng chính mình.

Koontz và O’Donnell định nghĩa: **“Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định.”**

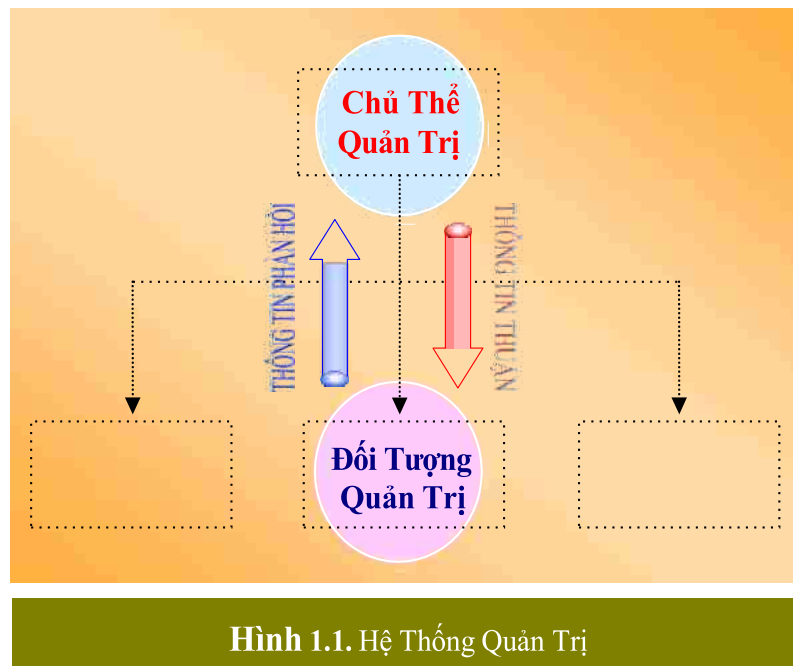
Một định nghĩa giải thích tương đối rõ nét về quản trị được James Stoner và Stephen Robbins trình bày như sau: **“Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra”**. Từ *tiến trình* trong định nghĩa này nói lên rằng các công việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát phải được thực hiện theo một trình tự nhất định. Khái niệm trên cũng chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động quản trị nhằm đạt được mục tiêu mong đợi. Những hoạt động này hay còn được gọi là các chức năng quản trị bao gồm:

## Chương 1: Tổng quan về quản trị

(1) **Hoạch định:** Nghĩa là nhà quản trị cần phải xác định trước những mục tiêu và quyết định những cách tốt nhất để đạt được mục tiêu; (2) **Tổ chức:** Đây là công việc liên quan đến sự phân bổ và sắp xếp nguồn lực con người và những nguồn lực khác của tổ chức. Mức độ hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào sự phối hợp các nguồn lực để đạt được mục tiêu; (3) **Lãnh đạo:** Thuật ngữ này mô tả sự tác động của nhà quản trị đối với các thuộc cấp cũng như sự giao việc cho những người khác làm. Bằng việc thiết lập môi trường làm việc tốt, nhà quản trị có thể giúp các thuộc cấp làm việc hiệu quả hơn; Và (4) **Kiểm soát:** Nghĩa là nhà quản trị cố gắng để đảm bảo rằng tổ chức đang đi đúng mục tiêu đã đề ra. Nếu những hoạt động trong thực tiễn đang có sự lệch lạc thì những nhà quản trị sẽ đưa ra những điều chỉnh cần thiết.

Định nghĩa của Stoner và Robbins cũng chỉ ra rằng nhà quản trị sử dụng tất cả những nguồn lực của tổ chức bao gồm nguồn lực tài chính, vật chất và thông tin cũng như nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu. Trong những nguồn lực trên, nguồn lực con người là quan trọng nhất và cũng khó khăn nhất để quản lý. Yếu tố con người có thể nói là có ảnh hưởng quyết định đối với việc đạt được mục tiêu của tổ chức hay không. Tuy nhiên, những nguồn lực khác cũng không kém phần quan trọng. Ví dụ như một nhà quản trị muốn tăng doanh số bán thì không chỉ cần có chính sách thúc đẩy, kích lệ thích hợp đối với nhân viên bán hàng mà còn phải tăng chi tiêu cho các chương trình quảng cáo, khuyến mãi.

Một định nghĩa khác nêu lên rằng **“Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước”**. Khái niệm này chỉ ra rằng một hệ thống quản trị bao gồm hai phân hệ: (1) Chủ thể quản trị hay phân hệ quản trị và (2) Đối tượng quản trị hay phân hệ bị quản trị. Giữa hai phân hệ này bao giờ cũng có mối liên hệ với nhau bằng các dòng thông tin (Hình 1.1).



Hình 1.1. Hệ Thống Quản Trị

## *Chương 1: Tổng quan về quản trị*

Thông tin thuận hay còn gọi là thông tin chỉ huy là thông tin từ chủ thể quản trị truyền xuống đối tượng quản trị. Thông tin phản hồi là thông tin được truyền từ đối tượng quản trị trở lên chủ thể quản trị. Một khi chủ thể quản trị truyền đạt thông tin đi mà không nhận được thông tin ngược thì nó sẽ mất khả năng quản trị. Nghiên cứu từ thực tiễn quản trị chỉ ra rằng việc truyền đạt thông tin trong nội bộ tổ chức thường bị lệch lạc hoặc mất mát khi thông tin đi qua nhiều cấp quản trị trung gian hay còn gọi là các ‘bộ lọc’ thông tin. Kết quả là hiệu lực quản trị sẽ kém đi.

Để kết thúc phần giới thiệu về khái niệm quản trị có lẽ cần thiết phải có câu trả lời cho một câu hỏi thường được nêu ra là có sự khác biệt nào giữa quản lý và quản trị không (?). Một số người và trong một số trường hợp này thì dùng từ quản trị ví dụ như quản trị doanh nghiệp hay công ty, ngành đào tạo quản trị kinh doanh; Và những người khác đối với trường hợp khác thì sử dụng từ quản lý chẳng hạn như quản lý nhà nước, quản lý các nghiệp đoàn. Tuy hai thuật ngữ này được dùng trong những hoàn cảnh khác nhau để nói lên những nội dung khác nhau, nhưng về bản chất của quản trị và quản lý là không có sự khác biệt. Điều này hoàn toàn tương tự trong việc sử dụng thuật ngữ tiếng Anh khi nói về quản trị cũng có hai từ là management và administration.

### **1.1.2. Tổ chức**

Trong định nghĩa về quản trị, J. Stoner và S. Robbins đã cung cấp cho chúng ta câu trả lời đối với câu hỏi quản trị cái gì (?) và quản trị ai (?). Con người và những nguồn lực khác trong tổ chức chính là đối tượng của quản trị. Chính vì lý do đó mà chúng ta cần hiểu rõ ràng khái niệm về tổ chức.

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

## **1.2.Sự Cần Thiết của Quản Trị**

Ngay từ xa xưa đã có những nỗ lực có tổ chức dưới sự trông coi của những người chịu trách nhiệm hoạch định, tổ chức điều khiển và kiểm soát để chúng ta có được những công trình vĩ đại lưu lại đến ngày nay như Vạn Lý Trường Thành ở Trung Quốc hoặc Kim Tự Tháp ở Ai Cập... Vạn Lý Trường Thành, công trình được xây dựng trước công nguyên, dài hàng ngàn cây số xuyên qua đồng bằng và núi đồi một khối bê cao 10 mét, bề rộng 5 mét.

Ta sẽ cảm thấy công trình đó vĩ đại biết chừng nào, và càng vĩ đại hơn, nếu ta biết rằng đã có hơn một triệu người làm việc tại đây suốt hai chục năm trời ròng rã. Ai sẽ chỉ cho mỗi người phu làm gì. Ai là người cung cấp sao cho đầy đủ nguyên liệu tại nơi xây dựng?... Chỉ có sự quản trị mới trả lời được những câu hỏi như vậy. Đó là sự dự kiến công việc phải làm, tổ chức nhân sự, nguyên vật liệu để làm, điều khiển những người phu và áp đặt sự kiểm tra, kiểm soát để bảo đảm công việc được thực hiện đúng như dự định. Những hoạt động như thế là những hoạt động quan trọng dù rằng người ta có thể gọi nó bằng những tên khác.

Quản trị càng có vai trò đáng kể cùng với sự bộc phát của cuộc cách mạng công nghiệp (Industrial Revolution), mở màn ở nước Anh vào thế kỷ 18, tràn qua Đại Tây Dương, xâm nhập Hoa Kỳ vào cuối cuộc nội chiến của nước này (giữa thế kỷ 19). Tác động của cuộc cách mạng này là sức máy thay cho sức người, sản xuất dây chuyền đại trà thay vì sản xuất một cách manh mún trước đó, và nhất là giao thông liên lạc hữu hiệu giữa các vùng sản xuất khác nhau giúp tăng cường khả năng trao đổi hàng hóa và phân công sản xuất ở tầm vĩ mô.

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

## *Chương 1: Tổng quan về quản trị*

v.v. mà các nhà quản trị kinh doanh lẫn phi kinh doanh hiện nay cần am tường và góp sức thực hiện.

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

Vì sao quản trị là hoạt động cần thiết đối với mọi tổ chức? Không phải mọi tổ chức đều tin rằng họ cần đến quản trị. Trong thực tiễn, một số người chỉ trích nền quản trị hiện đại và họ cho rằng người ta sẽ làm việc với nhau tốt hơn và với một sự thỏa mãn cá nhân nhiều hơn, nếu không có những nhà quản trị. Họ viện dẫn ra những hoạt động theo nhóm lý tưởng như là một sự nỗ lực ‘đồng đội’. Tuy nhiên họ không nhận ra là trong hình thức sơ đẳng nhất của trò chơi đồng đội, các cá nhân tham gia trò chơi đều có những mục đích rõ ràng của nhóm cũng như những mục đích riêng, họ được giao phó một vị trí, họ chấp nhận các qui tắc/luật lệ của trò chơi và thừa nhận một người nào đó khởi xướng trò chơi và tuân thủ các hướng dẫn của người đó. Điều này có thể nói lên rằng quản trị là thiết yếu trong mọi sự hợp tác có tổ chức.

Thật vậy, *quản trị là hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung*. Hoạt động quản trị là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tập thể, nếu mỗi cá nhân tự mình làm việc và sống một mình không liên hệ với ai thì không cần đến hoạt động quản trị. Không có các hoạt động quản trị, mọi người trong tập thể sẽ không biết phải làm gì, làm lúc nào, công việc sẽ diễn ra một cách lộn xộn. Giống như hai người cùng điều khiển một khúc gỗ, thay vì cùng bước về một hướng thì mỗi người lại bước về một hướng khác nhau. Những hoạt động quản trị sẽ giúp cho hai người cùng khiêng khúc gỗ đi về một hướng. Một hình ảnh khác có thể giúp chúng ta khẳng định sự cần thiết của quản trị qua câu nói của C. Mác trong bộ Tư Bản: “*Một nghệ sĩ chơi đàn thì tự điều khiển mình, nhưng một dàn nhạc thì cần phải có người chỉ huy, người nhạc trưởng*”.

*Quản trị là nhằm tạo lập và duy trì một môi trường nội bộ thuận lợi nhất, trong đó các cá nhân làm việc theo nhóm có thể đạt được một hiệu suất cao nhất nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.*

## *Chương 1: Tổng quan về quản trị*

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

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

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

- Giảm thiểu chi phí đầu vào mà vẫn giữ nguyên sản lượng ở đầu ra.
- Hoặc giữ nguyên các yếu tố đầu vào trong khi sản lượng đầu ra nhiều hơn.
- Hoặc vừa giảm được các chi phí đầu vào, vừa tăng sản lượng ở đầu ra.

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

*Quản trị là tiến trình làm việc với con người và thông qua con người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn thay đổi.* Trọng tâm của quá trình này là sử dụng có hiệu quả nguồn lực có giới hạn. Hoạt động quản trị là để cùng làm việc với nhau vì mục tiêu chung, và các nhà quản trị làm việc đó trong một khung cảnh bị chi phối bởi các yếu tố bên trong lẫn bên ngoài của tổ chức. Thí dụ, một người quản lý công việc bán hàng trong khi đang cố gắng quản trị các nhân viên của mình vẫn phải quan tâm đến các yếu tố bên trong như tình trạng máy móc, tình hình sản xuất, công việc quảng cáo của công ty, cũng như những ảnh hưởng bên ngoài như các

điều kiện kinh tế, thị trường, tình trạng kỹ thuật, công nghệ có ảnh hưởng tới sản phẩm, những điều chỉnh trong chính sách của nhà nước, các mối quan tâm và áp lực của xã hội.v.v. Tương tự, một ông chủ tịch công ty trong khi cố gắng để quản lý tốt công ty của mình phải tính đến vô số những ảnh hưởng bên trong lẫn bên ngoài công ty khi đưa ra quyết định hoặc những hành động cụ thể.

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

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

### **1.3.Các Chức Năng Quản Trị**

Các chức năng quản trị đề chỉ những nhiệm vụ lớn nhất và bao trùm nhất trong các hoạt động về quản trị. Có nhiều tranh luận đã diễn ra khi bàn về các chức năng quản trị. Trong thập niên 30, Gulick và Urwisch nêu ra bảy chức năng quản trị: Hoạch định; Tổ chức; Nhân sự; Chỉ huy; Phối hợp; Kiểm tra; và Tài chính. Henri Fayol thì đề xuất năm chức năng quản trị: Hoạch định; Tổ chức; Chỉ huy; Phối hợp; và Kiểm tra. Cuộc bàn luận về chủ đề có bao nhiêu chức năng quản trị giữa những nhà nghiên cứu quản trị vào cuối thập niên 80 ở Mỹ xoay quanh con số bốn hay năm chức năng. Trong giáo trình này, chúng ta có thể chấp nhận là quản trị bao gồm 4 chức năng được nêu ra trong định nghĩa về quản trị của J. Stoner và S. Robbins như đã giới thiệu ở phần trên; với lý do đây là định nghĩa được nhiều tác giả viết về quản trị đồng thuận và sử dụng rộng rãi khái niệm này trong nhiều sách quản trị.

#### **1.3.1.Hoạch định**

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

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

#### **1.3.2.Tổ chức**

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

#### **1.3.3.Lãnh đạo**

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

### 1.3.4. Kiểm tra

Sau khi đã đề ra những mục tiêu, xác định những kế hoạch, vạch rõ việc xếp đặt cơ cấu, tuyển dụng, huấn luyện và động viên nhân sự, công việc còn lại vẫn còn có thể thất bại nếu không kiểm tra. Công tác kiểm tra bao gồm việc xác định thành quả, so sánh thành quả thực tế với thành quả đã được xác định và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch, nhằm bảo đảm tổ chức đang trên đường đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu.

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

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

### 1.4. Nhà Quản Trị

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

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

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

### 1.4.1. Ai là nhà quản trị?

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

Mỗi tổ chức có những mục tiêu và nội dung công việc khác nhau như đã bàn ở phần trước, nhưng nhìn chung dù là tổ chức kinh doanh hay phi kinh doanh thì các công việc quản trị chủ yếu vẫn xoay quanh cái trục ra quyết định trong các lĩnh vực hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra kiểm soát và một số hoạt động hỗ trợ khác nữa.

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

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

Hoạt động quản trị cũng là một dạng hoạt động xã hội của con người, và chính vì vậy nó cũng cần được chuyên môn hóa. Trong mỗi tổ chức các công việc về quản trị không chỉ có tính chuyên môn hóa cao mà nó còn mang tính thứ bậc rất rõ nét. Có thể chia các nhà quản trị thành 3 loại: các nhà quản trị cao cấp, các nhà quản trị cấp giữa (còn gọi là cấp trung gian) và các nhà quản trị cấp cơ sở. Dưới đây chúng ta sẽ xem xét những đặc trưng cơ bản của các nhà quản trị này. Hình 1.3 chỉ ra các cấp bậc quản trị trong tổ chức và nhiệm vụ chủ yếu của từng cấp bậc.

### 1.4.2. Quản trị viên cao cấp (Top Managers)

Đó là các nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cao nhất trong một tổ chức. Họ chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của tổ chức. Nhiệm vụ của các nhà quản trị cấp cao là đưa ra các quyết định chiến lược. Tổ chức thực hiện chiến lược, duy trì và phát triển tổ chức. Các chức danh chính của quản trị viên cao cấp trong sản xuất kinh

## Chương 1: Tổng quan về quản trị

doanh ví dụ như là: chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch, các ủy viên hội đồng quản trị, các tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc v.v



Hình 1.3. Các cấp bậc quản Trị và Nhiệm Vụ Chủ Yếu của mỗi Cấp Quản Trị

### 1.4.3. Quản trị viên cấp giữa hay cấp trung gian (Middle Managers)

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

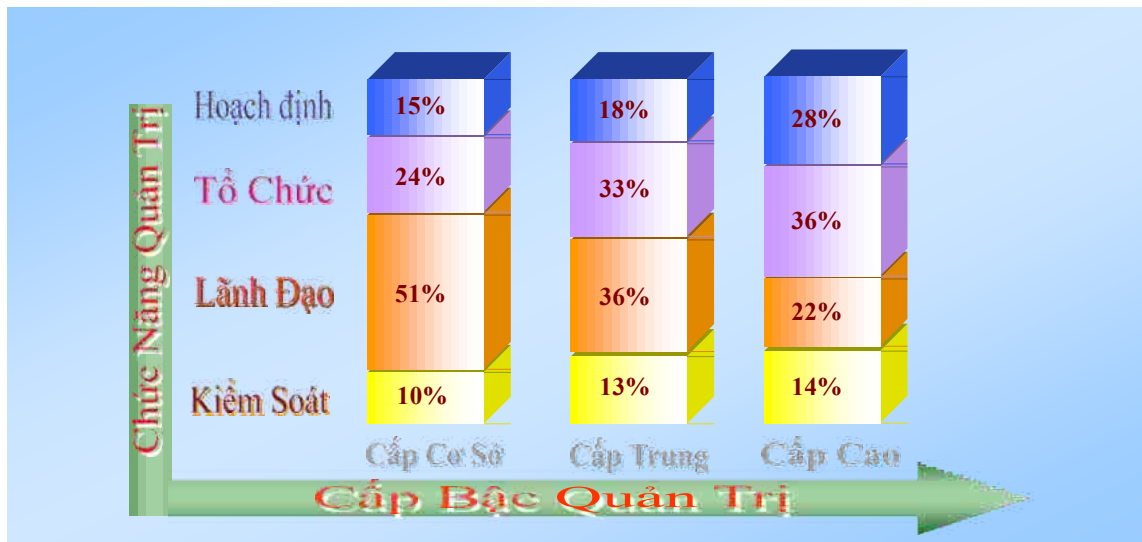
Các quản trị viên cấp giữa thường là các trưởng phòng ban, các phó phòng, các chánh phó quản đốc các phân xưởng v.v.

### 1.4.4. Quản trị viên cấp cơ sở (First-line Managers)

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

## Chương 1: Tổng quan về quản trị

Như đã giới thiệu về các chức năng quản trị ở phần trước, đến đây chúng ta cũng cần bàn về các cấp bậc quản trị liên quan đến việc thực thi các chức năng quản trị. Hoàn toàn rõ ràng là đi dần lên cấp cao hơn trong thứ bậc quản trị của một tổ chức thì những nhà quản trị quan tâm nhiều hơn đến việc hoạch định và giám sát việc hướng dẫn hoặc điều khiển trực tiếp. Hình 1.4 chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị đều phải thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Tuy nhiên, số lượng thời gian mà mỗi cấp bậc quản trị khác nhau dành để thực hiện các chức năng này là không như nhau.



Hình 1.4. Tỷ lệ % thời gian dành cho từng chức năng quản trị theo cấp bậc quản trị

### 1.4.2. Nhà quản trị thực hiện những vai trò gì?

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

#### *Vai trò quan hệ với con người*

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

① Vai trò đại diện: Là người đứng đầu một đơn vị, nhà quản trị thực hiện các hoạt động với tư cách là người đại diện, là biểu tượng cho tập thể, có tính chất nghi lễ

## *Chương 1: Tổng quan về quản trị*

trong tổ chức. Ví dụ những công việc như dự và phát biểu khai trương chi nhánh mới, chào đón khách, tham dự tiệc cưới của thuộc cấp, đãi tiệc khách hàng ...

② **Vai trò lãnh đạo:** Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền. Một số công việc như tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn, và khích lệ nhân viên là một vài ví dụ về vai trò này của nhà quản trị.

③ **Vai trò liên lạc:** Quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức, để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ. Ví dụ như tiếp xúc với khách hàng và những nhà cung cấp.

### ***Vai trò thông tin***

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

④ **Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin:** Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay sự đe dọa đối với hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người v.v...

⑤ **Vai trò phổ biến thông tin:** Là người phổ biến thông tin cho mọi người, mọi bộ phận có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.

⑥ **Vai trò cung cấp thông tin:** Là người có trách nhiệm và quyền lực thay mặt tổ chức phát ngôn những tin tức ra bên ngoài với mục đích giải thích, bảo vệ các hoạt động của tổ chức hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

### ***Vai trò quyết định***

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

⑦ **Vai trò doanh nhân:** Xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức. Việc này có thể được thực hiện bằng cách áp dụng một kỹ thuật mới vào một tình huống cụ thể, hoặc nâng cấp điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng.

⑧ **Vai trò người giải quyết xáo trộn:** Nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nảy sinh làm xáo trộn hoạt động bình thường của tổ chức như mâu thuẫn về quyền lợi, khách hàng thay đổi... nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

⑨ **Vai trò người phân phối tài nguyên:** Khi tài nguyên khan hiếm mà lại có nhiều yêu cầu, nhà quản trị phải dùng đúng tài nguyên, phân phối các tài nguyên cho

### Chương 1: Tổng quan về quản trị

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

⑩ Vai trò đàm phán: Thay mặt cho tổ chức thương thuyết trong quá trình hoạt động, trong các quan hệ với những đơn vị khác, với xã hội.

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

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

#### 1.4.3. Nhà quản trị cần có những kỹ năng gì?

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

① *Kỹ năng kỹ thuật (technical skills) hoặc chuyên môn/nghiệp vụ*: Là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, nói cách khác là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Ví dụ việc thảo chương trình điện toán, soạn thảo hợp đồng pháp lý kinh doanh, thiết kế cơ khí .v.v... Đây là kỹ năng rất cần cho quản trị viên cấp cơ sở hơn là cho cấp quản trị viên trung gian hoặc cao cấp.

② *Kỹ năng nhân sự (human skills)*: Là những kiến thức liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển nhân sự. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với những người khác nhằm tạo sự thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho bất cứ quản trị viên nào là biết cách thông đạt hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng không khí hợp tác trong lao động, biết cách tác động và hướng dẫn nhân sự trong tổ chức để hoàn thành các công việc. Kỹ năng nhân sự đối với mọi cấp quản trị viên đều cần thiết như nhau trong bất kỳ tổ chức nào, dù là phạm vi kinh doanh hoặc phi kinh doanh.

③ *Kỹ năng nhận thức hay tư duy (conceptual skills)*: Là cái khó hình thành và khó nhất, nhưng nó lại có vai trò đặc biệt quan trọng, nhất là đối với các nhà quản trị cao cấp. Họ cần có tư duy chiến lược tốt để đề ra đúng đường lối chính sách đối phó có hiệu quả với những bất trắc, đe dọa, kìm hãm sự phát triển đối với tổ chức. Nhà quản trị cần phải có phương pháp tổng hợp tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các bộ phận, các vấn đề ... Biết cách làm giảm những sự phức tạp rắc rối xuống một mức độ có thể chấp nhận được trong một tổ chức.

## Chương 1: Tổng quan về quản trị

Các nhà quản trị cần có 3 kỹ năng trên nhưng tầm quan trọng của chúng tùy thuộc vào các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức như được trình bày trong Hình 1.5. Hình 1.5 nói với chúng ta rằng ở những cấp quản trị càng cao thì càng cần nhiều những kỹ năng về tư duy. Ngược lại ở những cấp quản trị càng thấp, thì càng cần nhiều kỹ năng về chuyên môn kỹ thuật. Kỹ năng về nhân sự thì ở đâu, ở cấp nào cũng cần và cũng đều là quan trọng. Mặc dù vậy, trên thực tế thường đòi hỏi cụ thể về mức độ kỹ năng nhân sự có thể có sự khác nhau tùy theo loại cán bộ quản trị, nhưng xét theo quan điểm của nhiều nhà kinh tế thì nó lại đóng vai trò quan trọng nhất, góp phần làm cho các nhà quản trị thực hiện thành công các loại kỹ năng khác của mình và góp phần vào việc đạt được thành công về mục tiêu chung của cả tổ chức.



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

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

## 1.5. Quản Trị: Khoa Học và Nghệ Thuật

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

Do đó, khi khoa học càng tiến bộ, thì nghệ thuật làm việc càng hoàn thiện. Các thầy thuốc nếu không có tiến bộ khoa học thì có thể còn kém hơn cả những ông lang vườn. Những người quản trị chỉ với lý thuyết suông mà không có nghệ thuật thì chỉ trông chờ vào vận may, hoặc là lặp lại cái họ đã từng làm trước đây. Do vậy, khoa học và nghệ thuật không loại trừ nhau mà phụ trợ cho nhau, nó chỉ là hai mặt của một vấn đề.

### 1.5.1. Quản trị là một khoa học

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

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

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

Những năm 1890 nhiều liên hiệp xí nghiệp xuất hiện kéo theo nhiều đạo luật được ban hành để quy định quyền hạn và trách nhiệm của những liên hiệp xí nghiệp này. Rất nhiều luật gia tham gia vào các địa vị then chốt của công tác quản trị với những trách nhiệm theo luật định dành cho giới này.

Vào năm 1910, tại Hoa Kỳ hai đạo luật qui định hoạt động của các Trust ra đời (Clayton Act năm 1914 và Transportation Act năm 1920) đã ảnh hưởng đến chiều hướng phát triển của các hiệp hội doanh nghiệp. Đồng thời với sự hình thành các tập đoàn tài chính, những ngân hàng xuất hiện với tư cách là những “giám đốc hay tổng giám đốc” của những doanh nghiệp lớn.

Như vậy, quản trị ra đời cùng với sự xuất hiện của sự hợp tác và phân công lao động. Đó là một yêu cầu tất yếu khách quan. Tuy nhiên, khoa học quản trị hay “quản

## Chương 1: Tổng quan về quản trị

trị học” chỉ mới xuất hiện những năm gần đây và người ta coi quản trị học là một ngành khoa học mới mẻ của nhân loại.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Chương 1: Tổng quan về quản trị

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

↳ Cung cấp cho các nhà quản trị các quan niệm và ý niệm nhằm phân tích, đánh giá và nhận diện bản chất các vấn đề.

↳ Cung cấp cho các nhà quản trị những kỹ thuật đối phó với các vấn đề trong công việc, hình thành các lý thuyết, các kinh nghiệm lưu truyền và giảng dạy cho các thế hệ sau.

### 1.5.2. Quản trị là một nghệ thuật

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

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

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

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

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

Muốn sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao, người lãnh đạo phải có kiến thức, phải nắm vững khoa học quản trị. Nhưng nghệ thuật quản trị cũng không kém phần quan trọng vì thực tiễn muôn hình muôn vẻ, tình huống, hoàn cảnh luôn luôn thay đổi và không bao giờ lặp lại. Một nhà quản trị nổi tiếng nói rằng: “Một vị tướng thì không

### *Chương 1: Tổng quan về quản trị*

cần biết kỹ thuật điều khiển tên lửa như thế nào, kỹ thuật lái máy bay ra sao và làm thế nào để xe tăng vượt qua được chướng ngại vật. Nhưng đã làm tướng thì phải biết khi nào thì phải dùng pháo và loại pháo cỡ nào sẽ mang lại hiệu quả mong muốn. Khi nào thì dùng máy bay, khi nào cần phải dùng xe tăng hạng nặng. Sự phối hợp chúng như thế nào và có thể mang lại những hiệu quả gì? Phải làm gì để có thể sử dụng tốt nhất các loại vũ khí đó? Người làm tướng phải nắm chắc những kiến thức các loại này và phải luôn luôn sáng tạo. Trong lĩnh vực quản trị kinh tế cũng vậy”.

Chúng ta có thể hiểu như sau: Khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống, còn nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức. Nghệ thuật quản trị trước hết là tài nghệ củanà quản trị trong việc giải quyết những nhiệm vụ đề ra một cách khéo léo và có hiệu quả nhất. Ở đây muốn nói đến tài năng của quản trị gia, năng lực tổ chức, kinh nghiệmgiúp họ giải quyết sáng tạo xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Trên phương diện lý thuyết cũng như thực tế người ta nghiên cứu nghệ thuật quản trị không chỉ từ những kinh nghiệm thành công mà còn cả những kinh nghiệm thất bại.

Một quản trị gia nổi tiếng nói: “Việc nghiên cứu những thất bại còn quan trọng hơn là việc nghiên cứu những thành công, bởi vì thành công có thể sẽ được lặp lại hay không lặp lại, còn thất bại sai lầm thì nhất thiết không được để cho lặp lại”.

## **1.6.Đào Tạo Quản Trị Viên**

Phần kết thúc chương này có lẽ là thích hợp khi chúng ta xem xét chủ đề có thể học được quản trị không và học như thế nào (?). Vai trò quan trọng của quản trị không những đã dẫn đến cuộc tranh luận quản trị là khoa học hay nghệ thuật như vừa được đề cập ở phần trên mà nó còn đi xa hơn với câu hỏi quản trị có phải là một nghề như những nghề nghiệp khác. Dựa vào những đặc trưng chủ yếu của những nghề nghiệp chuyên môn khác, Edgar H. Schein so sánh chúng với quản trị và tác giả này kết luận rằng quản trị cũng thật sự là một nghề. Ngày nay chúng ta có thể nhận ra rằng những nhà quản trị đang hoạt động mang tính cách chuyên nghiệp không những trong các tổ chức kinh doanh lẫn phi kinh doanh. Sự phát triển nhanh và rộng khắp các trường đào tạo quản trị chính khóa cũng như các chương trình huấn luyện các kỹ năng quản trị tại các doanh nghiệp minh chứng cho tính chuyên nghiệp hóa của nghề quản trị. Điều này cũng chứng tỏ là có thể học được quản trị. Tuy vậy, vì quản trị vừa là khoa học và vừa là nghệ thuật nên một số người được đào tạo quản trị đạt được kết quả học tập cao chưa hẳn đã trở thành những nhà quản trị giỏi trong thực tiễn. Kết quả này dẫn đến sự nghi ngờ về việc có thể đào tạo được những nhà quản trị chuyên nghiệp hay nói cách khác là không thể học được quản trị. Nhưng nếu một ai đó vẫn chưa đồng tình vớiquan điểm quản trị là một nghề nghiệp và có thể học được hẳn cũng không thể phủ nhận là những kỹ năng quản trị có thể dạy được và học được.

## *Chương 1: Tổng quan về quản trị*

Gần như tất cả chúng ta đồng ý những kỹ năng kỹ thuật, nhân sự và tư duy được Katz mô tả phần trước là quan trọng đối với nhà quản trị. Vậy làm thế nào để truyền thụ các kỹ năng này cho những người học quản trị? Tác giả này cho rằng kỹ năng kỹ thuật là dễ dàng nhất mà người học lĩnh hội được so với 2 kỹ năng nhân sự và tư duy. Để phát triển kỹ năng nhân sự, người học có thể nhận được những chương trình đào tạo được xây dựng trên nền tảng của khoa học xã hội như nhân chủng học, xã hội học, và quan trọng nhất là tâm lý học. Kết quả là những nỗ lực của các trường đào tạo quản trị cũng như các khóa huấn luyện kỹ năng quản trị cho các công ty được thiết kế theo chương trình đó đã đem lại sự cải thiện đáng kể về cách thức quan hệ với con người, nghĩa là phát triển được kỹ năng nhân sự. Cuối cùng là kỹ năng tư duy, nó liên quan đến trí não và được hình thành từ rất sớm trong cuộc đời mỗi người do vậy nhiều người cho rằng đây là kỹ năng rất khó phát triển. Tuy nhiên, Katz tin rằng những môn học như hoạch định chiến lược có thể giúp cải thiện kỹ năng nhận thức/tư duy của nhà quản trị.

Một kết luận sau cùng nhưng không kém quan trọng là để trở thành nhà quản trị giỏi thì không chỉ học từ sách vở và dựa vào năng lực cá nhân nhưng cần phải chú trọng nhiều đến thực hành để rèn luyện và phát triển những kỹ năng quản trị. Thực hành quản trị đối với những người học quản trị có thể được thực hiện ngay trong trường lớp thông qua việc phân tích tình huống quản trị. Đây là phương pháp đào tạo được áp dụng rất phổ biến trên thế giới ngày nay. Chính vì vậy, đây cũng là lý do mà

trong giáo trình này người viết đã cung cấp những tình huống quản trị ở cuối mỗi chương. Việc thảo luận tình huống giúp cho người học biết nhận diện và phán đoán vấn đề cũng như quyết định giải quyết vấn đề. Thêm vào đó, việc tranh luận nhóm sẽ giúp người học phát triển kỹ năng lập luận vấn đề. Đồng thời quá trình thảo luận tình huống theo nhóm, nghĩa là làm việc với người khác, mang lại cơ hội cho người học thực hành và rèn luyện kỹ năng nhân sự, ví dụ như bạn sẽ biết làm thế nào để giải quyết các xung đột, bất đồng giữa các thành viên trong nhóm làm việc.

## **TÓM TẮT**

Quản trị hình thành khi con người tập hợp lại với nhau trong một tổ chức. Quản trị là một quá trình liên tiếp các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra nhằm đạt hiệu quả cao trong hoạt động.

Nhà quản trị hoạt động trong tổ chức, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ. Trong một tổ chức có thể có rất nhiều nhà quản trị và thông thường người ta chia các nhà quản trị thành 3 cấp: cấp cao, cấp giữa và cấp cơ sở tùy theo công việc của họ trong tổ chức.

Nhà quản trị phải đảm nhận 10 vai trò tập hợp trong 3 nhóm chính là vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và vai trò quyết định. Để có thể thực hiện tốt

### Chương 1: Tổng quan về quản trị

các vai trò của mình, nhà quản trị cần phải có các kỹ năng như chuyên môn kỹ thuật, nhân sự, tư duy.

Nhà quản trị làm thay đổi kết quả của tổ chức bằng những quyết định của họ. Hành động của nhà quản trị ảnh hưởng đến tổ chức nhưng cũng có những yếu tố ảnh hưởng lại nằm ngoài tầm kiểm soát của quản trị. Vì vậy, người ta cho rằng quản trị vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật thể hiện qua việc vận dụng những lý thuyết, những nguyên tắc quản trị trong các tình huống cụ thể.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Kết quả và hiệu quả khác nhau thế nào?
2. Quản trị học là gì? Nó là một khoa học hay nghệ thuật?
3. Vai trò và ý nghĩa của hoạt động quản trị là gì?
4. Bạn hãy cho biết các chức năng quản trị?
5. Thế nào là một nhà quản trị?
6. Vai trò của một nhà quản trị là gì?
7. Một nhà quản trị cần phải có những kỹ năng nào?
8. Có người nói rằng Giám đốc một nhà máy cơ khí phải giỏi về cơ khí hơn các kỹ sư trong nhà máy đó. Bạn có đồng ý với điều này không? Giải thích lý do.
9. Vì sao kỹ năng nhân sự là cần thiết ngang nhau đối với mọi cấp quản trị?
10. Trên các báo cáo tổng kết thường có câu “*Công ty chúng tôi năm qua đã hoạt động có kết quả, cụ thể là dù phải khắc phục nhiều khó khăn do điều kiện khách quan lẫn chủ quan*”. Bạn cho biết ý kiến của bạn về cách diễn đạt này?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: Thế nào là quản trị?

Tại một đợt tập huấn cho giám đốc bệnh viện trực thuộc sở y tế thành phố, một giáo sư quản trị được mời đến để trình bày một số vấn đề căn bản trong việc quản trị ở các tổ chức. Bài báo cáo của giáo sư kéo dài gần hai ngày, ông đó trình bày những khía cạnh cơ bản như : mục tiêu của quản trị, các kỹ thuật quản trị, các chức năng cơ bản của quản trị, ngoài ra vị giáo sư cũng giới thiệu một số xu hướng mới trong quản trị hiện nay trên thế giới. Sau khi bài báo cáo của giáo sư kết thúc, bác sỹ Nguyễn Văn Hùng là học viên của lớp học, hiện tại ông giữ chức Giám đốc bệnh viện A, phát biểu như sau : “Thưa giáo sư, chúng tôi rất thú vị về những gì mà ngài nói và thậm chí trong đó có một số nội dung tri thức rộng lớn. Nhưng thưa ngài những vấn đề mà ngài nói chỉ thực sự cần cho các tổ chức kinh doanh, ở đây chúng tôi là bệnh viện. Mục tiêu của chúng tôi là cứu người và điều mà chúng tôi quan tâm là cần có bác sĩ giỏi về chuyên môn và những phương tiện thiết bị hiện đại, những vấn đề mà ngài nói không cần đối với chúng tôi “

### Câu hỏi :

Câu 1 : Anh (chị) đánh giá thế nào về ý kiến của ông Hùng?

Câu 2 : Nếu anh (chị) là vị giáo sư, anh chị sẽ trả lời ông Hùng như thế nào?

## CHƯƠNG 2: LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CÁC LÝ THUYẾT

### QUẢN TRỊ

Đọc xong chương này sinh viên có thể:

1. *Mô tả các trường phái của tư tưởng quản trị và sự phát triển của chúng.*
2. *Sự đóng góp của những tư tưởng quản trị đối với công việc của nhà quản trị.*
3. *Phân tích những hạn chế của từng trường phái lý thuyết quản trị.*
4. *Mô tả hai cách tiếp cận hiện đại trên nền tảng tổng hợp các trường phái quản trị.*

Lý thuyết quản trị là một hệ thống những tư tưởng, quan niệm: đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị được thực hành trong thế giới thực tại. Lý thuyết quản trị cũng dựa vào thực tế và được nghiên cứu có hệ thống qua các thời đại, nhất là từ thế kỷ 19. Kết quả là chúng ta có được một di sản về quản trị đồ sộ và phong phú mà các nhà quản trị ngày nay đang thừa hưởng.

Có thể nói rằng quản trị cùng tuổi với văn minh nhân loại. Năm ngàn năm trước công nguyên người Sumerian (vùng Iraq hiện nay) đã hoàn thiện một hệ thống phức tạp những quy trình thương mại với hệ thống cân đong. Người Ai Cập thành lập nhà nước 8000 năm trước công nguyên và những kim tự tháp là dấu tích về trình độ kế hoạch, tổ chức và kiểm soát một công trình phức tạp. Người Trung Hoa cũng có những định chế chính quyền chặt chẽ, thể hiện một trình độ tổ chức cao. Ở Châu Âu, kỹ thuật và phương pháp quản trị bắt đầu được áp dụng trong kinh doanh từ thế kỷ 16, khi hoạt

động thương mại đã phát triển mạnh. Trước đó, lý thuyết quản trị chưa phát triển trong kinh doanh vì công việc sản xuất kinh doanh chỉ giới hạn trong phạm vi gia đình.

Đến thế kỷ 18, cuộc cách mạng công nghiệp đã chuyển sản xuất từ phạm vi gia đình sang nhà máy. Quy mô và độ phức tạp gia tăng, việc nghiên cứu quản trị bắt đầu trở nên cấp bách, song cũng chỉ tập trung vào kỹ thuật sản xuất hơn nội dung của hoạt động quản trị.

Đến thế kỷ 19, những mối quan tâm của những người trực tiếp quản trị các cơ sở sản xuất kinh doanh và của cả những nhà khoa học đến các hoạt động quản trị mới thật sự sôi nổi. Tuy vẫn tập trung nhiều vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất nhưng đồng thời cũng có chú ý đến khía cạnh lao động trong quản trị, như Robert Owen đã tìm cách cải thiện điều kiện làm việc và điều kiện sống của công nhân. Xét về phương diện quản trị, việc làm của Owen đã đặt nền móng cho các công trình nghiên cứu quản trị nhất là các nghiên cứu về mối quan hệ giữa điều kiện lao động với kết quả của doanh nghiệp. Từ cuối thế kỷ 19, những nỗ lực nghiên cứu và đưa ra những lý thuyết quản trị đã được tiến hành rộng khắp. Và chính Frederick W. Taylor ở đầu thế kỷ 20 với tư tưởng quản trị khoa học của mình đã là người đặt nền móng cho quản trị hiện đại và từ đó đến nay các lý thuyết quản trị đã được phát triển nhanh chóng, góp phần tích cực cho sự phát triển kỳ diệu của xã hội loài người trong thế kỷ 20.

## 2.1. Các lý thuyết cổ điển về quản trị

Lý thuyết cổ điển về quản trị là thuật ngữ được dùng để chỉ những quan điểm về tổ chức và quản trị được đưa ra ở Châu Âu và Hoa Kỳ vào những năm cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20.

### 2.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học

Có rất nhiều tác giả về dòng lý thuyết này, có thể kể ra một số tác giả sau đây:

#### - *Frededric W. Taylor (1856 - 1915):*

Là đại biểu ưu tú nhất của trường phái này và được gọi là cha đẻ của phương pháp quản trị khoa học. Tên gọi của lý thuyết này xuất phát từ nhan đề trong tác phẩm của Taylor “Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học” (Principles of scientific management) xuất bản lần đầu ở Mỹ vào năm 1911. Trong thời gian làm nhiệm vụ của nhà quản trị ở các xí nghiệp, nhất là trong các xí nghiệp luyện kim, ông đã tìm ra và chỉ trích mãnh liệt các nhược điểm trong cách quản lý cũ, theo ông các nhược điểm chính là:

(1) Thuê mướn công nhân trên cơ sở ai đến trước mướn trước, không lưu ý đến khả năng của công nhân. Frededric W.Taylor (1856 - 1915)

(2) Công tác huấn luyện nhân viên hầu như không có hệ thống tổ chức học việc.

(3) Công việc làm theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp. Công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc.

(4) Hầu hết các công việc và trách nhiệm đều được giao cho người công nhân.

(5) Nhà quản trị làm việc bên cạnh người thợ, quên mất chức năng chính là lập kế hoạch và tổ chức công việc. Tính chuyên nghiệp của nhà quản trị không được thừa nhận.

Sau đó ông nêu ra 4 nguyên tắc quản trị khoa học:

1. Phương pháp khoa học cho những thành tố cơ bản trong công việc của công nhân, thay cho phương pháp cũ dựa vào kinh nghiệm.

2. Xác định chức năng hoạch định của nhà quản trị, thay vì để công nhân tự ý lựa chọn phương pháp làm việc riêng của họ.

3. Lựa chọn và huấn luyện công nhân, phát triển tinh thần hợp tác đồng đội, thay vì khích lệ những nỗ lực cá nhân riêng lẻ của họ.

4. Phân chia công việc giữa nhà quản trị và công nhân, để mỗi bên làm tốt nhất công việc của họ, chứ không phải chỉ đổ lên đầu công nhân như trước kia.

Công tác quản trị tương ứng là:

a) Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc.

b) Bằng cách mô tả công việc (Job description) để chọn lựa công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức.

(c) Trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, bảo đảm an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp.

d) Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động.

- **Charles Babbage (1792 - 1871):** là một nhà toán học người Anh tìm cách tăng năng suất lao động. Cùng với Adam Smith ông chủ trương chuyên môn hóa lao động, dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu nhất. Ông cho rằng, các nhà quản trị phải nghiên cứu thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc, từ đó ấn định tiêu chuẩn công việc, đưa ra việc thưởng cho những công nhân vượt tiêu chuẩn. Ông cũng là người đầu tiên đề nghị phương pháp chia lợi nhuận để duy trì quan hệ giữa công nhân và người quản lý.

- **Frank (1886 - 1924) và Lillian Gilbreth (1878 – 1972):** là những người tiên phong trong việc nghiên cứu thời gian - động tác và phát triển lý thuyết quản trị khác hẳn Taylor. Hai ông bà phát triển một hệ thống các thao tác để hoàn thành một công tác. Hai ông bà đưa ra một hệ thống xếp loại bao trùm các động tác như cách nắm đồ vật, cách di chuyển... Hệ thống các động tác khoa học nêu lên những tương quan giữa loại động tác và tần số với sự mệt nhọc trong lao động, xác định những động tác dư thừa làm phí phạm năng lực, loại bỏ những động tác dư thừa, chú tâm vào những động tác thích hợp làm giảm mệt mỏi và tăng năng suất lao động.

- **Henry Gantt (1861 - 1919):** Ông vốn là một kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong các nhà máy. Ông phát triển sơ đồ Gantt mô tả dòng công việc cần để hoàn thành một nhiệm vụ, vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch, ghi cả thời gian hoạch định và thời gian thực sự. Ngày nay phương pháp Gantt là một công cụ quan trọng trong quản trị tác nghiệp. Gantt cũng đưa ra một hệ thống chỉ tiêu công việc và hệ thống khen thưởng cho công nhân và quản trị viên đạt và vượt chỉ tiêu.

Tóm lại, trường phái quản trị khoa học có nhiều đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị:

- Họ phát triển kỹ năng quản trị qua phân công và chuyên môn hóa quá trình lao động, hình thành qui trình sản xuất dây chuyền.

- Họ là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, đầu tiên dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động.

- Họ cũng là những người nhấn mạnh việc giảm giá thành để tăng hiệu quả, dùng những phương pháp có tính hệ thống và hợp lý để giải quyết các vấn đề quản trị.

- Cũng chính họ coi quản trị như là một đối tượng nghiên cứu khoa học. Tuy vậy trường phái này cũng có những giới hạn nhất định:

- Chỉ áp dụng tốt trong trường hợp môi trường ổn định, khó áp dụng trong môi trường phức tạp nhiều thay đổi;

- Quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người mà đánh giá thấp nhu cầu xã hội và tự thể hiện của con người, do vậy vấn đề nhân bản ít được quan tâm;

- Có áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không nhận thấy tính đặc thù của môi trường, và họ cũng quá chú tâm đến vấn đề kỹ thuật.

### **2.1.2. Trường phái quản trị hành chính**

Trong khi trường phái quản trị khoa học chú trọng đến hợp lý hóa công việc và những nhiệm vụ mà các công nhân phải làm thì trường phái quản trị tổng quát (hay hành chính) lại phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả một tổ chức, chính vì thế trường phái này còn được gọi là tư tưởng quản trị tổ chức cổ điển do Henry Fayol ở Pháp và Max Weber ở Đức nêu lên, cũng cùng thời với Taylor ở Mỹ.

- **Max Weber (1864 - 1920):** Là một nhà xã hội học người Đức, có nhiều đóng góp vào lý thuyết quản trị thông qua việc phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy là phương thức hợp lý tổ chức một công ty phức tạp. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công, phân nhiệm chính xác, các mục tiêu phân biệt, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Cơ sở tư tưởng của Weber là ý niệm thẩm quyền hợp pháp và hợp lý, ngày nay thuật ngữ “quan liêu” gợi lên hình ảnh một tổ chức cứng nhắc, lỗi thời, bị chìm ngập trong thủ tục hành chính phiền hà và nó hoàn toàn xa lạ với tư tưởng ban đầu của Weber. Thực chất những đặc tính về chủ nghĩa quan liêu của Weber là:

- *Phân công lao động với thẩm quyền và trách nhiệm được quy định rõ và được hợp pháp hóa như nhiệm vụ chính thức.*

- *Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy, mỗi chức vụ nằm dưới một chức vụ khác cao hơn.*

- *Nhân sự được tuyển dụng và thăng cấp theo khả năng qua thi cử, huấn luyện và kinh nghiệm.*

- *Các hành vi hành chính và các quyết định phải thành văn bản.*

- *Quản trị phải tách rời sở hữu.*

- *Các nhà quản trị phải tuân thủ điều lệ và thủ tục. Luật lệ phải công bằng và được áp dụng thống nhất cho mọi người.*

- **Henry Fayol (1841 - 1925):** Là một nhà quản trị hành chính người Pháp với tác phẩm “Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát (Administration industrielle et général) (1916)”. Khác với Taylor, cho rằng năng suất lao động kém là do công nhân không biết cách làm việc, và không được kích thích kinh tế đầy đủ, Fayol chỉ ra rằng năng suất lao động của con người làm việc chung trong tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp tổ chức của nhà quản trị. Việc sắp xếp, tổ chức đó được Fayol gọi là việc quản trị tổng quát và việc này cũng quan trọng như 5 việc khác trong cơ sở sản xuất kinh doanh: (1) sản xuất, (2) tiếp thị hay Marketing, (3) tài chính, (4) quản lý tài sản và con người và (5) kế toán - thống kê.

Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức xí nghiệp Fayol đã đề nghị các nhà quản trị nên theo 14 nguyên tắc quản trị:

1. *Phải phân công lao động.*

2. *Phải xác định rõ mối quan hệ giữa quyền hành và trách nhiệm.*

3. *Phải duy trì kỷ luật trong xí nghiệp.*

4. *Mỗi công nhân chỉ nhận lệnh từ một cấp chỉ huy trực tiếp duy nhất.*

5. *Các nhà quản trị phải thống nhất ý kiến khi chỉ huy.*

6. Quyền lợi chung luôn luôn phải được đặt trên quyền lợi riêng.
7. Quyền lợi kinh tế phải tương xứng với công việc.
8. Quyền quyết định trong xí nghiệp phải tập trung về một mối.
9. Xí nghiệp phải được tổ chức theo cấp bậc từ giám đốc xuống đến công nhân.
10. Sinh hoạt trong xí nghiệp phải có trật tự.
11. Sự đối xử trong xí nghiệp phải công bình.
12. Công việc của mỗi người trong xí nghiệp phải ổn định.
13. Tôn trọng sáng kiến của mọi người.
14. Xí nghiệp phải xây dựng cho được tinh thần tập thể.

Trường phái hành chính chủ trương rằng, năng suất lao động sẽ cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý. Nó đóng góp rất nhiều trong lý luận cũng như thực hành quản trị, nhiều nguyên tắc quản trị của tư tưởng này vẫn còn áp dụng ngày nay. Các hình thức tổ chức, các nguyên tắc tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền... đang ứng dụng phổ biến hiện nay chính là sự đóng góp quan trọng của trường phái quản trị hành chính.

Hạn chế của trường phái này là các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi, quan điểm quản trị cứng rắn, ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế. Vấn đề quan trọng là phải biết cách vận dụng các nguyên tắc quản trị cho phù hợp với các yêu cầu thực tế, chứ không phải là từ bỏ các nguyên tắc đó.

## 2.2. Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị

Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị, còn gọi là lý thuyết tác phong, là những quan điểm quản trị nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người trong công việc. Lý thuyết này cho rằng, hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý, xã hội của con người.

Lý thuyết này bắt đầu xuất hiện ở Mỹ trong thập niên 30, được phát triển mạnh bởi các nhà tâm lý học trong thập niên 60, và hiện nay vẫn còn được nghiên cứu tại nhiều nước phát triển nhằm tìm ra những hiểu biết đầy đủ về tâm lý phức tạp của con người, một yếu tố quan trọng để quản trị.

Trường phái này có các tác giả sau:

- **Robert Owen (1771 - 1858)**: là kỹ nghệ gia người Anh, là người đầu tiên nói đến nhân lực trong tổ chức. Ông chỉ trích các nhà công nghiệp bỏ tiền ra phát triển máy móc nhưng lại không chú ý đến sự phát triển nhân viên của doanh nghiệp.

- **Hugo Munsterberg (1863 - 1916):** nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức, ông được coi là cha đẻ của ngành tâm lý học công nghiệp. Trong tác phẩm nhan đề “Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp” xuất bản năm 1913, ông nhấn mạnh là phải nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người để tìm ra những mẫu mực chung và giải thích những sự khác biệt. Ông cho rằng năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ được nghiên cứu phân tích chu đáo, và hợp với những kỹ năng cũng như tâm lý của họ.

- **Mary Parker Follett (1863 - 1933):** là nhà nghiên cứu quản trị ngay từ những năm 20 đã chú ý đến tâm lý trong quản trị, bà có nhiều đóng góp có giá trị về nhóm lao động và quan hệ xã hội trong quản trị.

- **Abraham Maslow (1908 - 1970):**

Là nhà tâm lý học đã xây dựng một lý thuyết về nhu cầu của con người gồm 5 cấp bậc được xếp từ thấp lên cao theo thứ tự: (1) nhu cầu vật chất, (2) nhu cầu an toàn, (3) nhu cầu xã hội, (4) nhu cầu được tôn trọng và (5) nhu cầu tự hoàn thiện.

- **D. Mc. Gregor (1906 - 1964):** Mc. Gregor cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành các cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong và hành vi của con người. Những giả thiết đó cho rằng, phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự chịu trách nhiệm, và hầu hết mọi người làm việc vì lợi ích vật chất, và như vậy các nhà quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với một hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Gregor gọi những giả thiết đó là X, và đề nghị một giả thuyết khác mà ông gọi là Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều điều hơn cho tổ chức. Mc Gregor cho rằng thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

- **Elton Mayo (1880 - 1949):** Ông cho rằng sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý của con người như muốn được người khác quan tâm, kính trọng, muốn có vai trò quan trọng trong sự nghiệp chung, muốn làm việc trong bầu không khí thân thiện giữa các đồng sự, v.v... có ảnh hưởng lớn đến năng suất và thành quả lao động của con người.

Quan điểm cơ bản của lý thuyết này cũng giống như quan điểm của lý thuyết quản trị khoa học. Họ cho rằng sự quản trị hữu hiệu tùy thuộc vào năng suất lao động của con người làm việc trong tập thể. Tuy nhiên, khác với ý kiến của lý thuyết quản trị khoa học, lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng, yếu tố tinh thần có ảnh hưởng mạnh đối với năng suất của lao động.

Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý quản trị cho rằng các nhà quản trị nên thay đổi quan niệm về công nhân. Họ không phải là những con người thụ động, thích được chỉ huy, thích được giao việc cụ thể. Trái lại, họ sẽ làm việc tốt hơn, năng suất cao hơn, phát huy sáng kiến nhiều hơn, nếu được đối xử như những con người trưởng thành, được tự chủ động trong công việc. Ngoài ra, nhà quản trị phải cải thiện các mối quan hệ con người trong tổ chức, từ mối quan hệ giữa thủ trưởng với nhân viên, đến mối quan hệ giữa các đồng sự ngang hàng, vì con người sẽ làm việc tốt hơn trong một môi trường quan hệ thân thiện.

Tư tưởng chính của nhóm tâm lý xã hội:

- *Doanh nghiệp là một hệ thống xã hội.*
- *Khi động viên không chỉ bằng yếu tố vật chất mà còn phải quan tâm đến những nhu cầu xã hội.*
- *Tập thể ảnh hưởng trên tác phong cá nhân*
- *Lãnh đạo không chỉ là quyền hành do tổ chức, mà còn do các yếu tố tâm lý xã hội của tổ chức chi phối.*

Tuy vậy nó cũng còn một số hạn chế:

- *Quá chú ý đến yếu tố xã hội - Khái niệm “con người xã hội” chỉ có thể bổ sung cho khái niệm “con người kinh tế” chứ không thể thay thế.*
- *Lý thuyết này coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín mà không quan tâm đến yếu tố ngoại lai.*

### **2.3.Lý thuyết định lượng về quản trị**

Thế chiến II đặt ra nhiều vấn đề mới cho việc quản trị. Nước Anh đã thành lập đội nghiên cứu hành quân gồm các nhà khoa học để tìm cách chống lại sự tấn công của Đức.

Kết thúc thế chiến II và từ thập niên 50, các kỹ thuật định lượng được các nhà công nghiệp Mỹ quan tâm và áp dụng vào việc nghiên cứu, tạo điều kiện để nâng cao tính chính xác của các quyết định quản trị. Những tác giả tiêu biểu của trường phái lý thuyết này có thể kể đến Robert McNamara và Charles ‘Tex’ Thornton. Kết quả từ những cố gắng này của họ đã làm nảy sinh một lý thuyết nữa về quản trị ra đời. Lý thuyết quản trị mới này được gọi bằng nhiều tên khác nhau: lý thuyết hệ thống, lý

thuyết định lượng về quản trị, lý thuyết khoa học quản trị. Tất cả tên gọi này nhằm để biểu đạt ý nghĩa về lý thuyết quản trị mới này được xây dựng trên nhận thức cơ bản rằng: “Quản trị là quyết định” và muốn việc quản trị có hiệu quả, các quyết định phải đúng đắn.

Do sự bùng nổ của thông tin và cuộc cách mạng về thông tin, xã hội loài người có những bước chuyển biến mang tính cách mạng mạnh mẽ trên từng nước và toàn cầu và kéo theo nó là những thay đổi có tính cách mạng trong việc áp dụng những kỹ thuật công nghệ cao vào các quá trình lao động. Cùng với những trào lưu này, trường phái quản trị định lượng với cơ sở là lý thuyết quyết định, đã áp dụng có hiệu quả thống kê và sự phát triển của mô hình toán kinh tế với sự trợ giúp của máy tính điện tử vào quá trình ra quyết định.

Quan điểm cơ bản của lý thuyết định lượng trong quản trị khác biệt rất xa so với quan điểm của hai nhóm lý thuyết trên. Cả hai lý thuyết cổ điển và tâm lý xã hội đều cho rằng hiệu quả trong quản trị tùy thuộc vào năng suất của người lao động, trong khi lý thuyết định lượng lại cho rằng nó tùy thuộc vào sự đúng đắn trong các quyết định của nhà quản trị. Trường phái này dựa trên suy đoán là tất cả các vấn đề đều có thể giải quyết được bằng các mô hình toán, và nó có các đặc tính sau:

1. *Nhấn mạnh phương pháp khoa học trong khi giải quyết các vấn đề quản trị.*
2. *Áp dụng phương pháp tiếp cận hệ thống để giải quyết các vấn đề*
3. *Sử dụng các mô hình toán học.*
4. *Định lượng hóa các yếu tố có liên quan và áp dụng các phép tính toán học và các suất thống kê.*
5. *Chú ý các yếu tố kinh tế - kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý xã hội.*
6. *Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ.*
7. *Tìm kiếm các quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín.*

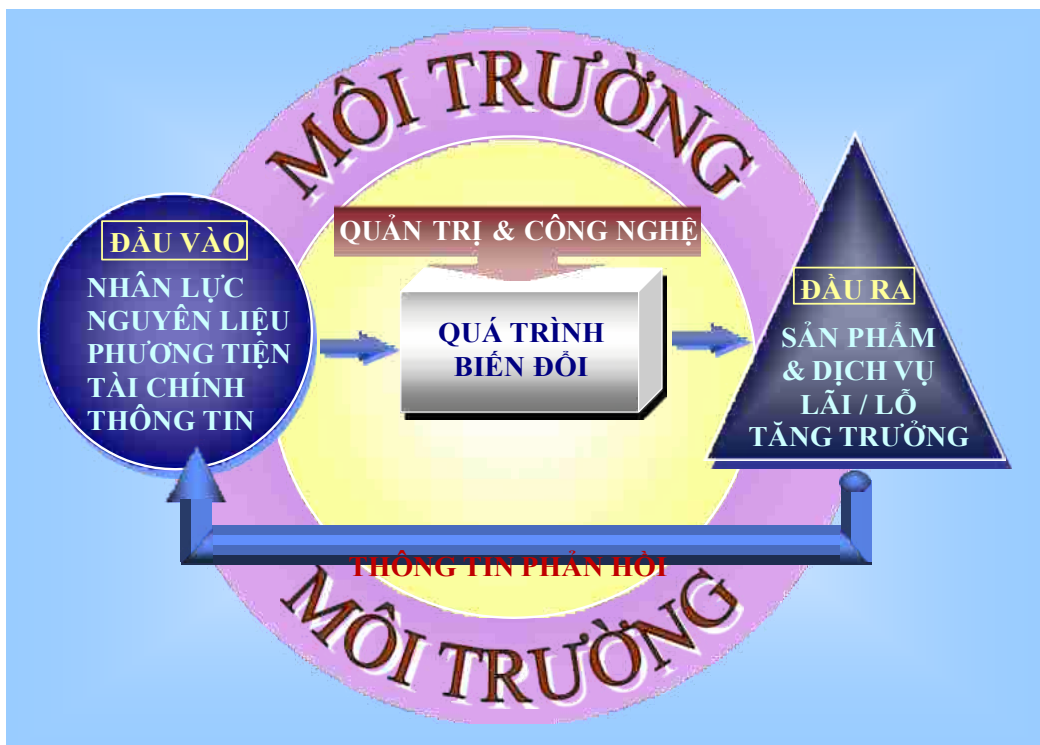
Các lý thuyết gia cổ điển khi phân tích khảo sát các yếu tố biệt lập nhau và nghĩ rằng khi tập hợp lại những phân tích này, họ có thể tìm thấy và hiểu được sự vật toàn cục. Tuy nhiên điều đó chỉ đúng khi không có hoặc có rất ít sự tương tác giữa các yếu tố, do đó có thể tách biệt chúng ra. Đồng thời những mối liên hệ giữa các yếu tố có tính chất tuyến tính (có thể tái tạo cái toàn thể bằng cách cộng các yếu tố tạo thành). Theo lý thuyết định lượng, hệ thống là phức hợp của các yếu tố:

*Tạo thành một tổng thể. Có*

*mối quan hệ tương tác.*

*Tác động lẫn nhau để đạt mục tiêu.*

Doanh nghiệp là một hệ thống mở có liên hệ với môi trường (khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh ...). Nó có một mục tiêu đặc thù là tạo ra lợi nhuận. Hệ thống doanh nghiệp bao gồm nhiều phân hệ có mối quan hệ tương tác với nhau như phân hệ công nghệ, phân hệ nhân sự, phân hệ tài chính, phân hệ tổ chức, phân hệ quản trị, phân hệ kiểm tra v.v... Đối với doanh nghiệp, hệ thống yếu tố đầu vào như vật tư, nhân công và vốn. Quá trình biến đổi sẽ làm cho những yếu tố đầu vào trở thành những sản phẩm hay dịch vụ. Sự thành công của hệ thống doanh nghiệp phụ thuộc khá nhiều vào mối quan hệ tác động qua lại với môi trường. Những sản phẩm/dịch vụ ở đầu ra được tiêu thụ và doanh nghiệp sẽ có được những khoản thu nhập để bù đắp cho những chi phí của các yếu tố đầu vào, nếu còn dư thừa để đầu tư cho phát triển và cải thiện đời sống nhân viên. Nếu không đủ bù đắp chi phí, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều khó khăn và có thể không tồn tại được. Hình 2.1 dưới đây mô tả lý thuyết trên.



Hình 2.1. Doanh nghiệp là một hệ thống

Đóng góp của trường phái định lượng là:

- Định lượng là sự nối dài của trường phái cổ điển (quản trị một cách khoa học).
- Trường phái định lượng thâm nhập hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Ngày nay khoa học quản trị, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin rất quan trọng cho các nhà quản trị các tổ chức lớn và hiện đại.

Các kỹ thuật của trường phái này đã đóng góp rất lớn trong việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động.

Hạn chế của trường phái này là:

- Không chú trọng đến yếu tố con người trong tổ chức quản trị.
- Các khái niệm và kỹ thuật quản trị của lý thuyết này khó hiểu, cần phải có những chuyên gia giỏi, do đó việc phổ biến lý thuyết này còn rất hạn chế.

## 2.4.Trường phái tích hợp trong quản trị

Trong những năm gần đây có những cố gắng tổng hợp các lý thuyết cổ điển, lý thuyết hành vi và lý thuyết định lượng, sử dụng những tư tưởng tốt nhất của mỗi trường phái. Những tư tưởng này tạo thành trường phái tích hợp hay còn gọi là trường phái hội nhập.

### 2.4.1.Phương pháp quản trị quá trình

Thực chất cách tiếp cận này đã được đề cập từ đầu thế kỷ 20 qua tư tưởng của Henry Fayol, nhưng thực sự chỉ phát triển mạnh từ năm 1960 do công của Harold Koontz và các đồng sự. Tư tưởng này cho rằng quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị đó là hoạch định, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra.



Hình 2.2. Quản trị quá trình

Các chức năng này được gọi là những chức năng chung của quản trị. Bất cứ trong lĩnh vực nào từ đơn giản đến phức tạp, dù trong lĩnh vực sản xuất hay dịch vụ thì bản chất của quản trị là không thay đổi, đó là việc thực hiện đầy đủ các chức năng quản trị, thực chất đã dựa trên nền tảng tư tưởng của Henry Fayol vào những năm 1960. Từ khi được Koontz phát triển thì phương pháp quản trị quá trình này đã trở thành một lĩnh vực được chú ý nhất, và rất nhiều các nhà quản trị từ lý thuyết đến thực hành đều ưa chuộng.

### 2.4.2.Phương pháp tình huống ngẫu nhiên

Cho rằng quản trị hữu hiệu là căn cứ vào tình huống cụ thể để vận dụng phối hợp các lý thuyết đã có từ trước.

- Lý thuyết cổ điển và tâm lý xã hội đều chủ trương năng suất lao động là chìa khóa để đạt hiệu quả quản trị.

- Nhóm định lượng, trái lại cho rằng việc ra quyết định đúng đắn là chìa khóa này.

Fiedler là tác giả đại diện cho phương pháp tình huống quản trị, còn gọi là phương pháp theo điều kiện ngẫu nhiên, cho rằng cần phải kết hợp giữa các lý thuyết quản trị trên đây với vận dụng thực tiễn cụ thể là các tình huống quản trị, còn gọi là điển cứu quản trị (case studies).

Quản trị học như thế cuộc đời không thể dựa vào các nguyên tắc đơn giản. Một người thích xe gắn máy không nhất thiết phải thích xe Honda Dream II. Các yếu tố như tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình, mức thu nhập, tâm lý, và tầm quan trọng của tính năng kỹ thuật xe là những ngẫu nhiên làm ảnh hưởng đến sở thích.

Phương pháp tình huống ngẫu nhiên muốn kết hợp vào thực tế bằng một cách hội nhập những nguyên tắc quản trị vào trong khuôn khổ hoàn cảnh. Nó được xây dựng trên luận đề “nếu có X thì tất có Y nhưng phụ thuộc vào điều kiện Z”, như vậy điều kiện Z là những biến số ngẫu nhiên. Những cố gắng gần đây của phương pháp tình huống ngẫu nhiên này là tìm cách cách ly biến số Z, thay bằng những yếu tố quyết định khác của hoàn cảnh. Phương pháp tình huống ngẫu nhiên được cho là hợp lý theo trực giác, vì các tổ chức khác biệt nhau về kích thước, mục tiêu, nhiệm vụ, nên khó có thể có những nguyên lý chung áp dụng một cách khái quát.

### **2.4.3. Trường phái quản trị Nhật Bản**

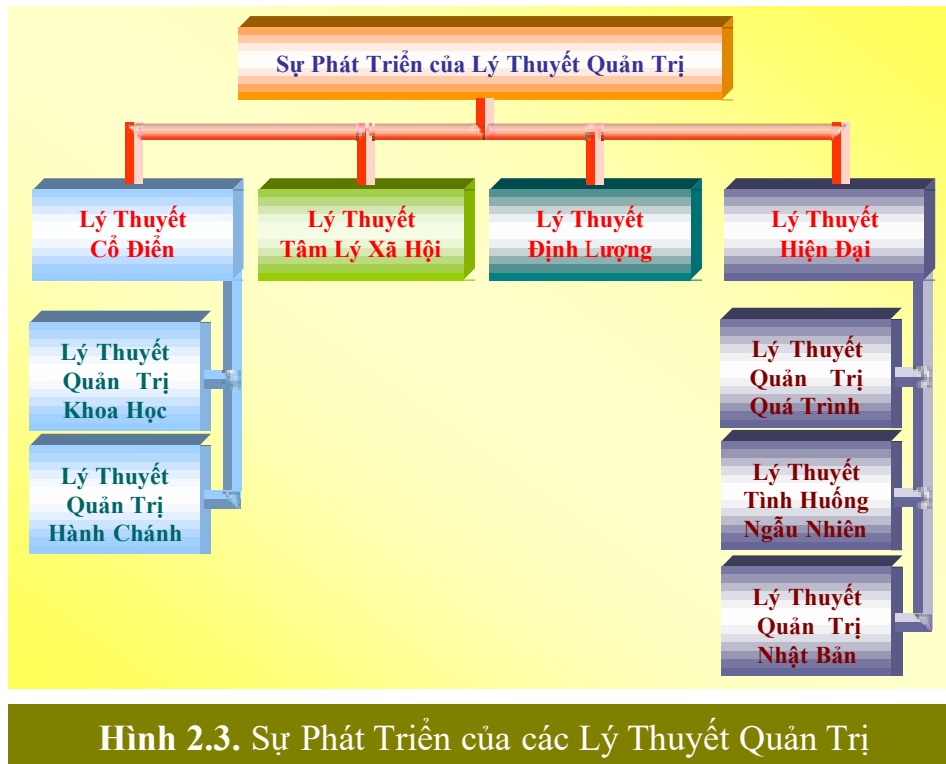
- *Lý thuyết Z (William Ouchi):*

Lý thuyết Z được một giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản tên là William Ouchi xây dựng trên cơ sở áp dụng cách quản lý của Nhật Bản trong các công ty Mỹ. Lý thuyết ra đời năm 1978, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức. Lý thuyết Z có các đặc điểm sau: công việc dài hạn, quyết định thuận hợp, trách nhiệm cá nhân, xét thăng thưởng chậm, kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai, quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên...

Ngoài ra, kỹ thuật quản trị của Nhật Bản còn chú trọng tới Kaizen (cải tiến) của Masaaki Imai.

Kaizen chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào 3 yếu tố nhân sự: giới quản lý, tập thể và cá nhân. Đặc điểm của Kaizen trong quản lý bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (JIT: Just-in-time) và công ty luôn ghi nhận các ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích công nhân khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc để giới quản lý kịp thời giải quyết.

Tóm lại: Cả thuyết Z và Kaizen chính là chìa khóa của sự thành công về quản lý của Nhật Bản ngày nay.



## TÓM TẮT

Trong suốt quá trình phát triển của quản trị học, có nhiều trường phái khác nhau đã hình thành và phát triển trong từng giai đoạn khác nhau. Các lý thuyết quản trị ra đời đều hướng tới việc giải quyết các vấn đề do thực tiễn quản trị đặt ra, lý thuyết ra đời sau không phủ định hoàn toàn lý thuyết ra đời trước mà kế thừa và bổ sung cho đầy đủ hơn.

Trong các tác giả thuộc nhóm lý thuyết cổ điển, Weber đề cao các nguyên tắc, chính sách, tính hợp lý của tổ chức nhằm hướng đến việc xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả. Trong khi đó, Taylor và các cộng sự của ông tập trung sự chú ý vào năng suất và hiệu quả của tổ chức khi đề cập đến khía cạnh hợp lý trong hành động của con người và cho rằng mỗi công việc đều có một cách thức hợp lý nhất để hoàn thành chúng. Henry Fayol lại đề cao tính phổ biến của các chức năng quản trị chủ yếu và

phương pháp áp dụng chúng trong tổ chức. Đồng thời, ông cũng đề cao sự phân công lao động, thiết lập cơ cấu tổ chức, qui chế hoạt động rõ ràng.

Trường phái tâm lý xã hội chú trọng đến vấn đề con người trong tổ chức trên phương diện con người tâm lý xã hội, đề cao bản chất tốt đẹp của con người và đòi hỏi các nhà quản trị phải có chính sách đúng đắn đối với con người.

Các lý thuyết hệ thống, quản trị theo tình huống lần lượt ra đời sau thế chiến thứ hai, tiếp cận khoa học quản trị dựa trên quan niệm tổ chức là một thành tố trong tổng thể xã hội và trong tổ chức có mối liên hệ hữu cơ giữa các hệ thống cấp dưới và cấp trên của nó. Bởi vậy, các nhà quản trị phải truyền thông trực tiếp mới hiệu quả. Trường phái quản trị theo tình huống đề cao tính hợp lý, linh hoạt trong việc vận dụng các lý thuyết quản trị.

Các lý thuyết quản trị hiện đại là sự kế thừa các tư tưởng quản trị truyền thống nhằm đáp ứng những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thương trường.

Các lý thuyết quản trị tuy xuất hiện tuần tự theo thời gian nhưng chúng không thay thế nhau mà bổ sung cho nhau. Sự quản trị có hiệu quả chỉ đạt được trên cơ sở của sự vận dụng sáng tạo các lý thuyết quản trị vào những tình huống cụ thể trong mỗi tổ chức.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Theo bạn, lý thuyết quản trị khoa học đúng và chưa đúng ở những điểm nào?
2. Các lý thuyết cổ điển và tâm lý xã hội về quản trị đã chủ trương khác nhau như thế nào về các biện pháp tăng năng suất lao động?
3. Tư tưởng quản trị hiện đại chủ trương như thế nào?
4. Bạn biết gì về lý thuyết Z và kỹ thuật quản lý của Nhật bản?
5. Theo bạn, lý thuyết định lượng có những đóng góp gì trong quản trị?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

## CHƯƠNG 3: MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Sau khi kết thúc chương này sinh viên có thể:

1. *Biết được môi trường quản trị và phân biệt được môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng đến tổ chức.*
2. *Hiểu được những yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng như thế nào đến các tổ chức.*
3. *Nắm bắt được các giải pháp quản trị nhằm hạn chế những bất trắc của các yếu tố môi trường.*

Tất cả các nhà quản trị dù cho họ hoạt động trong bất kỳ lĩnh vực nào đều phải xét đến các yếu tố môi trường xung quanh họ. Trong khi họ có thể thay đổi chút ít hoặc không thể thay đổi các yếu tố này, thì họ không có sự lựa chọn nào khác mà phải phản ứng, thích nghi với chúng. Họ phải xác định, ước lượng và phản ứng lại đối với các yếu tố bên ngoài tổ chức có thể ảnh hưởng đến sự hoạt động của nó.

Để có thể xem xét yếu tố môi trường đối với một doanh nghiệp, người ta phải nắm vững thực trạng của môi trường vĩ mô để từ đó có thể đề ra những chiến lược kinh doanh thích hợp, giúp tận dụng một cách hiệu quả mọi nguồn tài nguyên để đưa doanh nghiệp đến những thành công và lợi nhuận cao nhất. Ngoài ra, cũng cần quan tâm đến những tác động của yếu tố vi mô nhằm góp phần hoàn thiện khả năng thích nghi với môi trường kinh doanh, giúp các doanh nghiệp có những dự kiến quan trọng: làm cơ sở cho việc thực hiện các chức năng quản trị của mình.

### 3.1. Khái niệm môi trường

#### 3.1.1. Khái niệm

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

Theo quan điểm vạn năng (Omnipotent view - Nhà quản trị là tất cả) thì các nhà quản trị chịu trách nhiệm trực tiếp về sự thành công hay thất bại của tổ chức. Đó là quan niệm “Nhà quản trị giỏi có thể biến rơm thành vàng. Nhà quản trị tồi thì làm ngược lại”.

Trong kinh doanh theo quan điểm này cũng vậy: Nhà quản trị chịu trách nhiệm hoàn toàn.

Ngược lại, theo Robbins và cũng là quan điểm biểu tượng (Symbolic view - Nhà quản trị chỉ là biểu tượng) thì nhà quản trị chỉ có một ảnh hưởng giới hạn đến kết quả hoạt động của tổ chức vì ở đó có nhiều yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức, của cấp quản trị. Robbins đã đưa ra hai dẫn chứng sau đây:

Vào thập niên 1990 Hội đồng quản trị của Công ty International Harvester đã sa thải Tổng Giám đốc là Archie Mc Cardell do công ty này đã thua lỗ hàng chục triệu đô la Mỹ trong vòng một tháng. Nhưng theo ông - thì nguyên nhân chính là do nông dân bị thiệt thòi vì giá nông sản giảm đã không đủ sức mua máy móc nông nghiệp và xe vận tải hạng nặng của công ty International Harvester sản xuất. Dĩ nhiên là ông Mc Cardell đã không tạo ra tình hình khó khăn cho nông dân, và việc sa thải ông ta cũng không có thể gia tăng được nhu cầu máy móc và xe tải phục vụ nông nghiệp được. Ông ta đã được đặt sai chỗ và không đúng lúc (in the wrong place at the wrong time) và ông ta đã mất việc chỉ vì lý do đó thôi.

Còn trường hợp của Công ty Rolls Royce lại khác, công ty này đã làm ăn phát đạt vào thập niên 1980 bởi vì trong thời kỳ đó toàn thế giới đều thịnh vượng và khách hàng tin tưởng rằng nếu bạn có, hãy chung điện đi xe Rolls Royce. Loại xe này lúc đó đã có mặt đúng chỗ, đúng lúc. Nhưng vào đầu thập niên 1990, sự suy thoái kéo dài, thuế xa xỉ gia tăng và quan niệm xã hội thay đổi không chấp nhận kiểu tiêu thụ đó, tất cả đã đánh vào doanh số của Rolls Royce. Doanh số giảm sút không phải do lỗi của nhà quản trị, mà là có rất ít người có đủ khả năng mua được loại xe hơi này. Và trong số những người có đủ khả năng mua, thì nó không còn là một thời thượng nữa. Vậy nhà quản trị chỉ là biểu tượng thôi. Đó là quan điểm của nhiều học giả về quản trị ngày nay.

### 3.1.2. Phân loại

Tùy theo các góc độ tiếp cận khác nhau, người ta có thể phân môi trường quản trị ra thành nhiều loại. Môi trường quản trị là sự vận động tổng hợp, tương tác lẫn nhau giữa các yếu tố và lực lượng bên ngoài hệ thống quản trị nhưng lại có ảnh hưởng trực tiếp, hoặc gián tiếp đến hoạt động quản trị của một tổ chức. Các yếu tố đó được hình thành theo ba nhóm dưới đây:

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

- Các yếu tố kinh tế vĩ mô.
- Các yếu tố xã hội.
- Các yếu tố văn hóa.
- Các yếu tố về nhân khẩu, dân số.
- Các yếu tố thuộc về hệ thống chính trị, về sự lãnh đạo và quản lý của Nhà nước.
- Các yếu tố công nghệ và tiến bộ khoa học kỹ thuật.
- Các yếu tố quốc tế.
- Các yếu tố thiên nhiên.

**Nhóm yếu tố vi mô bên ngoài tổ chức:** Nhóm này tác động trên bình diện hẹp và trực tiếp đến hoạt động quản trị của nó. Đối với một doanh nghiệp, chẳng hạn, chúng bao gồm:

- Nhóm cạnh tranh trực diện.
- Nhóm các nhà cung ứng.
- Nhóm các khách hàng.
- Nhóm những người môi giới trung gian
- Nhóm các đối thủ tiềm ẩn.

- Nhóm các giới chức địa phương và công chúng.

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

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

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



Hình 3.1. Các yếu tố môi trường quản trị

### 3.2.Ảnh hưởng của môi trường đối với tổ chức

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

#### 3.2.1.Những yếu tố môi trường vĩ mô

##### 3.2.1.1.Yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô

Môi trường kinh tế vĩ mô bao gồm các yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp, chúng không chỉ định hướng và có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động quản trị của doanh nghiệp, mà còn ảnh hưởng cả tới môi trường vi mô bên ngoài và môi trường nội bộ bên trong doanh

nghiệp. Các yếu tố này cũng là những nguyên nhân chính tạo ra cơ hội cũng như nguy cơ cho các hoạt động của nó. Nghiên cứu kỹ lưỡng các yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô có vai trò khá quan trọng đối với các hoạt động quản trị của một doanh nghiệp. Nhìn chung chúng bao gồm từ các yếu tố sau:

### **(1) Tổng sản phẩm quốc nội (GDP)**

GDP tác động đến nhu cầu của gia đình, doanh nghiệp và Nhà nước. Một quốc gia có GDP tăng lên sẽ kéo theo sự tăng lên về nhu cầu, về số lượng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ, tăng lên về chủng loại, chất lượng, thị hiếu ... dẫn đến tăng lên quy mô thị trường. Điều này đến lượt nó lại đòi hỏi các doanh nghiệp phải đáp ứng trong từng thời kỳ, nghĩa là nó tác động đến tất cả các mặt hoạt động quản trị như hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm soát và ra các quyết định không chỉ về chiến lược và chính sách kinh doanh, mà cả về các hoạt động cụ thể như cần phải sản xuất hàng hóa, dịch vụ gì, cho ai, bao nhiêu và vào lúc nào.

Ở nước ta từ năm 1990 đến nay do sự tăng lên của GDP đã tác động mạnh mẽ đến cơ cấu tiêu dùng và mở ra nhiều cơ hội cho các nhà quản trị. Nhiều doanh nghiệp đã thành công nhờ đưa ra các hàng hóa dịch vụ phù hợp nhu cầu, thẩm mỹ, thị hiếu đang gia tăng của người tiêu dùng. Tuy nhiên một số doanh nghiệp không nhanh nhạy thích ứng với sự thay đổi này đã dẫn tới thua lỗ, phá sản. Nguy cơ và rủi ro cho một số doanh nghiệp không chỉ bắt nguồn từ sự thay đổi quá nhanh và mạnh mẽ mà còn cả từ sự không năng động và linh hoạt của các nhà quản trị trong việc không biết cách đáp ứng nhu cầu đã tăng lên và thay đổi nhanh chóng về các loại sản phẩm hàng hóa dịch vụ trong thời kỳ này.

### **(2) Yếu tố lạm phát**

Yếu tố lạm phát tiền tệ cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc hoạch định chiến lược và sách lược kinh doanh. Nếu lạm phát gia tăng sẽ làm tăng giá cả yếu tố đầu vào kết quả dẫn tới sẽ là tăng giá thành và tăng giá bán. Nhưng tăng giá bán lại khó cạnh tranh. Mặt khác, khi có yếu tố lạm phát tăng cao, thì thu nhập thực tế của người dân lại giảm đáng kể và điều này lại dẫn tới làm giảm sức mua và nhu cầu thực tế của người tiêu dùng. Nói cách khác khi có yếu tố lạm phát tăng cao thì thường khó bán được hàng hóa dẫn tới thiếu hụt tài chính cho sản xuất kinh doanh, việc tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh khó thực thi được. Vì vậy việc dự đoán chính xác yếu tố lạm phát là rất quan trọng trong điều kiện nước ta hiện nay.

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

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

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

### **(4) Tiền lương và thu nhập**

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

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

### 3.2.1.2. Yếu tố môi trường văn hóa - xã hội

#### (a) Dân số

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

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

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

#### (2) Văn hóa

Văn hóa là một phạm trù phức tạp với nhiều định nghĩa khác nhau. Ở đây, chúng ta xem văn hóa như một hiện tượng tồn tại khách quan trong xã hội loài người. Mỗi con người, mỗi nhà quản trị, mỗi tổ chức đều thuộc về một nền văn hóa cụ thể. Dưới ảnh hưởng của mỗi nền văn hoá, nhân cách, đạo đức, niềm tin, thái độ, hệ thống các giá trị.v.v. ở mỗi người được hình thành và phát triển. Như vậy văn hóa quản trị nói chung và phong cách cùng phương pháp quản trị ở mỗi doanh nghiệp nói riêng sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp bởi những nền văn hóa mà những nhà quản trị của họ thuộc về các nền văn hóa đó. Qua nghiên cứu, người ta cũng thấy rằng, văn hóa là một trong những yếu tố chủ yếu tác động, chi phối hành vi ứng xử của người tiêu dùng, chi phối hành vi mua hàng của khách hàng. Thêm vào đó, tình cảm gia đình, sự hiểu biết xã hội, trình độ học vấn ... vẫn là điều xuất phát khi mua sắm hàng hóa - dịch vụ, nghĩa là chi phối việc soạn thảo chiến lược và sách lược kinh doanh ở mỗi doanh nghiệp cụ thể.

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

Thí dụ Việt Nam có 7 vùng (nhánh) văn hóa và 25 tiểu vùng. Mỗi vùng có một tập quán riêng, cảm nhận cái đẹp khác nhau, dẫn đến thị hiếu tiêu dùng khác nhau. Đây là một vấn đề cần lưu ý đối với các quản trị gia khi tuyển và sử dụng nhân viên cũng như khi việc hoạch định và thực hiện các chính sách kinh doanh trong các vùng và tiểu vùng văn hóa đó.

### **(3) Nghề nghiệp**

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

### **(4) Tâm lý dân tộc**

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

Thí dụ nước ta có 54 dân tộc, qui mô dân số mỗi dân tộc khác nhau, quan điểm tiêu dùng của mỗi dân tộc cũng khác nhau và nhu cầu tiêu dùng cũng có những điểm khác nhau. Tất cả những yếu tố này đòi hỏi các doanh nghiệp phải soạn thảo các chiến lược sản xuất kinh doanh khác nhau cho phù hợp với tâm lý, thị hiếu của các dân tộc anh em đó.

### **(5) Phong cách và lối sống**

Xã hội là bức tranh muôn màu do các cá thể với các phong cách và lối sống khác nhau tạo nên. Dẫu không có hai người cùng giống nhau tuyệt đối về một phong cách hay lối sống, nhưng nhìn chung, ở bất cứ đâu, bất cứ thời điểm nào cũng tồn tại những phong cách và lối sống tiêu biểu cho nơi đó hay thời điểm đó. Mỗi phong cách và lối sống lại có những đặc trưng riêng của mình về cách mỗi cá thể suy nghĩ, hành động và thể hiện ra thế giới bên ngoài. Chính điều này đến lượt nó lại chi phối rất mạnh đến việc hình thành những nhu cầu về chủng loại, chất lượng, số lượng, hình dáng, mẫu mã... của hàng hóa, dịch vụ đặc trưng cho các phong cách và lối sống đó. Như vậy muốn kinh doanh có hiệu quả, các nhà quản trị không thể không điều chỉnh các hoạt động của mình phong cách và lối sống của xã hội đương thời và xã hội tương lai sắp đến.

Thí dụ phong cách sống của phụ nữ phương Tây khác phụ nữ Việt Nam đã dẫn đến sự tiêu dùng hàng hóa dịch vụ khác nhau và điều này lại buộc các nhà quản trị phải hoạch định và thực hiện các chiến lược về hàng hóa và dịch vụ khác nhau cho hai loại đối tượng đó.

### **(6) Hôn nhân và gia đình**

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

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

Thí dụ tỉ lệ hôn nhân gia tăng sẽ có ảnh hưởng đến nhu cầu về nhà ở. Qui mô của các hộ gia đình có ảnh hưởng đến nhu cầu về kích cỡ của các loại tivi, dung tích của các loại tủ lạnh v.v...

### **(7) Tôn giáo**

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

### **3.2.1.3. Các yếu tố chính trị, pháp luật, lãnh đạo và quản lý của Nhà nước**

Thập kỷ 80-90 có nhiều sự biến động cả về chính trị lẫn kinh tế trên thế giới. Một qui luật được thấy rất rõ trong thời kỳ này là: sự định hướng đúng đắn và sự ổn định về chính trị là những điều kiện cần thiết khách quan để phát triển toàn bộ nền kinh tế ở mỗi nước và ở mỗi doanh nghiệp. Chúng ta đã từng thấy các chủ trương đúng đắn của Đảng và Nhà nước về khoán 10, về phát triển kinh tế thị trường có định hướng XHCN, về phát triển kinh tế tư bản, tư nhân v.v... là những đòn bẩy tạo đà cho sự phát triển rất mạnh mẽ của các doanh nghiệp ngày nay. Nói một cách khác, các chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước trong từng thời kỳ trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế và xã hội có những ảnh hưởng gián tiếp hoặc trực tiếp rất lớn đến toàn bộ tiến trình kinh doanh và quản trị kinh doanh ở mọi doanh nghiệp.

Đối với các hoạt động về quản trị kinh doanh ở các doanh nghiệp, Chính phủ đóng vai trò khá quan trọng: vừa có thể thúc đẩy vừa có thể hạn chế việc kinh doanh. Chính phủ có thể thúc đẩy bằng cách khuyến khích việc mở rộng và phát triển hoạt động kinh doanh của doanh

nghiệp thông qua việc trợ cấp cho các ngành công nghiệp được lựa chọn, ưu tiên về thuế trong những hoàn cảnh nhất định, bảo vệ một vài ngành kinh doanh thông qua những biểu thuế suất đặc biệt, hay bằng cách trợ giúp việc nghiên cứu và triển khai.

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

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

#### **3.2.1.4. Yếu tố tiên bộ khoa học - kỹ thuật và công nghệ**

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

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

- Các phương tiện truyền thông và vận tải ngày càng hiện đại và rẻ tiền hơn dẫn tới không gian sản xuất và kinh doanh ngày càng rộng lớn hơn.

Ảnh hưởng của tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ là vô cùng phong phú và đa dạng, chúng ta có thể kể ra rất nhiều ảnh hưởng của tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ nữa, nhưng điều quan trọng cần phải nhận thức được là các nhà quản trị thuộc mọi tổ chức nói chung và trong từng doanh nghiệp nói riêng đều cần phải tính tới ảnh hưởng của các yếu tố này trong các mặt hoạt động của mình. Sẽ là một sai lầm lớn, nếu trong kinh doanh mà các nhà quản trị không hoạch định được một chiến lược đúng đắn về kỹ thuật và công nghệ trong từng thời kỳ để sản xuất ra các loại sản phẩm tương ứng với thị trường. Thực tế đang chứng tỏ rằng, nhà doanh nghiệp nào nắm bắt nhanh nhạy và áp dụng kịp thời những thành tựu tiến bộ như vũ bão của khoa học kỹ thuật thì người đó sẽ thành công.

### 3.2.1.5. Yếu tố thiên nhiên

Thiên nhiên là thế giới xung quanh cuộc sống của chúng ta, là khí hậu, thủy văn, địa hình, rừng núi, sông ngòi, hệ động thực vật, tài nguyên khoáng sản thiên nhiên v.v... Dưới con mắt của các nhà quản trị đó là những lực lượng và các yếu tố có sự ảnh hưởng rất sâu sắc tới cuộc sống của mọi con người trên trái đất này. Chẳng hạn nếp sống, sinh hoạt và nhu cầu về hàng hóa của người dân vùng ôn đới chịu những ảnh hưởng sâu sắc từ điều kiện khí hậu lạnh giá của họ và đến lượt mình các nhà quản trị phải biết những đặc thù về những thứ hàng hóa dành cho người dân xứ lạnh để hoạch định chính sách kinh doanh cho phù hợp. Ở nước ta hàng năm có từ 10 -13 cơn bão nhiệt đới tràn qua và ai cũng biết rằng bão, lụt thường có ảnh hưởng rất lớn đến cuộc sống sinh hoạt và làm ăn của tất cả mọi người. Cha ông ta thường coi lũ lụt là giặc thủy bởi sức tàn phá ghê gớm của nó. Chính vì vậy các nhà quản trị không thể không tính tới ảnh hưởng của bão, lũ, lụt trong các hoạt động kinh doanh của mình.

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

Bảo vệ, phát triển và khai thác hợp lý các nguồn tài nguyên thiên nhiên đang là một yêu cầu cấp bách, bức xúc tất yếu khách quan trong hoạt động của tất cả mỗi nhà quản trị. Áp lực bảo vệ môi trường sạch và xanh, phong trào chống lãng phí trong việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên sẽ là những yếu tố càng ngày càng trở nên quan trọng và có ảnh hưởng ngày càng lớn hơn đến những quyết định của hệ thống quản trị trong mỗi tổ chức.

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

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

## 3.2.2. Những yếu tố môi trường vi mô

### 3.2.2.1. Các yếu tố môi trường vi mô bên ngoài tổ chức

#### (1) Đối thủ cạnh tranh

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

⇒ *Đối thủ cạnh tranh trực tiếp*

Mọi tổ chức, ngay cả các công ty độc quyền đều có rất nhiều đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn CocaCola phải cạnh tranh với Pepsi và một số công ty nước giải khát khác. Không một nhà quản trị nào có thể coi thường môi trường cạnh tranh. Khi họ bỏ qua sự cạnh tranh, họ phải trả một giá rất đắt.

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các công ty. Các đối thủ cạnh tranh với nhau quyết định tính chất và mức độ tranh đua, hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào đối thủ cạnh tranh. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào sự tương tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hoá sản phẩm. Sự tồn tại của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu và hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình, chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt. Các doanh nghiệp cần thừa nhận quá trình cạnh tranh không ổn định. Thí dụ, trong các ngành sản xuất phát triển chín muồi thường sự cạnh tranh mang tính chất dữ dội khi mức tăng trưởng và lợi nhuận bị suy giảm (mạch tích hợp IC, máy tính cầm tay...) Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh về mục tiêu tương lai, nhận định của họ đối với bản thân và với chúng ta, chiến lược họ đang thực hiện, tiềm năng của họ để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể có.

#### ⇒ **Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Cần lưu ý là việc mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng thị trường thường là biểu hiện của sự xuất hiện đối thủ mới xâm nhập.

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

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

#### ⇒ **Sản phẩm thay thế**

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

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

## **(2) Nhà cung ứng**

Khi nói đến các nhà cung ứng, chúng ta nghĩ ngay đến các Công ty Xí nghiệp cung cấp vật liệu và máy móc. Đối với Công ty Walt Disney World ở Florida, điều này bao gồm các công ty bán nước si rô cô đặc, máy vi tính, thực phẩm, hoa và các vật liệu bằng giấy. Nhưng danh từ nhà cung ứng (suppliers) cũng chỉ người cung cấp tài chính và lao động. Các cổ đông, ngân hàng, công ty bảo hiểm, quỹ hưu bổng và các định chế tương tự được cần đến để bảo đảm có được nguồn cung ứng về vốn. Công ty Exxon có quyền khoan mỏ dầu và có thể kiếm được hàng tỷ đô la Mỹ về lợi nhuận, nhưng lợi nhuận này chỉ là tiềm năng nếu công ty không có được vốn để khoan các mỏ dầu này. Các công đoàn, các hội nghề nghiệp và thị trường lao động là nguồn cung ứng lao động.

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

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

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

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

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

### **(3) Khách hàng**

Là người tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, khách hàng là một yếu tố quyết định đầu ra của sản phẩm. Không có khách hàng các doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ của mình. Như vậy khách hàng và nhu cầu của họ nhìn chung có những ảnh hưởng hết sức quan trọng đến các hoạt động về hoạch định chiến lược và sách lược kinh doanh của mọi công ty. Tìm hiểu kỹ lưỡng và đáp ứng đầy đủ nhu cầu cùng sở thích thị hiếu của khách hàng mục tiêu sống còn cho mỗi doanh nghiệp nói chung và hệ thống quản trị của nó nói riêng.

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

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc

đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải cung cấp nhiều dịch vụ hơn. Người mua có thể mạnh mẽ khi họ có các điều kiện sau:

- Lượng mua chiếm tỉ lệ lớn trong khối lượng hàng hoá bán ra của doanh nghiệp.
- Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém.
- Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập về phía sau với các bạn hàng cung ứng như các hãng sản xuất xe ô tô thường làm.
- Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

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

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

#### **(4) Chính phủ**

Chính phủ và chính quyền địa phương chắc chắn có ảnh hưởng rất nhiều đến các tổ chức vì nó quyết định những điều mà tổ chức có thể và không thể thực hiện. Ví dụ như việc bảo vệ vị trí độc quyền của những ngành then chốt, quan trọng như năng lượng, thông tin sẽ mang lại nhiều lợi nhuận cho các công ty trong lĩnh vực này.

#### **(5) Các nhóm áp lực**

Những nhà quản trị cần nhận ra những nhóm áp lực nào đang có các ảnh hưởng đối với tổ chức của họ. Ví dụ các công ty thuốc lá có thể bị áp lực từ sự vận động không hút thuốc tại nhiều nơi như công sở, nơi công cộng nói chung của nhóm bảo vệ môi trường. Hoặc các công ty thuốc bảo vệ thực vật sẽ gặp khó khăn bởi phong trào 3 tăng 3 giảm.

### **3.2.2.2. Các yếu tố môi trường nội bộ**

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

### **3.3. Các giải pháp quản trị bất trắc của yếu tố môi trường**

Khi nhận ra tổ chức phụ thuộc vào một hay nhiều yếu tố môi trường, thì nhà quản trị không thụ động đối phó mà tìm chiến lược làm giảm bớt sự lệ thuộc đó. Các biện pháp có thể được sử dụng như sau:

**(1) Dùng đệm:** Nhằm giảm bớt những ảnh hưởng do môi trường gây ra, nhà quản trị có thể dùng đệm cho tổ chức chống với những ảnh hưởng môi trường từ phía đầu vào hoặc đầu ra. Ở phía đầu vào là tồn trữ vật tư để tránh những bất trắc do sự biến động giá cả; thực hiện bảo trì phòng ngừa là thay thế những chi tiết đã tính trước hay đến kỳ hạn bảo trì, giống như ta đem xe đi kiểm tra định kỳ và làm dịch vụ dự phòng để tránh chi tiêu khi xe hư hỏng bất ngờ, hay tuyển và huấn luyện nhân viên mới, để tránh những biến động về nhu cầu nhân viên của doanh nghiệp.

Cách dùng đệm ở đầu ra không được phong phú như ở đầu vào. Trường hợp đáng kể nhất là dùng những bản kiểm kê. Nếu một tổ chức có thể tạo ra được những sản phẩm đem kiểm kê mà không hư hỏng thì công ty đạt được hiệu suất cao, sản xuất hàng hoá với tốc độ bất biến dù rằng có những dao động của nhu cầu. Chẳng hạn như nhà sản xuất đồ chơi chỉ phân phối hàng cho những cửa hàng bán lẻ vào mùa thu để bán vào dịp trung thu. Dĩ nhiên, đồ chơi được sản xuất suốt năm, tồn kho và phân phối vào mùa thu.

**(2) San bằng:** Tức là san đều ảnh hưởng của môi trường. Thí dụ các công ty điện thoại có giờ cao điểm từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều của ngày làm việc vì giới kinh doanh sử dụng và công ty điện thoại phải có đủ thiết bị để đáp ứng nhu cầu đó, nhưng vào những giờ khác thì thiết bị lại ít hoặc không được dùng tới. Họ giải quyết bằng cách tính giá cao nhất vào giờ cao điểm và giá rẻ vào những giờ khác. Các cửa hiệu bán quần áo, thường có doanh số bán thấp nhất vào dịp nghỉ hè, thực hiện bán giảm giá vào thời điểm đó.

**(3) Tiên đoán:** Là khả năng đoán trước những biến chuyển của môi trường và những ảnh hưởng của chúng đối với tổ chức. Tuỳ theo khả năng tiên đoán được những dao động của môi trường mà nhà quản trị có thể giảm bớt được những bất trắc. Thí dụ một người kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng nhà ở phải tiên đoán những biến đổi về nhu cầu để có thể có điều chỉnh kế hoạch xây dựng hầu đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

**(4) Cấp hạn chế:** Nhiều khi nhà quản trị phải áp dụng biện pháp cấp hạn chế sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức, tức là cấp phát chúng trên một căn cứ ưu tiên khi có nhu cầu vượt quá cung cấp. Bệnh viện đôi khi phải cấp hạn chế giường bệnh trong trường hợp nguy cấp như thiên tai, động đất, lũ lụt.. giường bệnh chỉ dành cho những ca nặng nhất. Bưu điện cũng dùng giải pháp này trong những dịp cao điểm đối với dịch vụ thư tín. Cấp hạn chế biểu thị cố gắng giảm thiểu sự bất trắc của môi trường bằng cách kiểm soát những nhu cầu quá cao.

**(5) Hợp đồng:** Nhà quản trị có thể dùng hợp đồng để giảm bớt bất trắc ở phía đầu vào cũng như đầu ra. Chẳng hạn như ký hợp đồng mua bán vật tư và nguyên liệu một cách dài hạn, thí dụ như trường hợp công ty hàng không ký hợp đồng với các công ty xăng dầu hoặc các nhà chế biến thực phẩm ký hợp đồng với những nhà cung cấp ngũ cốc. Nhờ đó các công ty trên tránh được những bất trắc do biến động giá cả hoặc tạo nguồn tiêu thụ ổn định cho các nhà cung ứng.

**(6) Kết nạp:** Thu hút những cá nhân hay những tổ chức có thể là những mối đe dọa từ môi trường cho tổ chức của họ. Chẳng hạn có một doanh nghiệp bị những nhóm tiêu thụ công kích, đã mời một vài nhân vật trội nhất của nhóm vào hội đồng quản trị của họ. Dĩ nhiên, những người được mời tham dự sẽ không thể nào công kích những quyết định mà chính họ tham gia làm ra. Những nhà quản trị các công ty có khó khăn về tài chính cũng thường mời ngân hàng vào trong hội đồng quản trị của họ, để dễ tiếp cận với thị trường tiền tệ.

**(7) Liên kết:** Đây là trường hợp những tổ chức hợp lại trong một hành động chung. Cách giải quyết này bao gồm những chiến thuật như thoả thuận phân chia thị trường, định giá, phân chia lãnh thổ địa lý, hợp nhất, hoạt động chung và điều khiển chung. Những thoả thuận có đi có lại, không viết ra, đôi khi bất hợp pháp và những giải quyết nhân nhượng có thể ổn định môi trường bất trắc.

**(8) Qua trung gian:** Nhà quản trị có thể sử dụng cá nhân hay tổ chức khác để giúp họ hoàn thành những quả thuận lợi. Cách thường dùng là vận động hành lang để tìm kiếm những quyết định thuận lợi cho công việc của tổ chức.

**(9) Quảng cáo:** Là phương tiện quen thuộc nhất mà các tổ chức sử dụng để quản trị môi trường. Những nhà quản trị tạo được những khác biệt giữa sản phẩm hay dịch vụ của họ với những công ty khác trong ý thức của khách hàng thì có thể ổn định được thị trường của họ và giảm thiểu bất trắc.

## TÓM TẮT

Các nhà quản trị dù hoạt động trong bất kỳ lĩnh vực nào đều phải xét đến các yếu tố môi trường xung quanh. Trong khi họ có thể thay đổi chút ít hoặc không thể thay đổi các yếu tố này, thì họ không có sự lựa chọn nào khác mà phải phản ứng, thích nghi với chúng. Họ phải xác định, ước lượng và phản ứng lại đối với các yếu tố bên ngoài tổ chức có thể ảnh hưởng đến sự hoạt động của nó.

Môi trường quản trị là sự vận động tổng hợp, tương tác lẫn nhau giữa các yếu tố và lực lượng bên ngoài hệ thống quản trị nhưng lại có ảnh hưởng trực tiếp, hoặc gián tiếp đến hoạt động quản trị của một tổ chức. Tùy theo các góc độ tiếp cận khác nhau, người ta có thể phân môi trường quản trị ra thành nhiều loại: môi trường vĩ mô: có tác động trên bình diện rộng và lâu dài. Đối với một doanh nghiệp: chẳng hạn, chúng tác động đến cả ngành sản xuất kinh doanh, và do đó cũng có tác động đến doanh nghiệp và chiến lược quản trị kinh doanh của doanh nghiệp; môi trường vi mô bên ngoài tổ chức, tác động trên bình diện gần gũi và trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp và môi trường nội bộ, có ảnh hưởng trực tiếp, thường xuyên và rất quan trọng tới các hoạt động quản trị của chính ngay tổ chức đó. Các yếu tố này sẽ giúp cho một tổ chức xác định rõ ưu nhược điểm của mình, đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm đạt được một cách tối đa.

Các môi trường nói trên luôn tác động qua lại lẫn nhau, tạo ra môi trường quản trị của một tổ chức. Tuy nhiên, nhà quản trị có thể làm giảm sự lệ thuộc của tổ chức vào môi trường bằng những chiến lược thích hợp.

Quản trị gia phải nhận thức đầy đủ, chính xác các yếu tố môi trường để soạn thảo chiến lược và sách lược quản trị cho đúng đắn, giúp tổ chức tồn tại và phát triển.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tại sao môi trường bên ngoài lại quan trọng đối với mọi nhà quản lý trong việc tiến hành các hoạt động của họ? Một nhà quản lý có thể tránh được ảnh hưởng của môi trường bên ngoài?
2. Tại sao và bằng cách nào môi trường kinh tế có liên quan với các cơ sở kinh doanh và phi kinh doanh?
3. Kỹ thuật công nghệ có ảnh hưởng như thế nào tới một cơ sở nói chung và tới công việc quản lý nói riêng?
4. Các môi trường bên ngoài về mặt xã hội, chính trị và pháp luật có ảnh hưởng gì tới một cơ sở? Các nhà quản lý làm thế nào để đáp ứng lại những ảnh hưởng này?
5. Những trách nhiệm xã hội chính của các nhà quản lý kinh doanh là gì? Của các nhà quản lý nhà nước là gì? Những trách nhiệm trên là cố định hay có thể thay đổi?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: Đóng cửa hiệu sách

Hiệu sách của ông Nam là một hiệu sách duy nhất ở thị xã A – một thị xã đang trong giai đoạn phát triển. Việc bán sách đó mang lại cho ông lợi nhuận, tuy không nhiều lắm nhưng ổn định. Cách đây vài tháng, một công ty phát hành sách có tiếng trong nước đã khai trương một hiệu sách đối diện với hiệu sách ông Nam. Thoạt đầu, ông Nam không lo lắng gì mấy vì ông cảm thấy có

*Chương 3: MÔI TRƯỜNG PHÁT TRIỂN*

thể tiếp tục cạnh tranh. Nhưng rồi hiệu sách mới bắt đầu bán nhiều tựa sách với giá giảm và cũng khuyến mãi cho các khách quen. Mặc dù đã cố gắng hết sức, nhưng trong một thời gian ngắn hiệu sách của ông chỉ cũng đạt được nửa doanh thu so với trước. Sau gần 6 tháng, do doanh thu tương đối thấp không đủ để trang trải chi phí, nên ông Nam đó phải quyết định đóng cửa hiệu sách của mình?

**Câu hỏi:**

Câu 1: *Theo anh (chị) nguyên nhân nào dẫn đến việc ông Nam phải đóng cửa hiệu sách?*

Câu 2: *Nếu anh (chị) là chủ hiệu sách, anh (chị) sẽ làm gì để hiệu sách tồn tại và phát triển?*

## CHƯƠNG 4: THÔNG TIN QUẢN TRỊ

Đọc xong chương này sinh viên có thể:

1. *Hiểu được bản chất của thông tin quản trị.*
2. *Biết được chức năng của thông tin quản trị trong một tổ chức.*
3. *Nắm bắt được các yếu tố cơ bản của quá trình thông tin.*
4. *Hiểu được phương pháp thu thập, xử lý và phổ biến thông tin.*
5. *Biết cách tổ chức và quản trị hệ thống thông tin trong tổ chức một cách hiệu quả.*

Để quản lý một doanh nghiệp, cần rất nhiều thông tin: từ các đặc tính của nguyên vật liệu dùng vào sản xuất đến những tính cách và khả năng của nhân viên; từ các tổ đội lao động cho đến cách thức hoạt động của các tổ chức như công đoàn, thanh niên và lợi ích của các tổ chức này; từ tình trạng của các thiết bị, tình hình cung ứng nguyên vật liệu đến tình hình sử dụng các nguồn vốn và lao động; từ các dự đoán về giá cả, sức tiêu thụ sản phẩm trên thị trường đến các dự kiến, các kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm; từ chủ trương chính sách, kinh tế của Nhà nước đến các cơ hội liên doanh, hợp tác. Thông tin chính là những hiểu biết về tự nhiên, về con người và xã hội; về những sự kiện diễn ra trong không gian, thời gian; là những dự đoán, dự kiến, kế hoạch... là những gì mà con người cần biết cho hoạt động của mình.

Mỗi loại thông tin có những tính chất riêng. Có những thông tin nội dung chậm thay đổi theo thời gian (nhà xưởng, thiết bị, máy móc...), có những thông tin nội dung thay đổi hàng ngày (lượng sản phẩm đã sản xuất, đã tiêu thụ...).

Trong các loại thông tin, có những thông tin sơ cấp và có những thông tin là kết quả của quá trình xử lý (như các dự báo, các kế hoạch). Đối với thông tin sơ cấp, nhiều khi nếu không thu thập kịp thời thì sẽ mất luôn. Thông tin là dữ liệu có thể nhận thấy, hiểu được và sắp xếp lại với nhau thành những kiến thức cụ thể. Cũng cần phân biệt thông tin với công nghệ thông tin và hệ thống thông tin.

Thông tin là dữ liệu có thể nhận thấy, hiểu được và sắp xếp lại với nhau thành những kiến thức cụ thể.

- Công nghệ thông tin (IT) là cách thức thu thập, xử lý và phân phối thông tin.

Công nghệ là công cụ tiếp dẫn thông tin giữa nội dung thông tin đã có với người dùng thông tin xác định.

- Hệ thống thông tin (IS) là giải pháp tổ chức và kỹ thuật trong thực tiễn được thiết lập để sử dụng nội dung thông tin mà chúng ta xử lý.

Thông tin là quá trình trao đổi giữa người gửi và người nhận. Chúng ta thường nghĩ về thông tin như quá trình trao đổi các thông điệp bằng lời nói hoặc chữ viết giữa hai người. Tuy nhiên, để hiểu thông tin trong tổ chức khái niệm trên cần được mở rộng. Chữ viết và lời nói không chỉ là những kênh cho thông tin và bộ phận phát và nhận không phải bao giờ cũng là người. Trong nhiều tổ chức hiện đại, rất nhiều thông điệp được chuyển bằng những hệ thống thông tin quản lý phức tạp nơi mà dữ liệu được nhập từ rất nhiều nguồn và được phân tích bằng computer, và sau đó được chuyển cho người nhận bằng điện tử.

## **4.1.Vai trò và đối tượng của thông tin trong quản trị kinh doanh**

### **4.1.1.Vai trò của thông tin**

Tầm quan trọng của thông tin được chỉ ra bởi số lượng thời gian mà con người dành để giao tiếp tại nơi làm việc. Một nghiên cứu cho thấy rằng những người công nhân sản xuất tham gia giao tiếp, thông tin trong khoảng 16 đến 46 lần trong một giờ. Điều này nghĩa là họ thông tin với những người khác từ hai đến bốn phút, một lần. Nghiên cứu này còn chỉ ra trách nhiệm về thông tin của người lãnh đạo và đòi hỏi họ phải thông tin và nhận thông tin nhiều hơn. Những người lãnh đạo cấp thấp nhất dành khoảng 20% đến 50% thời gian của họ trong thông tin bằng lời nói. Nếu bao gồm cả thông tin bằng văn bản thì số lượng thời gian tăng lên từ 29% đến 64%. Một số nhà quản trị cấp trung và cấp cao dành khoảng 89% thời gian của họ để thông tin bằng lời nói, hoặc gặp gỡ hoặc qua điện thoại. Những nghiên cứu khác các nhà quản lý dành ít nhất 70% đến 80% thời gian của họ trong thông tin qua lại giữa các cá nhân, và hầu hết các thông tin này là bằng lời nói và tương tác trực diện.

Thông tin được xem là máu của tổ chức; nó là mạch gắn những bộ phận phụ thuộc của tổ chức lại với nhau. Tổ chức là một hệ thống ổn định của các hoạt động nơi con người cùng làm việc với nhau để đạt tới những mục tiêu chung thông qua thứ bậc của các vai trò và việc phân công lao động.

Mọi hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh nói chung và quản trị nói riêng đều cần có thông tin và theo quan điểm quản trị hiện đại thông tin được xem như là một nguồn lực thứ tư của một tổ chức.

Theo nghĩa thông thường, thông tin được hiểu là những tin tức được truyền đi cho ai đó. Hiện nay có khá nhiều định nghĩa khác nhau về thông tin, dưới đây là một số định nghĩa thường gặp:

- Thông tin là độ đo sự giảm tính bất định khi thực hiện một biến số nào đó.
- Thông tin là bất kỳ thông báo nào được tạo thành bởi một số dấu hiệu nhất định.

Như vậy chúng ta có thể hiểu thông tin quản trị là tất cả những tin tức nảy sinh trong quá trình cũng như trong môi trường quản trị và cần thiết cho việc ra quyết định hoặc để giải quyết một vấn đề nào đó trong hoạt động quản trị ở một tổ chức nào đó.

Cần phải chú ý các đặc điểm của thông tin là:

- Thông tin là những tin tức cho nên nó không thể sản xuất để dùng dần được.
- Thông tin phải thu thập và xử lý mới có giá trị.
- Thông tin càng cần thiết càng quý giá.
- Thông tin càng chính xác, càng đầy đủ, càng kịp thời càng tốt.

Mô hình thông tin đơn giản trong quản trị thường được thực hiện trực tiếp từ nhà quản trị đến các đối tượng quản trị.

Đối với một tổ chức lớn thì mô hình thông tin trong quản trị sẽ phức tạp hơn. Để xây dựng mô hình thông tin quản trị trong mỗi tổ chức có hiệu quả thì thường người ta có thể lựa chọn một trong những kiểu mô hình sau:

- Mô hình thông tin tập trung: trong mô hình này tất cả các thông tin đến và đi đều được gom về một đầu mối là trung tâm thông tin.
- Mô hình thông tin trực tiếp: trong mô hình tổ chức này thông tin gửi đi và nhận về đều được thực hiện trực tiếp giữa bên gửi và bên nhận.
- Mô hình thông tin phân tán: là mô hình thông tin được tập trung thu thập và xử lý theo từng đơn vị thành viên một.
- Mô hình thông tin kết hợp: là mô hình kết hợp các kiểu tổ chức thông tin theo ba cách ở trên.

Mỗi mô hình thông tin đều có những ưu và nhược điểm và điều kiện áp dụng riêng của nó. Chính vì vậy mỗi tổ chức phải lựa chọn mô hình thông tin phù hợp và có hiệu quả nhất cho mình.

Thông tin có một vai trò hết sức to lớn trong quản trị. Nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong mỗi tổ chức muốn các hoạt động quản trị có hiệu quả thì điều không thể thiếu được là phải xây dựng một hệ thống thông tin tốt. Hơn thế nữa hiệu quả kinh doanh của việc đầu tư vào hệ thống thông tin thường là rất cao. Chính vì thế mà ngày nay hầu như mọi công ty, xí nghiệp đều không tiếc tiền của đầu tư mua sắm những phương tiện kỹ thuật điện tử hiện đại nhất nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng hệ thống thông tin trong quản trị của mình. Vai trò hết sức quan trọng của thông tin trong quản trị thể hiện rất rõ ở những phương diện sau:

#### **4.1.1.1. Vai trò trong việc ra quyết định**

Ra quyết định là một công việc phức tạp, khó khăn và hết sức quan trọng của các nhà quản trị. Để ra được một quyết định đúng đắn các nhà quản trị cần rất nhiều thông tin. Thông tin ở đây sẽ giúp cho các nhà quản trị giải quyết đúng đắn và có hiệu quả các vấn đề sau:

- Nhận thức vấn đề cần phải ra quyết định.
- Xác định cơ hội, và các mối hiểm nguy trong kinh doanh.
- Xác định các cơ sở, tiền đề khoa học cần thiết để ra quyết định.
- Lựa chọn các phương án.

#### **4.1.1.2.Vai trò trong hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát**

Trong các lĩnh vực tổ chức, hoạch định, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát, thông tin có vai trò cực kỳ quan trọng trên các phương diện sau:

- Nhận thức vấn đề;
- Cung cấp dữ liệu;
- Xây dựng các phương án;
- Giải quyết vấn đề;
- Uốn nắn và sửa chữa các sai sót, lệch lạc;
- Kiểm soát.

#### **4.1.1.3.Vai trò trong phân tích, dự báo và phòng ngừa rủi ro**

Trong các hoạt động sản xuất và kinh doanh ở mỗi doanh nghiệp việc phòng ngừa rủi ro có một tầm quan trọng đặc biệt. Để phòng ngừa rủi ro có hiệu quả thì thông tin lại có một ý nghĩa hết sức lớn lao trong các lĩnh vực sau:

- Phân tích.
- Dự báo.
- Xây dựng phương án phòng ngừa rủi ro.

#### **4.1.2.Đối tượng của thông tin**

Một trong những yêu cầu quan trọng của công tác thông tin trong quản trị là không được thừa và cũng không được thiếu. Để làm được điều này thì việc cần thiết là phải xác định được đối tượng của thông tin là gì? Theo nhiều tác giả, đối tượng của thông tin là các đối tượng tham gia vào quá trình thu thập, xử lý và truyền bá thông tin. Đó chính là các con người, sự việc, số liệu, hiện tượng, quá trình, các quy luật xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh và phục vụ kinh doanh v.v. ở mỗi tổ chức kinh doanh.

Xét theo phương diện xây dựng hệ thống thông tin thì chúng ta lại thấy việc xác định những đối tượng cần thiết cụ thể phải thu thập, xử lý và phổ biến là hết sức quan trọng. Việc xác định những đối tượng cụ thể là tùy vào điều kiện và hoàn cảnh cụ thể ở mỗi tổ chức. Tuy nhiên đối với một doanh nghiệp những đối tượng chính thường là:

- Đối tượng thu thập: số liệu, tư liệu xảy ra trong quá trình kinh doanh và trong môi trường kinh doanh.
- Đối tượng sử dụng: các nhà quản trị, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các cổ đông v.v.
- Đối tượng nhận tin: các nhà quản trị, các cơ quan và bộ phận tham mưu giúp việc.
- Đối tượng xử lý và bảo quản: các văn bản, tài liệu v.v.

#### **4.2.Phân loại thông tin trong quản trị kinh doanh**

Thông tin và quá trình thông tin trong các hoạt động quản trị là hết sức phức tạp, phong phú và đa dạng. Để nghiên cứu và áp dụng những thành tựu mới nhất về công nghệ thông tin, người ta thường tiến hành phân loại thông tin. Về thực chất phân

loại thông tin trong quản trị là một quá trình chia thông tin thành những lớp, những dạng đồng nhất trên một số khía cạnh nào đó để phục vụ cho quá trình quản trị. Nhờ phân loại thông tin một cách khoa học người ta có thể dễ dàng tìm ra những qui luật và phương pháp thực hiện thông tin có hiệu quả nhất trong việc đáp ứng những nhu cầu thông tin về quản trị. Thông thường người ta phân loại thông tin quản trị theo những cách cơ bản sau:

- Phân loại theo nguồn gốc: Thông tin từ người ra quyết định, thông tin từ kết quả v.v.
- Phân loại theo vật mang: Thông tin bằng văn bản, bằng âm thanh, bằng băng, đĩa, tranh ảnh v.v ..
- Phân loại theo tầm quan trọng: Thông tin rất quan trọng, quan trọng và không quan trọng.
- Phân loại theo phạm vi: Thông tin toàn diện, thông tin từng mặt ...
- Phân loại theo đối tượng sử dụng: Thông tin cho người thực hiện, thông tin cho người ra quyết định v.v.
- Phân loại theo giá trị: Thông tin có giá trị và thông tin không có giá trị, thông tin có ít giá trị.
- Phân loại theo tính thời sự: Thông tin mới, thông tin cũ, v.v.
- Phân loại theo kỹ thuật thu thập, xử lý và trình bày: Thông tin thu thập bằng kỹ thuật điện tử, thông tin thu thập bằng phỏng vấn v.v...
- Phân loại theo phương pháp truyền tin: bằng miệng, bằng sóng điện từ, bằng điện thoại, bằng máy tính, v.v.
- Phân loại theo mức độ bảo mật: Thông tin mật, tuyệt mật, bình thường.
- Phân loại theo mức độ xử lý: Thông tin sơ cấp, thông tin thứ cấp.

Trên thực tế việc sử dụng cách phân loại thông tin quản trị nào là tùy thuộc vào từng vụ việc cụ thể, vào mục đích và khả năng nghiên cứu cùng nhiều yếu tố chủ quan và khách quan ở mỗi tổ chức.

### 4.3.Nguồn thông tin

Tin tức và thông tin trong quản trị nói chung không tự nhiên sinh ra, nó phát sinh từ những nguồn gốc cụ thể. Có rất nhiều nguồn sản sinh và cung cấp thông tin. Tuy nhiên trong thực tế, tin tức và thông tin thường được phát sinh tập trung ở một số nguồn có giá trị. Nghiên cứu các nguồn cung cấp thông tin trong quản trị là một việc làm hết sức cần thiết để bảo đảm tính kinh tế và tính hiệu quả của công tác thông tin. Kinh nghiệm chỉ ra rằng, nếu có 100 nguồn cung cấp thông tin thì thường chỉ có khoảng 20- 30 nguồn có giá trị mà thôi. Như vậy việc nghiên cứu các nguồn tin sẽ cho phép chúng ta xác định đúng nguồn gốc và xuất xứ của thông tin, đảm bảo thuận tiện trong khai thác sử dụng và bảo vệ các nguồn tin trong quản trị

Trên phương diện lý thuyết người ta có thể phân loại các nguồn thông tin trong quản trị thành các loại sau: nguồn sơ cấp và nguồn thứ cấp; nguồn bên trong và nguồn bên ngoài, nguồn mới và nguồn cũ; nguồn quan trọng và nguồn ít quan trọng v.v. Để khai thác và sử dụng các nguồn tin có hiệu quả người ta thường tập trung khai thác và

sử dụng những nguồn tin có sẵn, kinh tế, rẻ tiền kết hợp bổ sung, tham khảo khai thác những nguồn khác về tính thời sự, tính khách quan, tính toàn diện, tính kịp thời v.v...

## **4.4.Mục tiêu và chức năng của thông tin**

### **4.4.1.Mục tiêu của thông tin**

Thông tin là một quá trình phục vụ cho một hoặc một số đối tượng nào đó vì vậy nó cần có tính định hướng. Nội dung thông tin chỉ có thể xác định khi biết rõ thông tin cho đối tượng nào, thông tin phục vụ ai, phục vụ cái gì, để giải quyết vấn đề nào và thực hiện ra sao v.v.. nói cách khác mục tiêu thông tin là kim chỉ nam cho các hoạt động về thông tin hay các hoạt động về thông tin chỉ có hiệu quả khi chúng ta xác định rõ mục tiêu của thông tin là gì ?

Có thể thấy rằng, các hệ thống quản trị đều là những hệ thống phức tạp và đa dạng, chính vì vậy mục tiêu của hệ thống thông tin trong quản trị cũng phức tạp đa dạng và phong phú không kém. Người ta có thể phân loại mục tiêu thông tin thành những loại sau: mục tiêu trước mắt, mục tiêu lâu dài, mục tiêu chiến lược, mục tiêu chiến thuật v.v...

Xét theo quan điểm hệ thống chúng ta thấy rằng ngoài những mục tiêu chung; trong hệ thống thông tin về quản trị còn có một hệ thống các mục tiêu riêng của từng bộ phận trong hệ thống đó. Chẳng hạn, hệ thống mục tiêu trong các lĩnh vực kinh doanh, quyết định, hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm soát, cạnh tranh và nhiều lĩnh vực khác nữa.

Xác định cho đúng mục tiêu không phải là một việc đơn giản. Muốn xác định đúng đắn mục tiêu của hệ thống thông tin trong quản trị người ta thường dựa trên các cơ sở khoa học sau:

- Mục tiêu và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp;
- Nhu cầu về thông tin trong các hoạt động quản trị;
- Hoàn cảnh thực tế trong và ngoài công ty;

Xét về mặt tổng thể thì qui trình xác định và thực hiện mục tiêu thông tin thường được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Phát hiện và xác định vấn đề

Bước 2: Xác định nhu cầu về thông tin

Bước 3: Nghiên cứu khả năng đáp ứng các nhu cầu về thông tin

Bước 4: Phác thảo sơ bộ mục tiêu của thông tin và hệ thống thông tin trong một tổ chức

Bước 5: Thẩm định và lựa chọn mục tiêu.

Bước 6: Thực hiện và kiểm soát việc hoàn thành mục tiêu.

### **4.4.2.Chức năng của thông tin**

Để xây dựng một hệ thống thông tin có hiệu quả trong mỗi tổ chức thì ngoài việc phải xác định rõ mục tiêu, chúng ta còn phải nhận thức được những chức năng cơ bản mà hệ thống này cần phải gánh vác. Một khi những chức năng cơ bản của thông

tin và hệ thống thông tin được xác định đúng đắn thì nó sẽ là những căn cứ khoa học để xác định những nhiệm vụ thông tin cụ thể, và nhất là để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của toàn bộ hệ thống thông tin. Xét về mặt tổng thể thì những chức năng chủ yếu của hệ thống thông tin trong quản trị sẽ là:

- Thu thập thông tin;
- Xử lý thông tin;
- Phổ biến thông tin;
- Phục vụ thông tin;
- Kiểm soát và đánh giá các hoạt động về quản trị;
- Làm cơ sở cho việc ra các quyết định.

Xác định cho đúng những chức năng thông tin của hệ thống thông tin là một việc hết sức quan trọng. Nhưng thực hiện cho đúng các chức năng của nó cũng không phải là một việc dễ dàng. Chính vì vậy việc phân tích và đánh giá quá trình thực hiện và hoàn thành các chức năng thông tin là một việc làm hết sức cần thiết. Để làm tốt những việc này người ta phải cụ thể hóa các chức năng thông tin bằng những việc làm cụ thể, bằng những công việc tổ chức và thực hiện cụ thể rồi sau đó dựa trên những kết quả cụ thể của những công việc này chúng ta sẽ đánh giá được quá trình thực hiện các chức năng đang ở mức độ nào. Trong thực tế thường có khuynh hướng coi nhẹ việc kiểm soát các chức năng về thông tin. Theo quan điểm của nhiều tác giả thì các nhà quản trị phải coi đây là một khâu tất yếu của quá trình thực hiện các chức năng về thông tin và không nên xem nhẹ chúng

## **4.5. Nội dung và hình thức thông tin**

### **4.5.1. Nội dung thông tin**

Nội dung thông tin một trong những khâu cơ bản và quan trọng nhất của quá trình thực hiện thông tin trong quản trị. Những nội dung thông tin chủ yếu trong quản trị kinh doanh thường là:

- \* Thông tin đầu vào: Tình hình nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, thị trường, tình hình cạnh tranh.
- \* Thông tin đầu ra: Tình hình kết quả kinh doanh.
- \* Thông tin phản hồi: Thông tin về phản ứng của nhân viên, người thực hiện, quá trình thực hiện, về phản ứng của đối thủ cạnh tranh.
- \* Thông tin về môi trường quản trị: Tình hình môi trường kinh doanh (pháp luật, chính sách, thời tiết, khí hậu v.v...).
- \* Thông tin về các đối tượng quản trị. Thông tin về nhân sự, sản phẩm, marketing, tài chính, chất lượng v.v...
- \* Thông tin về kết quả quản trị: Thông tin về lợi nhuận, năng suất hiệu quả, thị phần, cạnh tranh v.v ...
- \* Thông tin về hoạt động quản trị: Thông tin về quá trình ra quyết định, hoạch định, tổ chức...

Tùy từng trường hợp cụ thể nội dung thông tin có thể khác nhau, nhưng nhìn chung nội dung thông tin trong quản trị thường được xác định bởi mục tiêu và nhu cầu về thông tin của những người muốn hay sẽ sử dụng nó. Để xây dựng nội dung thông tin trong quản trị một cách khoa học người ta cũng thường phải tuân thủ những yêu cầu chung sau đây:

- Ngắn gọn
- Chính xác
- Mạch lạc
- Rõ ràng
- Đầy đủ
- Khách quan

Quy trình xây dựng nội dung thông tin trong quản trị thường được thực hiện theo những bước dưới đây:

- Xác định mục tiêu
- Xác định những yêu cầu cơ bản về nội dung
- Chuẩn bị tư liệu
- Phác thảo sơ bộ nội dung
- Xem xét đánh giá
- Sửa chữa và hoàn chỉnh

#### **4.5.2. Chất lượng của thông tin**

Thông tin giữ một vai trò quan trọng trong các hoạt động quản trị là điều ai cũng biết, nhưng làm thế nào để thông tin trong công tác quản trị có hiệu quả lại là một việc không đơn giản. Muốn thông tin có hiệu quả thì một điều chắc chắn là chất lượng của thông tin và các hoạt động thông tin phải cao. Có thể khẳng định rằng, chất lượng thông tin có ảnh hưởng đến mọi hoạt động của quá trình quản trị, đến hiệu quả kinh doanh, tới sự sống còn của doanh nghiệp. Vậy chất lượng thông tin là gì? Đây không phải là một câu hỏi dễ trả lời. Theo nhiều tác giả, chất lượng thông tin là mức độ thoả mãn nhu cầu về thông tin của những người sử dụng nó. Nó thể hiện ở các mặt sau: mức độ thời sự, mức độ kịp thời, mức độ chính xác, mức độ quan trọng v.v...

Muốn đánh giá chất lượng người ta thường dựa vào các tiêu chuẩn. Những tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thông tin trong quản trị là nhanh, chính xác, kịp thời, bí mật, đầy đủ v.v...

Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến chất lượng thông tin: tiến bộ khoa học kỹ thuật, con người, công nghệ, môi trường, phương pháp tổ chức v.v...

Phương pháp nâng cao chất lượng thông tin: Đầu tư công nghệ kỹ thuật mới, đào tạo và sử dụng con người, tổ chức hệ thống khoa học, có cơ chế quyền lợi và trách nhiệm thích hợp v.v...

### 4.5.3. Hình thức thông tin

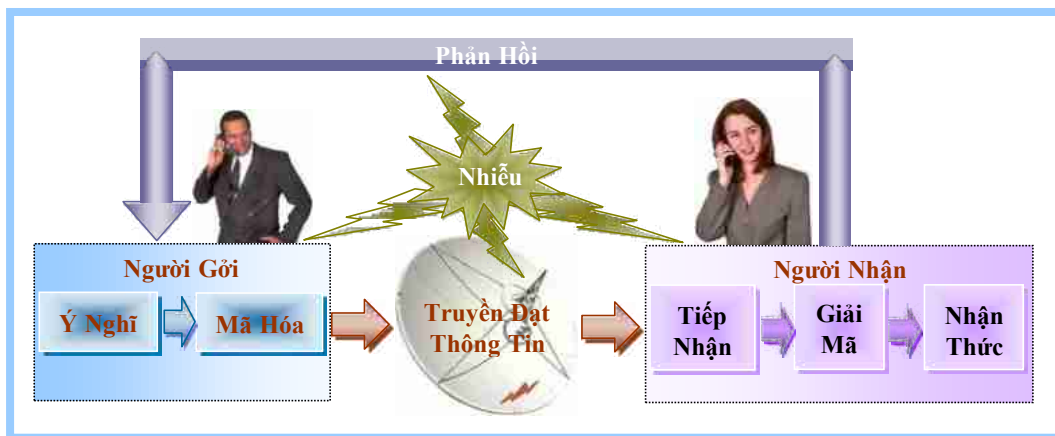
Con người gửi và nhận thông tin thông qua các ký hiệu, tín hiệu và như vậy con người tiếp nhận thông tin cũng phải thông qua các hình thức thông tin cụ thể của các ký hiệu, tín hiệu đó. Khả năng tiếp nhận thông tin của người trong các hoạt động về quản trị phụ thuộc rất nhiều vào các hình thức thông tin được sử dụng. Những hình thức thông tin chủ yếu trong quản trị thường là bằng lời nói, chữ viết, ký âm hiệu, văn bản, điện thoại, thư tín v.v.. Muốn lựa chọn hình thức thông tin nào là có hiệu quả người ta thường căn cứ vào hiệu quả truyền thông và hiệu quả kinh doanh, căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp, căn cứ vào bản chất, ưu nhược điểm của từng hình thức, căn cứ vào nội dung và tính bảo mật v.v.. của các hình thức thông tin.

Giữa nội dung và hình thức thông tin có những mối quan hệ chặt chẽ, đó là quan hệ hai mặt của một quá trình, bổ sung hợp tác cùng nhau trong quá trình truyền thông. Hình thức cần phù hợp với nội dung, hình thức phải đa dạng phong phú, sinh động mới chuyển tải hết nội dung.

Để hoàn thiện các hình thức thông tin người ta phải căn cứ vào các yếu tố ảnh hưởng chủ yếu đến chất lượng và số lượng phong phú của các hình thức thông tin là: tiến bộ khoa học kỹ thuật, con người, môi trường, văn hóa, cơ sở vật chất, nhu cầu hoàn thiện, mức độ quan trọng v.v... Sử dụng và khai thác các yếu tố vừa nêu trong từng tổ chức quản trị để hoàn thiện các hình thức thông tin là một việc làm không thể bỏ qua và không thể xem nhẹ ở các tổ chức này.

### 4.6. Quá trình thông tin

Hệ thống thông tin trong quản trị là một hệ thống rất phức tạp và bị chi phối bởi nhiều yếu tố chủ quan cũng như khách quan. Nhận thức đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thông tin đạt là rất cần thiết để đảm bảo cho các hoạt động thông tin trong quản trị đạt hiệu quả cao nhất. Hình 4.1 dưới đây chỉ ra quá trình thông tin trong quản trị. Mô hình này chỉ ra quá trình thông tin đạt bao gồm 7 thành tố: (1) Nguồn thông tin (người gửi), (2) Thông điệp, (3) Mã hóa, (4) Kênh, (5) Người nhận, (6) Giải mã, và (7) Phản hồi. Thêm vào đó toàn bộ quá trình thông tin đạt sẽ bị tác động bởi nhiều, những nhân tố gây trở ngại, làm lệch lạc các thông tin ví dụ như tiếng ồn, từ ngữ tối nghĩa, thiết bị truyền dẫn kém chất lượng...



Hình 4.1. Quá trình truyền đạt thông tin

Quá trình thông đạt bắt đầu từ nguồn (người gửi), người có ý nghĩ muốn truyền đạt sang người nhận. Nguồn là người khởi xướng thông điệp và có thể là một hoặc nhiều người cùng làm việc với nhau.

Thông điệp là những tín hiệu mà nguồn truyền cho người nhận. Nó có thể bao gồm các biểu tượng được thiết kế để truyền những ý nghĩ của người gửi. Phần lớn các thông điệp chứa đựng ngôn ngữ của nó dưới dạng lời nói hoặc chữ viết, tuy nhiên cũng có thể có những hành vi phi ngôn ngữ được sử dụng để thông tin về thông điệp, ví dụ như ngôn ngữ cơ thể (nhăn mặt, mỉm cười, lắc đầu...).

Quá trình chuyển những thông điệp dự định thành những biểu tượng mà nó được sử dụng để truyền đi được gọi là quá trình mã hóa. Việc mã hóa có thể rất đơn giản nhưng cũng có nhiều trường hợp việc mã hóa là rất khó khăn, ví dụ như tìm đúng từ ngữ để giải thích tại sao việc thực hiện nhiệm vụ của thuộc cấp của bạn là không phù hợp. Có bốn điều kiện ảnh hưởng đến việc mã hóa là kỹ năng, quan điểm, kiến thức và yếu tố văn hóa – xã hội. Ví dụ như tác giả một quyển sách không thể thông đạt cho sinh viên hiểu tốt nếu kỹ năng viết kém. Quan điểm và yếu tố văn hóa xã hội sẽ chi phối hành vi của chúng ta và từ đó sẽ ảnh hưởng đến sự thông đạt. Ví dụ như giáo viên mong muốn sinh viên nắm bắt được quá nhiều chủ đề, và có thể sinh viên không thể theo kịp. Cuối cùng, mọi người chỉ có kiến thức trong một phạm vi nhất định, và tất nhiên chúng ta không thể thông đạt những gì chúng ta không có hiểu biết về nó.

Kênh là phương tiện mà qua đó thông điệp di chuyển từ người gửi đến người nhận. Nó là đường dẫn thông tin qua đó thông điệp được truyền một cách vật lý. Kênh chủ yếu cho việc thông đạt giữa các cá nhân là giao tiếp trực tiếp giữa hai người. Một số kênh truyền thông đại chúng bao gồm radio, tivi, báo và tạp chí, fax, internet... Những thông điệp được viết ra giấy là cách phổ biến, nhưng nhiều tổ chức hiện nay đang hướng đến việc sử dụng rộng rãi những phương tiện thông tin hiện đại như thư điện tử thông qua hệ thống internet. Màn hình máy vi tính được cho là kênh chủ yếu cho những thông điệp được viết ra.

Người nhận thông tin sẽ nhận được thông điệp từ người gửi và vì vậy cần phải giải mã thông điệp. Giải mã là quá trình trong đó các biểu tượng được diễn dịch bởi người nhận. Việc giải mã cũng chịu ảnh hưởng bởi những điều kiện như quá trình mã hóa, nghĩa là những điều kiện về kỹ năng, quan điểm, kiến thức và yếu tố văn hóa – xã hội.

Phản hồi là thông điệp từ người nhận đến người gửi. Phản hồi rất có giá trị để đánh giá được hiệu quả của quá trình thông đạt. Người gửi có thể biết được người nhận hiểu đúng ý nghĩ của mình không nhờ vào phản hồi.

Trong thực tiễn quản trị việc thông đạt là phức tạp hơn những gì ta thường nghĩ vì quá trình này bao gồm nhiều thành tố và không ít tác nhân gây nhiễu. Hơn nữa, có thể thông tin đi từ người này sang người khác sẽ bị bỏ sót đi hay được gọi là ‘lọc’. Vì vậy, nhà quản trị cần phải chọn lựa phương pháp thông tin hữu hiệu để thông đạt.

## **4.7. Phương pháp thu thập, xử lý và phổ biến thông tin**

### **4.7.1. Phương pháp thu thập**

Chất lượng và hiệu quả của việc thu thập thông tin phụ thuộc rất lớn vào phương pháp thu thập nó, hay trình tự thực hiện các bước trong quá trình thu thập

thông tin. Trên thực tế người ta thường sử dụng các phương pháp thu thập thông tin sau:

- Phương pháp quan sát.
- Phương pháp thực nghiệm.
- Phương pháp thăm dò dư luận.
- Phương pháp thu thập thông tin tại bàn.
- Phương pháp thu thập thông tin tại hiện trường.

Mặc dù là có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng không phải sử dụng phương pháp thu thập thông tin nào cũng có hiệu quả. Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin cho phù hợp với từng hoàn cảnh quản trị thực tế là một vấn đề khoa học. Thông thường để lựa chọn được các phương pháp thu thập thông tin có hiệu quả người ta thường căn cứ vào những yêu cầu cần phải đạt được, mục tiêu của việc thu thập thông tin, nội dung của những thông tin cần thu thập, hoàn cảnh thực tiễn và khả năng của doanh nghiệp cùng nhiều yếu tố khác nữa. Những phương pháp thu thập thông tin được lựa chọn phải là những phương pháp ít tốn kém, đảm bảo chất lượng thu thập thông tin, kịp thời và có hiệu quả.

#### **4.7.2. Phương pháp xử lý**

Thông tin thu thập được tuy là rất quý, nhưng không phải mọi vấn đề cần biết hay cần làm sáng tỏ đều có sẵn từ những thông tin đã thu thập được. Thực tế chỉ ra rằng, thông tin thu thập được cần được sàng lọc xử lý thì lúc đó giá trị của thông tin sẽ tăng lên rất nhiều. Việc thu thập và xử lý thông tin ngày nay được trợ giúp bởi rất nhiều phương tiện hiện đại. Tuy nhiên áp dụng những phương pháp khoa học nào để xử lý thông tin cũng không phải là một việc dễ dàng.

Xét theo bản chất thì phương pháp xử lý là trình tự các bước tác động vào thông tin nhằm rút ra những thông tin mới cần thiết cho quá trình quản trị. Vai trò quan trọng của phương pháp xử lý thể hiện ở việc nhờ nó mà các nhà quản trị hiểu sâu sắc và đầy đủ hơn so với những thông tin hiện có khi chưa xử lý. Ngày nay người ta thường sử dụng các phương pháp xử lý thông tin sau: phương pháp thủ công, phương pháp bằng máy tính điện tử, phương pháp so sánh, phương pháp tổng hợp, phương pháp toán xác suất thống kê, phương pháp giám định v.v. Mỗi phương pháp xử lý thông tin đều có những ưu nhược điểm riêng của chúng. Tuy nhiên việc lựa chọn phương pháp xử lý thông tin cần thỏa mãn những yêu cầu sau: khoa học, kinh tế, hiệu quả, phù hợp với điều kiện thực tế ở mỗi đơn vị v.v.

#### **4.7.3. Phương pháp phổ biến thông tin**

Các hoạt động quản trị việc thu thập và xử lý thông tin là rất quan trọng, thế nhưng việc phổ biến thông tin cũng là một việc làm quan trọng không kém. Những người thừa hành có nhận được những chỉ thị, mệnh lệnh, các quyết định v.v. của người lãnh đạo chính xác và kịp thời hay không? Những nhà quản trị có nhận được những thông tin cần thiết, kịp thời và đúng đắn hay không? Tất cả những vấn đề này phụ thuộc rất nhiều vào công tác phổ biến thông tin trong quản trị. Xét về mặt bản chất chúng ta thấy rằng, phổ biến thông tin là cách thức mà người ta đưa thông tin đến tay người sử dụng. Vấn đề quan trọng ở đây là phải nghiên cứu và tìm ra được những

phương pháp phổ biến thông tin sao cho những người sử dụng nó đạt được hiệu quả cao nhất trong các công việc của mình.

Trên thực tế ngày nay người ta thường sử dụng các phương pháp phổ biến thông tin sau: bằng công văn, bằng báo cáo, bằng đề án, bằng truyền miệng, bằng cách thông báo, bằng các cuộc hội họp v.v... Vấn đề quan trọng ở đây là chọn những phương pháp phổ biến thông tin nào để quá trình phổ biến thông tin là nhanh và có hiệu quả nhất. Để làm được việc này người ta thường phải đánh giá ưu nhược điểm của từng phương pháp, rồi trên cơ sở đó lựa chọn những phương pháp có nhiều ưu điểm và thích hợp nhất với đơn vị mình.

#### **4.8. Hiệu quả của thông tin**

Chất lượng thông tin là một chỉ tiêu hết sức quan trọng, tuy nhiên dưới góc độ về quản trị thì hiệu quả về thông tin lại còn quan trọng hơn nhiều. Xét về bản chất thì hiệu quả thông tin trong quản trị phản ánh mối quan hệ giữa chi phí về thông tin và kết quả mà nó mang lại cho các hoạt động về quản trị. Để đánh giá hiệu quả thông tin trong quản trị người ta thường sử dụng các chỉ tiêu và các dấu hiệu phản ánh của nó.

Việc sử dụng các chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả thông tin trong từng trường hợp cụ thể còn tùy thuộc vào phương pháp đánh giá nào mà người ta sử dụng. Thông thường người ta sử dụng hai phương pháp đánh giá cơ bản sau:

- Đánh giá theo kết quả thương mại cuối cùng.
- Đánh giá theo quá trình truyền thông.

Đánh giá hiệu quả của thông tin trong quản trị là một công việc hết sức quan trọng, tuy nhiên phân tích các nguyên nhân đã tạo ra hiệu quả lại là một công việc cũng có tầm quan trọng không kém. Để giúp cho việc phân tích nguyên nhân tác động đến hiệu quả người ta cần xác định rõ những yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thông tin trong quản trị. Nhìn chung các yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả của thông tin trong quản trị thường là các yếu tố ảnh hưởng đến các mặt hiệu quả như tính nhanh chóng, kịp thời, chính xác, quan trọng, chi phí thấp v.v...

Để nâng cao hiệu quả của thông tin trong quản trị ngày nay người ta thường tập trung thực hiện các biện pháp nhằm:

- Hiện đại hóa công nghệ thông tin.
- Áp dụng các thành tựu khoa học mới.
- Sử dụng tốt các trang thiết bị cơ sở vật chất phục vụ thông tin.
- Nâng cao tay nghề, trình độ của cán bộ công nhân viên trong lĩnh vực thông tin;
- Tổ chức các hoạt động thông tin một cách khoa học v.v...

#### **4.9. Tổ chức và quản lý hệ thống thông tin**

Lao động trong xã hội hiện đại mang tính chuyên môn hóa, đó là một quy luật tất yếu. Chính vì vậy việc tổ chức hệ thống thông tin trong quản trị cũng cần phải tuân theo đòi hỏi của qui luật khách quan này. Có nhiều cách tổ chức hệ thống thông tin,

nhưng tổ chức hệ thống thông tin trong quản trị ở một doanh nghiệp hay một đơn vị cụ thể nào đó đòi hỏi cả một nghệ thuật khoa học và sáng tạo.

Nghiên cứu cách tổ chức hệ thống thông tin trong quản trị ở một doanh nghiệp sẽ giúp cho việc sắp xếp các công việc và con người trong hệ thống đó một cách hợp lý, giúp cho việc thực hiện các hoạt động thông tin dễ dàng, nhanh chóng và có hiệu quả hơn.

Cơ sở khoa học của việc tổ chức hệ thống thông tin trong quản trị là các qui luật về tổ chức nói chung và tổ chức hệ thống thông tin nói riêng cùng hoàn cảnh cụ thể ở mỗi đơn vị. Nghiên cứu và vận dụng các qui luật và tính chất qui luật trong việc tổ chức hệ thống thông tin và truyền thông trong quản trị là một việc làm hết sức cần thiết. Trên thực tế người ta thường vận dụng các qui luật tổ chức hệ thống thông tin trong quản trị bằng việc định ra các nguyên tắc xây dựng hệ thống này.

Những nguyên tắc phổ biến về việc xây dựng hệ thống thông tin trong quản trị là:

- Khoa học,
- Hiệu quả;
- Linh hoạt
- Bí mật;
- Hiện đại

Có rất nhiều loại mô hình tổ chức hệ thống thông tin quản trị, các mô hình phổ biến thường hay được áp dụng là: mô hình tập trung, mô hình phân tán; mô hình kết hợp, mô hình theo chức năng, mô hình theo nguyên tắc thị trường.v.v. Cần căn cứ vào hoàn cảnh thực tiễn, vào hiệu quả của mỗi mô hình và vào khả năng của các nhà doanh nghiệp người ta lựa chọn những mô hình tổ chức hệ thống thông tin thích hợp nhất cho đơn vị của mình.

Chất lượng và hiệu quả của thông tin trong quản trị phụ thuộc rất lớn vào các biện pháp quản trị và điều hành hệ thống thông tin. Vậy quản lý và điều hành hệ thống thông tin là gì? Nói một cách vắn tắt đó là quá trình hoạch định, lãnh đạo, tổ chức và kiểm soát hoạt động của hệ thống thông tin. Nghiên cứu một cách khoa học cách quản lý hệ thống thông tin trong quản trị sẽ giúp cho hoạt động thông tin được thông suốt, chính xác, đầy đủ và có hiệu quả hơn.

Những nội dung chính của công tác quản lý hệ thống thông tin trong quản trị là quản lý nội dung, phương pháp, hình thức, các bước của qui trình thông tin v.v...

Các hình thức quản lý thông tin và hệ thống thông tin trong quản trị về cơ bản là quản lý theo công việc, quản lý theo chức năng, quản lý theo thời gian, quản lý theo đối tượng v.v... Những phương pháp chủ yếu để quản lý thông tin và hệ thống thông tin trong quản trị là các phương pháp sau:

- Hành chính;
- Kinh tế;
- Xã hội;
- Phương pháp tự động hóa;

- Phương pháp tập trung;
- Phương pháp phi tập trung;
- Phương pháp gián tiếp;
- Phương pháp trực tiếp;

## TÓM TẮT

Thông tin quản trị là tất cả những tin tức nảy sinh trong quá trình cũng như trong môi trường quản trị và cần thiết cho việc ra quyết định hoặc để giải quyết một vấn đề nào đó trong hoạt động quản trị ở một tổ chức nào đó.

Mọi hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh nói chung và quản trị nói riêng đều cần có thông tin và thông tin được nhiều người xem như là một nguồn lực thứ tư trong quản lý.

Thông tin giữ vai trò quan trọng trong việc ra quyết định, phân tích, dự báo, phòng ngừa rủi ro và thực hiện các chức năng quản trị. Cần phải chú ý các đặc điểm của thông tin là :

- Thông tin là những tin tức cho nên nó không thể sản xuất để dùng dần được.
- Thông tin phải thu thập và xử lý mới có giá trị.
- Thông tin càng cần thiết càng quý giá.
- Thông tin càng chính xác, càng đầy đủ, càng kịp thời càng tốt.

Mô hình thông tin đơn giản trong quản trị thường được thực hiện trực tiếp từ nhà quản trị đến các đối tượng quản trị.

Đối với một tổ chức lớn thì mô hình thông tin trong quản trị sẽ phức tạp hơn. Một tổ chức cần phải quan tâm đúng mức đến việc xây dựng mô hình thông tin quản trị có hiệu quả để đảm bảo sự thông đạt trong tổ chức, góp phần thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu của nó.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Quá trình thông tin gồm những bước nào? Những trở ngại và biện pháp cải thiện trong thông tin gồm những gì?
2. Hãy liệt kê các kênh khác nhau để truyền đạt một thông báo. Thảo luận về các ưu điểm và nhược điểm của các kênh khác nhau đó.
3. Sự thông tin liên lạc từ trên xuống dưới có những loại nào? Thảo luận về các loại hay được dùng nhất mà bạn biết.
4. Hãy nêu một số khó khăn trong việc thông tin liên lạc lên trên. Bạn đề nghị để khắc phục những khó khăn đó?

5. Những ưu và nhược điểm của các thông tin văn bản và bằng lời là gì? Bantích loại nào hơn? Trong hoàn cảnh nào?

6. Sự quá tải thông tin là gì? Bạn đã bao giờ gặp phải chưa? Bạn giải quyết nó như thế nào?

7. Làm sao để chứng tỏ bạn biết lắng nghe?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: GIÁ TRỊ CỦA THÔNG TIN

Phillip A.Mos là chủ một công ty gia công thực phẩm ở Mỹ. Một hôm, ông đọc báo và một bản tin ngắn với mấy chục chữ nói về bệnh dịch gia súc đang lan tràn ở Mêhico đã thu hút sự chú ý của ông. A.Mos lập tức nghĩ: nếu thực sự Mêhico đang có dịch bệnh thì nhất định dịch bệnh đó phải từ bang California và bang Texas vùng biên giới nước Mỹ tràn vào (bởi Mêhico chỉ nhập khẩu thịt gia súc từ hai bang này). Và hai bang này cũng là nguồn cung cấp thịt chủ yếu cho toàn nước Mỹ. Nếu ở California và bang Texas thực sự xảy ra bệnh dịch, nhất định thị trường cung ứng thịt sẽ căng thẳng, giá thịt sẽ tăng vọt.

Để chắc chắn, A.Mos cho nhân viên tới Mêhico thăm dò tình hình. Người của ông mấy hôm sau báo về, xác nhận đúng là ở đó bệnh dịch đang hoành hành. Sau đó A.Mos lại tiếp tục cho nhân viên theo dõi các công ty chuyên nhập khẩu và gia công gia súc, thì được biết hầu hết những công ty lớn đều hạn chế hoặc tạm dừng nhập khẩu và chế biến thịt gia súc. Khác với những doanh nghiệp né tránh “con đường xấu”, A.Mos lập tức thu gom tiền rồi tới bang California và bang Texas mua bò và lợn sống, mau chóng vận chuyển sang vùng Đông nước Mỹ để tích trữ.

Quả không ngoài sự tính toán, sau đó ít lâu, bệnh dịch nhanh chóng tràn sang các bang lân cận ở phía Tây nước Mỹ. Chính phủ Mỹ hạ lệnh nghiêm cấm vận chuyển thực phẩm gia súc từ các bang này sang nơi khác, nhất là cấm vận chuyển sang vùng phía Đông nước Mỹ. Ngay lập tức mặt hàng thực phẩm thịt trên toàn nước Mỹ trở nên khan hiếm, giá thịt tăng cao chóng mặt. Tới lúc đó, A.Mos cho làm số thịt gia súc tích trữ và tung ra thị trường. Chỉ trong mấy tháng ngắn ngủi, ông đã kiếm cho mình một khoản tiền khổng lồ lên tới 9 triệu đô la.

#### **Câu hỏi:**

Câu 1: *Anh (chị) rút ra được điều gì từ cách nắm bắt và xử lý thông tin của A.Mos?*

Câu 2: *Anh (chị) hãy đánh giá về giá trị của thông tin đối với việc ra quyết định ?*

## CHƯƠNG 5: QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Học xong chương này sinh viên có thể:

1. *Hiểu được tiến trình ra quyết định.*
2. *Biết được những kỹ năng cần có của nhà quản trị trong việc ra quyết định hiệu quả.*
3. *Mô tả được những kiểu ra quyết định.*
4. *Xác định được những thuận lợi và bất lợi của việc ra quyết định theo nhóm.*
5. *Biết những kỹ thuật nhằm cải tiến việc làm quyết định theo nhóm.*

Ra quyết định là nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà quản trị. Quyết định quản trị có thể có ảnh hưởng đến vấn đề rất quan trọng của tổ chức như sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó, hoặc có thể ảnh hưởng đến vấn đề thứ yếu hơn như mức lương khởi điểm trả cho nhân viên tập sự là bao nhiêu. Tuy nhiên, tất cả các quyết định đều có ảnh hưởng, dù lớn hay nhỏ, đến kết quả hoạt động của của tổ chức. Vì sự sống còn của các tổ chức, những nhà quản trị cần phải phát triển được những kỹ năng ra quyết định.

Có thể nói chất lượng các quyết định quản trị chính là thước đo tính hiệu quả của những nhà quản trị đối với tổ chức. Thật vậy, như Lee Lacocca - giám đốc hãng xe hơi Chrysler nói: “Nếu phải tổng hợp thành một từ để nói lên phẩm chất của một giám đốc giỏi, tôi sẽ nói rằng đó là ‘*Tính quyết định*’. Bạn có thể sử dụng những máy tính tuyệt vời nhất thế giới, bạn có thể thu thập mọi số liệu và biểu đồ, nhưng sau cùng phải kết hợp mọi thông tin lại với nhau, vạch ra một thời khóa biểu chung và hành động”.

### **5.1. Bản chất, vai trò và chức năng của quyết định trong quản trị**

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

### **5.1.1. Bản chất**

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

### **5.1.2. Vai trò**

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

- Các quyết định luôn luôn là sản phẩm chủ yếu và là trung tâm của mọi hoạt động về quản trị
- Sự thành công hay thất bại của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định của nhà quản trị.
- Không thể thay thế các quyết định quản trị bằng tiền bạc, vốn liếng, sự tự điều chỉnh hoặc bất cứ thứ tự động hóa bằng máy móc tinh xảo nào.
- Mỗi quyết định quản trị là một khâu trong toàn bộ hệ thống các quyết định của một tổ chức có sự tương tác lẫn nhau rất phức tạp. Không thận trọng trong việc ra các quyết định, thường có thể dẫn tới những hậu quả khôn lường.

### **5.1.3. Chức năng của các quyết định**

Quyết định là trái tim của mọi hoạt động quản trị nó cần phải thực hiện được những chức năng chủ yếu sau:

- *Lựa chọn phương án tối ưu.*
- *Định hướng.*
- *Bảo đảm các yếu tố thực hiện.*
- *Phối hợp hành động.*
- *Chức năng động viên, cưỡng bức.*
- *Bảo đảm tính thống nhất trong thực hiện.*
- *Bảo đảm tính hiệu quả trong kinh doanh.*
- *Bảo đảm tính hiệu lực.*
- *Bảo mật.*

## **5.2. Mục tiêu của các quyết định**

Thông thường mục tiêu được hiểu là cái đích để nhắm vào hay cần đạt tới để hoàn thành nhiệm vụ. Như vậy mục tiêu của các quyết định là những đích cần đạt được trong các quyết định về quản trị. Trong thực tế chúng ta cũng thường gặp thuật

ngữ mục đích của các quyết định? Vậy mục đích là gì? Quan hệ nó với mục tiêu ra sao. Người ta thường cho rằng mục đích là cái đích cuối cùng cần phải đạt được trong các quyết định quản trị và mục tiêu là những cái đích cụ thể cần đạt để đạt được mục đích cuối cùng.

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

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

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

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

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

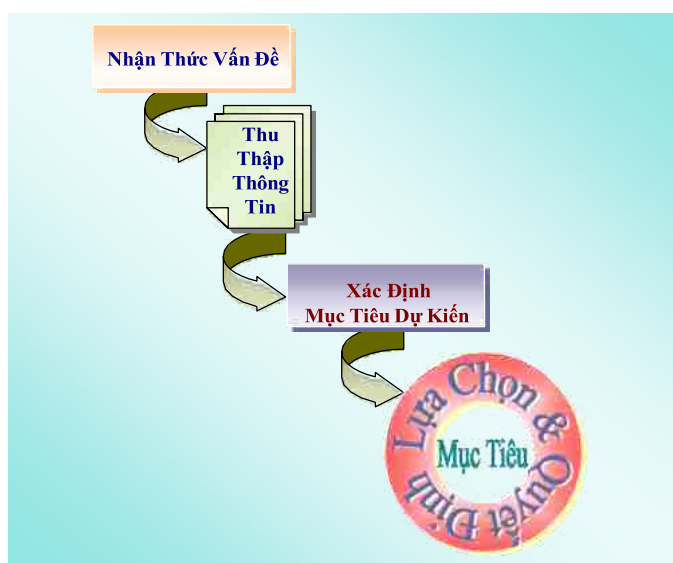
Để xác định mục tiêu người ta phải xác định được những yêu cầu gì cần phải có đối với các mục tiêu đó. Thông thường, các yêu cầu cơ bản đối với các mục tiêu là:

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

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

*Hệ thống mục tiêu:* Các mục tiêu trong quá trình hoạt động trong một tổ chức, một đơn vị, một doanh nghiệp thường đan xen và ảnh hưởng lẫn nhau. Kết quả của mỗi hoạt động quản trị thường cũng là nguyên nhân cho các quyết định khác v.v... Chính vì vậy mục tiêu của mỗi quyết định thường là cả một hệ thống. Xem xét toàn diện những vấn đề có liên quan để đề ra các mục tiêu có tính hệ thống khoa học là một đòi hỏi khách quan đối với các nhà quản trị khi đưa ra các quyết định quản trị.

Các bước xác định mục tiêu trong việc ra quyết định được mô tả trong Hình 5.1 dưới đây.



Hình 5.1. Các Bước Xác Định Mục Tiêu

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

### 5.3. Cơ sở khoa học của việc ra quyết định

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

### **5.3.1.Nhu cầu**

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

### **5.3.2.Hoàn cảnh thực tế**

Ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới việc ra quyết định, thực hiện các quyết định, và kết quả của các quyết định này mang lại.

Hoàn cảnh bên trong bao gồm: con người, cơ sở vật chất, tổ chức, văn hóa công ty ...

Hoàn cảnh bên ngoài: đất nước, xã hội, con người, chính trị, kinh tế, pháp luật, văn hóa, đối thủ cạnh tranh, tiến bộ khoa học kỹ thuật ...

### **5.3.3.Khả năng của đơn vị**

Các nguồn tiềm năng (con người, tài chính, vốn, công nghệ, quan hệ) và khả năng sử dụng các nguồn tiềm năng đó chính là khả năng và sức mạnh của việc ra quyết định ở một doanh nghiệp.

### **5.3.4.Mục tiêu và chiến lược kinh doanh**

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

### **5.3.5.Thời cơ và rủi ro**

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

### **5.3.6.Tính quy luật và nghệ thuật sáng tạo**

Theo các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác thì mọi quyết định thường chỉ rơi vào ba khả năng sau:

(1) Phù hợp với qui luật vận động khách quan

(2) Đi ngược lại sự vận động của các qui luật

(3) Không phù hợp cũng chẳng đi ngược lại sự vận động của qui luật. Riêng trường hợp thứ ba không sớm thì muộn sự việc lại diễn ra như một trong hai trường hợp đầu. Hơn nữa chúng ta biết rằng, đi ngược lại sự vận động của các qui luật khách quan thì thất bại là điều chắc chắn và thành công chỉ đến với các quyết định phù hợp với đòi hỏi của các qui luật khách quan. Như vậy việc nhận thức đúng đắn các qui luật khách quan và sử dụng chúng khoa học là cơ sở quyết định sự thành bại của việc ra quyết định.

Việc vận dụng các qui luật không có nghĩa là không cần đến sự sáng tạo của những người ra quyết định. Bản thân các hoạt động trong quá trình quản trị bị sự chi phối của nhiều qui luật. Nghệ thuật sáng tạo cho phép nhà quản trị khéo léo vận dụng sự vận động của từng qui luật và tổng hợp chúng trong một thể thống nhất, có định hướng, có lợi nhất cho công việc của mình, đó là tài nghệ của từng người. Năng lực sáng tạo phụ thuộc vào sự hiểu biết. Tuy nhiên không phải ai cũng có khả năng sáng tạo như nhau. Có người rất giỏi thực hiện, có người có óc nhìn xa trông rộng, có người năng động sáng tạo ... Nói một cách khác, muốn có được những quyết định đúng đắn và khoa học thì các nhà quản trị không những cần phải giỏi về việc nhận thức và sử dụng các qui luật khách quan mà còn cần phải có nghệ thuật và sáng tạo trong việc áp dụng chúng vào từng trường hợp cụ thể.

## **5.4. Nội dung và hình thức của các quyết định**

### **5.4.1. Nội dung của các quyết định**

Các quyết định rất khác nhau về những nội dung cụ thể cần giải quyết. Xét về bản chất, nội dung là nơi thể hiện tập trung cốt lõi các quyết định về quản trị. Như vậy bản chất của nội dung các quyết định về cơ bản cũng chính là bản chất của các quyết định, nó thể hiện ý chí, giải pháp, công cụ và mục tiêu cần đạt được của những người ra quyết định.

Nội dung của các quyết định có thể được phân loại theo chức năng (kế hoạch, lãnh đạo, tổ chức...); theo lĩnh vực (sản xuất, kinh doanh, thị trường...); theo cấp độ (chiến lược, tác nghiệp...); theo kiểu ra quyết định (cá nhân, hay tập thể...)

Nội dung của các quyết định phải thể hiện được những việc cần làm, ai làm, làm như thế nào, làm trong bao lâu, kết quả gì cần đạt được... Hơn thế nữa, nội dung các quyết định không được chông chéo, bất nhất, phải rõ ràng, khả thi, thực tế và hợp lý.

Nội dung của các quyết định chịu ảnh hưởng của các nhóm yếu tố chính sau: trình độ của người ra quyết định, môi trường ra quyết định, hoàn cảnh và điều kiện ra

quyết định... Thông thường, mỗi quyết định có một nội dung cụ thể, song phải gồm những yếu tố cơ bản sau:

- Căn cứ ra quyết định.
- Quyết định về vấn đề gì, về ai hay về việc gì.
- Hiệu lực của quyết định đối với ai, đối với cái gì, ở đâu và trong khoảng thời gian nào.
- Trách nhiệm, quyền hạn, quyền lợi, khen thưởng, xử phạt (nếu thấy cần thiết phải quy định rõ).

### **5.4.2. Hình thức của các quyết định**

Cùng một nội dung, nhưng việc ra các quyết định có thể dưới nhiều hình thức khác nhau: bằng miệng, bằng văn bản, bằng thông báo nội bộ, bằng các quyết định chính thức ...

Hình thức là công cụ để chuyển tải nội dung, vì thế hình thức của các quyết định có vai trò rất quan trọng trong việc truyền đạt nội dung ý tứ, tinh thần của mỗi quyết định. Hình thức ra quyết định bằng văn bản sẽ là cần thiết khi nội dung của các quyết định là quan trọng. Hơn thế nữa cũng là bằng văn bản, nhưng quyết định nào được ra ở cấp lãnh đạo càng cao, thì hiệu lực của quyết định càng mạnh...

\* Những hình thức ra quyết định chủ yếu: bằng miệng, bằng văn bản, thông báo, nghị quyết, quyết định chính thức...

\* Yêu cầu: Hình thức của các quyết định phải đơn giản dễ hiểu, gây ấn tượng, phù hợp với nội dung, phù hợp với đối tượng thực hiện quyết định.

\* Lựa chọn hình thức thích hợp: cùng một nội dung người ta có thể ra quyết định bằng nhiều hình thức khác nhau, do đó cần lựa chọn hình thức phù hợp và có hiệu quả nhất.

## **5.5. Tiến trình ra quyết định**

### **5.5.1. Nguyên tắc của việc ra các quyết định**

Những nguyên tắc chung về quản trị cũng là những nguyên tắc về việc ra quyết định, tuy nhiên trong việc ra quyết định người ta thường đặc biệt chú trọng thực hiện các nguyên tắc sau:

- Quyết đoán;
- Khoa học;
- Khách quan;
- Thống nhất;

- Gắn chặt quyền lợi, quyền hạn và trách nhiệm;
- Tạo ra sự năng động sáng tạo trong tổ chức;
- Không chông chéo;
- Kịp thời;
- Hiệu quả;

Áp dụng các nguyên tắc vào từng trường hợp ra quyết định cụ thể đòi hỏi các nhà quản trị phải vận dụng, phải sáng tạo, không được cứng nhắc, phải phù hợp với hoàn cảnh thực tế ở mỗi đơn vị.

### **5.5.2. Môi trường ra quyết định**

Trong điều kiện lý tưởng thì các nhà quản trị sẽ ra quyết định khi biết mọi thông tin và có đủ nguồn lực cần thiết để giải quyết vấn đề. Tuy nhiên trong thực tế họ luôn phải đối phó với những rủi ro, bất trắc từ môi trường.

Môi trường ra quyết định là những lực lượng và yếu tố bên ngoài hệ thống ra quyết định nhưng lại có ảnh hưởng sâu sắc tới việc ra quyết định. Nhận thức đúng đắn ảnh hưởng của môi trường để cải tạo, thích nghi và để tạo ra những điều kiện thuận lợi cho việc đưa ra được những quyết định đúng đắn và khoa học là một việc cần quan tâm.

Các yếu tố cấu thành môi trường ra quyết định:

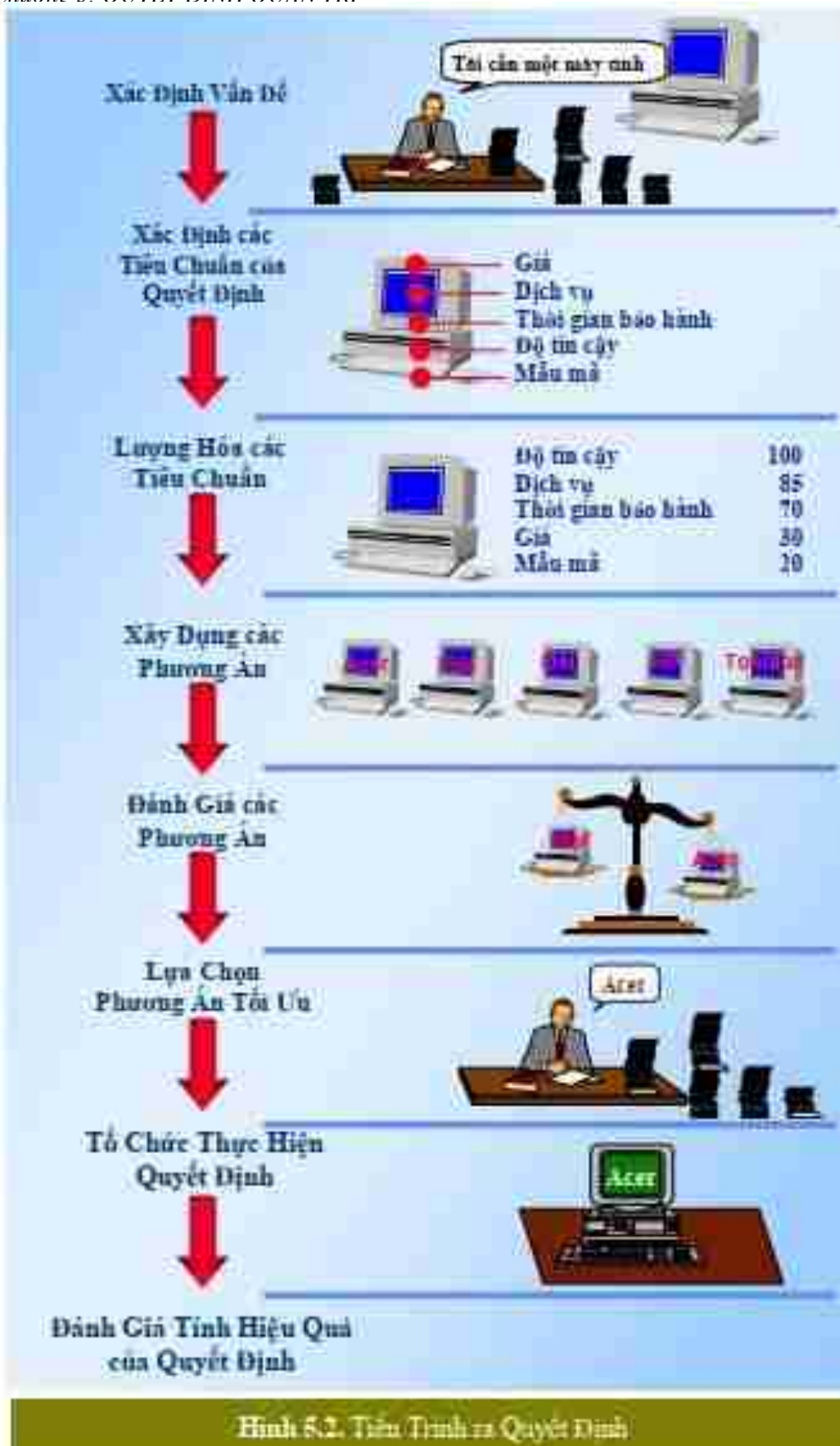
- Môi trường bên ngoài doanh nghiệp: xã hội, kinh tế, pháp luật, tự nhiên, gia đình ...
- Môi trường bên trong doanh nghiệp: văn hóa công ty, cơ cấu tổ chức, cơ sở vật chất, quan hệ ...

Để tạo ra bầu không khí ra quyết định được thuận lợi và thoải mái, người tap phải biết cách phân tích ảnh hưởng của môi trường tới quá trình ra quyết định. Nội dung của những cuộc phân tích này là nhằm vào việc phân tích cơ chế, qui luật ảnh hưởng của từng yếu tố môi trường đến các mặt của hoạt động ra quyết định. Trên cơ sở những phân tích môi trường ra quyết định người ta sẽ tìm ra các giải pháp thích hợp để cải tạo, biến đổi, thích nghi và tồn tại chung với chúng một cách có lợi nhất.

### **5.5.3. Tiến trình và mô hình ra quyết định**

#### **5.5.3.1. Tiến trình ra quyết định**

Stephen P. Robbins và Mary Coulter đề xuất tiến trình ra quyết định bao gồm 8 bước như được chỉ ra trong Hình 5.2. Tiến trình này bắt đầu bằng việc xác định vấn đề, đưa ra các tiêu chuẩn của quyết định, lượng hóa các tiêu chuẩn, xây dựng các phương án, đánh giá và lựa chọn phương án tối ưu, tổ chức thực hiện phương án đã lựa chọn và cuối cùng là đánh giá tính hiệu quả của quyết định.



Hình 5.2. Tiến Trình ra Quyết Định

### 1 Xác định vấn đề

Trước hết cần phải xác định có cần phải quyết định hay không hay có nghĩa là có một vấn đề thực sự không. Việc tìm ra vấn đề là một bước quan trọng trong tiến trình ra quyết định, vì không thể sửa sai khi không biết cái sai là gì. Xác định cái sai và mô tả cái sai chính là công việc liên tục tìm và xử lý thông tin, do đó phải có hệ thống thu thập thông tin hiệu quả. Đây là bước đầu tiên của tiến trình ra quyết định nhưng lại rất quan trọng như một nhà quản trị nổi tiếng đã nói: ‘Xác định đúng vấn đề là thành công được một nửa công việc’.

Đề đơn giản, với ví dụ được chỉ ra trong tiến trình ra quyết định (Hình 5.2), chúng ta thấy rằng vấn đề mà nhà quản trị đang đối mặt là cần có một máy tính mới tốc độ xử lý nhanh hơn, có thể lưu giữ nhiều hơn các dữ liệu. Tuy nhiên, ‘vấn đề’ trong thực tiễn quản trị thường không xuất hiện rõ ràng, cần phải chẩn đoán để tìm ra nguyên nhân, giống như trường hợp các bác sĩ phải chẩn đoán để xác định bệnh chính xác vậy. Ví dụ như việc giảm doanh số bán có phải là ‘vấn đề’? Hay nó chỉ là hiện tượng và nguyên nhân hay ‘vấn đề’ là do chất lượng sản phẩm kém!



Hình 5.2. Hiện Tượng & Nguyên Nhân của Vấn Đề

### 2 Xác định các tiêu chuẩn của quyết định

Một khi vấn đề đã được xác định để hướng sự nỗ lực của nhà quản trị vào việc giải quyết nó, xác định các tiêu chuẩn của quyết định là bước tiếp theo cần phải làm. Tiêu chuẩn của quyết định nghĩa là những căn cứ được xem xét để đi đến sự chọn lựa quyết định. Ví dụ như việc mua máy tính, những tiêu chuẩn này bao gồm giá cả, dịch vụ, thời gian bảo hành, độ tin cậy, mẫu mã. Trong bước này, việc xác định không đầy đủ những tiêu chuẩn (đặc biệt những tiêu chuẩn ảnh hưởng nhiều đến quyết định) sẽ có thể dẫn đến tính kém hiệu quả của quyết định.

### 3) Lượng hóa các tiêu chuẩn

Các tiêu chuẩn được liệt kê ở bước 2 thường có mức độ quan trọng khác nhau đối với quyết định, vì vậy chúng ta cần phải đo lường mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn này để có thứ tự ưu tiên chính xác khi chọn lựa quyết định. Lượng hóa các tiêu chuẩn như thế nào? Một cách đơn giản là chúng ta sẽ sử dụng hệ số 10 cho tiêu chuẩn có ảnh hưởng quan trọng nhất đến quyết định và sử dụng hệ số thấp hơn cho những tiêu chuẩn kém quan trọng. Ví dụ cho hệ số 5 đối với tiêu chuẩn có mức độ quan trọng chỉ bằng ½ của tiêu chuẩn quan trọng nhất.

### 4) Xây dựng các phương án

Bước này đòi hỏi nhà quản trị phải đưa ra được các phương án mà những phương án này có thể giải quyết được vấn đề. Một quyết định quản trị chỉ có thể có hiệu quả cao khi nhà quản trị dành nhiều nỗ lực để tìm kiếm nhiều phương án khác nhau. Trong ví dụ về vấn đề mua máy tính, các phương án được đề xuất, đơn giản đó là những máy tính khác nhau như Acer TravelMate 290, IBM ValuePoint P/60D ...

### 5) Đánh giá các phương án

Những phương án đã được đề xuất ở bước trên cần được phân tích thận trọng. Những điểm mạnh và những hạn chế/điểm yếu của từng phương án sẽ được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn đã được xây dựng ở bước 2. Bảng 5.1 chỉ ra việc phân tích các phương án – các máy tính nhãn hiệu Acer, IBM, Dell ...

**Bảng 5.1.** Đánh giá các phương án theo từng tiêu chuẩn của quyết định

Các tiêu chuẩn của quyết định	Lượng hóa các tiêu chuẩn	Nhãn hiệu máy tính				
		Acer	IBM	Dell	HP	Toshiba
Độ tin cậy	10	9	10	8	8	9
Dịch vụ	8	10	9	8	7	6
Thời gian bảo hành	7	10	8	7	8	10
Giá	3	7	5	10	8	6
Mẫu mã	2	9	7	8	6	9

### 6) Lựa chọn phương án tối ưu

Bước này đòi hỏi nhà quản trị phải thực hiện hành động có tính then chốt đó là quyết định phương án nào được chấp nhận giữa các giải pháp đã được phân tích, đánh giá. Trong ví dụ đơn giản của chúng ta, phương án tốt nhất được chấp nhận là phương án có tổng số điểm tối đa - Chọn mua máy Acer TravelMate 290 vì phương án này có điểm cao nhất là 272 điểm. Lưu ý tổng điểm được tính bằng cách lấy điểm của mỗi phương án theo từng tiêu chuẩn nhân tương ứng với hệ số lượng hóa của tiêu chuẩn đó, và sau đó cộng các điểm lại (Bảng 5.2). Tuy nhiên, trong thực tiễn quản trị, việc

chọn lựa giải pháp tối ưu là khá khó khăn vì không phải mọi phương án đều có thể định lượng được.

**Bảng 5.2.** Tổng điểm của các phương án

Các tiêu chuẩn của quyết định	Nhãn hiệu máy tính				
	Acer	IBM	Dell	HP	Toshiba
Độ tin cậy	$9 \times 10 = 90$	$10 \times 10 = 100$	$8 \times 10 = 80$	$8 \times 10 = 80$	$9 \times 10 = 90$
Dịch vụ	$10 \times 8 = 80$	$9 \times 8 = 72$	$8 \times 8 = 64$	$10 \times 8 = 80$	$6 \times 8 = 48$
Thời gian bảo hành	$9 \times 7 = 63$	$8 \times 7 = 56$	$7 \times 7 = 49$	$8 \times 7 = 56$	$10 \times 7 = 70$
Giá	$7 \times 3 = 21$	$9 \times 3 = 27$	$10 \times 3 = 30$	$9 \times 3 = 27$	$6 \times 3 = 18$
Mẫu mã	$9 \times 2 = 18$	$7 \times 2 = 14$	$8 \times 2 = 16$	$10 \times 2 = 20$	$9 \times 2 = 18$
<b>Tổng điểm</b>	<b>272</b>	<b>269</b>	<b>239</b>	<b>263</b>	<b>247</b>

### 7 Tổ chức thực hiện quyết định

Một quyết định đúng được chọn lựa ở bước trên vẫn có thể không đạt được kết quả tốt nếu việc tổ chức thực hiện quyết định kém. Để thực hiện quyết định đúng cần phải lập kế hoạch cụ thể trong đó cần nêu rõ:

- Ai thực hiện?
- Bao giờ bắt đầu? Bao giờ kết thúc? Tiến độ thực hiện như thế nào?
- Thực hiện bằng phương tiện nào?

### 8 Đánh giá tính hiệu quả của quyết định

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

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

Tiến trình ra quyết định còn được đề xuất là một qui trình gồm 6 bước. Các bước này với 6 chữ đầu mỗi bước ghép thành từ tiếng Anh là **DECIDE**, nghĩa là **Quyết Định**. (1) Define the Problem (xác định vấn đề); (2) Enumerate the decision factors (Liệt kê các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định); (3) Collect relevant information (Thu thập thông tin có liên quan); (4) Identify the Solution (Quyết định giải pháp: gồm 3 bước nhỏ là đưa ra nhiều phương án khác nhau để lựa chọn, so sánh/đánh giá các phương án và lựa chọn phương án tốt nhất); (5) Develop and Implement the solution (Tổ chức thực hiện quyết định); và (6) Evaluate the results (Đánh giá kết quả thực hiện quyết định). Tiến trình này được trình bày trong Hình 5.4 dưới đây.



Hình 5.4. Tiến Trình ra Quyết Định theo ‘Mô Hình DECIDE’

### 5.5.3.2. Mô hình ra quyết định

Có 5 mô hình ra quyết định thường được sử dụng trong các tình huống khác nhau như sau:

MÔ HÌNH	NỘI DUNG
<b>Mô hình 1</b>	Nhà quản trị độc lập ra quyết định dựa trên những hiểu biết của mình, hoàn toàn không có sự tham khảo với các thuộc cấp khác
<b>Mô hình 2</b>	Nhà quản trị đề nghị các thuộc cấp cung cấp các thông tin, sau đó độc lập đưa ra giải pháp cho vấn đề cần quyết định
<b>Mô hình 3</b>	Nhà quản trị trao đổi với các thuộc cấp có liên quan để lắng nghe ý kiến và đề nghị của họ mà không cần tập trung họ lại. sau đó nhà quản trị ra quyết định có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi các ý kiến trên
<b>Mô hình 4</b>	Các nhà quản trị trao đổi với tập thể để lấy ý kiến và đề nghị chung của họ. Sau đó nhà quản trị sẽ ra quyết định với nội dung có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi ý kiến tập thể
<b>Mô hình 5</b>	Nhà quản trị trao đổi ý kiến với tập thể, lấy ý kiến và đi đến một sự nhất trí chung. Quyết định đưa ra bị phụ thuộc vào ý kiến đa số của tập thể

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

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

#### 5.5.3.4. Các thế lực trong tổ chức

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

##### 5.5.3.4.1. Các định kiến

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

##### 5.5.3.4.2. Tính bảo thủ

Đây là một vấn đề tế nhị, các nhà quản trị thường cố gắng bảo vệ các quyết định của mình mà không dũng cảm nhận ra những sai lầm, khăng khăng tiếp tục thực hiện mặc dù nhiều khi có những bằng chứng hiển nhiên về những sai lầm mắc phải. Để tránh mắc phải tính bảo thủ, nhà quản trị cần phải:

- Xem xét thông tin bất lợi một cách nghiêm túc thay vì lờ đi hay phản bác chúng.
- Sẵn sàng dẹp bỏ các tự ái cá nhân để làm lại các quyết định nếu thấy sai lầm.

### 5.6. Phương pháp và nghệ thuật ra quyết định

#### 5.6.1. Phương pháp ra quyết định

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ƯU ĐIỂM

1. Có nhiều thông tin và kiến thức hơn
2. Nhiều đường lối tiếp cận vấn đề
3. Phân tích vấn đề rộng
4. Giảm bất trắc của các giải pháp
5. Có nhiều giải pháp
6. Quyết định có chất lượng hơn
7. Quyết định sáng tạo hơn
8. Hiểu rõ vấn đề và giải pháp hơn
9. Giải pháp được chấp nhận rộng rãi hơn
10. Tăng cường tính thoả mãn nội bộ
11. Phát huy khả năng của cấp dưới

### NHƯỢC ĐIỂM

1. Tăng thời gian và chi phí
2. Thường đưa đến quyết định dung hoà
3. Tài năng chuyên môn ít được phát huy
4. Có thể bị khống chế bởi cá nhân
5. Áp lực nhóm
6. Cá nhân tham gia hạn chế
7. Trách nhiệm không cao
8. Dễ dẫn tới bất đồng
9. Nuôi dưỡng óc bè phái
10. Dễ bỏ qua các ý kiến mới nhưng thiếu số

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

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

#### **5.6.1.1. Kỹ thuật tập thể danh nghĩa**

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

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

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

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

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

### 5.6.1.2. Kỹ thuật Delphi

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

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

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

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

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

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

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

### 5.6.2. Nghệ thuật ra quyết định

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

Nghệ thuật ra quyết định thể hiện ở những mặt sau:

#### (1) Tính sáng tạo

Cùng một vấn đề cần giải quyết, những người có nghệ thuật điều luyện là những người luôn sáng tạo được các quyết định giải quyết vấn đề độc đáo chưa từng gặp, ít ngờ tới hay hết sức đơn giản mà hiệu quả lại cao... Thông thường cạnh tranh về giá, người ta hạ giá sản phẩm của mình, nhưng người sáng tạo có thể không làm như thế mà hiệu quả lại cao hơn. Để tăng khả năng sáng tạo cần tránh những điều có thể làm cản trở khả năng sáng tạo. Những rào cản đối với tính sáng tạo bao gồm:

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

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

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

\* *Đừng quá lệ thuộc vào hiện thực*: Có nhiều ý tưởng ‘không tưởng’ có thể trở thành những bàn đạp cho sự sáng tạo.

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

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

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

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

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

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

## **(2) Tính cân đối**

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

## **(3) Tính hài hòa**

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

## **(4) Tính hiệu quả**

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

*Các yếu tố ảnh hưởng:*

\* Phẩm chất cá nhân: Đạo đức, tài năng, óc sáng tạo, kinh nghiệm, quan hệ...

\* Môi trường làm việc.

\* Cơ sở vật chất kỹ thuật.

\* Chế độ đãi ngộ.

*Phương pháp hoàn thiện*

\* Nâng cao trình độ nhận thức, kinh nghiệm và hiểu biết của người ra quyết định.

\* Học tập kinh nghiệm tiên tiến.

\* Cải thiện môi trường làm việc.

\* Hoàn thiện hệ thống đãi ngộ.

### **5.7. Phẩm chất cá nhân cần thiết cho việc ra quyết định**

Việc ra quyết định hiệu quả cần những phẩm chất cá nhân quan trọng của nhà quản trị, bao gồm: (1) kinh nghiệm, (2) khả năng xét đoán, (3) óc sáng tạo và (4) khả năng định lượng.

#### **5.7.1. Kinh nghiệm**

Kinh nghiệm giữ vai trò quan trọng trong việc quyết định. Khi đối phó với một vấn đề, người quản lý rút từ kho kinh nghiệm của mình một giải pháp đã thành công trong quá khứ. Trong những trường hợp đòi hỏi những quyết định theo chương trình, thì kinh nghiệm càng tỏ ra có lợi thế hơn. Người quản lý có kinh nghiệm chẳng những giải quyết công việc một cách dễ dàng, nhanh chóng mà còn có hiệu quả nữa. Đối với những trường hợp đòi hỏi một sự đáp ứng không theo chương trình, thì kinh nghiệm có thể có lợi mà cũng bất lợi. Bất lợi chính là ở chỗ những bài học kinh nghiệm hoàn toàn không thích hợp với vấn đề mới, nó dễ dẫn nhà quản trị đến lối mòn của thói quen và tính bảo thủ. Tuy nhiên, kinh nghiệm có thể là một lợi thế trong việc phân biệt những vấn đề có cấu trúc tốt và những vấn đề có cấu trúc xấu.

Kinh nghiệm làm tăng khả năng của một người quản trị là hợp lý theo lương tri. Quan niệm trọng thâm niên trong tổ chức, theo đó những cá nhân nào đã phục vụ lâu nhất thì được lãnh mức lương cao nhất là dựa trên giá trị của kinh nghiệm. Sự lựa chọn nhân viên cũng thường đặt nặng yếu tố kinh nghiệm cá nhân. Những thành công và thất bại đã qua là căn cứ cho những hành động tương lai. Người làm việc mười năm phải có kinh nghiệm hơn người năm năm, với điều kiện liên tục học hỏi trong suốt 10 năm đó và với điều kiện không phải là học đi học lại một kinh nghiệm tới 10 lần.

#### **5.7.2. Khả năng xét đoán**

Xét đoán là khả năng đánh giá tin tức một cách khôn ngoan. Nó gồm có lương tri, sự chín chắn, lý luận và kinh nghiệm. Thông thường, sự xét đoán tăng lên cùng với tuổi tác và kinh nghiệm. Tuy nhiên có những người thu được kinh nghiệm mà khả năng xét đoán không được cải thiện, do vậy không thể đánh đồng xét đoán với kinh nghiệm được.

Người có trí xét đoán tốt có thể nắm những tin tức quan trọng, định lượng và đánh giá chúng. Xét đoán sáng suốt rất quan trọng cho những vấn đề có cấu trúc xấu, vì người làm quyết định chỉ có thể đoán được kết quả bằng sự xét đoán các tương tác, áp dụng những trọng lượng thích hợp cho các tiêu chuẩn, hiểu rõ những bất trắc, và có thể đơn giản hóa vấn đề mà không bóp méo những phần cốt yếu.

Khả năng xét đoán cần thiết trong các bước của quá trình ra quyết định, nó cung cấp cho nhà quản trị một cái nhìn hệ thống và bao quát vấn đề.

### **5.7.3. Óc sáng tạo**

Óc sáng tạo là khả năng liên kết hay kết hợp những ý tưởng để đạt được một kết quả vừa mới lạ vừa hữu hiệu. Các nhà quản trị dùng óc sáng tạo của mình trong việc xác định những vấn đề, các giải pháp và hình dung những kết quả cuối cùng.

Người có óc sáng tạo có thể hiểu và đánh giá vấn đề một cách đầy đủ hơn. Họ còn nhìn ra được những vấn đề mà người khác không thấy, phát hiện những khả năng lựa chọn. Khi đi tìm những khả năng này, nhà quản trị nhờ vào kinh nghiệm, kiến thức và óc sáng tạo của mình mà phát triển các khả năng lựa chọn.

Chọn lựa một khả năng đã rõ ràng thì vấn đề rất đơn giản, nhưng trong hầu hết các trường hợp, các vấn đề mà nhà quản trị gặp phải đều có cấu trúc xấu nên tính sáng tạo luôn cần thiết. Ngay cả khi vấn đề có cấu trúc tốt thì tính sáng tạo cũng không thừa vì nó càng làm cho giải pháp đa dạng và thích hợp hơn.

### **5.7.4. Khả năng định lượng**

Đây là phẩm chất cuối cùng cần thiết cho việc quyết định có hiệu quả. Phẩm chất này liên quan tới khả năng áp dụng những phương pháp định lượng như qui hoạch tuyến tính, lý thuyết nhận dạng, mô hình thống kê.v.v. Đó là những kỹ thuật giúp cho những người quản lý đạt được những quyết định hiệu quả, đánh giá những khả năng lựa chọn. Tuy nhiên, những kỹ thuật này chỉ là công cụ chứ không thể thay thế sự xét đoán cá nhân của nhà quản trị được.

Ngoài ra, nhà quản trị phải thu thập nhiều thông tin, tới mức tối đa, trước lúc phải đi đến quyết định, và quan trọng hơn là phải có khả năng phân tích những thông tin đó. Đồng thời họ cũng phải quan tâm đúng mức tới triết lý kinh doanh và chiến lược công ty vì nó là những tư tưởng, quan điểm chủ đạo chi phối mọi hoạt động kinh doanh của công ty đó. Bên cạnh đó, cần có thêm mục đích của công ty, phương châm để thực hiện mục đích, hay xác định bộ mặt, phong cách, văn hóa của công ty. Chiến lược công ty xác định những phương hướng phát triển chủ yếu của công ty trong tương lai như mục tiêu sản phẩm, thị trường vốn, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực v.v...

Mọi quyết định của công ty đều mang dấu ấn triết lý kinh doanh và chiến lược. Một công ty không có triết lý kinh doanh và chiến lược phát triển rõ ràng thì sẽ gặp khó khăn khi phải ra những quyết định.

Cuối cùng, nhà quản trị cũng cần có phẩm chất nhà kinh doanh, trước tiên, đó là trực giác. Đây là phẩm chất rất quan trọng giúp cho nhà quản trị đưa ra được quyết định đúng đắn vào thời điểm hợp lý nhất. Nhiều nhà quản trị thường đòi hỏi phải có đầy đủ dữ kiện mới ra quyết định. Nhưng thực tế không phải bao giờ cũng cho phép như thế. Trong một môi trường kinh doanh cạnh tranh biến động liên tục, nhiều khi một quyết định đúng đắn hóa ra sai lầm nếu thực hiện chậm trễ. Thứ hai là phải quyết đoán và có bản lĩnh. Lee Lacocca nói: “chính sách của tôi là luôn tỏ ra dân chủ trên con đường đi đến quyết định. Nhưng rồi cuối cùng tôi trở nên độc tài: *Được rồi, tôi đã lắng nghe tất cả mọi người. Bây giờ là điều mà chúng ta phải làm*”.

Theo Mc Cormack, trước khi đi đến quyết định, ông nghiên cứu và phân tích, cân nhắc rất kỹ càng, khi đã quyết định rồi thì ông không còn đắn đo và băn khoăn nữa, ông dốc hết khả năng và sức lực của mình để thực hiện quyết định đó.

### **5.8. Tổ chức thực hiện và kiểm soát các quyết định**

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

Tất nhiên đây là một nhận xét mang tính hình tượng, nhưng có một thực tế là quá trình thực hiện và kiểm soát các quyết định cũng quan trọng không kém so với việc đưa ra được quyết định đúng. Trên thực tế một số doanh nghiệp và tổ chức có hiện tượng quyết định được ban hành rất nhiều nhưng thực hiện lại chẳng được bao nhiêu. Như vậy ở đây chúng ta cần nghiên cứu là tại sao và làm cách nào để thực hiện và kiểm soát thành công các quyết định. Việc thi hành các quyết định có liên quan chặt chẽ với việc thực hiện các chức năng quản trị: hoạch định, lãnh đạo, tổ chức và kiểm soát. Vai trò của tổ chức và kiểm soát các quyết định là biến ý đồ của các quyết định thành hiện thực, do đó khi tổ chức thực hiện và kiểm soát các quyết định cần có kế hoạch, cụ thể, sáng tạo, khoa học, phù hợp với khả năng, đáp ứng quyền lợi của người thực hiện, thống nhất, đồng bộ, kết hợp quyền lợi và trách nhiệm, khẩn trương, kiên quyết, linh hoạt, kiểm soát chặt chẽ, thưởng phạt nghiêm minh, kết hợp giáo dục, thuyết phục và cưỡng bức khi cần thiết.

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

#### **5.8.1. Triển khai quyết định**

Nội dung các quyết định phải được triển khai cụ thể, rõ ràng tới các nhóm và cá nhân có trách nhiệm thực hiện, bảo đảm rằng các bộ phận liên quan thấu hiểu trách

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

### **5.8.2. Bảo đảm các điều kiện vật chất**

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

### **5.8.3. Đảm bảo các thông tin phản hồi**

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

### **5.8.4. Tổng kết và đánh giá kết quả**

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

## **TÓM TẮT**

Ra quyết định là nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị, kinh nghiệm, khả năng xét đoán, óc sáng tạo và khả năng định lượng là một quá trình chọn lựa một trong nhiều khả năng. Quá trình này thể hiện trong các công việc quản trị. Tiến trình ra quyết định gồm có các bước: (1) Xác định vấn đề, (2) Liệt kê các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định, (3) Thu thập và chọn lọc thông tin (4) Quyết định giải pháp, (5) Tổ chức thực hiện quyết định và (6) Đánh giá kết quả thực hiện quyết định.

Trong khi ra quyết định nhà quản trị có thể sử dụng nhiều công cụ định lượng với sự trợ giúp của máy tính và có thể lựa chọn các hình thức ra quyết định khác nhau như quyết định cá nhân hay quyết định tập thể. Tuy nhiên, để có một quyết định hợp lý, nhà quản trị phải có những phẩm chất như kinh nghiệm, khả năng xét đoán, óc sáng tạo và khả năng định lượng.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nhận xét câu: “Ra quyết định là nhiệm vụ cơ bản của nhà quản trị”.
2. Tiến trình ra quyết định gồm những bước đi như thế nào?
3. Tổ chức muốn cất nhắc bạn lên một chức vụ cao hơn nhưng phải làm việc ở một nơi xa, mà gia đình bạn không thích. Hãy đặt ra những khả năng chọn lựa, kèm theo xác suất nếu có thể được, và cho biết quyết định sau cùng của bạn.
4. Một quyết định hợp logic cần phải đáp ứng những yêu cầu nào? Theo bạn yêu cầu nào là quan trọng nhất?
5. Nhà quản trị cần có những phẩm chất nào để có thể ra quyết định hữu hiệu trong các hoạt động sản xuất kinh doanh?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: Thông tin và ra quyết định quản trị

Một hãng giày nổi tiếng của một nước Bắc Âu sau khi xem xét và phân tích thị trường trong nước đã nhận thấy những dấu hiệu của sự bão hòa. Ban giám đốc của hãng quyết định cử các nhân viên của phòng Marketing tiến hành thăm dò khả năng thâm nhập thị trường ngoài nước. Hai nhân viên giàu kinh nghiệm được cử đến một nước thuộc Châu Phi.

Sau một thời gian quan sát và thu thập thông tin, cả hai chuyên gia đều phát hiện ra rằng, ở đất nước Châu Phi này không thấy ai đi giày. Họ quyết định thông báo thông tin này về cho ban lãnh đạo hãng ở nhà cùng với ý kiến của họ. Chuyên gia thứ nhất cho rằng ở đây chưa có ai đi giày và đất nước này là một thị trường đầy tiềm năng, hãng cần nhanh chóng chớp cơ hội. Chuyên gia thứ hai lại có quan điểm hầu như trái ngược: Ở đây người ta không đi giày, vì vậy nếu mang giày đến sẽ không có ai mua

#### Câu hỏi:

Câu 1: Theo anh (chị) 2 chuyên gia Marketing của hãng giày trên ai đúng, ai sai? Tại sao?

Câu 2: Nếu anh (chị) là giám đốc của hãng giày trên, anh (chị) sẽ quyết định thế nào?

Câu 3: Hãy đánh giá vai trò của thông tin trong việc ra quyết định?

## CHƯƠNG 6: HOẠCH ĐỊNH

Hoàn thành chương này sinh viên có thể:

1. *Hiểu được chức năng hoạch định*
2. *Giải thích được những lợi ích của việc hoạch định*
3. *Phân biệt được các loại hoạch định trong một tổ chức*
4. *Mô tả các bước trong tiến trình hoạch định chiến lược*
5. *Giải thích được phân tích SWOT*
6. *Tiếp cận được công cụ phổ biến trong hoạch định chiến lược: Ma trận phát triển - tham gia thị trường (BCG)*
7. *Biết được phương pháp quản trị theo mục tiêu*

### 6.1. Khái niệm và mục đích của hoạch định

#### 6.1.1. Khái niệm

Hoạt động của con người để thực hiện một việc gì đó khác loài vật ở chỗ con người biết tư duy, suy nghĩ, hình dung, lựa chọn cách làm trước khi con người bắt tay vào thực hiện. Đây là các hoạt động có kế hoạch của con người, hay nói cách khác kế hoạch hóa hay hoạch định là một việc cần thiết và rất đặc trưng trong các hoạt động của con người. Hoạt động quản trị là một trong những dạng hoạt động của con người và chính vì thế cũng rất cần được kế hoạch hóa. Về phương diện khoa học, kế hoạch được xem là một chương trình hành động cụ thể, còn hoạch định là quá trình tổ chức soạn thảo và thực hiện các kế hoạch cụ thể đã được đề ra.

Như đã được trình bày ở chương một, hoạch định bao gồm việc xác định mục tiêu, hình thành chiến lược tổng thể nhằm đạt được mục tiêu và xây dựng các kế hoạch hành động để phối hợp các hoạt động trong tổ chức. Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Wehrich thì hoạch định là “quyết định trước xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm cái đó”. Như vậy hoạch định chính là phương

thức xử lý và giải quyết các vấn đề có kế hoạch cụ thể từ trước. Tuy nhiên khi tình huống xảy ra có thể làm đảo lộn cả kế hoạch. Nhưng dù sao người ta chỉ có thể đạt được mục tiêu trong hoạt động của tổ chức bằng việc vạch ra và thực hiện các kế hoạch mang tính khoa học và thực tế cao chứ không phải nhờ vào sự may rủi.

Hoạch định có thể là chính thức và không chính thức. Các nhà quản trị đều tiến hành hoạch định, tuy nhiên có thể chỉ là hoạch định không chính thức. Trong hoạch định không chính thức mọi thứ không được viết ra, ít có hoặc không có sự chia sẻ các mục tiêu với những người khác trong tổ chức. Loại hoạch định này hay được áp dụng ở các doanh nghiệp nhỏ, ở đó, người chủ doanh nghiệp thấy họ muốn đi tới đâu và cái gì đang đợi họ ở đó. Cách hoạch định này thường chung chung và thiếu tính liên tục. Tất nhiên hoạch định không chính thức cũng được áp dụng ở một số doanh nghiệp lớn và một số khác cũng có những kế hoạch chính thức rất công phu.

Trong quyển sách này, thuật ngữ hoạch định được hiểu theo tinh thần là loại hoạch định chính thức. Với hoạch định chính thức, các mục tiêu cụ thể của tổ chức được xác định và được viết ra, và mọi thành viên trong tổ chức đều được biết và chia sẻ. Thêm vào đó, những nhà quản trị cũng xây dựng những chương trình hành động rõ ràng nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

### **6.1.2.Mục đích của hoạch định**

Tại sao những nhà quản trị phải hoạch định? Tất cả các nhà quản trị đều phải làm công việc hoạch định dưới hình thức này hay hình thức khác, vì nhờ vào hoạch định mà tổ chức có được định hướng phát triển, thích nghi được với những thay đổi, biến động của môi trường, tối ưu hóa trong việc sử dụng nguồn lực và thiết lập được các tiêu chuẩn cho việc kiểm tra.

- Bất kỳ một tổ chức nào trong tương lai cũng có sự thay đổi nhất định, và trong trường hợp đó, hoạch định là chiếc cầu nối cần thiết giữa hiện tại và tương lai. Nó sẽ làm tăng khả năng đạt được các kết quả mong muốn của tổ chức. Hoạch định là nền tảng của quá trình hình thành một chiến lược có hiệu quả.
- Hoạch định có thể có ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả của cá nhân và tổ chức. Nhờ hoạch định trước, một tổ chức có thể nhận ra và tận dụng cơ hội của môi trường và giúp các nhà quản trị ứng phó với sự bất định và thay đổi của các yếu tố môi trường. Từ các sự kiện trong quá khứ và hiện tại, hoạch định sẽ suy ra được tương lai. Ngoài ra nó còn đề ra các nhiệm vụ, dự đoán các biến cố và xu hướng trong tương lai, thiết lập các mục tiêu và lựa chọn các chiến lược để theo đuổi các mục tiêu này.
- Hướng dẫn các nhà quản trị cách thức để đạt mục tiêu và kết quả mong đợi cuối cùng. Mặt khác, nhờ có hoạch định, các nhà quản trị có thể biết tập trung chú ý vào việc thực hiện các mục tiêu trọng điểm trong những thời điểm khác nhau.

- Nhờ có hoạch định một tổ chức có thể phát triển tinh thần làm việc tập thể. Khi mỗi người trong tập thể cùng nhau hành động và đều biết rằng mình muốn đạt cái gì, thì kết quả đạt được sẽ cao hơn.
- Hoạch định giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do đó có thể định hướng được số phận của nó. Các tổ chức thành công thường cố gắng kiểm soát tương lai của họ hơn là chỉ phản ứng với những ảnh hưởng và biến cố bên ngoài khi chúng xảy ra. Thông thường tổ chức nào không thích nghi được với sự thay đổi của môi trường thì sẽ bị tan vỡ. Ngày nay, sự thích nghi nhanh chóng là cần thiết hơn bao giờ hết do những thay đổi trong môi trường kinh doanh thế giới đang xảy ra nhanh hơn.
- Hoạch định giúp các nhà quản trị kiểm tra tình hình thực hiện các mục tiêu thuận lợi và dễ dàng.

## 6.2. Phân loại hoạch định

Hoạch định thường được phân loại theo nhiều cách khác nhau như dựa vào thời gian (hoạch định ngắn hạn, hoạch định trung hạn và hoạch định dài hạn), cấp độ (hoạch định vĩ mô, hoạch định vi mô), mức độ (hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp), phạm vi (hoạch định toàn diện, hoạch định từng phần), và lĩnh vực kinh doanh (dịch vụ, tài chính, nhân sự v.v...).

Theo J. Stoner, hệ thống hoạch định của một tổ chức bao gồm hoạch định mục tiêu, hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp. Các kế hoạch tác nghiệp được phân thành 2 nhóm: (1) kế hoạch đơn dụng (cho những hoạt động không lặp lại) gồm có ngân sách, chương trình và dự án; và (2) kế hoạch thường xuyên (cho những hoạt động lặp lại) bao gồm chính sách, thủ tục và qui định. Hệ thống hoạch định theo cách phân loại của J. Stoner được trình bày trong Hình 6.1 dưới đây.



**Hình 6.1.** Hệ Thống Hoạch Định của Tổ Chức

Harold Koontz và Cyril O'Donnell phân chia việc hoạch định của một tổ chức thành các nội dung như được chỉ ra trong Hình 6.2.



**Hình 6.2.** Phân Loại Hoạch Định

- 1 Nhiệm vụ và mục đích

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

## ② Mục tiêu

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

## ③ Các chiến lược

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

## ④ Các chính sách

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

## ⑤ Các thủ tục

Các thủ tục là những sự hướng dẫn về hành động phải tuân theo để thực hiện một công việc nào đó. Chúng chỉ ra một cách chi tiết công việc đó phải làm như thế nào. Ví dụ như thủ tục đăng ký kinh doanh, thủ tục xuất nhập kho, thủ tục thanh toán

...

## ⑥ Các qui tắc

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

## ⑦ Các chương trình

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

## ⑧ Ngân quỹ

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

### 6.3.Mục tiêu: Nền tảng của hoạch định

#### 6.3.1.Khái niệm và phân loại mục tiêu

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

Mục tiêu của công tác hoạch định và mục tiêu của các kế hoạch là hết sức phong phú, chúng có thể được phân thành những loại sau: (1) Mục tiêu thật và mục tiêu tuyên bố; (2) Mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn; và (3) Mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng.

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

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

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

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

#### 6.3.2.Vai trò của mục tiêu

Trong công tác quản trị, mục tiêu có vai trò rất quan trọng. Mục tiêu đã được xác định là nền tảng của hoạch định, nhằm xây dựng hệ thống quản trị. Mặt khác, khi hướng đến mục đích dài hạn có tính chiến lược của tổ chức, mục tiêu quản trị không

phải là những điểm mốc cố định mà là linh hoạt phát triển với những kết quả mong đợi ngày càng cao hơn trên cơ sở xem xét các nguồn lực hiện có hoặc sẽ có của tổ chức. Với nghĩa này, mục tiêu giữ vai trò rất quan trọng đối với tiến trình quản trị và quyết định toàn bộ diễn tiến của tiến trình này.

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

### **6.3.3. Quản trị theo mục tiêu (Management by objectives – MBO)**

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

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

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

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

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

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

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

### ***Quá trình quản trị theo mục tiêu***

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

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

## **6.4. Hoạch định chiến lược**

Trước những năm 70 của thế kỷ này điều kiện kinh doanh ở nhiều doanh nghiệp là tương đối ổn định, nhưng sang thập kỷ 80 điều kiện và môi trường kinh doanh trở nên phức tạp, khó lường trước. Sự thăng trầm của các ngành nghề và mặt hàng kinh doanh trở nên dữ dội hơn. Chính trong bối cảnh đó việc thành đạt của mỗi doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào việc xác định đúng đắn chiến lược chiến thuật kinh doanh của mình. Một trong những công cụ quan trọng để xây dựng và thực hiện các chiến lược kinh doanh đó là hoạch định chiến lược.

Trong xu hướng toàn cầu và quốc tế hóa các hoạt động kinh doanh thì cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt. Chính yếu tố quan trọng này càng làm cho các nhà doanh nghiệp càng cần hoạch định chiến lược để giành thế chủ động, tận dụng mọi cơ hội trong kinh doanh. Các công ty thành đạt ở khắp mọi nơi trên thế giới đang chứng

tỏ rằng kinh doanh phải có tầm nhìn xa trông rộng, phải có tính toán lâu dài. Con đường ‘ăn xổi ở thì’ không giúp ích gì nhiều, nếu không muốn nói là tai hại cho quá trình làm ăn bền vững lâu dài ở mỗi công ty. Không có gì tai hại bằng sự sai lầm về mặt chủ trương chiến lược trong kinh doanh nói chung và hoạch định nói riêng có thể dẫn tới thảm họa cho một công ty dầu rất hùng mạnh. Ngược lại nếu biết xác định chiến lược kinh doanh đúng đắn, hoạch định chiến lược từng bước đi khôn ngoan nhiều công ty ‘vô danh tiểu tốt’ lúc đầu, chẳng mấy chốc đã trở thành những tập đoàn kinh doanh hùng mạnh. Dĩ nhiên việc thành đạt ở mỗi công ty còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhưng vai trò cực kỳ quan trọng của hoạch định chiến lược trong quá trình hình thành phát triển ở mỗi tổ chức là điều không thể không phủ nhận được.

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

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

#### **6.4.1. Chức năng của hoạch định chiến lược**

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

#### **6.4.2. Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược**

- Xây dựng các kế hoạch dài hạn, hoặc mang tính quan trọng và quyết định làm nền tảng để triển khai các hoạt động thường xuyên lâu dài ở một tổ chức.
- Vạch kế hoạch và tổ chức thực hiện các loại chiến lược và sách lược như chiến lược kinh doanh, đầu tư, marketing, nhân sự.v.v. .
- Phối hợp hoạt động chiến lược giữa các bộ phận với nhau.

### 6.4.3. Nội dung hoạch định chiến lược

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

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

Hoạch định chiến lược thường được thực hiện bằng những hình thức cơ bản sau:

- Kế hoạch dài hạn 10 - 15 năm
- Kế hoạch thực hiện một chiến lược hay sách lược nào đó trong tổ chức
- Các loại chương trình hoạt động chiến lược trong một doanh nghiệp

Hoạch định chiến lược giữ một vai trò cực kỳ quan trọng trong các hoạt động lâu dài về quản trị. Chất lượng và hiệu quả của hoạch định chiến lược phụ thuộc rất nhiều vào cách thức tổ chức thực hiện công việc quan trọng này. Những việc chủ yếu cần phải giải quyết ở đây là cấp nào phải chịu trách nhiệm về tổ chức hoạch định. Phân cấp tổ chức hoạch định các loại hình chiến lược ra sao. Loại hình hoạt động nào cần phải hoạch định chiến lược. Quá trình tổ chức giữa các bộ phận trong việc tổ chức hoạch định chiến lược nào là hợp lý.v.v. Để giải quyết những vấn đề này về nguyên tắc chúng ta cần nghiên cứu khoa học và nghệ thuật tổ chức trong quản trị, vận dụng sáng tạo cho phù hợp với hoàn cảnh thực tế của hoạch định chiến lược ở mỗi doanh nghiệp thì nó mới có hiệu quả.

### 6.4.4. Tiến trình hoạch định chiến lược

Nhằm đảm bảo sự hợp lý, công tác hoạch định cần thực hiện theo tiến trình gồm 8 bước như được trình bày trong Hình 6.3.

#### ***Bước 1. Nhận thức được cơ hội***

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

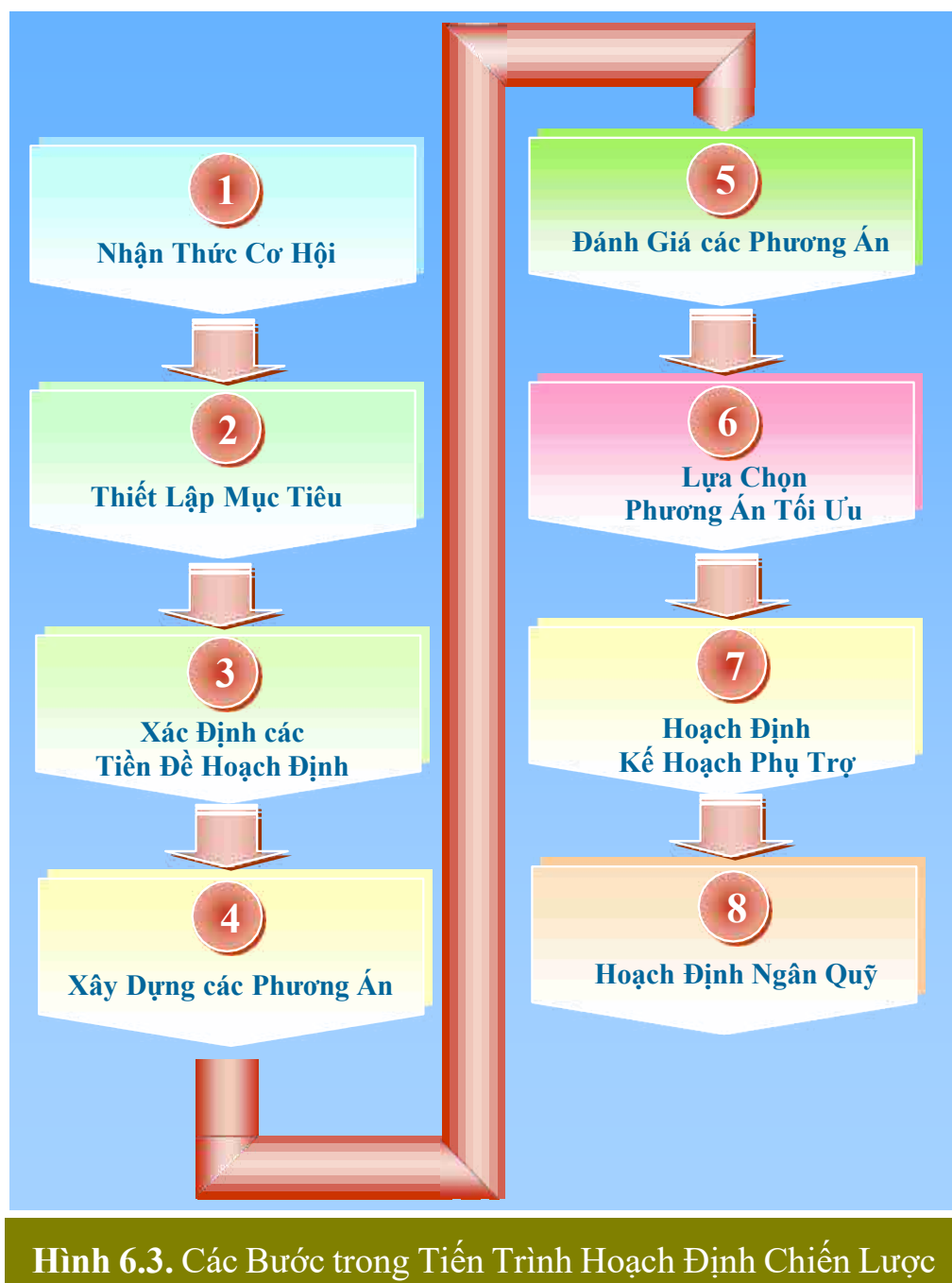
### ***Bước 2. Thiết lập các mục tiêu***

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

### ***Bước 3. Phát triển các tiền đề hoạch định***

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

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



***Bước 4. Xác định các phương án***

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

***Bước 5. Đánh giá và so sánh các phương án***

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

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

#### ***Bước 6. Lựa chọn phương án tối ưu***

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

#### ***Bước 7. Hoạch định kế hoạch phụ trợ***

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

#### ***Bước 8. Hoạch định ngân quỹ***

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

### **6.4.4. Các công cụ hoạch định chiến lược**

#### **6.4.4.1. Ma trận phát triển - tham gia thị trường (BCG)**

Nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group), một công ty tư vấn về quản trị đã phát triển và phổ biến một nghiên cứu mang tên Ma trận phát triển và tham gia thị trường được áp dụng khá thành công trong công việc hoạch định chiến lược đối với các công ty lớn (Hình 6.4). Các công ty này có nhiều chi nhánh và có những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU - Strategic Business Units). Đó là những đơn vị kinh doanh được tổ chức cho một sản phẩm hay một nhóm sản phẩm bán cho cùng một bộ phận khách hàng và chống với cùng một đối thủ cạnh tranh. Công cụ này giúp cho những người quản trị các SBU có được phương hướng trong hoạch định chiến lược.

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

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

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

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

### 1 Dấu hỏi (Question Marks)

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



Hình 6.4. Ma Trận Phát Triển – Tham Gia Thị Trường

### 2 Ngôi sao (Stars)

Nếu hoạt động ở ô Dấu hỏi thành công, SBU sẽ thành một Ngôi sao, là người dẫn đầu trong một thị trường có độ tăng trưởng cao. Công ty phải dùng một nguồn vốn

đáng kể để SBU này đứng vững ở thị trường có mức tăng trưởng cao và chống lại sự cạnh tranh của các đối thủ. Các SBU Ngôi sao thường có khả năng sinh lợi và sẽ trở thành SBU Con bò sinh lợi trong tương lai.

### ③ Con bò sinh lợi (Cash cows)

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

### ④ Con chó (Dogs)

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

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

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

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

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



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

Theo thời gian, các SBU thay đổi vị trí của mình trong ma trận tăng trưởng và tham gia thị trường. Chúng bắt đầu ở ô Dấu hỏi, trở thành Stars rồi Cash cow và cuối cùng là Dog ở giai đoạn cuối chu kỳ sống của mình. Doanh nghiệp cần phải xem xét

không chỉ vị trí hiện tại của các SBU trong ma trận mà phải quan sát vị trí chuyển động của nó trong một bức tranh động. Nếu con đường đi qua của SBU không làm hài lòng, thì doanh nghiệp đòi hỏi người quản lý phải tìm chiến lược mới và một đường đi phát triển khả dĩ làm hài lòng các quản trị viên cấp cao của doanh nghiệp. Ma trận tăng trưởng và phân chia thị trường trở thành một mạng lưới hoạch định cho các nhà hoạch định chiến lược trong ban lãnh đạo doanh nghiệp.

#### 6.4.4.2. Ma trận SWOT

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

	<b>Những Cơ Hội</b>  1. 2. 3. 4. 5. <b>Liệt kê những cơ hội</b> 6. 7. 8. 9. 10. ...	<b>Những Đe Dọa</b>  1. 2. 3. 4. 5. <b>Liệt kê những nguy cơ</b> 6. 7. 8. 9. 10. ...	
	<b>Những Điểm mạnh</b>  1. 2. 3. 4. 5. 6. <b>Liệt kê những điểm mạnh</b> 7. 8. 9. 10. ...	<b>Các Chiến Lược SO</b> 1. 2. 3. 4. 5. <b>Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội</b> 6. 7. 8. 9. 10. ...	<b>Các Chiến Lược ST</b> 1. 2. 3. 4. 5. <b>Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh</b> 6. 7. 8. 9. 10. ...
	<b>Những Điểm Yếu</b>  1. 2. 3. 4. 5. 6. <b>Liệt kê những điểm yếu</b> 7. 8. 9. 10. ...	<b>Các Chiến Lược WO</b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. <b>Hạn chế các điểm yếu để lợi dụng các cơ hội</b> 7. 8. 9. 10. ...	<b>Các Chiến Lược WT</b> 1. 2. 3. 4. 5. <b>Tối thiểu hóa các điểm yếu và tránh khỏi các đe dọa</b> 6. 7. 8. 9. 10. ...

Hình 6.5. Ma Trận SWOT và các Phối Hợp Chiến Lược

### **(1) Chiến lược SO**

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

### **(2) Chiến lược WO**

Là chiến lược nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng doanh nghiệp có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

### **(3) Chiến lược ST**

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

### **(4) Chiến lược WT**

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

Lập một ma trận SWOT bao gồm các bước sau:

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

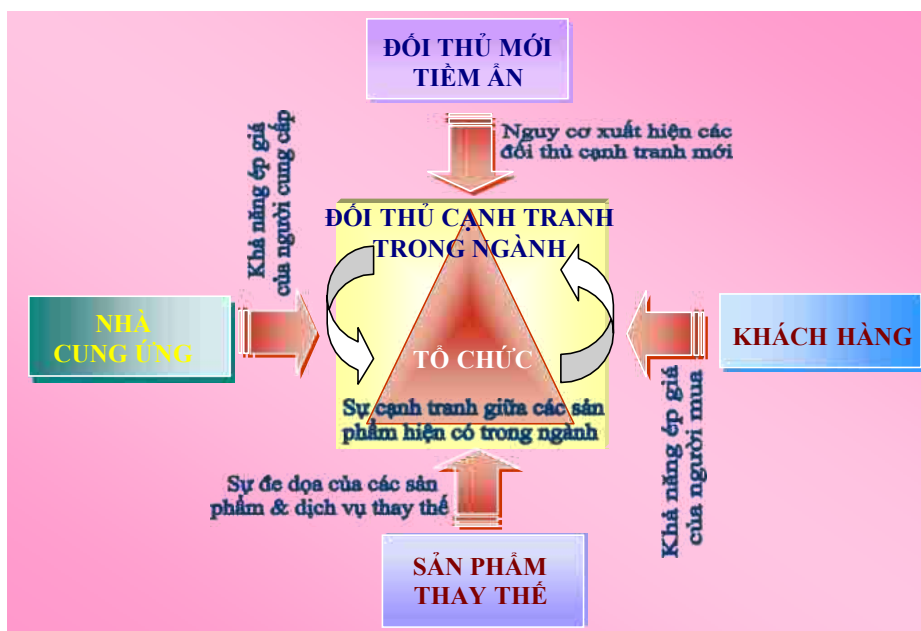
8. Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WT vào ô thích hợp

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

#### 6.4.4.3. Các chiến lược cạnh tranh tổng loại của M. Porter

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

Để chọn lựa chiến lược cạnh tranh đúng, các tổ chức cần thực hiện phân tích ngành theo mô hình 5 áp lực cạnh tranh như được chỉ ra trong Hình 6.4.



Hình 6.4. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M. Porter

##### 1 Đối thủ mới tiềm ẩn

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

### **2 Sự đe dọa của sản phẩm thay thế**

Mức độ nguy cơ đe dọa của sản phẩm thay thế được quyết định bởi các nhân tố như giá so sánh giữa sản phẩm đang xem xét và sản phẩm thay thế, sự trung thành của người mua.

### **3 Khả năng ép giá của người mua**

Những nhân tố bao gồm số lượng người mua trên thị trường, thông tin người mua có, và có hay không sản phẩm thay thế xác định mức độ ép giá cao hay thấp từ phía người mua.

### **4 Khả năng ép giá của nhà cung ứng**

Những yếu tố như mức độ tập trung của nhà cung ứng và sự sẵn có các yếu tố đầu vào thay thế sẽ ảnh hưởng đến khả năng ép giá từ phía nhà cung ứng.

### **5 Đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành**

Mức độ tăng trưởng của ngành, sự thay đổi lượng cầu và mức độ khác biệt về sản phẩm là những nhân tố chi phối đến mức độ cạnh tranh mạnh hay yếu giữa các tổ chức trong cùng ngành.

Dựa vào việc phân tích áp lực cạnh tranh ngành và những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức, các nhà quản trị sẽ chọn lựa chiến lược có lợi thế cạnh tranh nhất.

#### **➤ Chiến lược dẫn giá**

- Là chiến lược đặt giá thấp hơn giá của các đối thủ cạnh tranh với sản phẩm có thể được thị trường chấp nhận.

#### **➤ Chiến lược khác biệt hóa**

- Là chiến lược đưa ra thị trường sản phẩm độc đáo nhất trong ngành được khách hàng đánh giá cao về nhiều tiêu chuẩn khác nhau của sản phẩm và dịch vụ.

#### **➤ Chiến lược tập trung**

Là chiến lược nhằm vào một phân khúc thị trường hẹp nào đó dựa vào lợi thế về chi phí (tập trung theo hướng dẫn giá) hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm (tập trung theo hướng khác biệt hóa).

## **6.5. Hoạch định tác nghiệp**

Hoạch định tác nghiệp là những hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược trong những tình huống cụ thể và trong thời gian ngắn (thường là hằng tháng hay hằng năm). Nội dung chủ yếu của hoạch định tác nghiệp là định ra chương trình hoạt động ngắn hạn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bổ để hoàn thành các nhiệm vụ đã được đề ra.

Hoạch định tác nghiệp có thể mô tả bằng quá trình xác định các kế hoạch cho những hoạt động không lặp lại (chương trình, dự án, ngân sách) và kế hoạch thường xuyên chính sách, thủ tục, qui định).

### **Kế hoạch đơn dụng**

Nhằm vào những hoạt động không có khả năng được lặp lại trong tương lai hay nói cách khác là nó chỉ sử dụng một lần (ví dụ như mở rộng một phân xưởng của xí nghiệp).

#### *(a) Chương trình*

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

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

#### *(b) Dự án*

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

#### *(c) Ngân sách*

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

### **Kế hoạch thường xuyên**

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

#### *(a) Chính sách*

Là những đường lối chỉ đạo tổng quát để làm quyết định. Nó thiết lập những giới hạn, kể cả những điều có thể làm hoặc không thể làm của những quyết định.

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

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

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

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

Chính sách cũng có thể trở thành đối sách khi bị áp lực từ bên ngoài.

*(b) Thủ tục*

Là những hướng dẫn chi tiết để thực hiện chính sách trong một hoàn cảnh cụ thể.

*(c) Qui định*

Là những tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép làm.

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

## **6.6. Tổ chức, điều hành và kiểm soát trong công tác hoạch định**

Hoạch định là một dạng hoạt động rất đặc trưng của quản trị, và vì thế nó cần được tổ chức khoa học thì mới thực hiện được sứ mệnh của mình. Tổ chức các hoạt động hoạch định cần tập trung giải quyết những vấn đề cơ bản sau: Tổ chức guồng máy hoạch định ra sao? Những cấp nào trong tổ chức phải thực hiện hoạch định và thực hiện những công việc gì? Cách thức phối hợp các hoạt động hoạch định giữa các bộ phận ra sao? Hoạch định bắt đầu từ đâu? Tổ chức thực hiện, điều hành và kiểm soát việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra như thế nào? Những người lãnh đạo cần làm gì để hoạch định có hiệu quả?

Cũng như mọi hoạt động quản trị khác, dù nội dung có hay đến đâu, mục tiêu có chính xác đến cỡ nào mà tổ chức thực hiện kém cỏi là điều không thể chấp nhận được nếu như không muốn nói rằng việc lập ra các kế hoạch không phải dễ mà việc tổ chức thực hiện thắng lợi kế hoạch còn khó hơn nhiều. Có thể ví tổ chức hoạch định như một hoạt động để khởi động và liên kết mọi hoạt động về hoạch định theo một trình tự logic sự việc, logic không gian khoa học nhằm thực hiện được các mục tiêu đã

đề ra. Thiếu đi các hoạt động này chắc chắn việc hoạch định sẽ không khoa học, chấp vá, không hệ thống và thiếu tính nhất quán, mâu thuẫn.

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

#### **6.6.1.1 Yếu tố con người**

##### **(a) Lãnh đạo**

Trong công tác hoạch định vai trò của người lãnh đạo là hết sức quan trọng. Họ có những vai trò chủ yếu sau:

- Sáng lập
- Quyết định
- Chỉ đạo và lãnh đạo
- Tổ chức
- Cổ vũ
- Động viên
- Kiểm soát

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

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

##### **(b) Cán bộ tham mưu**

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

### **6.6.1.2. Tiến bộ khoa học kỹ thuật**

Cách mạng khoa học kỹ thuật là một yếu tố thúc đẩy phát triển xã hội rất mạnh trong thời đại hiện nay. Thật hiếm có một lĩnh vực nào trong xã hội loài người lại không chịu sự tác động của yếu tố này. Trong lĩnh vực hoạch định cũng vậy, tiến bộ của khoa học kỹ thuật có ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ tiến trình tổ chức hoạch định ở mọi tổ chức. Với sự tiến bộ vượt bậc của điện tử, tin học và truyền thông, có thể nói

không có lĩnh vực hoạch định nào mà không chịu ảnh hưởng của những yếu tố phát triển như vũ bão này. Không chỉ có vậy tiến bộ khoa học kỹ thuật còn làm thay đổi tận gốc rễ các quá trình tổ chức và thực hiện công tác hoạch định. Nghiên cứu và tìm ra phương pháp ứng dụng khoa học kỹ thuật để hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện và kiểm soát hoạch định là một trong những nhiệm vụ quan trọng ở mọi tổ chức trong giai đoạn hiện nay.

### **6.6.1.3. Yếu tố cơ sở vật chất**

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

### **6.6.1.4. Yếu tố tổ chức quản lý**

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

### **6.6.1.5. Yếu tố môi trường**

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

## **6.6.2. Mô hình tổ chức hoạch định**

Có 5 mô hình tổ chức hoạch định như sau:

- Không có tổ chức chính thức
- Bộ phận hoạch định nằm trong một bộ phận tác nghiệp chủ yếu
- Bộ phận hoạch định nằm trong các bộ phận tác nghiệp

- Bộ phận hoạch định ở cấp lãnh đạo chung
- Bộ phận hoạch định ở cấp lãnh đạo chung và ở các bộ phận tác nghiệp

### 6.6.3. Phân quyền hoạch định

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

- Kiến thức về các công tác nghiệp vụ có nằm ở các cấp các đơn vị tác nghiệp không?
- Ai có thể phân tích và tổng hợp nhanh chóng các công tác nghiệp vụ?
- Trong tổ chức có ai ngoài các đơn vị tác nghiệp có thể có thì giờ để đảm nhận thêm các nhiệm vụ hoạch định?
- Kế hoạch có tầm quan trọng như thế nào đối với tổ chức?
- Sự tham gia ngày càng nhiều vào tiến trình hoạch định có ảnh hưởng gì đến sự hài lòng của nhân viên?
- Hoạt động của các đơn vị tác nghiệp có khác nhau nhiều không?
- Phân quyền cho cấp dưới có huy động được tối đa tính chủ động sáng tạo của cấp dưới không?
- Tính độc lập tương đối của các đơn vị trong hoạch định có thể phá vỡ tính thống nhất của hoạch định không?

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

## TÓM TẮT

Hoạch định là quá trình ấn định những mục tiêu và đánh giá cách thực hiện tốt nhất. Nó chỉ đạo, làm giảm tác động của những biến đổi làm giảm lãng phí xuống mức thấp nhất, và đặt những mục tiêu để kiểm soát được dễ dàng. Nói chung, những tổ chức sử dụng kế hoạch thực hiện tốt hơn những tổ chức không dùng.

## Chương 6: HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định được phân chia thành chiến lược và chiến thuật, dài hạn và ngắn hạn. Sự lựa chọn chiến lược thích ứng tùy thuộc cấp bậc của người quản lý, giai đoạn đời sống của tổ chức, độ bất trắc của môi trường, sự lâu dài của những nhiệm vụ tương lai.

Mục tiêu là nền tảng của hoạch định, là những kết quả mà nhà quản trị mong đợi trong tương lai. Tổ chức có nhiều mục tiêu và nó hình thành nên một hệ thống mục tiêu mà một tổ chức cần hoàn thành để thực hiện sứ mạng của mình.

Hoạch định chiến lược thường theo một quá trình gồm 8 bước là: nhận thức cơ hội, thiết lập các mục tiêu, xác định các tiền đề hoạch định, xây dựng các phương án, đánh giá các phương án, lựa chọn phương án tối ưu, hoạch định kế hoạch phụ trợ và hoạch định ngân quỹ. Những công cụ hỗ trợ quá trình hoạch định chiến lược của công ty thường được sử dụng là ma trận SWOT, ma trận tăng trưởng và tham gia thị trường.

## CÂU HỎI ÔN TẬP & THẢO LUẬN

1. Hoạch định là gì? Tiến trình cơ bản của công tác hoạch định như thế nào?
2. Ý nghĩa của hoạch định là dự trù các hoạt động trong tương lai, song người talại đòi hỏi kế hoạch đặt ra phải linh động. Có gì mâu thuẫn?
3. Hãy chọn một tình huống quản trị và lập bảng phân tích SWOT. Sau đó thử đưa ra những khuyến cáo hoặc đề nghị cần thiết.
4. Hoạch định chiến lược gồm những bước nào?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: Hướng đi nào cho công ty Minh Hoa

Minh Hoa là một công ty may mặc có uy tín trên thị trường, sản phẩm áo sơ mi nam của công ty nhiều năm liền được bình chọn "top ten". Tuy nhiên thời gian gần đây tình hình kinh doanh của MH có vẻ chững lại. Việc khảo sát thị trường cho thấy hai luồng ý kiến như sau :

- Khách hàng tại thành phố lớn cho rằng áo của MH không phải là "*hàng hiệu*", không tạo được phong cách riêng cho người mặc
- Khách hàng ở các tỉnh lại cho rằng giá của sản phẩm hơi cao

Từ kết quả khảo sát này, bộ phận tiếp thị đã đề nghị Ban giám đốc ký hợp đồng mua quyền sử dụng thương hiệu tại Việt Nam của một hãng thời trang Mỹ nổi tiếng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng thành phố. Trong khi đó, bộ phận sản xuất lại đề nghị đầu tư mua thêm trang thiết bị để nâng cao năng suất và giảm giá thành, đẩy mạnh thị phần khách hàng ở các tỉnh.

**Câu hỏi :**

Câu 1: Vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải là vấn đề gì?

Câu 2: Nếu anh (chị) là giám đốc công ty, anh (chị) sẽ hoạch định chiến lược phát triển của mình trong thời gian tới như thế nào?

Câu 3: Anh (chị) sẽ ủng hộ phương án của bộ phận tiếp thị hay bộ phận sản xuất?

## CHƯƠNG 7: TỔ CHỨC

Hoàn thành chương này sinh viên có thể:

1. Định nghĩa được cấu trúc tổ chức và thiết kế bộ máy quản trị.
2. Giải thích tầm quan trọng của việc xây dựng bộ máy quản trị trong một tổ chức.
3. Hiểu được khái niệm về tầm kiểm soát/tầm quản trị.
4. Biết được các cách phân chia bộ phận trong một tổ chức, ưu và nhược điểm của mỗi cách phân chia này và phạm vi áp dụng.
5. Hiểu được các kiểu cơ cấu quản trị, ưu và nhược điểm của mỗi kiểu cơ cấu quản trị và phạm vi áp dụng.
6. Nắm được khái niệm tập quyền và phân quyền trong quản trị và hiểu sự ủy quyền trong quản trị.

### 7.1. Khái niệm và mục tiêu của chức năng tổ chức

#### 7.1.1. Khái niệm

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

Theo từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ thì tổ chức có các nghĩa sau đây:

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

- Làm những gì cần thiết để tiến hành một hoạt động nào đó nhằm có được một hiệu quả lớn nhất.
- Làm công tác tổ chức cán bộ.
  - Tổ chức theo từ gốc Hy Lạp ‘Organon’ nghĩa là ‘hài hòa’, từ tổ chức nói lên một quan điểm rất tổng quát “đó là cái đem lại bản chất thích nghi với sự sống” .
  - Theo Chester I. Barnard thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức.
  - Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich thì công tác tổ chức là “việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp”.

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

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

### **7.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức**

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

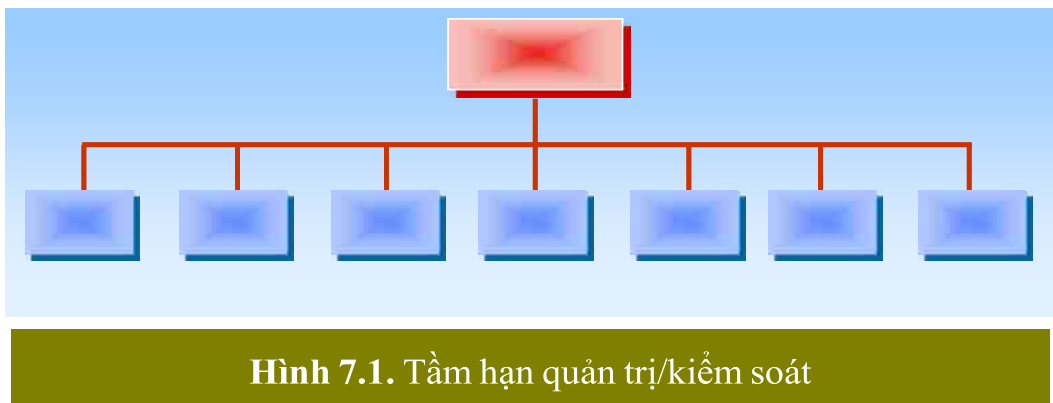
Những mục tiêu cụ thể đối với công việc tổ chức mà các tổ chức thường hay nhắm tới là: (1) Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực; (2) Xây dựng nếp văn hóa của tổ chức lành mạnh; (3) Tổ chức công việc khoa học; (4) Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức; (5) Phát huy hết

sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có; (6) Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị.

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

## 7.2. Tầm hạn quản trị

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

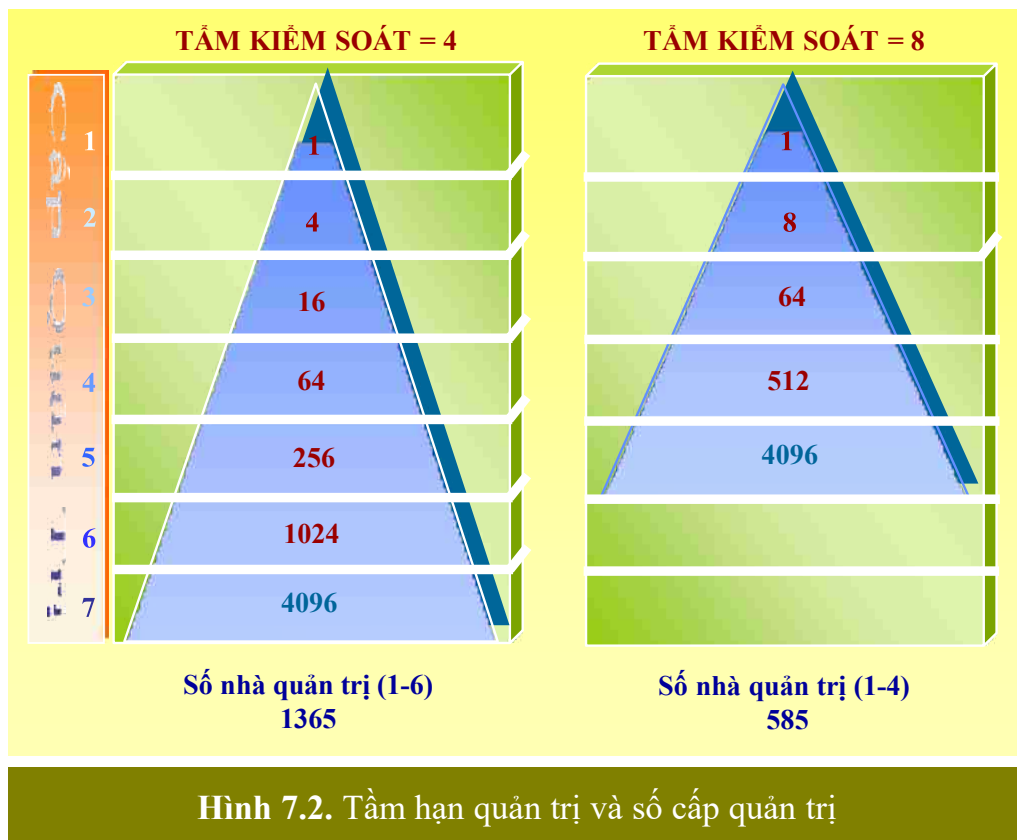


Hình 7.1. Tầm hạn quản trị/kiểm soát

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

Vì sao mà khái niệm tầm hạn quản trị lại quan trọng khi thiết kế cấu trúc tổ chức? Câu trả lời là tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số tầng nấc trung gian và số lượng nhà quản trị trong một tổ chức. Chẳng hạn, theo tác giả Stephen P. Robbins, nếu một doanh nghiệp có 4.096 nhân viên thừa hành và tầm hạn quản trị của toàn doanh nghiệp là 4 thì số cấp quản trị là 6 và số lượng nhà quản trị là 1.365 người như được thể hiện trong Hình 7.2. Ngược lại, với tầm hạn quản trị là 8 thì số cấp quản trị giảm xuống chỉ còn 4 cấp và số nhà quản trị là 585 người. Như vậy, với tầm hạn

quản trị rộng, tổ chức sẽ có ít tầng nấc trung gian và tiết kiệm được số quản trị viên ( $1.365 - 585 = 780$  người). Từ ví dụ trên, hẳn nhiên chúng ta có thể thấy được là chi phí tiền lương phải trả cho những nhà quản trị có thể tiết kiệm được là rất đáng kể.



Vì tầm hạn quản trị là quan trọng đối với công việc thiết kế cấu trúc tổ chức, chúng ta cần biết được những ưu và nhược điểm của tầm hạn quản trị rộng và hẹp như được tóm tắt trong Bảng 7.1.

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

**Bảng 7.1. Ưu nhược điểm của tầm hạn quản trị hẹp và rộng**

**Tầm hạn quản trị hẹp**

☺ **Ưu điểm**

- Giám sát và kiểm soát chặt chẽ
- Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp nhanh chóng

– **Nhược điểm**

- Tăng số cấp quản trị
- Cấp trên dễ can thiệp sâu vào công việc của cấp dưới
- Tồn kém nhiều chi phí quản trị
- Truyền đạt thông tin đến cấp dưới cùng không nhanh chóng

**Tầm hạn quản trị rộng**

– **Ưu điểm**

- Giảm số cấp quản trị
- Có thể tiết kiệm được chi phí quản trị
- Cấp trên buộc phải phân chia quyền hạn
- Phải có chính sách rõ ràng

– **Nhược điểm**

- Có nguy cơ không kiểm soát nổi
- Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ dẫn đến quyết định chậm
- Cần phải có những nhà quản trị giỏi
- Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp không nhanh chóng

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

### 7.3. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức

#### 7.3.1. Phân chia theo thời gian

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

### 7.3.2. Phân chia theo chức năng

Việc nhóm gộp các hoạt động cùng chuyên môn thành các chức năng được sử dụng khá rộng rãi trong thực tế, ví dụ như trong một xí nghiệp có thể thành lập các bộ phận đảm nhiệm các chức năng như kỹ thuật, kế toán, sản xuất, nhân sự và kinh doanh (Hình 7.3). Trong mỗi bộ phận đó, lại tiếp tục phân công và thành lập những đơn vị nhỏ lo việc nghiên cứu marketing, tuyên truyền quảng cáo, phát triển sản phẩm mới, cung ứng nguyên vật liệu v.v... Ưu nhược điểm của cách thức này được chỉ ra trong Hình 7.3.



### 7.3.3. Phân chia theo lãnh thổ



Là cách thức được áp dụng khi xí nghiệp hoạt động trên một địa bàn khá rộng và thường thì kinh doanh những sản phẩm giống nhau. Cách thức này cũng được áp dụng trong việc thành lập các bộ phận hành chính sự nghiệp theo lãnh thổ, ví dụ các Phòng Thương nghiệp ở Quận, Huyện. Nhà quản trị chọn cách thức này khi những đặc điểm của địa phương là quan trọng đối với đầu vào của sản xuất, hoặc đối với sự tiêu thụ sản phẩm. Hình 7.4 chỉ ra việc phân chia bộ phận theo lãnh thổ của một công ty kinh doanh trên lãnh thổ Việt Nam và những ưu nhược điểm của cách thức phân chia này.

### 7.3.4. Phân chia theo sản phẩm

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

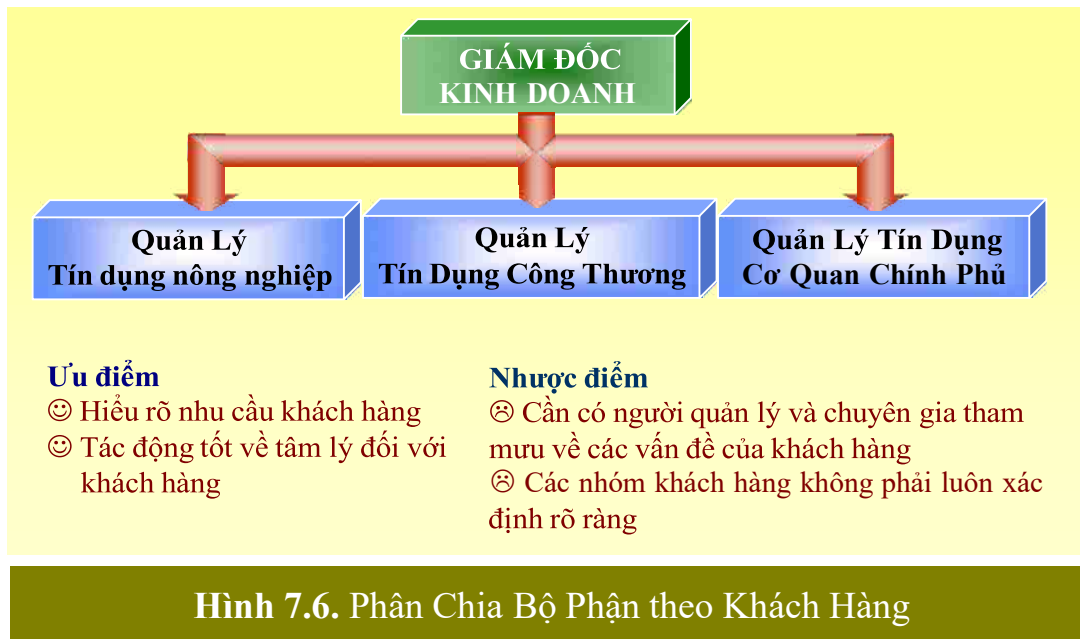


Hình 7.5. Phân Chia Bộ Phận theo Sản Phẩm

### 7.3.5. Phân chia theo khách hàng

Phản ánh sự quan tâm của xí nghiệp đối với việc thỏa mãn các yêu cầu khác biệt nhau của từng loại khách hàng. Hình 7.6 (trang sau) chỉ ra sự phân chia theo khách hàng và những ưu nhược điểm của cách thức phân chia này.

Cách thức tổ chức này được áp dụng rộng rãi trong các cơ sở kinh doanh, và càng ngày càng được áp dụng nhiều trong các cơ sở hành chính sự nghiệp.



### 7.3.6. Phân chia theo quy trình hay thiết bị

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

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

### 7.4. Cơ cấu tổ chức quản trị

Cơ cấu tổ chức quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung đã xác định. Cơ cấu tổ chức quản trị càng hoàn hảo càng tác động một cách hiệu quả đến sản xuất, kinh doanh, dịch vụ làm gia tăng lợi nhuận. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức chồng chéo, nhiều cấp, nhiều khâu, thiết kế công việc không tương quan quyền hành, xếp đặt nhân viên không đúng sẽ trở thành nhân tố kìm hãm sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và giảm lợi nhuận. Chú trọng phát triển và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị sẽ bảo đảm cho doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng trước những biến động trong sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực khác nhau trong doanh nghiệp.

Mọi hoạt động quản trị có nhiều người tham gia đều cần có sự quản lý, và để quản lý phải có tổ chức. Quá trình thiết kế và xây dựng tổ chức từ những bộ phận nhỏ hơn là một hình thức thể hiện của qui luật khách quan về chuyên môn hóa lao động

trong quản trị. Chính sự tồn tại của các bộ phận hoạt động tương đối độc lập và liên quan giữa chúng trong một tổ chức đã tạo nên cơ cấu của nó. Như vậy cơ cấu tổ chức bộ máy là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức.

Để đảm bảo việc thiết kế một cơ cấu tổ chức quản trị phù hợp, chúng ta cần phải nắm bắt được các nguyên tắc tổ chức, những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức và hiểu biết về các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.

#### **7.4.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức**

Trong thực tiễn không hiếm khi chúng ta bắt gặp trường hợp nhân viên của một cơ quan nọ một lúc họ nhận được hai nhiệm vụ khác nhau: một từ người thủ trưởng trực tiếp, một từ người trợ lý của thủ trưởng cấp trên. Hiển nhiên chúng ta thấy người nhân viên này sẽ không biết nghe ai? Việc không tuân thủ nguyên tắc mỗi cán bộ, công nhân viên trong một tổ chức chỉ chịu sự lãnh đạo trực tiếp của một thủ trưởng đã dẫn tới trường hợp dở khóc dở cười này. Ở đây xuất hiện một vấn đề là trong công tác tổ chức chúng ta phải tuân thủ những nguyên tắc nào và việc vận dụng chúng ra sao để đạt hiệu quả tốt nhất. Giải quyết những vấn đề vừa nêu có tầm quan trọng rất lớn ở mỗi đơn vị. Thiết kế và hoàn thiện cơ cấu guồng máy, ban bệ, công việc.v.v... là những công việc thường có tầm quan trọng chiến lược. Sai sót trong công tác tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc tới tất cả các mặt hoạt động quản trị khác. Xây dựng và tuân thủ một hệ thống các nguyên tắc tổ chức khoa học sẽ góp phần hạn chế những sai lầm kể trên. Mặt khác công tác tổ chức là những hoạt động quản trị sáng tạo, nó cần được sự nhất trí đồng tình và ủng hộ của những người có liên quan.

Một trong những cơ sở khoa học của sự nhất trí đó là việc tuân thủ những đòi hỏi khách quan của các nguyên tắc tổ chức khoa học. Tiến hành các hoạt động về tổ chức không theo một nguyên tắc nào cả (vô nguyên tắc) sẽ dẫn đến sự tùy tiện mà hậu quả tất nhiên không thể nói là tốt đẹp được. Tính tất yếu khách quan trong việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc khoa học về tổ chức quản trị nằm ở ngay trong tính qui luật của chính những nguyên tắc đã được đề ra. Điều này có nghĩa là các nguyên tắc tổ chức không thể được đặt ra một cách tùy tiện. Nó chính là hiện thân của các đòi hỏi khách quan và sự vận dụng sáng tạo của các qui luật về tổ chức quản trị. Những nguyên tắc tổ chức chính thường được sử dụng trên thực tế là:

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

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

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

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

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

Ngoài ra, khi xây dựng bộ máy tổ chức, nhà quản trị cũng cần phải chú ý đến những yêu cầu khác như lấy chất lượng làm trọng chứ không lấy số đông là chủ yếu, tam quyền phân lập, chuyên môn hóa, khoa học, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn, kết hợp quyền lợi, quyền hạn và trách nhiệm, tổ chức theo công việc, theo nhiệm vụ chứ không theo nhu cầu của mỗi cá nhân, mỗi con người, đáp ứng đòi hỏi của các qui luật khách quan về tổ chức như tầm hạn quản trị, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong quản lý, không chồng chéo, kết hợp nhóm chính thức và nhóm phi chính thức, kế thừa.

### 7.4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

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

#### ① *Mục tiêu và chiến lược hoạt động của xí nghiệp*

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

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

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

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

#### ② *Bối cảnh kinh doanh hay bối cảnh xã hội*

Hoàn cảnh bên ngoài của một công ty có thể là một trong 3 kiểu: ổn định, thay đổi và xáo trộn.

Một hoàn cảnh ổn định là một hoàn cảnh không có hay ít có những thay đổi đột biến, ít có sản phẩm mới, nhu cầu thị trường ít thăng trầm, luật pháp liên quan đến

hoạt động kinh doanh ít thay đổi, khoa học kỹ thuật mới ít xuất hiện... Tình hình kinh tế xã hội trên toàn thế giới hiện đại với sự thay đổi nhanh chóng về khoa học kỹ thuật cho thấy hiện nay khó để có một hoàn cảnh ổn định cho các công ty. Tuy nhiên không phải là không có những công ty, xí nghiệp đã giữ nguyên bộ máy tổ chức của họ trải qua cả trăm năm (như Công ty E.E. Dickinson) với sản phẩm đặc biệt truyền thống của họ.

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

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

Để thích nghi với các hoàn cảnh khác nhau đó, cơ cấu tổ chức của các công ty sẽ phải thay đổi để phù hợp. Burn và Stalker cho thấy rằng một bộ máy tổ chức có tính chất cứng nhắc, nhiệm vụ được phân chia rõ ràng, quan hệ quyền hành chặt chẽ từ trên xuống dưới, phù hợp với hoàn cảnh ổn định. Trái lại, trong một hoàn cảnh xáo trộn, một bộ máy tổ chức có tính chất linh hoạt, con người làm việc theo tinh thần hợp tác, trao đổi thoải mái với tất cả mọi người, không phân chia rõ nhiệm vụ, cấp bậc thì lại phù hợp hơn.

### **3 Công nghệ sản xuất hoặc kỹ thuật kinh doanh của xí nghiệp**

Nhiều công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng công nghệ sản xuất của xí nghiệp là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức. Công trình nghiên cứu nổi tiếng nhất xác định mối quan hệ giữa cơ cấu và công nghệ, là nghiên cứu của Joan Woodward tại South Essex trong thập niên 60. Khởi thủy, cuộc nghiên cứu nhằm tìm mối quan hệ giữa thành quả quản trị với việc ứng dụng các nguyên tắc tổ chức (ví dụ, tầm hạn quản trị). Các cuộc điều tra cho thấy không có mối quan hệ nào giữa hai yếu tố trên, nhưng lại tìm thấy mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức của xí nghiệp với công nghệ ứng dụng. Woodward đã cho thấy rằng những xí nghiệp có công nghệ sản xuất, qui trình hoạt động phức tạp thường có cơ cấu tổ chức nhiều cấp bậc, với đặc điểm là mức độ giám sát và phối hợp công việc được thực hiện với cường độ cao. Woodward cũng cho thấy rằng tầm hạn quản trị thường là hẹp ở các xí nghiệp sản xuất thủ công, cũng như ở xí nghiệp có công nghệ tinh vi hiện đại. Trái lại, trong xí nghiệp làm việc theo lối dây chuyền, vì công nghệ đã trở thành đơn giản, tầm

hạn quản trị lại khá rộng, nghĩa là một nhà quản trị có thể giám sát công việc của một số đông công nhân. Một đặc điểm thứ ba của mối quan hệ giữa công nghệ và cơ cấu tổ chức là khi công nghệ trong xí nghiệp càng tinh vi và hiện đại, thì số lượng viên chức thư ký văn phòng lại càng tăng để giải quyết các công việc giấy tờ, các công việc bảo trì v.v...

#### 4) **Năng lực và trình độ của con người trong xí nghiệp**

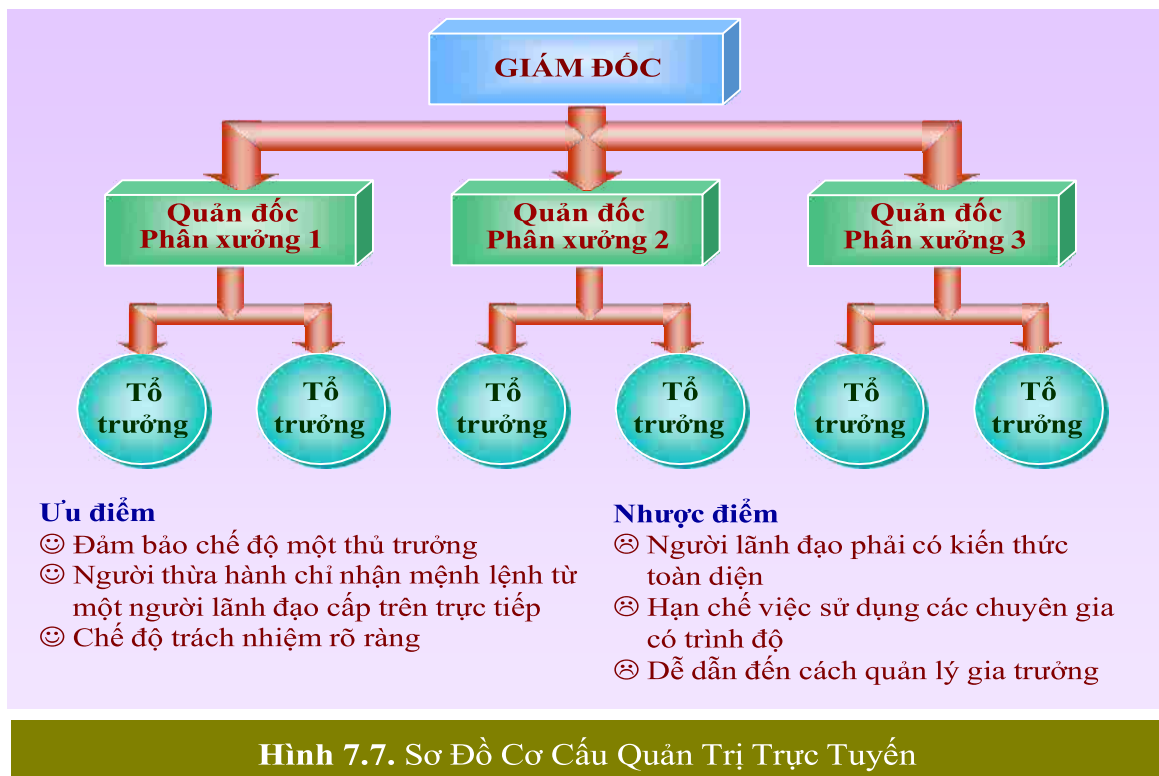
Cuối cùng con người trong xí nghiệp cũng là một yếu tố có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Loại cá nhân có ảnh hưởng trước hết đối với công tác xây dựng bộ máy tổ chức là nhà quản trị cấp cao. Sở thích, thói quen, quan niệm riêng của họ thường để dấu ấn trên cách thức tổ chức của xí nghiệp mà họ phụ trách.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

### 7.4.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

#### 7.4.3.1. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

Cơ cấu này được xây dựng trên nguyên lý sau:

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



Hình 7.7. Sơ Đồ Cơ Cấu Quản Trị Trực Tuyến

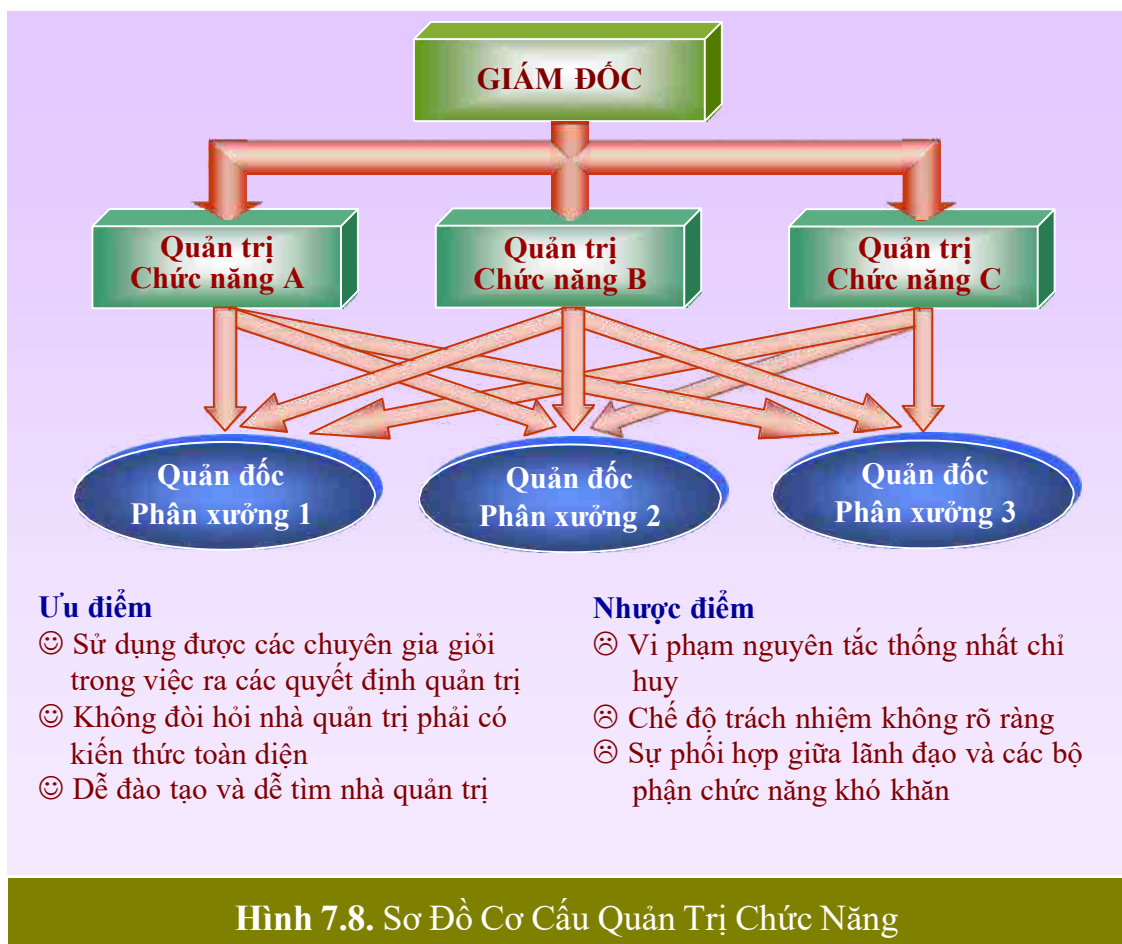
Sơ đồ cơ cấu quản trị trực tuyến với ưu nhược điểm của kiểu cơ cấu này được trình bày trong Hình 7.7. Với những ưu nhược điểm như được trình bày, cơ cấu này chỉ phù hợp với những xí nghiệp có qui mô nhỏ, sản phẩm không phức tạp và tính chất sản xuất liên tục.

#### 7.4.3.2. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

Cơ cấu này được thực hiện trên nguyên lý là:

- ↳ Có sự tồn tại các đơn vị chức năng.
- ↳ Không theo tuyến.
- ↳ Các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình.

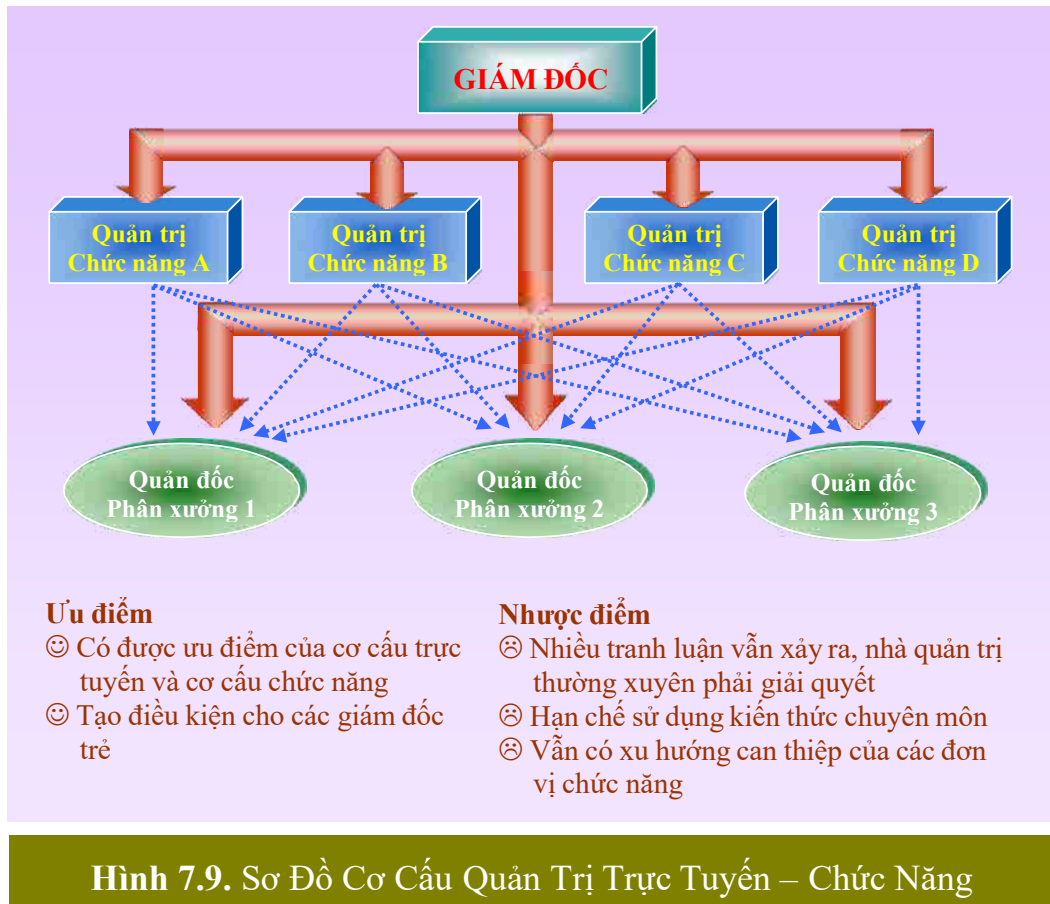
Sơ đồ cơ cấu quản trị chức năng và ưu nhược điểm của kiểu cơ cấu này được trình bày trong hình 7.8. Với nhược điểm cơ bản của kiểu cơ cấu này là vi phạm nguyên tắc thống nhất chỉ huy, do vậy cơ cấu này chỉ tồn tại trên lý thuyết mà thôi.



#### 7.4.3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

Đây là kiểu cơ cấu hỗn hợp của hai loại cơ cấu trực tuyến và chức năng.

Kiểu cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là vẫn tồn tại các đơn vị chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách. Hình 7.9 chỉ ra sơ đồ cơ cấu quản trị trực tuyến chức năng, ưu và nhược điểm của kiểu cơ cấu này.



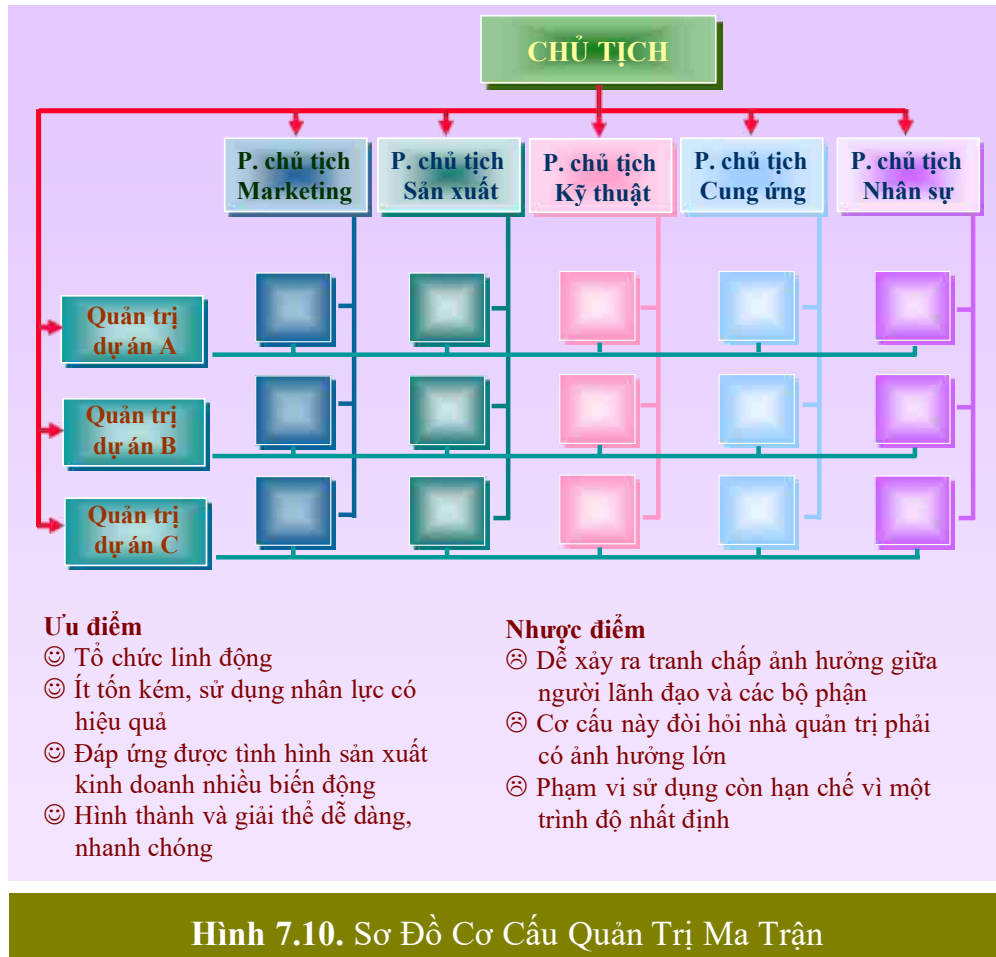
#### 7.4.3.4. Cơ cấu quản trị ma trận

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

- Cơ cấu ma trận cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án
- Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau
- Cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến và theo chức năng còn được sự giúp đỡ của người lãnh đạo theo đề án
- Trong cơ cấu này mỗi thành viên của bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng được gắn liền với việc thực hiện một đề án trên một khu vực nhất định

- Sau khi đề án hoàn thành, những thành viên trong đề án trở về vị trí, đơn vị cũ

Sơ đồ cơ cấu quản trị ma trận và ưu nhược điểm của mô hình này được trình bày trong hình 7.10.



## 7.5. Quyền hạn và ủy quyền trong quản trị

### 7.5.1. Quyền hạn quản trị

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

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

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

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

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

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

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

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

nhân viên làm việc nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung của doanh nghiệp, thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hạn một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

### 7.5.2. Tập quyền và phân quyền

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

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

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

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

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

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

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

Mức độ phân quyền nhiều hơn hay tập trung quyền lực nhiều hơn là một trong những nhân tố cơ bản của hệ thống quản trị và nó có ảnh hưởng đến tất cả các chính sách quản trị. Trong thực tiễn quản trị, để bộ máy quản trị vận hành một cách hiệu quả mức độ tập trung hay phân quyền cần được xác định đúng. Theo quan điểm quản trị cổ điển, các nhân tố ảnh hưởng đến tập quyền hoặc phân quyền được chỉ ra trong Bảng 7.2 dưới đây.

**Bảng 7.2.** Những Nhân Tố Ảnh Hưởng đến Mức Độ Tập Quyền và Phân Quyền

<b>Tập quyền</b>	<b>Phân Quyền</b>
✦ Môi trường ổn định	✧ Môi trường phức tạp và biến động
✦ Những nhà quản trị cấp thấp hơn thiếu khả năng và kinh nghiệm ra quyết định	✧ Những nhà quản trị cấp thấp hơn có khả năng và kinh nghiệm ra quyết định
✦ Những nhà quản trị cấp thấp hơn không sẵn lòng tham gia làm quyết định	✧ Những nhà quản trị cấp thấp hơn muốn tham gia làm quyết định
✦ Quyết định rất quan trọng	✧ Quyết định kém quan trọng
✦ Tổ chức đang đối mặt với nguy cơ khủng hoảng/phá sản	✧ Công ty phân tán rộng theo lãnh thổ

### **7.5.3. Ủy quyền (ủy thác công việc) trong quản trị**

#### **7.5.3.1. Khái niệm**

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

Ủy quyền giúp cho người quản lý:

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

#### **7.5.3.2. Quy trình ủy quyền**

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

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

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

### 7.5.3.3. Nguyên tắc ủy quyền

Để việc ủy quyền thật sự có giá trị và mang lại hiệu quả, khi ủy quyền cần phải tuân theo các nguyên tắc sau:

- (1) Trong hệ thống tổ chức, việc ủy quyền thường là ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp, nghĩa là cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được vượt cấp
- (2) Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được ủy quyền
- (3) Quyền lợi, nghĩa vụ trách nhiệm của người ủy quyền và người được ủy quyền phải bảo đảm và gắn bó với nhau. Nguyên tắc này đòi hỏi phải đảm bảo sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm
- (4) Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải xác định rõ ràng
- (5) Ủy quyền phải tự giác không áp đặt.
- (6) Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc
- (7) Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền

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



Hình 7.11. Tiến Trình Ủy Thác Công Việc Hiệu Quả

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

## TÓM TẮT

Chức năng của công tác tổ chức là liên kết các bộ phận, các nguồn lực trong một thể thống nhất để thực hiện các chiến lược sách lược, các kế hoạch đã đề ra.

Công tác tổ chức thường được xem xét trên ba khía cạnh: tổ chức guồng máy, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự. Cũng như mọi lĩnh vực quản trị khác công tác tổ chức cũng thường có hai mặt nội dung và hình thức, vì vậy, để nghiên cứu và thực hiện công tác tổ chức khoa học chúng ta không thể bỏ qua hai khía cạnh vừa nêu.

Tầm hạn quản trị là số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển, giám sát trực tiếp và có hiệu quả. Tầm hạn quản trị hẹp sẽ làm tăng số cấp quản trị. Tầm hạn quản trị rộng hay hẹp phụ thuộc vào những yếu tố như: trình độ của nhà quản trị, sự uỷ quyền, tính chất công việc và công tác kế hoạch hoá của doanh nghiệp.

Khái niệm quyền hạn thể hiện quyền ra quyết định, chỉ thị, điều khiển cấp dưới phải hành động theo sự chỉ đạo của nhà quản trị. Quyền hạn của nhà quản trị chỉ đầy đủ khi hội đủ 3 yếu tố: sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hạn đó là chính đáng và bản thân nhà quản trị có khả năng và các đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có đủ 3 yếu tố trên, quyền hạn của nhà quản trị sẽ không vững mạnh, rất khó điều khiển cấp dưới. Ngày nay, các tổ chức dù kinh doanh hay phi kinh doanh, đều nhấn mạnh đến sự phân cấp, nhưng có nhiều yếu tố cần phải cân nhắc trước khi đưa ra quyết định có phân cấp hay không. Xét về mức độ phân cấp quản trị, chúng ta thấy có 2 xu hướng: phân quyền và tập quyền.

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Trong trường hợp quyền lực không được giao phó, chúng ta có sự tập quyền.

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

Ủy quyền giúp cho người quản lý đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, tận dụng tối đa quỹ thời gian, quản lý được một nhóm có đông thành viên, nâng cao hiệu quả công việc.

Có nhiều kiểu cơ cấu tổ chức quản trị, phổ biến nhất là: cơ cấu quản trị trực tuyến, cơ cấu quản trị chức năng, cơ cấu quản trị trực tuyến - chức năng, cơ cấu quản trị ma trận. Trong việc thực hiện các sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, vấn đề khó khăn nhất phải giải quyết là sự thay đổi về cách nghĩ, cách làm của con người. Đó là yếu tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của việc cải tiến cơ cấu tổ chức quản trị của doanh nghiệp.

## CÂU HỎI ÔN TẬP & THẢO LUẬN

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

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: Công ty quần áo may sẵn

“Tôi sẽ không có bất kỳ sơ đồ tổ chức hay mô tả cương vị công tác dưới bất kỳ hình thức nào ở cái công ty này”, ông Minh vị chủ tịch và là người sáng lập công ty quần áo may sẵn, nhà sản xuất comple may sẵn và áo khoác thể thao cho nam giới đã tuyên bố như vậy. “Chúng ta là một công ty thành đạt và đang phát triển nơi tôi muốn tất cả mọi người quản lý và nhân viên của chúng ta đều cảm thấy họ là những người cùng một đội ngũ. Sơ đồ tổ chức và bản mô tả công việc chính là cách làm cho mọi người cảm thấy họ có cương vị riêng – mỗi ô trong sơ đồ – và vì thế chỉ muốn khư khư giữ lấy. Tôi không muốn bất kỳ người nào với ý nghĩa như vậy! Chúng ta đã trưởng thành từ một công ty nhỏ với doanh thu hàng năm vài trăm triệu đồng đến nay trở thành một công ty lớn với doanh thu hàng năm vài chục tỷ đồng chính là vì tất cả chúng ta đã hoà hợp ăn ý với nhau và đã mạnh dần nhờ mẫu tốt và chi phí thấp. Chúng ta không cần phải là General Motors với sơ đồ tổ chức rắc rối của họ, và tôi không bao giờ muốn chúng ta như vậy”.

Khi bàn luận về ý kiến của vị chủ tịch về sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác vào một bữa ăn trưa, ông Hùng kế toán trưởng công ty đã ra sức bảo vệ vị chủ tịch và nhấn mạnh rằng hành động theo tinh thần đồng đội thực sự chính là cốt lõi của sự thành công. Tuy nhiên cô Lan, phụ trách sản xuất thì cho rằng “quan điểm của vị chủ tịch là sai lầm không thể chấp nhận được”. Cô Lan nói : “Sự thật là tôi không thể điều hành nổi công việc của tôi nếu không có sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác, tôi phải dấu nó trong ngăn bàn của tôi, chỗ mà ông Minh không sao tìm được”

### CÂU HỎI:

Câu 1 : Anh (chị) đánh giá như thế nào về quan điểm của ông Minh và cô Lan?

Câu 2 : Ưu nhược điểm của cơ cấu tổ chức? Khắc phục các nhược điểm như thế nào?

## CHƯƠNG 8: LÃNH ĐẠO

Đọc xong chương này sinh viên có thể:

1. Giải thích được sự khác biệt giữa nhà quản trị và người lãnh đạo.
2. Tóm tắt những lý thuyết giải thích về bản chất con người.
3. Hiểu được các lý thuyết về động cơ thúc đẩy và vận dụng vào công việc quản trị con người.
4. Phân biệt được các kiểu phong cách quản trị.
5. Có thể hiểu và quản trị thay đổi và xung đột trong tổ chức.

Chức năng lãnh đạo trong quản trị được xác định như là một quá trình tác động đến con người, làm cho họ thực sự sẵn sàng và nhiệt tình phấn đấu để hoàn thành những mục tiêu của tổ chức.

Các công việc quản trị sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản trị không hiểu được yếu tố con người trong doanh nghiệp và không biết lãnh đạo động viên, kích thích nhân viên của họ để đạt được mục tiêu mong muốn. Người lãnh đạo giỏi phải là người biết kích thích, động viên, nắm được nghệ thuật khơi dậy lòng ham muốn làm việc, say mê với công việc.

### **8.1.Lãnh đạo và yếu tố con người trong quản trị**

#### **8.1.1.Bản chất của lãnh đạo trong quản trị**

Quản lý và lãnh đạo thường được coi là những hoạt động giống nhau. Người lãnh đạo và quản lý là người đứng đầu một tổ chức, có khả năng điều khiển mọi hoạt động của một tổ chức và đưa cả tổ chức ấy đến sự nghiệp đã được giao phó. Người lãnh đạo và quản lý như hệ thần kinh trung ương trong một cơ thể, có nhiệm vụ cảm nhận được các phản ứng bên ngoài, thấy được và nghĩ ra được những giải pháp tối ưu để điều khiển các bộ phận khác trong cơ thể, để cơ thể đó tồn tại và phát triển.

Người lãnh đạo và quản lý phải là người có kinh nghiệm, có ý chí, có khả năng thực hiện, biết hướng dẫn, động viên và giúp đỡ người khác hoàn thành công việc.

Người lãnh đạo và quản lý không phải chỉ có khả năng phân công cho một nhóm, một tổ chức nào đó, mà còn cần phải có bản lĩnh, có hoài bão để hoàn thành sứ mạng của mình, bất chấp mọi khó khăn, gian khổ.

Quyết định một vấn đề là quan trọng, nhưng chưa đủ, vấn đề là quyết định đó có được thi hành hay không. Vì thế, người lãnh đạo và quản lý không những điều khiển, mà còn phải chọn lựa những việc gì cần thực hiện, việc nào trước, việc nào sau, phải định hướng, bảo vệ, hỗ trợ và kiểm tra những việc ấy.

Người lãnh đạo và quản lý phải biết làm cho người khác vừa tuân phục, vừa mến mộ mình.

Người lãnh đạo và quản lý không những phải có khả năng hoàn thành một công trình, một sự nghiệp, mà còn cần phải có khả năng giao tiếp với cấp dưới của mình. Phải biết chinh phục họ, yêu mến họ và được họ yêu mến.

Bạn có muốn biết ai là người lãnh đạo thật sự của một xí nghiệp không? Bạn hãy hỏi người nào dám đứng ra chịu trách nhiệm khi xí nghiệp của họ gặp thất bại. Người lãnh đạo phải là người đứng mũi chịu sào trước mọi vấn đề của tổ chức.

Người lãnh đạo và quản lý không những thể hiện sự rắn rỏi, tài hùng biện, tính táo bạo, sự khéo léo, không chỉ tập hợp được nhân lực, mà còn phải có những đức tính chủ yếu như biết làm cho mọi người hợp tác với nhau để làm việc, biết nhận ra và biết khai thác, sử dụng khả năng của họ, biết giúp họ đoàn kết và ý thức được trách nhiệm riêng của mình, cùng nhau hoàn thành sứ mạng, nhiệm vụ chung của tổ chức, của nhóm.

Người ta nhận ra người lãnh đạo không chỉ qua tác phong điềm đạm, khiêm tốn, mà còn qua cách chỉ đạo công việc. Trước những trở ngại khó khăn, người lãnh đạo ấy có dám nghĩ, dám làm hay không.

Thông thường, trước mắt người lãnh đạo, các thuộc cấp thường hay tỏ ra hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Người lãnh đạo phải có đôi mắt tin tưởng, sâu sắc. Phải thấy được đâu là động lực chính của hoạt động đó. Do bản chất tích cực, tận tụy hay chỉ là một hiện tượng nhất thời để lấy lòng cấp trên. Từ đó người lãnh đạo có thể đánh giá đúng thực chất thuộc cấp của mình, đồng thời có những biện pháp cụ thể để uốn nắn kịp thời.

Thay vì lãnh đạm với thuộc cấp, người lãnh đạo nên cởi mở và ân cần với họ, làm cho họ tuân phục mình một cách vui vẻ, thoải mái, chứ không gò ép, miễn cưỡng. Đừng để xảy ra tình trạng "khẩu phục mà tâm không phục". Con người là một bản thể xã hội, ai cũng có quyền tự do cá nhân, nhưng nó phải được hướng vào một nền nếp,

một kỷ luật. Là người thi hành nên nếp, kỷ luật ấy người lãnh đạo phải tỏ ra thật xứng đáng là một tấm gương để mọi người noi theo.

Người lãnh đạo và quản lý là người được sự ủy nhiệm của tập thể, có bổn phận phải giải thích, bảo vệ, thực hiện cho kỳ được những công việc vì lợi ích tối cao của cả tập thể.

Người ta sẽ nhận ra người lãnh đạo và quản lý qua những biểu hiện sau: Sự có mặt của bạn là một nguồn động viên để thuộc cấp của bạn thêm hăng hái vượt qua mọi trở ngại trong công việc. Nếu một lúc nào đó bạn không xuất hiện, nhưng cả tập thể vẫn tiến hành tốt công việc, khi đó bạn là người lãnh đạo và quản lý giỏi rồi đấy.

Một gia đình, một tập thể, một tổ chức, một quốc gia mà không có người lãnh đạo, quản lý thì chẳng khác nào như một thân thể không có đầu. Gia đình, tập thể, tổ chức, quốc gia ấy không thể tồn tại và phát triển được.

Mặc dù có rất nhiều lý thuyết về sự bình đẳng, nhưng rất thiếu người cần đến một người lãnh đạo có đủ năng lực để họ tin tưởng và dẫn dắt họ vượt qua mọi chông gai trong công việc. Khi không có một ai am hiểu về việc làm và động viên họ, họ cảm thấy bồn chồn, lo lắng. Sự xuất hiện của người lãnh đạo trong lúc này rất phù hợp với nhu cầu tâm lý của họ. Người lãnh đạo sẽ là chỗ dựa, là sức mạnh và là nguồn an ủi của mỗi người.

Một cuộc hội nghị gồm các đại biểu xuất sắc nhất sẽ không làm được gì, thậm chí không chuẩn bị được một bữa ăn trưa, nếu không có người chủ trì cuộc hội nghị.

Người lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng và cần thiết đối với một tổ chức, một quốc gia, như cái đầu đối với một cơ thể. Cái đầu điều khiển và quyết đoán mọi cơ chế hoạt động trong cơ thể. Nếu chẳng may hệ thần kinh trung ương bị suy yếu đến mức không còn phát huy tác dụng được nữa, thử hỏi các bộ phận còn lại của cơ thể có hoạt động và phát triển bình thường được không (?). Tương tự, tình trạng vô tổ chức sẽ xuất hiện khi thiếu người lãnh đạo và quản lý. Tình trạng này sẽ dẫn đến sự tan rã của tổ chức.

Người lãnh đạo và quản lý là biểu tượng rõ rệt nhất của quyền lực và của sự đồng nhất. Vừa điều khiển, vừa phối hợp các công việc các quan hệ của thuộc cấp, người lãnh đạo và quản lý kịp thời ngăn chặn những nhóm chống đối hoặc có ý chia rẽ.

Trong một tổ chức hay một đơn vị, người lãnh đạo và quản lý quá yếu kém thì sau một thời gian, những ý chí tốt đẹp sẽ bị phân hóa, những năng lực đã được tôi luyện sẽ bị thui chột. Và sau cùng là sự đụng chạm, sự mâu thuẫn xuất hiện. Điều này dứt khoát sẽ đưa tổ chức đó hoặc đơn vị đó đến chỗ diệt vong.

Để tập trung nhân lực một cách có hiệu quả, nhất thiết phải có một người lãnh đạo làm việc trên nguyên tắc đồng nhất, có khả năng hướng dẫn và khích lệ các thuộc cấp theo đuổi đến cùng sứ mạng được giao.

Bất kỳ một tổ chức nào cũng có những mâu thuẫn, bất đồng. Nếu ai cũng hành động theo ý riêng, theo sự hẹp hòi của mình thì những cuộc xung đột, sự hiểu lầm và sự chệnh mảng sẽ gây ra mọi phiền phức, trở ngại, ảnh hưởng đến sự đoàn kết và giảm hiệu quả công việc. Vì vậy, mỗi tổ chức phải có người lãnh đạo và quản lý.

Nhà lãnh đạo là người chịu trách nhiệm điều khiển mọi hoạt động của tổ chức. Cho dù mỗi cá nhân trong tổ chức có tính vô tư, lòng độ lượng và sự tận tâm đến đâu đi chăng nữa mà thiếu sự lãnh đạo, quản lý điều khiển của người đứng đầu thì tổ chức đó cũng bị thất bại.

Để hoàn thành một công trình, một sự nghiệp lớn, người lãnh đạo và quản lý phải biết thu hút mọi khả năng tiềm ẩn của từng cá nhân. Vì không phải chỉ người lãnh đạo và quản lý mới có những định hướng, những khả năng sáng tạo trong công việc. Đôi khi những sáng kiến có ích bắt nguồn từ quần chúng, từ những người thuộc cấp.

Một nhóm năng lực rất xoàng, không có gì đáng chú ý có thể linh hoạt và trội hơn ngày thường nhờ sự điều khiển của người lãnh đạo. Nhóm khác với năng lực xuất sắc lại có thể sa sút, tan rã theo bước hướng dẫn của người lãnh đạo, mà chính thái độ, cách làm việc của ông ta làm cho những người có ý chí nhất cũng phải nản lòng và mất đi tính tích cực, lòng hăng hái.

Có một vài quan điểm rất thiên cận về vai trò của người lãnh đạo và quản lý cho rằng: người lãnh đạo và quản lý chẳng cần lắng nghe một ý kiến nào của những người cộng tác, của những thuộc cấp. Người lãnh đạo và quản lý luôn luôn là người tuyệt đối và hoàn hảo về mọi mặt. Các quan niệm đó đã phủ nhận vai trò của tập thể và những người quan niệm như vậy đã quên rằng: "Tinh thần đồng đội là yếu tố rất quan trọng, một người lãnh đạo và quản lý dù được thiên phú đến đâu cũng không thể am tường hết tất cả các ngõ ngách của công việc. Nếu người lãnh đạo và quản lý biết khai thác ở những người cộng tác, ở thuộc cấp của mình, các năng lực và thiện cảm của họ thì ông ta đã thành công 50% rồi đấy. Lòng nhiệt tình và khối óc của họ sẽ không ngừng phát sinh những sáng kiến quý báu. Đây không phải là những điều kiện tốt để người lãnh đạo và quản lý đưa sự nghiệp của mình mau đến thành công hay sao?".

Không nên cho rằng lãnh đạo và quản lý là một công việc tầm thường, ai cũng làm được: Chỉ cần một gương mặt đăm đăm khó chịu, ra giọng kẻ cả, thái độ trịch thượng là đủ. Muốn trở thành người lãnh đạo và quản lý giỏi, cần có lòng thương yêu đối với những người cộng sự và thuộc cấp của mình. Chính đức tính này cho phép ta thấu hiểu được những tâm tư nguyện vọng và khả năng của mỗi người. Đây là một trong những nguyên tắc cơ bản để thu hút được nhân tâm

Người lãnh đạo và quản lý cũng cần có ý thức phụng sự, phụng sự hết mình sự nghiệp mà chính mình và mọi người trong tổ chức đang đeo đuổi. Trong công việc không vụ lợi, có tinh thần dũng cảm, có niềm phấn khởi luôn luôn xuất phát từ một niềm tin mãnh liệt vào sự nghiệp được giao.

### **8.1.2.Những quan điểm khác nhau về bản chất của con người và mối quan hệ mật thiết của chúng đối với công tác quản trị**

#### **8.1.2.1.Quan niệm về con người của Edgar H. Schein**

E.H.Schein đã đưa ra 4 mô hình quan niệm về con người.

(a) Đầu tiên ông đưa ra mô hình về lợi ích kinh tế và cho rằng con người trước hết bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế. Vì những động cơ này bị chỉ đạo, giám sát bởi xí nghiệp nên con người thực chất là thụ động, bị sử dụng, bị thúc đẩy theo hướng xí nghiệp mong muốn.

(b) Mô hình thứ hai gắn liền với những giả thiết về mặt xã hội, nó dựa trên quan điểm cho rằng về cơ bản con người bị thúc đẩy bởi những nhu cầu xã hội.

(c) Mô hình thứ ba gắn liền với các giả thiết về tự thân vận động. Ở đây, các động cơ được chia thành 5 nhóm trong một hệ thống cấp bậc từ những nhu cầu đơn giản để tồn tại cho tới những nhu cầu cao nhất về tự thân vận động với sự tận dụng tối đa tiềm năng của con người. Theo quan điểm này thì con người tự thúc đẩy mình. Họ muốn được và có thể được hoàn thiện.

(d) Mô hình thứ tư dựa trên những giả thiết phức hợp, thể hiện quan điểm riêng của Schein về con người. Những giả thiết cơ bản của ông là, con người là một *thực thể phức hợp và có khả năng thay đổi, có nhiều động cơ khác nhau kết hợp thành một mẫu vận động phức hợp*. Con người còn có khả năng học hỏi những cách vận động mới và có khả năng đáp ứng lại các chiến lược quản trị khác nhau.

#### **8.1.2.2.Các giả thiết về bản chất con người của Mc. Gregor**

Trong khi sử dụng những yếu tố sản xuất có tính cách khách quan và vô tri như đất đai, tư bản, nhiều nhân vật quản trị đã phát huy được khả năng có thể ước lượng chính xác mối tương quan giữa phí tổn và sản xuất. Nhưng yếu tố con người vẫn là một ẩn số trong sản xuất.

Một trong những người đầu tiên đặt câu hỏi một cách rõ rệt về bản chất con người là Douglas Mc. Gregor. Trong tác phẩm *Human Side of Enterprise* ông đi tới mức cực đoan và đưa ra hai cấp giả thuyết về con người mà ông coi là ngầm chứa trong những hành động của những quản trị viên chuyên quyền và mềm dẻo. Loại quản trị viên chuyên quyền hoặc loại ‘Thuyết X’ được coi là những người sẽ đặt giả thuyết như sau về những người làm công với mình.

(1) *Một con người trung bình bẩm sinh không thích làm việc và sẽ trốn tránh làm việc nếu có thể.*

(2) Vì bản tính không thích làm việc của con người nên mọi người đều phải bị ép buộc điều khiển, hướng dẫn và đe dọa bằng các hình phạt để buộc họ phải hết sức cố gắng để đạt được những mục tiêu của tổ chức.

(3) Người bình thường bao giờ cũng thích bị lãnh đạo muốn trốn tránh trách nhiệm, có ít hoài bão và chỉ muốn an phận là trên hết.

Một triết lý như vậy được biểu thị bằng thuyết xác nhận khái niệm về bản chất máy móc vô tổ chức của con người. Những nhà quản lý chủ trương theo Thuyết X đều tin rằng phải giành được quyền lực tuyệt đối đối với những cộng sự của mình. Đối với họ, việc điều khiển từ bên ngoài thông qua giám sát chặt chẽ là thích hợp nhất để đối phó với những người không đáng tin, vô trách nhiệm và thiếu kinh nghiệm. Chỉ có tiền bạc, lợi nhuận và bằng đe dọa hình phạt mới thúc đẩy được người ta làm việc. Do đó, Thuyết X tán thành cách tiếp cận nghiêm khắc và ủng hộ cách quản trị bằng lãnh đạo và kiểm tra.

Ngược lại, thuyết quản trị viên mềm dẻo, hoặc Thuyết Y cho rằng:

(1) Con người cũng cần và thích làm việc như nghỉ ngơi và giải trí. Sự làm việc cũng cần cố gắng về thể xác và tinh thần như là trong khi vui chơi hoặc nghỉ ngơi.

(2) Việc kiểm tra từ bên ngoài hoặc đe dọa bằng hình phạt không phải là cách duy nhất để buộc con người phải cố gắng để đạt các mục tiêu của tổ chức. Con người có thể chủ động và tự giác trong việc thực hiện những mục tiêu của tổ chức mà họ được giao phó.

(3) Các phần thưởng liên quan tới những kết quả công việc của họ đóng vai trò quan trọng trong việc giao phó cho họ thực hiện mục tiêu.

(4) Trong những điều kiện thích hợp, người bình thường không chỉ học cách chấp nhận trách nhiệm mà còn học cách nhận trách nhiệm về mình.

(5) Không ít người có khả năng phát huy khả năng trí tưởng tượng, tài năng và sức sáng tạo.

(6) Trong điều kiện công nghiệp hiện đại, chỉ có một phần trí thức của con người bình thường được sử dụng.

Thuyết Y là một khoa học quản trị thông qua tự giác và tự chủ. Mc. Gregor kêu gọi sử dụng biện pháp tự chủ thay cho cách lãnh đạo và điều khiển thông qua nguyên tắc thứ bậc như trên. Thông qua sự thích ứng có lựa chọn đối với bản chất của con người, nhà quản trị phải sáng tạo ra những điều kiện phù hợp để cho các thành viên trong tổ chức có thể đạt được mục tiêu của chính mình một cách tốt nhất bằng cách cố gắng hết sức vì thành công của xí nghiệp. Mặc dù, không thể có được quyền tự chủ hoàn toàn để đạt được các mục tiêu của tổ chức cũng như nhu cầu cá nhân, song người ta có thể tìm cách để giành được quyền tự chủ ở mức cao nhất. Điều này phụ thuộc vào cả người quản trị lẫn các nhân viên. Các mục tiêu của tổ chức càng được giao phó

cho các nhân viên nhiều bao nhiêu thì tinh thần tự giác càng cao bấy nhiêu. Điều đó sẽ dẫn đến quyền tự chủ cao hơn do ảnh hưởng từ bên ngoài giảm đi đáng kể. Nhưng việc của người quản trị là giao phó công việc cho những người đáng tin cậy và thúc đẩy họ làm việc.

Theo Mc. Gregor, chỉ khi quan tâm đến mặt nhân văn của xí nghiệp thì mọi cố gắng mới đạt được kết quả.

Tâm hồn và khả năng lãnh hội đã giúp con người tạo nên một thế giới sáng tạo, để đạt được một mức độ tiên đoán, và đạt được niềm tin rằng những nhu cầu và bản tính của con người có thể biến đổi được và hướng dẫn được tới mức độ có thể giúp con người trở nên hoàn thiện. Quan điểm này về bản chất con người khiến ta có thể đi đến một số kết luận có tính cách cực kỳ quan trọng đối với Nhân Vật Quản Trị.

*(1) Cá nhân là mối quan tâm nhất của con người.*

Con người tự lo lắng cho mình cả trong cuộc sống cũng như trong sự chết và trong một xã hội phồn thịnh hiện đại. Ai muốn đạt được tiến bộ là người muốn chiến thắng.

*(2) Cá nhân sẽ cố gắng thỏa mãn những nhu cầu căn bản của bản tính nếu cái lợi lớn hơn phí tổn*

Có nhận định rằng: ‘Con người thích làm việc. Điều này rất đúng khi con người làm việc để thỏa mãn những nhu cầu của bản chất phức tạp của nó. Ngay cả khi làm việc và vùi nó cũng cố gắng: Nhưng khi đạt tới mức thỏa mãn, nó không còn đủ lý trí và hăng hái để nỗ lực vì cùng một mục tiêu’ (Koontz và O'Donnell).

*(3) Cá nhân có thể chịu được sự lãnh đạo.*

Con người hưởng ứng sự lãnh đạo. Người ta có thể dùng nhiều phương pháp để thuyết phục con người đi theo một con đường đã định, nhưng những phương pháp này phải được lựa chọn, vận dụng và sắp đặt trước sao cho hợp với nhu cầu cá nhân để thỏa mãn bản chất của nó.

*(4) Cá nhân muốn sống và làm việc trong một khung cảnh xã hội.*

Điều này có thể đúng trong hầu hết các trường hợp. Tuy vậy vẫn có một nhu cầu rõ rệt khiến cho một số người ưa sống ẩn dật. Chẳng hạn, một số nhà khoa học lỗi lạc vẫn làm việc mỹ mãn nhất khi sống một mình.

*(5) Cá nhân góp phần tạo lập những cơ chế để phục vụ những nhu cầu chung của tập thể.*

Có nhiều nhu cầu một con người lẻ loi không thể thỏa mãn được. Họ chỉ có thể thỏa mãn nếu họ hợp tác làm việc. Nếu cái lợi lớn hơn phí tổn, con người dễ chấp nhận hạn chế quyền lợi cá nhân.

*(6) Không có con người trung bình.*

Ai cũng mong muốn tiến bộ, muốn chứng minh khả năng của mình trước những con người khác. Do vậy, bản chất của con người là không mấy khi bằng lòng với hiện tại của mình. Nhu cầu vươn lên cao hơn nữa bản năng tuyệt đối ở mỗi con người.

(7) *Cá nhân nỗ lực cao nhất khi được trọng dụng.*

"Con người nóng nảy muốn đem hết khả năng để làm việc. Nó bực mình khi không có cơ hội để áp dụng kiến thức và tài năng để gánh trách nhiệm nhằm đạt kết quả. Nó chán nản khi phải làm việc nửa vời, làm việc đều đều theo thói quen. Nó tò mò muốn biết mức khả năng tối đa của mình và muốn hành động ở mức đó" (Koontz và O'Donnell).

### **8.1.2.3. Thuyết Z của Nhật bản**

Nhiều công ty của Nhật đã thành công trong kinh doanh. Họ đã đạt được năng suất lao động cao ở người lao động và sự trung thành cao của họ đối với công ty. Các nhà quản trị Nhật cho rằng trong thực tế không có con người lao động nào hoàn toàn có bản chất như thuyết X và thuyết Y nêu lên. Điều mà Mc. Gregor coi là bản chất chỉ có thể là thái độ lao động của con người và thái độ lao động đó tùy thuộc vào thái độ và cách thức họ được đối xử trong thực tế. Qua kinh nghiệm thành công của các công ty Nhật Bản, mọi người lao động đều có thể làm việc một cách hăng hái, nhiệt tình nếu họ được tham gia vào các quyết định quản trị và được công ty quan tâm đến các nhu cầu của họ. Đó chính là tinh thần của thuyết Z.

Tư tưởng then chốt của thuyết Z là dùng người dài hạn. Nhân viên được thu nhận để làm việc vĩnh viễn trong công ty, họ được quan tâm nâng cao cả trình độ chuyên môn nghiệp vụ lẫn đời sống vật chất, tinh thần.

Lý thuyết Z hướng nhân viên vào công việc tập thể và hợp tác. Các doanh nghiệp Nhật đã biết khéo léo kết hợp cả hai mặt vừa là một tổ chức cơ năng tạo ra lợi nhuận, vừa là một cộng đồng sinh sống đảm bảo đời sống cho mọi công nhân, tạo ra những cơ hội tối thiểu để mọi người nếu tích cực làm việc đều có thể tiến thân và thành công.

Tóm lại, con người, nguồn lực quý nhất của doanh nghiệp phải được tôn trọng và đối xử một cách xứng đáng.

## **8.2. Các lý thuyết về động cơ và động viên tinh thần làm việc của nhân viên**

Nhà quản trị có trách nhiệm đưa tổ chức mà họ phụ trách hoàn thành mục tiêu của tổ chức đó. Họ thực hiện nhiệm vụ đó thông qua nỗ lực làm việc của nhân viên mà họ phụ trách. Vì vậy mọi nhà quản trị đều phải biết cách động viên và lãnh đạo nhân viên. Có thể nói rằng, thành công của nhà quản trị tùy thuộc chủ yếu vào năng lực lãnh

đạo nhân viên dưới quyền họ. Một cách vắn tắt, năng lực lãnh đạo tức là năng lực động viên, tác động, điều khiển, và thông đạt với nhân viên dưới quyền.

Về lý luận cũng như về thực tế, các nhà quản trị làm việc với con người, và thông qua nỗ lực của con người để đạt mục tiêu. Đây là một công việc khó khăn vì con người thường phức tạp và không phải lúc nào cũng ứng xử một cách hợp lý. Đặc biệt rất khó để hiểu một cách chính xác tại sao con người hăng hái làm việc. Chúng ta còn nhớ rằng các lý thuyết quản trị đều dành nhiều công sức để giải thích các động cơ bên trong đã thúc đẩy con người làm việc, và tùy theo sự giải thích các động cơ đó mà lý thuyết quản trị đã có những ý kiến khác nhau về những biện pháp mà nhà quản trị nên áp dụng để nhằm đạt được sự đóng góp tối đa của con người vào sự nghiệp chung.

### **8.2.1.Lý thuyết cổ điển**

Về sự động viên được Taylor và các tác giả trong trường phái lý thuyết quản trị khoa học nêu lên vào đầu thế kỷ này. Taylor cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị phải làm là phải bảo đảm công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi lặp lại một cách nhàm chán nhưng với hiệu quả cao nhất. Để bảo đảm điều đó, nhà quản trị phải tìm ra cách làm tốt nhất để dạy cho công nhân, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc.

Quan điểm này được xây dựng trên nhận thức là bản chất chủ yếu của người lao động trong xí nghiệp là lười biếng, và các nhà quản trị rành rẽ về công việc hơn công nhân; người lao động chỉ có thể được động viên bằng các phần thưởng kinh tế, và bản thân họ cũng không có gì để đóng góp cho xí nghiệp ngoài sức lao động của họ. Thực tiễn quản trị tại nhiều xí nghiệp cho thấy quan điểm này không phải là không đúng, và sự kích thích bằng tiền bạc thường cũng đưa lại sự làm việc tích cực.

### **8.2.2.Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người**

Tuy nhiên, quan điểm cổ điển về sự động viên đã được chứng minh là không phải lúc nào cũng chính xác. Lý thuyết về quan hệ con người đã cho thấy rằng những quan hệ xã hội trong lúc làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kiềm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân. Lý thuyết này cũng cho thấy con người cũng kém sự hăng hái khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng các nhà quản trị có thể động viên con người bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ, và tạo điều kiện cho người lao động cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung. Những biện pháp mà nhà quản trị có thể làm để động viên người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là cho người lao động nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong xí nghiệp, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của xí nghiệp.

### 8.2.3. Lý thuyết hiện đại về động cơ và động viên

Cũng giống như trường hợp của lý thuyết cổ điển, lý thuyết tâm lý xã hội trình bày khá chính xác nhu cầu xã hội về tâm lý của con người, trên cơ sở đó, đưa ra những biện pháp hữu hiệu để động viên người lao động. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh nhu cầu tâm lý xã hội và bỏ quên các nhu cầu vật chất cũng không hoàn toàn đúng đắn. Để có thể lãnh đạo và động viên con người, nhà quản trị phải hiểu biết đầy đủ các động cơ làm việc của con người, và có những biện pháp động viên hữu hiệu. Hiện nay, các lý thuyết về động cơ và sự động viên sau đây thường được đề cập đến:

#### 8.2.3.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow

Trong hệ thống lý thuyết về quản trị và động viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow là thuyết có được một sự hiểu biết rộng lớn.

Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:

① *Những nhu cầu cơ bản hay nhu cầu sinh học*: là những nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác.

② *Những nhu cầu về an ninh và an toàn*: là các nhu cầu như ăn ở, sinh sống an toàn, không bị đe dọa, an ninh, chuẩn mực, luật lệ...

③ *Những nhu cầu xã hội hay nhu cầu liên kết và chấp nhận*: là các nhu cầu về tình yêu được chấp nhận, bạn bè, xã hội...

④ *Những nhu cầu được tôn trọng*: là các nhu cầu về tự trọng, tôn trọng người khác, được người khác tôn trọng, địa vị ...

⑤ *Những nhu cầu tự thể hiện hay tự thân vận động*: là các nhu cầu như chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước...

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh/an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tôn trọng, và tự thể hiện. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người.

Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp là dễ làm hơn so với việc làm thỏa mãn những nhu cầu ở cấp cao vì nhu cầu cấp thấp là có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài. Ông còn cho rằng đầu tiên các nhu cầu ở cấp thấp nhất hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người - nó là nhân tố động cơ. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động cơ nữa, lúc đó các nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện.



Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức.

### 8.2.2.2. Thuyết của David Mc. Clelland

David Mc. Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, và nhu cầu quyền lực.

#### (1) Nhu cầu thành tựu

Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi việc giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại. Họ muốn cảm thấy rằng thành công hay thất bại của họ là do kết quả của những hành động của họ. Điều này có nghĩa là họ thích các công việc mang tính thách thức. Những người có nhu cầu thành tựu cao được động viên làm việc tốt hơn. Đặc tính chung của những người có nhu cầu thành tựu cao :

- Lòng mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân.
- Xu hướng đặt ra các mục tiêu cao cho chính họ.
- Nhu cầu cao về sự phản hồi cụ thể, ngay lập tức.
- Nhanh chóng, sớm làm chủ công việc của họ.

(2) Nhu cầu liên minh

Cũng giống như nhu cầu xã hội Maslow, đó là được chấp nhận tình yêu, bạn bè ... Người lao động có nhu cầu này mạnh sẽ làm việc tốt ở những loại công việc tạo ra sự thân thiện và các quan hệ xã hội.

(3) Nhu cầu quyền lực

Là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng đến người khác và môi trường làm việc của họ. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng người có nhu cầu quyền lực mạnh và nhu cầu thành tựu có xu hướng trở thành các nhà quản trị. Một số người còn cho rằng nhà quản trị thành công là người có nhu cầu quyền lực mạnh nhất, kế đến là nhu cầu thành tựu và sau cùng là nhu cầu cần liên minh.

### 8.2.2.3. Thuyết E.R.G

Clayton Alderfer giáo sư đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. ông cho rằng: hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu - cũng giống như các nhà nghiên cứu khác - song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển.

(4) Nhu cầu tồn tại (Existence needs) bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này có nội dung giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của Maslow.

(5) Nhu cầu quan hệ (Relatedness needs) là những đòi hỏi về quan hệ và tương tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng (được tôn trọng).

(6) Nhu cầu phát triển (Growth needs) là đòi hỏi bên trong mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng (tự trọng và tôn trọng người khác).

Điều khác biệt ở thuyết này là Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như quan điểm Maslow. Hơn nữa, thuyết này còn cho rằng trong khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác. Tức là nếu nhu cầu tồn tại bị cản trở, con người sẽ dồn nỗ lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển. Điều này giải thích khi cuộc sống khó khăn con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn.

### 8.2.2.4. Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Herzberg đã phát triển thuyết động viên của ông ta bằng cách đề nghị các chuyên gia làm việc trong các xí nghiệp công nghiệp liệt kê các nhân tố làm họ thỏa mãn và các nhân tố làm cho họ được động viên cao độ. Đồng thời yêu cầu họ liệt kê

các trường hợp (nhân tố) mà họ không được động viên và bất mãn. Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó làm đảo lộn nhận thức thông thường của chúng ta. Chúng ta thường cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Tức là chỉ có hai tình trạng hoặc là thỏa mãn hoặc là bất mãn. Herzberg cho rằng có một số nhân tố liên quan tới sự thỏa mãn đối với công tác, còn được gọi là các nhân tố động viên và các nhân tố này là khác biệt với các yếu tố liên quan tới sự bất mãn - còn được gọi là các nhân tố duy trì hay lương tính. Đối với các nhân tố động viên nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc đã bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thỏa mãn. Ví dụ như hệ thống phân phối thu nhập ở đơn vị bạn nếu được xây dựng không tốt sẽ tạo cho bạn sự bất mãn, song nếu nó được xây dựng đúng thì chưa chắc tạo ra cho bạn sự thỏa mãn.



Hình 8.2. So sánh sự phân cấp nhu cầu của Maslow và thuyết 2 yếu tố của Herzberg

Ảnh hưởng của các nhân tố được tóm lược như sau:

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thoả mãn	Không thoả mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Thuyết hai nhân tố của Herzberg có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị trên các phương diện sau:

1. Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

2. Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng, đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm nào cả.

### 8.2.2.5. Thuyết hy vọng của Vroom

Nhà tâm lý học Victor H. Vroom cho rằng con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy được rằng những công việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Lý thuyết của Vroom khẳng định rằng động cơ thúc đẩy con người làm việc sẽ được xác định bởi giá trị mà họ đặt vào kết quả cố gắng của họ, được nhân thêm bởi niềm tin mà họ có. Nói cách khác, Vroom chỉ ra rằng động cơ thúc đẩy là sản phẩm của giá trị mong đợi mà con người đặt vào mục tiêu và những cơ hội mà họ thấy sẽ hoàn thành được những mục tiêu đó. Thuyết của Vroom có thể được phát biểu như sau :

$$\text{Động cơ thúc đẩy} = \text{Mức ham mê} \times \text{Niềm hy vọng}$$

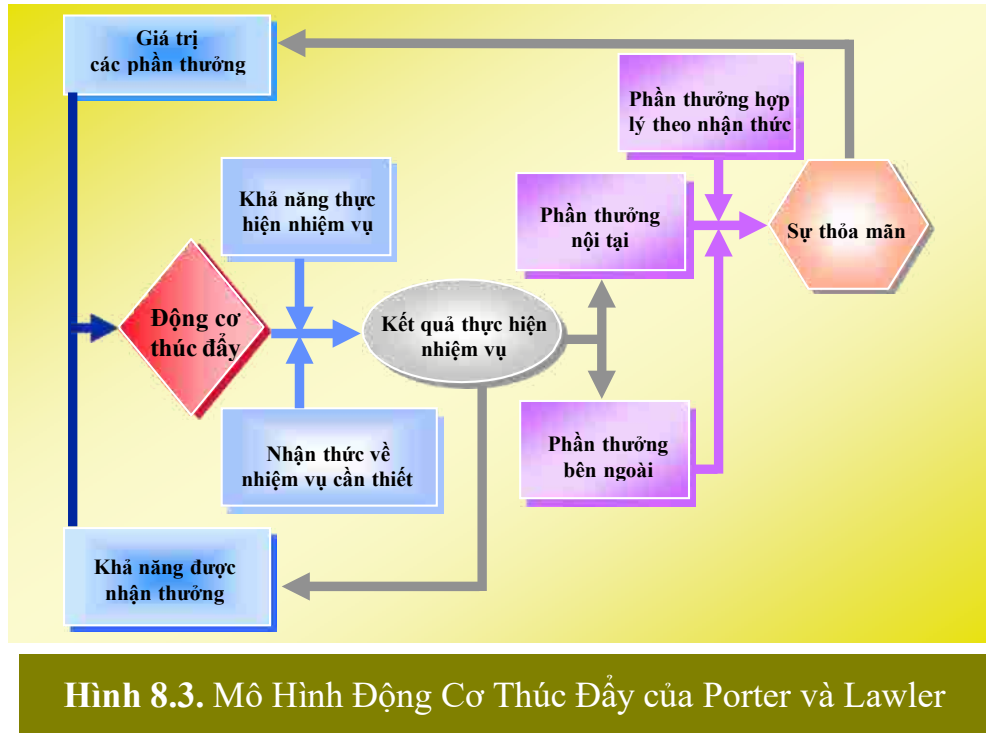
Khi một người thờ ơ với việc đạt mục tiêu thì mức ham mê coi như bằng không (0); và mức ham mê sẽ có dấu âm (-) khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu đó. Kết quả của cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy. Tương tự, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới mục tiêu nếu hy vọng là số không (0) hoặc số âm (-).

Một trong những nét hấp dẫn của lý thuyết Vroom là nó thừa nhận tầm quan trọng của các nhu cầu và động cơ thúc đẩy khác nhau của con người và cũng hoàn toàn phù hợp với hệ thống quản trị theo mục tiêu (MBO).

### 8.2.2.5. Mô hình động cơ thúc đẩy của Porter và Lawler

L.W.Porter và E.F. Lawler đã đi tới một mô hình động cơ thúc đẩy hoàn hảo hơn mà phần lớn được xây dựng trên lý thuyết về niềm hy vọng (Hình 8.3).

Như mô hình cho thấy, toàn bộ sự cố gắng hay sức mạnh của động cơ thúc đẩy tùy thuộc vào giá trị của phần thưởng và xác suất hay khả năng nhận được phần thưởng đó. Tiếp đó, kết quả thực hiện nhiệm vụ được xác định bởi động cơ thúc đẩy, khả năng làm việc của con người (kiến thức và kỹ năng) và sự nhận thức về nhiệm vụ cần thiết. Sự thực hiện tốt nhiệm vụ tất yếu sẽ dẫn đến phần thưởng nội tại (tiền bạc, hiện vật) và phần thưởng bên ngoài (điều kiện làm việc, địa vị). Những phần thưởng này cùng với phần thưởng hợp lý theo nhận thức (nghĩa là mỗi cá nhân nhận thức về tính hợp lý và sự công bằng đối với sự tưởng thưởng) sẽ dẫn đến sự thỏa mãn. Như vậy sự thỏa mãn là kết quả tổng hợp của nhiều phần thưởng.



Mô hình này là cách miêu tả thích hợp hơn về hệ thống động cơ thúc đẩy. Mô hình cho thấy động cơ thúc đẩy không phải là vấn đề nhân và quả đơn giản.

### 8.2.2.6. Thuyết về sự công bằng

Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với những người khác. Khi so sánh đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

(7) Nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc.

(8) Nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

(9) Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng.

Một điều khó khăn là người lao động thường có xu hướng đánh giá cao công hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được. Khi đối mặt với sự không công bằng người lao động thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng. Song nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bất mãn, phản ứng lại và thậm chí họ sẽ bỏ việc. Do đặc điểm này nhà quản trị phải luôn luôn quan tâm

tới nhận thức của người lao động về sự công bằng, không thể ngồi chờ hoặc yên tâm khi người lao động không có ý kiến.

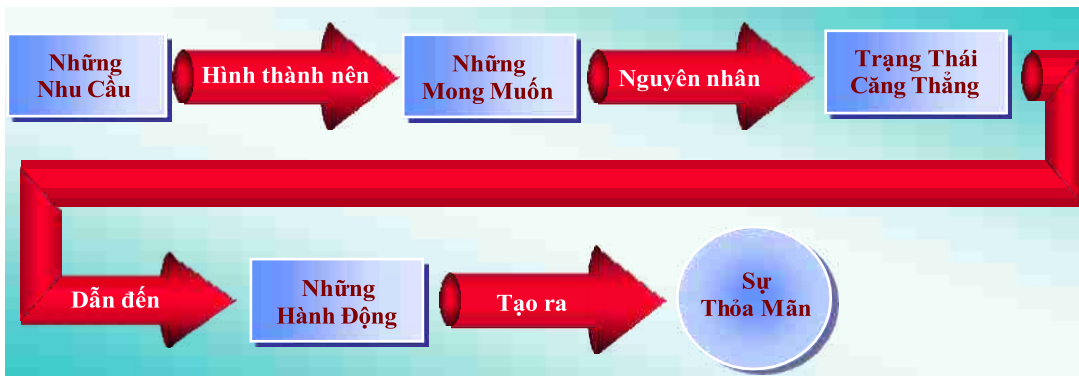
Cần phải hiểu rằng sẽ không có sự công bằng tuyệt đối. Công bằng ở đây không phải là người lao động nhận được bao nhiêu mà là công bằng được nhận thức. Thuyết về sự công bằng đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm tới các nhân tố chi phối đến nhận thức của người lao động về sự công bằng và từ đó tác động để tạo cho người lao động có được một nhận thức về sự công bằng.

### 8.2.2.7. Chuỗi mắc xích nhu cầu – mong muốn – thỏa mãn

Chúng ta có thể xem động cơ thúc đẩy như một phản ứng nối tiếp: bắt đầu với sự cảm thấy có nhu cầu, dẫn tới những mong muốn và các mục tiêu cần tìm, đưa tới những trạng thái căng thẳng thôi thúc (tức là dẫn tới những mong muốn cần phải được thỏa mãn) và tiếp đó dẫn đến hành động để đạt được các mục tiêu và cuối cùng thỏa mãn được những điều mong muốn.

Trong thực tế chuỗi mắc xích này phức tạp hơn nhiều. Nhu cầu còn phụ thuộc vào môi trường hoạt động của con người. Mặt khác, tuy nhu cầu là nguyên nhân của hành vi nhưng nhu cầu cũng là kết quả của hành vi. Sự thỏa mãn nhu cầu này có thể dẫn đến sự ham muốn thỏa mãn các nhu cầu khác.

Cũng cần lưu ý rằng, động cơ thúc đẩy và sự thỏa mãn là khác nhau. Động cơ thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng để thỏa mãn một mong muốn hoặc một mục tiêu nhất định. Sự thỏa mãn là sự toại nguyện khi điều mong mỏi được đáp ứng. Nói cách khác, động cơ thúc đẩy ngụ ý xu thế đi tới một kết quả, còn sự thỏa mãn là một kết quả được thực hiện.



Hình 8.4. Chuỗi Mắc Xích Nhu Cầu – Mong Muốn – Thỏa Mãn

Theo quan điểm quản trị, một người có thể có sự thỏa mãn cao về công việc nhưng lại có mức độ thấp về động cơ thúc đẩy công việc hoặc ngược lại. Những người có động cơ thúc đẩy mạnh nhưng ít thỏa mãn về công việc thì họ sẽ đi kiếm những cương vị khác. Còn những người nhận thức rằng chức vụ của họ là đáng giá, nhưng họ

được trả lương quá thấp so với mức mà họ cho là tương xứng thì họ sẽ đi tìm kiếm công việc khác.

Trong khi xem xét về động cơ thúc đẩy, chúng ta không thể bỏ qua mô hình *cái gậy và củ cà rốt*. Hình tượng này có liên quan đến việc sử dụng hình thức thưởng và phạt nhằm thúc đẩy hành vi mong muốn. Mô hình này xuất phát từ một câu chuyện cổ tích cho rằng cách tốt nhất để làm cho một con lừa chuyển động là đặt củ cà rốt ở phía trước nó, hoặc dùng gậy đánh vào phía sau nó.

Trong thực tế, các biện pháp thúc đẩy theo kiểu củ cà rốt vẫn được áp dụng. Thường đó là dạng tiền lương hoặc tiền thưởng. Dù cho tiền không phải là lực thúc đẩy duy nhất, nó đã, đang và sẽ còn là biện pháp thúc đẩy quan trọng. Tuy nhiên, cũng nhiều trường hợp, người ta vẫn nhận củ cà rốt nhưng lại không quan tâm tới việc thực hiện nhiệm vụ. Chiếc gậy là hình thức đe dọa: mất việc, mất thu nhập, giảm tiền lương, giáng chức hoặc các hình phạt khác. Nó cũng đã, đang và sẽ là một động lực thúc đẩy mạnh mẽ.

### **8.3. Các phong cách lãnh đạo**

#### **8.3.1. Các phong cách lãnh đạo dựa trên việc sử dụng quyền lực.**

Có 3 phong cách lãnh đạo cơ bản:

##### *(a) Phong cách lãnh đạo chuyên quyền*

Người lãnh đạo chuyên quyền là người thích ra lệnh và chờ đợi sự phục tùng, là người quyết đoán, ít có lòng tin vào cấp dưới. Họ thúc đẩy nhân viên chủ yếu bằng đe dọa và trừng phạt.

##### *(b) Phong cách lãnh đạo dân chủ*

Người lãnh đạo theo phong cách dân chủ thường tham khảo ý kiến của cấp dưới về các hành động và quyết định được đề xuất và khuyến khích sự tham gia của họ. Loại người lãnh đạo này bao gồm những nhà lãnh đạo không hành động nếu không có sự đồng tình của cấp dưới và những nhà lãnh đạo tự quyết định nhưng có tham khảo ý kiến của cấp dưới trước khi hành động. Người lãnh đạo dân chủ luôn có lòng tin và hy vọng vào cấp dưới.

##### *(c) Phong cách lãnh đạo tự do*

Người lãnh đạo theo phong cách tự do rất ít sử dụng quyền lực của họ và dành cho cấp dưới mức độ tự do cao. Họ xem vai trò của họ chỉ là người giúp đỡ các hoạt động của thuộc cấp bằng cách cung cấp thông tin và hành động như một đầu mối liên hệ với môi trường bên ngoài.

Việc sử dụng phong cách nào đó phụ thuộc vào những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Một nhà quản trị có thể rất chuyên quyền trong trường hợp khẩn cấp. Người

đội trưởng đội cứu hoả không thể tổ chức một cuộc hội thảo dân chủ với các đội viên để bàn cách tốt nhất dập tắt một đám cháy đang xảy ra mà phải nhanh chóng đưa ra những mệnh lệnh mà ông ta cho là tốt nhất.

### 8.3.2. Các phong cách lãnh đạo theo cách tiếp cận của Likert

Likert đã nghiên cứu các kiểu mẫu và phong cách của các nhà lãnh đạo và quản trị trong nhiều năm và đã đưa ra những ý tưởng và những cách tiếp cận quan trọng đối với việc hiểu biết về hành vi lãnh đạo. Ông coi một nhà quản trị có hiệu quả là người định hướng mạnh mẽ vào cấp dưới, dựa vào sự liên lạc để giữ cho tất cả các bộ phận hoạt động như là một đơn vị. Tất cả thành viên của một nhóm, kể cả người quản trị hay lãnh đạo, lựa chọn một thái độ hỗ trợ, trong đó họ chia sẻ lẫn nhau các nhu cầu, các giá trị, các nguyện vọng, các mục đích và những triển vọng chung. Vì nó chú trọng đến các động cơ thúc đẩy con người, nên Likert coi đây là cách tiếp cận hiệu quả nhất để lãnh đạo một nhóm.

Nhằm định hướng cho việc nghiên cứu và làm rõ các khái niệm của mình, Likert đã giả thiết có 4 hệ thống phong cách quản trị.

Phong cách quản trị theo hệ thống 1 được mô tả là cách quản trị '*quyết đoán - áp chế*'. Các nhà quản trị loại này chuyên quyền cao độ, có ít lòng tin vào cấp dưới, thúc đẩy người ta bằng sự đe dọa và trừng phạt với những phần thưởng hiếm hoi, tiến hành thông tin từ trên xuống dưới và giới hạn việc ra quyết định ở cấp cao nhất.

Phong cách quản trị theo hệ thống 2 được gọi là cách quản trị '*quyết đoán - nhân từ*', các nhà quản trị loại này có lòng tin của cấp trên và tin vào cấp dưới, thúc đẩy bằng khen thưởng và một ít bằng đe dọa và trừng phạt, cho phép có ít nhiều thông tin lên trên, tiếp thu một số tư tưởng và ý kiến từ cấp dưới, cho phép phần nào sự giao quyền ra quyết định nhưng với kiểm tra chặt chẽ về mặt chính sách.

Phong cách quản trị theo hệ thống 3 được coi là cách quản trị '*tham vấn*', các nhà quản trị này có sự tin tưởng và hy vọng lớn nhưng không hoàn toàn vào cấp dưới, thường tìm cách sử dụng các tư tưởng và ý kiến của cấp dưới, dùng các phần thưởng để thúc đẩy, và ít nhiều có sự tham gia thực hiện luồng thông tin cả hai chiều lên và xuống, hoạch định chính sách rộng rãi và các quyết định chung ở cấp cao nhất với một số quyết định cụ thể ở cấp thấp hơn, và hành động có tham khảo ý kiến theo những cách khác nhau.

Phong cách quản trị theo hệ thống 4 là cách quản trị có sự tham gia nhiều nhất trong các cách quản trị và coi đó là cách quản trị '*tham gia theo nhóm*'. Các nhà quản trị theo hệ thống 4 có lòng tin và sự hy vọng hoàn toàn vào cấp dưới ở mọi vấn đề, luôn luôn thu nhận các tư tưởng và ý kiến cấp dưới và sử dụng nó một cách xây dựng, có những phần thưởng về mặt kinh tế dựa trên sự tham gia theo nhóm và sự lôi cuốn vào các lĩnh vực như thiết lập các mục tiêu và đánh giá sự tiến bộ theo các mục tiêu

đó, thực hiện nhiều trao đổi thông tin lên trên và xuống dưới và với những người cùng cấp, khuyến khích việc ra quyết định trong suốt toàn bộ tổ chức và mặt khác hoạt động khi coi bản thân họ và cấp dưới của họ như là một nhóm.



**Hình 8.5. Bốn Hệ Thống Phong Cách Quản Trị theo Likert**

Likert đã nhận thấy rằng các nhà quản trị áp dụng cách tiếp cận theo hệ thống 4 vào các hoạt động của mình đã thu được thành công lớn nhất với tư cách là người chỉ huy. Hơn thế nữa ông lưu ý rằng các bộ phận và các công ty được quản lý bằng cách tiếp cận theo hệ thống 4 đã có kết quả tốt nhất trong việc đặt ra các mục tiêu và đạt được chúng và nói chung hiệu quả hơn. Ông cho rằng sự thành công này chủ yếu là do phạm vi tham gia trong quản lý và phạm vi mà trong đó cách thực hành hỗ trợ cấp dưới duy trì.

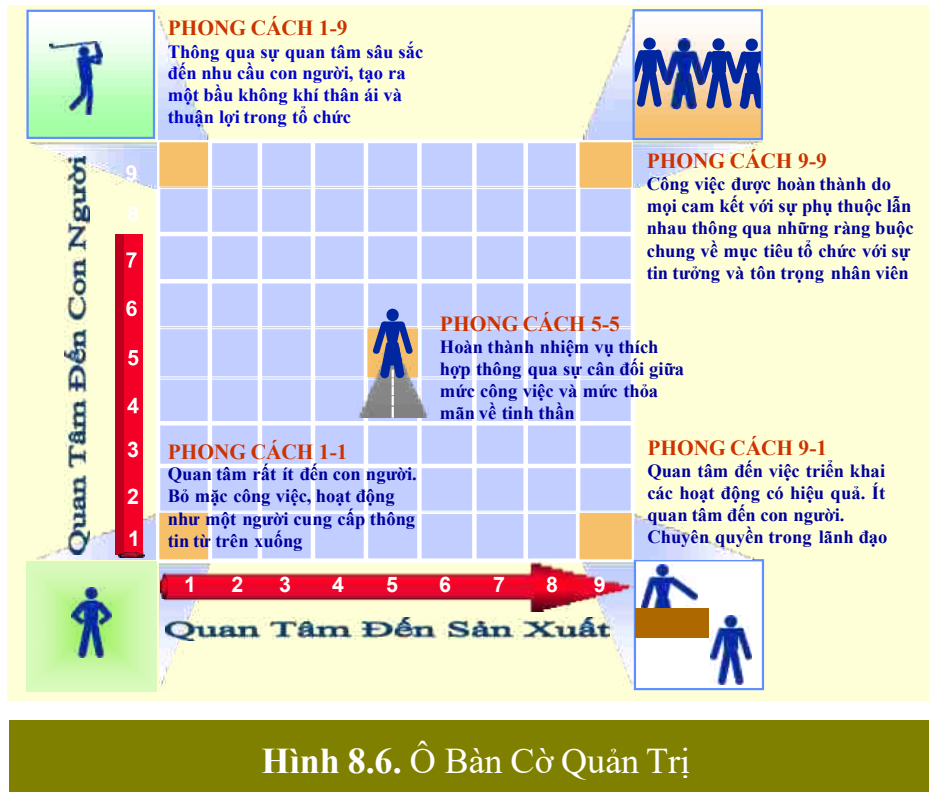
### **8.3.3. Ô bàn cờ quản trị**

Một trong những cách tiếp cận được biết đến nhiều nhất để thể hiện các phong cách lãnh đạo là ô bàn cờ quản trị do Robert Blake và Jane Mouton đề xuất vào năm 1954. Dựa trên nghiên cứu về tầm quan trọng của mối quan tâm của nhà quản trị đối với cả vấn đề sản xuất lẫn con người, Blake và Mouton đã tìm ra giải pháp để thể hiện mối quan tâm đó. Ô bàn cờ quản trị đã được sử dụng như là một phương tiện huấn luyện quản lý và để xác định những cách phối hợp khác nhau của các phong cách lãnh đạo.

Ô bàn cờ có 2 chiều, quan tâm tới con người và quan tâm tới sản xuất. Theo các tác giả, khái niệm 'quan tâm tới' nhằm diễn đạt việc các nhà quản trị quan tâm như thế nào đối với sản xuất (công việc) hay đối với con người.

Sự quan tâm tới sản xuất bao gồm các thái độ của nhà quản trị đối với những vấn đề như chất lượng của các quyết định, các dịch vụ tham mưu, hiệu quả công tác và khối lượng sản phẩm.

Sự quan tâm tới con người bao gồm những yếu tố như mức độ của sự cam kết cá nhân đối với việc đạt được mục tiêu, duy trì lòng tự trọng của nhân viên, việc giao trách nhiệm dựa trên cơ sở sự tin cậy hơn là sự phục tùng, việc chuẩn bị các điều kiện làm việc tốt, duy trì sự thoải mái các mối quan hệ giữa con người.



Blake và Mouton thừa nhận bốn phong cách cực đoan cơ bản:

- *Phong cách 1.1*: các nhà quản trị quan tâm rất ít đến con người và sản xuất, và tham gia tối thiểu trong công việc của họ, xét theo mọi ý nghĩa và mục đích. Họ bỏ mặc công việc, dấn chân tại chỗ và hành động như những người báo tin đem các thông tin từ cấp trên xuống cho cấp dưới.

- *Phong cách 9.9*: là những người thể hiện trong các hành động của họ sự hiến dâng cao nhất có thể được cho cả con người lẫn sản xuất. Họ là các *'nhà quản lý đồng đội'* thực sự có khả năng nối kết được các nhu cầu sản xuất của một cơ sở với các nhu cầu cá nhân.

- *Phong cách 1.9*: các nhà quản lý rất ít hoặc không quan tâm gì cả đến sản xuất khuyến khích một môi trường trong đó mỗi người đều thoải mái, thân ái và hạnh phúc, không ai quan tâm đến việc đem hết cố gắng phối hợp để thực hiện các mục tiêu của cơ sở.

- *Phong cách 9.1*: cách nhà quản lý chỉ quan tâm đến việc triển khai một hoạt động có hiệu quả, họ có ít hoặc không quan tâm đến con người và họ hoàn toàn chuyên quyền trong phong cách lãnh đạo của họ.

Bằng cách sử dụng bốn phong cách cực đoan đó, mọi kỹ thuật, cách tiếp cận hay phong cách quản lý đều có thể đặt được vào một chỗ nào đó trong ô bàn cờ. Rõ ràng các nhà quản lý theo phong cách 5.5 quan tâm vừa phải đối với sản xuất và đối với con người. Họ nhận được một mức tinh thần và sản xuất thích hợp, nhưng không nổi bật. Họ không đặt các mục tiêu quá cao và có thái độ khá rộng lượng đối với con người.

Ô bàn cờ quản trị là giải pháp hữu ích để xác định và phân loại các phong cách quản trị khác nhau.

Nhiều nghiên cứu khác đã cho rằng phong cách lãnh đạo của nhà quản trị còn cần phải thích ứng với các tình huống cụ thể. Họ coi lãnh đạo bao gồm hàng loạt phong cách từ phong cách tập trung cao vào thủ trưởng đến kiểu tập trung cao vào cấp dưới. Nó thay đổi theo mức quyền hạn mà một nhà lãnh đạo trao cho cấp dưới. Họ cho rằng một phong cách lãnh đạo tốt phải phù hợp với các điều kiện tình huống và các cá nhân.

#### **8.4. Lựa chọn phương pháp lãnh đạo và sử dụng nhân viên thích hợp**

Trong một tổ chức, khi nhà quản trị có đủ năng lực cũng như những phẩm chất cần thiết đã nêu, nhà quản trị nhất thiết phải hiểu được tâm lý của nhân viên cũng như những nhu cầu họ đòi hỏi từ tổ chức, từ nhà quản trị. Nhà quản trị phải chọn những cách thức quản trị phù hợp, khuyến khích thích hợp để làm họ phấn khởi, từ đó tăng năng suất làm việc. Nếu thực hiện được điều đó thì nhà quản trị đã thành công.

Sử dụng nhân viên là một phạm trù phức tạp, do vậy nhà quản trị phải chọn những phương pháp lãnh đạo để đạt hiệu quả tốt nhất từ những cá tính, tính cách phức tạp của những người thuộc cấp.

Khi chọn một phương pháp lãnh đạo, sử dụng nhân viên thích hợp thì nhà quản trị cần phải quan tâm đến những điều dưới đây:

##### **(1) Cá nhân nhân viên**

Không bao giờ có hai người giống hệt nhau về tâm lý, tính cách cũng như vóc dáng. Chính những điểm khác biệt đó đòi hỏi nhà quản trị cần có phương pháp lãnh đạo, nghệ thuật sử dụng họ khác nhau.

##### **(2) Tập thể nhân viên**

Đặc tính chung của những người trong một nhóm ảnh hưởng đến phương pháp và nghệ thuật sử dụng. Những người trong một nhóm có thể khác nhau về quan điểm sống, về văn hóa của tập thể ... chính sự khác nhau đó mà nhà quản trị chọn phương pháp lãnh đạo và sử dụng khác nhau cho phù hợp.

*(3) Tình huống lãnh đạo và sử dụng*

Cuộc sống của tập thể và của từng nhân viên có những niềm vui, nỗi buồn hay những lúc làm việc căng thẳng. Vì vậy mà phương thức lãnh đạo và sử dụng họ theo mỗi tình huống cũng khác nhau.

*(4) Cá tính của nhà quản trị*

Nhà quản trị thuộc loại người như thế nào, phụ thuộc vào cá tính của họ. Cá tính của nhà quản trị là những nhân tố quyết định đến phương thức lãnh đạo cũng như việc sử dụng nhân viên, bố trí và phân công họ.

Mỗi loại cá tính sẽ có phương thức và nghệ thuật sử dụng nhân viên khác nhau. Trên thực tế người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp lãnh đạo khác nhau. Sau đây là những phương pháp lãnh đạo chủ yếu hay được sử dụng :

- *Phương pháp lãnh đạo bằng công cụ hành chính, mệnh lệnh*
- *Phương pháp lãnh đạo bằng công cụ kinh tế*
- *Phương pháp lãnh đạo bằng tâm lý, giáo dục, thuyết phục, động viên*
- *Phương pháp lãnh đạo trực tiếp*
- *Phương pháp lãnh đạo gián tiếp*
- *Phương pháp lãnh đạo bằng cách nêu gương*
- *Phương pháp lãnh đạo tập trung*
- *Phương pháp lãnh đạo độc đoán*
- *Phương pháp lãnh đạo dân chủ*
- *Phương pháp lãnh đạo tự do*
- *Phương pháp lãnh đạo lấy độc trị độc*
- *Phương pháp lãnh đạo dĩ hòa vi quý*
- *Phương pháp lãnh đạo theo kiểu cây gậy và củ cà rốt*
- *Phương pháp lãnh đạo theo kiểu răn đe*
- *Phương pháp lãnh đạo theo kiểu thủ đoạn*
- *Phương pháp lãnh đạo bằng vật chất*
- *Phương pháp lãnh đạo kết hợp*

Một nhà quản trị có thể sử dụng bất kỳ một hoặc một số trong những phương pháp trên. Nhìn chung ngày nay người ta thường hay sử dụng phương pháp lãnh đạo dân chủ, vì phương pháp này hợp lòng người và vì thế nó dễ thành công hơn, mang lại kết quả khả quan hơn. Điều này không có nghĩa là mọi nhà quản trị đều phải luôn luôn sử dụng một phương pháp này trong suốt quá trình lãnh đạo của mình. Nghệ thuật lãnh đạo và nghệ thuật sử dụng con người đòi hỏi một sự uyển chuyển nên quản trị cần biết cách sử dụng các phương pháp lãnh đạo một cách đúng lúc, đúng tình trạng và đúng tình huống.

Nhiệm vụ của nhà quản trị là sử dụng linh hoạt các phương pháp cùng nghệ thuật lãnh đạo để sử dụng con người một cách hợp lý với những điều kiện của công việc cũng như việc bố trí cho phù hợp với chức năng, năng lực và trình độ của họ. Nó sẽ dẫn dắt họ đến sự thành công trong công tác quản trị nhân sự trong công ty.

Trong việc sử dụng và lãnh đạo con người ở một đơn vị, nhà quản trị thường trực tiếp làm việc với từng cá nhân riêng lẻ. Vì vậy cách thức đối xử với từng người là một yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của nhà quản trị. Do đó nhà quản trị khi quyết định phương pháp và nghệ thuật sử dụng con người của mình cần nghiên cứu đến những yếu tố sau:

(1) Tuổi tác: nhà quản trị thường sử dụng phương pháp lãnh đạo tự do đối với những người cao tuổi và kinh nghiệm hơn họ. Ngược lại đối với những người nhỏ tuổi hơn thì nhà quản trị lại sử dụng phương pháp độc đoán.

(2) Giới tính: mặc dù tất cả phụ nữ đều phản kháng sự thống trị nhưng thường thì họ sẽ làm việc tốt hơn dưới sự lãnh đạo độc đoán, độc tài, còn phương pháp dân chủ và tự do có lẽ thích hợp với những bậc cha mẹ và anh, chị của họ.

(3) Kinh nghiệm: Nếu nhân viên của bạn có nhiều kinh nghiệm nghề nghiệp thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp dân chủ hay tự do.

Nhà quản trị cần biết cá tính của con người hầu như không có giới hạn. Mỗi cá tính sẽ có cách suy nghĩ và hành động khác nhau do sự muôn màu muôn vẻ của trí tưởng tượng con người. Vì vậy mỗi cá tính và hành vi của họ đều phải có phương pháp sử dụng cho phù hợp như sau:

**(1) Cần sử dụng phương pháp độc đoán, độc tài với những loại người sau**

*(a) Những người hay có thái độ chống đối*

Họ không thích quyền lực, ngang tàng, hay gây gổ. Do đó phương pháp độc tài sẽ được áp dụng để chế ngự tính khí đó, hướng năng lực của họ vào những mục tiêu mong muốn.

*(b) Những người không tự chủ*

Loại người này luôn cảm thấy thiếu ý chí và nghị lực. Vì thế đối với họ cần phải có những qui định cứng rắn. Họ thường thấy âu lo và bất định nên cần có nhà lãnh đạo đầy uy quyền và giàu năng lực từ đó tạo niềm tin cho họ.

**(2) Cần sử dụng phương pháp dân chủ đối với những loại người sau**

*(a) Những người có tinh thần hợp tác*

Họ sẵn lòng cộng tác với người khác không có nghĩa là phủ nhận tài năng, cá tính của mình. Tuy nhiên một nhân viên có cá tính như thế này sẽ phát huy năng lực cao nhất nếu được lãnh đạo theo phương pháp dân chủ, và họ rất ít cần sự lãnh đạo.

*(b) Những người thích lối sống tập thể*

Những người này thường thích được làm việc trong tập thể, anh em, bạn đồng nghiệp. Phương pháp dân chủ là cách tốt nhất để lãnh đạo họ. Họ cần rất ít sự giám sát mà vẫn phát huy được năng lực tối đa và họ làm việc vì mục đích của tập thể là chủ yếu. Họ sẽ cảm thấy thoải mái nếu làm việc trong môi trường tập thể đoàn kết, gắn bó và hữu nghị.

**(3) Đối với những loại người sau nên để cho họ tự do hoạt động**

*(a) Những người hay có đầu óc cá nhân*

Những người này thường được phát huy năng lực cao nhất nếu được lãnh đạo bằng phương pháp tự do hoạt động, miễn là họ nhận thức được công việc họ làm. Họ thường thích những lời khen và được mọi người chú ý đến năng lực của mình.

*(b) Những người không thích giao tiếp với xã hội*

Phương pháp này sẽ tạo ra bầu không khí thích hợp cho họ, tạo điều kiện cho họ làm việc và phát huy tốt năng lực của họ.

Từ những kinh nghiệm thực tế cho phép người ta rút ra những nhận xét sau:

(1) Trong các phương pháp lãnh đạo, sẽ có một hoặc một số phương pháp ‘tự nhiên’ đối với nhà quản trị hơn những phương pháp khác. Nhìn chung, đối với bạn nên áp dụng phương pháp này tốt hơn những phương pháp còn lại.

(2) Dù thích phương pháp nào đi nữa, nhà quản trị cũng có lúc dùng một số phương pháp khác nhau ở những mức độ khác nhau.

(3) Nếu nhà quản trị thích một phương pháp lãnh đạo nào đó thì điều này ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn của nhà quản trị. Nếu tình huống thay đổi, hay có những yếu tố đòi hỏi bạn sử dụng phương pháp thích hợp nhất, thì nhà quản trị nên kiểm tra cá tính của mình trước khi sử dụng nhân viên.

Nhà quản trị kiểm tra cá tính của mình, xem bản chất của mình là độc tài, độc đoán, dân chủ hay tự do.

Thật khó nhận ra lỗi lầm của mình và đánh giá về mình một cách khách quan. Đây sẽ là một điều hết sức gay go, nhưng nhà quản trị cần phải biết mình là mẫu nhà lãnh đạo nào để có thể sử dụng có hiệu quả nhất các phương pháp có thể sử dụng. Nếu hiểu rõ hơn về bản thân và có thể nhìn lại, hiểu được những khó khăn mà bạn đã vấp phải trong quá khứ và từ đó rút ra kinh nghiệm cho tương lai, thì thành công sẽ đến với bạn.

Còn đối với nhóm nhân viên nhà quản trị có thể đánh giá một cách rõ ràng. Nhà quản trị phải trả lời những câu hỏi quan trọng: Nhóm nhân viên của tôi làm việc như thế nào để đạt đến mục tiêu? Câu trả lời không được ngắn gọn chung chung nhất như ‘tốt’ hay ‘không tốt’, mà phải chi tiết, cụ thể như sau:

- “Nhóm nhân viên của tôi làm việc hết sức mình, tuy nhiên có một hạn chế là tay nghề của họ còn non nớt bởi thiếu kinh nghiệm và thiếu huấn luyện”.

- “Nhóm nhân viên của tôi dường như không quan tâm đến công việc. Phải dùng quyền lực cứng rắn thì họ mới có thể làm xong công việc”.

Nếu nhà quản trị thay đổi nội dung cũng như hình thức câu hỏi một chút thì có thể đạt được những thông tin cần thiết để chọn phương pháp lãnh đạo và nghệ thuật sử dụng phù hợp với đặc tính của nhóm, của từng thành viên. Sau đây là một cách tự hỏi:

“Nhóm của tôi cần những gì để giúp tôi hoàn thành công việc của nhóm, cũng như hoàn thành công tác quản trị của tôi?”.

Để trả lời, cần nghĩ đến hai điều:

a) Các yếu tố liên quan đến sự hiểu biết về mục đích của công việc và trình độ huấn luyện.

b) Các phương pháp lãnh đạo và nghệ thuật sử dụng để phù hợp nhất nhằm khắc phục tối đa những mặt còn yếu kém, hỗ trợ những yếu tố mà nhóm, con người đang cần.

Muốn sử dụng thành công con người và lãnh đạo tổ chức một cách có hiệu quả, nhà quản trị phải đánh giá được cá tính của mình, cá tính của nhân viên và từ đó chọn phương pháp lãnh đạo phù hợp.

Các yếu tố cơ bản trên giúp nhà quản trị sử dụng con người thành công ở mức độ tương đối cao. Phần còn lại thuộc về cách cư xử, cách quan hệ của nhà quản trị đối với nhân viên, có nghĩa là việc giao tế nhân sự phải tốt đẹp giữa hai bên.

### **8.5. Quản trị thay đổi và xung đột**

Những nhà quản trị hữu hiệu phải biết chủ động biến đổi, quản trị xung đột và giữ cho xung đột ở trong giới hạn có thể chấp nhận được. Những biến đổi đưa đến

xung đột và thường gia tăng kích động đối với nhân viên. Hơn nữa, biến đổi thường là một chất xúc tác của thay đổi.

Nếu không có thay đổi thì công việc của nhà quản trị thật dễ dàng: hoạch định xong rồi công việc cứ diễn tiến đúng như không có gì phải giải quyết nữa. Điều này chỉ có thể xảy ra khi hoàn cảnh không có bất trắc, không cần tới thích ứng, mọi sự được dự đoán một cách chắc chắn, không có sự cạnh tranh của những sản phẩm và dịch vụ mới, nhu cầu của khách hàng luôn cố định. Nhưng nhà quản trị phải làm việc trong một môi trường luôn thay đổi, đòi hỏi những thích ứng nội tại.

Nhà quản trị phải là tác nhân đảm nhiệm việc điều khiển tiến trình thay đổi. Trong thực tế tác nhân đó có thể là bất cứ nhà quản trị nào, hay một nhân viên, hoặc cũng có thể là cố vấn nằm trong tổ chức. Những người ngoài tổ chức thường có một cách nhìn khách quan hơn, song họ lại không nắm được lịch sử, nếp văn hoá, thể thức điều hành và nhân viên. Những nhà quản trị của tổ chức khi làm tác nhân của biến đổi có thể chín chắn hơn và cũng thận trọng hơn, vì họ phải sống với những hậu quả của việc thay đổi.

### **8.5.1. Yếu tố gây biến động**

#### **8.5.1.1. Yếu tố bên ngoài**

Gồm có thị trường, luật lệ Nhà nước và những thay đổi kinh tế là các yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến tổ chức, thường có tác động thúc đẩy sự thay đổi. Những điều kiện kinh tế mỗi địa phương như giá nhân công rẻ, giá sinh hoạt thấp... cũng là nhân tố đưa đến việc thay đổi địa điểm của các cơ sở sản xuất chẳng hạn.

#### **8.5.1.2. Yếu tố bên trong**

Những yếu tố bên trong gây biến động có thể xuất phát chủ yếu từ những vận hành bên trong tổ chức, hoặc phát triển từ những tác động của những thay đổi bên ngoài.

Một sự thay đổi về chiến lược luôn kéo theo rất nhiều những thay đổi nội bộ. Nhân lực cũng thường là một yếu tố gây biến động.

Phần lớn người ta không thích biến đổi nếu không có lợi cho họ, vì người ta cho rằng sự biến động đó là sự không chắc chắn, lo lắng cho sự mất mát của bản thân, và sự tin tưởng rằng thay đổi không mang lại lợi ích tốt nhất cho tổ chức. Biến đổi có nghĩa là thay thế cái đã biết bằng cái chưa thật hiểu thấu đáo, còn có nghĩa là nghi ngờ.

Người ta chống lại thay đổi còn vì lo sợ mất những gì họ đang có như địa vị, tiền tài, quyền hành, bạn bè, tiện nghi v.v.

Nguyên nhân cuối cùng là họ tin rằng sự thay đổi không phù hợp với mục tiêu và quyền lợi của tổ chức.

### 8.5.1.3. Quá trình thay đổi

Phải hiểu rõ tính chất phức tạp của quá trình thay đổi thì mới có thể giảm bớt sự chống lại biến đổi. Chỉ nghiên cứu sự biến đổi chưa đủ mà phải thấy quá trình 3 bước là ‘*làm tan băng*’ tình trạng ổn định cũ, ‘*thay đổi*’ sang một tình trạng mới và ‘*đóng băng trở lại*’ tình trạng mới cho nó tồn tại.

Ví dụ có một doanh nghiệp có ba cơ sở ở ba nơi, quyết định sáp nhập là một. Quyết định thay đổi đó có nghĩa là di chuyển 150 nhân viên, bỏ bớt một số chức vụ và thiết lập một số chức vụ và thiết lập một cấp hệ chỉ huy mới. Một số nhân viên không thể di chuyển được vì những lý do cá nhân như đòi trường cho con cái, tìm bạn mới, người cộng sự mới, phân định lại trách nhiệm.v.v. thì chỉ còn cách xin thôi việc. Vì vậy để làm giảm bớt lại sự kháng cự, phải có bước làm ‘*tan băng*’ bằng cách gia tăng động lực tiến tới, hạn chế động lực trì hoãn hay kết hợp cả hai cách, chẳng hạn như bằng cách dùng những kích thích như tăng lương, trả chi phí dọn nhà, cho vay có thể chấp với lãi suất thấp, khuyến khích từng người. Sau đó có thể áp dụng bước làm thay đổi. Dưới đây là 6 chiến thuật để đối phó với sự chống đối với thay đổi.

(1) *Giáo dục và thông tin*: cho nhân viên thấy và hiểu rằng sự thay đổi là đúng và hợp lý, bằng những cuộc nói chuyện tay đôi, với nhóm... Cách này chỉ có kết quả nếu thành thật và tin tưởng trong quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên. Ngoài ra cũng tính đến thời gian và cố gắng phải có để xem chiến thuật này áp dụng có lợi không.

(2) *Tham dự*: Người nào đã tham dự vào một thay đổi thì khó có thể chống đối, vì vậy phải để cho những người chống đối tham dự quyết định. Ngoài ra, việc đó còn làm cho quyết định có chất lượng hơn. Nhưng cũng có thể làm cho quyết định xấu đi và hao tốn thì giờ nếu nhà quản trị không chú ý đúng mức đến bước này.

(3) *Tạo dễ dàng và hỗ trợ*: Nếu sự sợ hãi và lo lắng của nhân viên cao thì phải dùng cách khuyến khích, huấn luyện những kỹ năng mới, hay cho nghỉ phép ngắn hạn có hưởng lương.

(4) *Thương lượng*: Nếu những người chống đối chỉ là số ít và vì những lý do cá nhân thì có thể thương lượng với những công việc quan trọng hơn, được tổ chức đảithọ chi phí tìm nơi ở cố định trong trường hợp chuyển địa điểm.

(5) *Vận động và lôi kéo*: tức là dùng ảnh hưởng một cách kín đáo để vừa động viên vừa đưa nhân viên tham dự, không phải là để có một quyết định tốt hơn mà để có sự đồng tình của họ.

(6) *Cưỡng chế*: dùng những lời đe dọa và dùng áp lực để những người chống đối phải chấp nhận thay đổi.

Tiếp theo đó là bước ‘*đóng băng trở lại*’ trong đó có sự thay thế những lực lượng tạm thời bằng những lực lượng cố định.

### 8.5.2. Kỹ thuật quản trị sự thay đổi

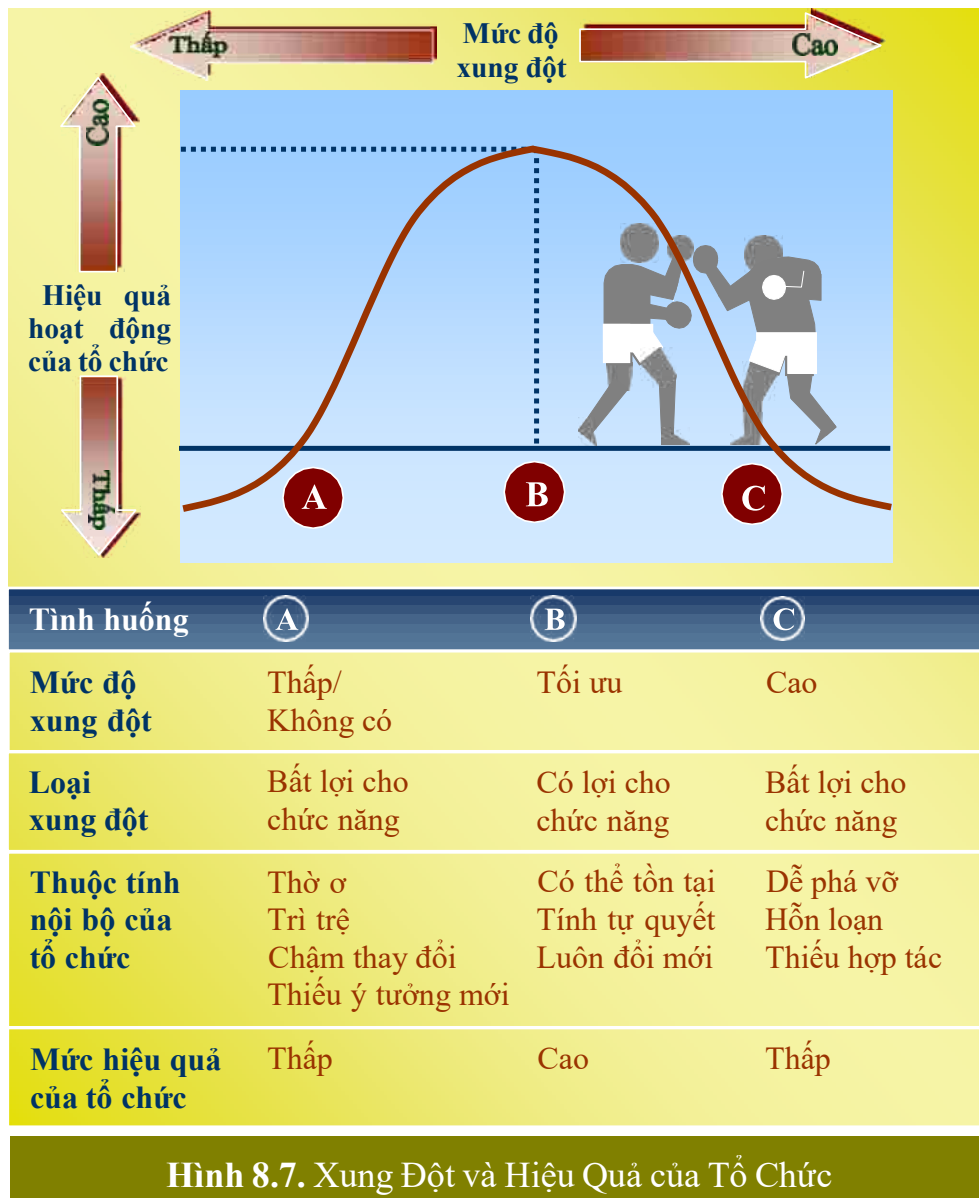
Ba loại đối tượng cho sự thay đổi là con người, cấu trúc tổ chức và kỹ thuật. Biến đổi nhân sự, tức biến đổi thái độ, kỹ năng, nguyện vọng của con người, nhận thức và hành vi. Thay đổi cấu trúc bao gồm những thay đổi tương quan quyền hành, cơ chế phối hợp, mức độ tập trung hoá, tái thiết kế công việc. Thay đổi kỹ thuật, có thể là những thay đổi về cách xử lý công việc hoặc những phương pháp và thiết bị sử dụng.

### 8.5.2.1. Xung đột

Xung đột liên quan tới những khác biệt không thể dung hoà được, dẫn tới hình thức nào đó của sự can thiệp đối kháng. Xung đột bao gồm dạng nhỏ như sự can thiệp tế nhị, gián tiếp và tự chủ, đến những dạng bộc lộ như đình công, phá hoại và chiến tranh.

Quan điểm cổ điển cho rằng xung đột biểu hiện một sự lệch lạc bên trong một tổ chức, trái lại quan điểm hành vi thì cho rằng xung đột là một hậu quả tự nhiên không tránh được của bất cứ tổ chức nào. Quan điểm này cũng cho rằng xung đột là tai hại nên cần phải tránh.

Quan điểm tương tác mới xuất hiện gần đây cho rằng một số xung đột là rất cần thiết cho một tổ chức hay một đơn vị có thể thực thi có hiệu quả. Quan điểm này phân ra 2 loại xung đột có lợi và có hại cho chức năng (Hình 8.7).



Loại thứ nhất yểm trợ cho việc đạt được mục tiêu trong khi loại thứ hai lại là những cản trở. Tuy nhiên, làm thế nào để nhà quản trị nhận biết xung đột nào có lợi và bất lợi cho chức năng? Trong thực tiễn quản trị, sự khác biệt giữa 2 loại xung đột này là không rõ ràng và chính xác. Cũng không có mức độ xung đột nào là có thể được chấp nhận hoàn toàn hoặc không chấp nhận dưới tất cả mọi điều kiện. Một loại xung đột và mức độ xung đột có thể sẽ hỗ trợ cho sự hướng đến mục tiêu của một bộ phận này trong tổ chức thì đối với bộ phận khác hoặc cũng chính bộ phận đó vào thời điểm khác sẽ ngăn cản việc đạt được mục tiêu. Sự thách thức đối với những nhà quản trị như trình bày trong Hình 8.7 là họ muốn tạo ra một môi trường trong tổ chức hoặc đơn vị của họ mà sự xung đột đủ mạnh nhưng không cho phép xung đột đến các cực điểm. Điều này có nghĩa là không quá nhiều và cũng không quá ít xung đột được mong đợi.

### 8.5.2.2. Nguồn gốc xung đột

Những nguồn gốc có thể gây nên xung đột có thể kể:

↳ Không hoà hợp về mục tiêu: Một tổ chức luôn luôn có sự bất đồng giữa các nhân viên và các bộ phận, những khác biệt về mục tiêu đã đưa đến những xung đột giữa các đơn vị.

↳ Những quan hệ cấu trúc: tất cả những tổ chức bao gồm những phần lệ thuộc vào nhau, chính nó là khả năng tiềm tàng của xung đột.

↳ Những tài nguyên hiếm: cũng gây ra những xung đột khi những tài nguyên này không được phân phối theo đúng yêu cầu của các đơn vị.

↳ Những sai lệch về thông tin: có thể là do cố ý để dễ nắm được thế lực, cũng là một trong những nguồn gốc tiềm tàng của các xung đột.

### 8.5.2.3. Quản trị xung đột

Người quản lý thiết lập một mức xung đột mà họ cho là tối ưu cho hoạt động hữu hiệu của họ rồi so sánh giữa mức thực tế và mức mong muốn. Nếu chúng bằng nhau, đó là mức tối ưu, không cần đến sự can thiệp. Nếu thực tế lớn hơn, cần phải cho nó giảm bớt bằng cách áp dụng biện pháp thích hợp để xử lý. Trong trường hợp ngược lại tìm cách kích thích nó.

## TÓM TẮT

Chức năng lãnh đạo được xem như là một quá trình tác động đến con người, làm cho họ thực sự sẵn sàng và nhiệt tình phấn đấu để hoàn thành những mục tiêu của doanh nghiệp. Người lãnh đạo giỏi phải là người nắm được bản chất của con người, biết kích thích động viên, biết khơi dậy động cơ thúc đẩy hành động của họ.

Có những quan điểm và giả thiết khác nhau về bản chất, thái độ và hành vi của con người. Edgar H. Schein đưa ra 4 mô hình khác nhau: lợi ích kinh tế, xã hội, tự thân

vận động và phức hợp ; trong khi đó, Mc Gregor lại đưa ra hai hệ thống giả thiết là thuyết X và thuyết Y. Bên cạnh đó, các nhà quản trị Nhật bản nhận thấy rằng trong thực tế không có con người nào hoàn toàn có bản chất như thuyết X hoặc thuyết Y, họ đề cập đến vấn đề này bằng thuyết Z, mà thực tế quản lý theo tinh thần của thuyết này đã mang đến những thành công to lớn cho các doanh nghiệp Nhật bản. Nhưng không có mô hình đơn lẻ nào có thể giải thích một cách đầy đủ được tính phức tạp của bản chất con người.

Nhu cầu là nguyên nhân của hành vi, của động cơ thúc đẩy nhưng nhu cầu cũng là kết quả của hành vi. Các lý thuyết về động cơ thúc đẩy bao gồm lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow, lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, lý thuyết hy vọng của Vroom và động cơ thúc đẩy theo mô hình của Porter và Lawler đã góp phần phân tích các yếu tố hình thành nên động cơ thúc đẩy của con người trong hành động của họ.

Lãnh đạo là chìa khoá thành công trong quản trị. Lãnh đạo và động viên, kích thích có quan hệ mật thiết với nhau. Bên cạnh việc phải hiểu rõ các lý thuyết về động cơ thúc đẩy, nhà quản trị phải chọn lựa cho mình phong cách lãnh đạo phù hợp trong những hoàn cảnh cụ thể, với những những đối tượng cụ thể.

Cuối cùng, để có thể giúp cho tổ chức có thể hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra và luôn phát triển, nhà lãnh đạo còn phải quan tâm đến các xung đột, giữ cho nó luôn ở mức có thể kiểm soát được.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Bạn nghĩ sao khi có người cho rằng không thể có một lãnh đạo nào tốt nhất cho mọi tình huống? Theo bạn, để chọn cách thức lãnh đạo thích hợp, nhà quản trị nên căn cứ vào những yếu tố nào?

2. Phải chăng đa số các tổ chức kinh doanh ở nước ta đã áp dụng khảo hướng tình huống ngẫu nhiên trong thực tế lãnh đạo doanh nghiệp khi vận dụng biện pháp tình thế?

3. “Tất cả các nhà quản trị đều có khả năng lãnh đạo, nhưng không phải mọi nhà lãnh đạo đều có khả năng quản trị”. Bạn có đồng ý với điều này không?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: Ứng xử với nhân viên ở vị trí mới

Xuân mới được bổ nhiệm làm Giám đốc Chi nhánh Miền Nam của Công ty Du lịch Xuyên Việt. Chi nhánh có mười người, gồm một giám đốc phụ trách chung, ba hướng dẫn viên, ba nhân viên kinh doanh, một thư ký văn phòng, một nhân viên kế toán và một nhân viên bảo vệ.

Cho tới ngày được bổ nhiệm, Ngọc đã có 5 năm tổ chức các chương trình du lịch ở một chi nhánh khác của công ty. Hải, một nhân viên trong chi nhánh này, đã từng có triển vọng được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh, rất phẫn nộ khi Ngọc được bổ nhiệm. Anh cho rằng mình hiểu

biết về địa bàn nhiều hơn Xuân và có quan hệ tốt với hầu hết các thành viên trong nhóm.

Công ty có một hệ thống đặt chỗ trên mạng và các công việc điều hành thường phải được quyết định rất nhanh. Thêm vào đó, phó giám đốc công ty còn yêu cầu Xuân quan tâm đến việc phát triển những quy trình mới để huấn luyện nhân viên và cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

**Câu hỏi :**

Câu 1 : *Ở vị trí công việc mới, Xuân gặp những khó khăn gì?*

Câu 2 : *Xuân cần ứng xử với các nhân viên của mình và với Hải như thế nào?*

## CHƯƠNG 9: KIỂM TRA

Kết thúc chương này sinh viên có thể:

1. Định nghĩa kiểm soát
2. Mô tả các phương pháp kiểm soát
3. Hiểu được tiến trình kiểm soát
4. Mô tả được hệ thống kiểm soát hiệu quả
5. Xác định những vấn đề đạo đức trong kiểm soát

Kiểm tra là một tiến trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những điều đã được hoạch định, đồng thời sửa chữa những sai lầm để đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch hoặc các quyết định đã được đề ra.

Khi triển khai một kế hoạch, cần phải kiểm tra để dự đoán những tiến độ để phát hiện sự chệch hướng khỏi kế hoạch và đề ra biện pháp khắc phục. Trong nhiều trường hợp, kiểm tra vừa tạo điều kiện đề ra mục tiêu mới hình thành kế hoạch mới, cải thiện cơ cấu tổ chức nhân sự và thay đổi kỹ thuật điều khiển.

Những công cụ kiểm tra trong quản trị là những tỷ lệ, tiêu chuẩn, con số thống kê và các sự kiện cơ bản khác, có thể được biểu diễn bằng các loại hình đồ thị, biểu bảng nhằm làm nổi bật những dữ kiện mà các nhà quản trị quan tâm.

Những biện pháp kiểm tra hiệu quả phải đơn giản (càng ít đầu mối kiểm tra càng tốt) cần tạo sự tự do và cơ hội tối đa cho người dưới quyền chủ động sử dụng kinh nghiệm, khả năng và tài quản trị của mình để đạt kết quả cuối cùng mong muốn về những công việc được giao.

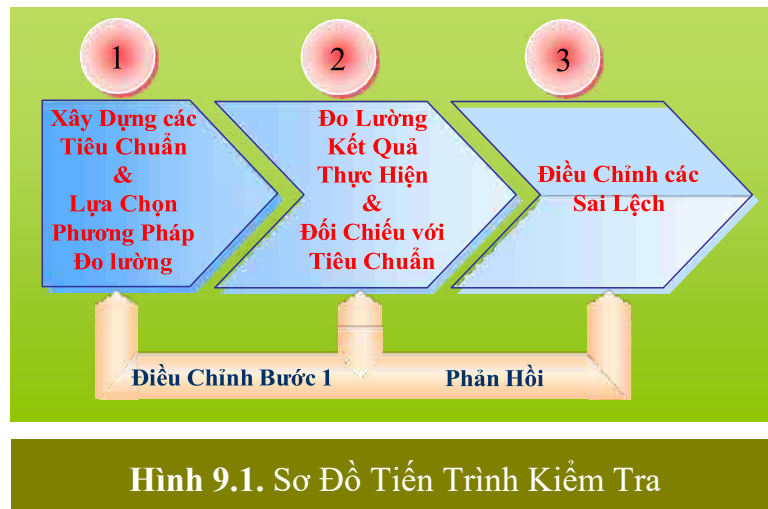
Kiểm tra là chức năng của mọi nhà quản trị, từ nhà quản trị cao cấp đến các nhà quản trị cấp cơ sở trong một đơn vị. Mặc dù qui mô của đối tượng kiểm tra và tầm quan trọng của sự kiểm tra thay đổi tùy theo cấp bậc của các nhà quản trị, tất cả mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm thực hiện các mục tiêu đã đề ra, do đó chức năng kiểm tra là một chức năng cơ bản đối với mọi cấp quản trị.

### 9.1. Tiến trình kiểm tra

#### 9.1.1. Xây dựng các tiêu chuẩn và chọn phương pháp đo lường việc thực hiện

Tiêu chuẩn là những chỉ tiêu của nhiệm vụ cần được thực hiện. Trong hoạt động của một tổ chức, có thể có nhiều loại tiêu chuẩn. Do đó tốt nhất cho việc kiểm tra, các tiêu chuẩn đề ra phải hợp lý và có khả năng thực hiện được trên thực tế. Xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn vượt quá khả năng thực hiện rồi sau đó phải điều chỉnh hạ thấp bớt các tiêu chuẩn này là một điều nên tránh ngay từ đầu. Các phương pháp đo lường việc thực hiện cần phải chính xác, dù là tương đối. Một tổ chức tự đặt ra mục tiêu “phải là hàng đầu” nhưng không hề chọn

một phương pháp đo lường việc thực hiện nào cả, thì chỉ là xây dựng tiêu chuẩn suông mà thôi.



Hình 9.1. Sơ Đồ Tiến Trình Kiểm Tra

Nếu nhà quản trị biết xác định tiêu chuẩn một cách thích hợp, đồng thời nắm vững kỹ thuật nhận định xem thực sự cấp dưới đang làm gì, đang đứng ở chỗ nào thì sự việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên trong điều kiện hội nhập kinh tế thế giới, cùng với sự phát triển công nghệ không ngừng, sự đa dạng hóa các mẫu loại sản phẩm là những vấn đề thách thức kiểm tra.

### 9.1.2.Đo lường việc thực hiện

Nếu các tiêu chuẩn được vạch ra một cách thích hợp và nếu có các phương tiện để xác định một cách chính xác rằng cấp dưới đang làm gì, các nhà quản trị có thể đánh giá thành quả thực tế của những nhân viên dưới quyền của họ. Tuy nhiên, sự đánh giá đó không phải bao giờ cũng thực hiện được. Có nhiều hoạt động khó có thể nêu ra các tiêu chuẩn chính xác, và có nhiều hoạt động khó cho sự đo lường. Ví dụ, nếu người ta có thể đo lường số sản phẩm của một phân xưởng sản xuất một cách tương đối dễ dàng, thì ngược lại rất khó để kiểm tra công việc của Phòng Giao tế công cộng trong xí nghiệp. Gặp trường hợp này, các nhà quản trị thường dùng những tiêu chuẩn gián tiếp, ví dụ thái độ của báo chí và công chúng đối với xí nghiệp, hay uy tín của xí nghiệp trong xã hội.

### 9.1.3.Điều chỉnh các sai lệch

Nếu những tiêu chuẩn đặt ra phản ánh được cơ cấu tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp thì hiệu quả công việc cũng được kiểm định trên cơ sở những tiêu chuẩn đó. Khi khám phá ra sự sai lệch, người quản trị cần phải tập trung phân tích sự kiện tìm nguyên nhân sai lệch. Nếu đã biết rõ nguyên nhân thì ông ta không khó khăn gì thực hiện các biện pháp thích hợp để điều chỉnh.

Sự khắc phục những sai lầm trong công việc có thể là điều chỉnh sai lệch bằng cách tổ chức lại bộ máy trong xí nghiệp, phân công lại các bộ phận, đào tạo lại nhân viên, tuyển thêm lao động mới, thay đổi tác phong lãnh đạo của chính họ, hoặc thậm chí có thể phải điều chỉnh mục tiêu.

Ở các trung tâm thương mại, các siêu thị, nhờ hoạt động kiểm tra thường xuyên người ta có thể biết ngay số tồn kho, số lượng bán được, doanh số, lợi nhuận, các sai lệch ngay khi chúng mới xuất hiện.

Ở các xí nghiệp sản xuất thường có hệ thống kiểm tra hữu hiệu để có thể báo cáo bất kỳ thời điểm nào về mức sản xuất đã đạt, số giờ lao động đã được thực hiện nhờ đó người ta biết được kế hoạch đúng hạn hay bị chậm trễ trong quá trình sản xuất để có những điều chỉnh kịp thời, nếu cần thiết.

## 9.2. Các hình thức kiểm tra

Kiểm tra có vai trò quan trọng, bao trùm toàn bộ quá trình quản trị và được tiến hành khi và sau khi thực hiện các công việc đã được lên kế hoạch.

### 9.2.1. Kiểm tra lường trước

Kiểm tra lường trước là loại kiểm tra được tiến hành trước khi hoạt động thực sự. Kiểm tra lường trước theo tên gọi của nó là tiên liệu các vấn đề có thể phát sinh để tìm cách ngăn ngừa trước. Chẳng hạn, phòng bệnh hơn chữa bệnh là một cách kiểm tra lường trước.

Các nhà quản trị học hiện đại rất chú trọng đến loại hình kiểm tra này. Harold Koontz phân tích rằng thời gian trễ nãi trong quá trình kiểm tra quản trị chỉ ra rằng công việc kiểm tra cần phải hướng về phía tương lai nếu như nó cần có hiệu quả.

Các nhà quản trị cần hệ thống kiểm tra lường trước để có thể nắm chắc những vấn đề nảy sinh nếu không tác động kịp thời. Nhiều nhà quản trị thông qua những dự đoán cẩn thận và được lập lại khi có những thông tin mới để tiến hành đối chiếu với kế hoạch đồng thời thực hiện những thay đổi về chương trình để có thể dự đoán tốt hơn.

Sau đây là một số các kỹ thuật kiểm tra lường tới tương lai:

- Dự báo mại vụ kết hợp với kế hoạch xúc tiến bán hàng (sales promotion) nhằm tăng cường doanh số kỳ vọng của công ty đối với một sản phẩm hay một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU: Strategic Business Unit) nào đó.
- Phương pháp sơ đồ mạng lưới còn gọi là kỹ thuật duyệt xét và đánh giá chương trình (PERT: Program Evaluation and Review Technique), giúp nhà quản trị lường trước các vấn đề phát sinh trong các lãnh vực chi phí hoặc phân bổ thời gian, và có biện pháp ngăn chặn ngay từ đầu các hao phí về tài chính hoặc về thời gian.
- Hệ thống các đầu vào để kiểm tra lường trước về tiền mặt (ví dụ cho trong hình 9.2), hoặc về mức dự trữ hàng hóa.
- Kiểm tra lường trước trong kỹ thuật công trình. Thí dụ kiểm tra nhiệt độ trước khi luồng nước chảy ra vòi.
- Kiểm tra lường trước trong các hệ thống phản ứng của con người. Thí dụ người thợ săn sẽ luôn luôn ngắm đoán trước đường bay của chú vịt trời để điều chỉnh thời gian giữa lúc bắn và lúc viên đạn trúng đích. Hoặc một người đi xe máy, muốn giữ tốc độ không đổi thì thường không đợi cho đồng hồ báo tốc độ giảm mới gia tăng tốc độ khi đang lên dốc. Thay vào đó, khi biết rằng đồi dốc chính là một đại lượng gây nên sự giảm tốc độ, người lái xe đã điều chỉnh tốc độ bằng cách tăng ga để tăng tốc trước khi tốc độ giảm xuống.

### 9.2.2. Kiểm tra đồng thời

Kiểm tra đồng thời là loại kiểm tra được tiến hành trong khi hoạt động đang diễn ra. Loại hình kiểm tra này còn có những danh xưng khác: Kiểm tra đạt/không đạt (Yes/no control). Hình thức kiểm tra đồng thời thông dụng nhất là giám sát trực tiếp (direct supervision). Khi một quản trị viên xem xét trực tiếp các hoạt động của thuộc viên, thì ông ta có thể đánh giá (hoặc thẩm định) việc làm của thuộc viên, đồng thời điều chỉnh ngay các sai sót (nếu có) của thuộc viên đó. Nếu có trì hoãn của diễn tiến hoạt động do tác động điều chỉnh (corrective action), thì mức độ trì hoãn hoặc chậm trễ thường chiếm thời gian ít nhất.

Các thiết bị kỹ thuật thường được thiết kế theo phương thức kiểm tra đồng thời. Thí dụ: Hầu hết các máy vi tính đều có thể báo cho ta biết ngay khi một phép tính hay một thuật toán vượt ngoài khả năng thực hiện hoặc cho ta biết nhập liệu là sai. Máy tính sẽ từ chối thực hiện lệnh của ta và báo cho ta biết tại sao lệnh đó sai.



Hình 9.2. Ví dụ về hệ thống các đầu vào để kiểm tra lường trước về tiền mặt

### 9.2.3. Kiểm tra phản hồi

Kiểm tra phản hồi là loại kiểm tra được thực hiện sau khi hoạt động đã xảy ra. Hình 9.3 chỉ ra vòng phản hồi kiểm tra. Nhược điểm chính của loại kiểm tra này là độ trễ về thời gian thường khá lớn từ lúc sự cố thật sự xảy ra và đến lúc phát hiện sai sót hoặc sai lệch của kết quả đo lường căn cứ vào tiêu chuẩn hay kế hoạch đã đề ra. Ví dụ như kết quả kiểm toán phát hiện vào tháng 12 công ty đã thua lỗ vào tháng 10 do những hành động sai lầm từ tháng 7 của cấp quản trị công ty đó. Tuy nhiên, kiểm tra phản hồi có hai ưu thế hơn hẳn kiểm tra lường trước lần kiểm tra đồng thời.

Thứ nhất, nó cung cấp cho nhà quản trị những thông tin cần thiết phải làm thế nào để lập kế hoạch hữu hiệu trong giai đoạn hoạch định của quá trình quản trị. Nếu kiểm tra phản hồi chỉ ra rằng không có nhiều sai lệch giữa kết quả đã thực hiện và tiêu chuẩn (hoặc mục tiêu) cần đạt được thì điều này chứng tỏ công tác hoạch định hữu hiệu. Ngược lại, sự phát hiện có nhiều sai lệch sẽ giúp nhà quản trị rút kinh nghiệm để đưa ra những kế hoạch mới tốt hơn.



Hình 9.3. Vòng Phản Hồi Kiểm Tra

Thứ hai, kiểm tra phản hồi có thể giúp cải tiến động cơ thúc đẩy nhân viên (employee motivation) làm việc tốt hơn. Nó cung cấp cho mọi người trong công ty những thông tin cần thiết phải làm thế nào để nâng cao chất lượng các hoạt động của mình trong tương lai.

### 9.3.Các nguyên tắc kiểm tra

Tất cả các nhà quản trị đều muốn có một cơ chế kiểm tra thích hợp và hữu hiệu để giúp họ trong việc duy trì các hoạt động trong tổ chức diễn ra theo đúng kế hoạch và đạt được mục tiêu đã đề ra. Vì mỗi tổ chức đều có những mục tiêu hoạt động, những công việc, và những con người cụ thể riêng biệt, cho nên các biện pháp và công cụ kiểm tra của mỗi xí nghiệp đều phải được xây dựng theo những yêu cầu riêng.

Giáo sư Koontz và O'Donnell đã liệt kê 7 nguyên tắc mà các nhà quản trị phải tuân theo khi xây dựng cơ chế kiểm tra. Đó là các nguyên tắc:

#### 9.3.1.Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra

Cơ sở để tiến hành kiểm tra thường là dựa vào kế hoạch. Do vậy, nó phải được thiết kế theo kế hoạch hoạt động tổ chức. Mặt khác, kiểm tra còn cần được thiết kế căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra.

Ví dụ như công tác kiểm tra các hoạt động và nội dung hoạt động của phó giám đốc tài chính sẽ khác với công tác kiểm tra thành quả của một cửa hàng trưởng. Sự kiểm tra hoạt động bán hàng cũng sẽ khác với sự kiểm tra bộ phận tài chính. Một doanh nghiệp nhỏ đòi hỏi cách thức kiểm tra khác với sự kiểm tra các xí nghiệp lớn.

#### 9.3.2.Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị

Điều này sẽ giúp nhà quản trị nắm được những gì đang xảy ra, cho nên việc quan trọng là những thông tin thu thập được trong quá trình kiểm tra phải được nhà quản trị thông

hiều. Những thông tin hay những cách diễn đạt thông tin kiểm tra mà nhà quản trị không hiểu được, thì họ sẽ không thể sử dụng, và do đó sự kiểm tra sẽ không còn ý nghĩa.

### **9.3.3.Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu**

Khi xác định rõ được mục đích của sự kiểm tra, chúng ta cần phải xác định nên kiểm tra ở đâu? Trên thực tế các nhà quản trị phải lựa chọn và xác định phạm vi cần kiểm tra. Nếu không xác định được chính xác khu vực trọng điểm, như kiểm tra trên một khu vực quá rộng, sẽ làm tốn kém thời gian, lãng phí về vật chất việc kiểm tra không đạt được hiệu quả cao.

Tuy nhiên, nếu chỉ đơn thuần dựa vào những chỗ khác biệt thì chưa đủ. Một số sai lệch so với tiêu chuẩn có ý nghĩa tương đối nhỏ, và một số khác có tầm quan trọng lớn hơn. Chẳng hạn, nhà quản trị cần phải lưu tâm nếu chi phí về lao động trong doanh nghiệp tăng 5% so với kế hoạch nhưng sẽ không đáng quan tâm lắm nếu chi phí về tiền điện thoại tăng 20% so với mức dự trù. Hậu quả là trong việc kiểm tra, nhà quản trị nên quan tâm đến những yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp, và những yếu tố đó được gọi là các điểm trọng yếu trong doanh nghiệp.

### **9.3.4.Kiểm tra phải khách quan**

Quá trình quản trị dĩ nhiên là bao gồm nhiều yếu tố chủ quan của nhà quản trị, nhưng việc xem xét các bộ phận cấp dưới có đang làm tốt công việc hay không, thì không phải là sự phán đoán chủ quan.

Nếu như thực hiện kiểm tra với những định kiến có sẵn sẽ không cho chúng ta được những nhận xét và đánh giá đúng mức về đối tượng được kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ bị sai lệch và sẽ làm cho tổ chức gặp phải những tổn thất lớn.

Vì vậy, kiểm tra cần phải được thực hiện với thái độ khách quan trong quá trình thực hiện nó. Đây là một yêu cầu rất cần thiết để đảm bảo kết quả và các kết luận kiểm tra được chính xác.

### **9.3.5.Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp**

Để cho việc kiểm tra có hiệu quả cao cần xây dựng một qui trình và các nguyên tắc kiểm tra phù hợp với nét văn hóa của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp phong cách lãnh đạo dân chủ, nhân viên được độc lập trong công việc, được phát huy sự sáng tạo của mình thì việc kiểm tra không nên thiết lập một cách trực tiếp và quá chặt chẽ. Ngược lại, nếu các nhân viên cấp dưới quen làm việc với các nhà quản trị có phong cách độc đoán, thường xuyên chỉ đạo chặt chẽ, chi tiết và nhân viên cấp dưới có tính ỷ lại, không có khả năng linh hoạt thì không thể áp dụng cách kiểm tra, trong đó nhấn mạnh đến sự tự giác hay tự điều chỉnh của mỗi người.

### **9.3.6.Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế**

Mặc dù nguyên tắc này là đơn giản nhưng thường khó trong thực hành. Thông thường các nhà quản trị tốn kém rất nhiều cho công tác kiểm tra, nhưng kết quả thu hoạch được do việc kiểm tra lại không tương xứng.

### **9.3.7.Việc kiểm tra phải đưa đến hành động**

Việc kiểm tra chỉ được coi là đúng đắn nếu những sai lệch so với kế hoạch được tiến hành điều chỉnh, thông qua việc làm lại kế hoạch, sắp xếp lại tổ chức; điều động và đào tạo lại nhân viên, hoặc thay đổi phong cách lãnh đạo. Nếu tiến hành kiểm tra, nhận ra cái sai lệch mà không thực hiện việc điều chỉnh, thì việc kiểm tra là hoàn toàn vô ích.

Kiểm tra là chức năng quản trị rất quan trọng, có liên quan mật thiết với các chức năng hoạch định, tổ chức nhân sự. Về cơ bản, kiểm tra là một hệ thống phản hồi, là bước sau cùng của tiến trình quản trị. Với quan niệm quản trị học hiện đại, vai trò của kiểm tra bao trùm toàn bộ tiến trình này.

## TÓM TẮT

Kiểm tra là một tiến trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những điều đã được hoạch định, đồng thời sửa chữa những sai lầm để đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch hoặc các quyết định đã được đề ra.

Kiểm tra là chức năng của mọi nhà quản trị, từ nhà quản trị cao cấp đến các nhà quản trị cấp cơ sở trong một đơn vị. Mặc dù qui mô của đối tượng kiểm tra và tầm quan trọng của sự kiểm tra thay đổi tùy theo cấp bậc của các nhà quản trị, tất cả mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm thực hiện các mục tiêu đã đề ra, do đó chức năng kiểm tra là một chức năng cơ bản đối với mọi cấp quản trị.

Tiến trình kiểm tra gồm các bước là xây dựng các tiêu chuẩn và chọn phương pháp đo lường việc thực hiện, đo lường việc thực hiện, điều chỉnh các sai lệch.

Người ta phân biệt các loại hình kiểm tra gồm kiểm tra lường trước, kiểm tra đồng thời, kiểm tra phản hồi. Việc kiểm tra phải tuân thủ các nguyên tắc nhất định, Koontz và O'Donnell đã liệt kê 7 nguyên tắc mà các nhà quản trị phải tuân theo khi xây dựng cơ chế kiểm tra. Đó là các nguyên tắc:

- 1 Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra
- 2 Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị
- 3 Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu
- 4 Kiểm tra phải khách quan
- 5 Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp
- 6 Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế
- 7 Việc kiểm tra phải đưa đến hành động

Kiểm tra là chức năng quản trị rất quan trọng, liên quan chặt chẽ đến các chức năng khác, và về cơ bản, kiểm tra là một hệ thống phản hồi, là bước sau cùng của tiến trình quản trị và không thể thiếu được đối với nhà quản trị giỏi.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tiến trình của các bước cơ bản trong chức năng kiểm soát hoặc kiểm tra gồm những gì?

1. Hãy cho biết những liên hệ giữa hai chức năng hoạch định và kiểm soát trong tiến trình quản trị?
2. Kiểm soát lường trước là gì?
3. Kiểm soát thành tích của toàn bộ tổ chức quản trị áp dụng các phương cách tiếp cận nào?
4. Đặc tính của hệ thống kiểm soát hữu hiệu gồm những gì?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### Tình huống 1: Chiều thứ 6 và sáng thứ 7

Vào sáng thứ Hai, anh Sang, một quản lý văn phòng, nhận nhiệm vụ đối chiếu, ghi địa chỉ, kiểm tra, bỏ vào phong bì và gửi qua đường bưu điện 20000 bản thông tin đến khách hàng. Công việc phải thực hiện xong trước chiều thứ 6.

Sang khởi đầu khá tốt. Anh lập một kế hoạch hoàn chỉnh cho nhiệm vụ này, lên thời gian biểu cho từng phần công việc. Anh giao việc cho bốn nhân viên và hướng dẫn họ kỹ lưỡng. Công việc sẽ được thực hiện theo các quy tắc và chuẩn mực được xác định trước cùng sự trợ giúp của các trang thiết bị văn phòng sẵn có.

Sang tự tin rằng anh đã thu xếp mọi việc đầu vào đầy và công việc sẽ tiến triển như kế hoạch nên anh để mặc cho nhân viên làm việc. Vài ngày trôi qua, Sang thấy rằng "nhóm gửi thư" vẫn đang làm việc tất bật. Thứ 6 đã đến và Sang bất ngờ khi nhận ra rằng họ mới chỉ gửi đi được khoảng 13 000 thư. Không còn cách nào khác anh phải yêu cầu nhân viên làm thêm giờ và chiều tối thứ Sáu và ngày thứ Bảy để có thể gửi đi hết số còn lại – dù vậy vẫn chậm 1 ngày.

#### CÂU HỎI:

Câu 1: *Sang đã mắc phải lỗi gì trong quá trình kiểm soát?*

Câu 2: *Nếu anh (chị) là Sang, anh chị đã làm gì để đảm bảo công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn?*

## Tài liệu tham khảo

Diệp, N.T.L.; “*Quản Trị Học*”. Nhà xuất bản thống kê, 2023.

Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. và Ivancevich, J.M.; “*Quản Trị Học Căn Bản*”. Người dịch: Vũ Trọng Hùng. Nhà xuất bản thống kê, 2022.

Hội, N.T. và Thăng, P.; “*Quản Trị Học*”. Nhà xuất bản thống kê, 2023.

Koontz, H.; Odonnell, C. và Weihrich, H.; “*Những Vấn Đề Cốt Yếu của Quản Lý*”. Người dịch: Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân và Nguyễn Đăng Dậu. Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, 1998.

Phú, V.T.; “*Quản Trị Học*”. Đại học mở bán công - Thành phố HCM, 2022.

Phước, N.T.; “*Quản Trị Học: Những Vấn Đề Cơ Bản*”. Nhà xuất bản thống kê, 2021.

Robbins, S.P. và Coulter, M.; “*Management*” - Tái bản lần thứ sáu. Nhà xuất bản Prentice Hall International, 2020.