



QUAN TRI HOC-FULL-giáo trình quản trị học

Giáo trình CNTT (Trường Đại học Sài Gòn)



Scan to open on Studocu

LỜI MỞ ĐẦU

Nhà quản trị ngày nay đang đứng trước nhiều thách thức trong các hoạt động kinh doanh của mình. Mọi việc phải nhanh chóng ra quyết định và thực hiện quyết định đó trong điều kiện thiếu thông tin với nhiều rủi ro và các nguồn lực luôn bị hạn chế. Thành công và đạt hiệu quả cao là điều nhà quản trị nào cũng mong muốn và hướng tới. Để đạt được mong muốn ấy, nhà quản trị cần phải trang bị cho mình những kiến thức khoa học quản trị hiện đại, từ đó có thể nâng cao năng lực quản trị và vững bước thực hiện ước mơ chinh phục thị trường, chinh phục khách hàng, giải quyết các vấn đề phức tạp trong công tác quản trị của mình.

Bạn có biết không, tài nguyên thiên nhiên trên đất nước Nhật Bản được các chuyên gia đánh giá là rất nghèo nàn, thế tại sao họ lại giàu? Kể từ sau chiến tranh thế giới thứ hai đến nay, sự phát triển kinh tế của Nhật Bản luôn là một đề tài nóng bỏng thu hút sự quan tâm chú ý của dư luận quốc tế. Nhiều nhà kinh tế học cho rằng một trong những nhân tố tạo nên hiện tượng này là nhờ vào hệ thống quản lý kinh tế Nhật Bản. Người Nhật trong lịch sử phát triển thành một nước hùng mạnh như bây giờ là nhờ họ đã biết tiếp thu tốt những thành tựu quản trị hiện đại của người Mỹ đồng thời với sự sáng tạo không ngừng biết đặt môi trường quốc gia của họ trong môi trường toàn cầu hóa nền kinh tế để họ có thể vươn xa và gặt hái nhiều thành công trên thương trường quốc tế.

Nghiên cứu sự thành công và thất bại trong kinh doanh của nhiều quốc gia trên thế giới, đa số các nhà quản trị cho rằng: “Một quốc gia có nền kinh tế hùng mạnh là quốc gia có kiến thức và trình độ quản trị cao; ngay cả đối quốc gia nghèo, việc viện trợ tiền bạc từ bên ngoài chưa đủ làm cho nền kinh tế phát triển, mà cần phải không ngừng học hỏi, tiếp thu và nâng cao trình độ và năng lực quản trị”.

Người Việt Nam chúng ta, cũng biết khát khao làm giàu chính đáng, thể hiện qua Sinh viên chúng ta theo học các ngành kinh tế ngày càng đông. Tôi nghĩ rằng đó là một điều tốt, một tín hiệu đáng mừng vì như thế kiến thức quản trị hiện đại mới có thể thấm sâu vào từng bộ óc của người Việt, qua đó mới có thể sáng tạo ra phong cách quản trị của người Việt, tư tưởng và học thuyết quản trị của người Việt, sau một thời gian dài chậm chân vì nhiều lý do khác nhau.

Hiện tại đã có rất nhiều tài liệu, sách về quản trị học của nhiều tác giả khác nhau. Để giúp sinh viên không bị lạc vào khu rừng “sách quản trị”, tập bài giảng Quản trị học này được biên soạn nhằm trang bị cho sinh viên khoa quản trị kinh doanh một hệ thống kiến thức về nguyên lý khoa học quản trị hiện đại, làm nền tảng cho việc vận dụng và nghiên cứu các môn quản trị chuyên ngành khác.

Quản trị học là một môn khoa học xã hội liên quan đến nhiều lĩnh vực hoạt động khác và có tầm ảnh hưởng khá rộng lớn đến những hoạt động của các tổ chức trong xã hội, mặc dù các tác giả đã cố gắng thu thập, biên soạn cũng không thể tránh khỏi những mặt hạn chế. Rất mong nhận được sự góp ý quý báu của các thầy cô, các bạn sinh viên.

Thay mặt nhóm tác giả biên soạn
Th.S. Từ Minh Khai

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC

Hoàn thành chương này người học có thể:

- *Nêu được khái niệm, sự tồn tại và cần thiết của quản trị trong các tổ chức.*
- *Liệt kê các chức năng cơ bản của quản trị.*
- *Mô tả các vai trò của nhà quản trị.*
- *Xác định được các cấp quản trị và mức độ quan trọng của các kỹ năng của nhà quản trị trong một tổ chức và nhiệm vụ chủ yếu của mỗi cấp quản trị.*
- *Trình bày tại sao quản trị là khoa học và quản trị là nghệ thuật.*
- *Giải thích về năng lực của nhà quản trị*

I. Khái niệm về quản trị và vấn đề tổ Chức

1.1. Khái niệm quản trị

Mary Parker Follett(1868-1933) cho rằng “*quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác*”. Bà cho rằng những nhà quản trị để đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua cách sắp xếp, giao việc cho những người khác thực hiện chứ không phải hoàn thành công việc bằng chính mình.

Thuật ngữ quản trị được giải thích bằng nhiều cách khác nhau và có thể nói là chưa có một khái niệm nào được tất cả mọi người chấp nhận hoàn toàn.

Koontz và O'Donnell cũng đưa ra khái niệm về quản trị của mình: “*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 khái niệm khác 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 khái niệm 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:

(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.

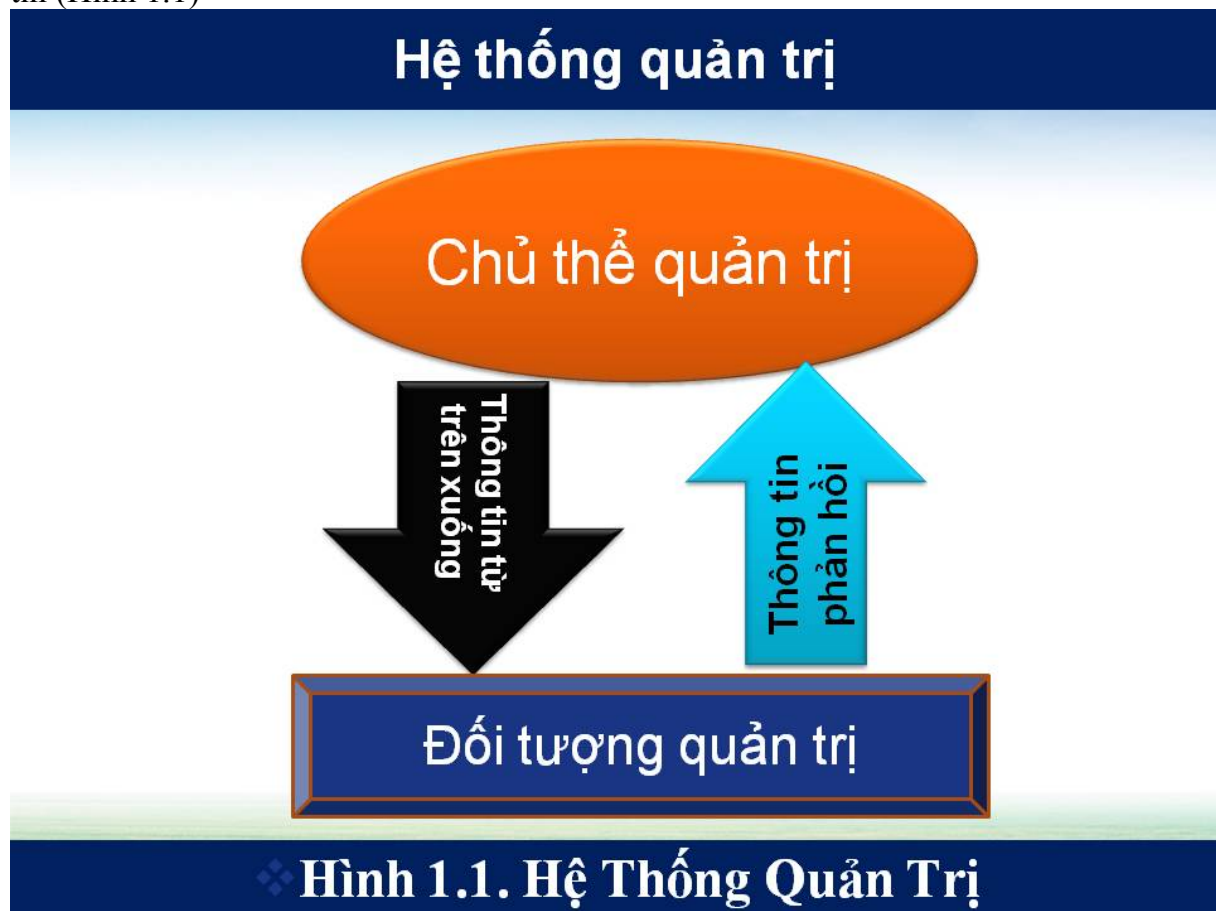
Khái niệm trên của Stoner và Robbins chỉ ra rằng nhà quản trị sử dụng tất cả những nguồn lực của tổ chức bao gồm nguồn lực tài chính, vật chất và thông tin cũng như nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu. Trong những nguồn lực trên, nguồn lực con

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 khái niệm 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
- (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)



Thông tin từ trên xuống 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 phản hồi 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 thì thường dùng thuật ngữ quản trị để chỉ sự quản lý điều hành, ví dụ như quản trị doanh nghiệp hay công ty, ngành đào tạo quản trị kinh doanh. 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.

1.2. Khái niệm về vấn đề tổ chức

Nếu tất cả các công việc chỉ cần một cá nhân nào đó có thể hoàn thành mọi thứ, thì chắc có lẽ chúng ta không phải lập ra tổ chức để làm gì.

Trong khái niệm 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 vấn đề 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 hay 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 **rằng** một tổ chức có ba đặc tính chung:

- Một là, mỗi 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.

- Ba 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.

II. Sự tồn tại và cần thiết của quản trị

2.1. Sự tồn tại của quản trị

Nhìn ngược dòng thời gian, chúng ta có thể thấy 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

SẢN PHẨM CỦA QUẢN TRỊ



◆ Hình 1.2. Kim tự tháp (Ai Cập) và Vạn lý trường thành (Trung Quốc)

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, công trình duy nhất trên hành tinh chúng ta có thể nhìn thấy từ trên tàu vũ trụ bằng mắt thường. 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 ý nghĩa đáng kể cùng với sự bùng 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 vào Hoa Kỳ trong thời kỳ cuối cuộc nội chiến của quốc gia này (khoảng giữa thế kỷ 19). Tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp là dùng sức máy thay cho sức người, sản xuất dây chuyền đại trà thay cho sản xuất một cách manh mún trước đó và nhất là giao thông, thông tin 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, sự tồn tại của quản trị ngày càng có xu hướng xã hội hóa cao và thâm nhập vào hầu hết mọi lĩnh vực của cuộc sống. Nó không những chú trọng đến chất lượng sản phẩm, mà còn chú trọng đến chất lượng của cuộc sống mọi người trong thời đại ngày nay. Đây là giai đoạn quản trị chất lượng sinh hoạt (quality-of-life management), nó đề cập đến mọi vấn đề như tiện nghi vật chất, an toàn sinh hoạt, phát triển y tế giáo dục, môi trường, điều phối việc sử dụng nhân sự v.v. mà các

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

2.2. Sự cần thiết của quản trị

Vì sao quản trị là hoạt động cần thiết đối với mọi tổ chức? 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 năng lực.

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 hạn chế hoặc hoàn thành chúng nhiều tới mức có thể được với những nguồn lực sẵn có.

Tuy nhiên, 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’. Nhưng họ không nhận ra rằng 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 Các-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.

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.

III. Các Chức Năng Quản Trị

Các chức năng quản trị để chỉ những nhiệm vụ lớn nhất và bao trùm nhất trong các hoạt động về quản trị. Có nhiều tranh luận đã diễn ra khi bàn về các chức năng quản trị. Trong thập niên 30, Gulick và 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 khái niệm về quản trị của J. Stoner và S. Robbins như đã giới thiệu ở phần trên; với lý do đây là khái niệm được nhiều tác giả viết về quản trị đồng thuận và sử dụng rộng rãi khái niệm này trong nhiều sách quản trị.

3.1. Chức năng hoạch định

Đây 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.

3.2. Chức năng tổ chức

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

3.3. Chức năng điều khiển (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.

3.4. Chức năng kiểm tra

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

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

IV. 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?

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.

4.1.1. Quản trị viên cao cấp (Top Managers)

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



4.1.2. 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.

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

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

Như đã giới thiệu về các chức năng quản trị ở phần trước, đến đây chúng ta cũng cần bàn về các cấp bậc quản trị liên quan đến việc thực thi các chức năng quản trị. Hoàn toàn rõ ràng là đi dần lên cấp cao hơn trong thứ bậc quản trị của một tổ chức thì những nhà quản trị quan tâm nhiều hơn đến việc hoạch định và giảm dần 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

4.2. Nhà quản trị thực hiện những vai trò gì?

Vào thập niên 1960, Giáo sư Henry Mintzberg ở Đại học McGill 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,
- (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. Do vậy, nếu thực hiện thiếu đi một trong những nhóm vai trò trên, thì không thể là nhà quản trị được.

Nhóm vai trò quan hệ với con người

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

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

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

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

Nhóm vai trò thông tin

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

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

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

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

Nhóm vai trò quyết định

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

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

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

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

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

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

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

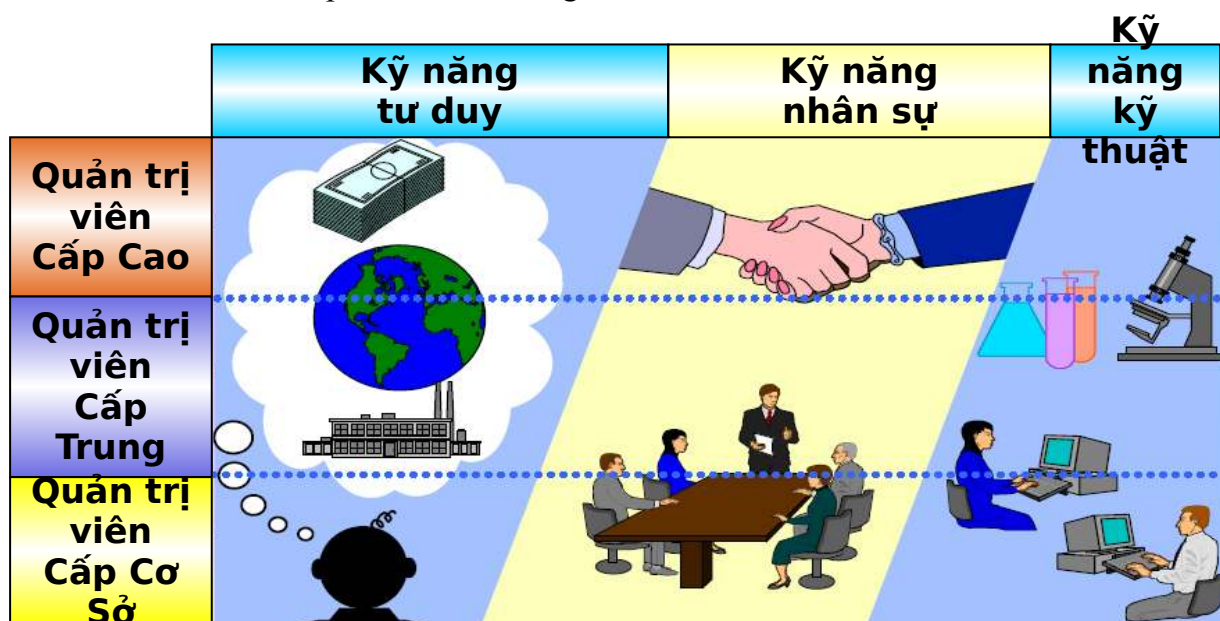
4.3. Kỹ năng của nhà quản trị

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/ng nghiệp vụ*: Là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, nổi 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.



Hình 1.5. Các Kỹ Năng 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 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 chuyên 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.

V. Quản trị là 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 ỉn khoa học và 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.

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

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

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

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

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

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

- 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.

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 lầm lẫn nhưng họ sẽ học hỏi được ngay từ những sai lầm của mình để trau dồi nghệ thuật quản trị của họ, linh hoạt vận dụng các lý thuyết quản trị vào trong những tình huống cụ thể.

Nghệ thuật bao giờ cũng phải dựa trên một sự hiểu biết khoa học làm nền tảng cho nó. Khoa học và nghệ thuật quản trị không đối lập, loại trừ nhau mà không ngừng bổ sung cho nhau. Khoa học phát triển thì nghệ thuật quản trị cũng được cải tiến theo. Một người giám đốc nếu không có trình độ hiểu biết khoa học làm nền tảng, thì khi quản trị ắt phải dựa vào may rủi, trực giác hay những việc đã làm trong quá khứ. Nhưng nếu có trình độ hiểu biết thì ông ta có điều kiện thuận lợi hơn nhiều để đưa ra những quyết định quản trị có luận chứng khoa học và có hiệu quả cao. Không nên quan niệm nghệ thuật quản trị như người ta thường hay nghĩ đó là kinh nghiệm cha truyền con nối. Cũng không được phủ nhận mặt khoa học quản trị, thổi phồng mặt nghệ thuật của quản trị. Sẽ là sai lầm khi cho rằng con người lãnh đạo là một loại nghệ sĩ có tài năng bẩm sinh, không ai có thể học được cách lãnh đạo. Cũng không ai có thể dạy được việc đó nếu người học không có năng khiếu. Nghệ thuật quản trị sinh ra từ trái tim và năng lực của bản thân cá nhân.

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

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

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

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

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

VI. Năng lực quản trị

Năng lực là sự tổng hòa kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ góp phần tạo nên tính hiệu quả trong công việc của mỗi người. Còn năng lực quản trị là tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ mà nhà quản trị cần có để tạo ra hiệu quả trong hoạt động quản trị. Nói cách khác, năng lực quản trị chính là khả năng điều hành các hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức vừa đạt kết quả và vừa có hiệu quả.

Các năng lực quản trị cần có là: (1) Năng lực truyền thông; (2) Năng lực làm việc nhóm; (3) Năng lực hoạch định và điều hành; (4) Năng lực hành động chiến lược; (5) Năng lực nhận thức toàn cầu; (6) Năng lực tự quản.

6.1. Năng lực truyền thông

Năng lực truyền thông là khả năng truyền đạt và trao đổi một cách hiệu quả thông tin để người truyền đạt thông tin và người nhận thông tin hiểu rõ.

Năng lực truyền thông bao gồm: truyền thông không chính thức, truyền thông chính thức, thương lượng.

Truyền thông chính thức thể hiện qua cách viết, cách trình bày rõ ràng, xúc tích, hiệu quả bằng cách sử dụng các nguồn dữ liệu thông tin để thông báo các hoạt động và các sự kiện liên quan đến mọi người, giúp họ cập nhật các sự kiện, hoạt động, qua đó tạo ra khả năng thuyết phục, gây ấn tượng trước công chúng và kiểm soát tốt vấn đề.

Truyền thông không chính thức là sự khuyến khích truyền thông hai chiều thông qua đặt câu hỏi để có được các thông tin phản hồi, lắng nghe và thiết lập những cuộc trò chuyện thân mật giúp nhà quản trị hiểu được tâm tư, tình cảm của người khác từ đó có thể thiết lập các mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ với mọi người

Thương lượng là hình thức thay mặt nhóm để đàm phán một cách hiệu quả về vai trò và nguồn lực, rèn luyện kỹ năng phát triển các mối quan hệ và xử lý tốt các quan hệ với cấp trên, thực hiện các hành động quyết đoán và công bằng đối với thuộc cấp.

6.2. Năng lực làm việc nhóm

Đây là năng lực thiết kế, cơ cấu thành viên nhóm một cách hợp lý, thiết lập các mục tiêu rõ ràng để khích lệ việc thực hiện công việc của các thành viên trong nhóm, xác định trách nhiệm chung cho cả nhóm và ấn định nhiệm vụ, trách nhiệm cho từng thành viên của nhóm một cách hợp lý, tạo lập môi trường hỗ trợ hoạt động nhóm mà trong đó sự hợp tác hiệu quả luôn được đánh giá kịp thời, khích lệ và khen thưởng

Hỗ trợ nhóm trong việc xác định và sử dụng các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ, quản trị sự năng động của nhóm một cách hợp lý, hiểu rõ những điểm mạnh, điểm yếu của từng thành viên trong nhóm, khai thác các điểm mạnh của mỗi thành viên để hoàn thành nhiệm vụ của nhóm, cởi mở đối với các mâu thuẫn và bất đồng, xử lý tốt chúng để nâng cao kết quả công việc, chia sẻ sự tin cậy đối với mọi thành viên

6.3. Năng lực hoạch định và điều hành

Năng lực hoạch định và điều hành là việc quyết định những nhiệm vụ cần phải thực hiện, xác định rõ xem chúng có thể được thực hiện như thế nào, phân bổ các

nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ, giám sát toàn bộ tiến trình để đảm bảo công việc được thực hiện tốt. Cụ thể là:

1. Thu thập, phân tích thông tin và giải quyết vấn đề, kiểm soát và sử dụng thông tin để xác định rõ các triệu chứng, các vấn đề và những giải pháp có thể có, đưa ra quyết định kịp thời, tính toán những rủi ro và tiên liệu kết quả

2. Hoạch định và tổ chức thực thi dự án, phát triển các kế hoạch và tiến độ để đạt được các mục tiêu một cách hiệu quả, phân định các ưu tiên trong thực thi nhiệm vụ và phân quyền để chịu trách nhiệm, xác định, tổ chức và phân bổ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.

3. Hoạch định ngân sách và quản trị tài chính, nắm vững ngân sách, các dòng chu chuyển tiền mặt, các báo cáo tài chính và biết cách sử dụng các thông tin này để ra quyết định, ghi chép đầy đủ và chính xác các sổ sách tài chính, phác thảo các nguyên tắc tổng quát về ngân sách và làm việc theo nguyên tắc đã đề ra.

6.4. Năng lực hành động chiến lược

Năng lực hành động chiến lược biểu hiện ở việc hiểu rõ về ngành mà tổ chức đang hoạt động, nhận ra một cách nhanh chóng những thay đổi trong ngành có thể tạo ra những cơ hội, đe dọa, biết được những hành động của đối thủ cạnh tranh và đối tác chiến lược, có thể phân tích các xu hướng chung xảy ra trong ngành và các tác động của chúng trong tương lai.

Thấu hiểu tổ chức, Hiểu rõ những quan tâm của các giới hữu quan, những điểm mạnh và những giới hạn của các chiến lược của từng đơn vị, lĩnh vực kinh doanh, nắm vững các năng lực khác biệt của tổ chức.

Thực hiện các hành động chiến lược, phân định các ưu tiên và đưa ra các quyết định sử mệnh của tổ chức và các mục tiêu chiến lược, nhận thức rõ những thách thức quản trị của từng phương án chiến lược và khả năng khắc phục, thiết lập các chiến thuật và các mục tiêu tác nghiệp giúp cho việc thực hiện chiến lược được dễ dàng.

6.5. Năng lực nhận thức toàn cầu

Năng lực nhận thức toàn cầu là sự hiểu biết về kiến thức văn hóa, cập nhật các khuynh hướng, các sự kiện chính trị, xã hội, kinh tế trên toàn thế giới, nhận thức rõ sự tác động của các sự kiện quốc tế đến tổ chức, có thể sử dụng thành thạo hơn một ngôn ngữ quốc tế.

Cởi mở và nhạy cảm về văn hóa, hiểu rõ đặc trưng của những khác biệt về quốc gia, dân tộc, nhạy cảm đối với những ứng xử văn hóa riêng biệt, có khả năng thích nghi một cách nhanh chóng với các tình huống mới, điều chỉnh hành vi một cách thích hợp khi giao tiếp với những người có nền tảng về dân tộc, chủng tộc và văn hóa khác.

6.6. Năng lực tự quản

Năng lực tự quản thể hiện như sau:

- Cách xử lý công việc trung thực và có đạo đức, có những chuẩn mực cá nhân rõ ràng đảm bảo tạo nên nền tảng cho việc duy trì cách cư xử trung thực và có đạo đức, sẵn lòng thừa nhận những sai lầm, chịu trách nhiệm về các hành động của mình.

- Có nghị lực và nỗ lực bản thân, có trách nhiệm và có tham vọng cũng như động lực để hoàn thành mục tiêu, làm việc chăm chỉ để hoàn thành công việc, bền chí đương đầu với những trở ngại và biết cách vươn lên từ thất bại.

- Thiết lập sự cân bằng giữa nhu cầu công việc và cuộc sống là biết cách cân bằng hợp lý giữa công việc và các khía cạnh khác của cuộc sống sao cho không có vấn đề nào của cuộc sống bị sao lãng, có khả năng tự chăm sóc bản thân cả về thể xác lẫn tinh thần, biết cách giảm và loại bỏ sự căng thẳng, biết xử lý và tự thiết lập các mục tiêu liên quan giữa cuộc sống và công việc.

- Khả năng tự nhận thức và phát triển với những mục đích nghề nghiệp và cá nhân rõ ràng, sử dụng những điểm mạnh để tạo lợi thế và tìm cách cải thiện hoặc bù đắp cho những điểm yếu, biết phân tích và học hỏi từ những kinh nghiệm trong công việc và cuộc sống.

Phản 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 với quan 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.

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 hai 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

QUẢN TRỊ HỌC

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 LƯỢC

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 ba 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 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.

Tuy nhiên, một điều không thể thiếu là muốn thành công trong hoạt động quản trị, đòi hỏi các nhà quản trị còn phải có các năng lực quản trị bao gồm: (1) Năng lực truyền thông; (2) Năng lực làm việc nhóm; (3) Năng lực hoạch định và điều hành; (4) Năng lực hành động chiến lược; (5) Năng lực nhận thức toàn cầu; (6) Năng lực tự quản.

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? Thời gian mà các cấp quản trị dành cho các chức năng đó như thế nào?
5. Thế nào là một nhà quản trị? Thế nào là nhà doanh nghiệp? So sánh giữa nhà quản trị và nhà doanh nghiệp, có gì giống và khác nhau?
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. Trình bày về năng lực cần thiết của nhà quản trị?

CHƯƠNG 2

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

Đọc xong chương này người học có thể:

- *Mô tả các trường phái của tư tưởng quản trị và sự phát triển của chúng.*
- *Trình bày về sự đóng góp của những tư tưởng quản trị đối với công việc của nhà quản trị.*
- *Nêu những hạn chế của từng trường phái lý thuyết quản trị.*
- *Mô tả hai cách tiếp cận hiện đại trên nền tảng tổng hợp các trường phái quản trị.*

Quản trị hiện đại của hôm nay là sự kế thừa, chọn lọc và phát triển các tư tưởng quản trị ở các thời kỳ khác nhau trong lịch sử quản trị. Song cũng không ít người cho rằng lịch sử không liên quan gì đến các vấn đề mà các nhà quản trị đang phải đối phó ngày nay. Thực ra các nhà quản trị vẫn dùng những kinh nghiệm và lý thuyết quản trị đã hình thành trong lịch sử vào hoạt động của mình.

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.

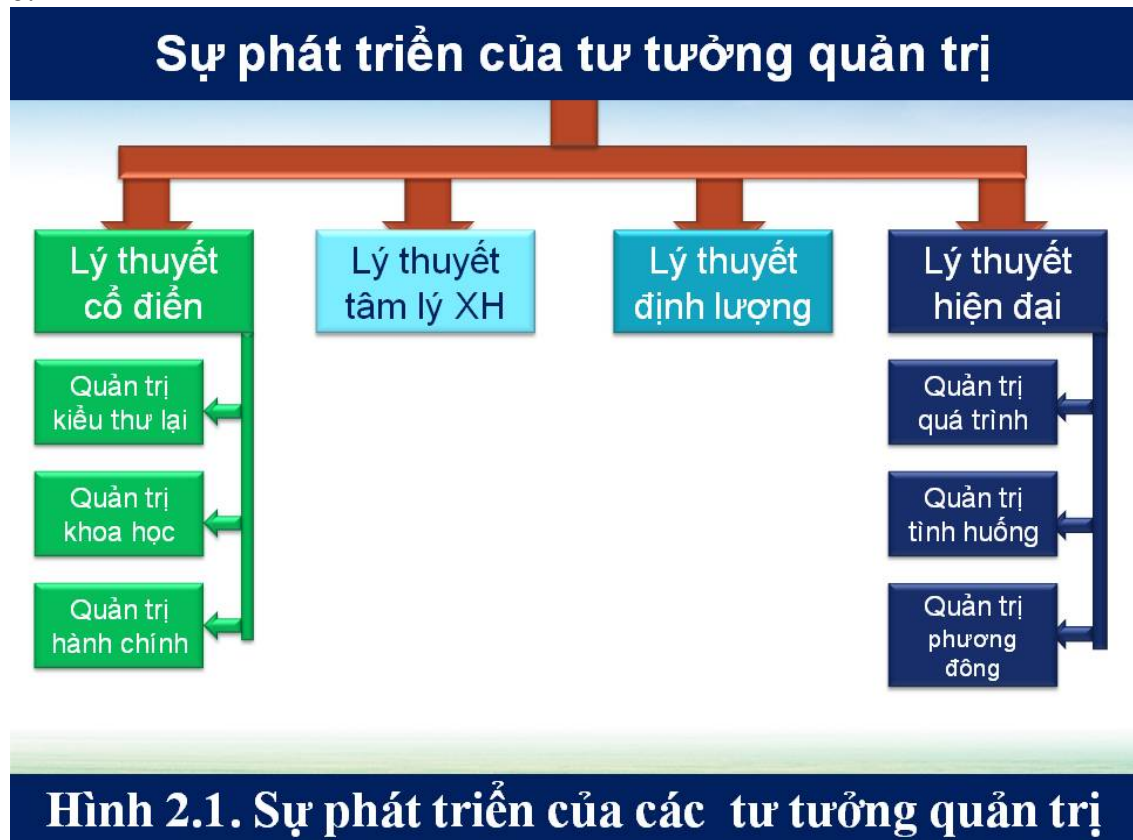
Có thể nói rằng quản trị cùng tuổi với văn minh nhân loại. Năm ngàn năm trước công nguyên người Sumerian (vùng Iraq hiện nay) đã hoàn thiện một hệ thống phức tạp những quy trình thương mại với hệ thống cân đo. Người Ai Cập thành lập nhà nước 8000 năm trước công nguyên và những kim tự tháp là dấu tích 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.

Mặc dù ngày nay, chúng ta đang tồn tại trong một xã hội với khoa học kỹ thuật phát triển rất nhanh, nổi bật hơn hẳn đó là sự phát triển của công nghệ thông tin, chính nó đã góp phần quan trọng đẩy nhanh tốc độ quá trình toàn cầu hóa. Tuy vậy, hệ thống

các tư tưởng quản trị tiên bộ mà chúng ta nghiên cứu (Hình 2.1) vẫn còn nguyên giá trị của nó.



I. 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.

1.1. Lý thuyết quản trị kiểu thư lại

Quản trị kiểu thư lại là một quan điểm quản trị phải dựa trên những nguyên tắc, hệ thống thứ bậc, sự phân công lao động và có qui trình hoạt động rõ ràng trong tổ chức doanh nghiệp.

- Max Weber (1864 - 1920):

Ông là một nhà xã hội học người Đức, chuyên nghiên cứu về quản trị văn phòng của cơ quan chính phủ. Mặc dù ông là một trong những nhà lý thuyết đặt nền móng đầu tiên để giải quyết những vấn đề của các tổ chức, nhưng những công trình của ông chỉ được phổ biến rộng rãi sau khi chúng được dịch sang tiếng Anh năm 1947. Max Weber là người sáng lập ra trường phái quản trị kiểu thư lại, 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 chánh 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 chánh 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.*

1.2. 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 Winslaw Taylor (1856 - 1915):**

Sinh ra trong gia đình trí thức người Anh đã sống nhiều đời tại Mỹ, Taylor được bố mẹ hướng dẫn - vào năm 16 tuổi - xin vào học trường Exeter nhằm chuẩn bị cho kỳ thi vào Đại học Harward. Ngay từ lúc học ở trường Exeter, Taylor đã được học nhiều về triết và luật học. Nhưng khi thi đỗ vào khoa luật của Đại học Harward ông lại không thể theo học vì lý do thị lực bị suy yếu, phải trở về Philadenphia, quê cha của ông để sống. Tuy nhiên, cùng với cha mẹ, Taylor đã được đi du lịch khắp châu Âu. Với nghị lực ham học hỏi, ông đã nói thành thạo tiếng Đức và Pháp. Vào năm 1874, Taylor bắt đầu học nghề tạo mẫu và thợ máy tại xí nghiệp Hydraulic Works. Bốn năm sau đó, khi được 22 tuổi, Taylor xin vào làm thợ tại nhà máy thép Midvale. Chính qua thời gian thực tế công việc ở đây, ông đã có những phát kiến quan trọng và nhận được nhiều bằng phát minh. Từ người thợ, Taylor được đưa lên làm kíp trưởng và sau đó không lâu trở thành quản đốc rồi được đề bạt làm kỹ sư trợ lý và cuối cùng được bầu làm kỹ sư trưởng của nhà máy. Trong thời gian làm quản lý, Taylor đã ghi danh và học buổi tối của Đại học Harward 4 năm. Năm 1883, ông nhận học vị tiến sĩ kỹ thuật chế tạo máy của Viện kỹ thuật Steven. Năm 1885, ông trở thành thành viên của Hội các kỹ sư cơ khí Mỹ, sau đó làm chủ tịch Hội.

Ông 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 và nghề nghiệp của công nhân.*

(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 Bunker Gilbreth (1868 - 1924) và Lillian Gilbreth (1878 – 1972):

Frank Bunker Gilbreth, ông 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 Gilbreth 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 Lawrence Gantt (1861 - 1919):

Ông vốn là một kỹ sư cơ khí 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;
- Cố 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.

1.3. 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 nêu lên, cũng cùng thời với Taylor ở Mỹ.

- Henry Fayol (1841 - 1925):

Sinh ra trong gia đình tiểu tư sản Pháp, Henry Fayol tốt nghiệp kỹ sư mỏ năm 1860 và cả đời làm việc tại Xanhdica Commtry Fourchambault.

Ông 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.

Fayol phân loại các hoạt động của một tổ chức kinh doanh hay bất kỳ tổ chức nào thành sáu nhóm như sau:

1. Các hoạt động kỹ thuật
2. Thương mại – mua bán, trao đổi
3. Tài chính – việc sử dụng vốn
4. An ninh (việc bảo vệ người và tài sản)
5. Dịch vụ hạch toán, thống kê
6. Quản lý hành chính.

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 là:

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 chánh 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 chánh.

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.

II. 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.

- Douglas 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.*

III. 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 thông 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 xác 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 2.2 dưới đây mô tả lý thuyết trên.



Đóng góp của trường phái định lượng là:

- Định lượng là sự nổi dãi 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:

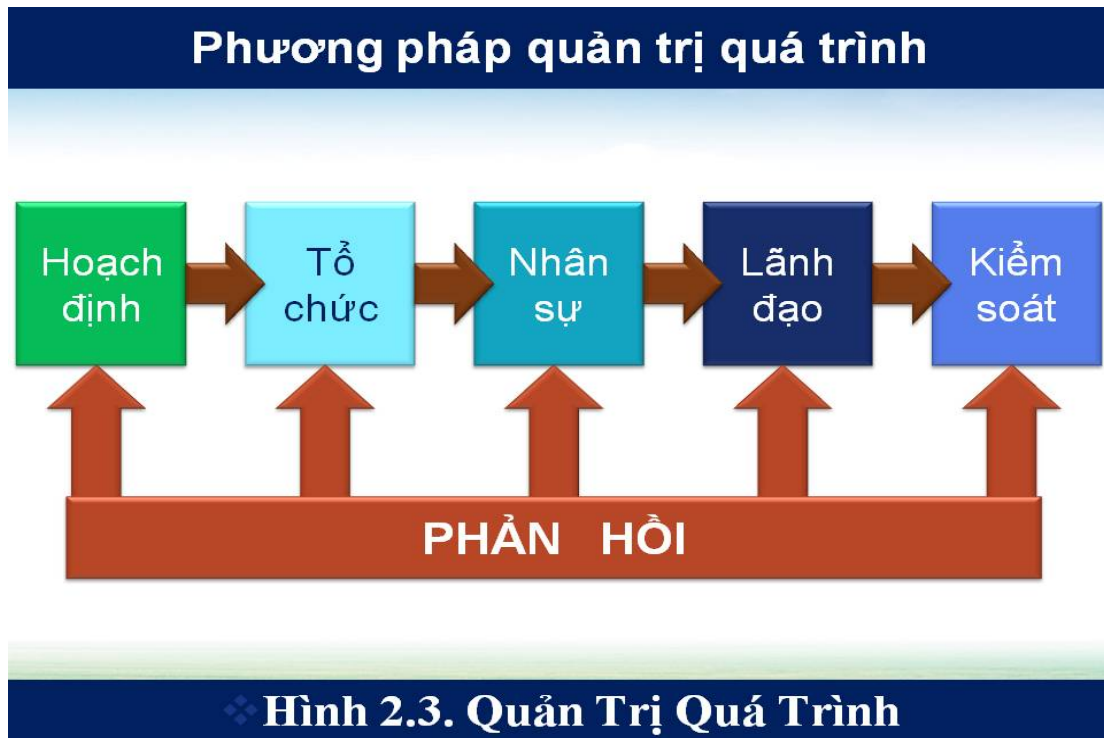
- Không chú trọng đến yếu tố con người trong tổ chức quản trị.
- Các khái niệm và kỹ thuật quản trị của lý thuyết này khó hiểu, cần phải có những chuyên gia giỏi, do đó việc phổ biến lý thuyết này còn rất hạn chế.

IV. 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.

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.



Các chức năng này được gọi là những chức năng chung của quản trị. Bất cứ trong lãnh vực nào từ đơn giản đến phức tạp, dù trong lãnh 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.

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 thể 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.

4.3. Trường phái quản trị phương đông

- Lý thuyết Z (William Ouchi):

Lý thuyết Z được một giáo sư trường đại học California, 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 và dựa trên sự phân biệt của Douglas Mc. Gregor, giữa thuyết X và thuyết Y về quản lý. Cuốn thuyết Z được xuất bản năm 1981, thuộc loại sách bán chạy nhất ở nước Mỹ. Thuyết Z chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức. 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...

Ouchi lý giải văn hóa doanh nghiệp bao gồm tập hợp biểu tượng, nghi lễ và huyền thoại, cho phép truyền đạt đến người làm việc các giá trị và niềm tin bên trong tổ chức. Với văn hóa kiểu Z, người lao động gắn bó lâu dài với công ty. Họ có quyền phê bình và tỏ lòng trung thực trong quan hệ với lãnh đạo, họ được tham gia vào quá trình ra quyết định, phát triển các quan hệ tin cậy, tình bạn và hợp tác giữa những người cùng làm việc, người lao động có tinh thần tập thể cao mà vẫn coi trọng cá nhân. Phát hiện nền văn hóa kiểu Z là kết quả của cách tiếp cận mới trong khoa học quản lý.

- Kaizen (cải tiến) (Masaaki Imai)

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 phương đông xuất phát từ các công ty Nhật Bản.

TÓM LƯỢC

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?
6. Tại sao người ta nói lý thuyết sáng tạo được xem là phong cách quản trị của thế kỷ 21?

CHƯƠNG III

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Sau khi kết thúc chương này người học có thể:

- *Nêu khái niệm về môi trường quản trị và phân biệt được môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng đến tổ chức.*
- *Trình bày những yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng như thế nào đến các tổ chức.*
- *Phương pháp thiết lập công cụ SWOT để tìm các giải pháp quản trị nhằm hạn chế những bất trắc của các yếu tố môi trường.*

I. KHÁI NIỆM- PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG

1.1. Khái niệm

Môi trường hoạt động của doanh nghiệp là tổng hợp các yếu tố từ bên trong cũng như từ bên ngoài thường xuyên tác động ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Các yếu tố, các điều kiện cấu thành môi trường kinh doanh luôn luôn có quan hệ tương tác với nhau và đồng thời tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố, điều kiện lại khác nhau. Trong cùng một thời điểm, với cùng một đối tượng có yếu tố tác động thuận, nhưng lại có yếu tố tạo thành lực cản đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Các yếu tố điều kiện tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không cố định mà thường xuyên vận động, biến đổi. Bởi vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, các nhà quản trị phải nhận biết một cách nhạy bén và dự báo đúng được sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

2.1. Phân loại môi trường

Căn cứ theo phạm vi và cấp độ của môi trường: môi trường có thể phân thành các loại sau:

Môi trường bên ngoài: Bao gồm các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. môi trường bên ngoài gồm 3 cấp độ:

- + Môi trường toàn cầu
- + Môi trường tổng quát
- + Môi trường ngành.

Môi trường nội bộ: bao gồm các yếu tố bên trong của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Cụ thể môi trường nội bộ gồm các yếu tố như: nguồn nhân lực của doanh nghiệp, khả năng nghiên cứu và phát triển, cơ sở vật chất – trang thiết bị, tài chính, văn hoá của tổ chức.

Căn cứ theo mức độ phức tạp và mức độ biến động của môi trường:

- + Môi trường đơn giản - ổn định
- + Môi trường đơn giản – năng động
- + Môi trường phức tạp - ổn định
- + Môi trường phức tạp – năng động

BẢNG 3.1. PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG

	ỔN ĐỊNH	NĂNG ĐỘNG
ĐƠN GIẢN	ĐƠN GIẢN – NĂNG ĐỘNG Môi trường có ít các yếu tố Các yếu tố ít thay đổi	ĐƠN GIẢN–NĂNG ĐỘNG Môi trường có ít các yếu tố. Các yếu tố biến động thường xuyên.
PHỨC TẠP	PHỨC TẠP - ỔN ĐỊNH Môi trường có nhiều yếu tố. Các yếu tố ít thay đổi	PHỨC TẠP–NĂNG ĐỘNG Môi trường có nhiều yếu tố Các yếu tố biến động thường xuyên.

Không chỉ phân tích các loại môi trường căn cứ theo phạm vi và cấp độ của môi trường, các tổ chức cần nhận biết hai yếu tố khác khi phân tích các ảnh hưởng của môi trường. Thứ nhất là, tính phức tạp của môi trường được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến các nỗ lực của tổ chức. Môi trường càng phức tạp thì càng khó đưa ra các quyết định hữu hiệu. Thứ hai là, tính biến động của môi trường, bao hàm tính năng động hoặc mức độ biến đổi trong điều kiện môi trường liên quan. Trong một môi trường ổn định mức độ biến đổi có thể tương đối thấp và có thể dự đoán được. Môi trường biến động đặc trưng bởi những vấn đề diễn ra nhanh chóng mà khó mà dự báo trước được. Tính phức tạp và biến động của môi trường đặc biệt hệ trọng khi tiến hành phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp vì cả hai đều là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp.

Vấn đề quản trị sẽ trở nên đơn giản hơn rất nhiều khi môi trường hoạt động của doanh nghiệp thuộc loại 1 hoặc 2 và sẽ trở nên khó khăn và phức tạp hơn nhiều khi nó rơi vào loại 3 hoặc 4. Trên thực tế tùy theo đặc điểm của ngành kinh doanh và tùy theo mục tiêu và chiến lược hoạt động của mỗi doanh nghiệp có thể được xác định thuộc loại này hay loại kia.

Hai cách phân loại trên thường được sử dụng kết hợp trong quá trình nghiên cứu môi trường của một doanh nghiệp. Khi nghiên cứu môi trường theo từng yếu tố, ta sử dụng cách phân loại thứ nhất. Khi tổng hợp và nhận định chung về môi trường, có thể sử dụng cách phân loại thứ hai.

3.1 Phương pháp nghiên cứu môi trường

Việc nhận ra rằng không có tổ chức nào có thể tồn tại như một hòn đảo biệt lập làm một đóng góp quan trọng của khảo hướng hệ thống vào việc đổi mới môn quản trị. Do đó, việc nghiên cứu môi trường có lợi ích vô cùng quan trọng.

a) Nghiên cứu môi trường cần xem xét nó ở cả hai trạng thái tĩnh và động:

Ở trạng thái tĩnh cần xác định kết cấu của môi trường, tính chất, mức độ ảnh hưởng của môi trường đến doanh nghiệp và hiện trạng các yếu tố của môi trường với doanh nghiệp. Thực tế, môi trường không đứng yên mà luôn luôn vận động biến đổi. Do đó, không nghiên cứu sẽ dẫn đến sai lầm trong trạng thái hoạt động. Việc nghiên cứu môi trường giúp cho nhà quản trị xác định những yếu tố của môi trường và mức tác động của nó với tổ chức. Dự đoán được từng xu hướng vận động và biến đổi của

từng yếu tố với từng loại môi trường, mối quan hệ tác động qua lại của các yếu tố tác động qua lại của các yếu tố và các cấp độ môi trường.

b) Phương diện quốc tế trong nghiên cứu môi trường:

Vấn đề nghiên cứu môi trường kinh doanh quốc tế không chỉ đặt ra với những doanh nghiệp có địa bàn hoạt động ở thị trường nước ngoài mà ngay cả những doanh nghiệp trong nước. Quá trình toàn cầu hóa, khu vực hóa, quá trình hội nhập và mở cửa chiến lược đã tác động lớn đến doanh nghiệp. Ví dụ như khủng hoảng tiền tệ ở Đông Nam Á trong năm 1998 và cuộc khủng hoảng tiền tệ và nhà đất Mỹ năm 2008. Do đó, cần xác định rõ xu hướng biến động của từng khu vực trên toàn thế giới và nhận định những tác động có tính chất thuận lợi và khó khăn đối với doanh nghiệp trong tương lai.

Lợi ích của việc nghiên cứu môi trường:

- Giúp các nhà quản trị xác định những yếu tố của môi trường và mức độ tác động của chúng với tổ chức.
- Nhận diện được cơ hội và đe dọa từ môi trường đến tổ chức, những điểm mạnh và yếu kém từ nội bộ tổ chức.
- Đề ra những giải pháp và quyết định quản trị phù hợp để phát triển tổ chức.

Ảnh hưởng của môi trường đến hoạt động của doanh nghiệp (tổ chức):

- Kết quả hoạt động của hoạt động của doanh nghiệp (tổ chức).
- Phạm vi hoạt động của doanh nghiệp.
- Mục tiêu và chiến lược hoạt động của doanh nghiệp.

Do đó, việc nghiên cứu môi trường là cần thiết và khách quan.

Môi trường có thể tác động đến doanh nghiệp theo 2 hướng cơ bản:

- Hướng thuận, khi nó tạo ra cơ hội thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp
- Hướng nghịch, khi nó đe dọa và gây thiệt hại đối với doanh nghiệp

Ví dụ: Việc hội nhập, mở cửa kinh tế là một thuận lợi, một thị trường tiêu thụ rộng lớn nó thúc đẩy các doanh nghiệp không ngừng đổi mới sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, bên cạnh những thuận lợi cũng có những thách thức như cạnh tranh gay gắt, hàng nước ngoài mẫu mã đẹp và giá thành rẻ thu hút khách.

II. CÁC LOẠI MÔI TRƯỜNG

2.1. Môi trường toàn cầu

Môi trường toàn cầu tác động mạnh mẽ đến hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Kinh tế toàn cầu phát triển mạnh mẽ, 1 sản phẩm sản xuất ở 1 quốc gia có thể tiêu thụ ở khắp thế giới và hàng hóa sẽ được sản xuất tại bất cứ nơi nào mà chúng có giá thành thấp nhất, bất chấp biên giới của các quốc gia.

Mặt khác môi trường toàn cầu cũng gây ra nhiều lo ngại cho các nhà quản trị, kinh tế mỗi quốc gia, doanh nghiệp về tình hình thâm thủng cán cân xuất nhập khẩu của nước họ, kinh tế toàn cầu khủng hoảng gây hiệu ứng xấu cho 1 khu vực và toàn thế giới, như cuộc khủng hoảng tiền tệ tại Mỹ năm 2008 sau đó lan rộng sang cả các nước châu Âu, châu Á, Tây Âu hay cuộc khủng hoảng kinh tế bắt đầu ở Đông nam Á gây tác động không chỉ cho nền kinh tế ở đây mà còn ở nhiều nước trên nhiều châu lục khác trong những năm cuối thập niên 90 của thế kỉ 20, những biến động của giá dầu mỏ, giá vàng ảnh hưởng trực tiếp đến tất cả các quốc gia, hoạt động của các doanh nghiệp.

Hoạt động trong bối cảnh của nền kinh tế toàn cầu, các nhà quản trị và tổ chức phải có năng lực dự báo những thay đổi của môi trường toàn cầu, khả năng thích ứng tốt để đưa ra chiến lược quản trị phù hợp.

Các yếu tố của môi trường toàn cầu mà nhà quản trị cần quan tâm:

+Các biến động về kinh tế, chính trị, xã hội tại các quốc gia, khu vực và toàn thế giới

+Rào cản thuế quan, quy định về chế hạn ngạch nhập khẩu và văn hóa từng nước

+Sự tồn tại, phát triển của các khu vực tự do thương mại chẳng hạn AFTA, NAFTA

+Các tác động của những thể chế chính trị và các thể chế kinh tế thế giới.

2.2. Môi trường tổng quát



a) Môi trường kinh tế

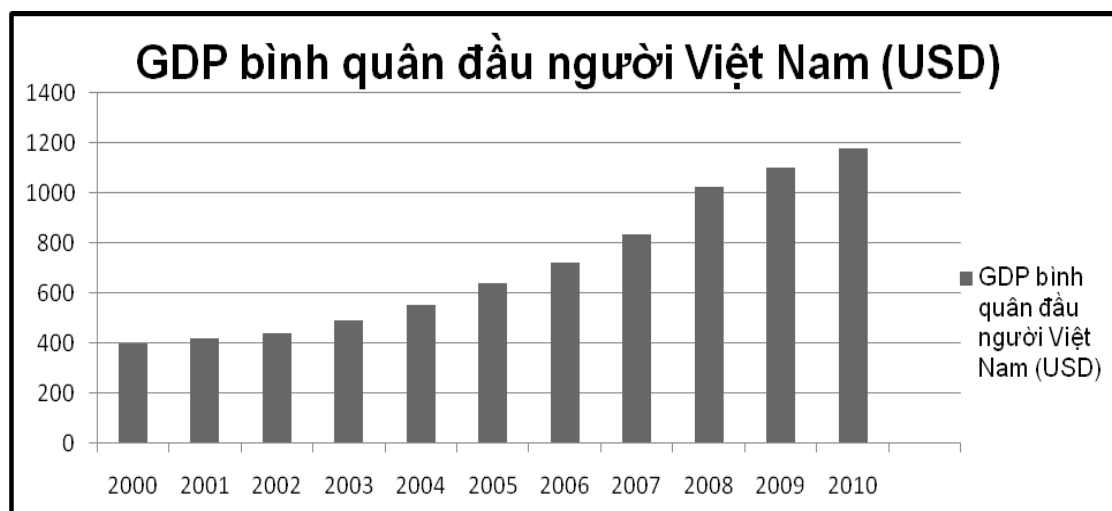
Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến với một công ty có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó.

Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế:

- Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP)
- Cán cân mậu dịch
- Tỷ giá hối đoái
- Tiền lương và thu nhập

Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP) là thước đo hiệu quả kinh tế của một quốc gia. Đó là giá cả thị trường của tất cả các loại hàng hóa, dịch vụ được thực hiện trong phạm vi một nước trong một năm. Cả hai đều tác động đến các hoạt động quản trị như: hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm soát và ra

quyết định. Vì vậy các nhà kinh tế có thể dự báo được mức tăng trưởng trong những kỳ tiếp theo và dựa vào số liệu của mỗi kỳ để dự báo chu kỳ của nền kinh tế trong tương lai.



Cán cân mậu dịch do quan hệ xuất khẩu và nhập khẩu quyết định. Tuy nhiên, các nhà chính trị và kinh tế của mỗi quốc gia đều rất lo ngại về tình hình thâm thủng cán cân xuất nhập khẩu của nước họ. Khi nền kinh tế nhập siêu tức là các doanh nghiệp trong nước đang cạnh tranh gay gắt và có thể bị phá sản, công nhân thất nghiệp, dẫn tới tiêu cực trong xã hội.

Tỷ giá hối đoái là giá của đồng tiền so với các ngoại tệ khác. Sự biến đổi của tỷ giá làm biến đổi những điều kiện kinh doanh nói chung, tạo ra cơ hội cũng như đe dọa cho các doanh nghiệp. Ngoài ra tỷ giá hối đoái cũng ảnh hưởng đến tình hình xuất khẩu và nhập khẩu của các nước cũng như nhu cầu người dân.

BẢNG 3.2. Tỷ giá hối đoái giữa các đồng tiền

	USD	EUR	GBP	JPY	CHF
USD	1	0,7619	0,6186	78,7825	0,9224
EUR	1,31263	1	0,81201	103,406	1,21075
GBP	1,6164	1,2315	1	127,341	1,4911
JPY	0,0127	0,9673	0,0079	1	1,1709
CHF	1,0841	0,8259	0,6707	85,405	1
CAD	1,0173	0,7752	0,6294	80,1495	0,9384
AUD	1,0371	0,7902	0,6416	81,7045	0,9567

Tiền lương và thu nhập cũng là một trong những yếu tố quyết định tính chất và thị trường trong tương lai. Những dữ liệu này rất cần thiết để các nhà quản trị hoạch định kế hoạch định vị nhà máy, sản xuất hay phân phối một sản phẩm nào đó. Trong những khu vực người dân có thu nhập cao, sức mua cao hơn những vùng dân chúng có thu nhập thấp. Hơn thế nữa, nếu người dân có trình độ dân trí cao thì cách thức tiêu dùng, động thái mua hàng và nhu cầu hàng hóa của người dân sẽ khác với những vùng mà người dân có trình độ dân trí thấp.

b) Môi trường chính trị-pháp lý

Đặc trưng nổi bật về sự tác động của môi trường Chính trị – Pháp lý đối với các hoạt động kinh doanh thể hiện ở những mục đích mà thể chế chính trị nhắm tới. Thể chế chính trị giữ vai trò định hướng, chi phối toàn bộ các hoạt động kinh doanh cũng như sản xuất trong và ngoài nước. Để tận dụng được cơ hội giảm thiểu rủi ro, các doanh nghiệp cần phải nắm bắt quan điểm, quy định, ưu tiên, chương trình chỉ tiêu của chính phủ.

Tác động của Chính trị – Pháp lý đối với nền kinh tế:

- Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước
- Xung đột với nước ngoài
- Xu thế chính trị
- Định hướng chung của nền kinh tế

Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước bao gồm nhiều chính sách, biện pháp khác nhau được thiết lập nhằm giúp các nhà sản xuất tránh được sự cạnh tranh hay bất lợi chính trị từ nước ngoài. Các chính phủ thường áp dụng các biện pháp bảo hộ như thuế quan, hạn ngạch xuất khẩu, trợ giá hàng trong nước và các bên.

Ví dụ: Ngày 7 tháng 1 năm 2009 giữa hai bộ Công thương Việt Nam và Lào đã ký bản thỏa thuận về các mặt hàng được hưởng thuế suất ưu đãi 0% khi nhập khẩu.

Xung đột với nước ngoài là mức độ thù địch mà một quốc gia thể hiện với quốc gia khác. Từ những xung đột này có thể dẫn đến sự bùng nổ chiến tranh nếu không được hòa giải. Khi xảy ra sự xung đột, các quốc gia thường áp dụng các chính sách cấm vận, trừng phạt kinh tế, chính trị mà các doanh nghiệp là nạn nhân đầu tiên.

Ví dụ: Khi cuộc chiến tranh thương mại giữa Mỹ và Nhật bùng nổ năm 1995, các công ty Mỹ đã tố cáo chính phủ Nhật đóng cửa thị trường nông sản trong nước để ngăn chặn hàng hóa của Mỹ. Chính phủ Mỹ can thiệp bằng cách đe dọa bãi bỏ quy chế ưu đãi, tăng thuế nhiều loại mặt hàng Nhật nhập khẩu vào thị trường Mỹ. Sau khi hai bên đạt được thỏa thuận và chấm dứt đối đầu, phía Nhật phải nhượng bộ mở cửa thị trường đối với hàng nông sản của Mỹ.

Xu thế chính trị là định hướng chính trị của chính phủ sẽ áp dụng trong chính sách điều hành quốc gia. Một chính phủ có thể áp dụng chính sách thiên tả, thiên hữu hay ôn hòa. Những chính sách này ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế và các doanh nghiệp.

Ví dụ: Khi chính phủ áp dụng chính sách đẩy mạnh kinh tế và chú trọng đến chính sách xã hội sẽ rất thuận lợi cho các doanh nghiệp trong việc tìm kiếm cơ hội.

Định hướng chung của nền kinh tế phản ánh những chính sách kiểm soát về tài chính và thị trường đối với các hoạt động đầu tư và dịch vụ cũng như môi trường, tài nguyên. Về điều hành bao gồm các chính sách xuất nhập khẩu, chính sách giá cả, chính sách lương bổng mà các doanh nghiệp phải áp dụng. Về quản lý bao gồm chính sách kiểm chế lạm phát, mức nợ nước ngoài, tỷ lệ thâm hụt ngân sách và hỗ trợ dịch vụ y tế, ngân hàng, điện, nước

Ví dụ: Để hạn chế lạm phát, ngân hàng nhà nước Trung Quốc đã phải tăng lãi suất nhằm thu hút đồng tiền nhân rỗi trong xã hội.

c) Môi trường văn hóa-xã hội

Xã hội là một tổ chức rất năng động và quá trình thay đổi trong xã hội diễn ra liên tục. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà doanh nghiệp cần và tiêu thụ hành hóa, dịch vụ do doanh nghiệp sản xuất ra. Các giá trị chung của xã hội, các tập tục truyền thống, lối sống của nhân dân, các hệ tư tưởng tôn giáo và cơ cấu dân số, thu nhập của dân chúng đều có những tác động nhất định đến tổ chức kinh doanh.

Dân số và thu nhập cùng độ tuổi, giới tính... là những số liệu về nhân khẩu học mà một doanh nghiệp cần tìm hiểu kỹ trước khi đầu tư. Những vùng có nhiều người lớn tuổi thì sẽ có nhu cầu cao đối với dịch vụ y tế, sức khỏe. Còn những vùng có nhiều trẻ em thì nhu cầu cao đối với các dịch vụ giáo dục, quần áo hay đồ chơi... Không chỉ vậy tỷ lệ gia tăng dân số còn ảnh hưởng đến kinh doanh.

Ví dụ: Việt Nam sau nhiều năm phát triển có mức GDP khá cao nhưng thu nhập bình quân đầu người tăng không đáng kể và vẫn là nước có thu nhập thấp so với thế giới. Vì phần gia tăng thu nhập quốc dân phải đưa vào trang trải nhưng nhu cầu tiêu dùng của bộ phận dân cư mới tăng thêm. Do đó không có tích lũy để tái đầu tư cho chu kỳ sản xuất tiếp theo. Như vậy chỉ sau vài năm mức tăng GDP sẽ chững lại vì không có nguồn đầu tư bổ sung.

Thái độ đối với công việc của con người đã có những thay đổi mạnh mẽ, được thể hiện thông qua 2 tiêu thức cơ bản: lòng trung thành và đạo đức làm việc. Trong những năm trước đây tại nhiều quốc gia như Nhật Bản hay các nước Châu Á khá đã xuất hiện khái niệm **“con người của tổ chức”**. Khái niệm này thể hiện sự gắn bó của người lao động khi mang hết nhiệt huyết và sức lực phục vụ công ty thì họ có cơ hội thăng tiến. Ngược lại trong thời điểm đó các quốc gia khác lại áp dụng mô hình kinh tế tập trung – bao cấp. Người công nhân tuy không bị nỗi lo mất việc làm, tuy thu nhập không cao nhưng vẫn đủ sống. Nhưng ngày nay tất cả những biến động và thay đổi đã tác động trực tiếp đến các hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp, người lao động. Môi trường kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp phải năng động, linh hoạt hơn từ sản xuất, marketing đến quản trị nguồn nhân lực. Do đó những người không thích nghi sẽ bị sa thải và cá nhân có năng lực sẽ nổi lên như một tài năng xuất chúng. **Như vậy chuẩn mực giá trị của người lao động chuyển sang xu hướng căn cứ vào tài năng hơn là lòng trung thành.**

Ví dụ: Hãng công nghệ Canada Reserch in Motion (RIM) nổi tiếng với dòng sản phẩm BlackBerry đã sa thải 30% công nhân do doanh thu của hãng đã sụt giảm đến 43% trong quý II/2012 với mức thua lỗ 28 cent/cổ phiếu.

Trên phương diện xã hội, do những thành tựu của các chính sách an sinh xã hội, các dịch vụ y tế và các biện pháp an toàn, bảo hiểm tại nơi làm việc, cùng mức sống của mọi người ngày càng được nâng cao làm tuổi thọ con người càng cao hơn, thời gian về hưu chậm hơn cũng như các dịch vụ y tế tăng lên.

Ví dụ: Nhân viên của Google luôn được hưởng chế độ ưu đãi để có thể thỏa sức sáng tạo. Văn phòng làm việc thiết kế chuyên nghiệp. Ngoài ra còn có khu ẩm thực, phòng tập gym, salon tóc và thậm chí còn có các bác sĩ chuyên nghiệp. Google cũng trang bị một bức tường leo núi trong nhà, sân bóng đá, đánh bi-da, bóng rổ và hàng chục bộ ghế massage giá 5000 USD được nhập khẩu từ Nhật

Dân số và sự tác động:

- Môi trường dân số là một yếu tố rất quan trọng, ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường tổng quát, đặc biệt là có thể ảnh hưởng trực tiếp đến yếu tố xã hội và yếu tố kinh tế.

- Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế, xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Những thông tin của môi trường dân số cung cấp những dữ liệu quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược tiếp thị, phân phối và quảng cáo...

- Một số yếu tố cơ bản cần quan tâm của môi trường dân số bao gồm:

- Tổng dân số của xã hội, tỉ lệ tăng của dân số.
- Những xu hướng trong tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, và phân phối thu nhập.
- Tuổi thọ và tỉ lệ sinh-tử tự nhiên.
- Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng.
- Sự chênh lệch về tốc độ phát triển dân số giữa các nước công nghiệp hoá và các nước đang phát triển gia tăng, dẫn đến sự nghèo đói ở các nước đang phát triển và sự tiêu phí dư thừa ở các nước công nghiệp hoá. Sự chênh lệch ngày càng tăng giữa đô thị và nông thôn, giữa các nước phát triển công nghiệp và các nước kém phát triển dẫn đến sự di dân ở mọi hình thức.

d) Môi trường tự nhiên

Một số yếu tố cơ bản thường được quan tâm như: vị trí địa lí, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, tài nguyên khoáng sản, sự trong sạch của môi trường nước và không khí, mức độ ô nhiễm...

Đặc điểm tác động:

- Là yếu tố quan trọng trong đời sống con người
- Một trong những yếu tố quyết định đầu vào sản xuất.
- Là yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người (đặc biệt là các yếu tố của môi trường sinh thái), trong các ngành kinh tế như: nông nghiệp, công khai khoáng, du lịch, vận tải...

Trong nhiều trường hợp, các điều kiện tự nhiên trở thành yếu tố quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

Tuy nhiên, trong những thập niên gần đây, do sự khai thác tài nguyên thiên nhiên quá bừa bãi của con người đã khiến cho môi trường tự nhiên ngày càng bị tàn phá nghiêm trọng:

- Ô nhiễm môi trường ngày càng tăng, gây ra hiệu ứng nhà kính, v.v...
- Sự cạn kiệt, khan hiếm của các nguồn tài nguyên và năng lượng.
- Sự mất cân bằng sinh thái.

Trong bối cảnh môi trường tự nhiên đang bị khai phá trầm trọng, các tổ chức quốc tế bảo vệ môi trường đòi hỏi các quốc gia phải có thái độ khắt khe trong việc khai thác môi trường tự nhiên nhằm tái tạo và duy trì môi trường tốt hơn, các doanh nghiệp cần phải đáp ứng những yêu cầu sau:

1. Ưu tiên phát triển các hoạt động kinh doanh, sản xuất khai thác tốt các điều kiện và lợi thế của môi trường tự nhiên trên cơ sở đảm bảo sự duy trì, tái tạo và làm phong phú hơn nguồn tài nguyên sẵn có.
2. Phải có ý thức tiết kiệm và sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên, chuyển dần từ sử dụng các nguồn tài nguyên không có khả năng tái tạo sang các nguồn tài nguyên bền vững hơn hoặc các vật liệu nhân tạo.
3. Đẩy mạnh việc nghiên cứu phát triển công nghệ, sản phẩm theo hướng thân thiện hơn với môi trường, giảm thiểu tối đa những tác động gây ô nhiễm môi trường.

e) Môi trường công nghệ

Đặc điểm tác động:

- Là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội, tăng ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.
- Công nghệ mới xuất hiện khiến công nghệ cũ bị lỗi thời, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để đủ sức cạnh tranh.

- Sự ra đời của công nghệ mới tạo điều kiện cho những người xâm nhập mới và làm tăng áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

- Vòng đời công nghệ rút ngắn nhanh chóng tạo ra áp lực phải rút ngắn lại thời gian khấu hao so với lúc trước.

Bên cạnh những đe dọa này, những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đối với các doanh nghiệp có thể là:

- Tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ và chất lượng hơn để có khả năng cạnh tranh cao hơn. Thường thì các doanh nghiệp đến sau có nhiều ưu thế tận dụng cơ hội này hơn là các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

- Tạo điều kiện phát triển và hoàn thiện sản phẩm thuận lợi hơn ở các ngành.

- Giúp hạ giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm, đồng thời mở rộng tính năng sản phẩm, tạo điều kiện cho sự ra đời của các thị trường mới.

Môi trường công nghệ ngày càng có ý nghĩa quan trọng, hầu hết các ngành công nghiệp, các doanh nghiệp đều phụ thuộc vào các công nghệ tiên tiến, hiện đại. Áp lực của yêu cầu phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho công nghệ đó khác nhau theo mỗi ngành. Công nghệ trở thành vấn đề đặc biệt quan trọng đối với những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ.

Một số điểm mà các nhà quản trị cần lưu ý khi đề cập đến môi trường công nghệ:

- Đối với những nhà quản trị trong những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi kỹ thuật nhanh chóng thì quá trình đánh giá những cơ hội và mối đe dọa mang tính công nghệ trở thành một vấn đề đặc biệt quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

- Trong một số ngành nhất định của nền kinh tế có thể nhận được sự khuyến khích, tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu phát triển. Các doanh nghiệp cần phải tranh thủ cơ hội từ sự trợ giúp này để thuận lợi hơn trong quá trình hoạt động.

2.3. Môi trường ngành

Môi trường ngành là môi trường tác nghiệp, hình thành tùy thuộc vào đặc điểm hoạt động từng ngành, có tác động trực tiếp đến sự thành bại của doanh nghiệp. Các yếu tố trong môi trường ngành được thể hiện trong hình 3.2. dưới đây.

a) Khách hàng

Là người tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, hưởng thụ đầu ra của tổ chức, ví dụ bệnh nhân là khách hàng của bệnh viện, sinh viên là khách hàng của trường học, người du lịch là khách hàng của hãng máy bay. Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị lớn lao, quyết định đầu ra của doanh nghiệp

Một vấn đề mấu chốt liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ, ưu thế đó sẽ làm cho doanh nghiệp gặp khó khăn trước các đối thủ cạnh tranh. Muốn thành công doanh nghiệp phải dành thời gian khảo sát thật kĩ nhu cầu, thị hiếu, nắm bắt xu thế khách hàng “thuận mua vừa bán”

Nhà quản trị cần làm rõ 1 số khía cạnh khi đề cập đến yếu tố này:

+ Khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp là ai? Khuynh hướng của họ trong tương lai là gì?

+ Ý kiến của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp ra sao, họ có thể phản hồi qua các trang than phiền chẳng hạn walmart-sucks.com, hay kyle Shannon

tổng giám đốc công ty tư vấn thương mại điện tử Agency.com, phát biểu "trong môi trường thông tin này, bạn phải nên biết rằng khách hàng biết mọi điều"

+Mức độ trung thành của khách hàng với sản phẩm, dịch vụ ra sao?

+Tâm lý của khách hàng ở từng thời điểm, ví dụ các công ty may mặc phải nhận thức được thay đổi nhanh chóng từ thị hiếu của khách hàng, Levi Strauss đã gặp khó khăn khi không phản ứng nhanh nhạy với các xu hướng thời trang chẳng hạn: quần ống loe, quần đùi rộng, trong khi Abercrombie Fitch bắt kịp xu hướng cho ra nhiều sản phẩm thời thượng, thu hút nhiều khách hàng.

+Áp lực của khách hàng hiện tại với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

b) Người cung ứng

Nguyên vật liệu mà tổ chức sử dụng để sản xuất sản phẩm được cung cấp bởi nhà cung ứng. Họ cung cấp các nguồn lực: vật tư thiết bị, lao động, tài chính, chẳng hạn các xưởng thép cần quặng sắt, máy móc và nguồn lực tài chính hay trường học tư có thể cần hàng trăm nhà cung ứng cho giấy, máy tính, điện, sách. Tuy nhiên nhiều công ty sử dụng ít nhà cung ứng thì phải xây dựng mối quan tốt với họ để có nguồn lực chất lượng cao, giá thấp. Doanh nghiệp phải quan hệ chặt chẽ với các cơ quan cấp trên: bộ chủ quản, liên hiệp xí nghiệp để có lợi thế cạnh tranh với doanh nghiệp khác.

Nhà cung ứng cung cấp yếu tố đầu vào cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Ưu thế của họ là có thể tăng lợi nhuận bằng sự nâng giá giảm chất lượng sản phẩm hay giảm mức độ dịch vụ. Để giảm rủi ro từ yếu tố này doanh nghiệp phải tạo độ tin cậy, tìm nhiều nhà cung ứng khác nhau về nguồn lực như công ty lớn General Motors, Westinghouse và Exxon lệ thuộc khoảng trên 5.000 nhà cung cấp, đồng thời nhiều nhà cung ứng giúp doanh nghiệp thể hiện được quyền lựa chọn chất lượng, số lượng, giá cả, giảm hao phí tốt nhất cho đầu vào, chìa khóa tiết kiệm, cung ứng nhanh sản phẩm cho thị trường.

c) Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh hiện tại:

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

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:

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

Sản phẩm thay thế :

Sức ép do có sản phẩm thay thế sẽ làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Phần lớn các sản phẩm thay thế là kết quả của cuộc

cách mạng công nghệ. Do đó doanh nghiệp cần chú ý và phân tích đến các sản phẩm thay thế để có các biện pháp dự phòng.

Các nhóm áp lực

Đây là áp lực không được đề cập trực tiếp ngay trong ma trận nhưng trong quyển sách " Strategic Management & Business Policy" của Thomas L. Wheelen và J. David Hunger có ghi chú về áp lực từ các bên liên quan mật thiết.

- + Chính phủ
- + Cộng đồng
- + Các hiệp hội
- + Các chủ nợ, nhà tài trợ
- + Cổ đông
- + Complementor (Tạm hiểu là nhà cung cấp sản phẩm bổ sung cho một hoặc nhiều ngành khác: Microsoft viết phần mềm để cho các công ty bán được máy tính, các doanh nghiệp khác có thể soạn thảo văn bản để bán được hàng ...)

Sau khi phân tích xong mô hình 5 áp lực, chúng ta có thể sử dụng nhóm chiến lược để mô tả các doanh nghiệp trong ngành trên một đồ thị. Trong điều kiện hạn hẹp tôi sẽ đưa ra một số kiến thức cơ bản để xác định nhóm chiến lược.

- + Phương pháp xác định nhóm chiến lược: Xây dựng sơ đồ
- + Mục đích xây dựng : Phân biệt các doanh nghiệp với nhau và định vị các doanh nghiệp trên cùng một sơ đồ, từ đó giúp các doanh nghiệp có thể xác định vị trí của mình trên thị trường
- + Các tiêu chí sử dụng để xây dựng sơ đồ: Giá, chất lượng, công nghệ, thương hiệu, thị phần ... và có thể xây dựng thành nhiều sơ đồ, nhiều cấp tiêu chí.

2.4. Môi trường nội bộ

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố và điều kiện bên trong doanh nghiệp như: nhân lực, khả năng nghiên cứu và phát triển, khả năng tài chính, cơ sở- trang thiết bị, văn hóa tổ chức... Môi trường nội bộ thể hiện điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp. Nó là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Trong nền kinh tế thị trường cùng với sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp hiện nay, để tồn tại và phát triển mọi tổ chức đều phải tiến hành các hoạt động: quản trị, tài chính, kế toán, sản xuất, kinh doanh tác nghiệp, nghiên cứu & phát triển, marketing,... và phải có hệ thống thông tin nhưng nếu không có kế hoạch cũng như những chiến lược cụ thể thì các nhà quản lý cũng như doanh nghiệp vẫn bị rối và luôn luôn bị động. Quản trị chiến lược giúp tổ chức, doanh nghiệp xác định rõ ràng được mục tiêu, hướng đi, vạch ra các con đường hợp lý và phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu để đảm bảo đi đến mục tiêu đã định trong quỹ thời gian cho phép.

“Cứ 100 doanh nghiệp hoặc công ty trên thế giới lâm vào tình cảnh phá sản thì có đến 85% trong số đó do chính sách quản lý của người đứng đầu mà ra”

(Rand - Công ty tư vấn nổi tiếng thế giới)

Môi trường bên trong là một bộ phận quan trọng, không thể thiếu của quản trị chiến lược. Nếu không phân tích tốt môi trường bên trong, không nhận diện được đúng những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức thì sẽ không thể thiết lập được chiến lược hoàn hảo. Quá trình phân tích nội bộ sẽ cho thấy mạnh, yếu của các nhà quản trị và các nhân viên của doanh nghiệp đối với việc tham gia quyết định tương lai của doanh nghiệp. Quá trình này có thể tạo sinh lực và thúc đẩy các nhà quản trị và nhân viên.

a) Yếu tố nhân lực

Nhân tố con người từ lâu vẫn được các nhà quản trị doanh nghiệp coi là nguồn lực quý giá nhất của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực mạnh không những tạo cho doanh

ngiệp lợi thế cạnh tranh mà còn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Thực tế đã chứng minh lời nhận xét trên hoàn toàn đúng và minh chứng hùng hồn chính là sự thành công của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao. Các sản phẩm của Microsoft, Apple, Google cho chúng ta thấy nguyên liệu để sản xuất ra các sản phẩm của các doanh nghiệp này chủ yếu là chất xám. Do đó, yếu tố này cần được đánh giá một cách khách quan và chính xác.

Việc quản lý nhân sự là cái cốt lõi đối với công tác hoạch định chiến lược, người làm quản lý muốn chiến lược của mình thành công thì họ cần làm cho nhân viên của mình hiểu được và cũng mong muốn thực hiện chiến lược. Hoạt động quản trị nhân sự tập trung vào việc quản lý con người. Mà con người lại là trung tâm của mọi hoạt động, do đó công tác nhân sự có vai trò quan trọng hàng đầu trong quản trị chiến lược cũng như với doanh nghiệp.

Một hệ thống đánh giá được lựa chọn phù hợp, kết hợp với các công tác tạo động lực cho người lao động đúng đắn, nó chính là một biện pháp có tác dụng hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và phát triển người lao động. Điều đó là rất quan trọng cho sự phát triển của doanh nghiệp.

“Tài sản quý nhất của các doanh nghiệp chính là con người”

(Matsushita Konosuke - Ông tổ của phương thức kinh doanh kiểu Nhật)

Khi nghiên cứu yếu tố này, các nhà quản trị cần làm rõ các khía cạnh sau

- Tổng nhân lực hiện có của doanh nghiệp, cơ cấu nhân lực
- Trình độ chuyên môn, lành nghề của lực lượng nhân lực
- Tình hình phân bố và sử dụng lực lượng nhân lực
- Vấn đề phân phối, thu nhập, các chính sách động viên người lao động
- Khả năng thu hút nhân lực của doanh nghiệp và mức độ chuyển đổi và bỏ việc
- Năng lực, kinh nghiệm tổ chức lãnh đạo của quản trị cấp cao
- Năng lực của quản lý cấp cao

Sự cân đối giữa cung và cầu về lao động trong tổ chức cũng như khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức độ tối đa và tối thiểu cũng như chất lượng của nguồn nhân lực (Năng lực của cán bộ công nhân viên) góp một phần quan trọng trong sự thành bại của tổ chức, nó tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp khi tiến hành tuyển mộ cần đặc biệt chú ý tới chi phí, sự cần thiết, và giá trị các mối quan hệ lao động so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh khác.

Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp: quản lý mức độ chuyển đổi cán bộ và bỏ việc. Việc bố trí công việc hợp lý, đúng người đúng việc mang tính quyết định tới hiệu quả làm việc của nguồn nhân lực, đồng thời tạo ra sự thỏa mãn lao động đối với người lao động. Nhân viên khi được làm việc đúng năng lực chuyên môn, họ sẽ cống hiến hết mình cho tổ chức và đây chính là điều cần thiết nhất đối với kết quả khi sử dụng các chiến lược liên quan tới nhân lực. Quá trình đánh giá, thúc đẩy có những tác động cơ bản tới doanh nghiệp. Ngoài việc giúp cho người quản lý đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn và kịp thời, nó còn có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động và bầu không khí tâm lý – xã hội trong doanh nghiệp

Hình ảnh công ty là yếu tố quan trọng ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng

thời góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Ngoài ra các chính sách tuyển dụng, tiền lương và xu hướng kinh tế cũng là yếu tố ảnh hưởng đến việc thu hút nhân lực và mức độ chuyển đổi, bỏ việc của nguồn nhân lực.

Một hệ thống đánh giá được lựa chọn phù hợp, kết hợp với các công tác tạo động lực cho người lao động đúng đắn, nó chính là một biện pháp có tác dụng hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và phát triển người lao động. Điều đó là rất quan trọng cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Ví dụ: Đánh giá nội bộ nhân lực Công ty Kinh Đô. Theo số liệu mà chúng tôi thu thập được thì tính đến tháng 28/04/2008 tổng số lao động trong công ty là 2221 người, cơ cấu lao động theo trình độ được thể hiện ở bảng sau:

BẢNG 3.3. ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ NHÂN LỰC CÔNG TY KINH ĐÔ

Trình độ học vấn	Văn phòng	Gián tiếp	Công nhân	Tổng cộng
Cao học	4	1	1	5
Đại học	186	53	5	240
Cao đẳng	26	27	4	58
Trung cấp	27	38	14	79
Cấp 3	21	168	610	799
Cấp 2	3	125	865	984
Cấp 1	0	0	46	56
Tổng cộng	267	422	1532	2221

Theo thực tiễn về nguồn nhân lực tại Công ty Kinh đô, họ có những đặc điểm được nghiên cứu và đánh giá như dưới đây:

Bảng 3.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TIỄN VỀ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY KINH ĐÔ

TT	Chỉ tiêu	Đặc điểm của công ty
1	Trình độ chuyên môn	Khoảng 17% công nhân và nhân viên công ty Kinh Đô có trình độ từ trung cấp trở lên (Trong đó trình độ Đại học và trên đại học chiếm 11 %)
2	Kinh nghiệm	Thành lập năm 1993, đội ngũ nhân viên của công ty ngày càng lớn mạnh sau 15 năm hình thành và phát triển.
3	Ý thức kỷ luật	Lực lượng lao động trong công ty hiện nay đang ngày càng phát triển, đặc điểm của ngành nghề mà công ty đang kinh doanh (bán kẹo, thực phẩm) là tính chất thời vụ. Nên công ty luôn có số lượng lớn lao động phổ thông làm việc theo mùa và không ổn định. Do đó việc tạo kỷ luật trong công nhân viên là khá khó khăn.
4	Tinh thần trách nhiệm	Cũng như đã phân tích trong phần ý thức kỷ luật thì chỉ những nhân viên chính thức và làm việc lâu dài cho Kinh Đô mới có chấp hành kỷ luật một cách nghiêm túc cũng như có tinh thần trách nhiệm với tổ chức. Còn lại họ làm theo thời vụ nên họ sẽ không có tinh thần trách nhiệm đối với công việc như nhân viên chính thức
5	Các quy định về nhân lực	Chế độ làm việc: Thời gian làm việc: Công ty làm việc 8h/ngày, 5,5 ngày/tuần, nghỉ trưa 1h. Khi yêu cầu về tiến độ sản xuất, kinh doanh thì nhân viên Công ty có trách nhiệm làm thêm giờ và Công ty có những quy định đảm bảo quyền lợi người lao động theo quy

		định của pháp luật Nghỉ phép, nghỉ lễ, nghỉ Tết: Nhân viên được nghỉ lễ và nghỉ Tết theo quy định của Luật Lao Động. Những nhân viên có thời gian làm việc tại công ty từ 12 tháng trở lên được nghỉ phép 12 ngày mỗi năm, nhân viên có thời gian lao động làm việc tại công ty chưa đủ 12 tháng thì số ngày nghỉ phép trong năm tính theo thời gian làm việc. Ngó ra, cứ 5 năm làm việc tại công ty, nhân viên được công thêm 01 ngày nghỉ phép. Tuyển dụng: Mục tiêu tuyển dụng của công ty là thu hút người lao động và thu hút lao động có năng lực vào làm việc cho công ty, đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh. Tùy theo từng vị trí cụ thể mà công ty ra những tiêu chuẩn bắt buộc riêng, song tất cả những chức danh đều phải đáp ứng nhu cầu cơ bản như: có trình độ chuyên môn cơ bản, cán bộ quản lý phải tốt nghiệp đại học chuyên ngành, nhiệt tình ham học hỏi, yêu thích công việc, có ý tưởng sáng tạo. Đối với vị trí quan trọng, các yêu cầu tuyển dụng khá khắt khe, với các tiêu chuẩn bắt buộc về kinh nghiệm công tác, khả năng phân tích và trình độ ngoại ngữ tin học.
6	Hệ thống tổ chức và quản lý	Công ty thực phẩm Kinh Đô miền Bắc trực thuộc tập đoàn Kinh Đô. Nguồn nhân lực của công ty gồm nhiều tầng lớp lao động và công ty xây dựng hệ thống quản lý phù hợp với từng đặc điểm ngành nghề hoạt động phù hợp với năng lực, trình độ, năng lực và công việc của từng người. Cán bộ công nhân viên thuộc khối văn phòng hưởng lương tháng, công nhân hưởng lương công nhật. Hệ số lương được xét dựa trên cấp bậc và tay nghề.
7	Không khí làm việc và mức độ chuyển, bỏ việc của nguồn lao động	Công ty có chính sách thu hút nhân viên giỏi, có năng lực kinh nghiệm. Chính sách lương của Kinh Đô rất linh hoạt để thu hút nguồn nhân lực từ nhiều nguồn khác nhau tới đầu quân cho mình. Đồng thời công ty cũng chú ý tới hoạt động đào tạo bồi dưỡng nhân viên, đặc biệt là trình độ chuyên môn nghiệp vụ và ISSO 9001:2000. Việc đào tạo của công ty được tiến hành tại trung tâm đào tạo Kinh Đô, ngoài ra công ty cũng thường xuyên cử cán bộ công nhân viên đi học tại các trường đại học, trung cấp nghề trong và ngoài nước. Tuy nhiên công ty chưa có chính sách liên quan tới lao động phổ thông trong công ty. Điều này sẽ dẫn tới việc họ sẽ không gắn bó với công ty, dễ dàng rời bỏ công ty. Điều này đôi khi sẽ ảnh hưởng tới những chi phí cho công ty như: chi phí tuyển dụng đào tạo nghề trong khi đó công ty có thể tận dụng ở những công nhân lành nghề của mình.
8	Điều kiện lao động	Kinh đô có hệ thống nhà xưởng khá hiện đại thoáng mát. Đối với lực lượng lao động trực tiếp công ty trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, cũng như các nguyên tắc bảo hộ lao động được tuân thủ nghiêm ngặt
9	Chính sách xã hội	Nhân viên công ty được nghỉ ốm 03 ngày (không liên tục) trong năm và được hưởng nguyên lương. Trong thời gian nghỉ thai sản, thời gian nghỉ 04 tháng lương cơ bản do Bảo hiểm xã hội chi trả. Hằng năm công ty tạo việc làm cho hàng nghìn lao động với mức lương trung bình là hơn 1.500.000/ người lao động
10	Năng lực, kinh nghiệm tổ chức lãnh đạo của quản	Chủ tịch hội đồng củ công ty là: Trần Kim Thành, Tổng giám đốc là: Trần Lệ Nguyên. Thành viên trong ban lãnh đạo của công ty có kiến thức chuyên môn cũng như kinh nghiệm trong

	trị cấp cao	các lĩnh vực. Các phó Tổng giám đốc đều là những chuyên gia trong và ngoài nước phụ trách. Đối với lĩnh vực nhân sự là ông Patrick ho Loke yin người Singapore, ông từng là Tổng giám đốc của Universal Joit Group, RPO tại Việt Nam. Hiện nay ông vừa là Phó giám đốc điều hành kiêm Phó Tổng giám đốc nhân sự công ty Kinh Đô.
--	-------------	--

Trong nền kinh tế tri thức, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp để có được nguồn nhân lực chất lượng cao trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết. Các doanh nghiệp đều có xu hướng xây dựng cho mình những chiến lược dài hạn để thu hút và phát triển những cá nhân xuất sắc nhất, những người có thể đưa đến những thay đổi thần kỳ, tạo sự đột biến cho doanh nghiệp hoặc những lợi thế hơn hẳn đối thủ cạnh tranh. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp ngày càng trở nên chủ động hơn trong việc thiết lập các mối quan hệ với các trung tâm đào tạo nhân tài, các nguồn cung cấp lao động chất lượng cao để bổ sung cho nguồn nhân lực của mình khi có nhu cầu. Thu hút nhân tài là một việc khó, song giữ được nhân tài là công việc nhiều thử thách hơn đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

b) Khả năng tài chính

Tài chính là một vấn đề quan trọng đối với doanh nghiệp. Quản lý tài chính luôn luôn giữ một vị trí trọng yếu trong hoạt động quản lý của doanh nghiệp, nó quyết định tính độc lập, sự thành bại của doanh nghiệp trong quá trình sản xuất và kinh doanh. Các yếu tố tài chính thường tác động đến chiến lược hiện tại cũng như mục tiêu khác của doanh nghiệp.

Việc phân tích tài chính là quá trình tổng hợp, thống kê, phân tích những chỉ số tài chính, những thông tin tài chính nhằm xác định các yếu tố, chỉ tiêu ảnh hưởng đến việc ra quyết định về tài chính. Thông qua việc phân tích các chỉ số tài chính, doanh nghiệp có thể tự đánh giá về những điểm mạnh và điểm yếu & năng lực tài chính trong doanh nghiệp. Từ đó thấy được nên điều chỉnh sao cho các chỉ số phù hợp và an toàn với doanh.

“Nguyên tắc số 1: Không bao giờ để mất tiền; Nguyên tắc số 2: Không quên nguyên tắc số 1”.

(Warren Buffet)

Bộ phận có chức năng về tài chính có ảnh hưởng sâu rộng đến toàn doanh nghiệp. Cũng như các lĩnh vực khác, bộ phận chức năng về tài chính có trách nhiệm liên quan đến các nguồn lực. Trước hết, việc tìm kiếm nguồn lực bao gồm tìm kiếm cả nguồn tiền. Thứ hai là việc rà soát chế độ chi tiêu tài chính. Khi phân tích tài chính cần chú ý đến các khía cạnh sau:

- Khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn:
- Tỷ lệ vốn vay và cổ phần:
- Việc phân bổ và sử dụng nguồn vốn:
- Quy mô tài chính:
- Chi phí vốn so với toàn ngành và so với đối thủ cạnh tranh:
- Độ chính xác về các chỉ tiêu
- Vốn lưu động và tính linh hoạt cơ cấu vốn đầu tư

Vốn là điều kiện không thể thiếu để tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư cho sản xuất, duy trì sản xuất được ổn định, phát triển. Doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều hình thức huy động vốn cơ bản như: Vốn góp ban đầu, phát hành cổ phiếu...đảm bảo sao cho nguồn vốn của doanh nghiệp luôn được ổn định để thực hiện

những chiến lược vạch ra (như đầu tư cho sản xuất...), đồng thời nó cũng là yếu tố có vai trò duy trì sản xuất và hoạt động cho DN

Cơ chế quản lý tài chính DN là tổng thể các phương pháp, các hình thức và công cụ được vận dụng để quản lý các hoạt động tài chính của DN. Cơ chế quản lý quyết định để các hoạt động tài chính, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả huy động cũng như sử dụng vốn ra sao.

Ví dụ: Công ty Kinh đô cũng đã có những chiến lược tài chính phù hợp và hiệu quả cho sự phát triển của công ty. Chúng ta có thể xem xét tình hình tài chính của công ty qua bảng sau:

BẢNG 3.5. ĐẶC ĐIỂM CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH

STT	Chỉ tiêu	Đặc điểm của công ty
1	Tổng nguồn vốn của doanh nghiệp	Tính đến tháng 2/2008, thì tổng nguồn vốn của công ty là 3,330,872,936,386 đồng. Nguồn vốn của công ty tăng nhanh qua các năm và ngày càng có giá trị lớn, đáp ứng cho việc đầu tư sản xuất của công ty.
2	Khả năng huy động vốn	Về ngắn hạn, công ty huy động qua ngân hàng, tỷ lệ vốn vay cũng không quá cao. Khả năng huy động vốn ngắn hạn cũng tương đối cao, do uy tín của công ty đã được khẳng định. Về dài hạn, ngân hàng và thị trường chứng khoán là kênh huy động vốn khá hiệu quả cho công ty, không chỉ trong nước mà còn vươn ra cả nước ngoài nữa. Giá trị cổ phiếu của công ty hiện nay cũng tương đối cao, và các nhà lãnh đạo công ty có những chính sách huy động vốn rất hiệu quả. Kinh Đô có phòng kinh doanh chứng khoán riêng cùng với ban điều hành năng động và tiềm năng tài chính ổn định nên việc giữ giá cổ phiếu trong giai đoạn biến động là hoàn toàn có thể. Điều đó có thể thấy rõ qua các con số về tỷ lệ vốn vay ngắn hạn và dài hạn, về quỹ phát hành cổ phiếu...(gần đây công ty phát hành thêm 11 triệu cổ phiếu KDC, huy động được khoảng 110 tỷ đồng để tăng vốn đầu tư cho Nhà máy Kinh Đô...)
3	Vốn lưu động và tính linh hoạt cơ cấu vốn đầu tư	Hiệu quả vòng quay vốn lưu động của công ty khá tốt. Việc sử dụng vốn lưu động của công ty các năm gần đây nói chung ổn định và hiệu quả. Riêng vòng quay khoản phải thu tăng do động lực về hoạt động, mở rộng địa bàn và tăng kênh phân phối sản phẩm. Trong giai đoạn lãi suất thường xuyên biến động như hiện nay thì cấu trúc vốn an toàn như trên giúp cho công ty không phải chịu nhiều áp lực về chi phí lãi vay. Tuy nhiên việc sử dụng vốn chủ yếu từ huy động của các cổ đông và vốn góp từ các đối tác thì công ty lại phải chịu áp lực chi trả cổ tức cho cổ đông và chia lợi nhuận cho các đối tác liên doanh.
4	Độ chính xác về các chỉ tiêu	Các chuẩn mực kế toán áp dụng : Công ty áp dụng chế độ kế toán Việt Nam ban hành theo Quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/03/2006 của Bộ Trưởng Bộ Tài chính Công ty tuyên bố về việc tuân thủ chuẩn mực kế toán và chế

		độ kế toán: Công ty đã áp dụng các chuẩn mực kế toán Việt Nam và các văn bản hướng dẫn chuẩn mực do Nhà nước đã ban hành. Các báo cáo tài chính được lập và trình bày theo đúng mọi quy định của từng chuẩn mực, thông tư hướng dẫn thực hiện chuẩn mực và chế độ kế toán hiện hành đang áp dụng. Các chính sách kế toán áp dụng (các nguyên tắc ghi nhận, các phương pháp lập....) đều rất đúng đắn, đảm bảo tính chính xác cao cho công ty.
5	Chi phí vốn so với toàn ngành và đối thủ cạnh tranh	Chi phí vốn của công ty so với ngành cũng thấp hơn.

c) Yếu tố sản xuất

Sản xuất là lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Đây là lĩnh vực hoạt động chính yếu của doanh nghiệp, vì vậy có ảnh hưởng mạnh mẽ đến thành công của doanh nghiệp nói chung và các yếu tố khác của doanh nghiệp. Việc hoàn thiện hoạt động sản xuất luôn luôn dẫn tới các sản phẩm có chất lượng cao hơn, hiệu suất cao hơn, và phản ứng nhanh hơn với những điều kiện của thị trường, như vậy nó đóng vai trò quyết định tới sự thành bại của DN.

“Chất lượng sản phẩm được định hình trong quá trình sản xuất chứ không phải là trong quá trình kiểm nghiệm“

(William Edwards Deming- cha đẻ của quản lý chất lượng tại Mỹ)

Tóm lại khi phân tích yếu tố này cần chú ý đến các mặt sau:

- Giá cả, chất lượng và mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với nhà cung cấp

- Hệ thống kiểm tra hàng tồn kho, mức độ xoay vòng
 - Sự bố trí các phương tiện sản xuất, qui hoạch và tận dụng phương tiện
 - Quản lý hiệu năng kỹ thuật của các phương tiện và việc sử dụng công suất của dây chuyền sản xuất - thiết bị và công nghệ sản xuất

- Mức độ hội nhập
 - Chi phí, khả năng công nghệ so với toàn ngành và so với các đối thủ cạnh tranh
 - Nghiên cứu, phát triển công nghệ
 - Bằng phát minh, bảo hộ hàng hóa và các yếu tố bảo vệ bằng pháp luật

Giá cả, chất lượng và mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với nhà cung cấp là một phần quyết định tới chất lượng sản phẩm cũng như tính liên tục của quá trình sản xuất. Khi một tổ chức lựa chọn đúng nhà cung cấp tiềm năng đồng thời giữ được mối quan hệ lâu dài thì đầu vào cho hoạt động sản xuất sẽ được đảm bảo, tổ chức sẽ không bị ảnh hưởng bởi dự khan hiếm hay những biến động về thị trường.

Sự bố trí các phương tiện sản xuất; qui hoạch và tận dụng phương tiện máy móc thiết bị, đồng thời quản lý hiệu năng kỹ thuật của các phương tiện và việc sử dụng công suất của dây chuyền sản xuất - thiết bị và công nghệ sản xuất là yếu tố cần quan tâm, nó sẽ ảnh hưởng tới năng suất lao động của toàn bộ doanh nghiệp. Các phân tích cần được tiến hành để có thể đạt được năng lực sản xuất cao nhất.

Những tiến trình nêu trên thực hiện tốt là điều kiện tiên quyết cho tổ chức có thể quản lý đầu vào cũng như quản lý những hoạt động trước sản xuất một cách tốt nhất, nó ảnh hưởng mật thiết tới quá trình sản xuất và cho ra đời sản phẩm. Giai đoạn sản xuất hàng hóa là một khâu then chốt, đây là giai đoạn tạo ra sản phẩm vì thế chất lượng của sản phẩm phụ thuộc phần nhiều vào nó. Việc thực hiện tốt các hoạt động

này sẽ làm tăng giá trị cho sản phẩm và tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đồng thời cũng trong giai đoạn này quyết định đến chi phí sản xuất của DN, yếu tố ảnh hưởng đến giá thành và từ đó ảnh hưởng đến lợi nhuận của DN.

Việc kiểm soát được chất lượng cũng như số lượng sản phẩm đảm bảo cho đúng với mục tiêu đề ra, đồng thời làm cho sản xuất đúng với tiến độ đã lên kế hoạch. Quản trị hàng tồn kho tốt là biện pháp hiệu quả để tối thiểu hóa chi phí, nó giúp doanh nghiệp thông qua đó quản trị mức độ quay vòng (chu kỳ chuyển hàng tồn kho); Nhiệm vụ này đảm bảo giúp cho doanh nghiệp có thể tính toán một cách dễ dàng sản lượng cũng như tối thiểu hóa chi phí tồn kho. Khi đó DN sẽ không phải chi các khoản chi phí phụ trội cho các trường hợp đặc biệt xảy ra. Đảm bảo tính kịp thời cho DN.

Ví dụ minh họa: Chức năng sản xuất/tác nghiệp trong hoạt động kinh doanh bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ. Quản trị sản xuất/tác nghiệp là quản trị đầu vào, quá trình biến đổi và đầu ra

BẢNG 3.6. ĐẶC ĐIỂM VỀ SẢN XUẤT CỦA CÔNG TY

TT	Chỉ tiêu	Đặc điểm của công ty
1	Việc cung ứng nguyên vật liệu	Về giá: Chi phí nguyên vật liệu chiếm khoảng 65-70% giá thành của sản phẩm. Do đó việc tăng hay giảm giá sẽ ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh, mặt khác do thị trường sản phẩm của công ty có tính cạnh tranh cao nên không thể điều chỉnh ngay giá bán ra khi nguyên vật liệu đầu vào thay đổi, điều này dẫn đến lợi nhuận gộp của Công ty cũng sẽ bị ảnh hưởng trong ngắn hạn. Về nguyên vật liệu: Các nhà cung cấp nguyên vật liệu chính đều nằm tại TP Hồ Chí Minh nên dễ dàng chủ động, ít tốn chi phí vận chuyển. Tuy nhiên cũng gặp một số khó khăn trong khâu nguyên vật liệu do ảnh hưởng từ yếu tố bên ngoài: Trứng và sữa là sản phẩm từ gia súc, gia cầm đang được sản xuất theo quy mô lớn, thị trường nội địa phát triển mạnh nhưng bị đe dọa bởi dịch cúm gia cầm và sữa nhiễm melanin. Bột mì thì Việt Nam không sản xuất mà phải nhập khẩu
2	Mối quan hệ với nhà cung cấp	Mối quan hệ tốt với nhà cung cấp bởi: Địa điểm gần nên dễ dàng vận chuyển, các nguyên vật liệu không phải khó tìm, có chính sách ưu đãi với nhà cung cấp...
3	Trình độ công nghệ	Sở hữu những dây chuyền sản xuất bánh kẹo hiện đại nhất Việt Nam thậm chí có những dây chuyền hiện đại nhất Châu Á-Thái Bình Dương. Toàn bộ máy móc mới 100%, và mỗi dây chuyền sản xuất một dòng sản phẩm Đặc điểm nổi bật của hệ thống máy móc thiết bị mà Công ty đang sử dụng là đồng bộ, khép kín và được ứng dụng những tiên bộ của công nghệ tin học, đó là việc cài đặt những thông số kỹ thuật của từng loại sản phẩm bằng phần mềm và khả năng điều chỉnh bằng màn hình tinh thể lỏng. Hệ thống máy móc thiết bị được bảo trì thường xuyên, đội ngũ kỹ thuật sản xuất của Công ty với sự hỗ trợ của chuyên gia nước ngoài luôn có những cải tiến kỹ thuật cho phù hợp hơn nữa với thực tế hoạt động của Công ty. Bên cạnh hệ thống máy móc thiết bị, Công ty cũng rất chú trọng đến công nghệ chế biến các sản phẩm bánh kẹo. Khác biệt với nhiều doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo khác, Kinh Đô tự pha trộn

		các loại phụ gia và nguyên vật liệu được kiểm tra đầu vào nghiêm ngặt. Quá trình sản xuất sản phẩm đều được kiểm soát chặt chẽ theo từng điểm nút của quy trình chế biến, từ sơ chế nguyên liệu, sản xuất sản phẩm, đóng gói đến lưu kho, vận chuyển...
4	Lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn	Được đầu tư công nghệ hiện đại, công suất sản xuất lớn, nên mức tiêu hao nguyên vật liệu cho một đơn vị sản phẩm ở mức rất thấp và vì vậy chi phí sản xuất của công ty có tính cạnh tranh cao so với các đơn vị trong cùng ngành. chi phí sản xuất thường thấp hơn so với ngành, nên giá thành có thể không cao so với ngành, làm tăng lợi nhuận gộp của công ty.
5	Năng suất lao động	Năng suất lao động khá cao, do đây chuyên sản xuất hiện đại, trình độ tay nghề cũng như chuyên môn của đội ngũ nhân viên khá cao, môi trường lao động tạo điều kiện tốt cho lao động nên người lao động làm việc với hiệu suất khá cao. (Thể hiện ở con số 100% công suất máy móc thiết bị được sử dụng.)
6	Quy trình sản xuất khoa học	Do công nghệ của KĐ vượt trội hơn hẳn so với ngành, dây chuyền sản xuất khép kín, quy trình sản xuất cũng rất hiệu quả, chu kỳ sản xuất được rút ngắn, làm tăng sản lượng tạo ra.
7	Hệ thống kiểm soát và tồn kho	Hệ thống kiểm soát của công ty được tổ chức rất chặt chẽ, nghiêm ngặt theo từng điểm nút của quy trình chế biến, từ sơ chế nguyên liệu, sản xuất sản phẩm, đóng gói đến lưu kho, vận chuyển. Như vậy có thể kiểm tra chất lượng & số lượng sản phẩm một cách triệt để, đảm bảo đầu ra tốt cho công ty.
8	Công tác quản lý chất lượng và điều kiện đảm bảo chất lượng	Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO9001:2000 Vùng nguyên vật liệu được lấy từ công ty có tên tuổi. Đội ngũ nhân viên sản xuất được trang bị kiến thức về an toàn thực phẩm Đội ngũ quản lý chất lượng kiểm tra chặt chẽ Kiểm tra chất lượng sản phẩm tại Kinh Đô miền Bắc hiện đang được thực hiện tại tất cả các khâu của quá trình sản xuất từ bảo quản nguyên liệu, sơ chế nguyên liệu, chế biến đến đóng gói sản phẩm và bảo quản sản phẩm tại kho. Tất cả các hoạt động sản xuất bánh kẹo của Công ty đều được cụ thể hoá thành các quy trình sản xuất, trình bày bằng văn bản và lưu đồ, trong đó trình bày chi tiết các bước công việc, người chịu trách nhiệm thực hiện và người chịu trách nhiệm kiểm tra. Đối với từng bước công việc trong quy trình đều có các tài liệu hướng dẫn kỹ thuật cụ thể. Tất cả các công nhân vận hành dây chuyền của Công ty đều được đào tạo cơ bản và phải nắm vững quy trình sản xuất cũng như bước công việc mà họ phải đảm nhiệm. Đối với từng nút kiểm soát của quy trình, ngoài người trực tiếp thực hiện kiểm tra, còn có một người khác giám sát tính tuân thủ quy trình của người thực hiện. Các thủ tục kiểm tra, đảm bảo chất lượng sản phẩm đang áp dụng của Công ty cho phép sản phẩm đến với người tiêu dùng có chất lượng luôn được đảm bảo và đáng tin cậy.
9	Tính đúng lúc và hiệu suất của việc đáp ứng sản phẩm	Với những bánh có tính mùa vụ như bánh trung thu... công ty luôn có kế hoạch sản xuất kịp thời, đáp ứng kịp thời nhu cầu bánh kẹo trong thị trường.

d) Công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm

Đây là việc nghiên cứu và đưa ra sản phẩm mới, đáp ứng với nhu cầu khách hàng, đồng thời tạo ra nhu cầu mới cho khách hàng. Việc nghiên cứu cải tiến cũng như ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất cũng làm tăng năng suất lao động, giảm chi phí, rút ngắn thời gian quay vòng.... Tất cả các điều đó nhằm duy trì vị thế chắc chắn cho DN trong hiện tại, đồng thời nó giúp DN vươn tới các vị trí cao hơn trong ngành

Chất lượng của việc nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp có thể giúp doanh nghiệp giữ vững vị trí đi đầu trong ngành hoặc ngược lại làm cho doanh nghiệp tụt hậu về mặt chất lượng, giá thành sản phẩm hay công nghệ sản xuất so với các doanh nghiệp khác. Chỉ có yếu tố trình độ khoa học, công nghệ, kinh nghiệm và năng lực thì chưa đủ cho công tác nghiên cứu, phát triển tốt, bộ phận liên quan đến yếu tố này còn phải thường cập nhật thông tin liên quan đến quy trình công nghệ, sản phẩm nguyên vật liệu. Sự trao đổi thông tin giữa các bộ phận khác với bộ phận nghiên cứu là rất quan trọng đối với sự thành bại của doanh nghiệp, đặc biệt là bộ phận marketing.

“Anh không thể chỉ hỏi khách hàng muốn gì và cố đem nó cho họ. Tới lúc anh hoàn thiện nó họ đã muốn thứ khác rồi“. (Steve Jobs)

Khi nghiên cứu, phân tích yếu tố này, các nhà quản trị phải chú ý đến những điều sau một cách cẩn trọng: Tốc độ phát triển sản phẩm mới, việc kiểm soát giá thành, mức độ phát triển công nghệ sản xuất, việc nghiên cứu các nguyên vật liệu mới vào quá trình sản xuất, việc cải tiến các sản phẩm hiện có, chất lượng phòng thí nghiệm và năng lực của đội ngũ nhân viên.

Ví dụ: Về dài hạn, nghiên cứu và phát triển trong mỗi DN sẽ đảm bảo cho sự phát triển về chất của các DN. Hiểu được giá trị đó, công ty Kinh Đô luôn chú trọng quan tâm tới hoạt động này.

BẢNG 3.7. VỀ NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN CÔNG TY

T T	Chỉ tiêu	Đặc điểm công ty
1	Tốc độ phát triển sản phẩm mới	Tốc độ phát triển sản phẩm mới của công ty khá cao, từ năm 2002 đến nay, công ty liên tiếp đưa ra hơn 100 sản phẩm mới, trong đó hầu hết thuộc nhóm thực phẩm dinh dưỡng và thực phẩm chức năng, đáp ứng nhu cầu ăn ngon miệng và bổ dưỡng cho người tiêu dùng. Dự kiến trong những năm tới Kinh Đô miền Bắc sẽ tung ra thị trường trung bình từ 10 - 15 sản phẩm mới trong mỗi năm.
2	Việc kiểm soát giá thành	Bộ phận nghiên cứu nghiên cứu làm sao cho giá thành có thể được kiểm soát chặt chẽ. Cơ chế làm việc, cho đến quá trình sản xuất. Chúng ta có thể thấy giá các mặt hàng sản phẩm Kinh đô thường không dễ thay đổi, như vậy là việc nghiên cứu lên kế hoạch giá là rất tốt.

3	<i>Mức độ phát triển công nghệ sản xuất</i>	Kinh đô được đánh giá là có trình độ công nghệ sản xuất hiện đại và linh động nhất trong ngành. Do đó, việc nghiên cứu phát triển công nghệ sản xuất cũng rất được quan tâm, kết quả cho thấy công ty đang đưa vào sản xuất hàng loạt các dây chuyền sản xuất hiện đại. Trong năm 2005, Đại hội cổ đông của Công ty đã thông qua việc triển khai 3 dự án chính và tất cả đều cho ra sản phẩm vào quý IV/2005. Cụ thể : Dự án đầu tư dây chuyền bánh phủ chocolate (First.Pie) Dự án đầu tư dây chuyền sản xuất kẹo (chocolate): Dự án đầu tư dây chuyền sản xuất Cracker...
4	<i>Việc nghiên cứu các nguyên vật liệu mới vào quá trình sản xuất.</i>	Nguyên vật liệu rất quan trọng trong sản xuất, cho nên công ty cũng có định hướng chiến lược cho hoạt động này. Việc nghiên cứu đưa những chất có bổ sung DHA & Vitamin, giàu Canxi, ít đường...cũng được tiến hành và cho ra nhiều sản phẩm có những tính chất trên. Và nghiên cứu đưa bột trứng công nghiệp vào sản xuất làm giảm bớt sự phụ thuộc vào nguồn cung trứng tươi.
5	<i>Việc cải tiến các sản phẩm hiện có</i>	Công ty luôn thay đổi hình thức mẫu mã, bao bì các sản phẩm hiện có sao cho phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện nay (ngoài ngon còn phải đẹp và sang...)
6	<i>Chất lượng phòng thí nghiệm & năng lực của đội ngũ nhân viên.</i>	Hoạt động nghiên cứu nâng cao chất lượng sản phẩm và nghiên cứu sản phẩm mới của Công ty được triển khai chuyên trách và kết hợp bởi một số phòng bao gồm Phòng Thí nghiệm, Phòng Kỹ thuật, Phòng Bánh công nghiệp và Phòng Bánh bakery... công ty cũng có những chiến lược nghiên cứu & phát triển trong ngắn hạn cũng như dài hạn, cho nên , việc đầu tư cho phòng thí nghiệm, và điều kiện làm việc ở mức tốt tối đa. Đối với hoạt động này, yếu tố con người rất quan trọng, hiện nay phòng R & D của công ty có hơn 20 chuyên gia về lĩnh vực chế biến thực phẩm , được đào tạo có bài bản từ bậc Đại học ở trong nước cũng như nước ngoài, có kinh nghiệm thực tế gắn bó với công ty từ khi thành lập. Ngoài việc cử đi học ở nước ngoài, công ty còn tổ chức các lớp đào tạo ngắn hạn về công nghệ sản xuất mới cho đội ngũ nhân viên, Công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên R & D tiếp cận với các thông tin mới nhất về sản phẩm mới, về công nghệ mới, về thị trường....

e) Marketing

“ Bán những gì thị trường cần chứ không bán những gì ta có “. Đó là ý nghĩa của công tác Marketing, nó cho ta thấy vai trò quan trọng trong xác định chiến lược phát triển cho doanh nghiệp cũng như con đường đi tiếp theo cho doanh nghiệp

Công việc marketing trên thị trường khách hàng chính thức là do những người quản lý tiêu thụ, nhân viên bán hàng, những người quản lý sản phẩm và nhãn hiệu, những người quản lý thị trường và ngành, và phó chủ tịch phụ trách marketing thực

hiện. Mỗi công việc đều có những nhiệm vụ và trách nhiệm được xác định rõ ràng. Trong số những công việc này có rất nhiều công việc liên quan đến việc quản lý những tài nguyên marketing cụ thể, như quảng cáo, nhân viên bán hàng hay nghiên cứu marketing. Mặt khác, những người quản lý sản phẩm, những người quản lý thị trường và phó chủ tịch phụ trách marketing thì quản lý các chương trình. Công việc của họ là phân tích, hoạch định và triển khai các chương trình nhằm tạo ra các giao dịch như mong muốn với các thị trường mục tiêu.

Bộ phận quản lý marketing phân tích các nhu cầu, thị hiếu của thị trường và hoạch định chiến lược hữu hiệu về sản phẩm, định giá và phân phối phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp hướng tới.

- Các loại sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, sự đa dạng của sản phẩm
- Khả năng thu thập thông tin cần thiết về thị trường
- Thị phần của doanh nghiệp
- Cơ cấu mặt hàng/dịch vụ, khả năng mở rộng, chu kì sống các kênh sản phẩm chính; tỷ lệ lợi nhuận so với tổng doanh thu thu được
- Các chiến lược về giá và tính linh hoạt trong định giá (trong ngành, đối thủ cạnh tranh)
- Hoạt động quảng cáo, tiếp thị và PR
- Hệ thống kênh phân phối
- Các dịch vụ sau bán hàng
- Thiện chí/ sự tín nhiệm của khách hàng

Dựa trên những nghiên cứu, phân tích, việc định hướng, thu thập thông tin để tìm ra *nhu cầu của Khách hàng*. Nhóm khách hàng là đối tượng của việc nghiên cứu thị trường nhằm xác định đúng mục tiêu và hướng đi dài hạn cũng như ngắn hạn cho doanh nghiệp. Dựa vào bản đồ định vị mà doanh nghiệp có thể *xác định vị trí của mình trên thị trường*. Nó giúp DN đưa ra chiến lược phát triển một cách hợp lý. Đồng thời giúp doanh nghiệp thực hiện chiến lược của mình được hiệu quả hơn.

Sản phẩm sau khi đã được nghiên cứu và sản xuất ra đồng thời cũng được ấn định giá phù hợp, linh hoạt trong môi trường cạnh tranh. Bên cạnh đó, các phương thức để có thể xúc tiến về truyền tin của sản phẩm nhằm thuyết phục người mua sản phẩm và cuối cùng là việc xác định những địa điểm lí tưởng nhất nhằm để sản phẩm có thể tiêu thụ được dễ dàng hơn. Tất cả những hoạt động đó chỉ để nhằm vào thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Đây là hoạt động làm tăng lợi nhuận của DN bằng việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Xác lập một thương hiệu trên thị trường đồng thời tạo một dấu ấn trong tâm trí người tiêu dùng.

Ví dụ: Marketing là một chức năng quan trọng trong quản trị, hiểu được ý nghĩ to lớn của công tác Marketing, lãnh đạo công ty đã có những chính sách hợp lý để làm cho hoạt động này có hiệu quả, cụ thể được thể hiện trong bảng sau:

BẢNG 3.8. CHỨC NĂNG MARKETING TẠI CÔNG TY

TT	Chỉ tiêu	Đặc điểm của công ty
1	<i>Thu thập, xử lý, phân tích thông tin tìm ra nhu cầu khách hàng</i>	Tiến hành thu thập ý kiến người tiêu dùng trong quá trình bán hàng thông qua đội ngũ nhân viên tiếp thị của công ty và nhà phân phối, từ đó công ty luôn nhận được các thông tin phản hồi để cải tiến sản phẩm và sản xuất những sản phẩm mới. Thông qua các công ty tư vấn chuyên nghiệp, Công ty tổ chức khảo sát nhu cầu thị trường. Các hoạt động nghiên cứu đã có những tác động tích cực đến chiến lược phát triển sản phẩm và chiến lược kinh

		doanh nói chung của công ty , góp phần không nhỏ trong việc tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cho công ty.
2	<i>Phân tích sản phẩm (địa vị của sản phẩm trên thị trường, hiệu quả kinh tế và độ trưởng thành của sản phẩm)</i>	Sản phẩm của công ty có lợi thế cạnh tranh khá cao trên thị trường bánh kẹo. Tốc độ tăng trưởng sản phẩm hơn 20% / năm, thị phần sản phẩm của công ty khoảng hơn 35% so với toàn ngành, sản phẩm ngày càng trở nên đa dạng hơn.
3	<i>Các chiến lược về giá và tính linh hoạt trong định giá (trong ngành, đối thủ cạnh tranh)</i>	Thực hiện chính sách giá phù hợp với từng phân khúc thị trường. Giá cung cấp cho nhà phân phối là giá bán sỉ trừ đi chiết khấu cho từng mặt hàng sản phẩm. Tỷ lệ chiết khấu của Kinh Đô cao so với các đối thủ cạnh tranh
4	<i>Mức độ đa dạng của sản phẩm trong và ngoài nước và khả năng mở rộng (kiểu dáng, mẫu mã, các loại mặt hàng sản phẩm)</i>	Sản phẩm của Kinh Đô đa dạng và phong phú, hấp dẫn về hương vị. Tuy nhiên về kiểu dáng và mẫu mã chưa có điểm nổi trội, bắt mắt với các sản phẩm bánh kẹo của nước ngoài.
5	<i>Thị phần của doanh nghiệp</i>	Tập đoàn Kinh Đô là nhà sản xuất bánh kẹo hàng đầu tại Việt Nam chiếm khoảng hơn 20% thị phần.
6	<i>Hoạt động quảng cáo, tiếp thị và PR</i>	Chính sách quảng cáo tiếp thị của công ty phù hợp với mục tiêu vừa đảm bảo hiệu quả quảng cáo lại đảm bảo chi phí ở mức hợp lý để không ảnh hưởng tới giá thành. Áp dụng nhiều chương trình khuyến mãi, thu được hiệu quả nhanh chóng do có tác động đến người tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của công ty. Công ty tham gia nhiều hội chợ trong và ngoài nước. Tham gia các tổ chức hoạt động xã hội, tài trợ hoạt động văn hoá...
7	<i>Hệ thống kênh phân phối</i>	Mạng lưới của Kinh Đô qua 3 kênh chính: Hệ thống đại lý, nhà phân phối: 200 nhà phân phối và 40000 điểm bán lẻ tiêu thụ khoảng 85% doanh số công ty. Hệ thống các siêu thị: Tiêu thụ khoảng 10% doanh số công ty. Hệ thống Barkery: Có quy mô lớn và triển vọng trong tương lai.
8	<i>Các dịch vụ sau bán hàng</i>	Các dịch vụ sau bán cũng được khá quan tâm tới.
9	<i>Thiện chí/ sự tín nhiệm của khách hàng</i>	Sản phẩm của Kinh Đô được nhà tiêu dùng ưa chuộng và biết đến từ nông thôn tới thành thị. Theo 1 cuộc khảo sát sơ bộ tại nông thôn cho thấy: Cứ 100 người được hỏi về Kinh Đô thì có 90 người biết đến doanh nghiệp. Sản phẩm của Kinh đô được người tiêu dùng bình chọn là Hàng Việt Nam chất lượng cao trong 7 năm liên, gần đây nhất, Kinh đô được bầu chọn vào bảng vàng Topten Hàng Việt Nam chất lượng cao năm 2004.

f) Yếu tố văn hóa doanh nghiệp

Doanh nghiệp như một cơ chế sống là vì con người làm cho doanh nghiệp hoạt động và hình thành nề nếp đã mang lại ý nghĩa và mục đích cho hoạt động của tổ

chức. *Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, chuẩn mực, kinh nghiệm, cá tính và bầu không khí của doanh nghiệp mà khi liên kết với nhau tạo thành "phương thức mà chúng ta hoàn thành công việc đó"*. Thực chất, văn hoá doanh nghiệp là cơ chế tương tác với môi trường.

Mỗi doanh nghiệp đều có một nề nếp tổ chức định hướng cho phần lớn công việc trong nội bộ. Nó ảnh hưởng đến phương thức thông quyế tđịnh của nhà quản trị, quan điểm của họ đối với những chiến lược và điều kiện môi trường của doanh nghiệp. Nề nếp đó có thể là nhược điểm gây ra các cản trở cho việc hoạch định và thực hiện chiến lược hoặc là ưu điểm thúc đẩy các hoạt động đó. Các doanh nghiệp có nề nếp mạnh, tích cực có nhiều cơ hội để thành công so với các doanh nghiệp có nề nếp yếu kém hoặc tiêu cực.

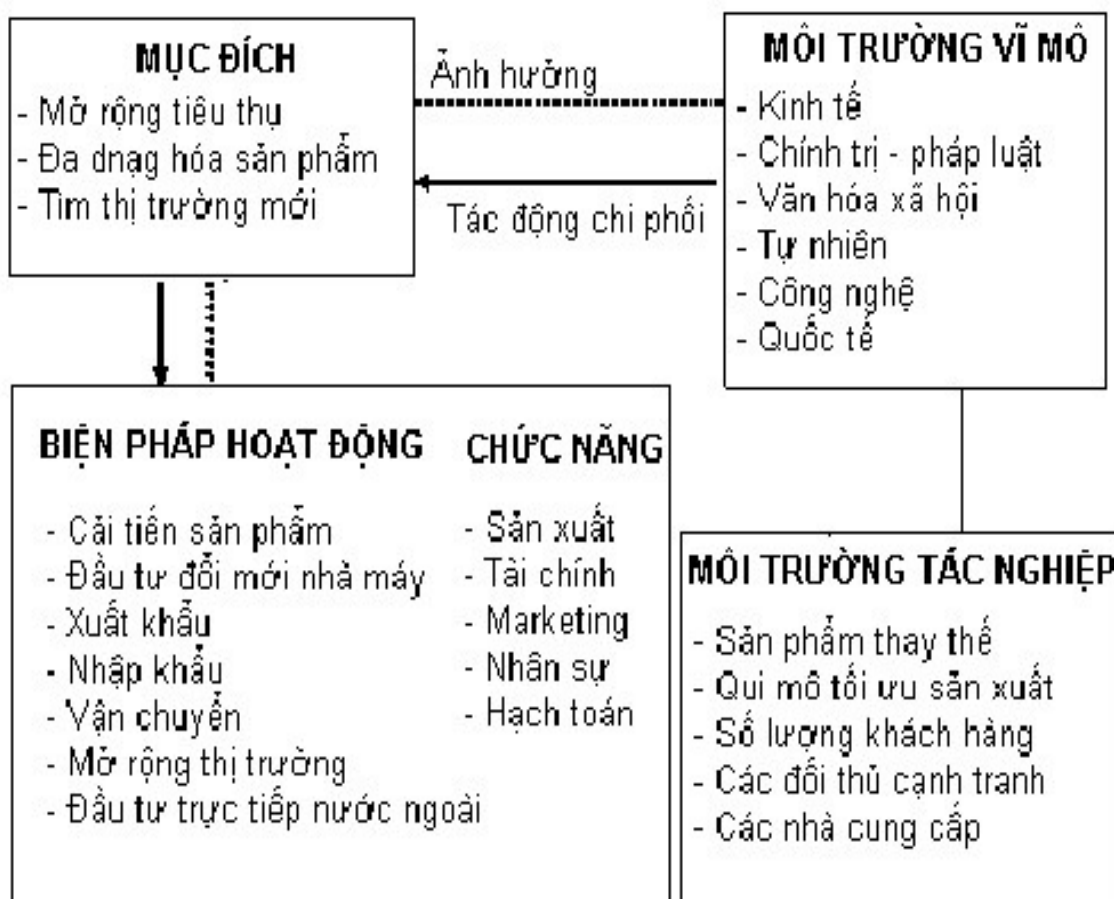
Đối với doanh nghiệp điều hết sức quan trọng là làm sao xây dựng được một nề nếp tốt khuyến khích nhân viên tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức. Nếu nề nếp tạo ra được tính linh hoạt và khuyến khích việc tập trung chú ý đến các điều kiện bên ngoài thì sẽ tăng cường khả năng của doanh nghiệp thích nghi với các biến đổi môi trường. Một trong các bộ phận chính của các nhà quản trị là phải hình thành được các giá trị phẩm chất của chức bằng cách hướng sự lưu tâm chú ý của nhân viên vào những điều kiện quan trọng.

Mc Kinsey và Coi sử dụng 7 yếu tố sau đây để đánh giá văn hóa doanh nghiệp

- Nhân sự: con người mà doanh nghiệp sử dụng thuộc dạng nào? Phong cách: cán bộ quản trị và nhân viên của doanh nghiệp xử sự thế nào?

- Trình độ: doanh nghiệp có thể làm những gì?
- Hệ thống: kiểu giao tiếp đối nội, đối ngoại nào được doanh nghiệp sử dụng
- Cấu trúc; mô hình tổ chức của doanh nghiệp
- Các giá trị chung: nề nếp công ty, các giá trị khác...
- Chiến lược: các kế hoạch

Toàn bộ sự tác động qua lại giữa môi trường kinh doanh và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được khái quát qua sơ đồ dưới đây:



Ví dụ: Văn hóa doanh nghiệp Nhật: tại Mỹ, các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu mối quan hệ giữa hoạt động của doanh nghiệp, thành tựu của doanh nghiệp và nội dung văn hóa của doanh nghiệp đó. Họ nhận thấy rằng hầu hết các công ty thành công đều duy trì, gìn giữ nền văn hóa doanh nghiệp của mình. Có sự khác biệt giữa các nền văn hóa trong các công ty. Mỗi nền văn hóa khác nhau có thể đưa ra một hệ thống văn hóa doanh nghiệp khác nhau. Theo ông A. Urata, văn hóa truyền thống của Nhật Bản, do hoàn cảnh sau chiến tranh thế giới đã tạo ra những nét đặc trưng. Đó là những người lao động Nhật Bản thường làm việc suốt đời cho một công ty, công sở. Họ được xếp hạng theo bề dày công tác. Trong các công ty của Nhật Bản đều có tổ chức công đoàn. Các quyết định sẽ được ra theo quyết định của tập thể và các hoạt động đặc trưng đó có tên là Kaizen.

Văn hóa doanh nghiệp kiểu Nhật đã tạo cho công ty một không khí làm việc như trong một gia đình, các thành viên gắn bó với nhau chặt chẽ. Lãnh đạo của công ty luôn quan tâm đến các thành viên. Thậm chí ngay cả trong những chuyện riêng tư của họ như cưới xin, ma chay, ốm đau, sinh con... cũng đều được lãnh đạo thăm hỏi chu đáo. Vì làm việc suốt đời cho công ty nên công nhân và người lao động sẽ được tạo điều kiện để học hỏi và đào tạo từ nguồn vốn của công ty. Nâng cao năng suất, chất lượng và đào tạo con người được coi là hai đặc trưng cơ bản của văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản.

Có một sự khác biệt cơ bản trong tư duy của người Nhật về doanh nghiệp. Tại Mỹ và phương Tây, quyền lực cao nhất trong việc quyết định số phận của một doanh nghiệp là các cổ đông. Người quản lý doanh nghiệp và vốn của doanh nghiệp tách hẳn nhau. Cổ đông yêu cầu nhà quản lý phải nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp trong

một thời gian ngắn. Chỉ số cổ tức là thước đo năng lực của nhà quản lý. Tuy nhiên, người Nhật lại quan niệm rằng doanh nghiệp tồn tại như một hoạt động mang tính đạo đức. Mọi người trong công ty phải kết nối với nhau trong mối quan hệ chung. Doanh nghiệp là một chủ thể thống nhất. Người Nhật quan tâm đến lợi ích doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp, thay vì chỉ quan tâm đến lợi nhuận như ở phương Tây. Do đó, tại một doanh nghiệp Nhật Bản, người lãnh đạo phải lo nâng cao đời sống cho người lao động và điều này ảnh hưởng lớn đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Nó cũng liên quan mật thiết đến việc nâng cao chất lượng và năng suất lao động. Sự thống nhất giữa doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp đã tạo cho mọi thành viên sự trung thành cao. Tất cả đều quan tâm đến sự sống còn của doanh nghiệp, do đó dẫn đến sự tăng trưởng cao.

III. PHÂN TÍCH SWOT

Cạnh tranh là một xu hướng tất yếu của nền kinh tế, đặc biệt là trong nền kinh tế hội nhập thì sự bảo hộ sẽ dần phải thay thế bởi sự cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp không chỉ trong mà cả ngoài nước. Các doanh nghiệp tồn tại trong môi trường kinh doanh hội nhập thì tất yếu sẽ bị chi phối bởi quy luật cạnh tranh của nền kinh tế.

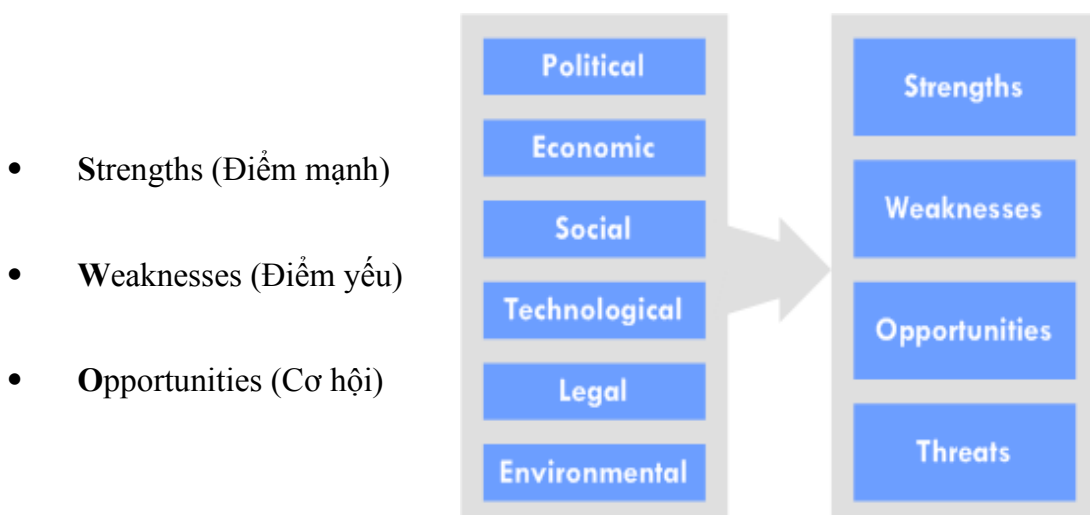
Ở nước ta, từ khi chuyển đổi cơ chế quản lý kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường, các doanh nghiệp đã rất lúng túng trong công tác hoạch định chiến lược. Các doanh nghiệp cần thiết phải hoạch định và triển khai một công cụ kế hoạch hoá mới có đủ tính linh hoạt để ứng phó với những thay đổi của thị trường. Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở phân tích và dự đoán các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp có được những thông tin tổng quát về môi trường kinh doanh bên ngoài cũng như nội lực của doanh nghiệp.

Phân tích SWOT sẽ giúp các doanh nghiệp “cân - đong – đo - đếm” một cách chính xác trước khi quyết định đề ra một chiến lược kinh doanh có lợi cho doanh nghiệp.

Phân tích SWOT là một trong 5 bước hình thành chiến lược sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, bao gồm:

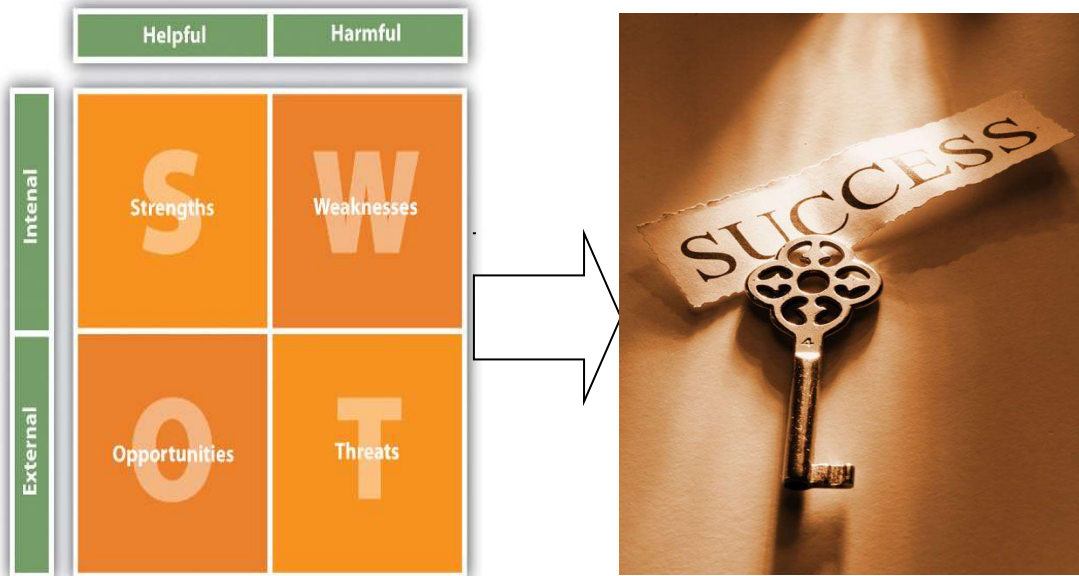
- Xác lập tôn chỉ của doanh nghiệp.
- Phân tích SWOT.
- Xác định mục tiêu chiến lược.
- Hình thành các mục tiêu và kế hoạch chiến lược.
- Xác định cơ chế kiểm soát chiến lược.

SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh:



- Threats (Thách thức)

SWOT là một mô hình nổi tiếng trong phân tích kinh doanh của doanh nghiệp



3.1. Nguồn gốc của mô hình SWOT

Vào những năm 1960 đến năm 1970, Viện Nghiên cứu Standford, Menlo Park, [California](#) đã tiến hành một cuộc khảo sát tại hơn 500 công ty có doanh thu cao nhất do Tạp chí Fortune bình chọn, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại trong việc thực hiện kế hoạch. Nhóm nghiên cứu gồm các nhà kinh tế học Marion Doshier, Ts. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert F. Stewart và Birger Lie đã đưa ra "*Mô hình phân tích SWOT*" nhằm mục đích tìm hiểu quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp, tìm ra giải pháp giúp các nhà lãnh đạo đồng thuận và tiếp tục thực hiện việc hoạch định, thay đổi cung cách quản lý.

Công trình nghiên cứu này được thực hiện trong 9 năm, với hơn 5000 nhân viên làm việc cật lực để hoàn thành bản thu thập ý kiến gồm 250 nội dung thực hiện trên 1100 công ty, đơn vị. Kết thúc, nhóm nghiên cứu này đã tìm ra 7 vấn đề chính trong việc tổ chức, điều hành doanh nghiệp hiệu quả. Đã xác định ra "Chuỗi logic", hạt nhân của hệ thống như sau:

1. Values (Giá trị)
2. Appraise (Đánh giá)
3. Motivation (Động cơ)
4. Search (Tìm kiếm)
5. Select (Lựa chọn)
6. Programme (Lập chương trình)
7. Act (Hành động)
8. Monitor and repeat steps 1, 2 and 3 (Giám sát và lặp lại các bước 1, 2 và 3)

Nhóm nghiên cứu của Viện Nghiên cứu Standford cho rằng, nên bắt đầu bước thứ nhất bằng cách yêu cầu đánh giá **ưu điểm** và **nhược điểm** của doanh nghiệp. Lãnh

đạo doanh nghiệp nên bắt đầu hệ thống này bằng cách tự đặt câu hỏi về những điều "tốt" và "xấu" cho hiện tại và tương lai.

Những điều "tốt" ở hiện tại là "Những điều hài lòng" (Satisfactory), và những điều "tốt" trong tương lai được gọi là "Cơ hội" (Opportunity); những điều "xấu" ở hiện tại là "Sai lầm" (Fault) và những điều "xấu" trong tương lai là "Nguy cơ" (Threat). Công việc này được gọi là **phân tích SOFT**. Năm 1964, nhóm nghiên cứu quyết định đổi chữ F thành chữ W và từ đó SOFT đã chính thức được đổi thành **SWOT**.

3.2. Nội dung phân tích SWOT

Nội dung phân tích SWOT bao gồm 6 bước sau:

1. Sản phẩm - Bán cái gì?
2. Quá trình - Bán bằng cách nào?
3. Khách hàng - Bán cho ai?
4. Phân phối - Tiếp cận khách hàng bằng cách nào?
5. Tài chính - Giá, chi phí và đầu tư bằng bao nhiêu?
6. Quản lý - Làm thế nào quản lý được tất cả những hoạt động đó?

3.3. Ý nghĩa các thành phần

Điểm mạnh:

Điểm mạnh (duy trì, xây dựng và làm tròn bầy), là những tố chất nổi trội xác thực và rõ ràng. Bao gồm:

- Trình độ chuyên môn
- Các kỹ năng có liên quan, kinh nghiệm công tác
- Có nền tảng giáo dục tốt
- Có mối quan hệ rộng và vững chắc
- Có trách nhiệm, sự tận tâm và niềm đam mê công việc
- Có khả năng phản ứng nhạy bén nhanh đối với công việc

Một ví dụ cho chúng ta là công ty cổ phần FPT - một [tập đoàn kinh tế](#) tại [Việt Nam](#) với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các [dịch vụ](#) liên quan [công nghệ thông tin](#) họ đã nhìn ra được những điểm mạnh của mình và phát huy các điểm mạnh ấy nhằm nâng cao thương hiệu cũng như uy tín của mình đối với khách hàng. Và đây là các điểm mạnh của họ:

- Các nhà quản lý có tầm nhìn xa, đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao.
- Thương hiệu FPT nổi tiếng từ nhiều năm.
- Các software tại nước ngoài phát triển mạnh mẽ (Canada, Pháp, California,...)
- Mỗi cá nhân của tổ chức có niềm đam mê công ty, sự tận tâm với những công việc mình được giao.

- Con người linh động trong mọi tình huống mà cuộc sống đặt ra.

Hay như Tập đoàn Kinh đô – với tham vọng trở thành công ty thực phẩm và giải khát hàng đầu Việt Nam và Châu Á-Thái Bình Dương – cũng đã và đang sử dụng sơ đồ SWOT để đạt được mong muốn của mình. Những điểm mạnh mà Tập đoàn Kinh đô đã đạt được là:

- Nền tảng cơ cấu tổ chức hợp lý.
- Đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao.
- Công nghệ hiện đại.
- Tài chính lành mạnh.
- Quy mô rộng lớn.
- Tinh thần trách nhiệm đối với sản phẩm cao.

Trên đây là hai ví dụ điển hình trong số các tập đoàn lớn đã từng bước xác định điểm mạnh của chính tập đoàn, công ty của mình trong việc phân tích SWOT nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như thương hiệu của tập đoàn, công ty.

Về phía bản thân, mỗi người chúng ta cũng nên đặt ra câu hỏi đâu là điểm mạnh của bản thân để ta có thể phát huy tích cực những điểm mạnh ấy.

- Thế mạnh nào chỉ riêng bạn có còn những người khác thì không? (ví dụ về kỹ năng, bằng cấp, học vấn hoặc các mối quan hệ)

- Bạn làm việc gì tốt hơn những người khác?

- Bạn có thể đạt được những năng lực cá nhân nào?

- Đâu là những điểm mạnh mà mọi người (kể cả sếp) nhận thấy ở bạn?

- Bạn tự hào nhất về những thành tích nào của mình?

- Những giá trị nào bạn tin rằng những người khác không thể hiện được?

- Bạn có phải là một phần của một hệ thống mà không ai khác được tham gia vào? Nếu thế, mối liên hệ giữa bạn với những người có ảnh hưởng là gì?

Hãy tự đánh giá bản thân dựa trên quan điểm của bạn và của những người xung quanh. Đừng tỏ ra khiêm tốn hay e dè – hãy thật khách quan.

Và nếu bạn gặp khó khăn khi phân tích điểm mạnh, hãy liệt kê một loạt những cá tính của bạn. Rất có khả năng một vài tính cách này chính là ưu điểm mà bạn chưa nhận ra.

Để dễ hình dung hơn chúng ta hãy nói đến nghề nghiệp tương lai của bạn. Mong ước của bạn là một kế toán trưởng ở một công ty nước ngoài. Bạn cần nhìn vào đúng thực lực, khả năng, những điểm mạnh của mình nhằm nâng cao, phát triển điểm mạnh đó lên. Ví dụ như bạn có các điểm mạnh sau đây:

- Tốt nghiệp loại giỏi

- Kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm tốt

- Bạn có khả năng ứng phó với mọi bất trắc, sai sót xảy ra.

- ...

- ...

- ...

Đó là những điểm mạnh bạn có được và bạn tự hào về nó. Vậy sao không nhìn nhận trực diện để chính bạn nâng cao, phát huy những điểm mạnh ấy để cơ hội việc làm của bạn nhiều hơn, con đường nghề nghiệp rộng rãi hơn? Hãy tìm thật nhiều điểm mạnh của mình nhưng đừng nên mù quáng, nhìn nhận một cách sai lầm.

Điểm yếu

Ta có thể thấy, không một cá nhân hay tập thể nào chỉ có những điểm mạnh. Bên cạnh những điểm mạnh ấy là cả một danh sách dài về những điểm yếu do khách quan hay chủ quan mà các công ty, tập đoàn có thể có. Và để phát triển, nâng cao thương hiệu, công ty và tập đoàn cần phải nhìn nhận một cách trực diện về những khó khăn mà mình gặp phải. Các điểm yếu bao gồm như:

- Những tính cách không phù hợp với công việc, những thói quen làm việc tiêu cực.

- Thiếu kinh nghiệm công tác hoặc kinh nghiệm không thích hợp.

- Thiếu sự đào tạo chính quy, bài bản.

- Hạn chế về các mối quan hệ.

- Thiếu sự định hướng hay chưa có mục tiêu rõ ràng.

- Kỹ năng nghề nghiệp chưa cao.

. Sau đây ta hãy cùng xem những khó khăn mà Công ty viễn thông quân đội Viettel đã gặp phải trong suốt chặng đường hình thành và phát triển của mình trong thời gian qua:

- Viettel ra đời sau Vinaphone, Mobiphone.
- Sự cạnh tranh gay gắt giữa các mạng điện thoại trước và sau khi thành lập (giá cước, vùng phủ sóng, đối tượng,...)

Hay như các công ty du lịch Việt Nam. Như ta đã biết, Việt Nam là đất nước ngàn năm văn hiến, có bề dày lịch sử truyền thống và được thiên nhiên ban tặng nhiều thắng cảnh đẹp như Vịnh Hạ Long, động Phong Nha,... Tuy nhiên, vấn đề triển khai du lịch ở đất nước này lại làm đau đầu cho các chủ đầu tư bởi những khó khăn sau:

- Thiếu các tour du lịch đặc sắc
- Tai nạn giao thông ngày càng phổ biến
- Ý thức người dân địa phương chưa được nâng cao (chèo kéo khách du lịch, lợi dụng lòng tốt của khách, vứt rác bừa bãi...)
- Hướng dẫn viên du lịch chưa có trình độ ngoại ngữ cao
- Nguồn vốn đầu tư cho tour người nước ngoài còn thiếu thốn.

Như đã nói ở trên, không một cá nhân hay tổ chức nào đều hoàn hảo cả, mọi thứ đều có mặt yếu của riêng nó. Vì thế, chúng ta cần phải nhìn ra đâu là điểm yếu của chúng ta để chúng ta khắc phục nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của công việc, đời sống. Có thể bạn sẽ gặp phải một số điểm yếu được trình bày sau đây:

- Những việc bạn thường xuyên phải từ chối vì không đủ tự tin để thực hiện: tính toán những chi phí cao, những con số phức tạp,...

- Những điểm yếu mà những người xung quanh sẽ đánh giá về bạn: nhút nhát, khó gần,...

- Nhược điểm lớn nhất của bạn ở đâu? Đó có thể là chưa vận dụng được hết những nhân viên làm việc chung với bạn. Hoặc chưa đủ

- Những thói quen không tốt trong công việc của bạn: hay đi trễ, bạn nóng vội hoặc bạn kiểm soát stress rất tệ.

- Những tính cách nào cản trở bạn trong công việc? Lấy ví dụ, nếu công việc đòi hỏi bạn phải tiến hành các cuộc họp một cách thường xuyên, nỗi sợ hãi phải nói chuyện trước đám đông sẽ là một nhược điểm rất lớn.

Một lần nữa, hãy đánh giá điểm yếu của mình theo hướng chủ quan lẫn khách quan. Có những nhược điểm nào mà mọi người đều thấy ở bạn, chỉ riêng bạn là không? Có phải đồng nghiệp luôn thể hiện khả năng vượt trội hơn bạn trong những lĩnh vực quan trọng? Hãy suy nghĩ thực tế - đối mặt với sự thật không dễ chịu này càng sớm càng tốt là cách hay nhất bạn nên làm.

Cơ hội

Cơ hội (đánh giá một cách lạc quan), là những sự việc bên ngoài không thể kiểm soát được, chúng có thể là những đòn bẩy tiềm năng mang lại cho bạn nhiều cơ hội thành công, bao gồm:

- Các xu hướng triển vọng.
- Nền kinh tế phát triển bùng nổ.
- Cơ hội nghề nghiệp mới rộng mở.
- Một dự án đầy hứa hẹn mà bạn được giao phó.
- Học hỏi được những kỹ năng hay kinh nghiệm mới.
- Sự xuất hiện của công nghệ mới.
- Những chính sách mới được áp dụng.

Mặc dù ra đời sau các mạng điện thoại khác, nhưng Viettel đã tìm cho mình lối đi riêng, phù hợp với khả năng tài chính cũng như nguồn nhân lực của mình. Công ty viễn thông quân đội Viettel đã vạch ra hàng loạt các cơ hội trong thời đại hiện nay:

- Người tiêu dùng ngày càng tăng cao. Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng nhiều.

- Con người càng đi đến những tiền bộ của khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin vẫn đang trong giai đoạn bùng nổ mạnh mẽ

- Vùng nông thôn vẫn chưa được phủ sóng trong khi người tiêu dùng ở đây chiếm số lượng đông.

- Học hỏi những kinh nghiệm về chiến lược, marketing của các mạng điện thoại đi trước

- Công ty viễn thông Viettel mở rộng sang các lĩnh vực khác: cung cấp dịch vụ Viễn thông, truyền dẫn, bưu chính, đầu tư bất động sản,...

- Tạo ra các gói cước phù hợp với từng thành phần của xã hội: gói cước sinh viên – học sinh, gói cước Cha và Con, gói cước Tomato,...

Còn với bạn – một sinh viên mới ra trường muốn tìm kiếm cơ hội để khẳng định con đường mình đi – bạn sẽ có những cơ hội nào? Bạn có thể vạch ra vài điều sau để tìm kiếm được cơ hội cho chính mình:

- Những công nghệ mới nào có thể hỗ trợ bạn? Bạn có thể tìm được sự giúp đỡ từ người khác nhờ Internet không?

- Ngành nghề của bạn có đang phát triển không? Nếu có, bạn sẽ tận dụng cơ hội từ thị trường hiện tại bằng cách nào?

- Bạn có xây dựng cho mình một mạng lưới những đầu mối liên lạc chiến lược – những người có thể trợ giúp bạn hoặc cho bạn những lời khuyên hữu ích?

- Trong công ty bạn hiện đang có những xu hướng nào (về quản lý hoặc những lĩnh vực khác), và bạn có thể tận dụng cơ hội từ chúng không?

- Có đối thủ nào của bạn vừa thất bại trong một nhiệm vụ quan trọng nào đó? Nếu thế, bạn có tận dụng được cơ hội từ sai lầm của họ không?

- Trong công ty hay trong lĩnh vực mà bạn đang làm việc, có nhu cầu nào đó phát sinh nhưng chưa ai có thể đáp ứng không?

- Khách hàng có điều gì than phiền về công ty của bạn không? Nếu có, liệu bạn có thể tự tạo cho mình một cơ hội bằng cách đề ra một giải pháp?

- Bạn sẽ tìm thấy nhiều cơ hội hữu ích trong những trường hợp sau:

- Những sự kiện giao lưu cộng đồng, các lớp học hay những buổi hội thảo.

- Một đồng nghiệp nghỉ phép dài hạn. Bạn có thể đảm nhiệm một vài dự án của anh ấy để lấy thêm kinh nghiệm.

- Một vai trò hoặc một dự án mới bắt buộc bạn học thêm những kỹ năng mới, chẳng hạn nói chuyện trước công chúng hay quan hệ quốc tế.

- Công ty mở rộng quy mô hoặc sáp nhập. Bạn có kỹ năng đặc biệt nào (ngoại ngữ chẳng hạn) có thể giúp ích cho quá trình này?

Điều quan trọng là bạn đánh giá đúng mức những ưu điểm và nhược điểm của mình, và tự hỏi liệu việc phát huy ưu điểm và khắc phục nhược điểm có mở ra cho bạn thêm nhiều cơ hội mới hay không.

Thách thức

Thách thức (các trở ngại), là những yếu tố gây ra các tác động tiêu cực cho sự nghiệp của bạn, mức độ ảnh hưởng của chúng còn tùy thuộc vào những hành động ứng biến của bạn. Các thách thức hay gặp là:

- Sự cơ cấu và tổ chức lại ngành nghề.

- Những áp lực khi thị trường biến động.
- Một số kỹ năng của bạn trở nên lỗi thời.
- Bạn không sẵn sàng với phát triển của công nghệ.
- Sự cạnh tranh gay gắt, với công ty cũng như với cá nhân bạn.

Là một công ty chuyên sản xuất bánh trung thu trong và ngoài nước, Kinh đô luôn gặp những thách thức mang tính chuyên môn cao, như:

- Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt.
- Cạnh tranh của các sản phẩm thay thế khác.
- Nhu cầu sử dụng của người tiêu dùng ngày càng cao.
- Nền kinh tế thị trường có nhiều biến động.
- Những trở ngại nào trong công việc mà bạn đang phải đương đầu?
- Có đồng nghiệp nào đang cạnh tranh với bạn về dự án hay vị trí trong công việc không?

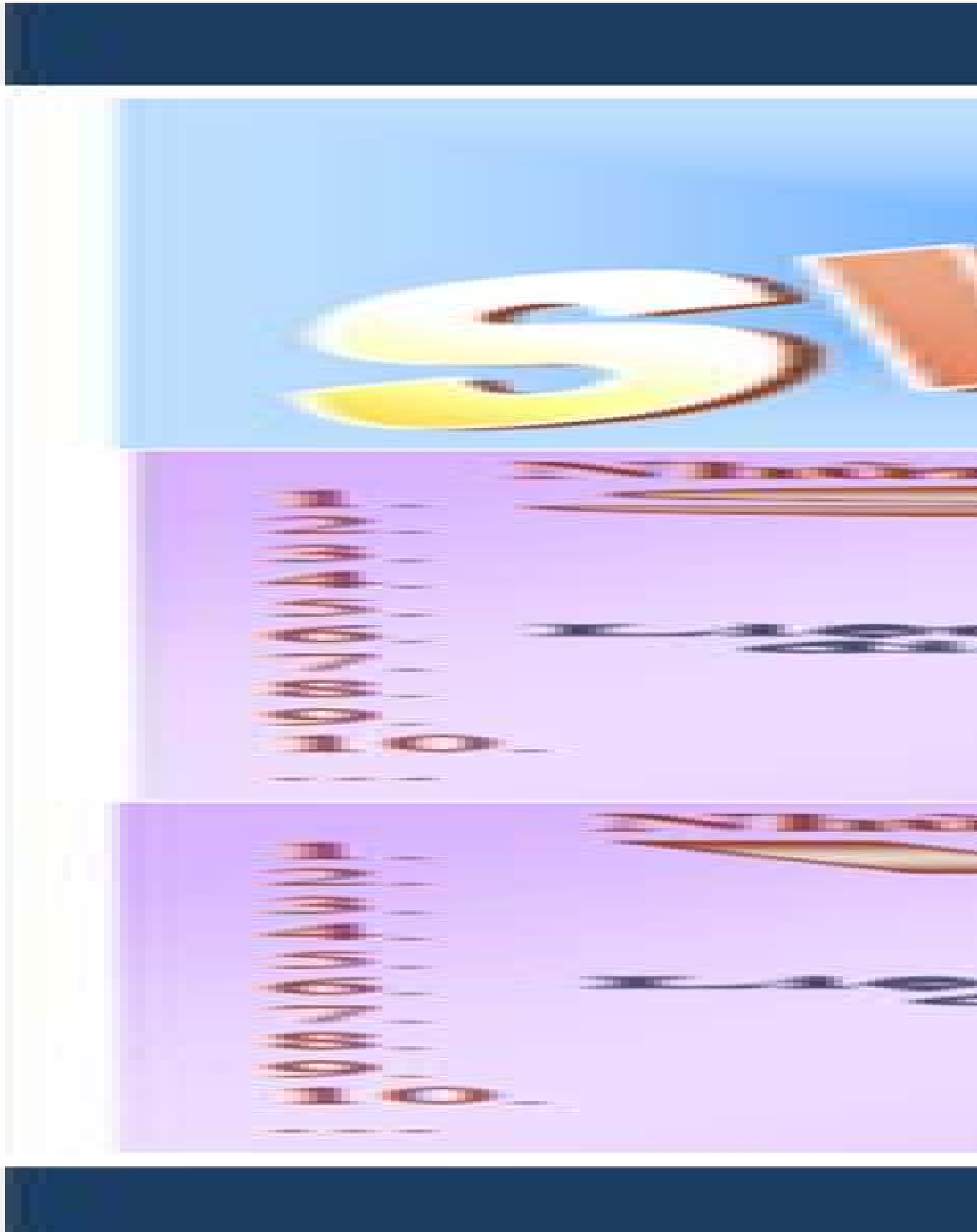
- Công việc của bạn (hay nhu cầu thị trường đối với công việc của bạn) có thay đổi không?

- Sự thay đổi công nghệ có đe dọa vị trí hiện tại của bạn không?
- Có điểm yếu nào của bạn có khả năng dẫn đến nguy cơ không?

Hãy đọc lại phân tích SWOT của mình để có những điều chỉnh hay thay đổi tích cực cho công việc hiện tại. Nếu bạn nhận ra rằng, công việc hiện tại không phát huy tối đa thế mạnh của mình, hãy nhìn sang phần cơ hội, có cơ hội nào để bạn thay đổi? Nếu không, hãy mạnh dạn tìm một [công việc mới](#), giúp bạn thành công hơn!

Thực hiện mô hình SWOT như thế nào?

1. Lập một bảng gồm bốn ô, tương ứng với bốn yếu tố của mô hình SWOT.
2. Trong mỗi ô, nhìn nhận lại và viết ra các đánh giá dưới dạng gạch đầu dòng, càng rõ ràng càng tốt.
3. Thẳng thắn và không bỏ sót trong quá trình thống kê. Bạn cũng nên quan tâm đến những quan điểm của mọi người.
4. Biên tập lại. Xóa bỏ những đặc điểm trùng lặp, gạch chân những đặc điểm riêng biệt, quan trọng.
5. Phân tích ý nghĩa của chúng.
6. Vạch rõ những hành động cần làm, như củng cố các kỹ năng quan trọng, loại bỏ các mặt còn hạn chế, khai thác các cơ hội, bảo vệ bản thân khỏi các nguy cơ, rủi ro.
7. Định kỳ cập nhật biểu đồ SWOT của bạn, làm tăng thêm tính hoàn thiện và hiệu quả cho kế hoạch gây dựng sự nghiệp, chắc chắn bạn sẽ tìm ra con đường dẫn đến thành công.



Phân tích SWOT theo mô hình "7P" & "5T"

Dựa trên Mô hình chiến lược 7P Marketing của chuyên gia thương hiệu [Võ Văn Quang](#) SWOT có 2 mảng chính: internal = SW; và external = OT. Hay tóm gọn bằng công thức (copyrighted):

SWOT = SW (7P) + OT (5T).

SW (internal) gồm 7P tức bảy nhóm điểm mạnh (S) và ngược lại là bảy nhóm điểm yếu (W); đây là phân tích nội tại doanh nghiệp, tức internal strength & weakness. Một Bảng câu hỏi khảo sát theo mô hình 7P tại doanh nghiệp sẽ do chuyên gia thiết lập phù hợp với từng lĩnh vực kinh doanh; sau đó sẽ tiến hành phỏng vấn khảo sát nội bộ doanh nghiệp để thực hiện Báo cáo phân tích SW. 7P bao gồm: (P1) Chiến lược Sản phẩm, Dịch vụ (Product); (P2) Giá và chi phí, lợi ích kinh tế (Price); (P3) Phân khối, Bán hàng (Place); (P4) Quảng bá hình ảnh (Promotion); (P5) People yếu tố Con người (People); (P6) Quy trình Quản lý (Process); và (P7) Triết lý doanh nghiệp (Philosophy). Đây là nhóm các yếu tố nội tại mà doanh nghiệp có thể điều chỉnh, tự thay đổi.

Phần OT sẽ được thực hiện bằng cách khảo sát thị trường (external opportunity & threats) và dựa trên Mô hình 5 Trends (5 Xu hướng). Bảng nghiên cứu và kinh nghiệm marketing lâu năm, chuyên gia nhận định có 5 nhóm Xu hướng thường gặp, dựa vào đó Doanh nghiệp có thể tìm thấy 5 nhóm Cơ hội hoặc ngược lại là 5 nhóm Thách thức. 5 Trends bao gồm (T1) Kinh tế Vĩ mô; (T2) Diễn biến Công nghệ ứng dụng; (T3) Diễn biến thị trường, phân phối & bán lẻ; (4) Diễn biến chính sách toàn cầu hoá; và (T5) Xu hướng Truyền thông. Đây là các nhóm yếu tố khách quan mà doanh nghiệp có thể nắm bắt hay phòng tránh.

Strengths và Weaknesses là các yếu tố nội tại của công ty còn Opportunities và Threats là các nhân tố tác động bên ngoài SWOT cho phép phân tích các yếu tố khác nhau có ảnh hưởng tương đối đến khả năng cạnh tranh của công ty. SWOT thường được kết hợp với PEST (Political, Economic, Social, Technological analysis), mô hình phân tích thị trường và đánh giá tiềm năng thông qua yếu tố bên ngoài trên các phương diện chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ. Phân tích theo mô hình SWOT là việc đánh giá các dữ liệu được sắp xếp theo dạng SWOT dưới một trật tự logic giúp người đọc hiểu được cũng như có thể trình bày và thảo luận để đi đến việc ra quyết định dễ dàng hơn.

Chủ đề phân tích SWOT cần được mô tả chính xác để những người khác có thể thực hiện tốt quá trình phân tích và hiểu được, hiểu đúng các đánh giá và ấn ý của kết quả phân tích.

Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản: (1) SO (Strengths - Opportunities): các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tận dụng các cơ hội thị trường. (2) WO (Weaknesses - Opportunities): các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của công ty để tận dụng cơ hội thị trường. (3) ST (Strengths - Threats): các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường. (4) WT (Weaknesses - Threats): các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.

Mô hình phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng của công ty thông qua việc phân tích tình hình bên trong (Strengths và Weaknesses) và bên ngoài (Opportunities và Threats) công ty. SWOT thực hiện lọc thông tin theo một trật tự dễ hiểu và dễ xử lý hơn.

Các yếu tố bên trong cần phân tích có thể là:

- [Văn hóa công ty](#).

- Hình ảnh công ty.
- Cơ cấu tổ chức.
- Nhân lực chủ chốt.
- Khả năng sử dụng các nguồn lực.
- Kinh nghiệm đã có.
- Hiệu quả hoạt động.
- Năng lực hoạt động.
- Danh tiếng thương hiệu.
- Thị phần.
- Nguồn tài chính.
- Hợp đồng chính yếu.
- Bản quyền và bí mật thương mại.

Các yếu tố bên ngoài cần phân tích có thể là:

- Đối thủ cạnh tranh.
- Khách hàng.
- Xu hướng thị trường.
- Nhà cung cấp.
- Đối tác.
- Thay đổi xã hội.
- Công nghệ mới.
- Môi trường kinh tế.
- [Môi trường chính trị và pháp luật.](#)

Chất lượng phân tích của mô hình SWOT phụ thuộc vào chất lượng thông tin thu thập được. Thông tin cần tránh cái nhìn chủ quan từ một phía, nên tìm kiếm thông tin từ mọi phía: ban giám đốc, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối tác chiến lược, tư vấn... SWOT cũng có phần hạn chế khi sắp xếp các thông tin với xu hướng giản lược. Điều này làm cho nhiều thông tin có thể bị gò ép vào vị trí không phù hợp với bản chất vấn đề. Nhiều đề mục có thể bị trung hòa hoặc nhầm lẫn giữa hai thái cực S-W và O-T do quan điểm của nhà phân tích.

TÓM LƯỢC

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?
6. Hãy trình bày quá trình xây dựng ma trận SWOT. Ý nghĩa của ma trận này??

CHƯƠNG 5

QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Học xong chương này người học có thể:

- Mô tả tiến trình ra quyết định.
- Nêu những kỹ năng cần có của nhà quản trị trong việc ra quyết định hiệu quả.
- Trình bày những công cụ hỗ trợ việc ra quyết định.
- Nêu lên những thuận lợi và bất lợi của việc ra quyết định.

I. Khái niệm quyết định quản trị

1.1. Khái niệm

Quyết định quản trị là phương cách hành động mang tính sáng tạo của chủ doanh nghiệp (Giám đốc) nhằm xử lý một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Từ khái niệm này có thể xác định nội dung của một quyết định là nhằm để trả lời được các câu hỏi sau đây: Làm gì? Ai làm? Khi nào làm? Làm ở đâu? Điều kiện vật chất để thực hiện là gì? Làm như thế nào? Bao giờ kết thúc? Kết quả tối thiểu phải đạt là gì? Tổ chức kiểm tra và tổng kết báo cáo như thế nào?

1.2. Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định

a. Nguyên tắc về định nghĩa

Người ta chỉ có thể đạt được một quyết định logic khi vấn đề đã được định nghĩa. Muốn giải quyết có hiệu lực một vấn đề, đầu tiên phải hiểu rõ vấn đề đó. Thời gian dùng để tìm ra giải pháp cho một vấn đề thường là vô ích, bởi vì người ta hay tự thỏa mãn trong việc xử lý các diễn biến của nó mà quên không bàn tới nội dung sâu sắc của nó.

b. Nguyên tắc về sự xác minh đầy đủ

Một quyết định logic phải được bảo vệ bằng các lý do xác minh đúng đắn. Tất cả mọi quyết định logic phải được dựa trên những cơ sở vững chắc. Người ta phải bảo vệ được quyết định đã đề ra bằng cả một tổng thể những sự việc hiển nhiên và có thể kiểm tra lại để chứng tỏ quyết định đó là hợp lý và logic. Mà một người khác nếu quan sát tình hình cũng dưới góc độ đó và trong hoàn cảnh đó, thì dù họ có thể có những ý kiến bất đồng hay những định kiến và lợi ích khác thì họ cũng buộc phải đi tới cùng kết luận đó.

c. Nguyên tắc về sự đồng nhất

Thực tế thường xảy ra tình trạng cùng một sự việc, có thể có nhiều quan điểm, nhiều cách nhìn nhận khác nhau tùy thuộc vào người quan sát và không gian, thời gian diễn ra sự việc đó. Chẳng hạn, cạnh tranh dưới cơ chế quản lý bao cấp của các nước XHCN bị coi là một hiện tượng xấu, thì ngày nay tất cả các nước thực hành nền kinh tế thị trường đều coi là một hiện tượng tất yếu và lành mạnh. Cho nên ta cần phải xác định một cách rõ ràng những sự việc và để làm việc đó, cần phải tin chắc rằng ta đã nghĩ tới những sự khác nhau có thể có do các sự thay đổi về địa điểm hay về thời đại gây ra.

Bốn vấn đề đáng lưu ý khi ra quyết định:

- Chỉ có nhà quản trị mới được đề ra quyết định quản trị.
- Quyết định quản trị được đề ra khi vấn đề đã chín.
- Ra quyết định quản trị liên quan đến vấn đề thu thập và xử lý thông tin.
- Quá trình ra quyết định mang tính khoa học và tính nghệ thuật.

1.3. Vai trò của quyết định

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

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

1.4. Mục tiêu của 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 của việc xác định mục tiêu:

- 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.

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

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

1.5. Cơ sở khoa học của việc ra quyết định

a. 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.

b. 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 ...

c. Khả năng 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.

d. 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.

e. 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.

f. 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.

1.6. Nội dung và hình thức của các quyết định

a. 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 chồng chéo, bắt 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).

b. 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.

1.7. Phân loại quyết định quản trị

a. Theo tính chất của vấn đề ra quyết định.

Quyết định chiến lược: là những quyết định có tầm quan trọng, xác định phương hướng và đường lối hoạt động của tổ chức, thường do các nhà quản trị cấp cao thực hiện.

Quyết định chiến thuật: là những quyết định được thực hiện nhằm giải quyết những vấn đề lớn, bao quát một lĩnh vực hoạt động, thường do các nhà quản trị cấp giữa thực hiện.

Quyết định tác nghiệp: là những quyết định giải quyết những vấn đề mang tính chuyên môn nghiệp vụ của các bộ phận, thường do các nhà quản trị cấp thấp thực hiện.

b. Theo thời gian thực hiện.

Quyết định dài hạn: là những quyết định được thực hiện trong khoảng thời gian dài (thường dài hơn một vòng hoạch định).

Quyết định trung hạn: là những quyết định được thực hiện trong thời gian khá dài, nhưng dưới một vòng hoạch định.

Quyết định ngắn hạn: là những quyết định tức thì, nhanh chóng, mang tính nghiệp vụ thuần túy.

c. Theo phạm vi thực hiện.

Quyết định toàn cục: là những quyết định có tầm ảnh hưởng đến tất cả bộ phận trong tổ chức.

Quyết định bộ phận: là những quyết định chỉ ảnh hưởng đến một hay một vài bộ phận trong tổ chức.

d. Theo chức năng quản trị.

Quyết định kế hoạch: liên quan đến phân tích xây dựng và lựa chọn phương án hay kế hoạch hoạt động.

Quyết định về tổ chức: liên quan đến xây dựng cơ cấu hay vấn đề nhân sự.

Quyết định điều hành : liên quan đến những mệnh lệnh, khen thưởng, động viên hay những cách thức giải quyết định vấn đề.

Quyết định kiểm tra: liên quan đến đánh giá kết quả, tìm nguyên nhân hay biện pháp điều chỉnh hoạt động.

e. Theo phương thức soạn thảo.

Các quyết định được lập trình trước: dùng trong những tình huống thường gặp, thể lệ và thủ tục được triển khai và áp dụng thường xuyên.

Các quyết định không lập trình: dùng trong những tình huống bất thường, mới mẻ khác hẳn những điều thường gặp. Vì thế không có những phương pháp chuẩn mà nhà quản trị phải phán đoán, dùng trực giác, kinh nghiệm để nghĩ ra cách giải quyết phù hợp trong từng hoàn cảnh.

Trong thực tế các nhà quản trị cao cấp thường phải đối phó với các quyết định không lập trình, ngược lại các nhà quản trị cấp thấp hay làm quyết định có lập trình.

Bảng 4.1. Bản chất của quyết định

Loại	Bản chất quyết định	Kĩ thuật làm quyết định
Lập trình	Lập lại và thường xuyên một thủ tục nhất định được lập ra, những quyết định không được coi là mới.	Thói quen, cách điều hành căn bản những chương trình cách xử lí dữ liệu tự động.
Không lập trình	Mới mẻ, không cấu trúc, kết quả bất thường, không có phương pháp rõ ràng.	Phán đoán, trực giác, kinh nghiệm, sáng tạo trong lựa chọn và thực hiện.

1.8. Các cấp làm quyết định.

Quyết định không lập trình thường dùng cho các nhà quản trị cấp cao, như các quyết định chiến lược, chính sách, kế hoạch lâu dài và định vị công ty trong môi trường. Khi mức độ chắc chắn càng tăng thì mức độ phức tạp giảm, quản trị cấp trung gian làm những quyết định chiến thuật, những quyết định quản trị liên kết tổ chức với môi trường nhằm thực hiện những mục tiêu do quản trị cấp cao đề ra. Cuối cùng những quyết định lập trình do các nhà quản trị cấp thấp làm. Các quyết định điều hành hàng ngày lập đi lập lại, xảy ra trong những tình huống chắc chắn thường do cấp dưới làm.

Mức độ chia sẽ làm các quyết định giữa các nhà quản trị cấp cao và cấp thấp phụ thuộc vào ngành kinh doanh, bản chất vấn đề và đặc biệt là tính văn hoá của dân tộc. Tuy nhiên ngày nay môi trường ngày càng biến động, kỹ thuật ngày càng thay đổi nhanh chóng thì khuynh hướng cá nhân làm quyết định càng được coi trọng, chính vì thế trình độ văn hoá, khả năng chuyên môn và kinh nghiệm của nhà quản trị ngày càng được chú trọng.

1.9. Chức năng và yêu cầu của quyết định quản trị.

a. Các chức năng của quyết định quản trị:

Gồm 4 chức năng:

- Chức năng định hướng: xác định những phương hướng và tính chất hoạt động cho đối tượng.

- Chức năng bảo đảm: khi quyết định chỉ ra và bảo đảm những điều kiện cần thiết để đối tượng vận hành theo những phương hướng đã vạch ra, bảo đảm tính khả thi của quyết định.

- Chức năng phối hợp: khi quyết định phải xác định những mối quan hệ, vai trò và vị trí của các bộ phận tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề.

- Chức năng cưỡng bức: một quyết định khi ban hành phải có tính mệnh lệnh, bắt buộc đối tượng phải thi hành, đồng thời nó cũng đảm bảo tính động viên và khuyến khích đối tượng tham gia với một tinh thần tự giác cao nhất.

b. Các yêu cầu cơ bản của quyết định quản trị.

Tính khách quan và khoa học:

- Các quyết định là cơ sở quan trọng đảm bảo cho tính hiện thực và hiệu quả của việc thực hiện chúng, cho nên nó không được chủ quan tùy tiện, thoát ly thực tế. Vì quyết định là sản phẩm chủ quan sáng tạo của con người, do đó đảm bảo tính khách quan không phải là việc đơn giản, nhất là trong những trường hợp việc thực hiện các quyết định có liên quan đến lợi ích của người ra quyết định.

- Tính khoa học của các quyết định là sự thể hiện của những cơ sở, căn cứ, thông tin, nhận thức, kinh nghiệm của nhà quản trị trong việc xử lý, giải quyết những tình huống cụ thể xuất hiện đòi hỏi có sự can thiệp bằng các quyết định của họ, nó phải tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

Tính có định hướng

Một quyết định quản trị bao giờ cũng phải nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định. Việc định hướng của quyết định nhằm để người thực hiện thấy được phương hướng công việc cần làm, các mục tiêu phải đạt. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các quyết định có tính lựa chọn mà người thực hiện được phép linh hoạt hơn, sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện quyết định.

Tính hệ thống

Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định trong quản trị kinh doanh đòi hỏi mỗi một quyết định đưa ra phải nhằm đạt được một nhiệm vụ nhất định, nằm trong một tổng thể các quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung.

Tính tối ưu

Trước mỗi vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp thường có thể xây dựng được nhiều phương án khác nhau cùng nhằm đạt tới mục tiêu. Yêu cầu phải đảm bảo tính tối ưu có nghĩa là quyết định sẽ đưa ra để thực hiện phải là quyết định có phương án tốt hơn những phương án quản trị khác và trong trường hợp có thể được thì nó phải là phương án quyết định tốt nhất.

Tính cô đọng dễ hiểu

Dù được biểu hiện dưới hình thức nào các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu, để một mặt tiết kiệm được thông tin tiện lợi cho việc bảo mật và di chuyển, mặt khác làm cho chúng đỡ phức tạp giúp cho người thực hiện tránh việc hiểu sai lệch về mục tiêu, phương tiện và cách thức thực hiện.

Tính pháp lý

Đòi hỏi các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp thực hiện phải thực hiện nghiêm chỉnh.

Tính góc độ đa dạng hợp lý

Trong nhiều trường hợp các quyết định có thể phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện và khi có biến động của môi trường sẽ khó điều chỉnh được.

Tính cụ thể về thời gian thực hiện

Trong mỗi quyết định cần bảo đảm những quy định về mặt thời gian triển khai thực hiện và hoàn thành để cấp thực hiện không được kéo dài thời gian thực hiện.

II. QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

2.1. 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.

2.2. Môi trường làm 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 đề 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 ...

Đề tạo ra bầu không khí ra quyết định được thuận lợi và thoải mái, người ta 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.

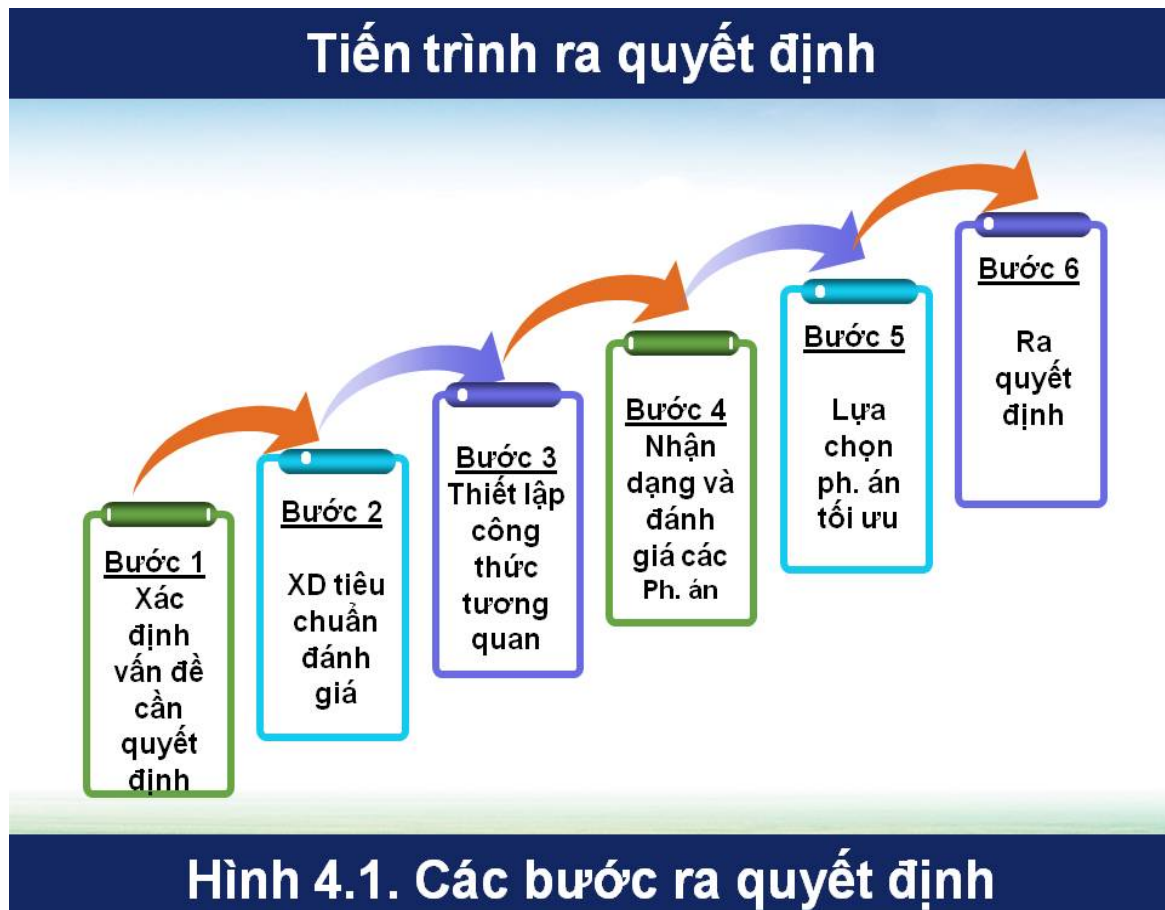
Có 3 loại môi trường làm quyết định sau:

- Môi trường chắc chắn (ổn định): nhà quản trị thường sử dụng cách thức so sánh để chọn ra giải pháp có lợi nhất trong trường hợp xác định.

- Môi trường không chắc chắn: nhà quản trị không có đủ thông tin và phải dựa trên suy đoán, kinh nghiệm của mình.

- Môi trường rất mơ hồ (rủi ro): tư duy mạo hiểm và tình cảm.

2.3. Các bước ra quyết định quản trị.



Bước 1: Nhận ra và xác định vấn đề cần quyết định. Đầu tiên các nhà quản lý cần nhận thấy các vấn đề cần phải giải quyết, ở đây một vấn đề có thể được định nghĩa là sự khác biệt giữa tình trạng mong muốn và hiện trạng, nhà quản lý phải đo được khoảng cách này. Giải quyết vấn đề là quá trình nhận ra khoảng cách và đưa ra hành động giả quyết. trong bước này nhà quản trị cần phải nắm vững những nội dung sau:

- Truy tìm vấn đề: Giải quyết vấn đề phải bắt đầu từ việc tìm ra vấn đề, là điều cốt tử của quản trị, vì không thể sửa sai khi không biết sai cái gì. Xác định cái sai và mô tả cái sai chính là công tác liên tục tìm kiếm và xử lý thông tin, do đó phải có một hệ thống thông tin hiệu quả. Thông tin là những tri thức cần thiết cho các nhà quản trị giải quyết các vấn đề và làm các quyết định.

- Nguyên nhân và triệu chứng của vấn đề: Đây là một vấn đề quan trọng vì có nhiều vấn đề không xuất hiện rõ ràng cho nên cần phải chuẩn đoán và tìm các triệu chứng giống như các bác sĩ khám bệnh phải tìm ra nguyên nhân gây bệnh.

- Quyết định làm quyết định: không một nhà quản trị nào dám mơ ước giải quyết được mọi vấn đề phát sinh trong tổ chức, nhà quản trị cần phải có những mức độ ưu tiên nhất định khi cần giải quyết một vấn đề nào đó. Để quyết định rằng mình phải làm một quyết định nhà quản trị phải trả lời 3 câu hỏi: (1) Vấn đề có dễ đối ố không?, (2) Vấn đề tự nó có thể sẽ qua đi hay không?, và (3) Tôi có phải tác động đến nó hay không? Từ các câu trả lời mà nhà quản trị quyết định mình nên làm quyết định hay không.

- Vấn đề khủng hoảng: Là những vấn đề bất ngờ xảy ra dẫn đến xáo trộn, tai họa nếu không giải quyết ngay. Kế hoạch tốt có thể giảm thiểu khủng hoảng nhưng không một kế hoạch nào có thể loại trừ hết các tình huống nguy hiểm. nhà quản trị ở vị trí

càng cao càng phải có khả năng giải quyết khủng hoảng tốt và nhanh chóng. Tức là có khả năng xác định vấn đề nhanh chóng và chính xác từ đó có các quyết định hợp lý.

Bước 2: Xác định những tiêu chuẩn cho quyết định. Khi đã xác định rõ hoàn cảnh phải quyết định, nhà quản trị cần phải tìm ra các tiêu chuẩn đánh giá quyết định, những tiêu chuẩn này sẽ là cơ sở đánh giá tính hiệu quả của quyết định. Cần chú ý là các tiêu chuẩn của quyết định phải đảm bảo tính định lượng, dễ hiểu, dễ đánh giá và thực tế.

Bước 3: Tìm kiếm các phương pháp của quyết định, số lượng các phương pháp tùy thuộc vào tính thời gian và tầm quan trọng của vấn đề cần quyết định. Thông thường khi có nhiều phương án thì khả năng chọn lựa một phương án tốt là cao nhưng lại mất thời gian và chi phí. Bước này có thể dễ dàng hơn nếu nhà quản trị có kinh nghiệm và am hiểu tốt đối tượng quản lý.

Bước 4: Đánh giá các giải pháp, cần phải đánh giá tất cả các giải pháp đưa ra, cần phải có một khuôn mẫu đánh giá cũng như những tiêu chuẩn đánh giá đúng đắn. Trước hết cần đánh giá giải pháp ở tính khả thi, nếu không đạt ta không xét tiếp, nếu đạt thì xét tiếp đến tính phù hợp và cuối cùng phải xét đến tính hiệu quả của mỗi giải pháp. Ở bước này chúng ta có thể quay lại bước 3 để xác định lại các phương án cho đến khi có được các phương án đạt tiêu chuẩn.

Bước 5: Chọn giải pháp tốt nhất, chỉ có giải pháp nào qua được bước 4 thì mới xét tiếp, và trong các giải pháp có thể chấp nhận được ta phải chọn giải pháp nào có tính khả thi cao nhất thích hợp nhất trên quan điểm hiệu quả tối ưu.

Bước 6: quyết định cuối cùng, thực chất là thi hành giải pháp đã chọn. Sự thành công của một quyết định phụ thuộc vào khả năng biến kế hoạch thành hành động. Nhà quản lý phải biết tổ chức và thuyết phục. đôi khi sự thất bại chỉ đơn giản là không cho người nhân viên thấy tầm quan trọng của vấn đề hay đôi khi nhà quản trị không tranh thủ được sự ủng hộ của mọi người.

Trong quá trình thực hiện quyết định cần kiểm tra và đánh giá kết quả. Nhà quản trị cần phải xác định sự việc nào cần phải đo lường, đo ở đâu và bằng cách gì? Tức là phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả của công việc đang thi hành. Kết quả sau đó phải được so sánh với chỉ tiêu để biết biện pháp mới có kết quả hay không. Nếu không có kết quả thì ta phải dừng ngay chính kết quả này để xem xét lại toàn bộ tiến trình làm quyết định.

2.4. Các mô hình ra quyết định.

a. Quyết định cá nhân.

Thông thường các nhà quản trị phải quyết định một mình với những thông tin đã có. Người làm quyết định có đủ thẩm quyền và khả năng giải quyết những vấn đề nảy sinh, các quyết định cá nhân cần thiết đòi hỏi thời gian và tinh thần trách nhiệm cao.

b. Quyết định có tham vấn.

Khi các nhà quản trị cần có thêm thông tin hay ý kiến của người khác.

Việc tham vấn có thể chính thức triệu tập một cuộc họp để mọi người cho ý kiến, hay không chính thức như gặp riêng một nhóm hay một cá nhân. Sau khi tham khảo ý kiến mới ra quyết định cuối cùng.

Quyết định có tham vấn rất cần khi giải quyết những vấn đề phức tạp, phi cấu trúc, hoặc nhà quản trị phải đối phó cùng lúc với nhiều kiến thức mà mình không hiểu sâu. Đồng thời cần phải tỉnh táo và có giới hạn nếu không nhà quản trị sẽ bị động trong việc ra quyết định.

c. Quyết định tập thể.

Đòi hỏi nhà quản trị tranh thủ được thông tin từ tập thể, vận động tập thể tham gia vào các quyết định.

Quyết định tập thể vừa đảm bảo một quyết sáng tạo vừa cải thiện mối quan hệ giữa các cá nhân. Nhà quản trị cần phải biết khi nào nên dùng quyết định tập thể.

Một số hoàn cảnh sau có thể dùng quyết định tập thể là:

- Có đủ thời gian để sử dụng phương pháp này.
- Mỗi thời 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.

Có 5 phong cách ra quyết định (xem bảng).

Bảng 4.2. CÁC PHONG CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH

Phong cách ra quyết định	NỘI DUNG
Mô hình 1	Nhà quản trị độc lập ra quyết định dựa trên những hiểu biết của mình, hoàn toàn không có sự tham khảo với các thuộc cấp khác
Mô hình 2	Nhà quản trị đề nghị các thuộc cấp cung cấp các thông tin, sau đó độc lập đưa ra giải pháp cho vấn đề cần quyết định
Mô hình 3	Nhà quản trị trao đổi với các 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
Mô hình 4	Các nhà quản trị trao đổi với tập thể để lấy ý kiến và đề nghị chung của họ. Sau đó nhà quản trị sẽ ra quyết định với nội dung có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi ý kiến tập thể
Mô hình 5	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

2.5. Trở ngại của chủ doanh nghiệp khi ra quyết định

Một vấn đề đã chín muồi và đã được đặt ra, song quyết định có đưa ra thực hiện được hay không còn tùy thuộc vào động cơ và bản lĩnh của của một giám đốc.

Để có một quyết định đúng đắn phụ thuộc rất lớn vào động cơ của người quyết định ra nó. Những động cơ ảnh hưởng trực tiếp đến việc ra quyết định của giám đốc đó là: Lợi ích kinh tế (bao gồm lợi ích cá nhân, lợi ích doanh nghiệp và lợi ích của xã hội), các ràng buộc và uy tín, trách nhiệm của giám đốc. Ngoài việc phụ thuộc vào động cơ, quyết định còn phụ thuộc vào bản lĩnh của giám đốc tức là người giám đốc có dám chấp nhận

rủi ro để vượt qua mọi trở ngại trong khi ra quyết định hay không.

Các trở ngại thường xảy ra là sự thiếu chuẩn xác, thiếu đồng bộ hoặc bất hợp lý của hệ thống luật pháp Nhà nước, mâu thuẫn giữa tham vọng và khả năng có hạn, cuối cùng là sự biến động hàng ngày của thị trường. Tất cả những khó khăn đó đòi hỏi giám đốc phải có nghị lực mới ra quyết định kịp thời và có hiệu quả.

2.6. Một số phương pháp ra quyết định

a. Phương pháp phát biểu cuối cùng

Trong phương pháp phát biểu cuối cùng bạn cho phép nhân viên thảo luận và đề nghị giải pháp cho vấn đề.

Bạn có thể lưu ý hoặc không lưu ý đến những đề nghị này khi ra quyết định.

Bạn có thể cho phép tình huống được thảo luận theo cách thật cởi mở nhưng ở cuối cuộc thảo luận bạn tự ra quyết định.

Ưu điểm

- Sử dụng một số nguồn lực của nhóm.
- Cho phép một số sáng kiến

Nhược điểm

- Nhân viên ít quyết tâm.

b. Phương pháp nhóm tinh hoa

Phương pháp nhóm tinh hoa có sự tham gia của bạn và ít nhất một người khác vào việc ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của những người khác.

Bạn tranh luận và đưa ra giải pháp, đưa ra quyết định và trình bày quyết định cho số nhân viên còn lại.

Bạn thậm chí có thể thảo luận về cơ sở của quyết định của bạn trước các nhân viên.

Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian.
- Thảo luận cởi mở
- Phát triển nhiều ý tưởng.

Nhược điểm

- Nhân viên ít quyết tâm.
- Xung đột vẫn duy trì
- Ít có sự tương tác.

c. Phương pháp cố vấn

Phương pháp cố vấn đặt bạn vào vị trí của người cố vấn. Bạn có thể đưa ra một quyết định ban đầu thăm dò và trình bày quyết định này cho nhóm để thảo luận và thu thập dữ liệu. Bạn xem xét cẩn thận và cởi mở ý kiến của nhóm trước khi ra quyết định.

Thường bạn sẽ đi tới quyết định đầu tiên và trình bày quyết định này trước nhóm để thảo luận. Bạn phải có đầu óc cởi mở và cho phép chính bạn thay đổi do những lý lẽ mà nhân viên đưa ra. Bạn cũng cho phép người khác cải tiến một cách chi tiết quyết định ban đầu của bạn hoặc, ngược lại, đưa ra đề nghị và ủng hộ cho các quan điểm khác. Quyết định cuối cùng là do bạn đưa ra, có xem xét cẩn thận và một cách cởi mở các quan điểm khác.

Ưu điểm

- Sử dụng nguồn lực cả nhóm.
- Thảo luận cởi mở.
- Phát triển nhiều ý tưởng.

Nhược điểm

- Ai là chuyên gia ?
- Lãnh đạo phải cởi mở.

d. Phương pháp luật đa số

Phương pháp luật đa số có sự tham gia của mọi thành viên của nhóm trong quá trình ra quyết định bằng cách cho phép mỗi thành viên có một lá phiếu bình đẳng. Nhóm biểu quyết về việc chọn quyết định nào.

Quyết định nhận được từ đại đa số phiếu sẽ thắng và trở thành quyết định cuối cùng.

Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian.
- Cho phép kết thúc các cuộc thảo luận.

Nhược điểm

- Thiếu số cô lập.
- Quyết tâm trong toàn nhóm không cao.

e. Phương pháp nhất trí

Phương pháp nhất trí có sự tham gia của toàn thể nhân viên vào việc ra quyết định. Một quyết định không thể đạt được cho tới khi toàn bộ nhân viên đồng ý về một quyết định nào đó. Phương pháp này có thể đưa ra một quyết định có chất lượng cao do đầu vào lớn mạnh và phong phú, nhưng có thể tốn nhiều thời gian. Nhất trí là một phương pháp quyết định để sử dụng hết nguồn lực sẵn có của nhân viên và để giải quyết một cách sáng tạo những xung đột và các vấn đề chủ yếu.

Nhất trí rất khó đạt được vì mọi thành viên của nhóm phải đồng ý trên quyết định cuối cùng. Sự nhất trí hoàn toàn không phải là mục tiêu bởi vì rất hiếm khi đạt được, nhưng mỗi thành viên của nhóm nên sẵn sàng chấp nhận ý kiến của nhóm trên cơ sở tính hợp lý và tính khả thi. Khi mọi thành viên của nhóm đều chấp nhận thì bạn đã đạt tới sự nhất trí, và sự đánh giá này có thể được xem như là quyết định của nhóm. Thực vậy, điều này có nghĩa là một người đơn độc nếu cần thiết có thể cản trở nhóm vì không chắc rằng mọi chi tiết đều được mọi người hoàn toàn chấp nhận. Việc biểu quyết là không được phép. Trong việc ra quyết định dựa vào sự nhất trí đích thân bạn phải tin chắc quyết định là quyết định đúng đắn và đồng ý đi theo quyết định này.

Ưu điểm

- Kích thích sáng tạo.
- Nhân viên quyết tâm.
- Sử dụng mọi khả năng.

Nhược điểm

- Tốn nhiều thời gian.
- Các thành viên phải có kỹ năng, làm việc theo ê kíp cao

III. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH.

3.1. Các công cụ định lượng

a. Ma trận kết quả kinh doanh.

Mô tả giá trị có thể có của những phương án bằng cách trình bày những hậu quả và những xác suất có thể xảy ra. Xác suất là những biến cố có thể xảy ra, được gán cho giá trị từ 0 (không có khả năng xảy ra) đến 1 (chắc chắn sẽ xảy ra).

Giá trị dự liệu của một đường lối hành động là tổng số giá trị được dự liệu cho đường lối đó nhân với xác suất xảy ra của từng giá trị.

Nhà quản trị sẽ so sánh giá trị dự liệu này với các giá trị dự liệu của các phương án khác, sau đó chọn phương án nào có giá trị dự liệu cao nhất.

b. Cây quyết định. Là hình vẽ một chuỗi các quyết định cần thiết cho việc xác định giá trị dự liệu của các đường lối hành động.

Trong đó ta quyết định mỗi khả năng mà ta ra quyết định có thể lựa chọn là một chiến lược, còn mỗi kết cục là một biến cố và giả thiết xác suất để xảy ra các biến cố bao giờ cũng biết.

Cây quyết định thực chất xây dựng trên kỹ thuật xác suất, hiện nay được ứng dụng khá rộng rãi trong các lĩnh vực quản trị.

3.2. Các công cụ định tính

a. 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 đối mặt nhau để tránh những áp lực lên nhau. Bao gồm các bước sau:

1. Vấn đề đặt ra, các thành viên được yêu cầu cho các giải pháp thông qua việc trả lời một loạt các câu hỏi được chuẩn bị một cách cẩn thận.
2. Mỗi thành viên hoàn tất một cách độc lập bảng câu hỏi theo các quan điểm và phương án của mình.
3. Những kết quả của lần trả lời thứ nhất được tập hợp lại và in ra.
4. Đánh giá và in ra, mỗi thành viên nhận một bảng đánh giá kết quả.
5. Sau khi xem xét lại kết quả những thành viên được yêu cầu cho các giải pháp. Những kết quả đòi hỏi giải pháp mới hay những sửa chữa cho những giải pháp ban đầu.
6. Nhắc lại bước 4 và 5 nhiều hay ít tùy theo yêu cầu cho đến khi có sự nhất trí giữa các thành viên theo một giới hạn nhất định.

b. Kỹ thuật tập thể danh nghĩa.

Là một nhóm các nhà quản trị có trách nhiệm ra quyết định hợp lại để tìm ra giải pháp trên cơ sở đánh giá các phương án của mỗi cá nhân. Gồm các 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 khi không còn ý kiến của ai nữa, tất cả những ý kiến đều được ghi lại đầy đủ.
3. Tập thể bây giờ mới thảo luận những ý kiến cho rõ ràng và đánh giá các ý kiến, đánh giá chung.
4. Mỗi thành viên độc lập cho điểm những ý kiến, quyết định sau cùng là những ý kiến được nhiều điểm.

3.3. 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 hay 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 bản 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 ngợch’ 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.

* 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.

IV. NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

4.1. Những phẩm chất cá nhân cần cho quyết định hiệu quả

Việc ra quyết định quản trị gắn liền với trình độ và nghệ thuật của nhà quản trị, muốn có một quyết định hiệu quả nhà quản trị cần tới 4 phẩm chất cá nhân quan trọng là: kinh nghiệm, khả năng xét đoán, óc sáng tạo và khả năng định lượng.

a. Kinh nghiệm

Kinh nghiệm giữ một vấn đề quan trọng trong việc quyết định. Khi đối phó với một vấn đề, nhà quản trị rút ra một kho kinh nghiệm của mình các giải pháp đã thành công cũng như các giải pháp thất bại trong quá khứ. Trong những quyết định theo chương trình thì kinh nghiệm yor ra có lợi thế hơn hẳn. Nhà quản trị có kinh nghiệm chẳng nhưng giải quyết công việc một cách dễ dàng, nhanh chóng mà còn có hiệu quả. Cần vận dụng kinh nghiệm nhưng không được lệ thuộc quá vào kinh nghiệm, muốn vậy phải đúc kết kinh nghiệm trên cả hai phương diện thành công và thất bại, từ đó sử dụng hợp lý kinh nghiệm của mình vào thực tiễn.

b. Khả năng xét đoán

Là khả năng đánh giá thông tin một cách thông minh và chính xác, bao gồm lương tri, sự chín chắn, lý luận và kinh nghiệm. Thông thường khả năng xét đoán tăng lên cùng với tuổi tác và kinh nghiệm. Tuy nhiên có những người thu thêm kinh nghiệm nhưng khả năng xét đoán thì không tăng lên, do vậy không thể đánh đồng xét đoán với kinh nghiệm được.

Người có khả năng xét đoán tốt có thể nhận được những tin tức quan trọng, định lượng và đánh giá chúng. Xét đoán sáng suốt là vô cùng quan trọng cho những trường hợp có cấu trúc xấu, vì người làm quyết định chỉ có thể khẳng định kết quả bằng sự xét đoán vô số những tương tác, áp dụng nhưng định lượng thỏa đáng cho những tiêu chuẩn, hiểu rõ nhưng bất trắc, và có thể đơn giản hóa vấn đề mà không bóp méo nhưng phần chủ yếu hay xa rời bản chất của nó.

Người ta cho rằng khả năng xét đoán phát triển như sau: Từ những tri thức có sẵn trong tay và những kinh nghiệm đã qua, người làm quyết định tạo lập nhưng tín hiệu gồm có những sự kiện, ý kiến và kiến thức tổng quát. Khả năng xét đoán cần thiết trong các bước của quá trình làm quyết định, nó cung cấp cho nhà quản trị một cái nhìn hệ thống và bao quát vấn đề.

c. Óc sáng tạo

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

Người có óc sáng tạo có thể hiểu và đánh giá các vấn đề một cách đầy đủ hơn. Họ còn nhìn ra được những vấn đề mà người khác không thấy. Tuy nhiên, giá trị rõ ràng nhất của óc sáng tạo là phát hiện nhưng khả năng lựa chọn. Khi đi tìm nhưng khả năng này, nhà quản trị có thể nhờ vào kinh nghiệm, vào kiến thức, nhưng gì mà người khác đã làm trong trường hợp tương tự, hoặc vào óc sáng tạo của mình mà phát triển mà phát triển nhưng khả năng phát triển nhưng khả năng lựa chọn mới. Trong phần lớn nhưng trường hợp như vậy, nhà quản trị chỉ cần tới kinh nghiệm, bởi vì hầu hết nhưng vấn đề đều là thông lệ, hoặc trước đây đã giải quyết. Tuy nhiên nếu kinh nghiệm bị hạn chế hay nhưng vấn đề có cấu trúc xấu, chúng cần khả năng lựa chọn sáng tạo.

Chọn lựa một khả năng đã rõ ràng thì vấn đề trở nên đơn giản, nhưng về lâu dài phần lớn nhưng vấn đề mà nhà quản trị gặp đều có cấu trúc xấu nên tính sáng tạo luôn cần thiết. Ngay cả khi các vấn đề có cấu trúc tốt thì sáng tạo cũng không thừa vì nó càng làm cho giải pháp của ta đơn giản và thích hợp.

d. Khả năng định lượng

Đây là phẩm chất cuối cùng cần thiết cho việc quyết định có hiệu quả. Phẩm chất này liên quan đến khả năng sử dụng những kiến thức toán học, những phương pháp định lượng trong quản trị. Đó là nhưng kĩ thuật giúp các nhà quản trị đạt được nhưng quyết định hiệu quả nhất, Nhưng kĩ thuật trên cung cấp nhưng phương pháp khả quan

để phân tích và đánh giá vấn đề. Tuy nhiên kết quả của những kỹ thuật đó chỉ là cơ sở cho việc đánh giá và lựa chọn chúng, chúng là công cụ chứ tuyệt nhiên không thể thay thế sự xét đoán cá nhân của nhà quản trị được.

4.2. Nâng cao hiệu quả việc thực hiện quyết định

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

a. Triển khai quyết định

Bước này đòi hỏi nhà quản trị phải triển khai cụ thể rõ ràng các nội dung của quyết định tới các nhóm và cá nhân có trách nhiệm thực thi, bảo đảm rằng các bộ phận liên quan thấu hiểu trách nhiệm và vị trí của mình trong hoạt động, đồng thời phải đúng thời gian. Cần phải kiểm tra đánh giá sự am hiểu nhiệm vụ của các bộ phận, nếu có sự hiểu lầm hay chưa hiểu nhiệm vụ thì nhất thiết phải triển khai lại. Chỉ khi 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 có rất nhiều quyết định không thực thi có hiệu quả chỉ vì nhân viên không được triển khai đúng mức.

b. Bảo đảm các điều kiện vật chất

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

c. Giữ vững thông tin phản hồi

Nội dung này có hai quan điểm quan trọng sau: (1) Khi giữ vững thông tin phản hồi nhà quản trị có thể phối hợp có hiệu quả và nhịp nhàng giữa các bộ phận, nhanh chóng giải quyết các trì trệ và các phát sinh có nguy cơ cản trở hoạt động, và (2) nhận diện những sai lệch để sửa chữa kịp thời.

d. Tổng kết và đánh giá kết quả

Nhanh chóng đánh giá những kết quả từ việc thực hiện quyết định để rút ra những kinh nghiệm và các bài học, làm cho các vòng quyết định sau có hiệu quả hơn. Nội dung này là cần thiết vì quyết định luôn có tính nền tảng và kế thừa, do bản chất của quản trị là liên tục.

4.3. Các trợ giúp khi làm quyết định

a. Người phản biện

Trong quá trình làm quyết định ta bầu một người làm phản biện những quyết định và các ý kiến mà ta đưa ra. Cách thức này giúp nhà quản trị có thêm ý kiến và phát hiện những vấn đề mới mà khi làm quyết định ta không nghĩ ra, nó cũng giảm bớt đầu óc bẻ lái và những suy nghĩ lồi lõm.

b. Tham vấn đa nguyên

Cũng tương tự như phản biện nhưng ta sử dụng nhiều nhóm đại diện nhiều quan điểm khác nhau để tham gia chất vấn. Biện pháp này bảo đảm mọi quan điểm đều được quan tâm đúng mức, và nó làm tăng tính hiệu quả của quyết định. Tham vấn đa nguyên cho phép các nhà quản trị tranh thủ được nhiều ý kiến, quan điểm đồng thời qua tham vấn nhà quản trị thu thập được nhiều thông tin về các phương án, giúp cho việc hình thành và lựa chọn quyết định tối ưu hơn.

Tham vấn đa nguyên cần có những nguyên tắc nhất định nhằm bảo đảm các ý kiến tham vấn đó mang tính xây dựng và dễ dàng đánh giá khi lựa chọn. Các nguyên tắc xây dựng để tham vấn đa nguyên cần hướng tới mục tiêu của các quyết định; chấp

nhận nhưng ý kiến đa chiều và cả nhưng phản biện ;nhưng nhà quản trị cần có tính độc lập tương đối trong quyết định của mình.

c. Chất vấn biện chứng

Một nhóm được chỉ định đóng vai phản biện những giá trị , nững suy đoán ban đầu của người làm quyết định .Như thế buộc người ra quyết định phải xét lại nhưng suy đoán và các quyết định của mình đồng thời phải giải quyết những vấn đề mà nhóm vấn biện chứng đưa ra . Phương pháp này thường giúp nảy sinh nhưng đường lối hành động tốt hơn ; đồng thời qua chất vấn sẽ làm sáng tỏ những vấn đề mà nhà quản trị còn đang lưỡng lự hay chưa thật sự hiểu thấu đáo .Điều đó giúp nhà quản trị chủ động và quyết đoán hơn trong các quyết định của mình.

4.4. Một vài lời khuyên hữu ích trong việc ra quyết định:

Ngừng tìm kiếm sự hoàn hảo

Rất nhiều nhà quản lý danh tiếng chia sẻ họ thích nhận được bản báo cáo (dù chỉ hoàn thành được 80%) sớm vài tiếng hơn là nhận báo cáo muộn 5 phút dù nó đã được hoàn thành 100%. Câu chuyện này cho thấy: Không nên kỳ vọng mọi thứ phải thật hoàn hảo. Thay vì tìm kiếm những điều không thể, người ra quyết định hiệu quả có xu hướng nắm lấy ngay mọi cơ hội, và tin tưởng rằng quyết định của họ là chính xác.

Độc lập

Người đưa ra quyết định tốt là người độc lập kể cả khi hợp tác với người khác. Họ có xu hướng đề những người giỏi nhất bên mình và hỏi ý kiến của mọi người. Ví dụ, trong một cuộc thảo luận với một nhóm chuyên gia, họ sẽ không bao giờ hỏi: " Tôi nên làm gì?". Thay vào đó, câu hỏi của họ sẽ là: " Anh/ chị nghĩ gì về việc này?" Họ sẽ nhận được những ý kiến của mọi người, phân tích và ra quyết định.

Biết thời điểm nên nghỉ ngơi

Những ý tưởng sẽ đến khi bạn ít mong đợi nhất. Cũng tương tự như việc bỗng nhiên bạn nhớ ra tên một diễn viên mà bạn nghĩ là mình đã quên. Thật đơn giản, bạn chỉ cần để bộ não nghỉ ngơi một chút, hoặc tập trung sang một vấn đề khác, não của bạn sẽ có cơ hội kiểm tra mọi dữ liệu. Từ đó, bạn sẽ có sự phân tích logic và đưa ra quyết định một cách chính xác nhất.

Chú ý tới trực giác

Trực giác cũng có vai trò quan trọng trong việc đưa ra quyết định. Một quyết định có thể giải quyết một vấn đề, nhưng mọi vấn đề sẽ không thể được giải quyết chỉ với một quyết định. Đôi khi, việc ra quyết định phụ thuộc nhiều vào trực giác hơn là phân tích. Ví dụ, để quyết định nên chọn lựa 1 trong 2 đại lý tiềm năng, bạn sẽ phải dựa vào trực giác của mình để đưa ra quyết định cuối cùng.

Thăng thân nhận lỗi

Không ai là người hoàn hảo và không phải lúc nào mọi việc cũng xảy ra như theo ý muốn của chúng ta. Đôi khi, quyết định của bạn là sai lầm dù bạn đã cố gắng cân nhắc kỹ lưỡng trước. Khi đó, hãy trung thực nhận sai và sửa sai. Thậm chí, nếu ra quyết định sai, bạn sẽ nhận được nhiều sự tôn trọng và lòng trung thành hơn từ nhân viên khi biết nhận sai và giải quyết nó một cách tốt đẹp thay vì tìm cách giấu giếm chúng.

1. Để các bước ra quyết định dễ dàng hơn hãy vận dụng những điều sau đây

1.1. Nhận biết vấn đề

- Tìm xem có những khác biệt nào giữa thực tế đang tồn tại và điều mà bạn cho là “tiêu biểu”.
- Xem xét mối quan hệ nhân - quả.
- Hỏi ý kiến những người trong cương vị để đưa ra được những triển vọng khác

nhau hoặc để hiểu biết đúng bản chất của tình huống ra quyết định.

- Xem xét tình huống từ những góc độ khác nhau.
- Phải cởi mở khi chấp nhận rằng thậm chí bạn có thể là một phần của nguyên nhân gây ra vấn đề.

- Quan tâm theo dõi kết quả công việc nếu như nó không diễn ra như kế hoạch.

Chú ý các vấn đề xảy ra có tính chất lặp đi lặp lại. Điều này thường cho thấy là chúng ta chưa hiểu vấn đề một cách đầy đủ. Vấn đề có thể được nhận biết sớm hơn nhờ :

- Lắng nghe và quan sát nhân viên để biết được những lo ngại của họ đối với công việc, công ty và những cảm nghĩ của họ đối với các đồng nghiệp và ban quản lý.

- Đề ý đến hành vi không bình thường hoặc không nhất quán; điều này phản ánh một số vấn đề còn che giấu bên dưới.

- Nếu được, tiếp tục nắm bắt các thông tin về những việc mà đối thủ hoặc người khác đang làm.

- Một khi bạn nhận biết được vấn đề hoặc tình huống “thực”, và hiểu những nguyên nhân của nó thì bạn phải đưa ra một trong những quyết định đầu tiên của bạn. Quyết định xem có phải :

- Không làm gì cả hay không (việc quyết định “không đưa ra quyết định gì cả” cũng là một quyết định).

- Chỉ quan sát vấn đề và trở lại vấn đề vào một ngày khác.

- Thử kiểm tra vấn đề.

- Cứ tiến tới tìm kiếm một giải pháp và đưa ra nhiều quyết định hơn.

1.2. Những khó khăn trong giai đoạn xác định vấn đề

Thành kiến thiên lệch do nhận thức :

- Bảo thủ

- Ảnh hưởng chính trị bởi người khác

- Mô hình trí năng : mỗi người nhận thức vấn đề với một khía cạnh khác nhau.

- Kỹ năng phân tích kém :

- Không rõ những gì đang xảy ra & hay gán cho cho nó 1 vấn đề gì đó.

- Thiếu thời gian.

- Tình huống phức tạp.

- Coi giải pháp là vấn đề.

1.3. Xác định vấn đề một cách hiệu quả

- Ý thức được những hạn chế về mặt nhận thức.

- Xem xét các mối quan hệ nhân quả.

- Thảo luận tình huống với các đồng sự.

- Xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau.

- Có đầu óc cởi mở, thậm chí chấp nhận rằng đôi khi chính bạn là một phần nguyên nhân của vấn đề.

- Theo dõi kết quả công việc, kịp thời phát hiện những bất thường khi việc không diễn ra theo như kế hoạch.

- Sử dụng công nghệ thông tin.

2. Phân tích các nguyên nhân

- Tập hợp các dữ liệu về tình huống.

- Xác định phạm vi vấn đề.

- Ước lượng hậu quả của vấn đề.

- Xem xét những hạn chế có thể có ảnh hưởng đến các giải pháp của vấn đề.

2.1. Tập hợp dữ liệu về tình huống

- Điều này đòi hỏi khả năng phân biệt giữa sự kiện và ý kiến. Đặc biệt trong các vấn đề giữa các cá nhân với nhau, ý kiến của mọi người có thể rất mạnh mẽ và bị ảnh hưởng bởi xúc cảm.

- Bạn cần phải thu thập và tổ chức dữ liệu thích hợp cho vấn đề. Trên thực tế bạn sẽ không thể nào tập hợp được mọi thông tin mà bạn muốn, do đó bạn phải biết ưu tiên chọn cái gì là quan trọng nhất.

2.2. Xác định phạm vi của vấn đề

- Bạn hãy xem xét ai và cái gì có liên quan. Đó vấn đề có khả năng ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức hoặc chỉ một vài thành viên ?

- Đó là một vấn đề giữa các cá nhân với nhau, một vấn đề về hệ thống hoặc một vấn đề thuộc nhóm ? Các nhân tố như vậy có thể có ảnh hưởng tới nguồn lực mà bạn cấp cho việc tìm kiếm giải pháp.

- Chẳng hạn, nếu vấn đề đe dọa sự tồn tại của tổ chức của bạn và đe dọa mất tiền thì bạn rõ ràng sẽ phải bỏ nhiều nguồn tài nguyên đáng kể vào việc giải quyết nguyên nhân này. Xác định phạm vi của vấn đề cũng sẽ giúp xác định được những người có liên quan.

2.3. Xác định hậu quả của vấn đề

Quyết định những hậu quả có thể có của vấn đề để thấy có phải phân tích thêm nữa hoặc nhận thêm nguồn lực nữa hay không ?

2.4. Xem xét những hạn chế có thể có ảnh hưởng đến giải pháp của vấn đề

- Có những yếu tố nào có thể ngăn cản một giải pháp đạt kết quả tốt hay không? Nếu lãnh đạo đã thiết lập một chương trình đặc biệt và phân tích ban đầu chỉ vào tính không hiệu quả, thì việc này không đáng để bạn phải mất thời gian, nguồn lực, năng lượng (hoặc công việc) vào việc cố gắng giải quyết vấn đề này.

- Tập hợp dữ liệu để tách riêng rẽ những phức tạp của vấn đề.

- Giai đoạn tách riêng rẽ bao gồm phân tích hoặc chuẩn đoán vấn đề bạn đã nhận biết trong giai đoạn đầu : đào sâu hơn vào những nguyên nhân của vấn đề và cố gắng thử trình bày tỉ mỉ tại sao nó lại là một vấn đề. Bạn cũng có thể xem xét lại ai sẽ liên quan và có thể có những hậu quả và ràng buộc nào có thể ngăn cản những giải pháp của vấn đề.

3. Đưa ra các giải pháp

- Bạn sẽ chọn giải pháp tốt nhất, là giải pháp cho phép đạt được những mục tiêu của bạn và có lưu ý đến những ràng buộc của tình huống.

- Tìm kiếm các giải pháp cho vấn đề bao gồm hai quá trình : suy nghĩ sáng tạo và suy nghĩ phân tích.

3.1. Suy nghĩ sáng tạo

Nếu bạn muốn khuyến khích sự sáng tạo và làm phát sinh nhiều giải pháp sáng tạo hơn thì bạn cần phải sẵn sàng thỏa được 4 tiêu chí. Đó là :

Sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến:

- Xử lý mỗi vấn đề như là một vấn đề mới và khác nhau. Bạn đừng đơn giản áp dụng những giải pháp đã có cho bất cứ một vấn đề nào mới nảy sinh.
- Hãy sẵn sàng lắng nghe các ý kiến khác nhau, cho dù những ý kiến này có vẻ kỳ quái. Một số trong đa số các quyết định có tính chất cải tiến và tác động mạnh đã xuất phát từ những “hạt giống” như thế.
- Khuyến khích nhân viên của bạn sẵn sàng tiếp thu mọi gợi ý bằng cách cho phép họ bình luận hoặc chỉ trích “hiện trạng”.

Chấp nhận rủi ro

- Nhiều người trong chúng ta không phát biểu vì chúng ta không muốn cảm thấy ngượng trước người khác.
- Một số nhà quản trị hiện nay còn làm trầm trọng hơn những cảm giác này bằng cách chế giễu những đề nghị của nhân viên. Điều này ngăn cản nhân viên đóng góp ý kiến.
- Đừng để một việc chưa bao giờ được thực hiện trước đó ngăn cản bạn thử sử dụng nó. Bạn phải chuẩn bị tỷ tưởng chịu thất bại, và xem thất bại như một bài học kinh nghiệm.
- Mức độ rủi ro phải được tính toán liên quan tới chi phí, lợi nhuận và kết quả có thể có đối với tổ chức và đối với bạn.

Kêu gọi người khác tham gia

- Người khác có thể đưa ra một cách nhìn nhận sự việc rất khác với bạn.
- Đúng là chúng ta thường trở nên quá quen thuộc với các vấn đề của chúng ta nên không thể nhìn xa hơn một số ranh giới nào đó.
- Lôi cuốn người khác thường giúp loại trừ những rủi ro của cách suy nghĩ theo nhóm.

Chấp nhận phê bình

- Hãy cố gắng không phản ứng lại trước các vấn đề mà giải pháp là hiển nhiên.
- Bạn nên khuyến khích gợi ý càng nhiều phương án càng tốt trước khi bạn đánh giá tính đúng đắn của các phương án.
- Nếu bạn đánh giá quá nhanh bạn sẽ làm nản lòng những đóng góp có tính chất cởi mở và gặp nguy cơ bỏ lỡ các giải pháp mang tính sáng tạo.

Làm phát sinh các giải pháp

- Mọi hình thức sáng tạo đều đòi hỏi phải làm phát sinh một số lớn ý tưởng.
- Thường thì nguồn ý tưởng tốt nhất xuất phát từ nhân viên có tính hơi độc đáo.
- Như bạn có thể đã biết, quản lý hoặc lãnh đạo những cá nhân như thế có thể gặp rắc rối, nhưng nếu bạn muốn những ý tưởng sáng suốt, có tính cải tiến, thì việc này đáng để bạn bận tâm.
- Một trong những kỹ thuật tốt nhất để làm phát sinh các phương án là phương thức “động não” trong đó mọi thành viên nêu ý kiến rồi cùng bàn bạc.

3.2. Sử dụng phương thức động não

- Yêu cầu mỗi người tham gia đóng góp ý kiến một cách rõ ràng : “Ngọc, nghĩ gì?”

- Liệt kê mọi ý kiến được đề cập đến, thậm chí ngay cả khi nó lặp lại đề nghị trước đây...

- Ghi lại ý kiến làm cho mọi người dễ đọc hơn.

- Thường xuyên khuyến khích những người tham gia đóng góp thêm nhiều ý kiến hơn khi chúng có vẻ “sắp cạn”.

- Bảo đảm rằng trước khi bạn dừng, mọi ý kiến đều được thông báo đầy đủ. Bạn thậm chí có thể nói: “Chúng ta hãy lấy thêm một ý kiến nữa từ mọi người”.

- Khuyến khích những ý kiến ngờ nghệch, ngộ nghĩnh và thậm chí nhìn bề ngoài là “điên rồ”. Những đề nghị này thường có thể có tính chất sáng tạo và cuối cùng thích hợp với thực tế. Phương thức động não nên mang tính hài hước.

- Đóng góp và ghi lại ý kiến riêng của bạn. Điều này có thực hiện để truyền sinh lực cho nhóm khi nhóm bị đình trệ.

- Khuyến khích những người tham gia phát triển và thêm vào những ý kiến đã được ghi nhận. Điều này không nên bao gồm việc thảo luận hoặc đánh giá những ý kiến dù dưới hình thức nào.

- Không ai phải đánh giá ý kiến của mình trong giai đoạn động não. Dù điều này có xảy ra theo cách tích cực hoặc tiêu cực thì bạn cũng nên bỏ qua và hỏi “kẻ phạm lỗi” trên những ý kiến khác, và bằng cách ấy, chuyển sự tham gia thành sự đóng góp tích cực.

4. Chọn giải pháp tối ưu:

Có một số cách để đánh giá các đề nghị, giải pháp hoặc ý kiến. Bạn có thể loại trừ một số bằng cách đặt những câu hỏi sau đây :

- Những phương tiện vật chất của tổ chức của bạn có làm cho các phương án trở nên không thực hiện được ?

- Tổ chức của bạn có khả năng đáp ứng chi phí theo phương án này không ?

- Lãnh đạo của bạn có nói rằng một số phương án nào đó không thể chấp nhận được hay không ?

- Tiêu chuẩn để đánh giá những giải pháp có thể có :

- Rủi ro có liên quan đến kết quả mong đợi
- Cố gắng cần phải có
- Mức độ thay đổi mong muốn .
- Khả năng có sẵn các nguồn tài nguyên (nhân sự và vật chất)

5. Thực hiện quyết định:

Nếu bạn muốn thành công ở giai đoạn quan trọng này thì bạn phải cần triển khai ít nhất là một số trong những kỹ năng sau đây :

- Làm rõ vấn đề
- Thiết lập cấu trúc để thực hiện
- Trao đổi thông tin
- Xác định tiến trình
- Đưa ra ví dụ chuẩn
- Chấp nhận rủi ro
- Tin tưởng

5.1. Làm rõ vấn đề

Bạn phải thật sự rõ ràng ngay từ trong suy nghĩ của riêng bạn về việc cần phải làm. Hãy chắc chắn rằng bạn biết chính xác bạn sẽ đi về đâu trước khi bạn khởi hành. Hãy tự hỏi : Quyết định cần đạt được là quyết định gì ?

5.2. Thiết lập cơ cấu để thực hiện

Bạn phải thiết lập mục tiêu rõ ràng và thời hạn của quá trình thực hiện. Bởi vì trong quản lý mục tiêu, nhân viên phải biết chính xác điều họ cần đạt được và phải biết ngày hoàn thành nhiệm vụ.

5.3. Trao đổi thông tin

Thông tin một cách rõ ràng cho người khác điều phải làm để đạt được quyết định.

Nếu nhân viên cùng tham gia vào việc thực hiện quyết định mà không thông hiểu những kết quả mong muốn đạt được và vai trò của họ, thì việc thực hiện sẽ không có hiệu quả.

5.4. Nhờ cậy

Bạn hãy chuẩn bị để xin được hỗ trợ về kinh nghiệm và tư vấn của người khác ngay từ khi bạn dự kiến làm thế nào để thực hiện một quyết định.

Đừng nghĩ rằng bạn đã có sẵn tất cả các câu trả lời. Việc thực hiện, nhất là đối với những quyết định phức tạp, đòi hỏi lên kế hoạch cẩn thận, thường là đặc biệt. Không nên cố gắng tự làm tất cả mọi việc.

5.5. Chấp nhận rủi ro

Hãy chuẩn bị chấp nhận rủi ro có tính toán để làm cho sự việc xảy ra. Phải nhiệt tình, kiên quyết và sốt sắng khi thực hiện một quyết định. Một quyết định sáng tạo đòi hỏi sự thực hiện phải có tính sáng tạo. Đừng nên áp dụng một qui trình thực hiện duy nhất có tính “tiêu biểu” vào mọi quyết định.

5.6. Mô hình hóa vai trò

Bạn phải mô hình hóa các tiêu chuẩn cho nhân viên tích cực noi gương. Hãy chuẩn bị tinh thần làm việc hết sức tích cực. Hãy tự đặt cho mình những chỉ tiêu phấn đấu ở mức cao. Nếu bạn làm như vậy thì bạn mới có thể dễ dàng đặt cho nhân viên những chỉ tiêu cao hơn và có nhiều hy vọng họ đạt được mục tiêu hơn. Bạn đừng giống như nhà quản trị mà tôi đã có lần làm việc dưới quyền, ông ấy luôn nói với chúng tôi rằng ông ấy mong chúng tôi làm việc lâu dài và tích cực cho tổ chức này. Ấy vậy mà ông ta luôn là người đến cuối cùng và là người đầu tiên rời công ty. Ông ta gần như một mình làm lợi cho căng tin của công ty!

5.7. Tin tưởng

Bạn hay tin tưởng rằng bạn và nhân viên của bạn luôn luôn có thể làm tốt hơn nữa. Đừng tìm cách ngăn lại việc thực hiện một quyết định mà bạn nghĩ rằng bạn và nhân viên của bạn không có khả năng đạt được. Người ta thường làm việc ở mức độ mà bạn tin rằng họ có khả năng đạt đến mức đó, miễn là nó hợp lý.

6. Đánh giá quyết định

Thẩm tra tính hiệu quả của một quyết định đòi hỏi một cách tiếp cận từ hai phía.

Một là, bạn phải đánh giá qui trình trên cơ sở đang diễn ra: Việc thực hiện có được tiến hành theo đúng trình tự của kế hoạch hay không ? Bạn có đạt được những kết quả mong muốn hay không ?

Hai là, bạn nên thẩm tra tính hiệu quả của toàn bộ quyết định và cả quá trình lấy quyết định nữa.

Việc đánh giá quyết định đang được thực hiện có thể tiến hành tốt nhất ở 2 mức độ : chính thức và không chính thức.

Việc xem xét lại một cách chính thức nên được dự kiến vào những ngày còn trong quá trình thực hiện quyết định và có thể được thực hiện nhờ những cơ chế kiểm tra chuẩn mực như các cuộc họp, kiểm tra đầu ra, biên bản và báo cáo sản xuất.

Việc xem xét lại không chính thức thường xuyên xảy ra bao gồm việc quan sát và nói chuyện với thân viên tham gia vào quá trình thực hiện : “Công việc diễn ra như thế nào?”, “Đến nay có vấn đề gì không?”. Các loại tình huống này cũng đưa ra những cơ hội lý tưởng để khuyến khích và giữ nhân viên tiếp tục nhiệm vụ của họ.

TÓM TẮT

- Ra quyết định là một công việc đầy khó khăn và thách thức đối với nhà quản trị ,khi môi trường tác động vào tổ chức ngày càng phức tạp và thay đổi nhanh,đòi hỏi nhà quản trị phải nắm vững lý thuyết ra quyết định .Quá trình ra quyết định quản trị mang tính khoa học và tính nghệ thuật.

- Có thể phân loại các quyết định quản trị theo nhiều tiêu thức.Các quyết định quản trị theo nhiều tiêu thức.Các quyết định quản trị phải đảm bảo sáu yêu cầu cơ bản: có căn cứ khoa học ,tính thống nhất , tính thẩm quyền, có địa chỉ rõ ràng ,tính thời gian, tính hình thức .

- Nhà quản trị phải tuân thủ ác bước của quá trình ra quyết định ,và có thể chọn lọc sử dụng các công cụ định lượng với trợ giúp của máy tính nư ma trận kinh doanh , cây quyết định...

- Nắm vững các mô hình (phong cách) ra quyết định giúp nhà quản trị chọn được cách thức ra quyết định phù hợp và giải quyết được vấn đề.

TÓM LƯỢC

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?

CHƯƠNG 5

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Hoàn thành chương này người học có thể:

- *Nêu khái niệm về chức năng hoạch định*
- *Giải thích được những lợi ích của việc hoạch định*
- *Phân biệt được các loại hoạch định trong một tổ chức*
- *Mô tả các bước trong tiến trình hoạch định chiến lược*
- *Giải thích được phân tích SWOT*
- *Nêu được các công cụ phổ biến trong hoạch định chiến lược.*
- *Trình bày phương pháp quản trị theo mục tiêu*

Hoạt động quản trị bao giờ cũng bắt đầu bằng câu hỏi: Làm gì và làm như thế nào? Điều đó đòi hỏi các nhà quản trị phải nhận thức đúng về sứ mạng của tổ chức, phân tích và đánh giá tất cả các tình huống có thể xảy ra, dự báo sự biến động của môi trường hoạt động; xem xét và đánh giá các nguồn lực và cân nhắc các giải pháp có thể lựa chọn. Và quan trọng hơn hết là phải xác định được mục tiêu và con đường đạt được mục tiêu đó. Tất cả các công việc trên được thể hiện trong một chức năng quan trọng của quản trị, cần thiết cho tất cả các cấp quản trị trong các tổ chức, đó là chức năng Hoạch định.

I. KHÁI NIỆM:

1.1. Khái niệm:

Hoạch định hay còn gọi là lập kế hoạch hoặc kế hoạch hóa kinh doanh gồm nhiều quan niệm khác nhau:

Thứ nhất: Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định những biện pháp tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó. Như vậy công tác kế hoạch theo nghĩa trên phải bao gồm đồng thời hai quá trình xác định mục tiêu (cái gì cần phải làm?); xác định con đường đạt đến mục tiêu (làm cái đó như thế nào?).

Thứ hai: Hoạch định là quá trình chuẩn bị đối phó với những thay đổi và tính không chắc chắn bằng việc trù liệu những cách thức hành động trong tương lai. Hai nguyên nhân chính đòi hỏi các nhà quản trị phải tiến hành công việc hoạch định xuất phát từ các nguồn tài nguyên hạn chế và sự biến động thường xuyên của môi trường bên ngoài.

Tóm lại: Xét về mặt bản chất, hoạch định là một hoạt động chủ quan, có ý thức, có tổ chức của con người trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan nhằm xác định mục tiêu, phương án, bước đi, trình tự và cách thức tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.2. Vai trò của hoạch định:

1.2.1. Tạo ra tư duy có hệ thống để tiên liệu các tình huống quản trị

Trong quản trị, khâu Hoạch định được ví như bánh lái, quyết định hướng đi của cả doanh nghiệp, công ty. Nhà quản trị - khi ấy là thuyền trưởng - phải vạch được nhiều phương án nhằm ứng phó thích hợp với nhiều tình huống khác nhau, bởi tính không chắc chắn, luôn xoay chuyển của các khả năng là hiển nhiên và không tránh được.

Tính không chắc chắn là do công tác hoạch định là dự đoán, dự báo sự việc sẽ xảy ra ở tương lai trong môi trường có nhiều yếu tố bất lợi, khó dự đoán được hoặc nằm ngoài sự kiểm soát của doanh nghiệp. Một điều có thể nhìn nhận là một yếu tố bất lợi này đến lại tạo tiền đề cho các yếu tố bất lợi khác xảy ra. Vì thế, việc hoạch định kỹ càng và có bề sâu - tức là có hệ thống - là điều không thể coi nhẹ.

1.2.2. Phối hợp mọi nỗ lực của tổ chức trong quá trình thực hiện mục tiêu

Hoạch định chỉ ra các biện pháp cho phép khai thác tối đa thế mạnh của doanh nghiệp, tận dụng cơ hội kinh doanh, hạn chế nguy cơ cho doanh nghiệp.

Việc hoạch định lại bị chi phối bởi sự sáng tạo và thuận tình của tập thể. Các quyết định do hoạch định đưa ra phải nhận được sự đồng tình và thông suốt của hầu hết các thành viên trong tổ chức. Bởi câu tục ngữ “Một cây làm chẳng nên non - Ba cây chụm lại nên hòn núi cao” luôn nhắc nhở chúng ta về sức mạnh của sự đoàn kết một lòng.

1.2.3 Tập trung vào các mục tiêu tránh sự lãng phí

Như phần 3.2 đã nói, hoạch định cần đưa ra gói biện pháp cho phép khai thác tối đa thế mạnh của doanh nghiệp hầu đạt được mục tiêu. Một khi tập trung vào các mục tiêu đặt ra, doanh nghiệp có thể hoàn thành công tác với mức hao phí, rủi ro thấp nhất có thể. Bởi hoạch định là chuẩn bị cho tổ chức vận hành tốt hơn trong tương lai.

1.2.4. Tạo sự hợp tác và phối hợp giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức

Tuy hoạch định là công tác của cá nhân (nhà quản trị) nhưng mục tiêu của khâu này lại nhằm điều phối nhân lực và tài lực của cả doanh nghiệp vào quy trình làm việc.

Công cuộc điều hành sự hoạt động của một doanh nghiệp luôn làm nhà quản lý đau đầu. Từng cá nhân, mỗi bộ phận trong tổ chức đều có chức năng và cách vận hành riêng, hoạt động trong lĩnh vực chuyên môn cụ thể, nhưng tất cả đều mang trách nhiệm tạo nên thành quả chung của doanh nghiệp. Giờ đây, khi đã hoạch định tốt, nhà quản lý sẽ biết cách phối hợp các cá nhân và bộ phận, triệt tiêu những mâu thuẫn nội bộ, những cuộc công kích vốn từ lâu đã là mối nguy cho công ty, làm khăng khít mối quan hệ giữa cá nhân – cá nhân, cá nhân – tổ chức và bộ phận này với bộ phận kia, khiến công việc trở nên trôi chảy.

1.2.5. Tăng độ linh hoạt và thích nghi với những thay đổi của môi trường bên ngoài

“Thương trường là chiến trường” – ngày nay thương trường thậm chí còn hơn cả chiến trường về độ khốc liệt và quy mô. Một công ty đang ăn nên làm ra bỗng dưng tuyên bố phá sản, khiến nhà đầu tư và những kẻ cho vay một phen nháo nhào. Nhưng một “ông lớn” vừa ra khỏi thị trường thì ngay lập tức, các công ty mới lại xuất hiện và chen chân vào, thế chỗ công ty xấu số kia. Thời buổi này, người tiêu dùng liên tục bị tấn công bởi những “độc” chiêu khuyến mãi nằm trong hàng loạt chương trình khuyến mãi rầm rộ do các hãng đưa ra. Một CEO phát biểu “Bạn chỉ cần có thêm một khách hàng mua sản phẩm của bạn là bạn đã bỏ xa đối thủ của mình rồi.” Ở thời ‘Khách hàng là thượng đế’ này, để tồn tại, các doanh nghiệp phải tỏ ra cực kỳ linh hoạt và ứng biến tốt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Họ phải bỏ ra nhiều thời gian và công sức để nghiên cứu tâm lý khách hàng, đặt mục tiêu, sau đó ra sức chiêu dụ khách hàng mục tiêu và tạo dựng lòng trung thành với sản phẩm từ người tiêu dùng. Ngoài nhân tố Khách hàng, còn nhiều yếu tố khác ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Vì thế khâu Hoạch định quyết định sự sống còn của doanh nghiệp trước sự biến động không ngừng của những yếu tố bất lợi.

Cần xét đến sự sai lệch không nhỏ giữa hoạch định và thực tế để từ đó có kế hoạch điều chỉnh, khiến kế hoạch trở nên khả thi, nhưng cần tránh sự thay đổi tùy tiện và liên tục dẫn đến nguy cơ không đạt được mục tiêu và thất bại là chắc chắn.

1.2.6. Phát triển các tiêu chuẩn kiểm tra hữu hiệu:

Hoạch định thiết lập mục tiêu và vì thế tạo điều kiện thuận lợi cho việc kiểm tra. Bởi nếu các thành viên không chắc chắn họ đang làm gì, đang cố gắng đạt được điều gì thì họ không thể xác định được họ có đạt được nó hay không.

1.3. Các loại hoạch định:



1.3.1. Hoạch định chiến lược:

1.3.1.1. Khái niệm:

Hoạch định chiến lược là quá trình xây dựng các mục tiêu và hình thành các kế hoạch tổng thể cho tổ chức trong dài hạn, được tiến hành bởi các nhà quản trị cấp cao trong tổ chức.

1.3.1.2. Nội dung:

- Xác định những mục tiêu chủ yếu và dài hạn cho tổ chức;
- Xây dựng chương trình hoạt động tổng quát;
- Phân bổ nguồn lực để thực hiện kế hoạch nhằm đạt được mục tiêu.

1.3.1.3. Phân loại:

+**Chiến lược ổn định:** Đặc tính của một chiến lược ổn định là không có biến đổi đáng kể, chẳng hạn như tiếp tục phục vụ những khách hàng vẫn có, cung cấp sản phẩm và dịch vụ vẫn có, duy trì tỷ số tham gia thị trường, hay duy trì thành tích với mức lợi nhuận trên tiền đầu tư của tổ chức. Quản lý sẽ theo đuổi sự ổn định khi họ thấy thành tích của tổ chức là thỏa đáng, môi trường có vẻ không thay đổi.

+**Chiến lược phát triển:** Phát triển có một sức cảm dỗ rất lớn đối với nhiều nhà quản trị. Càng lớn càng tốt, càng nhiều càng hay. Đối với họ, phát triển có nghĩa là tăng

thêm mức hoạt động của tổ chức, tức là thêm thu nhập, thêm nhân viên và thêm phần tham gia thị trường. Phát triển có thể thực hiện bằng cách trực tiếp phát triển thị trường, liên kết sát nhập với các tổ chức khác, hay đa dạng hóa hoạt động của mình

+Chiến lược cắt giảm để tiết kiệm: Khi không còn những tài nguyên thiên nhiên và nhân lực rẻ, những tín dụng lãi thấp, và khi có sự cạnh tranh mạnh mẽ của đối thủ, thì nhiều nhà quản trị nhận ra là mình cần theo đuổi chiến lược cắt giảm để tiết kiệm, có nghĩa là giảm bớt kích thước hay tính đa dạng của những hoạt động của tổ chức

+Chiến lược phối hợp: Một chiến lược phối hợp có thể là sự theo đuổi hai hay nhiều chiến lược kể trên cùng một lúc, nhưng thuộc hai bộ phận khác nhau của tổ chức hoặc sử dụng hai hay nhiều chiến lược kể trên cùng một lúc. Không có gì lạ khi một tổ chức đa dạng hóa theo đuổi những chiến lược khác nhau trong những lĩnh vực hay thị trường khác nhau

1.3.2. Hoạch định tác nghiệp:

1.3.2.1. Khái niệm:

Hoạch định tác nghiệp là những hoạch định liên quan đến việc triển khai kế hoạch trong những tình huống cụ thể và thời gian ngắn.

1.3.2.2. Nội dung:

- Xác định chương trình hoạt động ngắn hạn;
- Sử dụng nguồn lực đã được phân bổ để hoàn thành nhiệm vụ đã được đề ra.

1.3.2.3. Phân loại:

1.3.2.3.1. Kế hoạch đơn dụng(các hoạt động không lặp lại):

-Chương trình(program): Gồm nhiều hoạt động phối hợp thực hiện để đạt tới mục tiêu (chương trình khuyến mãi, chương trình giảm giá cuối năm hoặc đơn giản như chương trình đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên).

-Dự án(project): Là một phần nhỏ, độc lập của chương trình

-Ngân sách(budget): là những kế hoạch để phân bổ tài chính cho các chương trình, dự án, các hoạt động đã định, trong khoảng thời gian dự kiến. Đây là căn cứ để kiểm tra mức hiệu quả của các hoạt động của tổ chức.

1.2.3.2. Kế hoạch thường trực(xây dựng quy định để hướng dẫn các hoạt động lặp lại)

-Chính sách(policy): là những đường lối chỉ đạo tổng quát, áp dụng để ra quyết định(chính sách cho vay TD, chính sách trợ cấp cho CNV khi ốm đau..)

-Thủ tục điều hành(Standrad operating Procedures-SOP): những quy định chi tiết để xử lý các vấn đề xảy ra khi thực hiện chính sách

-Quy định(Rules): xác định rõ những việc được hoặc không được làm, trình tự... (quy định về PCCC, đồng phục, biển tên..)

Bảng 5.1. So sánh hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

Phương diện so sánh	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Giống nhau:	Đều là quá trình xây dựng mục tiêu và kế hoạch thực hiện.	
Khác nhau:		
- Cấp hoạch định	Quản trị gia cấp cao	Quản trị gia thừa hành, cấp dưới
- Thời hạn	Vài năm trở lên	Ngắn hơn, có thể hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng.
- Phạm vi	Bao quát một lãnh vực rộng	Đi sâu thực hiện các chi tiết

	lớn, ít đi sâu vào chi tiết.	được xác định cụ thể.
- Mục tiêu	Dài hạn	Ngắn hạn

II. MỤC TIÊU - NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH :

Khái niệm hoạch định như đã đề cập ở trên là chức năng đầu tiên và hết sức quan trọng của quản trị liên quan đến việc xác định mục tiêu và các biện pháp nhằm đạt đến các mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu vừa là đối tượng vừa là kết quả của quá trình hoạch định. Việc xác định đúng các mục tiêu là cốt lõi và là nền tảng của quá trình hoạch định.

2.1. Khái niệm về sứ mạng và mục tiêu :

+Sứ mạng (Mission): Sứ mạng là bản tuyên bố về lý do tồn tại của tổ chức, nó xác định phạm vi và các hoạt động kinh doanh cơ bản của một tổ chức. Sứ mạng mô tả các khát vọng, các giá trị và những lý do hiện hữu của một tổ chức. Nội dung của bản sứ mạng thường chỉ rõ các khách hàng, thị trường và các hướng nỗ lực mong đợi. Một bản sứ mạng tốt sẽ là nền tảng quan trọng cho việc thiết lập các mục tiêu và kế hoạch một cách có hiệu quả.

+Mục tiêu (Goal/objective): Mục tiêu là những mong đợi mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của mình, là phương tiện để đạt tới sứ mạng (Mission). Mục tiêu trả lời cho câu hỏi : đơn vị tồn tại để làm gì? (còn sứ mạng trả lời cho câu hỏi : vì sao phải có đơn vị?). Người ta thường phân ra các mục tiêu định tính và định lượng. Những mục tiêu định tính không thể đo lường được, hoặc rất khó đo lường. Một số các nhà quản trị hiện nay cho rằng, vẫn có thể *lượng hóa tương đối* các mục tiêu định tính, chẳng hạn như đánh giá mức độ làm tốt đến đâu hoặc thế nào là hoàn thành nhiệm vụ. Mục tiêu thường là những mốc cụ thể, linh hoạt, phát triển từng bước hướng đến mục đích lâu dài của tổ chức

2.2.Các loại mục tiêu:

2.2.1.Phân loại mục tiêu theo cấp độ:

+Các mục tiêu chiến lược (Strategic Goals): là các mục tiêu có tính bao quát, gắn với cấp độ tổng thể của một tổ chức, xác định nơi hoặc các trạng thái mà tổ chức muốn đạt được trong tương lai. Peter Drucker đã đề nghị các doanh nghiệp nên trọng tâm vào 8 loại mục tiêu sau:

- Vị thế thị trường
- Đổi mới
- Năng suất
- Các nguồn tài nguyên vật chất và tài chính
- Lợi nhuận
- Sự phát triển và kết quả quản lý
- Thái độ và kết quả thực hiện của người lao động
- Trách nhiệm cộng đồng

Gắn liền với các mục tiêu chiến lược là các kế hoạch chiến lược (Strategic Plans). Các kế hoạch chiến lược là các bước hành động cụ thể mà thông qua đó doanh nghiệp sẽ đạt được các mục tiêu chiến lược.

+Các mục tiêu chiến thuật (Tactical Goals): Xác định các kết quả cần đạt được tại các đơn vị và các bộ phận chủ yếu trong một tổ chức. Mục tiêu chiến thuật gắn với quản trị bậc trung và xác định những gì mà các đơn vị cơ sở cần phải hoàn thành nhằm hướng đến việc thực hiện các mục tiêu tổng thể của tổ chức. Gắn liền với các mục tiêu chiến thuật là các kế hoạch chiến thuật (Tactical Plans). Các kế hoạch

chiến thuật được thiết lập để giúp thực thi các kế hoạch chiến lược quan trọng và hoàn tất một phần cụ thể của chiến lược công ty.

+Các mục tiêu tác nghiệp (Operational Goals): Xác định cụ thể các kết quả cần đạt được tại các bộ phận, các nhóm và các cá nhân. Các mục tiêu tác nghiệp cần tỉ mỉ, chính xác và có khả năng đo lường được. Gắn với các mục tiêu tác nghiệp là các kế hoạch tác nghiệp (Operational Plans). Các kế hoạch tác nghiệp được thiết lập tại cấp thấp của tổ chức để chỉ rõ các bước hành động hướng đến việc thực hiện các mục tiêu tác nghiệp và hỗ trợ các kế hoạch chiến thuật. Kế hoạch tác nghiệp là công cụ của các nhà quản trị cấp thấp trong việc điều hành công việc hằng ngày.

2.2.2. Phân loại mục tiêu theo nội dung:

+Các mục tiêu tài chính: là các mục tiêu liên quan đến kết quả thực hiện về mặt tài chính của tổ chức. Ví dụ: Tỷ lệ tăng doanh thu hàng năm, tỷ lệ gia tăng lợi nhuận sau thuế hằng năm, tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu,...

+Các mục tiêu chiến lược: chú trọng đến việc cải thiện vị thế cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp. Ví dụ: Đạt được mức chi phí tổng thể thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh, vượt qua các nhà cạnh tranh quan trọng về năng suất,...

2.2.3. Phân loại mục tiêu theo bản chất: Theo Stephen P. Robbins:

+Các mục tiêu tuyên bố (Stated Goals): là các mục tiêu mà tổ chức tuyên bố một cách chính thức đến các đối tượng hữu quan bên trong và bên ngoài tổ chức. Các mục tiêu này thường thấy trong các bản tuyên bố về tầm nhìn, sứ mạng, các báo cáo hàng năm hoặc các lời tuyên bố liên quan đến cộng đồng hoặc các nhóm lợi ích khác nhau. Các mục tiêu tuyên bố có thể diễn đạt khác nhau tùy theo từng đối tượng hữu quan.

+Các mục tiêu thật (Real goals): là những mục tiêu mà thực sự tổ chức đó theo đuổi. Để biết được mục tiêu thật của một tổ chức chúng ta nên quan sát những gì mà tổ chức đó thật sự ưu tiên.

2.3. Vai trò của mục tiêu

+Là phương tiện để đạt đến các sứ mạng: như đã trình bày ở phần trên, nếu quan sát qua thời gian, mục tiêu là sự cụ thể hóa sứ mạng của tổ chức, nó đang tiến đến sứ mạng của tổ chức

+Giúp nhận dạng các ưu tiên: đây là một vai trò hết sức quan trọng của mục tiêu. Vì nguồn tài nguyên mà mỗi tổ chức có được là hữu hạn, nó cần được sử dụng một cách có hiệu quả. Khi phê duyệt các kế hoạch hành động và phân bổ các nguồn lực, các nhà quản trị cần phải xem xét và cân nhắc trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra

+Hướng dẫn hành động: Nhờ xác định rõ ràng các mục tiêu mà hoạt động của các bộ phận và các cá nhân trong một tổ chức được gắn kết với nhau và cùng hướng đến các kết quả quan trọng mà tổ chức đó mong muốn

+Cơ sở cho các quyết định: Nhờ xác định rõ các mục tiêu mà các nhà quản trị biết được những gì mà tổ chức đó đang cố gắng hoàn tất và vì vậy họ sẽ có cơ sở cho các việc đưa ra các quyết định của mình một cách có hiệu quả, giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu đã xác định

+Tiêu chuẩn cho việc thực hiện: Mục tiêu đóng vai trò là tiêu chuẩn cho việc thực hiện khi nó xác định cụ thể những kết quả sau cùng mà tổ chức đó mong muốn đạt được. Ở khía cạnh này mục tiêu vừa là cơ sở cho việc lập kế hoạch hành động, đồng thời là cơ sở cho việc đánh giá kết quả thực hiện

+Làm hấp dẫn các đối tượng hữu quan bên trong và bên ngoài tổ chức: Một bản sứ mạng và mục tiêu của tổ chức nếu được xác lập tốt không những sẽ làm tăng sức hấp dẫn, tạo ra một sức động viên mạnh mẽ đối với những thành viên bên trong tổ

chức, mà còn tạo ra một sự tin cậy, thiện cảm với các đối tượng hữu quan bên ngoài như nhà đầu tư, khách hàng, cộng đồng dân cư và chính quyền địa phương

2.4. Các yêu cầu đối với việc thiết lập mục tiêu

+ *Đảm bảo tính kế thừa*: các mục tiêu tương lai nên kế thừa những thành quả, những kinh nghiệm, những thế mạnh, những nguồn lực mà doanh nghiệp tạo ra được trong quá khứ và hiện tại

+ *Giải quyết tốt mối quan hệ giữa các mục tiêu*:

* Mục tiêu tài chính và mục tiêu chiến lược

* Dài hạn và ngắn hạn

* Lợi nhuận và phi lợi nhuận

* Ổn định và tăng trưởng,...

+ *Quan tâm và giải quyết một cách thỏa đáng lợi ích giữa các đối tượng hữu quan bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, cụ thể là*:

* Quan hệ lợi ích giữa chủ sở hữu và người lao động

* Quan hệ lợi ích giữa doanh nghiệp và khách hàng, nhà cung cấp và các đối tác

* Quan hệ giữa doanh nghiệp và cộng đồng xã hội

+ *Thiết lập tốt các mối quan hệ nhân quả (means-end chain)*: các mục tiêu của doanh nghiệp nên được kết hợp thành một mạng hội nhập lẫn nhau, theo đó việc hoàn thành mục tiêu của cấp độ, bộ phận này sẽ tạo điều kiện cho việc thực hiện mục tiêu của cấp độ, bộ phận kia.

+ *Đảm bảo tính cụ thể và đo lường được*: mục tiêu nên cụ thể để hướng dẫn hành động, tránh sự hiểu lầm, mặt khác phải có khả năng đo lường được. Các mục tiêu mơ hồ và không có công cụ đo lường sẽ không định hướng hành động được và cũng sẽ không có cơ sở để đánh giá. Khi thiết lập các mục tiêu các nhà quản trị phải thiết lập các công cụ để đo lường việc thực hiện chúng

+ *Tập trung vào các kết quả quan trọng*: để đảm bảo tính năng động, sáng tạo và nâng cao hiệu quả của việc thực hiện, các mục tiêu chỉ nên tập trung vào các khu vực kết quả quan trọng (Các khu vực kết quả quan trọng là những khu vực hoặc các khâu công việc có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả sau cùng (Vận dụng quy luật 80/20 để xác định))

+ *Thách thức nhưng khả thi*: các mục tiêu nên thách thức, đòi hỏi chủ thể thực hiện phải nỗ lực mới có thể hoàn thành, song cũng không quá khó khiến người ta nản lòng. Nó phải nằm trong phạm vi các nguồn lực mà doanh nghiệp có thể huy động được

+ *Cụ thể về thời gian*: các mục tiêu cần xác định rõ khoảng thời gian bắt đầu và kết thúc việc thực hiện.

+ *Gắn với phần thưởng*: hiệu quả của việc thực hiện mục tiêu sẽ tăng lên khi kết quả của việc thực hiện nó liên quan đến các phần thưởng, chẳng hạn như sự gia tăng tiền lương, các cơ hội thăng tiến hoặc các phần thưởng khác.

2.5. Các cách tiếp cận trong việc thiết lập mục tiêu:

2.5.1. Đặt mục tiêu theo kiểu truyền thống:

2.5.1.1. Đặc điểm:

- Mục tiêu theo quan điểm truyền thống được hình thành từ cấp cao nhất, sau đó được chia thành những mục tiêu nhỏ hơn cho mỗi cấp của tổ chức.

- Mục tiêu từ cấp cao nhất chỉ có tính hướng dẫn. Các nhà quản trị cấp dưới sẽ tùy vào nhận định của mình và tình hình của phòng ban mình để làm cho mục tiêu đó cụ thể và hiện thực hơn.

2.5.1.2. Ưu điểm:

-Mục tiêu được hình thành theo 1 hệ thống từ trên xuống, nên có tính nhất quán cao, phù hợp với mục tiêu chung của công ty.

-Tiết kiệm được thời gian hợp hành, thảo luận.

-Các phòng ban trong công ty có thể dễ dàng thiết lập được mục tiêu cho mình một cách dễ dàng và hợp lý, vì đã có sự hướng dẫn từ mục tiêu cấp cao.

2.5.1.3. Khuyết điểm

-Các cá nhân trong công ty không hiểu được sâu sắc tình hình của công ty do họ chỉ là những người thừa hành những mục tiêu từ trên truyền xuống.

-Không xác định được một cách rõ ràng nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hành đối với mỗi thành viên.

-Không lôi kéo được mọi cá nhân tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu cho công ty nên sẽ không có lợi trong việc phát huy tính sáng tạo, đột phá, sự nhiệt tình và trách nhiệm của cá nhân đối với các công việc họ làm. Không tạo điều kiện và cơ hội cho sự thăng tiến, phát huy năng lực của cá nhân.

-Làm cho việc kiểm tra, đánh giá nhân viên trở nên khó khăn hơn.

-Không tạo điều kiện cho nhà quản trị và các thành viên hiểu nhau hơn, xét trên cả phương diện cá nhân và công việc chung.

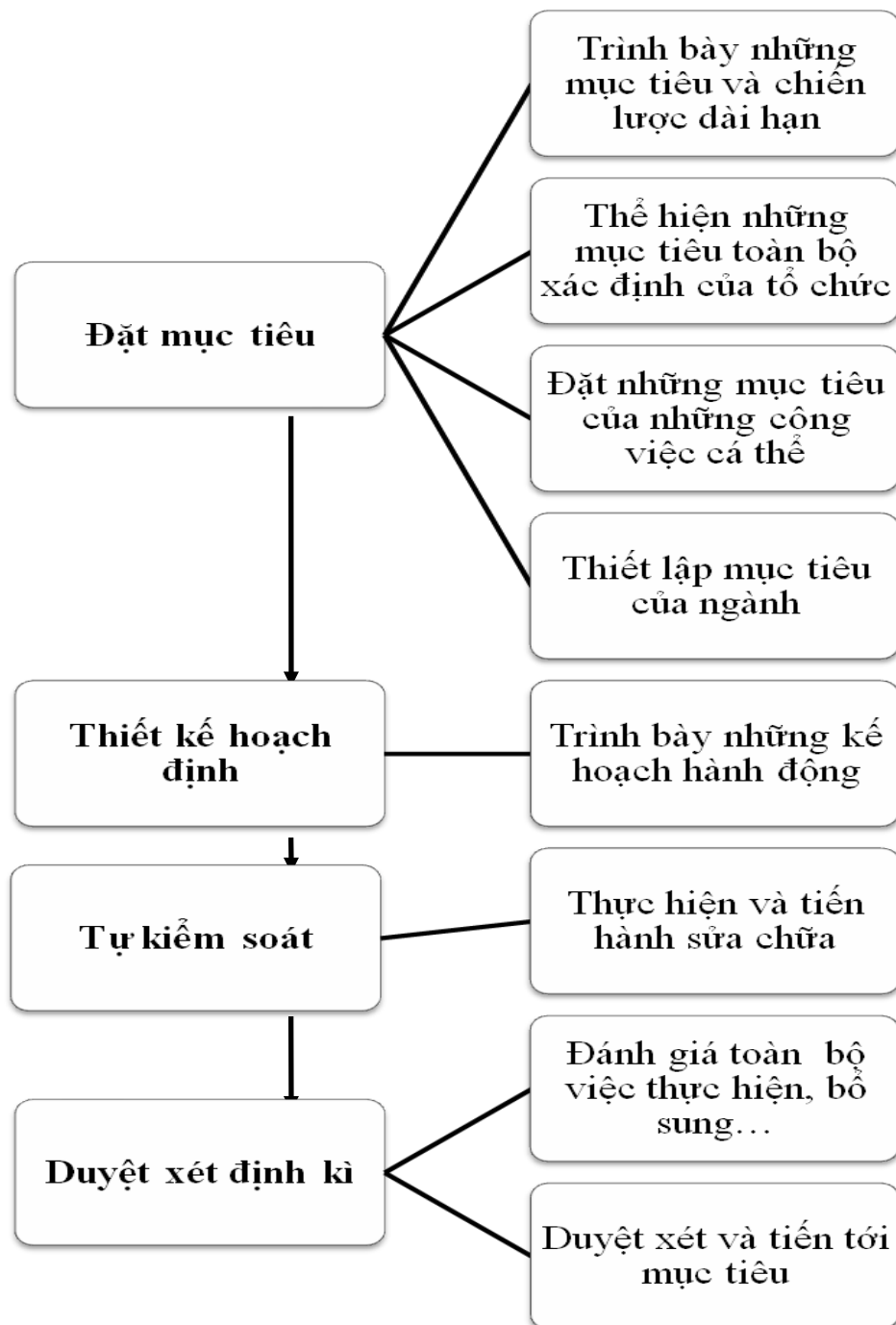
2.5.2. Quản trị theo mục tiêu (Management By Objectives:MBO):

Phương pháp quản trị theo mục tiêu (MBO) thành hình vào giữa thập niên 1950 (với tác giả tiên phong là Peter F. Drucker và Mc Gregor), được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp nước ngoài và ngày càng trở nên phổ biến với vai trò là phương pháp quản trị tối ưu nhất hiện nay. Phương pháp này phản ánh rõ nét quá trình phát triển của quản trị doanh nghiệp, từ quản trị mang tính chỉ huy theo chiều dọc với phương pháp quản trị theo thời gian (Management by Time - MBT) sang quản trị theo mục tiêu mang tính kết nối và công tác theo chiều ngang (MBO).

2.5.2.1. Định nghĩa:

MBO là phương pháp quản trị mà trong đó mỗi thành viên, mỗi bộ phận thuộc tổ chức tự nguyện ràng buộc và tự cam kết hành động trong suốt quá trình quản trị theo mục tiêu, từ hoạch định đến kiểm tra. Nhà quản trị và thuộc cấp cùng xác định những mục tiêu rõ ràng; những mục tiêu này được các thành viên tự cam kết và tự kiểm soát. Điều đó thể hiện mặt ưu việt của phương pháp MBO là hợp nhất các yêu cầu của tổ chức (hay hài hoà giữa mục tiêu và tổ chức).

2.5.2.2. Quá trình MBO:



2.5.2.3. Đặc điểm của phương pháp MBO

2.5.2.3.1. Các yếu tố cơ bản

- Sự cam kết của quản trị viên cấp cao (trách nhiệm lãnh đạo) với hệ thống MBO. Đây là yếu tố cơ bản, thiếu nó MBO sẽ không thể triển khai được.
- Sự hợp tác của các thành viên trong tổ chức để xây dựng mục tiêu chung.
- Sự tự giác, tự nguyện của mỗi phần tử trong tổ chức để thực hiện mục tiêu chung.
- Tổ chức kiểm soát định kì việc thực hiện kế hoạch và thực hiện các hành động điều chỉnh thích hợp.

2.5.2.3.2. MBO đóng vai trò ngày càng quan trọng trong quản trị:

-Ban đầu, MBO chỉ được xem như một phương pháp đánh giá sự hoàn thành nhiệm vụ của doanh nghiệp (căn cứ vào kết quả đạt được vào cuối kì so với mục tiêu đặt ra mà nhà quản trị đánh giá mức độ hoạt động của doanh nghiệp).

-Sau đó, MBO là phương tiện thúc đẩy các cá nhân làm việc tốt và hợp tác trong lao động.

-Gần đây MBO là công cụ xây dựng kế hoạch chiến lược.

-Hiện nay MBO đóng vai trò chính (thay vì phụ trợ cho các công việc quản trị trước đây) trong tiến trình quản trị hay các hoạt động quản trị đều gắn liền với MBO như hình với bóng.

2.5.2.3.1. Ưu điểm và nhược điểm của phương pháp MBO

2.5.2.3.1.1. Ưu điểm

-Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, hiệu quả và tối đa hoá các nguồn lực của doanh nghiệp, nhất là nguồn lực con người.

-Có sự cam kết của cấp dưới về yêu cầu, hiệu quả công việc của họ.

-Tạo điều kiện cho mỗi cá nhân có cơ hội phát triển năng lực của mình. Mọi thành viên thực sự tham gia vào việc đề ra mục tiêu của bản thân. Các cá nhân hiểu được quyền hạn tự do sáng tạo, phát huy tính năng động và có thể nhận được sự giúp đỡ tích cực từ cấp trên để hoàn thành mục tiêu. Khuyến khích tính chủ động của cấp dưới tham gia vào việc thiết lập mục tiêu. 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 vậy các thành viên sẽ hiểu rõ hơn mục tiêu của tổ chức và xác định đúng đắn mục tiêu của bản thân.

-Kiểm soát dễ dàng, chủ động và sát sao hơn. Nắm bắt kịp thời khả năng thực hiện công việc của mỗi thành viên trong tổ chức trên cơ sở kết quả thực hiện mục tiêu của mỗi cá nhân.

-Làm cho mục tiêu của tổ chức và cá nhân đạt được sự thống nhất. Tạo sự nhất trí và đồng nhất trong hành động.

-Tổ chức được phân định rõ ràng. Mỗi thành viên trong tổ chức có một nhiệm vụ riêng (nhưng có một điểm chung là cùng hướng tới mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp).

2.5.2.3.1.2. Nhược điểm

-Sự thay đổi của môi trường dễ làm mục tiêu bị chệch hướng, gây bối rối trước tình huống mới.

-Cần một công cụ quản lý tốt, cấp quản lý có năng lực và một môi trường nội bộ lý tưởng. Cần những nhân viên có phẩm chất tốt, có năng lực và đặc biệt tinh thần tự giác, tự nguyện hành động vì mục tiêu chung.

-Tốn kém thời gian.

-Sự nguy hiểm của tính cứng nhắc, cơ hội bị bỏ qua do ngần ngại thay đổi mục tiêu trong hoàn cảnh mới.

2.5.2.4. Hiệu quả của MBO

Đánh giá hiệu quả của MBO là một công việc phức tạp. Việc nghiên cứu về xây dựng mục tiêu cho biết MBO hiệu quả nhất khi những mục tiêu đủ khó để đòi hỏi những nỗ lực của người thực hiện

Về sự tham dự, MBO luôn đề cao rằng mục tiêu phải được đề ra với sự tham dự rộng rãi của tập thể. Có 3 yếu tố tác động đến hiệu quả của quá trình MBO. Đó là văn hóa tổ chức, sự cam kết của quản lý cấp cao, và loại hình tổ chức. Những biến cố đó có thể giải thích những thành công và thất bại của MBO. MBO trong những tổ chức thuộc

khu vực công cộng khó thành công hơn trong những doanh nghiệp sản xuất vì khó phát triển được những mục tiêu rõ ràng

2.6. Đặc điểm của một mục tiêu được thiết lập tốt (S.M.A.R.T)

Không phải tất cả các mục tiêu đều được đề ra như nhau. Có một số mục tiêu hơn hẳn những mục tiêu khác. Làm thế nào bạn có thể phân biệt được chúng? Điều gì là yếu tố tạo nên một mục tiêu cụ thể? Và thế nào là một mục tiêu được thiết lập tốt?

(S) Specific: Mục tiêu đặt ra phải rõ ràng, tránh tình trạng mập mờ, rắc rối. Phải thể hiện được chính xác bạn muốn chuyện gì sẽ xảy ra. Yếu tố SPECIFIC sẽ giúp chúng ta tập trung sức lực để làm cho vấn đề trở nên sáng tỏ, và biết được mình cần phải làm gì. Để làm được chuyện đó thì chúng ta có thêm 3 công cụ nhỏ là: WHAT, WHY và HOW.

-WHAT: Mình thực sự muốn làm cái gì? Vấn đề này mình làm một mình hay là phải một nhóm hoặc một công ty? ...

-WHY: Tại sao trong hàng tá mục tiêu mình phải ưu tiên cho cái này trước. Tại sao đến giờ mình vẫn chưa thực hiện được? Tại sao mình phải quyết tâm đạt được mục tiêu? ...

-HOW: Làm sao để mình làm được điều đó? Làm sao để đi từng bước nhỏ? ...

Một mục tiêu cụ thể cần xác định rõ những kết quả hơn là đặt ra các hành động. Kết quả cuối cùng là nhân tố quan trọng nhất quyết định trong việc đề ra bất kỳ mục tiêu nào, và do đó các mục tiêu được đặt ra phải phản ánh được điều này.

(M) Measurable: Yếu tố tiếp theo đó là, một mục tiêu phải đo lường và định lượng được. Nếu một mục tiêu có thể định lượng thì việc đánh giá đã đạt được mục tiêu hay không sẽ đơn giản hơn nhiều. Giả sử một trong những mục tiêu mà tổ chức bạn hướng đến là “sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao”. Đối với bạn, thế nào là sản phẩm “chất lượng cao”? Vì có rất nhiều cách định nghĩa về chất lượng, do đó mục tiêu đưa ra phải đưa ra cách thức đánh giá cụ thể sản phẩm của bạn có chất lượng cao hay không. Thậm chí ngay cả lĩnh vực khó định lượng, bạn cũng phải tìm một vài cách cụ thể nào đó để xác định xem mục tiêu của bạn có đạt được không.

(A) Attainable: Tại sao phải đặt ra mục tiêu khi mà chính bạn cũng không thể xác định rằng có đạt được mục tiêu đó hay không? Khi bạn xác định được mục tiêu này quan trọng với bạn như thế nào, bạn từng bước hình dung ra con đường để biết mục tiêu thành hiện thực. Ở giai đoạn này, bạn bắt đầu phát triển những thứ cần thiết như quan niệm, khả năng, kỹ năng, năng lực tài chính để hiện thực hóa mục tiêu. Đây là dịp để bạn nhìn lại quá khứ, những quyết định nào của bản thân đã đẩy bạn ra khỏi ước mơ, giờ đây hãy sáng suốt hơn trong những lúc lựa chọn hành động trong cuộc sống. Sự lựa chọn hành động sẽ giúp bạn đến gần mục tiêu mình hơn hoặc đẩy bạn ra xa, hãy cân nhắc.

(R) Relevant: Độ dài của mục tiêu tùy thuộc vào tầm nhìn hiện tại của bạn. Nếu bạn đặt ra mục tiêu cụ thể nhưng xa vời quá, khi bạn chưa đi đến thành công, thì lửa đam mê trong bạn đã tắt và dĩ nhiên là bạn sẽ bỏ nó qua một bên. Và cũng không nên ngắn quá vì bạn sẽ dễ dàng đạt được và bạn sẽ thành con thỏ trong cuộc chạy đua “Rùa và Thỏ”. Hãy để nó nhỉnh hơn khả năng của bạn một ít. Điều này sẽ liên tục giúp bạn hành động.

(T) Time-bound: Khi đề cập đến việc xác định những cách thức đánh giá việc hoàn thành mục tiêu, thì một mục tiêu rõ ràng cần phải được định rõ trong một khung thời hạn cụ thể. Mặc dù bạn có thể thích những mục tiêu kết thúc mở hơn vì tính linh hoạt của nó, nhưng trên thực tế thì chính những mục tiêu không xác định khung thời hạn như thế lại làm cho tổ chức kém linh hoạt hơn. Sở dĩ có điều này là do bạn không

chắc chắn khi nào thì cần phải hoàn thành mục tiêu hay khi nào thì nên loại bỏ những mục tiêu sẽ không bao giờ có thể hoàn thành được. Một mục tiêu cụ thể luôn xác định rõ khung thời hạn cụ thể.

Ngoài ra, mục tiêu cụ thể có tính thách thức nhưng phải là mục tiêu khả thi. Những mục tiêu quá dễ dàng hay những mục tiêu khó đạt tới đều không thúc đẩy được con người.

Yếu tố tiếp theo, một mục tiêu cụ thể cần được trình bày bằng văn bản. Điều này dường như sẽ mất nhiều thời gian, nhưng chính việc viết ra mục tiêu đó sẽ khiến người ta phải cân nhắc cẩn thận hơn. Thêm vào đó, những mục tiêu được viết ra chính là những bằng chứng hữu hình nói lên tầm quan trọng của việc phải thực hiện mục tiêu.

Cuối cùng, một mục tiêu cụ thể cần phải được phổ biến tới tất cả các thành viên trong tổ chức. Việc mọi người đều nhận thức rõ về mục tiêu sẽ bảo đảm rằng tất cả họ đều đang ở trong cùng một trạng thái, một tinh thần làm việc giống nhau giúp cho mục tiêu của tổ chức có thể hoàn thành được.

III. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH:

3.1. Quá trình hoạch định chiến lược:

3.1.1. Tiến trình hoạch định chiến lược:

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

Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc tra lời các câu hỏi: Chúng ta là ai? Chúng ta muốn trở thành một tổ chức như thế nào? Các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì? Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và không thay đổi trong nhiều năm. Quá trình xác định sứ mệnh và mục tiêu không được tiến hành một cách độc lập, mà sứ mệnh và các mục tiêu được phát triển trong suốt quá trình phân tích những đe dọa và những cơ hội của môi trường (bước 2) cũng như quá trình đánh giá những điểm mạnh điểm yếu của tổ chức (bước 3).

+Bước 2: Phân tích những đe dọa và cơ hội của môi trường:

Ở các chương trước, chúng ta đã đề cập đến những áp lực môi trường có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Những áp lực này có thể là những cơ hội hoặc những đe dọa đối với tổ chức và ở bước này các nhà hoạch định phải tiến hành phân tích chúng. Có rất nhiều loại áp lực đối với một tổ chức, tuy nhiên trong phần này chúng ta chỉ đề cập đến những áp lực có tác động mạnh mẽ nhất đối với quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp là các áp lực cạnh tranh trong ngành và áp lực cạnh tranh trên thị trường. Hình 1.1 là mô hình phân tích 5 nguồn lực của Micheal Porter để phân tích môi trường kinh doanh trong ngành.

Sức mạnh tổng hợp của năm áp lực này xác định tiềm năng lợi nhuận dài hạn của một ngành kinh doanh và chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng yếu tố.

**Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong hoạt động trong ngành:*

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành thay đổi tùy theo quan niệm về những cơ hội và đe dọa của các quản trị gia cấp cao, các chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi và phản ứng đối với chiến lược đó của các đối thủ cạnh tranh. Các chiến lược và phản ứng của các đối thủ bao gồm sự gia tăng hay giảm giá bán, các chiến dịch quảng cáo, tung ra thị trường những sản phẩm hay dịch vụ mới và những thay đổi về dịch vụ khách hàng. Có hai biến số ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự cạnh tranh trong một ngành là số lượng doanh nghiệp và tỷ suất lợi nhuận trong ngành đó.

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

Sự gia nhập một ngành kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh mới thường là do sự hấp dẫn bởi lợi nhuận kinh tế cao hay mức tăng trưởng nhanh chóng của ngành đó. Những khó khăn mà các doanh nghiệp mới phải đối mặt khi gia nhập một ngành phụ thuộc chủ yếu vào những trở ngại khi gia nhập ngành đó và mức độ khó khăn cũng tùy theo từng ngành. Hai trở ngại quan trọng nhất là quy mô sản xuất và nhu cầu vốn cần thiết. Do đó, những ngành đòi hỏi phải có quy mô sản xuất lớn và nhu cầu vốn đầu tư ban đầu cao thường có mức đe dọa thấp từ các đối thủ mới. Chẳng hạn, các ngành đóng tàu biển, chế tạo máy bay thuộc loại này.

**Quyền thương lượng của khách hàng:*

Quyền thương lượng của khách hàng tùy thuộc vào khả năng của họ trong việc tạo ra áp lực giảm giá, chất lượng sản phẩm cao, hay chiết khấu theo số lượng hàng mua. Quyền thương lượng khách hàng thường được đề cao trong các trường hợp sau:

- Có ít khách hàng mua những số lượng lớn hàng hóa từ một người bán
- Những hàng hóa mà khách hàng mua thuộc loại có mức độ chuyên biệt hóa thấp
- Khách hàng có thể dễ dàng chuyển sang mua của những người bán khác

**Quyền thương lượng của nhà cung cấp:*

Quyền thương lượng của nhà cung cấp sẽ tăng lên khi họ có thể tăng giá bán hay giảm các dịch vụ hỗ trợ mà có rất ít lo lắng về sự phản ứng của khách hàng. Ưu thế sẽ nghiêng về các nhà cung cấp trong những tình huống sau:

-Chỉ có một số lượng nhỏ các nhà cung cấp bán cho một lượng lớn người mua trong một ngành

-Các nhà cung cấp không phải lo lắng về những hàng hóa hay dịch vụ của họ dù khách hàng có mua hay không

-Hàng hóa hay dịch vụ của nhà cung cấp thuộc loại thiết yếu và có mức độ chuyên biệt hóa cao

**Sự đe dọa của những hàng hóa thay thế hay dịch vụ thay thế*

Mức độ đe dọa của những hàng hóa thay thế tùy thuộc vào khả năng và tính sẵn sàng thay đổi thói quen mua hàng của khách hàng. Những hàng hóa thay thế có thể kiểm soát các nhà sản xuất một mặt hàng tăng giá tùy tiện. Tuy nhiên, đối với những hàng hóa thiết yếu, không thể thay thế được bằng bất cứ loại hàng hóa nào thì nhà sản xuất không bị đe dọa bởi yếu tố này

+Bước 3:Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức:

Việc đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cho phép các nhà quản trị nhận diện những khả năng chủ yếu của tổ chức. Sự đánh giá này bao trùm lên toàn bộ các lĩnh vực của tổ chức như : vị thế cạnh tranh trên thị trường, kỹ năng quản trị, nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, tiềm lực tài chính, năng lực quản trị và trình độ tri thức, tay nghề của nhân viên. Có 3 tiêu chuẩn có thể áp dụng để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp là:

-Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.

-Khả năng cốt yếu để có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hóa hay dịch vụ mà họ đã mua.

-Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được.

Hầu hết mọi người đều có khuynh hướng tìm cách đánh giá những điểm mạnh cao hơn những điểm yếu, bởi những điểm yếu thường được lý giải là do lỗi của ban lãnh đạo và nhân viên công ty. Một số nhà quản trị và nhân viên cho rằng những báo cáo về các yếu điểm của tổ chức là sự đe dọa đối với địa vị, uy tín và sự thăng tiến của họ. Nhưng các yếu điểm không thể tự điều chỉnh và sẽ trở nên ngày càng tồi tệ nếu không được giải quyết như một phần việc trong tiến trình hoạch định chiến lược.

+Bước 4:Xây dựng các chiến lược để lựa chọn:

Sau khi đã tiến hành đánh giá doanh nghiệp trên mọi phương diện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức. Quá trình đánh giá và lựa chọn các chiến lược này được xem xét trong những điều kiện môi trường và những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức. Phổ biến có các chiến lược sau:

-Chiến lược thâm nhập thị trường bao hàm việc tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hóa và dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng cách kích thích sức mua đối với sản phẩm, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, thay đổi quảng cáo, tăng cường trưng bày hàng hóa,... cũng có thể xâm nhập thị trường

bằng cách làm gia tăng quy mô của toàn thị trường thông qua việc biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại.

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

- *Tìm những khu vực thị trường mới
- *Tìm những thị trường mục tiêu mới
- *Tìm những người tiêu dùng mới

-Chiến lược phát triển sản phẩm: cơ hội được tạo ra bằng cách phát triển sản phẩm mới, hay cải tiến những sản phẩm hiện có bằng cách cải tiến về chất lượng tăng thêm tính năng sử dụng, thay đổi bao bì, quy cách, mẫu mã,...

-Chiến lược đa dạng hóa là chiến lược đưa sản phẩm mới thâm nhập những thị trường mới. Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá là có nhiều triển vọng cho sản phẩm mới. Đây thường là những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh thấp vì khó thâm nhập nên ít có đối thủ

+Bước 5: Triển khai chiến lược:

Sau khi phân tích và lựa chọn các chiến lược thích hợp doanh nghiệp cần phải triển khai các chiến lược đó. Chiến lược này cần chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được những mục tiêu đặt ra. Đồng thời các chiến lược cũng phải dự kiến loại công nghệ, các biện pháp marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ được sử dụng và các loại thiết bị, các hoạt động R&D, cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng

+Bước 6: Xây dựng các kế hoạch tác nghiệp:

Mục đích của các kế hoạch tác nghiệp là thực hiện các chiến lược. Thực tế cho thấy, các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên thường triển khai các kế hoạch tác nghiệp của họ xuất phát từ các chiến lược của tổ chức. Các kỹ năng và hoạch định mà chúng ta đề cập trong phần sau sẽ chỉ rõ các kế hoạch tác nghiệp.

+Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả:

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với các hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện. Nếu các kế hoạch không đem lại kết quả mong muốn thì những người tham gia hoạch định cần xem xét thay đổi nhiệm vụ, các mục tiêu, các chiến lược hay các biện pháp kiểm tra mà họ đã vạch ra. Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả hoạch định sẽ khám phá ra những khiếm khuyết và có thể lặp lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết.

+Bước 8: Lặp lại tiến trình hoạch định:

Những lực lượng có ảnh hưởng đến các doanh nghiệp thay đổi không ngừng. Sự thay đổi này đôi khi diễn ra từ từ và có dự kiến trước được, nhưng cũng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước. Song dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào, thì những người tham gia hoạch định vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các chiến lược bằng sự lặp lại quá trình hoạch định. Do đó cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

3.1.2. Những công cụ hỗ trợ cho hoạch định chiến lược:

3.1.2.1. Ma trận BCG (Boston Consulting Group):

Nhóm tư vấn Boston là một công ty tư vấn hàng đầu của Mỹ đã phát triển một kỹ thuật gọi là ma trận của sự phát triển và tham gia thị trường vào thập niên những năm 1970. Là một ma trận cấp 2, vị trí của mỗi hoạt động kinh doanh được chỉ ra bởi suất tăng trưởng và thị phần của nó. Một thị trường có suất tăng trưởng trên 10% được coi là cao. Trục hoành chỉ thành phần tham gia thị trường tương đối tức là phần thị trường của đơn vị so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất của nó. Ví dụ một đơn vị có phần tham

gia thị trường 0,2 tức là đơn vị kinh doanh chiến lược này có doanh số tham gia thị trường chỉ bằng 20% so với đối thủ mạnh nhất của nó. Ma trận được chia thành 4 ô, mỗi ô chỉ 1 chiến lược hoạt động khác nhau của đơn vị.

+ *Ô question marks (dấu hỏi)*: Ô này chỉ hoạt động kinh doanh của công ty hoạt động trong một thị trường với mức tăng trưởng cao nhưng lại có phần tham gia thị trường thấp. Phần lớn các hoạt động kinh doanh bắt đầu từ ô question marks này khi mà công ty thử đi vào một thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng ở đó đã có người dẫn đầu rồi. Một hoạt động kinh doanh của question marks đòi hỏi rất nhiều tiền vốn vì công ty phải thêm vào nhiều máy, các trang bị và nhân sự để đáp ứng với sự tăng trưởng nhanh của thị trường. Thuật ngữ Question marks đã được chọn lựa đúng vì công ty phải suy nghĩ đắn đo trong việc liệu có nên tiếp tục đổ tiền vào hoạt động kinh doanh này hay không ?

+ *Ô stars (ngôi sao)*: Nếu hoạt động kinh doanh ở ô question marks thành công nó sẽ trở thành một star (ngôi sao). Một star là người dẫn đầu trong thị trường có độ tăng trưởng cao. Không nhất thiết là star đang sản sinh ra rất nhiều cho công ty. Công ty phải dùng một nguồn vốn để hoạt động này đứng vững ở thị trường có mức độ tăng trưởng cao và chống lại sự cạnh tranh của các đối thủ. Các Star (ngôi sao) thường là có khả năng sinh lợi và sẽ trở thành Cash Cow (con bò sinh ra tiền) trong tương lai của công ty.

+ *Ô Cash Cow (con bò sinh tiền)*: Khi suất tăng trưởng của thị trường hàng năm giảm xuống dưới 10% thì Star trở thành một Cash Cow nếu nó vẫn còn có phần tham gia thị trường tương đối lớn. Một Cash Cow sản sinh ra rất nhiều tiền của cho công ty. Công ty không cần phải cung cấp tài chính nhiều cho nó vì suất tăng trưởng của thị trường đã giảm xuống. Công ty sử dụng các Cash Cow đó là chỗ của công ty. Trong trường hợp Cash Cow này bắt đầu bị mất dần đi phần tham gia thị trường tương đối của nó, công ty cần phải đổ đủ tiền cho Cash Cow này để duy trì vị trí dẫn đầu của nó về phần tham gia thị trường. Nếu không thì đơn vị kinh doanh Cash Cow mạnh mẽ này của công ty có thể trở thành một dog business (con chó).

+ *Ô Dogs (các con chó)*: Chỉ các đơn vị kinh doanh có phần phân chia thị trường thấp yếu ở trong một thị trường có suất tăng trưởng chậm. Nói chung các đơn vị này sinh ra lợi nhuận rất thấp hoặc bị lỗ lớn. Công ty cần xem xét việc có nên duy trì những đơn vị kinh doanh này hay không vì một lý do tốt đẹp nào đó (thí dụ mong muốn quay trở lại với một thị trường có suất tăng trưởng cao hay một cơ may chiếm lĩnh lại vị trí dẫn đầu phần tham gia thị trường). Nói chung thì các Dogs tiêu xài tiền nong sức lực, thời gian để quản lý nó nhiều hơn sự xứng đáng của nó.

Nhiệm vụ tiếp sau của công ty là xác định mục tiêu, chiến lược và ngân sách để giao phó cho mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU-Strategic business units). Có 4 mục tiêu để lựa chọn đó là:

- *Xây dựng (build)*: đó là mục tiêu nhằm tăng phần tham gia thị trường cho SBU. Nó thích hợp với các SBU, ở ô question marks, phần phân chia thị trường của chúng phải tăng lên nếu chúng muốn trở thành các stars.

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

- *Gặt hái ngay (harvest)*: mục tiêu này nhằm tăng cường lượng tiền mặt ngắn hạn (đoản kỳ) 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. Chiến lược này cũng có thể áp dụng với các ô question marks và dogs.

-*Loại bỏ (Disvest)*: đây là mục tiêu nhằm bán đi hoặc thanh lý loại bỏ các hoạt động kinh doanh bởi vì nguồn lực sẽ được sử dụng tốt hơn ở các nơi khác. Nó thích hợp với các SBU ở ô dogs hoặc question marks đang hoạt động như một vật cân đối với lợi ích của công ty

3.1.2.2. Những khuôn mẫu chu kì đời sống:

Hãng tư vấn Arthur D. Little Inc đã tìm ra những khuôn mẫu chu kì đời sống cho việc hoạch định chiến lược, có 4 giai đoạn chu kì đời sống:

-*Phôi thai*: (phát triển cao, tham gia thị trường thấp). Tình trạng thị trường cạnh tranh cao, mỗi phần thị trường nhỏ vì có nhiều người tham gia.

-*Phát triển*: (phát triển cao, tham gia thị trường cao). Chỉ còn lại một số sản phẩm nên phần tham gia thị trường tăng lên, ngành sản xuất có vẻ ổn định. Thị trường vẫn tiếp tục có tiềm năng phát triển.

-*Trưởng thành*: (phát triển thấp, tham gia thị trường cao). Một số tương đối nhỏ sản phẩm độc chiếm thị trường nhưng sự phát triển của thị trường đã suy giảm.

-*Suy thoái*: (phát triển thị trường thấp, tham gia thị trường thấp). Không còn hoặc rất ít tiềm năng phát triển, sản phẩm rất ít có triển vọng phát triển.

Thực tế những khuôn mẫu của chu kì đời sống sản phẩm là một cách thể hiện ma trận BCG trên một dạng khác.

3.1.2.3. Những chiến lược tổng loại

Giáo sư M. Porter của Đại học Harvard đề xuất một phương pháp có thể thay thế ma trận BCG. Phương pháp này có thể giải thích được những kết quả mà ma trận BCG không làm được, chẳng hạn một tổ chức cạnh tranh có phần tham gia thị trường chỉ 6% mà có mức thu nhập rất cao. Ông đã chỉ ra 3 loại chiến lược tổng thể có thể áp dụng trong các tổ chức

-*Dẫn đầu hạ giá*: Làm ra những sản phẩm khá chuẩn nhưng giá là rẻ nhất trong những đối thủ cạnh tranh.

-*Chiến lược vượt trội*: Làm ra những sản phẩm độc đáo, chất lượng cao và mang tính đặc thù. Nó cho phép bán với một giá cao mà người mua vẫn chấp nhận.

-*Chiến lược tập trung*: Là tập trung vào một loại khách hàng riêng biệt, thị trường đặc thù hay một phần riêng biệt của sản phẩm mà thôi.

3.1.2.4. Ma trận BCG mới (New BCG matrix) :

Trong những năm của thập kỷ 80, do sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế thế giới, người ta đã cải tiến ma trận BCG và gọi là ma trận BCG mới. Nó được triển khai từ 3 tiền đề (1) công ty phải đạt thắng lợi trong cạnh tranh thì mới có lời, (2) độ lớn của thắng lợi thay đổi theo từng ngành sản xuất và (3) sự phát triển của sản xuất làm thay đổi tầm cỡ và bản chất thắng lợi. Lúc này trực tiếp thể hiện những đường lối đạt thắng lợi và trực hoành thể hiện kích thước thắng lợi.

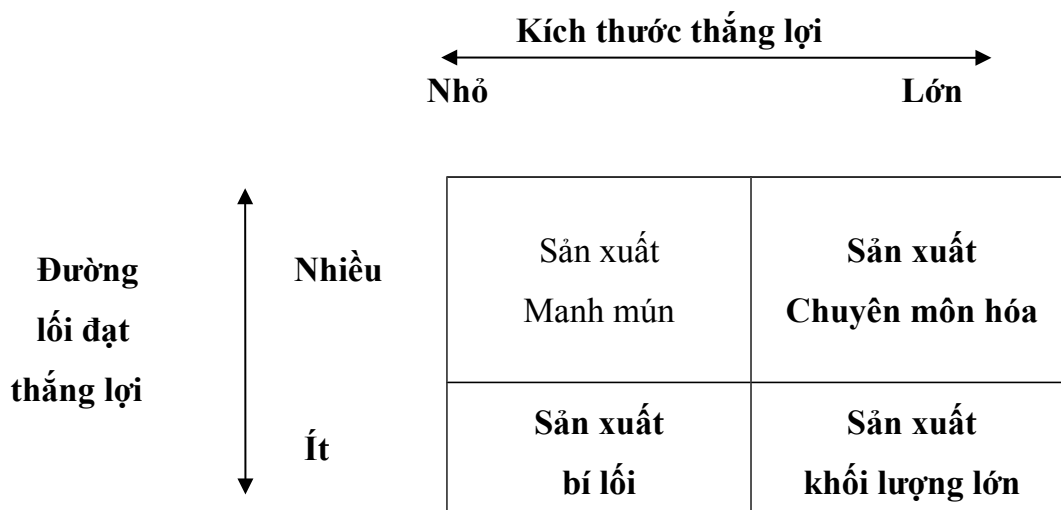
Có 4 loại xu hướng chiến lược ứng với các loại ngành sản xuất như sau :

-*Bí lối* : Những ngành sản xuất này thì không có nhiều đường lối để đạt thắng lợi, và kích thước thắng lợi thì nhỏ.

-*Khối lượng lớn* : Thường có ít đường lối nhưng lại có thể sản xuất khối lượng lớn, các công ty trong trường hợp này có thể thừa hưởng những tiết kiệm về chi phí nhờ sản xuất với khối lượng lớn.

-*Chuyên môn hóa* : Nhiều đường lối và kích thước thắng lợi lớn ví dụ công nghiệp xe hơi, cần phải chọn cho được thị trường mục tiêu và tấn công vào đó.

-*Manh mún* : Có nhiều đường lối nhưng thắng lợi lại nhỏ ví dụ công nghiệp thực phẩm. Cần phải chú trọng phát triển các yếu tố vượt trội, dịch vụ...



3.2. Quá trình hoạch định tác nghiệp:

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, quy định):

3.2.1. Kế hoạch chỉ sử dụng một lần

Nhằm vào những hoạt động không có khả năng lặp lại ở tương lai (ví dụ như mở rộng phân xưởng sợi ở nhà máy thuốc lá Sài Gòn):

-*Chương trình:*

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

Chương trình có thể có quy mô lớn như đưa người lên mặt trăng, xóa đói giảm nghèo hoặc đơn giản là nâng cao trình độ ngoại ngữ của bộ phận tiếp tân trong khách sạn

-*Dự án:* Quy mô nhỏ hơn và là một phần được tách rời của chương trình, được giới hạn nghiêm ngặt về các nguồn lực sử dụng và thời gian hoàn thành

-*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 đã cho. Ngân sách là yếu tố quan trọng của chương trình và dự án là công cụ để kiểm soát hiệu quả hoạt động của đơn vị

3.2.2. Kế hoạch thường xuyên

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

-*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 liên quan đến chính sách đãi ngộ “chất xám”, chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài, chính sách nghiêm ngặt về điều kiện vệ sinh khi sản xuất lương thực, thực phẩm... một vài chính sách chỉ liên quan đến một vài vấn đề thứ yếu như y phục của nhân viên, chính sách tăng lương cho nhân viên có thêm trình độ ngoại ngữ

+Chính sách được thiết lập chính thức và cần nhắc nhở 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 một vài góc độ, đơn vị sẽ mang dấu ấn phản ánh những giá trị cá nhân họ

*Họ cần xóa những xung độ hay làm sáng tỏ những điều cần mơ hồ tồn tại ở cấp dưới

+Chính sách cũng có thể coi 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

-*Thủ tục:* là những hướng dẫn chi tiết để thực hiện chính sách trong một hoàn cảnh cụ thể

-*Quy định*: Là những tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép làm

Kế hoạch thường xuyên đôi khi cũng gặp khó khăn và dễ dẫn 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.

IV.CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC VỀ HOẠCH ĐỊNH:

Trong thực tiễn quản trị tại các tổ chức xuất hiện nhiều mô hình tổ chức hoạch định khác nhau, cụ thể:

4.1. Mô hình truyền thống :

Theo mô hình này thì việc hoạch định toàn bộ doanh nghiệp sẽ do các nhà quản trị cấp cao với sự hỗ trợ của các bộ phận chuyên nghiệp về lập kế hoạch, bộ phận này gồm những chuyên gia về lập kế hoạch, họ có trách nhiệm giúp ban giám đốc lập kế hoạch chi tiết toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp. Các kế hoạch sau khi được bộ phận chuyên trách làm ra, được ban giám đốc phê duyệt sẽ được chuyển giao và phân công cho các đơn vị và các bộ phận trực thuộc để tiến hành. Mô hình này được ứng dụng khá phổ biến trong những năm 70 của thế kỉ 20. Ưu điểm của mô hình hoạch định này là tính chiến lược, tính hệ thống và sự phân phối giữa các bộ phận và các đơn vị trực thuộc là rất tốt. Tuy nhiên nhược điểm của nó là các kế hoạch được lập ra có thể không sát thực tế mang tính quan liêu, không huy động được trí tuệ và kinh nghiệm thực tiễn của những người lao động và các nhà quản lí cấp thấp, những người đang và sẽ trải nghiệm thực tiễn môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi nhanh và phức tạp.

4.2. Mô hình hiện đại

Ngược lại với mô hình truyền thống (thực chất là kiểu hoạch định tập trung), mô hình hiện đại về kế hoạch sẽ là mô hình phi tập trung hay còn gọi là phân tán. Trong mô hình này các chuyên viên kế hoạch sẽ được phân bổ đến từng bộ phận và đơn vị thuộc giúp các nhà quản trị nội đây phát triển các kế hoạch chiến lược của chính bộ phận họ. Mô hình hoạch định này đã tận dụng được các ưu điểm của mô hình truyền thống đồng thời khắc phục được tính quan liêu làm cho những chuyên gia hoạch định đi sát hơn vào thực tiễn của các đơn vị cơ sở.

Trong xu hướng biến động nhanh và phức tạp như hiện nay, rất nhiều vấn đề và cơ hội mới nảy sinh đòi hỏi các nhà quản trị đưa ra những giải pháp ứng phó kịp thời. Một số công ti thành công như Johnson và Johnson đã thiết lập lực lượng đặc nhiệm về kế hoạch định, nhóm này có thể bao gồm 12 nhà quản lí trong các tuyến, chức năng khác nhau, cùng nhau làm việc và cố gắng để chỉ ra vấn đề và những cơ hội cụ thể mà j & j đang gặp phải, sau đó sẽ cùng nhau phát triển kế hoạch chiến lược để giải quyết chúng. Cũng theo CEO thì vai trò của các nhà quản trị cấp cao trong các tình huống này là cố gắng mô tả vấn đề mà công ti đang gặp phải và khuyến khích các thành viên trong nhóm đặc nhiệm thảo luận để đưa ra các giải pháp.

4.3. Các khuynh hướng mới

Một số các công ty ngày nay đang thực hiện hiện quá trình hoạch định theo hướng phi tập trung, thậm chí nhiều công ti còn huy động nhiều những lao động trực tiếp tại các cấp độ khác nhau của công ti tham gia vào quá trình hoạch định. Trong phương thức hoạt động này, các nhà quản trị bậc trung và các nhân viên chuyên trách về kế hoạch sẽ đóng vai trò là các những người hướng dẫn và hỗ trợ các nhà quản trị cấp thấp nhất và nhất là những người lao động trực tiếp phát triển các kế hoạch năng động đáp ứng nhu cầu của các tổ chức. thực tiễn cho thấy rất nhiều công ti đã có rất

QUẢN TRỊ HỌC

nhiều ý tưởng về đổi mới các sản phẩm , dịch vụ và đổi mới các hoạt động của họ một cách hiệu quả hơn nhờ vào tham gia trong quá trình hoạch định của các nhà quản trị bậc thấp và những người lao động làm việc ở tuyến trước (tiếp xúc trực tiếp với khách hàng) .

TÓM LƯỢC

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.

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 (xem lại chương 3), 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 ta lại đòi hỏi kế hoạch đặt ra phải linh động. Có gì mâu thuẫn?
3. Hãy chọn một tình huống của 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?

CHƯƠNG 6 CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Hoàn thành chương này người học có thể:

- *Nêu được khái niệm về cơ cấu tổ chức*
- *Giải thích tầm quan trọng của việc xây dựng bộ máy quản trị trong một tổ chức.*
- *Nêu được khái niệm về tầm kiểm soát/tầm hạn quản trị.*
- *Trình bày 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.*
- *Liệt kê các kiểu cơ cấu quản trị, ưu và nhược điểm của mỗi kiểu cơ cấu quản trị và phạm vi áp dụng.*
- *Nêu khái niệm tập quyền và phân quyền trong quản trị và hiểu sự ủy quyền trong quản trị.*

I. Khái niệm và mục tiêu của chức năng tổ chức

1.1. Khái niệm

Tổ chức là hoạt động cốt lõi của công tác quản trị. Nhiều 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.

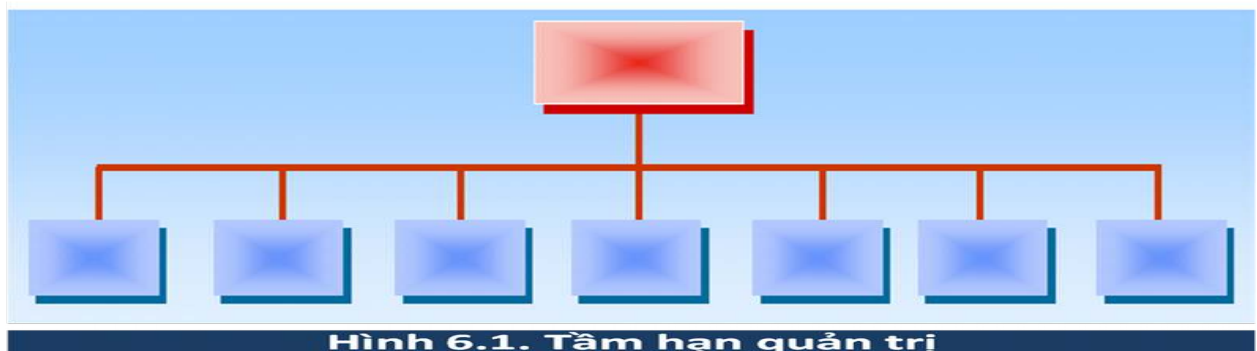
Chức năng tổ chức bao gồm các công tác như là thiết kế cơ cấu tổ chức bao gồm một hệ thống các đơn vị hay phòng ban, xác định và phân chia công việc phải làm, qui định cá nhân chịu trách nhiệm, các đơn vị phối hợp với nhau như thế nào, trách nhiệm báo cáo ra sao, và những quyết định được làm ra ở cấp nào hay bộ phận nào.

1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức

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 lực vốn có; (6) Sẵn sàng cho tổ chức thích ứng với thay đổi của môi trường

II. Tầm hạn quản trị

Tầm hạn quản trị (tầm hạn kiểm soát) là số lượng nhân viên cấp dưới để cho một nhà quản trị có thể chỉ huy một cách suôn sẻ và tốt đẹp nhất.



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

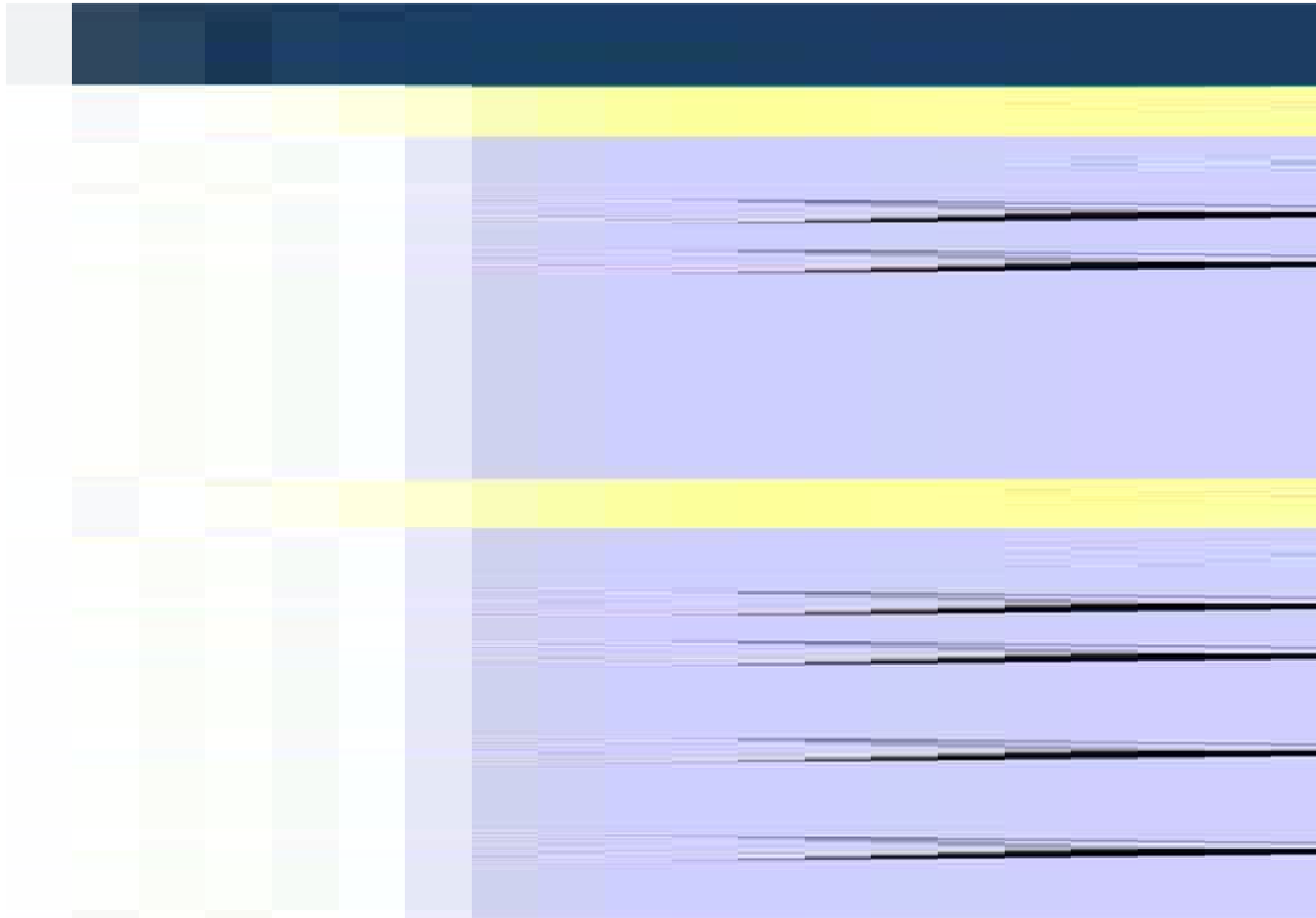
vài chục (tầm hạn quản trị rộng) trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những việc đơn giản, và rút xuống chỉ còn 2 - 3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị phải thực hiện là phức tạp.

Tầm hạn quản trị lại quan trọng khi thiết kế cấu trúc tổ chức vì nó quyết định số tầng nấc trung gian và số lượng nhà quản trị trong một tổ chức.

Ví dụ: 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 6.2. 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, chúng ta có thể thấy được là chi phí tiền lương phải trả cho những nhà quản trị được tiết kiệm một cách đáng kể.

Vì tầm hạn quản trị là quan trọng đối với công việc thiết kế cơ cấu 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 6.1.

Thông thường, người ta không ưa thích những bộ máy tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian, vì như vậy nó dễ làm chậm trễ thông tin cũng như tiến trình giải quyết công việc trong tổ chức. Doanh nghiệp nào cũng muốn một bộ máy tổ chức gọn nhẹ (tầm hạn quản trị rộng). Tuy nhiên, việc chọn tầm hạn quản trị rộng hay hẹp cần phải tính đến các yếu tố như: (1) Trình độ và năng lực của nhà quản trị; (2) Khả năng và ý thức của cấp dưới; (3) Mối quan hệ giữa các nhân viên với nhân viên cũng như giữa các nhân viên và nhà quản trị; (4) Tính chất phức tạp và mức độ ổn định của công việc; và (5) Kỹ thuật thông tin.



Tầm hạn quản trị rộng chỉ phù hợp khi nhà quản trị có đầy đủ năng lực, khi cấp dưới có trình độ chuyên môn tốt, cũng như khi công việc của họ là ổn định và ít thay đổi; và cấp dưới cũng đã được ủy quyền trong một số công tác nhất định. Ngoài ra, 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.

III. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức

3.1. Phân chia theo thời gian

Đây là 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 tối đa công suất máy móc cũng như trang thiết bị.

3.2. Phân chia theo chức năng

Việc nhóm gộp các hoạt động cùng chuyên môn thành các chức năng được sử dụng khá rộng rãi trong thực tế, ví dụ như trong một doanh nghiệp có thể thành lập các bộ phận đảm nhiệm các chức năng như kỹ thuật, kế toán, sản xuất, nhân sự và kinh doanh (Hình 6.3). Trong mỗi bộ phận đó, lại tiếp tục phân công và thành lập những đơn vị nhỏ lo việc nghiên cứu marketing, quảng cáo, phát triển sản phẩm mới, cung ứng nguyên vật liệu v.v... Ưu nhược điểm của cách phân chia này được chỉ ra trong Hình 6.3.

3.3. Phân chia theo lãnh thổ



Hình 6.4. Phân chia theo lãnh thổ

Cách phân chia này thường được áp dụng khi doanh nghiệp hoạt động trên nhiều vùng miền và thường kinh doanh những sản phẩm tương tự. 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.

3.4. Phân chia theo sản phẩm

Là cách thức tổ chức trong đó doanh nghiệp sẽ thành lập nên những đơn vị chuyên 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.

3.5. Phân chia theo khách hàng

Cách tổ chức này đề cao sự quan tâm của doanh nghiệp đối với việc thỏa mãn các yêu cầu khác nhau của từng loại khách hàng. Hình 7.6 mô tả 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.

IV. Cơ cấu tổ chức quản trị

Cơ cấu tổ chức quản trị là tổng hợp các bộ phận (các đơn vị hay các phòng ban), được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định. Cơ cấu tổ chức quản trị khoa học sẽ tác động hiệu quả đến hoạt động của tổ chức. 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 hay cản trở tổ chức trong quá trình theo đuổi mục tiêu của mình.

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.

4.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức

Đôi khi chúng ta bắt gặp tình huống nhân viên 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? Thiết kế và hoàn thiện cơ cấu guồng máy, ban bộ, công việc.v.v... là những công việc thường có tầm quan trọng chiến lược. Sai sót trong công tác tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc tới tất cả các mặt hoạt động quản trị khác. Xây dựng và tuân thủ một hệ thống các nguyên tắc tổ chức khoa học sẽ góp phần hạn chế những sai lầm kể trên.

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.

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 doanh nghiệp hay cơ quan, nhà quản trị nên căn cứ vào 4 yếu tố sau đây:

▢ Mục tiêu và chiến lược hoạt động

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 qui định các nhiệm vụ của doanh nghiệp và từ đó mà bộ máy được xây dựng

(b) Chiến lược quyết định loại công nghệ kỹ thuật và nhân lực trong tổ chức. Cơ cấu tổ chức sẽ được thiết kế sao cho phù hợp với các nhân tố này.

(c) Chiến lược liên quan tới các yếu tố môi trường vốn có tác động đến việc thiết kế cơ cấu tổ chức.

▢ Môi trường bên ngoài

Tình hình kinh tế xã hội của Việt Nam hay toàn thế giới với sự thay đổi nhanh chóng về khoa học, kỹ thuật, và công nghệ cho thấy hiện nay khó để có một môi trường ổn định cho các công ty.

Vì vậy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải được xây dựng linh hoạt và sẵn sàng để thích nghi với những thay đổi. Các văn phòng luật sư, các công ty cố vấn pháp luật thường xuyên phải bố trí lại cơ cấu tổ chức để thích nghi với các thay đổi 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 môi trường của xí nghiệp có thể được gọi là môi trường xáo trộn.

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 môi trường ổn định. Trái lại, trong một môi trường 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.

▣ **Trình độ công nghệ của doanh 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. Ban đầu, 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. Ngoài ra, 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...

▣ **Năng lực của công nhân viên**

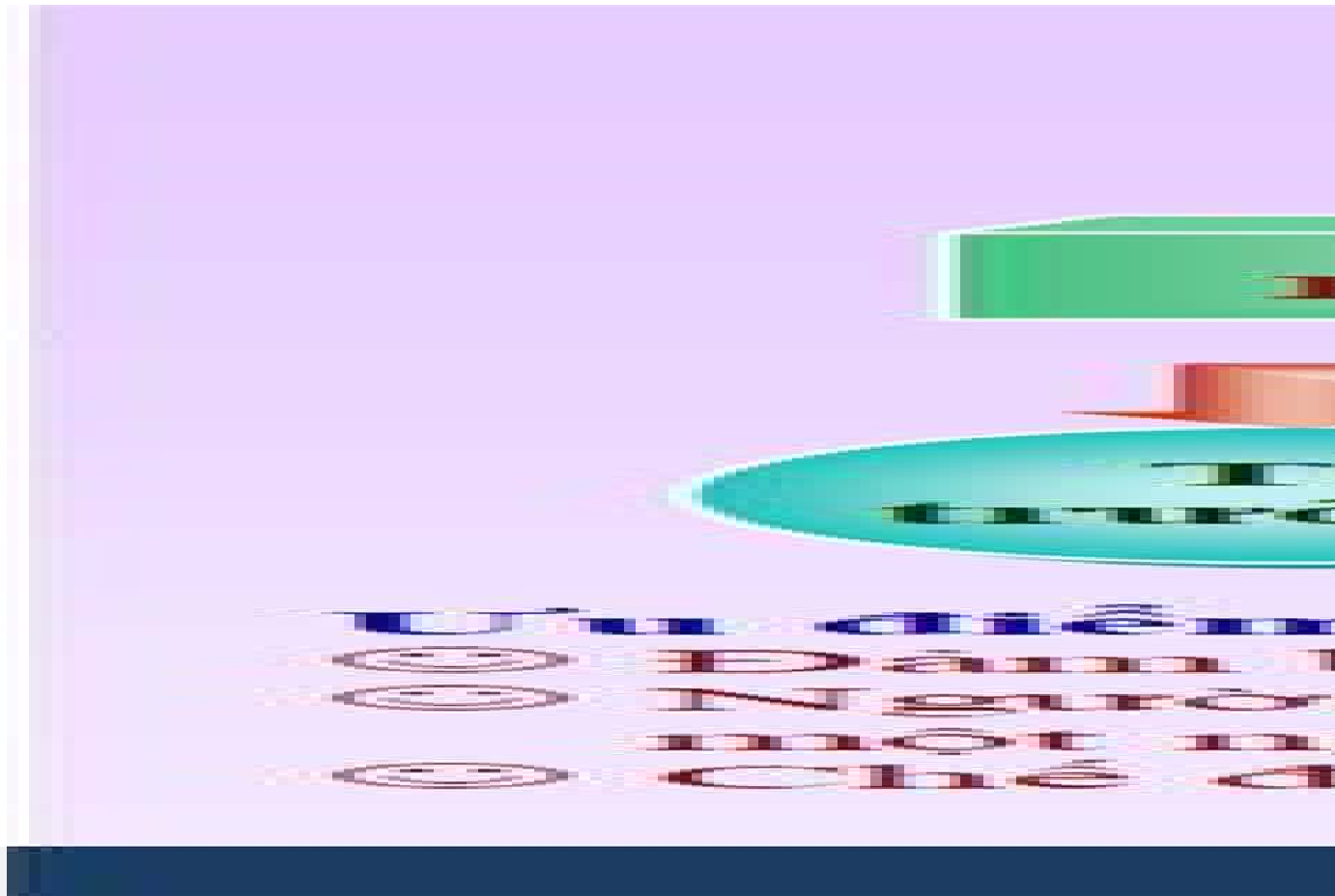
Cuối cùng, nhân lực cũng là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Đối tượng có ảnh hưởng trước hết đối với công tác xây dựng bộ máy tổ chức là nhà quản trị cấp cao. Sở thích, thói quen, quan niệm riêng của họ thường để dấu ấn trên cách thức tổ chức của xí nghiệp mà họ phụ trách. Ngoài 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 cán bộ công nhân viên trong mỗi xí nghiệp.

4.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

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.



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.

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.

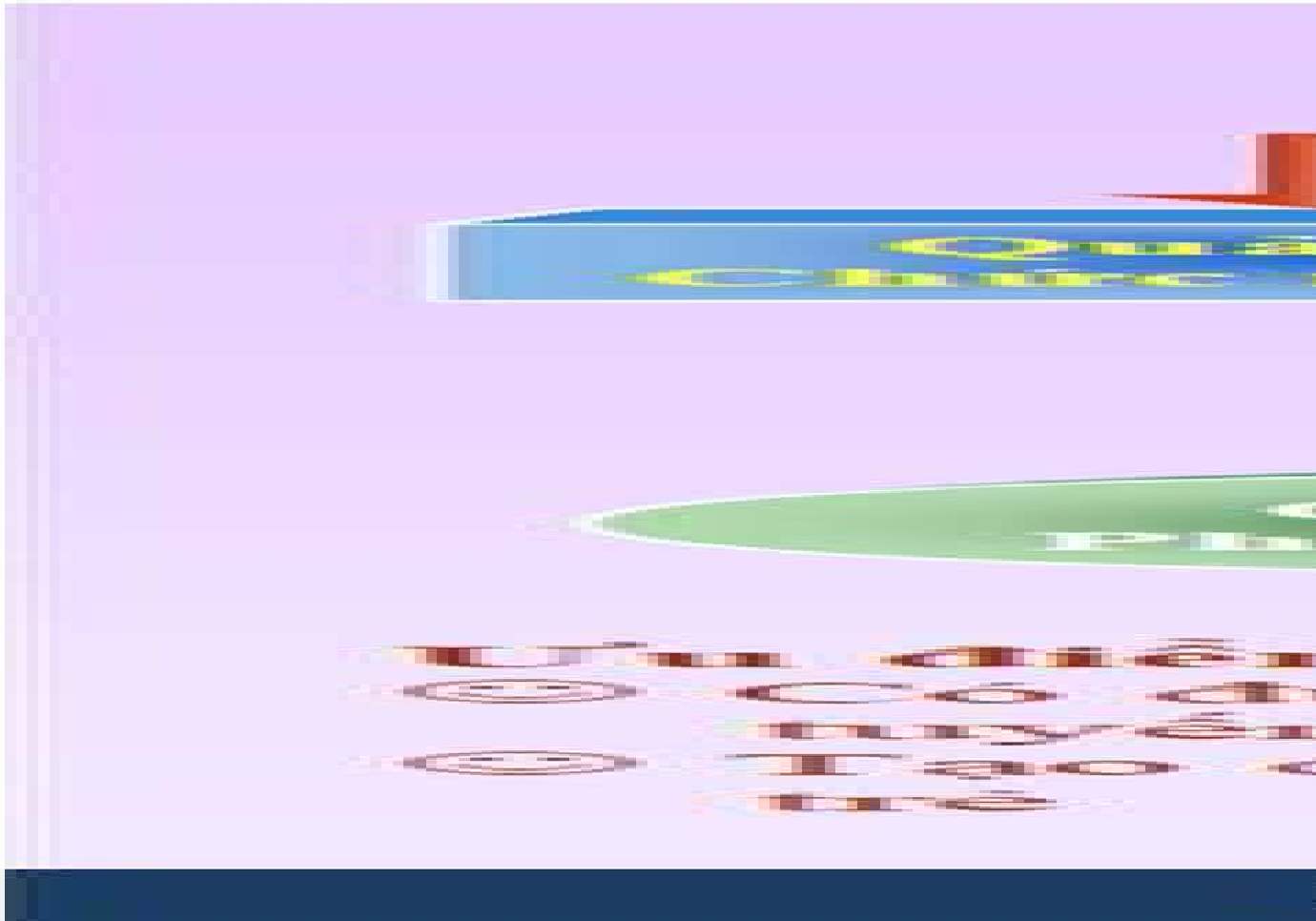
Sơ đồ cơ cấu quản trị chức năng và ưu nhược điểm của kiểu cơ cấu này được trình bày trong hình 7.8. Với nhược điểm cơ bản của kiểu cơ cấu này là vi phạm nguyên tắc thống nhất chỉ huy, do vậy cơ cấu này chỉ tồn tại trên lý thuyết mà thôi.



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 6.9 chỉ ra sơ đồ cơ cấu quản trị trực tuyến chức năng, ưu và nhược điểm của kiểu cơ cấu này.



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 6.10.

V. Quyền hạn và ủy quyền trong quản trị

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 sự hợp lý trong việc phân quyền, ủy quyền, cũng như quy định quyền hạn và quyền lực cho mỗi cá nhân, bộ phận trong một tổ chức. Nghiên cứu cách sử dụng quyền hạn, quyền lực sao cho khoa học 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.

Quyền hạn của một nhà quản trị đối với nhân viên cấp dưới là khả năng chỉ huy, ra lệnh, cưỡng ép, khen thưởng hay trừng phạt của ông ta đối với thuộc cấp của mình.

Chúng ta không thể hình dung trong một tổ chức nếu ai cũng có quyền lực hoặc chẳng có ai có quyền hạn gì cả. Khi đó, 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 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 tổ chức khó có thể đạt hiệu quả cao trong hoạt động.

Bản chất của quyền hạn trong các quyết định về quản trị là ai có quyền gì đối với ai, ở đâu, và khi nào? Ai phải phục tùng sự quản lý và điều hành của ai.

Quyền hạn không phải là thứ từ trên trời rơi xuống 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, và 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.

Theo ý kiến của nhà xã hội học người Đức, Max Weber, quyền hạn thực sự của nhà quản trị phải đến từ cả 3 yếu tố: sự hợp pháp của chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hạn đó là chính đáng, và bản thân nhà quản trị có phẩm chất cũng như đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có đủ cả 3 yếu tố trên, quyền hạn của nhà quản trị sẽ khó bền vững, rất sẽ khó khăn cho nhà quản trị trong việc điều khiển, chỉ huy cấp dưới.

Tuy nhiên, trong thực tiễn hoạt động, quyền hạn của nhà quản trị bị hạn chế bởi nhiều yếu tố khác như luật pháp, các qui định của nhà nước, đạo đức xã hội, điều kiện sinh học của con người... Ngoài ra, có một 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 họ. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp cưỡng bách, đe dọa thì nhân viên vì sợ mà làm việc nhưng thiếu nhiệt tình. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp mua chuộc bằng quyền lợi, nhân viên sẽ có thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại đối với bản thân. Nếu muốn nhân viên làm việc nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung của doanh nghiệp, thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hạn một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

5.2. Tập quyền và phân quyền

Một trong những nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức chính là mức độ phân quyền hay mức độ quyền hạn được phân chia, ủy thác nhiều hay ít cho các cấp quản trị thấp hơn.

Phân quyền là việc cấp trên giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho thuộc cấp để họ thực hiện một công tác cụ thể nào đó.

Trong trường hợp ngược lại, xu hướng quyền lực tập trung vào tay những nhà quản trị cấp cao; khi đó sẽ không có hoặc có rất ít quyền hạn được giao phó cho cấp thấp hơn, được gọi là tập quyền.

Mức độ phân quyền phụ thuộc vào, cụ thể, sẽ càng lớn khi:

- (1) Số lượng các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn càng nhiều.
- (2) Các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn 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) Cường độ kiểm tra của nhà quản trị đối với hoạt động của cấp dưới: 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 có sự phân quyền hợp lý, mọi việc đều phải đưa cho nhà quản trị cấp cao nhất và hệ quả là quyết định sẽ được đưa ra chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của thực tế.

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 6.2 dưới đây.

Bảng 6.2. Những Nhân Tố Ảnh Hưởng đến Mức Độ Tập Quyền và Phân Quyền	
Tập quyền	Phân Quyền
□ Môi trường ổn định □ Những nhà quản trị cấp thấp hơn thiếu khả năng và kinh nghiệm ra quyết định □ Những nhà quản trị cấp thấp hơn không sẵn lòng tham gia làm quyết định □ Quyết định rất quan trọng □ Tổ chức đang đối mặt với nguy cơ khủng hoảng/phá sản	□ Môi trường phức tạp và biến động □ Những nhà quản trị cấp thấp hơn có khả năng và kinh nghiệm ra quyết định □ Những nhà quản trị cấp thấp hơn muốn tham gia làm quyết định □ Quyết định kém quan trọng □ Công ty phân tán rộng theo lãnh thổ

5.3. Ủy quyền trong quản trị

5.3.1. Khái niệm

Ủy quyền 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 nhà quản lý:

- Đưa ra những quyết định sáng suốt hơn
- Tận dụng tối đa quỹ thời gian
- Quản lý được nhiều hơn số lượng công nhân viên
- Nâng cao hiệu quả công việc.

5.3.2. Quy trình ủy quyền

Quy trình ủy quyền bao gồm những bước:

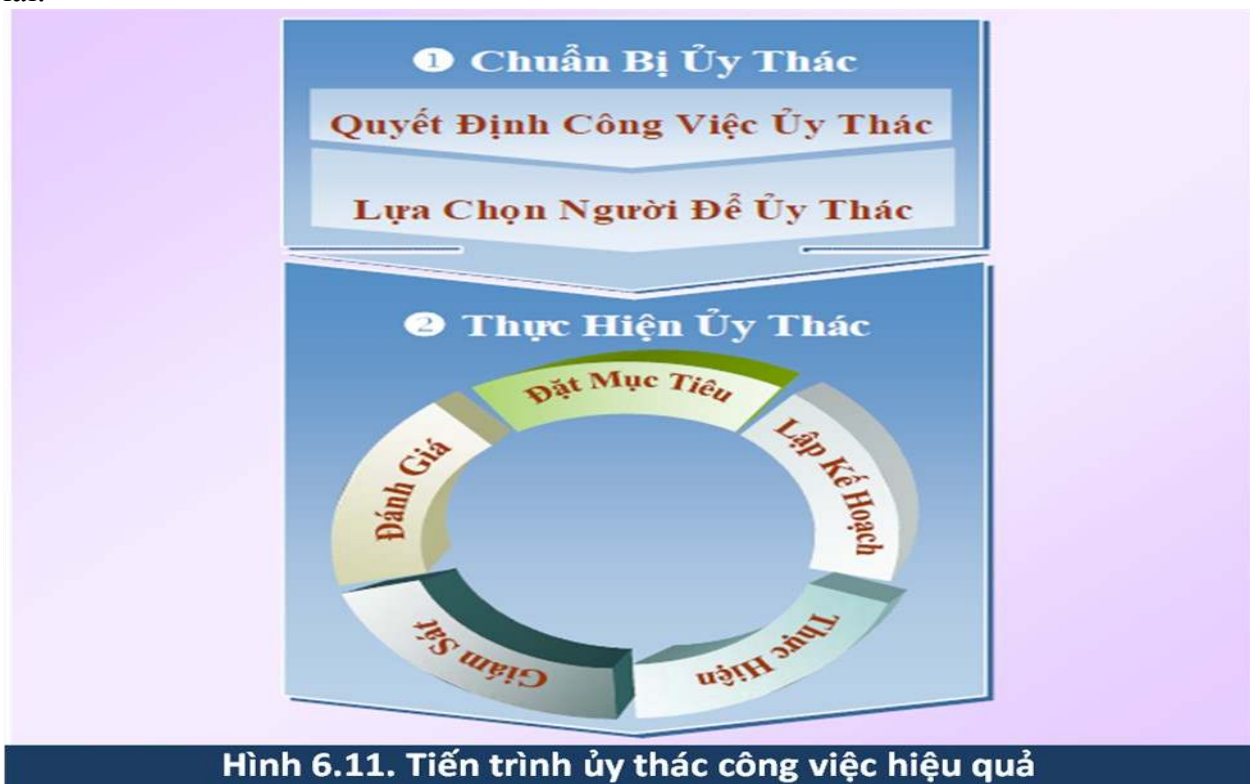
- Xác định kết quả mong muốn.
- Chọn lựa nhân viên và giao nhiệm vụ
- Giao quyền hạn và trách nhiệm đi kèm cho cá nhân này
- Yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm về công tác của mình
- Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện.

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) Cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp, 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 nhận được đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào công việc của họ
- (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 khoa học và hợp lý. Nói cách khác, xét về phương diện nào đó, ủy quyền là nghệ thuật của quản trị. Ủy quyền là tạo điều kiện cho cấp dưới được rèn luyện trong nhiệm vụ mới, đó là cơ sở để lựa chọn, đề bạt những người có năng lực vào những vị trí cần thiết trong bộ máy quản trị trong tương lai.



Hình 6.11. 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 quan trọng là cho phép cấp dưới có những sai sót ở một mức độ nhất định, đồng thời phải có sự kiểm tra đôn đốc thường xuyên. Nhân viên 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 LƯỢC

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.

Tầm hạn quản trị là số lượng nhân viên cấp dưới sao cho một nhà quản trị có thể chỉ huy một cách tốt đẹp nhất. Tầm hạn quản trị hẹp sẽ làm tăng số cấp quản trị và ngược lại. 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 cũng như 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 cả 3 yếu tố trên, quyền hạn của nhà quản trị sẽ không thật sự có được sự bền vững, rất khó điều khiển cấp dưới. Ngày nay, các tổ chức 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.

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

Uỷ quyền giúp cho người quản lý đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, tận dụng tối đa quỹ thời gian, quản lý hiệu quả một số lượng lớn nhân 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.

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?

CHƯƠNG 7

CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN (LÃNH ĐẠO)

Hoàn tất chương học này, người học có thể:

- Giải thích được sự khác biệt giữa nhà quản trị và người lãnh đạo.
- Tóm tắt những lý thuyết giải thích về bản chất con người
- Các vấn đề xung quanh việc tuyển dụng vào đào tạo nhân viên.
- Nêu các lý thuyết về động cơ thúc đẩy và vận dụng vào công việc quản trị con người.
- Phân biệt được các phong cách quản trị.

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 hiệu quả nếu các nhà quản trị không nắm bắt được yếu tố con người trong tổ chức; không biết động viên, kích thích nhân viên để hướng tới mục tiêu mong muốn. Người lãnh đạo giỏi phải là người biết kích thích, động viên, khơi dậy lòng say mê công việc nơi thuộc cấp.

I. Lãnh đạo và yếu tố con người trong quản trị

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 hướng đến mục tiêu nhất định. 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 và khả năng hướng dẫn, động viên và giúp đỡ nhân viên hoàn thành công việc. Ngoài ra phải biết làm cho người khác vừa tuân phục và mến mộ mình.

Thêm vào đó, nhà lãnh đạo còn dám đứng ra chịu trách nhiệm khi tổ chức của họ gặp thất bại.

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

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 như sau:

(a) Mô hình lợi ích kinh tế: con người trước hết bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế. Vì những động cơ này là bản chất mục tiêu của một doanh nghiệp nên nhân viên thực chất là thụ động, bị sử dụng, bị thúc đẩy theo hướng xí nghiệp mong muốn.

(b) Mô hình xã hội: dựa trên quan điểm cho rằng về cơ bản con người bị thúc đẩy bởi những nhu cầu xã hội.

(c) Mô hình về tự thân vận động: các nhu cầu 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 con người. Theo quan điểm này thì con người tự thúc đẩy mình đạt tới sự hoàn thiện.

(d) Mô hình thứ tư dựa trên những giả thiết phức hợp, thể hiện quan điểm riêng của Schein về con người. Theo đó, con người là một thực thể phức hợp và có khả năng

thay đổi và có nhiều động cơ khác nhau; cũng như có khả năng học hỏi những cách vận động mới và có khả năng đáp ứng lại các chiến lược quản trị khác nhau.

1.2.2. Các giả thiết về bản chất con người của Mc. Gregor

Là một trong những tác giả đầu tiên đặt câu hỏi về bản chất con người là Douglas Mc. Gregor. Trong tác phẩm *Human Side of Enterprise*, ông đã 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.

Thứ nhất, quản trị viên chuyên quyền (loại X) có những nhận định sau:

(1) Một con người trung bình bẩm sinh không thích làm việc và sẽ trốn tránh công việc nếu có thể.

(2) Vì bản tính lười biếng nên mọi người đều phải bị ép buộc và đe dọa bằng các hình phạt để buộc họ phải hết sức cố gắng vì mục tiêu của tổ chức.

(3) Người ta luôn trốn tránh trách nhiệm, có ít hoài bão, và chỉ muốn an phận là trên hết.

Ngược lại, thuyết quản trị viên mềm dẻo (loại Y) cho rằng:

(1) Con người cũng cần và thích làm việc như nghỉ ngơi và giải trí.

(2) Việc kiểm tra hoặc đe dọa bằng hình phạt không phải là cách duy nhất để buộc con người ta phải cố gắng làm việc. Nhân viên có thể chủ động và tự giác trong việc thực hiện những mục tiêu của tổ chức mà họ được giao phó.

1.2.3. Thuyết Z của Nhật bản

Nhiều công ty của Nhật đã thành công trong kinh doanh nhờ vào năng suất cao ở người lao động và sự trung thành 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 thiên lệch hẳn như thuyết X hay thuyết Y đã nêu lên. Điều mà Mc. Gregor coi là bản chất chỉ là thái độ lao động của con người, và thái độ lao động đó tùy thuộc vào 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 mình. 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 để mọi người nếu tích cực làm việc đều có thể tiến thân và thành công.

Tóm lại: con người, là nguồn lực quý nhất của doanh nghiệp phải được tôn trọng và đối xử một cách xứng đáng.

II. Tuyển dụng và đào tạo nhân viên

2.1. Tuyển dụng

Tuyển dụng nhân viên là quá trình kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn và ra quyết định tuyển dụng một cá nhân tham gia vào tổ chức đúng theo yêu cầu công việc mà tổ chức đã đề ra.

Nói cách khác việc tuyển dụng nhân viên là tìm một người phù hợp để giao phó một nhiệm vụ mà tổ chức đang bỏ trống. Đó có thể là một nhân viên thủ kho, kế toán, hay kế toán trưởng, trưởng phòng nhân sự, ...

Để có qui trình tuyển dụng khoa học, tổ chức cần giải quyết các vấn đề sau:

a) Xác định nhu cầu nhân lực và nguồn cung cấp:

Ba tiêu chuẩn xác định nhu cầu nguồn nhân lực:

- Dự báo những tác động của môi trường
- Xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức
- Ghi nhận sự biến động trong lực lượng lao động của tổ chức (số nhân viên thôi việc, về hưu...)

Sự tuyển dụng sẽ đưa nhân tố mới vào công ty và đem lại sinh khí mới. Nếu sử dụng lao động bên trong công ty thì không cần thời gian huấn luyện, đào tạo và đặc biệt là chính sách sử dụng và ưu tiên người bên trong sẽ kích thích người lao động ở trong tổ chức.

b) Xác định yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn của người lao động:

Xác định nhiệm vụ của công nhân viên thông qua "Bảng mô tả công việc". Như vậy, trên cơ sở công việc chúng ta tìm người lao động phù hợp.

c) Mô tả công việc:

Xác định công việc đang cần con người phải làm và chia trách nhiệm về hoạt động đó và những hoạt động này mang tính chất, đặc điểm của công việc này khác với công việc khác trong doanh nghiệp.

Bảng bảng mô tả công việc mà nhà quản trị lập ra giúp ích cho người lao động biết họ phải làm gì, hoàn thành công việc gì cho tổ chức. Nội dung của bảng mô tả công việc thông thường gồm những nội dung sau:

* Nội dung chung cho các chức danh:

- Chức năng của công việc kể cả các chức danh. Ví dụ: Chức năng là kế toán công nợ, chức danh là kế toán viên
- Số lượng lao động cần thiết từng công việc và vị trí của công việc đó trong doanh nghiệp
- Tên và chức danh của cấp chỉ huy trực tiếp
- Công cụ và trang bị cần thiết để làm việc
- Hệ thống thu nhận và chuyển giao thông tin khi làm việc. Ai là người giao việc?

Báo cáo cho ai?

- Mức lương và thời lượng làm việc

* Nội dung riêng của từng người:

- Những công việc thường xuyên và không thường xuyên
- Các yêu cầu phải có về trình độ giáo dục và kinh nghiệm
- Các yêu cầu phải có về tác phong và thái độ
- Hệ thống thăng cấp và chuyển chuyển đổi với công việc

* Các thông tin khác:

- Phương tiện đi lại
- Bảo hộ an toàn vệ sinh lao động
- Bảo hiểm

d) Xác định tiêu chuẩn của người lao động

Các tiêu chuẩn đối với người lao động có thể tập trung vào các lĩnh vực:

- + Tiêu chuẩn về thể chất: dáng mạo, cách ăn nói
- + Tiêu chuẩn về tính năng: thông minh, nhanh nhẹn
- + Tiêu chuẩn về kỹ năng: nghiệp vụ, chuyên môn

Nhiều công việc rất khó mô tả, khó tiên đoán hết việc phải làm, nhất là đối công việc của quản trị viên cấp cao, mặc dù vậy việc phân tích công việc và xác định tiêu chuẩn để chọn lựa vẫn là cần thiết.

2.2. Thủ tục tuyển chọn

Thủ tục chọn lựa là một loạt các hoạt động nhằm xác định ứng viên nào hội đủ các yêu cầu mà công việc đòi hỏi. Trong thực tế, thủ tục chọn lựa được xem như một hệ thống các rào cản trên con đường tới đích là công việc. Người nào vượt qua được các rào cản đó thì sẽ được chọn.

Các vấn đề khi nói đến thủ tục chọn lựa là:

1. Thủ tục: Đơn xin việc, lí lịch, phỏng vấn, trắc nghiệm về tri thức, khám sức khỏe.... Số lượng rào cản sâu bao nhiêu chủ yếu tùy thuộc vào nhà quản trị. Tuy nhiên, nó còn phụ thuộc vào chu kỳ kinh tế. Ví dụ: trong giai đoạn kinh tế phát triển tốt, ít thất nghiệp, ít người xin việc, hệ thống chọn lựa sẽ được xác lập trên cơ sở dễ dàng, và ngược lại, khi kinh tế suy thoái, hệ thống rào cản nhiều và tiêu chuẩn đòi hỏi khắt khe hơn.

Ngoài ra, còn có những yếu tố như thói quen, tập quán, luật pháp nước sở tại... và nó hạn chế nhà quản trị trong việc xây dựng hệ thống.

2. Cá nhân chịu trách nhiệm: thông thường là bộ phận phụ trách về tổ chức nhân sự. Cũng cần lưu tâm đến mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyển (bộ phận sử dụng nhân viên) và bộ phận tham mưu (có trách nhiệm tuyển chọn). Tập quán kinh doanh hiện nay vẫn dành tiếng nói cuối cùng cho bộ phận sử dụng.

3. Một thủ tục tuyển chọn tốt: là thủ tục giúp tìm ra và phát triển được các ứng viên với số điểm cao nhất và với chi phí thấp nhất. Và thủ tục ấy không được gây ra sự bất mãn trong tâm lí người được tuyển dụng.

4. Trắc nghiệm thực hiện mô phỏng:

Những trắc nghiệm này có ưu điểm hơn trắc nghiệm viết ở chỗ dựa vào những dữ kiện phân tích công việc và gồm có những hành vi làm việc thực sự. Hai trắc nghiệm thông dụng là lấy y mẫu công việc và Trung tâm đánh giá. Trắc nghiệm thứ nhất là mô phỏng một công việc thật sự với qui mô nhỏ hơn, để nhận định về khả năng của người xin việc. Cách sau đòi hỏi người xin việc phải làm việc trong Trung tâm từ hai đến bốn ngày với những công việc mô phỏng dưới sự giám sát và đánh giá của những người có chức năng.

5. Phỏng vấn:

Tuy rằng đây là một lối tuyển mộ rất phổ biến nhưng lại rất nhiều căn cứ về sự thiếu hiệu quả của nó. Khi mà người ta chưa có công thức chắc chắn nào để làm cho việc phỏng vấn hiệu quả hơn, ta cũng có vài cách làm tăng kết quả của nó:

- Xếp đặt một hệ thống những câu hỏi nhất định
- Nắm vững những tin tức chi tiết về công việc đang phỏng vấn
- Giảm thiểu hết sức sự định kiến về ứng viên tham gia phỏng vấn
- Ghi lại thông tin về cuộc phỏng vấn
- Tránh những cuộc phỏng vấn ngắn vì nó dễ thường mang lại những quyết định vội vàng

6. Điều tra về quá trình đào tạo:

Công việc này rất hữu ích với những sự kiện ghi trong đơn xin việc, vì chúng hay bị bóp méo bởi những người xin việc. Điều tra về những điều đó thường khó thực hiện.

2.3 Đào tạo huấn luyện nhân viên

Khâu này dùng để hướng dẫn và đào tạo những nhân viên mới được thu nhận nhằm làm cho họ dần làm quen với công việc, đơn vị hay tổ chức nói chung, để họ hiểu rõ hơn về nhiệm vụ mới, cũng như điều chỉnh lại những mong đợi không thực tế. Có ba kỹ năng chủ yếu để huấn luyện là:

1. Kỹ thuật:

Đây là loại thông dụng nhất để nâng cao và cải thiện tay nghề của nhân viên. Những công việc thay đổi vì những kỹ thuật mới và những phương pháp được cải tiến.

2. Quan hệ ứng xử:

Một phần kết quả thực hiện bắt nguồn từ khả năng ứng xử của nhân viên mới với những đồng nghiệp.

3. Giải quyết vấn đề:

Nhiều nhân viên có thể giải quyết những vấn đề ngay trong công việc, nhưng cũng có người khả năng đó là không thật sự tốt và cần được huấn luyện.

Những phương pháp huấn luyện có thể được thực hiện là:

- Huấn luyện tại chỗ là thông dụng nhất vì nó vừa đơn giản vừa rẻ tiền. Tuy nhiên cách huấn luyện này có thể làm xáo trộn nơi làm việc và không thích hợp cho những công việc phức tạp.

- Học dưới sự chỉ dẫn của một người thành thạo, tập sự hoặc kèm cặp là những cách huấn luyện tại chỗ làm việc hoặc huấn luyện ngoài chỗ làm như diễn giảng, chiếu phim, những bài tập mô phỏng, huấn luyện hành lang...

2.4. Phát triển nghề nghiệp

Một chương trình phát triển nghề nghiệp có thể mang lại những hiệu quả như sau:

- Bảo đảm những tài nguyên cần thiết sẵn có
- Cải thiện khả năng của tổ chức trong việc thu hút và giữ lại những nhân viên có khả năng
- Bảo đảm thành viên những nhóm được huấn luyện có đủ điều kiện phát triển
- Giảm bớt những sự va chạm của nhân viên.

III. 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. 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 nhân viên làm việc hiệu quả. Có thể nói rằng, thành công của nhà quản trị phụ thuộc chủ yếu vào năng lực lãnh đạo đội ngũ nhân viên dưới quyền. Nói một cách khác, năng lực lãnh đạo tức là năng lực động viên, tác động, điều khiển, và thông đạt với nhân viên dưới quyền.

3.1. Lý thuyết cổ điển

Lý thuyết này được Taylor và các tác giả trong trường phái lý thuyết quản trị khoa học nêu lên vào đầu thế kỷ 20. Taylor cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị phải làm là 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. Vì thế, nhà quản trị phải tìm ra phương cách làm việc tốt nhất để đào tạo 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 dựa trên quan điểm: bản chất chủ yếu của người lao động trong xí nghiệp là lười biếng, và họ 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. 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.

3.2. 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 tâm lý xã hội 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 hạnh 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, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của xí nghiệp.

3.3. 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:

3.3.1. 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 rất phổ biến.

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:

- *Những nhu cầu cơ bản hay nhu cầu sinh học*: nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn, uống, ngủ, thở, và tình dục.
- *Những nhu cầu về an ninh hay an toàn*: nhà cửa, sinh sống an toàn, không bị đe dọa thân thể...
- *Những nhu cầu xã hội hay nhu cầu liên kết và chấp nhận*: được xã hội công nhận, và các loại tình cảm như tình yêu, tình bạn, tình cảm họ hàng,...
- *Những nhu cầu được tôn trọng*: địa vị, quyền lực, mọi người nể trọng...
- *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 ẩn ý 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.

3.3.2. 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 và họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại. 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.

(2) Nhu cầu liên minh

Cũng giống như nhu cầu xã hội Maslow, đó là được xã hội chấp nhận, tình yêu, tình cảm 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 mối 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 mới là nhu cầu liên minh.

3.3.3. 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.

(1) Nhu cầu tồn tại: 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.

(2) Nhu cầu quan hệ: 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).

(3) Nhu cầu phát triển: 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.

3.3.4. 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 cảm thấy bất mãn. 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.

Ảnh hưởng của các nhân tố được tóm lược như sau:

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>	<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>
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

3.3.5. 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. 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).

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.

3.3.6. Thuyết về sự công bằng

Công nhân viên luôn 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:

(1) 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 có thể sẽ bỏ việc.

(2) Nếu người lao động tin rằng họ nhận được 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.

(3) 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.

Vấn đề là ở chỗ người lao động thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và cũng 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 là 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. Tuy nhiên cần phải hiểu rằng sẽ không bao giờ có sự công bằng tuyệt đối.

IV. Các phong cách lãnh đạo

4.1. 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 độc đoán

Theo phong cách này, nhà lãnh đạo 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. Thông tin chủ yếu là một chiều từ trên xuống, rất ít phản hồi từ dưới lên.

(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. Người lãnh đạo dân chủ luôn tin tưởng vào năng lực thuộc cấp.

(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 nhiều sự tự do, thoải mái. Họ để cho nhân viên tự chủ trong công việc và chỉ can thiệp khi thật sự cần thiết.

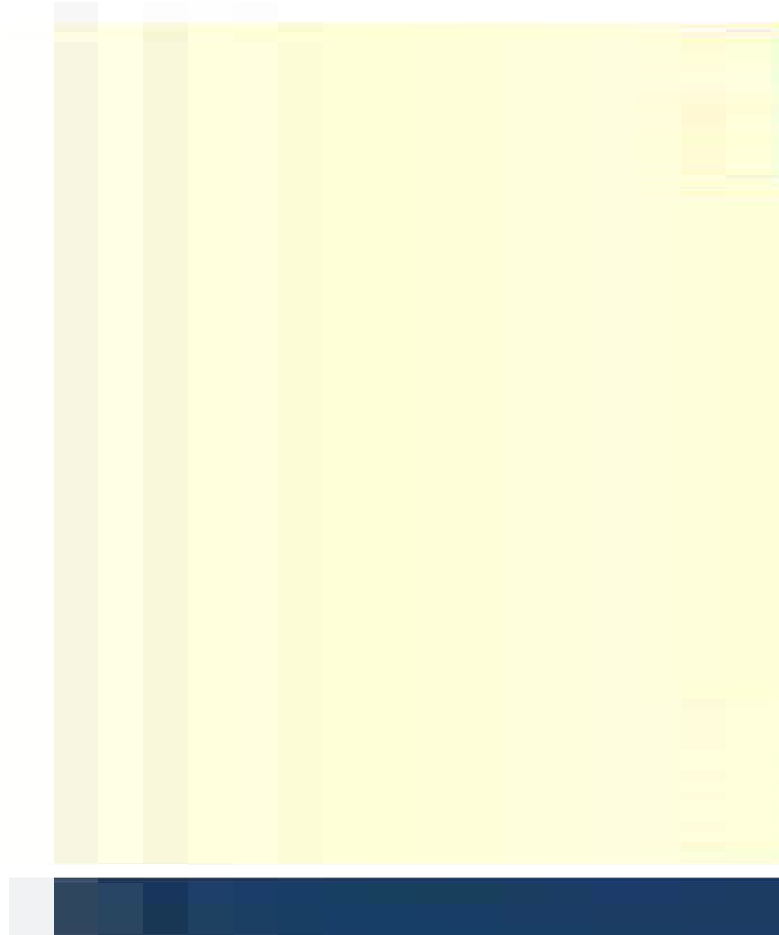
Việc sử dụng phong cách nào đó phụ thuộc vào những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể, không có phong cách nào là tối ưu cho mọi tình huống. Ví dụ: một nhà quản trị có thể rất độc đoán trong trường hợp khẩn cấp. Người đội trưởng đội cứu hỏa không thể tổ chức một cuộc hội thảo dân chủ với các đội viên để bàn 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.

4.2. 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.

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.



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 phương diện. Họ bỏ mặc công việc, dầm 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 cống hiến cao nhất có thể được cho công tác chỉ huy. Họ thực sự có khả năng nối kết được các nhu cầu sản xuất kinh doanh 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 làm việc 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*: nhà quản lý chỉ quan tâm đến việc triển khai hoạt động kinh doanh sao cho có hiệu quả, và ít hoặc không quan tâm đến con người, và họ hoàn toàn độc đoán trong phong cách lãnh đạo của mình.

V. Lựa chọn phương pháp lãnh đạo và sử dụng nhân viên thích hợp

Ngoài đủ năng lực cũng như những phẩm chất cần thiết đã nêu, nhà quản trị phải thấu hiểu được tâm lý của nhân viên cũng như những nhu cầu họ mong muốn từ tổ chức cũng như từ phía nhà quản trị. Từ đó chọn những cách thức quản trị phù hợp, khuyến khích công nhân viên để làm họ phấn khởi, tăng năng suất làm việc.

Muốn chọn một phương pháp lãnh đạo, sử dụng nhân viên thích hợp thì nhà quản trị cần phải quan tâm đến những yếu tố dưới đây:

(1) Cá nhân nhân viên

Không bao giờ có hai nhân viên giống hệt nhau về tâm lý, tính cách. 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 thành viên trong một nhóm ảnh hưởng đến phương pháp và nghệ thuật sử dụng họ. 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

Tùy trường hợp, cuộc sống của tập thể và của từng nhân viên có những đặc điểm khác nhau: khi vui, khi buồn, lúc thì thoải mái, khi lại 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

Cá tính của nhà quản trị là một trong 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 rắn 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 kết hợp linh hoạt những phương pháp trên. Nhìn chung ngày nay người ta thường hay sử dụng phương pháp lãnh đạo dân chủ, vì phương pháp này tạo cho nhân viên sự tự tin và thoải mái hơn; và vì thế nó mang lại kết quả khả quan hơn. Điều này không có nghĩa dân chủ là phong cách vạn năng. Nghệ thuật lãnh đạo và nghệ thuật sử dụng con người đòi hỏi một sự uyển chuyển, linh hoạt, tùy theo đặc điểm, cá tính của từng nhân viên, cũng như tình huống cụ thể trong công việc.

Trong việc sử dụng và lãnh đạo con người ở một đơn vị, nhà quản trị thường xuyên 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 cũng như của công việc chung. Do đó, khi quyết định phương pháp và nghệ thuật sử dụng cần lưu tâm 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.

(3) Kinh nghiệm: Nếu nhân viên của bạn có nhiều kinh nghiệm nghề nghiệp hơn thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp dân chủ hay tự do.

Nhà quản trị cần biết cá tính của cá nhân mỗi 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 lãnh đạo phù hợp, cụ thể là:

(1) Phương pháp độc đoán:

(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, và từ đó tạo niềm tin cho họ.

(2) Phương pháp dân chủ:

(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.

(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) Phương pháp lãnh đạo tự do:

(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.

(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.

VI. Các chiến lược ảnh hưởng

Bản chất của khả năng lãnh đạo chính là sự ảnh hưởng lên thuộc cấp của mình một cách có nghệ thuật, sao cho họ không chỉ tuân thủ mệnh lệnh mà còn làm việc một cách hăng hái, nhiệt tình, say mê. Sau đây là một số chiến lược ảnh hưởng phổ biến:

(1) Chiến lược thân thiện: sử dụng chiến lược này nghĩa là biến bản thân bạn thành một người tốt, dễ gần, tin cậy trong mắt đồng nghiệp hay cấp dưới. Khi đó họ sẽ làm theo mong muốn, yêu cầu vì yêu mến bạn. Để thực hiện nó cần một số điều như:

- cư xử khiêm tốn
- luôn thể hiện sự thân thiện bằng một số hành vi, cử chỉ như vỗ vai, bắt tay, mỉm cười,...
- biết thông cảm và lắng nghe những vấn đề của đồng nghiệp
- làm cho người khác thấy rằng vai trò của họ là quan trọng.

Tuy nhiên nếu bạn lạm dụng chiến lược này một cách thái quá thì mọi người sẽ nghi ngờ động cơ của bạn, cho bạn là kẻ "đi bằng đầu gối".

(2) Chiến lược mặc cả: cả 2 bên đều đưa ra những quyền lợi để trao đổi, đôi bên cùng có lợi. Cấp trên sử dụng chiến lược này sẽ tạo một thói quen xấu cho thuộc cấp và họ sẽ thực hiện công việc vì tính toán lợi ích cá nhân chứ không vì lợi ích chung của tập thể.

(3) Chiến lược quyết đoán: nhà lãnh đạo chủ động đưa ra những quy định, những nguyên tắc, hay những thỏa thuận theo mong muốn của họ và yêu cầu cấp dưới cam kết làm theo. Và sau này, ông ta sẽ có những cuộc kiểm tra đột xuất công việc của nhân viên. Cá nhân vi phạm các cam kết này sẽ bị xử lý tùy mức độ nặng nhẹ.

(4) Chiến lược tham khảo cấp trên: đây là chiến lược sử dụng cấu trúc quyền lực để phục vụ cho mong muốn của một cá nhân. Ví dụ như nhân viên của một đơn vị có thể tiếp cận riêng với Tổng giám đốc để ông ta gây áp lực xuống Trưởng phòng của mình. Chiến lược này đôi khi tỏ ra hiệu quả nhưng cũng khá nguy hiểm, nếu lạm dụng có thể phá hủy các mối quan hệ công việc và bạn sẽ bị xem là kẻ "qua mặt cấp trên" trực tiếp của mình.

(5) Chiến lược liên minh: theo phương cách này, chúng ta nhờ vào sự hỗ trợ hay đồng thuận ý kiến của các đồng nghiệp để ủng hộ cho mong muốn của cá nhân. Chiến lược này tỏ ra hiệu quả trong các cuộc họp nếu bạn tranh thủ được sự ủng hộ của đa số các thành viên khác. Đôi khi chúng ta cần trao đổi ý kiến với các đồng nghiệp để có được sự ủng hộ phi chính thức của họ trước cuộc họp.

(6) Chiến lược trừng phạt: sử dụng chiến lược này nghĩa là cấp trên có thể tước bỏ những đặc quyền đặc lợi hay sự ưu đãi của cấp dưới khi họ không làm theo mong muốn của cá nhân ông ta. Cấp dưới cũng có thể áp dụng chiến lược này với cấp trên của mình bằng cách như: tung tin đồn, nói xấu sau lưng, hoặc bê trễ trong công việc được giao...

TÓM LƯỢC

Lãnh đạo là nghệ thuật ảnh hưởng lên nhân viên dưới quyền, sao 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, tính cách của nhân viên, biết kích thích động viên, biết khơi dậy niềm say mê công việc của họ.

Có một số 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 hầu như không có mô hình đơn lẻ nào có thể giải thích một cách đầy đủ và trọn vẹn được sự phức tạp của bản chất con người.

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.

Để tạo ảnh hưởng lên nhân viên, có một số chiến lược có thể sử dụng như: chiến lược thân thiện, chiến lược mặc cả, chiến lược quyết đoán, chiến lược trừng phạt,...Muốn thành công các nhà lãnh đạo phải tùy tình huống cụ thể trong công việc cũng như tính cách, đặc điểm của nhân viên dưới quyền.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Bạn nghĩ sao khi có người cho rằng không thể có một phương pháp lãnh đạo nào hoàn hảo 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?

CHƯƠNG 8

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

Kết thúc chương này người học có thể:

- *Nêu khái niệm về chức năng kiểm soát*
- *Mô tả các phương pháp kiểm soát*
- *Trình bày tiến trình kiểm soát*
- *Liệt kê các nguyên tắc và trình bày về hệ thống kiểm soát hiệu quả*
- *Nêu lên những vấn đề đạo đức và những điểm trọng yếu trong kiểm tra kiểm soát*

Kiểm tra là quá trình xác định, thống kê kết quả thực tế mà tổ chức đạt được, sau đó so sánh với kế hoạch ban đầu, rồi tiến hành phân tích nguyên nhân (khách quan hay chủ quan) của các sai lệch, và cuối cùng là đưa ra biện pháp cải tiến, khắc phục.

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, bảng biểu nhằm làm nổi bật những dữ kiện mà các nhà quản trị quan tâm.

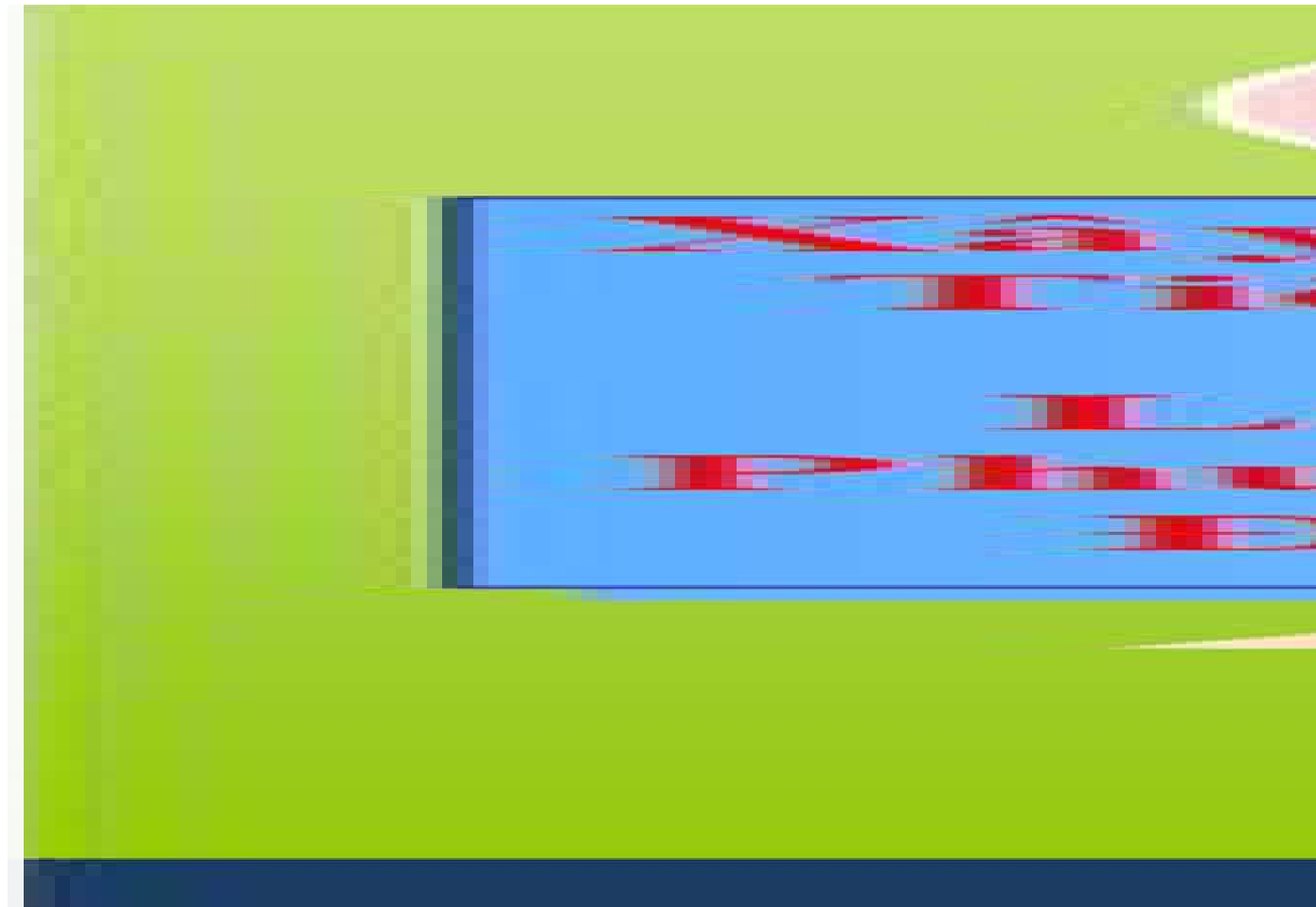
Những biện pháp kiểm tra hiệu quả cần phải đơn giản, tiết kiệm; cũng như cần tạo điều kiện cho cấp dưới quyền chủ động sử dụng kinh nghiệm, khả năng của họ nhằm đạt kết quả tối ưu trong những công việc được giao, tránh gây quá nhiều áp lực và sự căng thẳng không đáng có.

Chức năng kiểm tra là 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 đối tượng kiểm tra và tầm quan trọng của nó thay đổi tùy theo cấp bậc của các nhà quản trị, tất cả mọi cá nhân 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.

I. Tiến trình kiểm tra

1.1. Xây dựng các tiêu chuẩn và chọn phương pháp đo lường việc thực hiện

Tiêu chuẩn là những chỉ tiêu của những công tác phải thực hiện, và trong thực tế có nhiều loại tiêu chuẩn. Để thuận lợi cho việc kiểm tra, các tiêu chuẩn đề ra phải hợp lý và có khả thi trong thực tế. Cố gắng xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn vượt quá khả năng để rồi sau đó phải điều chỉnh hạ thấp bớt các tiêu chuẩn này là không nên. Các phương pháp đo lường việc thực hiện cần phải chính xác (hoặc tương đối).



1.2. Đo lường việc thực hiện

Việc các tiêu chuẩn được đưa ra một cách thích hợp cộng với các công cụ hay phương thức đo lường hữu hiệu kết quả công tác của cấp dưới sẽ giúp các nhà quản trị đánh giá thành quả lao động của nhân viên dưới quyền.

Tuy nhiên, công tác đánh giá nhân viên đôi khi không khả thi. Có nhiều hoạt động rất khó có thể nêu ra các tiêu chuẩn chính xác, và bên cạnh đó có nhiều công tác không dễ để thống kê hay định lượng kết quả. 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 Xây dựng quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp. Gặp các trường hợp này, các nhà quản trị thường dùng đến 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.

1.3. Điều chỉnh các sai lệch

Khi nhận ra sự sai lệch giữa kết quả thực tế trong công tác với kế hoạch đã đề ra, nhà quản trị cần phân tích để tìm ra nguyên nhân (khách quan hay chủ quan). Việc biết rõ nguyên nhân sẽ giúp ông ta trong việc thực hiện các biện pháp thích hợp để cải tiến hay điều chỉnh.

Việc khắc phục những thiếu sót trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp có thể là: tổ chức lại bộ máy, phân công lại các bộ phận, đào tạo lại nhân viên, tuyển thêm lao động mới, thay đổi phong cách lãnh đạo, hoặc thậm chí có thể là phải điều chỉnh lại mục tiêu hoạt động của tổ chức. Ví dụ: tại các trung tâm thương mại, các siêu thị,

nhờ hoạt động kiểm tra thường xuyên người ta có thể nắm được số lượng hàng tồn kho, doanh thu, doanh số, lợi nhuận; và từ đó nhận ra các sai lệch so với các con số kế hoạch.

Tại các xí nghiệp sản xuất người ta thường thiết kế hệ thống kiểm tra để có thể báo cáo bất kỳ thời điểm nào về mức sản xuất đã đạt được, số giờ lao động đã được thực hiện, và nhờ đó nắm được kế hoạch đúng hạn hay bị chậm trễ trong quá trình sản xuất để có những điều chỉnh kịp thời, cần thiết.

II. 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.

2.1. Kiểm tra lường trước

Kiểm tra lường trước là loại hình kiểm tra được tiến hành trước khi công tác thực sự diễn ra. Bản chất của nó là dự báo các vấn đề có thể phát sinh để có kế hoạch ngăn ngừa, đối phó.

Các nhà quản trị cần tới hệ thống kiểm tra lường trước để có thể dự liệu những vấn đề có thể nảy sinh. Sau đây là một số các kỹ thuật kiểm tra hướng 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 cho luồng nước chảy ra.

- 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.

2.2. Kiểm tra đồng thời

Kiểm tra đồng thời là loại hình kiểm tra được tiến hành trong khi công việc đang được tiến hành. Loại hình còn có tên gọi khác như: 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 nhà quản trị xem xét trực tiếp công việc của thuộc cấp, thì ông ta có thể đánh giá (hoặc thẩm định) việc làm của họ, đồng thời điều chỉnh ngay các sai sót (nếu có).

Các thiết bị kỹ thuật thường được thiết kế theo phương thức kiểm tra đồng thời. Ví dụ như 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 của nó.

2.3. Kiểm tra phản hồi

Kiểm tra phản hồi lại là loại hình kiểm tra được thực hiện sau khi hoạt động đã diễn ra (Hình 9.3). Nhược điểm chính của loại kiểm tra này chính là độ trễ về thời gian từ lúc sự cố xảy ra và đến lúc phát hiện sai sót từ kết quả đo lường. 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 thì kiểm tra phản hồi có hai ưu thế hơn hẳn kiểm tra lường trước lẫn kiểm tra đồng thời.

▢ Thứ nhất, nó cung cấp cho nhà quản trị những thông tin cần thiết cho công tác lập kế hoạch. Nếu kiểm tra phản hồi chỉ ra rằng không có nhiều sai lệch giữa kết quả đã thực hiện và con số tiêu chuẩn (mục tiêu) cần đạt được thì điều này chứng tỏ công tác hoạch định của tổ chức là khá hiệu quả và ngược lại.



▢ Thứ hai, kiểm tra phản hồi có thể giúp cải tiến động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Nó cung cấp cho các thành viên trong công ty những thông tin hỗ trợ cho việc nâng cao chất lượng các hoạt động của mình trong tương lai.

III. Các nguyên tắc kiểm tra

Hầu hết các nhà quản trị ai cũng muốn có một cơ chế kiểm tra thích hợp, hiệu quả, và tiết kiệm để giúp họ trong việc kiểm soát, duy trì các hoạt động trong tổ chức mình được diễn ra theo đúng kế hoạch. Giáo sư Koontz và O'Donnell đã liệt kê 7 nguyên tắc mà các nhà quản trị nên tuân theo khi xây dựng cơ chế kiểm tra.

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. Ngoài ra thì kiểm tra còn cần được thiết kế căn cứ theo cấp bậc của đối tượng. Ví dụ như công tác kiểm tra công việc của một CFO sẽ khác với công tác kiểm tra kết quả công việc của một Trưởng phòng nhân sự. Quá trình kiểm tra hoạt động của đơn vị bán hàng cũng sẽ khác với việc kiểm tra bộ phận tài chính. Cũng như một doanh nghiệp nhỏ đòi hỏi cách thức kiểm tra khác với xí nghiệp lớn.

3.2. Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân của nhà quản trị

Điều này sẽ giúp nhà quản trị nắm được tình hình đang diễn ra, cho nên việc quan trọng là những thông tin thu thập được trong quá trình kiểm tra phải được nhà quản trị thông hiểu và sử dụng được, và khi đó thì công tác kiểm tra mới có ý nghĩa.

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 tại những vị trí nào, và việc xác định phạm vi cần kiểm tra là khá quan trọng. Nếu kiểm tra trên một khu vực hay phạm vi quá rộng, sẽ làm tốn kém thời gian cũng như lãng phí nguồn lực, và như vậy thì việc kiểm tra không đạt được hiệu quả cao. Ví dụ: Nhà quản trị cần phải lưu tâm nếu chi phí về lao động trong doanh nghiệp tăng 5% so với kế hoạch, nhưng không nên quá bận tâm lắm việc chi phí về tiền điện thoại tăng 20% so với mức dự trù.

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 nên dựa vào sự phán đoán chủ quan.

Thực hiện kiểm tra với những định kiến có sẵn sẽ phần nào che mắt nhà quản trị, ông ta không có được những nhận xét và đánh giá đúng mức về đối tượng được kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ bị sai lệch, thiếu hiệu quả, và kết quả là tổ chức gặp phải những tổn thất lớn. Vì vậy, kiểm tra cần phải được thực hiện với thái độ khách quan, và đây là một điều rất cần thiết để đảm bảo cho các kết luận kiểm tra được chính xác.

3.5. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp

Để cho việc kiểm tra đạt hiệu quả cao thì cần phải xây dựng một qui trình và các nguyên tắc kiểm tra phù hợp với nét văn hóa của doanh nghiệp. Ví dụ: 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, hay nhân viên cấp dưới có tính ỷ lại, thiếu linh hoạt thì không thể áp dụng cách kiểm tra trên.

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 tế. Thông thường tổ chức tốn kém khá nhiều cho công tác kiểm tra, nhưng kết quả thu hoạch được do việc kiểm tra lại thường không tương xứng.

3.7. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động

Công tác kiểm tra chỉ được coi là có ý nghĩa 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.

QUẢN TRỊ HỌC

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 LƯỢC

Kiểm tra là một tiến trình đo lường kết quả thực tế làm được, rồi đem so sánh với những điều đã được hoạch định, sau đó sửa chữa những sai sót để đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch 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, họ 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.

Quá trình kiểm tra gồm các bước là xây dựng các tiêu chuẩn và chọn phương pháp đo lường các kết quả, xác định thành quả đạt được, và tiến hành điều chỉnh các sai lệch.

Có một số loại hình kiểm tra như: kiểm tra lường trước, kiểm tra đồng thời, kiểm tra phản hồi. Việc kiểm tra phải tuân thủ các nguyên tắc như sau:

- 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
- Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị
- Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu
- Kiểm tra phải khách quan
- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp
- Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế
- Việc kiểm tra phải đưa đến biện pháp cụ thể.

Kiểm tra là chức năng quản trị rất quan trọng, liên quan chặt chẽ đến các chức năng còn lại. Về cơ bản, kiểm tra là một hệ thống phản hồi, là bước sau cùng của tiến trình quản trị và không thể thiếu đối với các tổ chức thành công.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tiến trình của các bước cơ bản trong chức năng kiểm soát hoặc kiểm tra gồm những gì?
2. Hãy cho biết những liên hệ giữa hai chức năng hoạch định và kiểm soát trong tiến trình quản trị?
3. Kiểm soát lường trước là gì?
4. Kiểm soát thành tích của toàn bộ tổ chức quản trị áp dụng các phương cách tiếp cận nào?
5. Đặc tính của hệ thống kiểm soát hữu hiệu gồm những gì?

CHƯƠNG 9

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- *Nêu lên được khái niệm, vai trò và sự tác động của văn hóa doanh nghiệp trong các hoạt động của tổ chức.*
- *Giải thích được tầm quan trọng của các yếu tố hình thành và cấu trúc tạo nên văn hóa doanh nghiệp*
- *Đánh giá các giá trị của doanh nghiệp thông qua các biểu trưng của văn hóa công ty*
- *Vận dụng những kiến thức đã học để tổ chức, ứng dụng văn hóa doanh nghiệp vào hoạt động kinh doanh trong thực tiễn.*

I. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

Một số định nghĩa về văn hoá

Theo E.Heriot: “Cái gì còn lại khi tất cả những cái khác bị quên đi - cái đó là văn hoá”

Theo UNESCO lại có một định nghĩa khác về văn hoá: “Văn hoá phản ánh và thể hiện một cách tổng quát, sống động mọi mặt của cuộc sống (của mỗi cá nhân và của mỗi cộng đồng) đã diễn ra trong quá khứ, cũng như đang diễn ra trong hiện tại, qua hàng bao nhiêu thế kỷ nó đã cấu thành một hệ thống các giá trị, truyền thống, thẩm mỹ và lối sống và dựa trên đó từng dân tộc khẳng định bản sắc riêng của mình”.

Theo Hồ Chí Minh: “Vì lẽ sinh tồn cũng như vì mục đích cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hằng ngày về mặc ăn, ở và các phương tiện phương thức sử dụng toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là bản hóa. Văn hóa là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống và đòi hỏi của sự sinh tồn”

Văn hoá doanh nghiệp (VHDN) là gì?

Có nhiều khái niệm khác nhau về VHDN, do có nhiều cách tiếp cận khác nhau. VHDN có thể là một mô thức về những giá thiết nền tảng được sáng tạo, phát hiện và phát triển bởi một nhóm người nhất định khi họ hoạt động trong môi trường luôn biến đổi không ngừng với đầy những khó khăn thách thức luôn chờ đợi họ ở phía trước. Để chống đỡ, thích nghi với môi trường bên ngoài và duy trì đội ngũ bền chặt với môi trường bên trong và để có một mô hình vận hành đủ sức luôn sáng tạo ra những giá trị mới cho doanh nghiệp, đó chính là những vấn đề mà VHDN đang hướng tới.

Đánh giá chung, khi bàn về VHDN, chính là nói về một tập thể chứ không phải là một cá nhân nào đó. Tuy nhiên, mỗi cá nhân lại là một thành viên ở những cương vị khác nhau, thực hiện những công việc khác nhau trong tổ chức đều phải có khuynh hướng thể hiện nét riêng biệt nào đó của văn hóa của tổ chức mình. Chính điều đó, hình thành văn hóa của tổ chức, doanh nghiệp mà mình tham gia có thể phân biệt được với những doanh nghiệp, tổ chức khác.

Khái niệm thứ nhất về VHDN:

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp (DN), trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện mục tiêu.

Khái niệm thứ hai về VHDN:

Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ các quy tắc ứng xử, cách suy nghĩ, chuẩn mực, đường lối và phương thức kinh doanh, có tác dụng đặt dấu ấn tới mọi hành vi, thái độ, niềm tin và quan hệ của các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp và trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp với đối tác, bè bạn gần xa. Cao hơn nữa, đó chính là hình ảnh của doanh nghiệp trên thương trường..

Những đặc trưng của văn hoá doanh nghiệp

- Có những nét cụ thể riêng biệt
- Là sản phẩm của các thành viên trong một DN đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững
- Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó.

- Văn hoá doanh nghiệp góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thông qua truyền thống riêng có của nó.

Đặc điểm của văn hóa DN

- Văn hóa doanh nghiệp được xem là một giá trị tinh thần, là một tài sản (hữu hình và vô hình) của doanh nghiệp

- Các giá trị văn hóa của DN được xây dựng và vun đắp trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của nó

- Văn hóa doanh nghiệp thể hiện qua các quan niệm, tập quán, phong cách làm việc.... Nó còn chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi ứng xử của các thành viên trong quá trình hoạt động của tổ chức.

1.2. Mục đích, ý nghĩa và vai trò của VHDN

1.2.1. Mục đích, ý nghĩa

- Văn hóa doanh nghiệp trở thành sức mạnh nội lực trong mọi hoạt động sản xuất - kinh doanh

- Văn hóa doanh nghiệp nâng cao giải pháp quản trị điều hành, góp phần củng cố uy tín và vị thế của doanh nghiệp với các đối tác

- Tạo nên phẩm chất, đạo đức, nếp sinh hoạt và làm việc của người lao động trong DN, tôn trọng nét truyền thống của DN

- Củng cố niềm tin bền vững đối tác, khách hàng từ đó có thể đẩy mạnh việc chiếm lĩnh thị phần, mở rộng thị trường, nâng cao sức cạnh tranh, đồng thời cam kết về chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà DN cung cấp.

Các yêu cầu khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Tôn trọng pháp luật, các tập quán, công ước quốc tế, kế thừa và phát huy truyền thống văn hóa của đất nước, hội nhập với các nền văn hóa khác trong khu vực và quốc tế

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp phải có tính thống nhất, tính khoa học, tính kế thừa, tính thực tiễn và tính phát triển phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp trong từng thời kỳ

- Cần có chương trình, phương án cụ thể; xác định rõ mục đích, yêu cầu, kế hoạch và giải pháp thực hiện nhằm đảm bảo đạt chất lượng, hiệu quả và tiết kiệm

1.2.2. Vai trò của VHDN

1. Văn hóa DN là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh.
2. Văn hóa DN góp phần thu hút nhân tài, tăng cường sự gắn bó giữa người sử dụng lao động với người lao động và giữa nội bộ người lao động.
3. Văn hóa DN tạo nên bản sắc của DN.
4. Văn hóa DN ảnh hưởng đến việc hoạch định chiến lược và cùng đồng hành phát triển theo DN.

5. Văn hóa DN tạo nên sự ổn định của tổ chức.

6. Văn hóa DN tạo nên sự cam kết chung, vì mục tiêu và giá trị của bản thân DN.

1.3. Các yếu tố cấu thành và tiêu chí xây dựng VH DN

1.3.1. Các yếu tố cấu thành VH DN

Nói chung, các yếu tố cấu thành VH DN gồm:

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

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

- Những niềm tin (beliefs): là những điều mà người ta tin là đúng, là trung thực, là những gì không thể làm trái,... và thông thường nó đến từ bên ngoài doanh nghiệp như tôn giáo, phong tục tập quán,... ít nhiều nó có tác động đến giá trị chung của tập thể doanh nghiệp.

- Những huyền thoại (legends/myths): là những câu chuyện liên quan đến các sự kiện mang tính tiêu biểu cho các thành viên, đôi khi những câu chuyện này được hư cấu từ những câu chuyện có thật để tạo thành những hình ảnh lý tưởng để mọi người có thể noi theo, học hỏi.

- Những nghi thức (collective rites): là những hoạt động liên quan đến tinh thần tập thể như lễ hội, buổi khánh thành, ra mắt, giao lưu,... được lặp đi, lặp lại để tạo nên sự đồng thuận, sự đồng lòng, đồng tâm hiệp lực giữa các thành viên trong doanh nghiệp làm cho họ cảm thấy rằng họ là một bộ phận không thể tách rời của tổ chức, doanh nghiệp.

- Những điều cấm kỵ (taboos): là những điều mà mọi người cho rằng không nên thể hiện, không nên nêu ra, không nên làm,... từ đó hình thành những qui định để ngăn cấm có thể là thành văn như: cấm ăn nhậu nơi làm việc, cấm hút thuốc trong phòng làm việc,... có thể là không thành văn như: sự thiếu tươi cười với khách hàng, mất lịch sự với mọi người,...

Nếu xem văn hóa doanh nghiệp là giá trị của doanh nghiệp thì có thể có thể phân chia thành những giá trị hữu hình và vô hình.

1. Giá trị văn hóa hữu hình: Là những cái thể thấy được, nghe được, cảm nhận được khi tiếp xúc. Những giá trị này biểu hiện bên ngoài của hệ thống văn hóa DN, bao gồm:

- Vật kiến trúc
- Sản phẩm
- Máy móc, công nghệ
- Các nghi lễ nội bộ
- Biểu tượng, Logo, khẩu hiệu, màu sắc chủ đạo, đồng phục nhân viên, quy trình, thủ tục, hướng dẫn,
- Phong cách giao tiếp

2. Giá trị văn hóa vô hình: Là các chiến lược, mục tiêu, triết lý kinh doanh, ... phần nhiều được mang tính luật định, tức là yêu cầu các thành viên tuân theo một cách triệt để. Đây là những giá trị biểu hiện bên trong của hệ thống văn hóa doanh nghiệp. Bao gồm:

- Ý thức
- Truyền thống

- Thương hiệu
- Tri thức
- Giai thoại
-

1.3.2. Các tiêu chí xây dựng VHDN

1. Văn hoá nhận thức: là việc xây dựng sứ mệnh lịch sử, tầm nhìn, triết lý hoạt động kinh doanh.

- Triết lý hoạt động của doanh nghiệp: là tư tưởng chung, chỉ đạo toàn bộ suy nghĩ và hoạt động của mọi thành viên trong DN. Triết lý này bao gồm :

+ Mục tiêu định hướng hoạt động của DN hướng tới sự phát triển lâu dài, bền vững;

+ Với việc phục vụ lợi ích xã hội, thông qua phục vụ khách hàng;

+ Đề cao giá trị của con người, đặt con người vào vị trí trung tâm trong toàn bộ mối quan hệ ứng xử trong DN.

- Đạo đức và trách nhiệm của DN: Khi DN tìm kiếm lợi ích cho mình đồng thời đem lại lợi ích cho người khác, cho đất nước, cho XH thì đó là đạo đức kinh doanh thể hiện:

+ Làm giàu trên cơ sở tận tâm phục vụ khách hàng, tôn trọng quyền và lợi ích của khách hàng, giữ uy tín với khách hàng

+ Đảm bảo lợi ích của Nhà nước, thực hiện tốt các nghĩa vụ đối với Nhà nước

+ Đảm bảo đầy đủ lợi ích của những người làm việc trong doanh nghiệp, tôn trọng nhân phẩm của họ và tạo điều kiện cho họ phát huy sáng kiến, tài năng

+ Quan tâm giải quyết vấn đề môi trường và xã hội – nhân đạo

2. Văn hoá tổ chức: Là cơ cấu tổ chức và phương thức hoạt động của doanh nghiệp thể hiện bằng các định chế gồm các cơ chế, qui chế, nội qui, qui định, chính sách, thủ tục, chế độ, chuẩn mực trong hoạt động gồm:

- Những biểu hiện bên ngoài của doanh nghiệp (logo, slogan, brochure, sổ tay người lao động, trang phục..)

- Hệ thống sản phẩm hàng hóa và dịch vụ mà DN cung cấp cho thị trường, được đảm bảo bằng thương hiệu, nhãn mác theo đúng quy định của pháp luật

- Con người và trí tuệ tập thể của DN

- Văn hoá quản lý điều hành tổ chức, quan tâm đời sống các thành viên trong công ty và xây dựng bầu không khí hài hòa, thân thiện trong doanh nghiệp.

3. Văn hoá ứng xử: Là phương thức giao tiếp của doanh nghiệp với xã hội và môi trường. Nó giúp doanh nghiệp lôi cuốn và thu hút khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của mình. Bao gồm:

+ Ứng xử với đối tác, khách hàng

+ Ứng xử với cộng đồng

+ Ứng xử với môi trường tự nhiên, nơi sản xuất - kinh doanh, với nguồn nguyên, nhiên liệu và các nguồn lực khác

Căn cứ vào 3 tiêu chí đã nêu trên làm cơ sở để đánh giá văn hóa doanh nghiệp mạnh hay yếu của các đơn vị.

II. CÁC CHỨC NĂNG VÀ NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA VHDN

2.1. Chức năng của VHDN

2.1.1. Chức năng chỉ đạo

- VHDN được hình thành trong một quá trình, do chủ doanh nghiệp chủ trì, phát huy tác dụng của nó đối với hoạt động của toàn bộ DN.

- VHDN tự trở thành hệ thống quy phạm và giá trị tiêu chuẩn mà các thành viên trong DN tự giác thực hiện.

- VHDN, đến lượt nó, khi đã hình thành, sẽ làm cho DN có hướng phát triển phù hợp với mục tiêu đã định.

- Chức năng chỉ đạo của VHDN được thể hiện ở chỗ, nó có tác dụng chỉ đạo đối với hành động và tư tưởng của từng cá nhân trong DN.

- Đồng thời, VHDN cũng có tác dụng chỉ đạo đối với giá trị và hoạt động của toàn bộ DN.

2.1.2. Chức năng ràng buộc

- VHDN, tạo ra những ràng buộc mang tính tự giác trong tư tưởng, tâm lý và hành động của từng thành viên trong DN

- VHDN, không mang tính pháp lệnh như các quy định hành chính.

2.1.3. Chức năng liên kết

Sau khi được cộng đồng trong DN tự giác chấp nhận, VHDN trở thành chất kết dính, tạo ra khối đoàn kết nhất trí trong DN.

VHDN trở thành động lực giúp từng cá nhân tham gia vào hoạt động chung của DN.

2.1.4. Chức năng khuyến khích

- VHDN trân trọng công tác quản lý điều hành.

- VHDN giúp cho nhân viên có tinh thần tự giác, phát huy hết năng lực của các thành viên;

- VHDN còn đáp ứng được nhiều nhu cầu và có khả năng điều chỉnh những nhu cầu không hợp lý của nhân viên.

2.1.5. Chức năng lan truyền

- VHDN sẽ có ảnh hưởng lớn tới mọi cá nhân, tổ chức trong và ngoài doanh nghiệp.

- Hơn nữa, thông qua phương tiện thông tin đại chúng và các quan hệ cá nhân, VHDN được truyền bá rộng rãi, là nhân tố quan trọng để xây dựng thương hiệu của DN.

2.2. Những nội dung cơ bản của VHDN

VHDN không tự hình thành, mà phải do chủ doanh nghiệp và những người lao động trong doanh nghiệp phải kiên trì, bền bỉ trong một thời gian dài.

Thực tiễn ở các nước phát triển cho thấy, việc xây dựng VHDN bao gồm những nội dung cơ bản sau đây:

1. Hình thành quan niệm giá trị của DN
2. Sáng tạo tinh thần doanh nghiệp
3. Xây dựng phương thức và chế độ quản lý
4. Sự thể hiện trong hành động của nhân viên
5. Tạo lập giá trị văn hoá vật chất của DN
6. Những thách thức

2.2.1. Quan niệm giá trị của DN

Tính thời đại

- Có tác động rất rõ tới sự hình thành quan niệm giá trị của DN.

- Trong giai đoạn sơ khai của kinh tế thị trường, giá trị DN, giá trị con người được đo bằng phương tiện duy nhất là tiền.

- Khi kinh tế thị trường đã phát triển ở trình độ cao, giá trị DN, giá trị con người thể hiện bằng: (Sự phát triển bền vững + uy tín + sự tôn vinh + đãi ngộ vật chất)

Trách nhiệm xã hội:

- Trách nhiệm xã hội của DN càng ngày càng trở thành tiêu chuẩn quan trọng để hình thành giá trị của DN. Bởi lẽ, DN là một thành viên trong xã hội và phải có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống;
- Trách nhiệm XH hỗ trợ cộng đồng thể hiện và tôn trọng đạo đức kinh doanh

2.2.2. Sáng tạo tinh thần doanh nghiệp

Tinh thần DN là niềm tin và sự theo đuổi được hình thành trong quá trình sản xuất kinh doanh lâu dài; là tính chất, nhiệm vụ, tôn chỉ, yêu cầu thời đại và phương hướng phát triển của DN. Tinh thần doanh nghiệp thường thể hiện qua Slogan và Slogan phải thỏa mãn những yêu cầu sau:

- Có đặc trưng riêng biệt của DN;
- Phù hợp với đặc điểm của thời đại và dân tộc;
- Thể hiện được quan niệm về giá trị của DN;
- Có ý nghĩa sâu sắc thuận tiện khi lưu truyền và lưu trữ.

2.2.3. Xây dựng phương thức và chế độ quản lý

Đây chính là nhân tố quan trọng để xây dựng VHDN. Với một DN hiện đại, khi xây dựng phương thức và chế độ quản lý, cần chú trọng giải quyết hàng loạt vấn đề như:

- Mối quan hệ giữa những người đồng sở hữu,
- Chế độ lãnh đạo của DN, bao gồm: cơ cấu tổ chức lãnh đạo, hình thức lãnh đạo, phương thức lãnh đạo, các quan hệ ngang - dọc trong lãnh đạo.

Xác định hợp lý cơ cấu DN, trong đó, đặc biệt quan trọng là phương thức lãnh đạo trong cơ cấu. Thông thường, với phương thức lãnh đạo tập trung, chuyên quyền sự hình thành VHDN bị hạn chế rất nhiều. Ngược lại, phương thức lãnh đạo phân quyền sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho sự hình thành VHDN.

Chính sách quản lý của DN là những quy định trong hoạt động quản lý về nhân sự, sản xuất, kinh doanh, đầu tư cũng ảnh hưởng lớn tới sự hình thành VHDN. Bởi lẽ, tính chuẩn mực của Chính sách quản lý DN trong một thời gian dài sẽ tạo thành thói quen của nhân viên, tạo ra sự gắn kết giữa nhân viên và DN. Ví dụ: Chính sách làm việc trọn đời trong các DN Nhật Bản

2.2.4. Sự thể hiện trong hành động của nhân viên

Văn hoá DN phải được thể hiện trong hành động của mọi nhân viên. Hành động của nhân viên có: hành động tập thể và hành động của cá thể. Để VHDN thể hiện trong hành động của từng nhân viên cần giải quyết 5 vấn đề:

1. Làm thay đổi quan niệm giá trị của cá nhân
2. Đáp ứng đến mức cao nhất và hợp lý các nhu cầu của cá nhân
3. Xây dựng chuẩn mực hành động
4. Thực hiện những hoạt động khuyến khích phù hợp
5. Nâng cao trình độ văn hoá của nhân viên

Làm thay đổi quan niệm giá trị của cá nhân

- Quan niệm giá trị của cá nhân hình thành từ rất sớm và tương đối ổn định.
- Đây là nội dung rất quan trọng trong việc xây dựng VHDN. Để thay đổi quan niệm giá trị của cá nhân phải qua từng bước, chi tiết cho từng cá nhân và có thời gian nhất định.

Đáp ứng đến mức cao nhất và hợp lý các nhu cầu của cá nhân

Các cá nhân khác nhau luôn luôn có những nhu cầu khác nhau. Do đó, để xây dựng VHDN cần tìm hiểu kỹ nhu cầu cá nhân và đáp ứng trong phạm vi và mức độ hợp lý

Xây dựng chuẩn mực hành động

- Hành động của các cá nhân luôn luôn có xu hướng tự do, tự phát. Vì vậy, để VHDN đi vào từng hành động của cá nhân, phải xây dựng các chuẩn mực của hành động.

- Các chuẩn mực là bắt buộc trong giai đoạn đầu, sau đó sẽ trở thành ý thức tự giác của mọi người.

Thực hiện những hoạt động khuyến khích phù hợp

- Để các chuẩn mực hành động nhanh chóng trở thành ý thức tự giác của nhân viên, cần có những hoạt động khuyến khích phù hợp.

- Khuyến khích có thể bằng vật chất và tinh thần (như Khen thưởng, biểu dương...)

Nâng cao trình độ văn hoá của nhân viên

- Mọi hành vi của cá nhân phụ thuộc vào trình độ văn hoá của cá nhân.
- Trình độ văn hoá không chỉ là học vấn mà bao gồm cả nhận thức xã hội.
- Để xây dựng VHDN phải chú ý nâng cao trình độ văn hoá của nhân viên ngay từ khi tuyển dụng và trong quá trình làm việc.

- Thực tiễn phát triển các DN trong lịch sử cho thấy, không thể xây dựng được VHDN trong một cộng đồng mà trình độ văn hóa của nhân viên quá thấp.

2.2.5. Tạo lập giá trị văn hoá vật chất của DN

1. Giá trị văn hoá nằm trong các cơ sở vật chất của doanh nghiệp như là:

- Loại hình kiến trúc trang trí màu sắc;
- Cấu trúc không gian của nhà, xưởng,
- Độ sạch sẽ của môi trường,
- Cách bài trí các đồ vật trong phòng làm việc,
- Trang phục của nhân viên;
- Cách bố trí các dây chuyền sản xuất;
- Tổ chức ca sản xuất thiết bị bảo hiểm, bảo vệ, địa điểm vui chơi, giải trí, hoạt động thể thao, nhà ăn, thư viện, trường học dành cho nhân viên . . .

2. Giá trị văn hoá nằm trong sản phẩm của doanh nghiệp thể hiện:

- Giá trị sử dụng của sản phẩm cao hay thấp
- Sự thừa nhận và đánh giá của người tiêu dùng đặc điểm bên ngoài của SP, chủ yếu là kiểu dáng, thương hiệu, nhãn mác, bao bì đóng gói và tăng mở rộng của SP chỉ sự vượt trội của SP so với những SP cùng loại bao gồm:
 - o Phương thức bán hàng,
 - o Dịch vụ sau bán hàng.

3. Hình tượng của DN

- Hình tượng hữu hình là những hình ảnh công chúng có thể cảm nhận trực quan về DN
- Hình tượng vô hình là danh tiếng của DN được tạo lập trên thị trường, bao gồm cả danh tiếng của chủ DN.
- Hình tượng doanh nghiệp có vai trò quan trọng nhằm tạo ra "hiệu ứng ban đầu để cảm nhận được VHDN".

2.2.6. Những thách thức đối với DN Việt Nam hiện nay

Sau thời kỳ của quá trình đổi mới, đội ngũ doanh nhân và cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam đã hình thành. Bên cạnh những lợi thế phát triển, cũng phải thừa nhận rằng, các DN Việt Nam hiện nay đông nhưng chưa mạnh:

- Khả năng cạnh tranh chưa cao trên trường quốc tế
- Nhiều doanh nghiệp sử dụng công nghệ khá lạc hậu
- Tham nhũng đã làm cho sự phát triển bị méo mó
- Lợi thế cạnh tranh dựa vào mối quan hệ quen biết, "sân sau"
- Trình độ quản lý còn non trẻ, thiếu minh bạch

III. CẤU TRÚC CƠ BẢN HÌNH THÀNH VHDN

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một trong những yếu tố giúp doanh nghiệp thích ứng với những thay đổi trong môi trường bên ngoài:

- Vì những thay đổi về chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ thông tin... đang tác động gián tiếp đến hoạt động sản xuất, kinh doanh

- Vì những yếu tố khách hàng, cạnh tranh, sản phẩm thay thế, ... đang trực tiếp ảnh hưởng đến vị thế của doanh nghiệp

Bản thân doanh nghiệp phải có các công cụ để tìm kiếm các dữ liệu và phân tích chúng nhằm nhận diện cho được:

- Đây là điểm mạnh, yếu về nội tại của DN,
- Đây là những cơ hội mà DN phải tận dụng
- Đây là những thách thức, nguy cơ mà DN phải vượt qua.

Việc Hình thành văn hóa DN Giúp DN thích nghi được với những thay đổi của các yếu tố môi trường, đồng thời giúp cho DN tạo ra lợi thế cạnh tranh để không ngừng phát triển. Hơn ai hết, lãnh đạo DN phải hiểu được cấu trúc để hình thành nên văn hóa DN. Việc hình thành văn hóa DN có thể ví như việc hình thành phần lõi trong cây gỗ lâu năm. Phải mất nhiều năm mới có được lõi gỗ và nó là phần rắn nhất trong cây gỗ. Các nhóm yếu tố cơ bản hình thành nên văn hóa doanh nghiệp gồm:

- Nhóm yếu tố giá trị (phần cốt lõi)
- Nhóm yếu tố chuẩn mực (Phần bao quanh lõi)
- Nhóm các yếu tố phong cách quản lý (Phần ngoài cùng)

3.1. Hình thành văn hóa doanh nghiệp từ các yếu tố giá trị

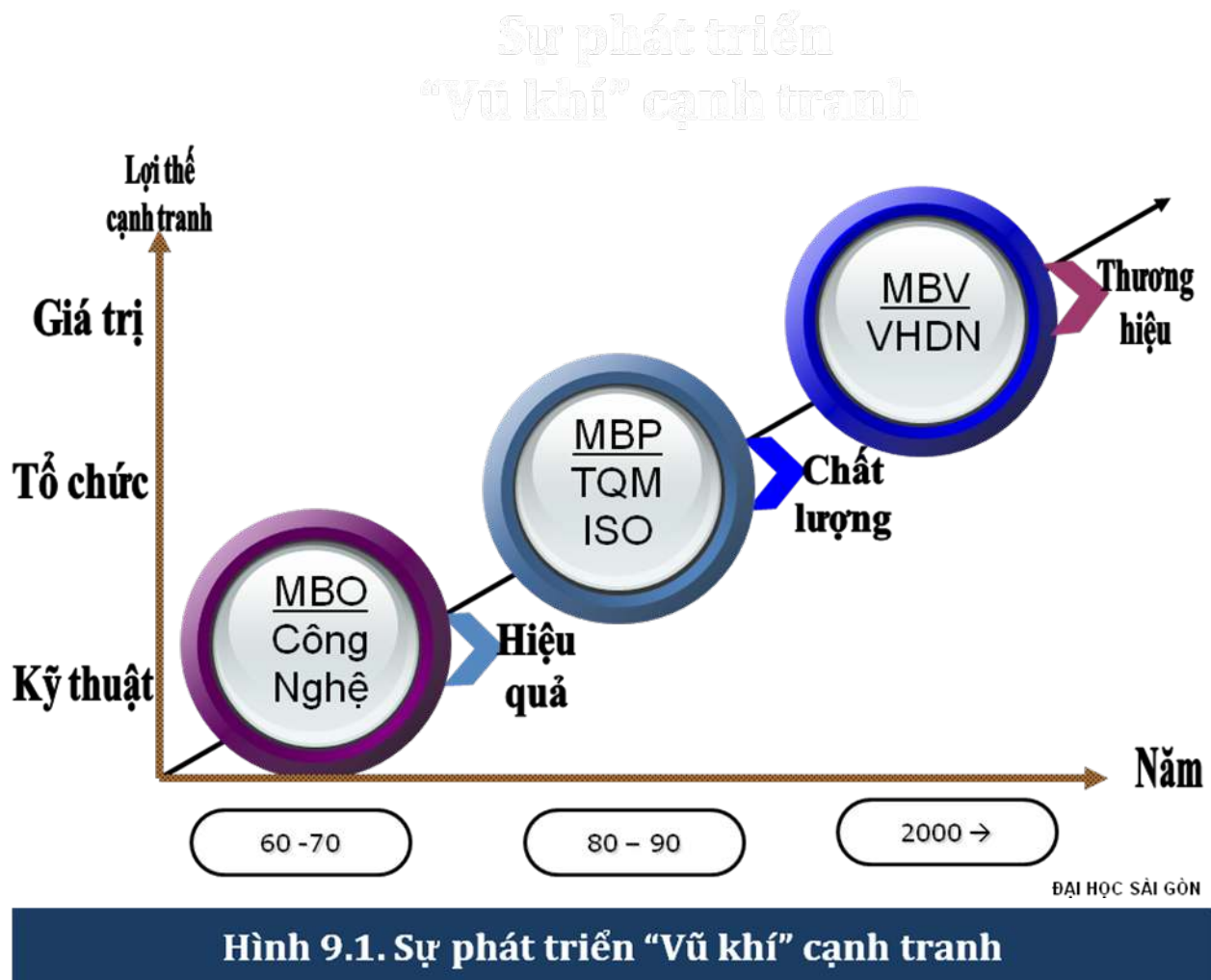
3.1.1. Khái niệm về yếu tố giá trị

Nhóm yếu tố giá trị: được hiểu là những ý nghĩa, niềm tin được thể hiện trong triết lý hành động gồm:

- Các quan điểm (cách nhận thức)
- Phương pháp tư duy và ra quyết định
- Nguồn động lực để hành động
- Mục tiêu để phấn đấu

Mặc dù xuất hiện khá muộn, triết lý quản lý hình thành bởi các yếu tố giá trị đã giúp các công ty của Nhật Bản thành công về mặt cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu. Những gì mà các nhà nghiên cứu phương tây coi là cung cách « Quản lý bằng tôn giáo » ở những Công ty Nhật Bản và phương Đông nay đã được xem xét một cách nghiêm túc. Hình 9.1. dưới đây là sơ đồ biểu thị sự phát triển của « vũ khí » cạnh tranh mà các doanh nghiệp đã sử dụng qua các thời kỳ. Kể từ khi các doanh nghiệp bắt đầu biết cách đặt mục tiêu cho mình ở những thập niên 60-70 của thế kỷ trước và ở thời kỳ đó người ta gọi phương pháp quản lý đó là quản trị bằng mục tiêu (MBO : Management By Objectives). Theo MBO thì các doanh nghiệp tự đặt ra mục tiêu và với công nghệ mà mình có được từng bước cố gắng đạt được mục tiêu đó. Sự thành

công ở bước đầu như thế cũng được xem là « vũ khí » bí mật ban đầu tạo ra lợi thế cạnh tranh to lớn khi các doanh nghiệp khác chưa quen với việc đặt mục tiêu cho mình. Khi việc quản trị bằng mục tiêu đã trở nên phổ biến và mục tiêu lại trở thành nền tảng quan trọng cho « vũ khí » cạnh tranh mới ra đời đó là việc quản trị bằng chiến lược (MBP : Management By Process) từ những năm 80 – 90 của thế kỷ trước, lấy chất lượng sản phẩm làm trọng tâm để tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ trên thương trường. Khi công cụ MBP cũng trở nên phổ biến thì trên thương trường đã hình thành « vũ khí » cạnh tranh mới khác, đó là quản trị bằng giá trị (MBV : Management By Values) lấy văn hóa doanh nghiệp làm nền tảng để tạo dựng giá trị thương hiệu mạnh, tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt bậc trong những thập niên 90 cho đến nay. Văn hóa doanh nghiệp mà các doanh nghiệp đang xây dựng, dựa trên những sự khác biệt bằng những triết lý kinh doanh và sự sáng tạo ra tinh thần doanh nghiệp với vai trò của con người được đề cao hơn hết.



Triết lý « Không có gì quý hơn độc lập tự do » đã giúp VN giành độc lập trong 2 cuộc kháng chiến trường kỳ, gian khổ chống thực dân Pháp và Đế quốc Mỹ từ đó cũng tạo nên bản sắc văn hóa của dân tộc Việt Nam không chịu khuất phục trước mọi khó khăn gian khổ, dám hy sinh cho độc lập tự do của tổ quốc.

Giá trị và các triết lý tổ chức quyết định sự lựa chọn thước đo nhằm đánh giá các quyết định, nguồn động lực để hành động và mục tiêu để phấn đấu của tổ chức.

Tạo dựng được giá trị phải mất rất nhiều thời gian và giá trị chỉ khẳng định được sự xác lập của nó thông qua việc thâm nhập, chuyển tải các biểu hiện của giá trị trên căn cứ bởi các nhóm yếu tố chuẩn mực.

3.1.2. Quá trình quản lý bằng giá trị

1. Xác định các giá trị và triết lý hành động chủ đạo

- Lựa chọn một hệ thống các giá trị và triết lý hành động được các thành viên coi trọng
- Hệ thống các giá trị phải tương hợp với mục tiêu kinh doanh

2. Truyền đạt và quán triệt các giá trị đến từng thành viên

- Giúp các thành viên hiểu chính xác đầy đủ các giá trị và triết lý công ty
- Thiết lập hệ thống các phương tiện để thể hiện
- Tổ chức các hoạt động để phổ biến, học tập, quán triệt
- Đây chính là quá trình nhận thức

3. Chuyển hóa các giá trị và triết lý hành động và các quyết định

- Giúp mọi người có lượng nhận thức giống nhau
- Nhiều thành viên nhận thức tốt sự đồng thuận càng cao trong các quyết định của tổ chức

3.2. Hình thành văn hóa doanh nghiệp từ các yếu tố chuẩn mực

Có thể hình dung đây là vòng bên ngoài liền kề với lõi trong cùng của cây gỗ khi cưa ngang. Nhóm yếu tố chuẩn mực là những quan niệm được mọi người tự giác chấp nhận và tuân thủ.

3.2.1. Tính nhân văn trong mối quan hệ đối với môi trường

Tính nhân văn trong mối quan hệ đối với môi trường thể hiện ở con người và tổ chức luôn tìm cách thích nghi với môi trường. Việc thích nghi: tùy thuộc vào từng quan niệm của con người và tổ chức có thể chi phối hoặc có thể hòa nhập

Chỉ có con người và tổ chức mang tính cực đoan cao mới có thể chấp nhận để môi trường chi phối họ. Tức là chấp nhận những gì số phận ban cho.

3.2.2. Sự thật và lẽ phải

Ở một số tổ chức quan niệm, sự thật và lẽ phải được xác định bởi niềm tin truyền thống hay sự tin tưởng đối với người lãnh đạo.

Một số tổ chức khác thì cho rằng, sự thật và lẽ phải được xác định bởi kết quả của quá trình phân tích, đánh giá có tình có lý với những qui định và thủ tục phức tạp.

Một số khác còn lại thì cho rằng sự thật và lẽ phải là những gì có thể đứng vững được sau những xung đột, cọ xát, tranh biện.

3.2.3. Bản chất con người

Bản chất con người, trong thực tế, nhiều tổ chức cho rằng, có thể tạo động lực cho con người bằng các yếu tố lợi ích vật chất hay tiền lương.

Tuy nhiên, nhiều người ở nhiều nghề nghiệp lại rất coi trọng sự công nhận và tôn vinh của đồng nghiệp, tổ chức hay xã hội về những đóng góp, năng lực hay nhân cách của họ.

3.2.4. Hành vi con người

Hành vi con người, ở Phương Tây coi trọng sự chuyên cần, nỗ lực hết mình, năng lực hoàn thành nhiệm vụ và lối sống “Định hướng hành động” (doing –orientation) hay “có chứng tỏ bằng cái gì đó”

Nhiều nền văn hóa khác, có lối sống “Định hướng vị thế” (Being orientation) hay “có chứng tỏ mình là ai đó” là thể chủ đạo

Một số nước khác có nền văn hóa “Định hướng địa vị xã hội” (Being in becoming orientation hay “Cố để trở thành ai đó”

3.2.5. Mỗi quan hệ với con người

Mỗi quan hệ với con người, theo một số tổ chức, coi trọng thành tích và sự nỗ lực cá nhân. Một số khác, coi trọng tinh thần tập thể và tinh thần hợp tác.

Nhiều tổ chức lại có triết lý quản lý coi trọng tính tự lập, tự chủ (tự quyết và tự hành động), nhưng cũng có thể coi trọng vai trò tiên phong, gương mẫu của một số nhân cách điển hình hoặc ngược lại, tôn trọng cơ chế dân chủ.

3.3. Hình thành văn hóa doanh nghiệp từ các yếu tố phong cách quản lý

Có thể hình dung đây là vòng bên ngoài liên kết với nhóm yếu tố chuẩn mực.

3.3.1. Khái niệm phong cách quản lý

Phong cách lãnh đạo - quản lý là toàn bộ những định hướng, lẽ lối, cách thức đặc thù của một nhà lãnh đạo - quản lý tác động vào các đối tượng quản lý khác nhau, được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa các yếu tố tâm lý chủ quan của người lãnh đạo và yếu tố khách quan trong hệ thống quản lý.

3.3.2. Phân loại phong cách quản lý

3.3.2.1. Theo K.Levin có 3 kiểu cơ bản

1. Phong cách độc đoán, người quản lý: nắm trong tay quyền lực và luôn đòi hỏi cấp dưới phải phục tùng tuyệt đối mọi mệnh lệnh của mình, luôn kiểm tra chặt chẽ, nghiêm ngặt mọi hoạt động cấp dưới để đảm bảo cho việc đạt mục tiêu quản lý. Đối với phong cách này, nhìn chung người quản lý tự tìm hiểu, suy nghĩ và quyết định tất cả các vấn đề.

2. Phong cách dân chủ, người quản lý biết phân chia quyền lực của mình, lôi cuốn mọi người vào việc thảo luận, bàn bạc, xây dựng và lựa chọn các phương án cho việc ra quyết định, cùng các thành viên trong tổ chức thực hiện, đánh giá, đề ra những biện pháp bổ sung.

Theo phong cách này, người quản lý thường làm chủ tọa và khuyến khích sự tham gia góp ý của người dưới quyền.

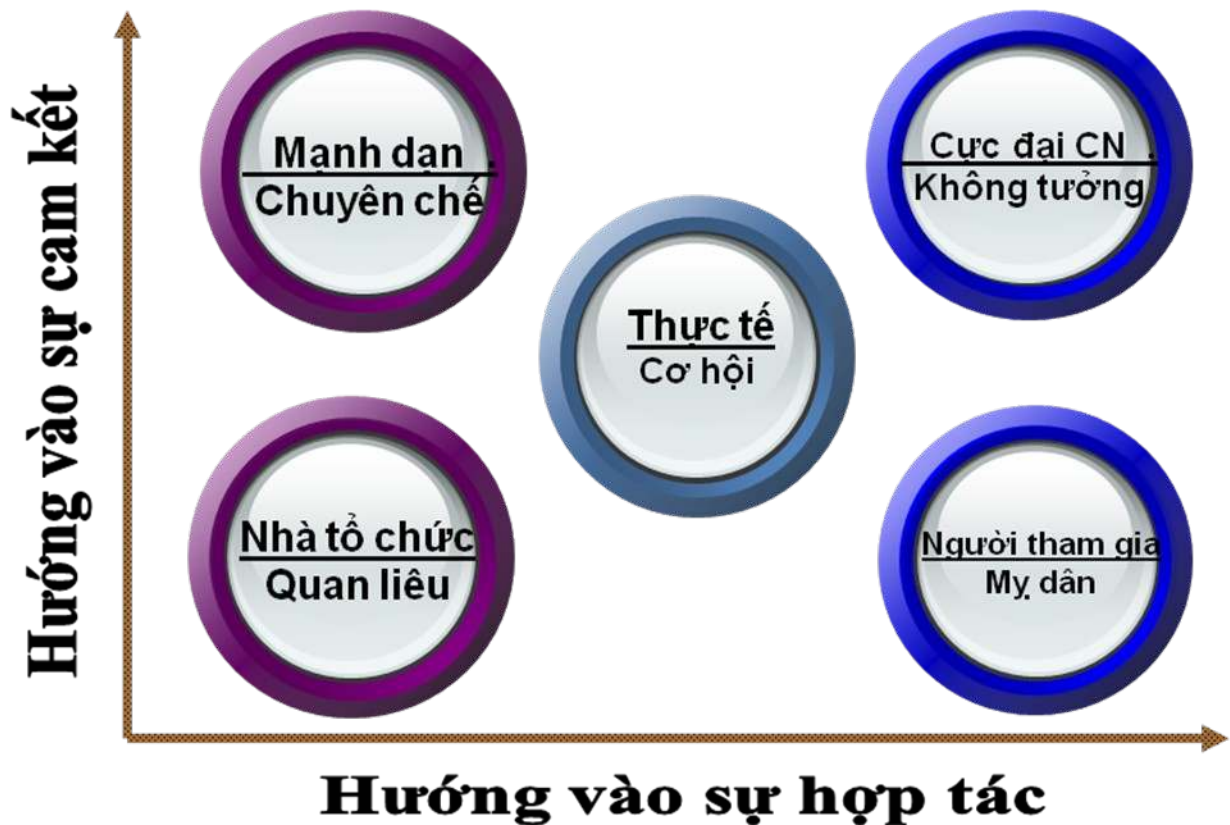
3. Phong cách tự do, người quản lý vạch ra kế hoạch chung chung, ít trực tiếp chỉ đạo mà thường giao khoán cho cấp dưới, không tham gia vào tiến trình hoạt động của cấp dưới, không can thiệp vào công việc của cấp dưới

Người quản lý theo phong cách này thường để mọi người phát huy khả năng độc lập, tự điều khiển tư duy và hành động của mình, sử dụng rất ít quyền điều hành của mình.

3.3.2.2. Theo Dominique Chalvin

Ông dựa vào 2 chỉ tiêu cơ bản là **sự cam kết** và **sự hợp tác** để phân chia thành 5 cặp phong cách lãnh đạo đối nghịch nhau về mặt: **có hiệu quả <> không hiệu quả**:

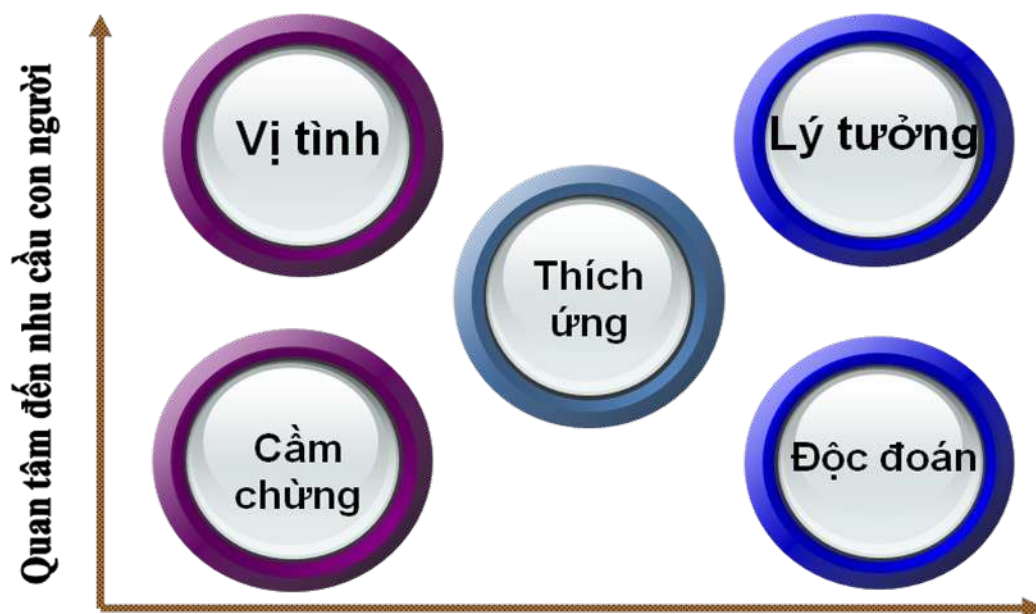
1. Phong cách Mạnh dạn <> Phong cách Chuyên chế
2. Phong cách Cự đại chủ nghĩa <> Không tương
3. Phong cách Thực tế <> Phong cách Cơ hội
4. Phong cách Nhà tổ chức <> Quan liêu
5. Phong cách Người tham gia <> Mỵ dân



Hình 9.2. Phong cách lãnh đạo theo Dominique Chalvin

3.3.2.3. Phân loại phong cách của nhà quản lý dựa vào mức độ quan tâm tới nhu cầu con người và hiệu quả công việc của họ

1. Phong cách “Cầm chừng”
2. Phong cách “Vị tình”
3. Phong cách “Độc đoán”
4. Phong cách “Thích ứng”
5. Phong cách “Lý tưởng”



Quan tâm đến hiệu quả công việc
Hình 9.3. Phong cách lãnh đạo theo sự quan tâm đến nhu cầu con người và hiệu quả công việc

3.3.3. Các biểu trưng thể hiện phong cách quản lý

Biểu trưng trực quan văn hóa công ty đó là:

- Đặc trưng kiến trúc nội ngoại thất
- Nghi lễ, nghi thức –
- Biểu tượng
- Mẫu chuyện, giai thoại, tấm gương điển hình
- Ngôn ngữ khẩu hiệu
- Ấn phẩm điển hình
- Lịch sử phát triển và truyền thống

Biểu trưng phi trực quan văn hóa công ty:

- Ý chí phấn đấu
- Giá trị
- Thái độ
- Niềm tin
- Lý tưởng

IV. TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG QUẢN TRỊ

Như ta đã biết, chức năng của quản trị nếu phân theo quá trình ta có bốn chức năng chính đó là: hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra. Còn nếu phân chức năng quản trị theo hoạt động, thì trong quản trị có rất nhiều hoạt động khác nhau như: chức năng hoạt động sản xuất, chức năng hoạt động marketing, chức năng hoạt động nghiên cứu và phát triển, chức năng thương lượng và đàm phán,... Sự tác động của VHDN đến quản trị chính là tác động các chức năng nêu trên.

4.1. Tác động của văn hóa trong quá trình quản trị

VHDN tác động và ảnh hưởng sâu sắc vào quá trình quản trị chính là các tác động và ảnh hưởng trong công tác hoạch định, ra quyết định, đến tổ chức, điều khiển và kiểm tra trong quản trị.

4.1.1. Văn hóa doanh nghiệp và chức năng hoạch định

Mỗi loại hình văn hóa có ảnh hưởng nhất định đến công tác hoạch định, nhất là khi xác định chiến lược và quá trình ra quyết định của doanh nghiệp.

Chẳng hạn, khi doanh nghiệp có loại hình văn hóa tập trung vào cá tính nhà quản trị, khi thực hiện chiến lược đa dạng hóa thì kết quả của chiến lược đó phụ thuộc vào khả năng đa dạng hóa của chính nhà quản trị. Hoặc khi doanh nghiệp xác định chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp (cost leadership) thì phải xem văn hóa trong doanh nghiệp này có khả năng kiểm soát tốt chi phí của mình không? Nhà quản trị có khả năng thực hiện tiết kiệm trong các hoạt động không? Chính vì các giá trị của tất cả của các thành viên chia sẻ đều thông qua nhà quản trị.

Nếu văn hóa doanh nghiệp hình thành từ bản sắc văn hóa nghề nghiệp của các thành viên trong doanh nghiệp, mà chỉ tập trung vào một hoạt động nào đó, thì khi doanh nghiệp thực hiện chiến lược đa dạng hóa sẽ gặp trở ngại lớn, vì khi đa dạng hóa sẽ có khả năng dẫn đến thay đổi nghề nghiệp của các hành viên trong doanh nghiệp. Điều này, sẽ gặp phải những phản kháng mạnh mẽ từ các thành viên trong doanh nghiệp này.

Còn trong loại hình văn hóa cộng đồng gia đình, thường thì đặc tính cứng nhắc của nó do có nhiều qui tắc phải thực hiện. Cho nên khi chọn lựa chiến lược khác biệt với chiến lược hiện hữu, doanh nghiệp cần phải khắc phục hay thay đổi bản sắc văn hóa công ty cho phù hợp.

Riêng các loại hình văn hóa nông nghiệp, nông thôn, do bị tác động bởi yếu tố môi trường tự nhiên, khí hậu, thời tiết, nên người ta luôn coi trọng yếu tố kinh nghiệm hơn là những tư duy sáng tạo trong ứng dụng các loại hình sản xuất nông nghiệp tiên tiến. Vì thế, trong công tác hoạch định, loại hình doanh nghiệp này, thường chịu ảnh hưởng bởi yếu tố kinh nghiệm trong quá khứ, ít có những phát kiến táo bạo mang tính liên lĩnh dựa trên những suy đoán mang tính đổi mới vượt bậc.

4.1.2. Văn hóa doanh nghiệp và chức năng tổ chức

Văn hóa doanh nghiệp tác động vào chức năng tổ chức thể hiện qua cách thức bố trí các bộ phận, phòng ban trong công ty.

Với loại hình văn hóa do chủ nghĩa cá nhân, tư duy phân tích là chính, thì công tác tổ chức phân chia bộ phận khá rạch ròi. Các tuyến quan hệ quyền hành phù hợp với mô hình trực tuyến. Còn các thành viên trong tổ chức, họ có thiên hướng văn hóa phát triển nghề nghiệp theo mức độ chuyên sâu. Công việc yêu cầu thực hiện một cách độc lập nên việc tạo lập cơ cấu tổ chức mà yêu cầu có nhiều mối quan hệ ngang, chéo như trong cơ cấu nhóm công tác hay cơ cấu kiểu ma trận thì thường có những mâu thuẫn trong và ngoài chức năng. Mô hình tổ chức giản đơn, theo chức năng, theo thị trường hay theo sản phẩm thì phù hợp với loại hình văn hóa này.

Ngược với loại hình văn hóa trên, là loại hình văn hóa mang tính cộng đồng cao trong các mối quan hệ, tôn trọng sự hài hòa và tính thống nhất, nên việc tổ chức công việc mang tính tập thể như tổ, đội, ban,... sẽ rất thuận lợi và ít phát sinh những mâu thuẫn ngoài chức năng. Nhờ đặc điểm này mà các thành viên dễ xác lập các mối quan hệ ngang, dọc, chéo. Do vậy, việc áp dụng mô hình tổ chức theo dạng ma trận thường gặp thuận lợi hơn so với loại hình văn hóa khác. Ngoài ra, từ lối tư duy tổng hợp, các thành viên của tổ chức không thích phân chia công việc giữa các bộ phận theo sự chuyên môn hóa quá sâu mà thích đa dạng hóa công việc, vì thế ai cũng có thể làm được những công việc khác nhau. Tuy nhiên, nhược điểm của tính cộng đồng cao về loại hình văn hóa này là sự phát sinh tính cục bộ địa phương do những nhận thức lệch lạc coi trọng bộ phận mình hơn bộ phận khác. Việc thực hiện chế độ luân phiên công

việc trong bộ phận và trong công ty là một trong những giải pháp để hạn chế bớt nhược điểm nêu trên.

4.1.3. Văn hóa doanh nghiệp và chức năng điều khiển

Chức năng điều khiển chịu sự tác động của văn hóa doanh nghiệp là lớn nhất so với các chức năng khác vì nó liên quan mật thiết đến yếu tố về con người, mà văn hóa doanh nghiệp là tập trung vào giải quyết vấn đề con người, vấn đề đội ngũ của doanh nghiệp. Văn hóa giúp cho chức năng điều khiển duy trì đội ngũ, chứ không phải duy trì một đám đông.

- Văn hóa doanh nghiệp trong vấn đề tuyển dụng: tuyển dụng đối với văn hóa doanh nghiệp phương đông không phải đơn thuần để lấp vào một chỗ trống đang thiếu người mà còn mang tính nhân văn trong cộng đồng xã hội là giải quyết công ăn việc làm ổn định cho người lao động. Văn hóa doanh nghiệp phương đông, theo nhận định của nhiều người, thường tuyển dụng với thời gian dài hạn, có thể là làm việc suốt đời. Việc tuyển người, không thiên về chuyên môn sâu mà là tuyển người ở một lứa tuổi và trình độ học vấn phù hợp với công việc hiện tại và cả định hướng tương lai sau này của doanh nghiệp. Tâm cỡ của doanh nghiệp, thường tương quan với chất lượng lao động, công ty lớn đòi hỏi chất lượng lao động cao hơn. Còn đối với các doanh nghiệp thuộc các quốc gia Tây Âu-Bắc Mỹ, cơ chế tuyển dụng người mang tính ngắn hạn và không có gì đảm bảo sự cam kết lâu dài. Việc tuyển người là để phục vụ nhu cầu công việc, chuyên môn cụ thể. Chất lượng lao động không phụ thuộc nhiều vào qui mô của tổ chức.

- Văn hóa doanh nghiệp trong vấn đề động viên: phần lớn tiền lương, tiền thưởng trong các doanh nghiệp phương đông dựa vào thâm niên công tác là chính, phần bổ sung cho năng suất lao động hay sáng kiến chỉ mang tính tượng trưng và chủ yếu là khích lệ tinh thần nhân viên. Việc đánh giá thành tích, biện pháp tự kiểm điểm của người lao động là chính, kết hợp với áp lực của nhóm để đấu tranh cho những giá trị đạo đức hơn là sử dụng một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng theo lối tư duy chính xác của người phương tây. Khi đề bạt, thâm niên công tác được thừa nhận là một trong những tiêu chuẩn quan trọng trừ những ngoại lệ về tài năng. Quyền lợi của những người trong “nhà” được giải quyết trong mối quan hệ hài hòa, quan tâm đến quyền lợi toàn cục và lâu dài, chăm lo đến cuộc sống ngoài công việc như những phúc lợi tập thể, nhà ở, nơi giải trí và nghỉ ngơi, trường học cho con em người lao động,... Còn văn hóa trong doanh nghiệp phương tây về động viên, tiền lương, tiền thưởng dựa vào năng suất và tích cá nhân là chính, ít khi quan tâm đến tuổi tác, giới tính,... Việc đánh giá thành tích được dựa trên hệ thống công cụ đánh giá định lượng chính xác theo lối tư duy phân tích. Đề bạt theo thành tích của cá nhân là chính, kinh nghiệm và thâm niên chỉ là các yếu tố tham khảo. Doanh nghiệp phương Tây ít khi quan tâm chăm lo đến cuộc sống ngoài công việc, các phúc lợi xã hội cho thành viên ít được tổ chức quan tâm.

- Văn hóa doanh nghiệp trong vấn đề đào tạo và phát triển: ngày nay, những doanh nghiệp mà văn hóa coi trọng người lao động, xem họ như là tài sản của mình thường doanh nghiệp đó sẽ chủ động đầu tư và định hướng đào tạo như một nhiệm vụ thường xuyên liên tục để phát triển các kỹ năng cho người lao động nhằm giúp cho người lao động có đủ năng lực đảm đương công việc ngày càng cao hơn và gắn bó lâu dài với công ty. Trái lại, những doanh nghiệp mà văn hóa xem người lao động như là chi phí mà họ phải bỏ ra để thuê về làm một công việc cụ thể, việc sử dụng lao động chỉ mang tính ngắn hạn, đòi hỏi người lao động phải có chuyên môn và kinh nghiệm nhất định để làm việc – khi xuất hiện một nhu cầu lao động chuyên môn khác thì

không ngại sa thải người cũ để nhận người mới. Các doanh nghiệp này, việc đào tạo, phát triển ít được quan tâm. Cá nhân người lao động phải tự đào tạo lấy theo ý thích của mình và tự chịu chi phí cũng như là dành thời gian ngoài giờ làm việc theo đuổi mục đích tự nâng cao trình độ nghề nghiệp của mình. Doanh nghiệp là nơi làm việc cũng là nơi để thi thố tài năng chứ không phải là trường học và nơi tu dưỡng.

- Văn hóa doanh nghiệp trong vấn đề quan hệ lao động: Các mối quan hệ “trọng tình” trong những công ty thuộc loại hình văn hóa phương Đông với triết lý tổ chức là một cộng đồng, là một gia đình, yếu tố tuổi tác, thâm niên, tôn ti trật tự theo thứ bậc gia đình thường được người ta coi trọng. Ai có thâm niên lâu năm, thường được xem là lãnh đạo tinh thần và là tấm gương để cho các thế hệ sau noi theo. Quan hệ giữa đồng nghiệp, giữa giới quản trị với người lao động là mối quan hệ thân tình, giúp đỡ lẫn nhau. Những mối quan hệ không chính thức được coi trọng. Doanh nghiệp cũng luôn chú trọng động viên ý thức và tinh thần tập thể với những mối quan hệ đồng cảm, chia sẻ tâm tư tình cảm và cảm xúc. Có bất đồng xảy ra, tổ chức đứng ra giải quyết một cách tế nhị, phân tích đúng sai của các bên, nhưng xem trọng tình để xử lý theo cách “có tình, có lý” kiểu tư duy lưỡng hợp và triết lý âm dương hài hòa và thống nhất. Thông thường để xử lý bất đồng, người đứng trung gian có vai trò quan trọng, người này vừa cao niên và phải có uy tín với mọi người. Phương châm của việc hòa giải là đạt được sự hài hòa, nhân nhượng lẫn nhau hơn là xác định trách nhiệm thuộc về ai. Còn trong các doanh nghiệp phương Tây, thường thì theo các mối quan hệ “trọng lý”, dựa vào các mối quan hệ chính thức, dựa vào cấp bậc, quyền hạn và trách nhiệm được thể hiện qua một thỏa ước. Tôn ti trật tự trong tổ chức, doanh nghiệp là dựa vào địa vị trong xã hội. Quan hệ giữa giới chủ, giới quản lý và nhân viên có một khoảng cách lớn. Việc giải quyết bất đồng theo thủ tục của tòa án, dùng lý để phân tích, giải quyết theo cách tư duy chính xác. Giải quyết bất đồng trong doanh nghiệp người ta thường dựa vào hệ thống chính thức. Kết quả của hòa giải là để định ra ai phải bồi thường cho ai nếu theo luật định.

4.1.4. Văn hóa doanh nghiệp và chức năng kiểm tra

Một trong những nguyên tắc của chức năng kiểm tra, theo Koontz và O'Donnell, là công tác kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức. Tức là văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến chức năng kiểm tra, kiểm soát.

Các doanh nghiệp phương Đông, hệ thống kiểm tra được đề cao bằng hình thức tự kiểm tra, tự điều chỉnh sửa chữa những sai sót hơn là sử dụng những hình thức kiểm tra mang tính trừng phạt từ bên ngoài. Công tác kiểm tra thiên về hỗ trợ giúp đỡ để người lao động hoàn thành tốt công việc của mình, cũng chính là hoàn thành công việc của tập thể hơn là nhằm mục đích đánh giá thành tích cá nhân. Việt Nam rất quan tâm đến tinh thần trách nhiệm, phê bình và tự phê bình, tự giác đặt một chương trình sửa chữa khuyết điểm là mục tiêu quan trọng trong công tác kiểm tra. Ngược lại, ở các doanh nghiệp phương Tây, cơ chế kiểm tra trong tổ chức là để đánh giá thành tích cá nhân có đảm bảo được kết quả, hiệu quả công việc đã được đặt ra phù hợp với mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp. Xuất phát từ tư duy chính xác, nên doanh nghiệp thường thiết lập hệ thống chỉ tiêu kiểm tra đánh giá khá khoa học và sử dụng các công cụ toán học, công nghệ thông tin học để đo lường thành quả thông qua việc lượng hóa các chỉ tiêu đã đề ra một cách cụ thể.

4.2. Tác động của văn hóa trong các hoạt động quản trị doanh nghiệp

4.2.1. Văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp

❖ Biểu hiện của văn hóa ứng xử

- **Của cấp trên đối với cấp dưới thể hiện:**
 - Xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, dùng người đúng chỗ
 - Có chế độ thưởng phạt công minh
 - Thu phục được nhân viên dưới quyền
 - Khen thưởng đúng mực
 - Quan tâm đến các thông tin phản hồi từ nhân viên
 - Quan tâm nhưng không tò mò đến cuộc sống riêng tư của nhân viên
 - Xử lý tình huống căng thẳng có hiệu quả
- **Biểu hiện văn hóa của cấp trên cần tránh:**
 - **Không biết cách dùng người:** (dùng người vì thân tình, ganh ghét người tài, thiếu chú ý động viên, xúc tác cho kết cấu nhân lực hợp lý, bền vững)
 - **Thiếu tầm nhìn chiến lược:** (Không hiểu chiến lược thì đừng làm giám đốc – Lưu hành trong DN Mỹ)
 - **Độc đoán, chuyên quyền, tập quyền quá mức:** (Độc tài, nảy sinh ham hố quyền lực, thiếu lý trí, sự bình tĩnh, chính trực, công bằng, dân chủ, bóp chết tính chủ động của nhân viên dưới quyền, sợ trao quyền.)
- **Biểu hiện văn hóa của cấp dưới đối với cấp trên cần biết thể hiện:**
 - Vai trò của nhân viên là tháo vát, nhanh nhẹn, khéo léo trong công việc
 - Sự tôn trọng và cư xử đúng mực với cấp trên
 - Làm tốt các công việc được giao
 - Biết chia sẻ, ủng hộ, tán dương cấp trên
 - Nhiệt tình, chấp nhận những thử thách, ham học hỏi và có tinh thần đồng đội cao.
- **Biểu hiện văn hóa của cấp dưới cần tránh:**
 - Lạm dụng việc nghỉ ốm
 - Ý thức vệ sinh kém
 - Tự do quá mức
 - Nhiều chuyện, “Thông tấn xã vỉa hè”
 - Không lạm dụng việc sử dụng điện thoại di động quá nhiều trong giờ làm việc
 - Luôn kêu ca phàn nàn.
- **Biểu hiện văn hóa giữa các đồng nghiệp, thể hiện:**
 - Sự lôi cuốn lẫn nhau qua tiếp xúc, chan hòa, có sự đồng cảm, tương đồng về thái độ làm việc
 - Có thái độ cởi mở, chân thành, giúp đỡ lẫn nhau
 - Xây dựng tình bạn, tình đồng nghiệp, thái độ tin cậy lẫn nhau, thúc đẩy sự hợp tác và hướng tới hoàn thành công việc, mục tiêu chung.
- **Biểu hiện văn hóa giữa các đồng nghiệp, cần tránh:**
 - Sự ganh đua không lành mạnh, sự khích bác, nói xấu sau lưng
 - Có thái độ co mình khép kín
 - Sự bảo thủ, không biết lắng nghe
 - Tách mình ra khỏi cộng đồng

- Kham dùm công việc của người khác, khi công việc của mình còn chưa xong
- Cư xử với đồng nghiệp quá kẻ cả, thiếu tôn trọng cho dù có lớn tuổi, nhiều kinh nghiệm hơn.
- **Biểu hiện văn hóa với công việc, thể hiện:**
 - Sự cẩn thận trong cách ăn mặc. Hãy mặc đồng phục như bao người trong DN.
 - Tôn trọng công việc, lĩnh vực của người khác
 - Hãy biết cách mở rộng kiến thức của mình
 - Tôn trọng giờ giấc làm việc
 - Thực thi công việc đúng tiến độ
 - Tỏ ra biết lắng nghe đó là sự khéo léo tuyệt vời
 - Làm việc siêng năng, cẩn mẫn và sáng tạo
 - Sẵn sàng nhận trách nhiệm, không đổ lỗi cho người khác

4.2.2. Văn hóa trong xây dựng và phát triển thương hiệu

❖ Văn hóa DN là chiều sâu của thương hiệu

- **VHDN - Nguồn lực nội tại của thương hiệu vì nó:**
 - Là chất xúc tác chính cho thương hiệu
 - Là nguồn năng lượng bên trong của thương hiệu
 - Là chất lượng tạo nên thương hiệu
 - Là của giá trị, là tầm nhìn sâu xa tác động, tạo nên sức mạnh cho thương hiệu
 - Là truyền thống của Cty, tạo ra hình ảnh đặc thù của thương hiệu
- **VHDN - Thương hiệu chinh phục tình cảm, niềm tin của khách hàng, vì nó:**
 - Là nguồn cảm xúc độc đáo cho khách hàng (Vì về mặt lý tính, không có nhiều khác biệt lắm)
 - Gây ấn tượng khó phai, định vị trong tâm trí K.H
 - Là sự cảm nhận được từ phía khách hàng
 - Là nơi tích tụ những giá trị hữu hình và vô hình: (lôi cuốn, khơi nguồn cảm xúc, điều khiển lý trí khách hàng)

❖ Một số vấn đề văn hóa cần lưu ý trong xây dựng các thành tố thương hiệu

- **Đặt tên thương hiệu:**
 - Phải dễ chuyển đổi, tránh xung đột về văn hóa, gây trục trặc về ý nghĩa của tên thương hiệu (VD: về một số thương hiệu gây hiểu nhầm cho khách hàng ở các nước có nền VH khác nhau.
 - Nếu sử dụng tên riêng làm tên sản phẩm, chú ý một số tên phạm úy các vị thần thánh được nhiều người tôn sùng.
- **Xây dựng logo của thương hiệu**
 - Phải có ý nghĩa VH đặc thù, lịch sử, truyền thống của DN
 - Thích nghi được với nhiều nền VH hay ngôn ngữ khác nhau
- **Xây dựng tính cách của thương hiệu**
 - Nhãn hiệu cần mang đậm ý nghĩa văn hóa và giàu hình tượng (như sữa cô gái Hà Lan - Dutch Lady, “Nâng niu bàn chân Việt của Bitis”)
 - Tránh nhầm lẫn cho khách hàng, vô tình làm lợi cho đối thủ cạnh tranh chính (Như quảng cáo sản phẩm na ná SP của đối thủ cạnh tranh)

- Tên thương hiệu gắn con người cụ thể như các nghệ sĩ nổi tiếng, thì phải đổi mới thường xuyên (Nhất là khi người nổi tiếng đó bị những điều tiếng không hay, làm mất đi sự thiện cảm của công chúng)
- **Xây dựng câu khẩu hiệu**
 - Phải đối chiếu ý nghĩa của khẩu hiệu trong những ngôn ngữ khác nhau (Tránh hiện tượng dịch thuật sai ý nghĩa của nó)
 - Không sử dụng các khẩu hiệu nhạt nhẽo, vô bổ, nghèo ý nghĩa, phản cảm, chung chung (đại loại như “Nâng cao sự vượt trội” hay “Làm cho nó tốt đẹp hơn”)

4.2.3. Văn hóa trong hoạt động marketing

- ❖ **Lựa chọn thị trường mục tiêu**
 - **Giúp DN định hướng hoạt động thông qua đánh giá**
 - Qui mô tăng trưởng
 - Sức hấp dẫn của cơ cấu thị trường
 - Mục tiêu và khả năng của DN
 - **Tập trung đẩy mạnh việc marketing vào thị trường mục tiêu**
- ❖ **Định vị thị trường**
 - **Giúp DN thiết kế SP và hình ảnh có vị trí đặc biệt trong tâm trí khách hàng**
 - **Tập trung khếch trương những điểm khác biệt bằng những biện pháp:**
 - Lựa chọn vị thế của SP, của DN trên thị trường (qua việc chủ động định hướng khách hàng)
 - Tạo ra một hình ảnh cụ thể và khếch trương sự khác biệt có ý nghĩa đối k.hàng mục tiêu cho SP, nhãn hiệu (tùy vào SP vật chất, hay dịch vụ)
- ❖ **Về các quyết định về sản phẩm**
 - **Các quyết định về nhãn hiệu**
 - Đó là thuật ngữ, tên gọi, biểu tượng, hình vẽ hay sự phối hợp giữa chúng để xác nhận hàng hóa của DN khác với hàng hóa của đối thủ cạnh tranh
 - **Các quyết định về bao gói và dịch vụ (phụ kiện đi kèm)**
 - Cần cân nhắc thêm về bao gói SP trên các khía cạnh: Lợi ích XH, Lợi ích người tiêu dùng, Lợi ích bản thân DN
 - **Các QĐ về thiết kế và marketing SP mới**
 - Quan tâm đến sự đòi hỏi khắc khe của khách hàng
 - Sự thừa nhận của khách hàng
- ❖ **Về các hoạt động truyền thông marketing**
 - **Chiến lược marketing hỗn hợp:**
 - Quảng cáo
 - Xúc tiến bán hàng
 - Quan hệ công chúng – PR
 - Bán hàng cá nhân và marketing trực tiếp

4.2.4. Văn hóa ứng xử trong đàm phán và thương lượng

- ❖ **Biểu hiện của VH ứng xử trong đàm phán, TL**
 - **Hành vi phi ngôn ngữ**

- **Tạo sự tin tưởng trong đàm phán**
- **Kỹ năng đàm phán thương lượng**
 - Đặt câu hỏi
 - Trả lời
 - Lắng nghe
- **Những điều cần tránh**
 - lời kiêu kỳ,
 - những kiêu kỳ về VH,
 - tạo sự bẽ tắc, phá hỏng cuộc thương lượng

4.2.5. Văn hóa trong định hướng tới khách hàng

- ❖ **Ảnh hưởng tới quyết định mua hàng của khách hàng**
 - Thị hiếu và nhu cầu của khách hàng
 - Niềm tin, thái độ và giá trị của khách hàng
 - Phong tục tập quán, chuẩn mực xã hội
 - Sự khác biệt và giao thoa văn hóa
 - Văn hóa của người tiếp thị và bán hàng
- ❖ **XD phong cách VHDN định hướng vào K.hàng**
 - Lấy khách hàng làm trọng tâm
 - Hướng dẫn và định hướng tiêu dùng cho khách hàng
- ❖ **Phát triển môi trường văn hóa đặt khách hàng lên trên hết**
 - Biết lắng nghe khách hàng
 - Chăm sóc khách hàng
 - XD lòng trung thành của khách hàng

TÓM LƯỢC

Văn hóa doanh nghiệp là một bộ phận không thể tách rời của văn hóa dân tộc, văn hóa đất nước và ít nhiều nó bị ảnh hưởng bởi khu vực, phong tục tập quán, tôn giáo, cách ứng xử và các mối quan hệ cộng đồng trong xã hội mà doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Khái niệm, vai trò và sự tác động của văn hóa doanh nghiệp trong các hoạt động của tổ chức đã thể hiện điều này.

Nói chung, các yếu tố cấu thành VHDN gồm:

- Những giá trị cốt lõi (core values)
- Những chuẩn mực (norms)
- Những niềm tin (beliefs)
- Những huyền thoại (legends/myths)
- Những nghi thức (collective rites)
- Những điều cấm kỵ (taboos)

Nếu xem văn hóa doanh nghiệp là giá trị của doanh nghiệp thì có thể có thể phân chia thành những giá trị hữu hình và vô hình.

Khi xây dựng VHDN, phải chú ý các yếu tố:

- Văn hoá nhận thức: là việc xây dựng sứ mệnh lịch sử, tầm nhìn, triết lý hoạt động kinh doanh.

- Văn hoá tổ chức: Là cơ cấu tổ chức và phương thức hoạt động của doanh nghiệp thể hiện bằng các định chế gồm các cơ chế, qui chế, nội qui, qui định, chính sách, thủ tục, chế độ, chuẩn mực trong hoạt động gồm:

- Văn hoá ứng xử: Là phương thức giao tiếp của doanh nghiệp với xã hội và môi trường.

Chức năng, cấu trúc cơ bản và tác động của văn hóa doanh nghiệp vào hoạt động quản trị là những vấn đề giúp chúng ta hiểu được mối tương quan giữa các mục tiêu chung của tổ chức và quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp, từ đó chúng ta có thể nhận thức tác dụng của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo hướng tạo ra giá trị cho doanh nghiệp chính là một bước phát triển mới trong tư tưởng quản trị mà các tổ chức, doanh nghiệp đang hướng tới.

Câu hỏi ôn tập

1. Bạn hiểu như thế nào về văn hóa doanh nghiệp?
2. Theo bạn, tại sao ngày nay, người ta chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp?
3. Bạn hãy cho biết các yếu tố nào cấu thành văn hóa doanh nghiệp?
4. Chức năng của văn hóa doanh nghiệp là gì?
5. Tác dụng của văn hóa doanh nghiệp trong quá trình và hoạt động doanh nghiệp?

PHỤ LỤC CÁC TÌNH HUỐNG TRONG QUẢN TRỊ

TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 01

Sơn là quản lý mại vụ khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long của Công ty Bình Minh. Anh vừa được đề bạt làm trợ lý giám đốc phụ trách nhóm sản phẩm của công ty mà chức vụ này không liên quan nhiều đến công việc mà anh đã từng phụ trách trước đây. Một thời gian ngắn sau khi nhận nhiệm vụ mới, ông Minh, phó chủ tịch công ty, có triệu tập một cuộc họp các giám đốc phụ trách các nhóm sản phẩm khác nhau của toàn công ty và giám đốc phụ trách Marketing nhằm hoạch định chiến lược Marketing cho công ty. Giám đốc Ngọc, người mà Sơn là trợ lý cho ông ta không thể dự họp vì bận công tác. Ông Hùng, giám đốc phụ trách Marketing mời trợ lý Sơn dự họp thay cho giám đốc Ngọc nhằm giúp Sơn hiểu hơn về công việc chung của công ty để thuận tiện cho công việc mới của Sơn hiện nay.

Vì số thành viên của cuộc họp khá đông, ông Hùng chỉ giới thiệu vắn tắt với phó chủ tịch công ty về Sơn. Phó chủ tịch Minh chủ trì cuộc họp, và bắt đầu bằng các câu hỏi của ông Minh dành cho các giám đốc phụ trách các nhóm sản phẩm. Các giám đốc này đều báo cáo chi tiết và cụ thể về tình hình kinh doanh nhóm sản phẩm do họ phụ trách. Bất thành linh, ông Minh quay sang phía Sơn và yêu cầu Sơn trình bày tình hình nhóm sản phẩm mà Sơn phụ trách. Một sự bối rối trên nét mặt Sơn, và câu trả lời của Sơn là anh ta thật sự không nắm được vấn đề.

Phó chủ tịch Minh quên Sơn chỉ là trợ lý mới và Sơn đến dự họp với tư cách là nhân viên mới đến làm quen với cương vị mới hơn là phải báo cáo tình hình công việc. Với cá tính bộc trực, nóng nảy và vẫn giữ phong cách quản lý quân đội (ông Minh là cựu sĩ quan quân đội trong thời gian trước đây), ông Minh đã phê phán ngay trợ lý Sơn khi nghe Sơn trả lời là không nắm được tình hình công việc của anh bằng một giọng giận dữ: “Này anh bạn trợ lý, anh thật sự là một nhân viên tồi, và tôi không chấp nhận cách làm việc vô trách nhiệm của anh”.

Tình huống này đưa ra cho ông Hùng sự lựa chọn là nên quyết định cắt lời phó chủ tịch Minh, bênh vực cho trợ lý Sơn, hoặc là chờ đợi cuộc họp kết thúc sau đó sẽ giải thích riêng cho ông Minh rõ vấn đề. Ngại ngùng trước các cộng sự và thuộc cấp là mình đã không giới thiệu trước về Sơn trong cuộc họp, nên ông Hùng chọn lựa sự im lặng. Ông Hùng chỉ đưa mắt sang phía Sơn và bắt gặp ở Sơn một khuôn mặt vừa mất tinh thần vừa là sự nóng giận pha trộn xấu hổ. Nháy mắt với Sơn, ông Hùng hàm ý rằng tôi đã hiểu là anh hoàn toàn không có lỗi trong vấn đề này và mọi việc sẽ ổn.

Sau một giờ, phó chủ tịch Minh kết thúc cuộc họp với một sự thất vọng và kết luận như cách ông ta đã nói là “sự hoạch định không thích hợp” của phòng Marketing nói chung. Và ông Minh cũng yêu cầu ông Hùng ở lại gặp ông ấy. Một câu hỏi trong đầu phó chủ tịch Minh là tại sao thuộc cấp của ông Hùng lại không chuẩn bị chu đáo cho cuộc họp (?). Khi chỉ còn lại hai người, ông Minh hỏi ngay ông Hùng:

“Này anh Hùng, tôi muốn ông nói thẳng với tôi là tôi có quá nặng lời với anh trợ lý trẻ Sơn không? Nhưng anh nên biết là tôi cần những nhân viên biết làm tốt công việc!”

“Có đấy”, ông Hùng đáp, “Anh thật sự quá nóng khi phê phán Sơn trong cuộc họp. Tôi muốn sẽ giải thích với anh là Sơn là một trợ lý mới, sự giận dữ của anh đối với Sơn là hoàn toàn không đúng”.

“Anh có nghĩ là tôi làm tổn thương Sơn? Anh có hiểu rõ về Sơn không?” ông Minh hỏi tiếp. Sau một lúc nghĩ ngợi, ông Hùng trả lời là thật sự ông ta cũng không

biết rõ Sơn, nhưng ông nghĩ là phó chủ tịch Minh xúc phạm danh dự Sơn. “Khi thật, tôi không thể tha thứ cho chính tôi. Tôi đã không kìm chế được tôi khi đó”. Nói đến đó, ông Minh gọi điện cho thư ký của ông ta gọi Sơn đến văn phòng của ông ấy ngay lập tức để gặp ông.

Vài phút sau, Sơn đến văn phòng ông Minh với tâm trạng bối rối và lo lắng. Khi Sơn bước vào, ông Minh ngay lập tức đứng dậy bước đến bên Sơn và vỗ vai Sơn một cách thân thiện và nói ngay: “Nay anh bạn trẻ, tôi đã làm một điều sai đối với anh bạn và tôi thật sự muốn anh tha lỗi cho tôi. Tôi đã phê phán anh không đúng. Lẽ ra tôi cần biết là cương vị công tác mà anh đang đảm nhận là mới đối với anh. Những tôi đã không biết điều này. Tôi một lần nữa muốn xin lỗi anh bạn, anh bạn trẻ ạ!”

Một chút bối rối, Sơn đáp ứng rằng anh ta không nghĩ là ông Minh có lỗi trong trường hợp này.

Ông Minh tiếp: “Này anh bạn trẻ, khi làm việc ở đây lâu hơn nữa, anh bạn sẽ hiểu là tôi phải đưa ra các quyết định tốt cho công ty. Tất nhiên những quyết định này phải dựa trên những thông tin chính xác và đầy đủ. Anh bạn là một trong những nguồn thông tin tôi cần. Tất nhiên anh bạn phải đảm bảo chất lượng công việc mà anh bạn phụ trách. Do vậy anh bạn cần phải hiểu rõ về công việc gì mà anh bạn phải làm và anh bạn cần có thời gian để làm quen với công việc mới. Tôi hy vọng là sau 3 tháng nữa anh bạn có thể trả lời cho tôi những câu hỏi liên quan đến nhóm sản phẩm mà anh bạn phụ trách”. Nói đến đây, ông Minh đưa tay bắt lấy tay Sơn và tiếp: “Tôi hoàn toàn tin tưởng vào anh đây anh bạn trẻ của tôi. Và tôi cảm ơn anh đã cho tôi gặp anh để nói lời xin lỗi về điều ngu xuẩn mà tôi đã làm”.

Câu hỏi

1. Bạn nghĩ rằng sự nóng giận của ông Minh ảnh hưởng như thế nào đối với Sơn và đến các thành viên khác trong cuộc họp?
2. Theo bạn, ông Minh nên xin lỗi Sơn hay không? Và bạn nghĩ rằng việc xin lỗi đó có ý nghĩa gì đối với Sơn?
3. Ông Minh đã quan niệm về trách nhiệm của Sơn, với tư cách là một trợ lý giám đốc nhóm sản phẩm như thế nào? Và ông quan niệm như thế nào về vai trò lãnh đạo cấp cao của chính ông ta?
4. Theo bạn, từ bài học kinh nghiệm này nếu bạn là người chủ trì cuộc họp bạn cần chuẩn bị trước những gì để cuộc họp đạt được kết quả tốt?

TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 02

Sau một thời gian nắm giữ vị trí gần như độc quyền trên thị trường máy photocopy, công ty Xerox đã thực hiện nhiều thay đổi lớn nhằm củng cố vị trí là nhà cung cấp máy photo chính trên thị trường. David T. Kearns, tổng giám đốc điều hành công ty đã nhấn mạnh đến việc cắt giảm chi phí, cải tiến phương thức phục vụ khách hàng, và đảm bảo chất lượng 100% trong tiến trình sản xuất. Thêm vào đó công ty cũng nỗ lực đáng kể để đưa ra các máy photo với tính năng mạnh hơn và tung ra các sản phẩm mới.

Sáng lập công ty Xerox là doanh nhân Joseph C. Wilson. Ông đã mở rộng công ty của ông bằng cách mua bằng sáng chế phương pháp photo của Carlson vào năm 1947 và nắm giữ độc quyền. Công ty đã tung ra thị trường máy photocopy đầu tiên năm 1959 và đến trước năm 1972 doanh số của công ty đã đạt được 2,4 tỉ đôla.

Năm 1968 C. Peter Mc.Colough nối nghiệp Wilson với chức vụ tổng giám đốc điều hành Xerox. Để đối phó với việc tăng trưởng nhanh của công ty, Mc.Colough bắt đầu thiết lập một hệ thống kiểm soát và các qui định của công ty, tăng gấp đôi số cấp quản trị công ty. Lúc bấy giờ, những nỗ lực trên bị chỉ trích là tốn kém chi phí và đưa công ty đến chỗ quan liêu trì trệ và việc phát triển sản phẩm thì bị trì hoãn quá lâu. Tuy vậy công ty vẫn tiếp tục phát triển và doanh số của nó vẫn còn nằm trong số những công ty có doanh số cao nhất.

Dưới quyền quản trị của Mc.Colough, công ty đã có quyết định là không nhập máy photocopy tốc độ chậm từ Fuji-Xerox (chi nhánh của một công ty Nhật Bản). Thay vào đó, Mc.Colough đã phát triển kiểu máy tương tự như vậy tại Mỹ. & năm sau đó, sau một số thất bại trong nghiên cứu phát triển, cuối cùng Xerox cũng phải nhập máy từ chi nhánh Fuji. Trong lúc đó những đối thủ cạnh tranh Nhật như Canon đã có chỗ đứng vững chắc trong thị trường thu nhập thấp. Mc.Colough nhấn mạnh đến phát triển những thế hệ máy photo có tốc độ vừa và nhanh, tập trung vào những mối đe dọa tiềm ẩn từ IBM và Kodak. Những nỗ lực đó đã giúp cho Xerox giữ được thị phần gần 40% trong thị trường máy tốc độ trung bình và cao.

Khi đó Mc.Colough cũng bắt đầu thu tóm các công ty kỹ thuật cao, đặc biệt trong lĩnh vực công nghiệp máy tính điện tử, nhưng hầu như không đạt được thành công đặc biệt nào. Trung tâm nghiên cứu của công ty Xerox đã có một số cải tiến sản phẩm và phát triển được nhiều kỹ thuật căn bản sử dụng cho sản xuất máy tính điện tử cá nhân, tuy nhiên Xerox đã không đầu tư vốn vào những công nghệ mới này. Thay vào đó, những người đứng đầu công ty hình thành hai bè phái và cuộc "chiến tranh lạnh" đã nổ ra giữa họ. Một nhóm gồm những nhà quản trị cấp cao của Xerox tại Rochester, và phe khác là nhóm các chuyên gia máy tính tại West Coast. Cách quản trị của hai nhóm này rất khác biệt, bởi vì nhóm những nhà quản trị cấp cao có cách làm việc hành chánh - quan liêu, mệnh lệnh và nhóm chuyên gia thích "phân quyền quản trị" hơn. Theo những nhà điều hành tiền nhiệm của Xerox, sự khác biệt này tất dẫn đến "xung đột và tê liệt tổ chức".

Khi Kearns lên vị trí chủ chốt điều hành công ty, ông khám phá ra rằng các đối thủ cạnh tranh Nhật có mức chi phí sản xuất chỉ bằng 40 - 50% so với Xerox vì vậy họ dễ dàng đặt giá thấp dưới giá Xerox. Hơn thế nữa, thu nhập ròng của Xerox đã giảm gần 50% sau khi công ty bị chiếm mất thị phần và do giảm giá để cạnh tranh với các đối thủ khác. Kearns đã khôi phục lại phong cách quản trị tự do hơn và phân quyền quản trị như đã từng tồn tại trước đây. Thực thi chương trình "chất lượng là sống còn", bắt đầu từ năm 1980 hơn 100.000 công nhân đã quan tâm đến chất lượng sản phẩm và

đã hiểu phải luôn làm thỏa mãn khách hàng. Số sản phẩm hỏng trong tiến trình sản xuất tại các nhà máy chính giảm xuống hơn 50%, chất lượng sản phẩm của Xerox đã đạt được gần như sản phẩm của các đối thủ Nhật. Số lượng những nhà cung ứng cho Xerox đã giảm xuống từ 5.000 còn lại 350 nhà cung ứng, và bằng cách xây dựng mối quan hệ tốt với những nhà cung ứng còn lại này, Xerox đã giảm thiểu đáng kể số hàng chất lượng kém. Số cấp quản trị của công ty ít hơn, quyền hạn được giao nhiều hơn cho cấp thấp hơn và công nhân được tham gia nhiều hơn vào tiến trình làm quyết định quan trọng và các hoạt động, công việc của công ty. Với những cố gắng nâng cao chất lượng, Xerox đã nhận được huy chương vàng về chất lượng sản phẩm vào năm 1989 và công ty thực sự đã trở thành người dẫn đầu về chất lượng. Hơn thế nữa thị phần của Xerox đã và đang tăng lên.

Công ty cũng đã quyết định hướng sang lĩnh vực phi sản xuất, mà lĩnh vực này không đòi hỏi nhiều nỗ lực của các chuyên gia sản xuất và các nguồn lực có liên quan cũng như ít có đối thủ cạnh tranh hơn. Công ty đã cho ra đời công ty dịch vụ tài chính Xerox. Công ty dịch vụ này hoạt động thành công và nó chính là nguồn cung cấp vốn cho việc nghiên cứu và phát triển. Nhờ điều này, Xerox sẵn sàng đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt của các máy photo Nhật trên thị trường máy tốc độ trung bình và cao. Thêm vào đó nó cũng để mắt đến Kodak, công ty đã mua phần kinh doanh máy photo của IBM và nó đang cố gắng chiếm giữ thị phần to lớn trên thị trường máy photo tốc độ cao.

Câu hỏi

1. Có những nhân tố môi trường vĩ mô và vi mô nào đã ảnh hưởng đến công ty Xerox? Hãy phân tích nhân tố nào ảnh hưởng thuận lợi và nhân tố nào là bất lợi.
2. Xerox đã đưa ra biện pháp gì để quản trị những ảnh hưởng do môi trường vĩ mô và vi mô.
3. So sánh và đối chiếu hai phong cách quản trị của hai nhóm: các nhà quản trị cấp cao và các chuyên gia trong thời Mc. Colough và Kearns.

TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 03

Trong lĩnh vực siêu máy tính, một tên tuổi nổi tiếng là công ty Cray Research được sáng lập bởi Seymour Cray vào năm 1972 nhằm sản xuất những máy tính nhanh nhất thế giới. Seymour Cray trước kia làm việc cho Sperry-Univac và sau đó chuyển sang Control Data, những nơi này thời điểm đó sử dụng những máy tính mạnh nhất thế giới. Sau khi rời Control Data, Cray bắt đầu công việc kinh doanh của chính ông ta vì Cray nhận ra rằng Control Data đã bỏ qua cơ hội thiết kế những máy tính cho ngành khoa học. Năm 1976 khi Cray Research sản xuất chiếc máy tính đầu tiên, nó thì nhanh hơn mười lần so với máy tính mạnh nhất mà Cray đã thiết kế cho *Control Data*. Từ lúc đó, Cray tiếp tục sản xuất ra các máy tính nhanh hơn nhiều so với các máy tính hiện có trên thị trường và nó được gọi là siêu máy tính.

Khi Cray Research bắt đầu, nhà sáng lập công ty ước lượng rằng thị trường thế giới với nhu cầu 80 - 100 máy tính siêu nhanh và sau đó tăng lên nhiều lần. Khoảng 45% doanh số của Cray thu được từ các cơ quan chính phủ Mỹ, và một phần đáng kể là Cray cung cấp cho các trường đại học được sự hỗ trợ của nhà nước. Bây giờ các siêu máy tính được sử dụng nhiều trong các công ty vào các việc phân tích những dữ liệu lớn để đưa ra các quyết định mua bán cổ phiếu; Cho phép những nhà sản xuất xe hơi đánh giá những model xe mới hoạt động trên đường ra sao mà không cần thiết kế mẫu thật rất tốn kém; và để kiểm tra các mẫu máy bay trong các điều kiện mô phỏng như thực tế. Chủ tịch của Cray, John A. Rollwagen nói rằng: “thị trường đã phát triển đúng như ta nghĩ và công việc kinh doanh rất hấp dẫn và mang lại nhiều lợi nhuận”.

Thật vậy, thị trường siêu máy tính tăng trưởng đã thu hút những đối thủ cạnh tranh, họ muốn vượt qua người tiên phong Cray, ví dụ như 3 công ty lớn của Nhật là NEC, Hitachi và Fujitsu đã bước vào lĩnh vực này nhưng với kỹ thuật đi sau Cray

khoảng 2 năm. Mỗi công ty Nhật đó đã chi tiêu khoảng 100 triệu đôla cho việc phát triển tạo ra những siêu máy tính thế hệ mới cho thập niên 90. Vì 3 công ty này thu được nhiều lợi nhuận từ đa dạng hóa sản phẩm nên họ có thể sử dụng lợi nhuận cho

phát triển siêu máy tính trong dài hạn. Về phía Cray, công ty phải sử dụng lợi nhuận từ công việc kinh doanh máy tính và từ việc trợ vốn của các nhà đầu tư để bơm vào hoạt

động nghiên cứu & phát triển (R&D) nhiều tốn kém của nó. Cray đã đầu tư khoảng 15% doanh thu của nó cho R&D, một con số rất cao so với các công ty khác trong ngành kỹ thuật cao. Khoảng phân nửa quỹ đó dùng cho việc phát triển phần mềm và đây là điểm mạnh của Cray so với chính sách của các đối thủ cạnh tranh. Tại Mỹ, công

ty ETA System, một chi nhánh của Control Data cũng đã trở thành nhà sản xuất siêu máy tính đáng gờm vào năm 1989, dù đã chậm hơn một bước. Hầu hết các nhà phân tích trong ngành máy tính nói rằng ETA có những máy tốt nhưng không thể cung cấp nhiều phần mềm như 500 chương trình hiện có của Cray. Cũng thời gian đó, Công ty Supercomputer System của Eau Claire, Wisconsin có thể là đối thủ tiềm năng của Cray. Công ty được thành lập bởi Steve Chen, một nhà thiết kế máy tính xuất sắc, người đã từng làm việc cho Cray và ra đi vào năm 1987 khi dự án của ông ta bị Cray Research hủy bỏ. Dự án nhằm phát triển máy tính nhanh hơn 100 lần so với thế hệ máy lúc bấy giờ. Các ước lượng cuối cùng về dự án đó chỉ ra thời gian hoàn thành kéo dài hơn hai lần so với thời hạn được hoạch định ban đầu là vào những năm đầu thập niên 90, và về chi phí cũng hai lần cao hơn số hoạch định là 50 triệu. Kết quả là Cray Research nghĩ là quá rủi ro để tiếp tục dự án. Công ty mới của Chen nhanh chóng nhận

được tài trợ từ IBM mà trước đến nay nó đứng ngoài lĩnh vực này. Những sản phẩm đầu tiên đã xuất hiện trên thị trường vào đầu những năm 90, sớm hơn các ước đoán của Cray.

Năm 1989, đối mặt với quyết định then chốt khác về việc tài trợ cho dự án, Cray thành lập một công ty độc lập Cray Computer Corporation, để hỗ trợ cho việc thiết kế siêu máy tính đứng đầu bởi Seymour Cray. Doanh số thấp hơn mong đợi vì nền kinh tế phát triển chậm và các hợp đồng với các cơ quan chính phủ phải hoãn lại đã buộc Cray phải chọn một trong hai dự án. Một là máy C-90 được phát triển bởi Steve Chen trước khi ông ta rời khỏi Cray Research. Máy C-90 được mong muốn hoàn thành vào những năm đầu thập kỷ 90 và tương thích với loại Y-MP mà công ty bán ra năm 1988. Dự án khác là cải tiến máy Cray 3 được phát triển bởi nhóm làm việc với Seymour Cray. Cray 3 có kỹ thuật hoàn toàn mới, tính năng là tốc độ xử lý rất nhanh tuy nhiên nó không tương thích với các bộ vi xử lý hiện được sử dụng. Kỹ thuật mới này có thể đem đến lợi thế cạnh tranh trong việc tạo ra những thế hệ siêu máy tính mới. Tuy nhiên những nhà quản trị cấp cao của Cray Research tin rằng Cray 3 không thể vượt qua dự án C-90 vì nó khó khăn cho các công ty sử dụng máy tính.

Như là một công ty độc lập, dự án Cray 3 có thể hấp dẫn được những nguồn vốn khác mà không ảnh hưởng xấu đến sức mạnh tài chính của chính Cray Research. Rollwagen cho rằng khi thành lập một công ty mới như vậy nó thì dễ dàng tránh xung đột nội bộ vì từ bỏ dự án C-90. Tuy nhiên khi Cray Research thông báo rằng Seymour Cray sẽ rời công ty thì giá cổ phiếu đã giảm xuống 6 điểm.

Trong quan hệ quốc tế thì những nhà thương mại Mỹ đã chỉ ra rằng các máy tính của Cray bị ngăn chặn xâm nhập sang thị trường Nhật. Số liệu thống kê đã nói rằng chỉ 10% của hơn 100 siêu máy tính được lắp đặt tại Nhật là máy tính của Cray. Trong lúc đó thị trường thu nhập thấp của Cray Research đang bị cạnh tranh quyết liệt bởi các đối thủ hiện tại đặc biệt là công ty Convex Computer. Convex đưa ra thị trường các siêu máy tính “mini” kỹ thuật đơn giản hơn, trong thực hiện các phép tính với tốc độ khoảng bằng 1/4 tốc độ siêu máy tính, và giá bán chúng chỉ bằng 1/10 giá máy tính Cray. Công ty hàng không Mỹ gần đây cần một siêu máy tính để phục vụ tính toán lịch bay cho các chuyến bay đã mua từ Convex. Chủ tịch Hãng Hàng Không nói rằng “Cray thì nhanh hơn Convex nhưng chi phí để mua thì cao quá”. Để đối phó với sự tấn công mạnh mẽ của các công ty khác, Cray đưa ra chiến lược tấn công vào thị trường thu nhập thấp. Rollwagen nói: “Chúng ta đã chọn thị trường thu nhập cao và bỏ qua thị trường thu nhập thấp; Nhưng chúng ta cần tấn công vào thị trường thu nhập thấp ngay bây giờ và dựa vào kỹ thuật của chúng ta”.

CÂU HỎI

1. Sử dụng phân tích SWOT để chỉ ra tình huống cạnh tranh mà Cray Research đang đối mặt?
2. Chiến lược cạnh tranh của Porter nào là thích hợp nhất được áp dụng bởi Cray Research trong tình huống này?
3. Những sự thay đổi chủ yếu nào về tài năng nhân sự của công ty Cray Research đã xảy ra? Vì sao những nhân tài đã rời bỏ công ty Cray Research? Những thay đổi đó có thể ảnh hưởng như thế nào đối với lợi thế cạnh tranh của Cray Research?

TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 04

Công ty lương thực mang tên là Thành Công sau 20 năm phát triển, từ một cơ sở kinh doanh lương thực nhỏ ban đầu, đến nay công ty Thành Công đang phát triển theo hướng đa dạng hoá sản phẩm. Ông Bình, chủ tịch công ty Thành Công đã cảm thấy quá khó khăn để quản trị công ty nếu ông là người duy nhất trong công ty phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận như hiện nay. Trong khi đó có những phó chủ tịch thạo việc phụ trách tài chính, bán hàng, quảng cáo, sản xuất, mua sắm và nghiên cứu sản phẩm, ông nhận ra rằng ông đã chẳng nhờ ai được trong số họ để chịu trách nhiệm về lợi nhuận của công ty như ông mong muốn. Ông cũng thường nhận thấy rằng thậm chí khó có thể bắt họ phải chịu trách nhiệm về việc đóng góp cho lợi nhuận của công ty trong các lĩnh vực hoạt động khác nhau của họ. Chẳng hạn, vị phó chủ tịch phụ trách bán hàng phàn nàn khá chính đáng rằng ông ta không thể hoàn toàn chịu trách nhiệm về việc bán hàng khi việc quảng cáo không có hiệu quả, hay khi các sản phẩm mà các cửa hiệu phục vụ khách hàng cần có lại không được sản xuất cung ứng đầy đủ, hay khi ông ta không có được những sản phẩm mới mà ông mong muốn để đáp ứng nhu cầu cạnh tranh. Tương tự như vậy, phó chủ tịch phụ trách sản xuất cũng có những lời biện hộ nhất định khi ông không thể giảm chi phí sản xuất hơn nữa và chỉ còn có thể sản xuất trong thời gian ngắn nên chỉ có thể đáp ứng các đơn đặt hàng theo thời hạn ngắn, hơn nữa sự kiểm tra tài chính sẽ không cho phép công ty dự trữ một số lớn các nguyên liệu và bất kỳ sản phẩm nào.

Ông Bình đã xem xét việc chia nhỏ công ty của ông thành 6 khu vực kinh doanh. Mỗi khu vực kinh doanh này sẽ được đặt dưới quyền quản lý của một phó chủ tịch công ty và họ phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận trong phạm vi quản lý của họ. Nhưng ông nhận ra rằng sự thay đổi như vậy sẽ không khả thi và kém hiệu quả về mặt kinh tế vì nhiều sản phẩm thuộc các khu vực khác nhau lại được sản xuất ra từ cùng phương tiện sản xuất, sử dụng những nguyên liệu như nhau và một nhân viên chào hàng quan hệ về mặt cửa hiệu hay siêu thị có thể sẽ tiết kiệm nhiều khi được phép giải quyết một số lớn sản phẩm liên quan chứ không phải chỉ một hoặc một vài sản phẩm.

Do đó ông Bình đã đi đến kết luận rằng tốt nhất là đặt ra 6 người quản lý sản phẩm phải báo cáo cho một người quản lý Marketing sản phẩm. Mỗi người quản lý sản phẩm đều phải chịu trách nhiệm về một hay một vài sản phẩm và phải bao quát mọi khía cạnh của từng sản phẩm từ nghiên cứu sản xuất, quảng cáo đến bán hàng, do đó họ trở thành người phải chịu trách nhiệm về thực hiện lợi nhuận của sản phẩm.

Ông Bình cũng nhận ra rằng ông không thể giao cho những người quản lý sản phẩm này những quyền hạn trực tuyến đối với các bộ phận chức năng trong công ty (tài chính, bán hàng, marketing, mua sắm...) vì như vậy mỗi phó chủ tịch phụ trách chức năng sẽ phải báo cáo cho 6 người phụ trách sản phẩm và cho chủ tịch. Ông rất băn khoăn về vấn đề này, nhưng ông biết rằng một số công ty lớn thành công nhất trên thế giới đã sử dụng hệ thống người quản lý sản phẩm kiểu này. Mặt khác, một trong số những người bạn của ông ở khoa quản trị của một trường đại học đã nói với ông rằng tất yếu phải tổ chức lại bộ máy quản trị của công ty vì qui mô đã quá lớn không thể duy trì cơ cấu quản trị hiện nay được. Tất nhiên cần phải thay đổi theo hướng mọi người mọi người phải cộng tác với nhau thành một tập thể thống nhất.

Ông Bình đã giải quyết bằng cách sử dụng hệ thống các quản trị viên quản trị theo nhóm sản phẩm với hy vọng rằng cơ cấu này sẽ hiệu quả hơn. Nhưng ông chưa biết sẽ phải sắp xếp lại như thế nào, các mối quan hệ trong hệ thống được cải tổ này sẽ ra sao.

Câu hỏi

1. Hãy trình bày và phân tích cơ cấu quản trị cũ của công ty có những nhược điểm gì. Nguyên nhân tại sao? *(Trình bày cơ cấu quản trị bằng sơ đồ)*

2. Giả sử bạn được mời làm tư vấn cho công ty Thành công, bạn sẽ tổ chức lại bộ máy quản trị cho công ty theo cách nào? Phân tích ưu nhược điểm để thuyết phục được ông Bình cơ cấu quản trị mà bạn đề xuất là hiệu quả. *(Trình bày bằng sơ đồ cơ cấu quản trị mà bạn đề xuất)*

TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 05

Hiệu trưởng trường đại học kinh tế Z rất quan tâm đến việc nâng cao trình độ của các giảng viên của trường. Những năm qua, nhà trường đã không ngừng mở rộng sự hợp tác quốc tế và nhận được những nguồn tài trợ tương đối cao từ các nước như Hà Lan, Bỉ, Nhật ... và một số trường đại học nước ngoài để đầu tư cho việc đào tạo giảng viên. Nhiều giảng viên của trường đã được gửi đi đào tạo ở các trường đại học có tiếng trên thế giới. Những giảng viên này đã hoàn thành tốt việc học của họ và không ít người trong số họ nhận được những bằng cấp từ thạc sĩ đến tiến sĩ loại ưu tú. Tuy nhiên, phần lớn số giảng viên này lại không muốn về công tác tại trường. Lý do giải thích cho việc rời bỏ nhà trường là những giảng viên này cho rằng cơ hội thăng tiến và thu nhập trong trường là tương đối thấp so với năng lực của họ. Để ngăn chặn tình trạng này, trường đã yêu cầu những người được đề cử đi học phải ký bản cam kết phục vụ cho trường thời gian tối thiểu từ 5 đến 10 năm tùy theo bằng cấp đào tạo (thạc sĩ hoặc tiến sĩ) kể từ khi học xong. Nếu người đi học không tuân thủ đúng hợp đồng mà chuyển đi nơi khác phải bồi thường những chi phí trong quá trình đào tạo mà trường đã cung cấp. Thế nhưng vẫn không ít giảng viên sau khi tốt nghiệp vẫn tìm kiếm những cơ hội làm việc ở các nước mà họ đã học hoặc làm việc cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài.

Câu hỏi

Đánh giá những tổn thất của việc “chảy máu chất xám” hiện nay nói chung ở Việt Nam và của trường đại học Z nói riêng. Nếu là trưởng phòng nhân sự của trường, anh/chị sẽ đề xuất những biện pháp như thế nào để giải quyết vấn đề này? (Vận dụng lý thuyết thang nhu cầu của Maslow vào việc đưa ra các giải pháp quản trị nhân sự).

TÌNH HUỐNG 06

Ông VÂN là giám đốc công ty "THÀNH LỢI" là công ty chuyên sản xuất các loại động cơ. Đây là công ty có đội ngũ kỹ sư và công nhân kỹ thuật giỏi, đồng thời công ty lại mới trang bị một số máy móc thiết bị hiện đại của nước ngoài, do vậy chất lượng sản phẩm của công ty luôn được đảm bảo, có uy tín với khách hàng và có một vị trí thuận lợi trên thị trường. Tuy vậy trong thời gian gần đây tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có những dấu hiệu xấu. Trước tình hình đó ông VÂN quyết định lập một ban THAM MƯU. ban này tập hợp những chuyên gia giỏi và có nhiều kinh nghiệm của các ngành kinh tế, tài chính, quản lý, kỹ thuật và luật, nhiệm vụ của ban này là tìm ra nguyên nhân gây ra tình trạng trì trệ hiện nay. Ông VÂN chỉ định ông THANH làm trưởng ban và ủy nhiệm cho ông THANH lãnh đạo ban tham mưu thực hiện những nhiệm vụ đã đề ra. Trong quá trình hoạt động các thành viên ban tham mưu làm việc rất thận trọng và có trách nhiệm. sau một thời gian ban tham mưu hoàn thành nhiệm vụ và trình lên giám đốc bản báo cáo, trong đó họ cho rằng nguyên nhân chính là do những thiếu sót về quản trị của một số phòng ban và phân xưởng với những số liệu chứng minh đầy tính thuyết phục, kèm theo là bản kế hoạch nhằm sửa chữa những sai sót mà công ty đã mắc phải. Tuy nhiên phó giám đốc và các trưởng phòng ban lại phản bác những kết luận này và cho rằng ban tham mưu đã can thiệp quá sâu vào công việc của các bộ phận. đề nghị giám đốc hủy bỏ những kết luận của ban tham mưu.

câu hỏi :

Nếu các bạn là giám đốc thì các bạn sẽ giải quyết tiếp tình huống này như thế nào?

TÌNH HUỐNG 07

Công ty Kroger, công ty siêu thị có nhiều chi nhánh lớn nhất ở Mỹ, quyết định thâm nhập thị trường Việt Nam và đưa ra chiến lược tiếp thị đại trà các sản phẩm thực phẩm tiêu dùng thông qua nhiều siêu thị tọa lạc tại những địa điểm chiến lược trên khắp nước VN.

Công ty Kroger dự định ký hợp đồng với 1 trong 3 công ty VN, trong đó có 1 công ty của anh/chị và xem đây là các đại lý khả dĩ đại diện cho họ xác định các địa điểm để bố trí cửa hàng, lo liệu xây dựng cửa hàng, thiết lập các quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp và trong coi các công việc hành chính liên quan đến việc xin chính quyền cấp giấy phép. Công ty Kroger đã đề nghị trả hết một lần chi phí là 2 triệu USD cho các đại lý thực hiện những dịch vụ nói trên trong 3 năm.

Hai công ty trong nước cho rằng sự dàn xếp này là thỏa đáng. Tuy nhiên, nhóm thương thảo của công ty Kroger đã tiết lộ với anh/chị là họ thích làm ăn với công ty của anh/chị hơn, nhưng lại không chịu tăng khoảng chi phí đề nghị. Anh/chị tin rằng khoảng chi phí đề nghị của họ là chưa đủ, và công ty của anh/chị, công ty Paragon Partner (PP), rõ ràng là vượt trội hơn các đối thủ khác. Thêm vào đó, anh/chị tin rằng nỗ lực của anh/chị phải được xem là 1 phần trong liên doanh với công ty Kroger để công ty anh/chị từ lợi thế liên doanh này có thể thực hiện được các khoản lợi lâu dài, vượt hơn cả 2 triệu USD. Hai trong 4 đối tác có phần hùn trong công ty đồng ý với anh/chị, nhưng 2 người kia thì cực lực phản đối việc để vượt mất doanh vụ 2 triệu USD này. Hai người này nói rằng họ sẽ rút phần hùn và sẽ đưa ra một đề xuất riêng của họ cho công ty Kroger nếu như anh/chị từ chối lời đề nghị của công ty Kroger.

CÂU HỎI:

1. Anh/chị giải quyết xung đột giữa anh/chị và những đối tác không đồng ý trong công ty PP ra sao?
2. Thương thảo như thế nào với công ty Kroger để đạt được 1 thỏa thuận tốt nhất?

TÌNH HUỐNG 08

Bạn và A là 2 người bạn thân lâu năm, cả hai cùng góp vốn với tỷ lệ bạn 60% và A 40% để cùng nhau lập công ty. Khi lập công ty, bạn giữ chức vụ Tổng Giám Đốc phụ trách các công việc kinh doanh, đối ngoại. Còn A giữ chức Phó Tổng phụ trách các vấn đề nội bộ, nhân sự.....

Sau 1 thời gian hoạt động, mọi việc tiến triển có vẻ khá tốt. Công ty cũng có một đội ngũ nhân viên hoạt động tốt, tài năng. Nhưng trong một lần cà phê cà pháo, tâm sự nhỏ to. Đội ngũ nhân viên này đồng loạt nói với bạn: anh bạn A Phó Tổng này là một người hà khắc, bảo thủ và cố chấp trong công việc, gây ra không ít khó khăn trong quá trình làm việc của đội ngũ nhân viên. Họ cảm thấy không phục và có cảm giác bị dồn ép, họ bảo nếu vấn đề này còn kéo dài trong 1 thời gian nữa thì họ sẽ ko chịu được.

Vấn đề đặt ra ở đây là: đó là 1 đội ngũ nhân viên tốt, anh bạn của bạn (là anh A) thì đúng là 1 người cố chấp, bảo thủ.

Câu hỏi:

Vậy bạn làm sao để giải quyết việc làm cho nhân viên hài lòng, mà không khiến anh chàng A kia chạm tự ái và không nghĩ rằng bạn đang cố tình đẩy anh ta khỏi công ty ?

TÌNH HUỐNG 09

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

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

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

Câu hỏi thảo luận :

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

TÌNH HUỐNG 10

Công ty mình có 1 anh nhân viên vô cùng tốt bụng tên là Quân. Anh ấy rất giỏi về phần cứng máy tính. Do vậy, mỗi khi máy của ai trong văn phòng bị hỏng thì chúng mình ko gọi người ngoài, mà trực tiếp nhờ luôn anh Quân. Lúc đầu anh Quân rất vui vẻ giúp đỡ mọi người. Nhưng sau đó, do có ..quá nhiều người nhờ nên Quân thường xuyên phải làm thêm giờ để hoàn thành công việc - chuyên ngành chính của Quân là Kế toán, do vậy Quân có những biểu hiện bất mãn. Anh cảm thấy mình bị đối xử không công bằng vì phải làm thêm việc trong khi không được trả thêm lương.

Câu hỏi:

1. Nếu là người phụ trách của phòng nhân sự, mọi người sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?

2. Không phải mọi khía cạnh yêu cầu của công việc đều có thể tình bày trong bản mô tả công việc. Theo mọi người, bản mô tả công việc cần được trình bày thế nào để có thể tránh được hiện tượng từ chối của nhân viên : “Đây không phải là việc của tôi”?

TÌNH HUỐNG 11

Công ty Ánh Sáng là một công ty chuyên sản xuất các loại bóng đèn huỳnh quang. Gần đây nhờ áp dụng công nghệ tiên tiến, công ty đã sản xuất thành công loại bóng đèn huỳnh quang có tuổi thọ lâu hơn 1,5 lần và tiết kiệm 30% điện tiêu thụ so với loại bóng đèn thường. Đây là loại sản phẩm mới chưa từng xuất hiện trên thị trường. Cách đây hai tháng công ty đã quảng cáo sản phẩm mới này trên nhiều tờ báo. Số tiền chi chi quảng cáo rất lớn nhưng kết quả không như mong muốn: số lượng sản phẩm mới bán được rất ít.

Trước tình hình như vậy, ông Thanh là giám đốc công ty đã gọi anh Hùng, trưởng bộ phận tiếp thị của công ty lên và nói: “Tôi thấy sản phẩm bóng đèn mới bán quá chậm. Chúng ta cần phải tìm cách giới thiệu những tính năng ưu việt của loại bóng đèn này với khách hàng. Tôi thấy các công ty khác hay tổ chức họp báo và sự kiện để giới thiệu sản phẩm mới. Cậu nghiên cứu và làm theo họ đi.”

Sau một tuần nghiên cứu cách thức tổ chức họp báo và tham gia một số sự kiện giới thiệu sản phẩm của các công ty khác, anh Hùng đã tổ chức cuộc họp báo vào thứ hai và tổ chức buổi lễ giới thiệu sản phẩm bóng đèn mới vào thứ bảy tuần vừa rồi.

Khách mời của cuộc họp báo, ngoài một số phóng viên kinh tế còn có các phóng viên chuyên trách về văn hóa văn nghệ và tài chính. Đây là những phóng viên mà công ty có quen biết từ trước. Cơ cấu chủ tọa của cuộc họp báo bao gồm giám đốc công ty, trưởng bộ phận tiếp thị, tài chính, sản xuất, nhân sự và nhân viên phụ trách quảng cáo, khuyến mãi. Cuộc họp báo bắt đầu bằng bài phát biểu của ông giám đốc nói về hướng phát triển chung cũng như chiến lược phát triển của công ty trong năm tới. Trưởng bộ phận sản xuất thì đề cập đến chứng chỉ ISO mà công ty vừa được cấp còn trưởng bộ phận tiếp thị thì thuyết trình về thách thức mới cho công ty nói riêng và thị trường đồ điện gia dụng nói chung khi gia nhập WTO. Cuối cùng là nhân viên quảng cáo khuyến mãi mới đề cập rất ngắn gọn về những tính năng ưu việt của loại bóng đèn mới. Ngày hôm sau, chỉ có sáu tin ngắn đăng trên báo trong khi công ty mong đợi tất cả các báo đều đưa tin. Trong sáu tin này hết ba tin đề cập đến việc các doanh nghiệp trong ngành sản xuất thiết bị điện của Việt Nam sẽ gặp khó khăn khi gia nhập WTO.

Trong lễ giới thiệu sản phẩm mới, công ty đã mời 200 khách, chủ yếu bao gồm các đại lý và các cửa hàng bán lẻ. Chủ đề của buổi lễ là “LỄ GIỚI THIỆU SẢN PHẨM BÓNG ĐÈN MỚI CỦA CÔNG TY ÁNH SÁNG” và được treo lên phong sân khấu. Buổi lễ cũng được mở đầu bằng bài phát biểu của ông giám đốc công ty và ông trưởng bộ phận tiếp thị về những khó khăn mà công ty gặp phải khi Việt Nam gia nhập WTO. Tiếp theo là bộ phận biểu diễn ca nhạc do một ca sĩ nhạc nhẹ nổi tiếng trình diễn cùng với múa phụ họa của vũ đoàn ba-lê thành phố. Vì có một số đại lý miền Tây tham dự, nên công ty đã mời một số nghệ sĩ cải lương hát xen kẽ vào chương trình ca nhạc. Cuối cùng là tiệc chiêu đãi. Khi buổi tiệc kết thúc mọi người vui vẻ ra về nhưng sau đó một tháng số lượng đơn đặt hàng vẫn không tăng.

Câu hỏi thảo luận:

1. Theo bạn, các hoạt động quan hệ công chúng của công ty Ánh Sáng nhắm đến đối tượng nào và mục tiêu gì?
2. Qua những lời lẽ mà ông Thanh bạn thấy quan điểm của ông Thanh đối với quan hệ công chúng như thế nào?
3. Rõ ràng cuộc họp báo đã thất bại. Bạn hãy suy nghĩ tại sao lại như vậy? Nếu bạn là anh Hùng, bạn sẽ tổ chức họp báo như thế nào để đạt hiệu quả như mong muốn?

4. Tương tự lễ giới thiệu không đạt mục tiêu đề ra. Theo bạn vì sao như vậy? Bạn hãy nêu đề xuất của bạn về chủ đề và các hoạt động của buổi lễ sao cho gây ấn tượng cho người tham dự về những tính năng ưu việt của sản phẩm bóng đèn mới.

TÌNH HUỐNG 12

Schmitt Meats là một hãng tư nhân đóng gói thịt ở một thành phố miền Trung Tây, Hoa kỳ. Họ thu mua, pha thịt đóng gói và bán lại cho những nhà bán lẻ cũng như một số siêu thị loại nhỏ và vừa. Họ không đủ khả năng sản xuất và phân phối cho những trung tâm, đường dây bán lẻ lớn. Đây lại là một lợi thế cho sản phẩm từ phía khách hàng. Tuy nhiên, sự tín nhiệm này đã gặp phải khó khăn khi những nhà phân phối thịt lớn khắp cả nước sẵn sàng chào hàng với những đơn hàng ưu tiên hoặc có giảm giá.

Hiện nay, Schmitt có hai giám đốc quản lý bán hàng, mỗi người quản lý 5 đại diện bán hàng, những đại diện bán hàng này được trả lương căn bản cộng thêm với hoa hồng bán hàng dựa vào doanh số vượt trội so với số đề ra hàng tháng. Những đại diện bán hàng nào đạt số vượt 10% doanh số đặt ra cho cả năm thì sẽ được thưởng thêm tùy theo lợi nhuận của công ty trong năm ấy. Vì vậy, những đại diện bán hàng được thúc đẩy rất mạnh để xúc tiến quá trình kinh doanh.

Tất cả những sản phẩm của Schmitt đều thuộc loại dễ hư hỏng và chỉ có thể được bảo quản trong những hạn định nhất định. Những sản phẩm quá hạn được trả về cho công ty tùy theo doanh số trung bình của điểm bán lẻ. Mới gần đây, Schmitt tổ chức một cuộc cổ động bán hàng đặc biệt: Người bán lẻ có thể được giảm giá đáng kể cùng với một chiếc radiô có đồng hồ digital nếu họ đặt mua một số lượng tương đối lớn đến mức nào đó. Một trong số những nhà bán lẻ bị những điều kiện của đợt cổ động thúc đẩy, đã đặt mua gấp hai lần doanh số thông thường của họ. Và vào cuối tháng, 30% số hàng trên đã không bán kết. Sản phẩm đã bị quá hạn. Nhà bán lẻ nói trên đang cố gắng buộc đại diện bán hàng của Schmitt nhận lại số hàng chưa bán được. Người đại diện bán hàng trình bày với giám đốc bán hàng và thêm rằng "Đây là khách hàng tốt nhất của tôi đấy!", rồi hỏi xem vị giám đốc bán hàng có thể giải quyết được gì không.

Câu hỏi:

1. Vị giám đốc bán hàng phải làm gì?
2. Bà ta (giám đốc bán hàng) phải giải thích như thế nào với người đại diện bán hàng?
3. Giám đốc bán hàng phải làm gì nếu cấp trên của bà biết chuyện? Nếu đối thủ cạnh tranh của Công ty biết được chuyện này?

TÌNH HUỐNG 13

Khi Joe khởi đầu gây dựng Pronto Markets ở Miền Nam California năm 1958, loại hình cửa hàng tiện dụng còn tương đối mới mẻ. Quy mô của Pronto Markets còn khá khiêm tốn, nhưng Cty vẫn đứng vững doanh thu tương đối ổn định. Năm 1967, trong một chuyến công tác đến Dallas, khi tình cờ nhìn thấy một cửa hàng 7-Eleven, Joe cảm nhận ngay mối nguy hiểm trước mắt. Không chỉ vì cửa hàng 7-Eleven tạo ấn tượng tốt hơn do có nhiều hàng hóa với giá hạ, mà Southland Copration, chủ nhân của 7-Eleven, còn có tiềm lực tài chính rất mạnh. Pronto Markets chắc chắn sẽ gặp khó khăn một khi 7-Eleven đặt chân đến California. Và việc này sẽ xảy ra, không sớm thì muộn.

Trong khi đó Joe nhận ra có 2 xu hướng hội tụ. Trước thế chiến thứ 2 chỉ có 1% dân số Mỹ tốt nghiệp đại học, với chính sách hỗ trợ cựu chiến binh nên có nhiều người tốt nghiệp ĐH, nên số dân có trình độ học thức ngày càng cao. Xu hướng thứ 2 là sự phát triển của ngành hàng không, có nghĩa là giờ đây có nhiều người có thể đến những nơi mà thế hệ trước đây chỉ có mơ ước, ở đó họ có thể tiếp cận được những nền văn hóa mới, cuộc sống mới, và cả những món ăn mới.

Câu hỏi thảo luận:

Trong tình hình như vậy nếu bạn là Joe bạn sẽ làm thế nào trước nguy cơ 7-Eleven sẽ đến không sớm thì muộn, làm thế nào để Cty của bạn đứng vững và phát triển mạnh khi 7-Eleven vào California?

Joe đã có những quyết định rất hay và đã lái con tàu Pronto Markets đứng vững và phát triển rất mạnh. Còn bạn thì sao?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Phạm Thị Minh Châu – Quản Trị Học – NXB Phương Đông – 2006
2. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp – Quản Trị Học – NXB Lao Động – Xã Hội – 2008
3. TS. Nguyễn Thành Hội, TS. Phan Thăng - Quản Trị Học – NXB Thống kê – 2010
4. Nguyễn Hải Sản – Quản trị học - NXB Thống Kê - 2003
5. Harold Koonts, Cyril Odonnell, Heizweihrich - Những Vấn Đề Cốt Yếu Của Quản Lý - NXB khoa học kỹ thuật-năm 1994.
6. Phạm Thế Tri – Quản trị học – NXB Đại Học Quốc Gia - 2008
7. William Ouichi - Mô hình xí nghiệp Nhật Bản - Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu - Thuyết Z – NXB Viện Kinh Tế Thế Giới - 1987
8. John R.Schermerhorn, JR – Managerment – John Wiley & Sons, Inc.

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1.....	2
TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC.....	2
I. Khái niệm về quản trị và vấn đề tổ Chức.....	2
1.1. Khái niệm quản trị.....	2
1.2. Khái niệm về vấn đề tổ chức.....	4
II. Sự tồn tại và cần thiết của quản trị.....	4
2.1. Sự tồn tại của quản trị.....	4
2.2. Sự cần thiết của quản trị.....	6
III. Các Chức Năng Quản Trị.....	7
3.1. Chức năng hoạch định.....	7
3.2. Chức năng tổ chức.....	8
3.3. Chức năng điều khiển (lãnh đạo).....	8
3.4. Chức năng kiểm tra.....	8
IV. Nhà Quản Trị.....	8
4.1. Ai là nhà quản trị?.....	9
4.2. Nhà quản trị thực hiện những vai trò gì?.....	11
4.3. Kỹ năng của nhà quản trị.....	12
V. Quản trị là khoa học và nghệ thuật.....	14
5.1. Quản trị là một khoa học.....	14
5.2. Quản trị là một nghệ thuật.....	16
VI. Năng lực quản trị.....	17
6.1. Năng lực truyền thông.....	17
6.2. Năng lực làm việc nhóm.....	17
6.3. Năng lực hoạch định và điều hành.....	17
6.4. Năng lực hành động chiến lược.....	18
6.5. Năng lực nhận thức toàn cầu.....	18
6.6. Năng lực tự quản.....	18
TÓM LƯỢC.....	20
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	21
CHƯƠNG 2.....	22
LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ.....	22
I. Các lý thuyết cổ điển về quản trị.....	23

1.1. Lý thuyết quản trị kiểu thư lại.....	23
1.2. Lý thuyết quản trị khoa học.....	24
1.3. Trường phái quản trị hành chính.....	26
II. Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị.....	27
III. Lý thuyết định lượng về quản trị.....	28
IV. Trường phái tích hợp trong quản trị.....	31
4.1. Phương pháp quản trị quá trình.....	31
4.2. Phương pháp tình huống ngẫu nhiên.....	31
4.3. Trường phái quản trị phương đông.....	32
TÓM LƯỢC.....	33
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	34
CHƯƠNG III.....	35
MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ.....	35
I. KHÁI NIỆM- PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG.....	35
1.1. Khái niệm.....	35
2.1. Phân loại môi trường.....	35
3.1 Phương pháp nghiên cứu môi trường.....	36
II. CÁC LOẠI MÔI TRƯỜNG.....	37
2.1. Môi trường toàn cầu.....	37
2.2. Môi trường tổng quát.....	38
2.3. Môi trường ngành.....	43
2.4. Môi trường nội bộ.....	46
III. PHÂN TÍCH SWOT.....	61
3.1. Nguồn gốc của mô hình SWOT.....	62
3.2. Nội dung phân tích SWOT.....	63
3.3. Ý nghĩa các thành phần.....	63
TÓM LƯỢC.....	71
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	72
CHƯƠNG 5.....	73
QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.....	73
I. Khái niệm quyết định quản trị.....	73
1.1. Khái niệm.....	73
1.2. Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định.....	73
1.3. Vai trò của quyết định.....	73

1.4. Mục tiêu của quyết định.....	74
1.5. Cơ sở khoa học của việc ra quyết định.....	75
1.6. Nội dung và hình thức của các quyết định.....	76
1.7. Phân loại quyết định quản trị.....	77
1.8. Các cấp làm quyết định.....	78
1.9. Chức năng và yêu cầu của quyết định quản trị.....	78
II. QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH.....	79
2.1. Nguyên tắc của việc ra các quyết định.....	79
2.2. Môi trường làm quyết định.....	80
2.3. Các bước ra quyết định quản trị.....	80
2.4. Các mô hình ra quyết định.....	82
2.5. Trở ngại của chủ doanh nghiệp khi ra quyết định.....	83
2.6. Một số phương pháp ra quyết định.....	83
III. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH.....	85
3.1. Các công cụ định lượng.....	85
3.2. Các công cụ định tính.....	85
3.3. Nghệ thuật ra quyết định.....	86
IV. NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.....	87
4.1. Những phẩm chất cá nhân cần cho quyết định hiệu quả.....	87
4.2. Nâng cao hiệu quả việc thực hiện quyết định.....	88
4.3. Các trợ giúp khi làm quyết định.....	89
4.4. Một vài lời khuyên hữu ích trong việc ra quyết định:.....	90
TÓM LƯỢC.....	96
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	97
CHƯƠNG 5.....	98
CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH.....	98
I.KHÁI NIỆM:.....	98
1.1. Khái niệm:.....	98
1.2. Vai trò của hoạch định:.....	98
1.3. Các loại hoạch định:.....	100
II. MỤC TIÊU - NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH :.....	102
2.1. Khái niệm về sứ mạng và mục tiêu :.....	102
2.2.Các loại mục tiêu:.....	102
2.3. Vai trò của mục tiêu.....	103

2.4. Các yêu cầu đối với việc thiết lập mục tiêu.....	104
2.5. Các cách tiếp cận trong việc thiết lập mục tiêu.....	104
2.6. Đặc điểm của một mục tiêu được thiết lập tốt (S.M.A.R.T).....	108
III. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH:	109
3.1. Quá trình hoạch định chiến lược:.....	109
3.2. Quá trình hoạch định tác nghiệp:.....	116
IV. CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC VỀ HOẠCH ĐỊNH:	117
4.1. Mô hình truyền thống :.....	117
4.2. Mô hình hiện đại.....	117
4.3. Các khuynh hướng mới.....	117
TÓM LƯỢC	119
CÂU HỎI ÔN TẬP & THẢO LUẬN	120
CHƯƠNG 6	121
CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	121
I. Khái niệm và mục tiêu của chức năng tổ chức	121
1.1. Khái niệm.....	121
1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức.....	121
II. Tầm hạn quản trị	121
III. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức	123
3.1. Phân chia theo thời gian.....	123
3.2. Phân chia theo chức năng.....	123
3.3. Phân chia theo lãnh thổ.....	124
3.4. Phân chia theo sản phẩm.....	124
3.5. Phân chia theo khách hàng.....	125
IV. Cơ cấu tổ chức quản trị	125
4.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức.....	126
4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức.....	126
4.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.....	127
V. Quyền hạn và ủy quyền trong quản trị	131
5.1. Quyền hạn quản trị.....	131
5.2. Tập quyền và phân quyền.....	132
5.3. Ủy quyền trong quản trị.....	133
TÓM LƯỢC	135
CÂU HỎI ÔN TẬP & THẢO LUẬN	136

CHƯƠNG 7.....	137
CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN (LÃNH ĐẠO).....	137
I. Lãnh đạo và yếu tố con người trong quản trị.....	137
1.1. Bản chất của lãnh đạo trong quản trị.....	137
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.....	137
II. Tuyển dụng và đào tạo nhân viên.....	138
2.1. Tuyển dụng.....	138
2.2. Thủ tục tuyển chọn.....	139
2.3. Đào tạo huấn luyện nhân viên.....	140
2.4. Phát triển nghề nghiệp.....	141
III. Các lý thuyết về động cơ và động viên tinh thần làm việc của nhân viên.....	141
3.1. Lý thuyết cổ điển.....	141
3.2. Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người.....	141
3.3. Lý thuyết hiện đại về động cơ và động viên.....	142
IV. Các phong cách lãnh đạo.....	146
4.1. Các phong cách lãnh đạo dựa trên việc sử dụng quyền lực.....	146
4.2. Ô bàn cờ quản trị.....	146
V. Lựa chọn phương pháp lãnh đạo và sử dụng nhân viên thích hợp.....	148
VI. Các chiến lược ảnh hưởng.....	149
TÓM LƯỢC.....	151
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	152
CHƯƠNG 8.....	153
CHỨC NĂNG KIỂM TRA.....	153
I. Tiến trình kiểm tra.....	153
1.1. Xây dựng các tiêu chuẩn và chọn phương pháp đo lường việc thực hiện.....	153
1.2. Đo lường việc thực hiện.....	154
1.3. Điều chỉnh các sai lệch.....	154
II. Các hình thức kiểm tra.....	155
2.1. Kiểm tra lường trước.....	155
2.2. Kiểm tra đồng thời.....	155
2.3. Kiểm tra phản hồi.....	156
III. Các nguyên tắc kiểm tra.....	157
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.....	157

3.2. Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân của nhà quản trị...	158
3.3. Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu.....	158
3.4. Kiểm tra phải khách quan.....	158
3.5. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp.....	158
3.6. Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế.....	158
3.7. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động.....	158
TÓM LƯỢC.....	160
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	161
CHƯƠNG 9.....	162
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.....	162
I. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.....	162
1.1. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp.....	162
1.2. Mục đích, ý nghĩa và vai trò của VHDN.....	163
1.3. Các yếu tố cấu thành và tiêu chí xây dựng VHDN.....	164
II. CÁC CHỨC NĂNG VÀ NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA VHDN.....	165
2.1. Chức năng của VHDN.....	165
2.2. Những nội dung cơ bản của VHDN.....	166
III. CẤU TRÚC CƠ BẢN HÌNH THÀNH VHDN.....	169
3.1. Hình thành văn hóa doanh nghiệp từ các yếu tố giá trị.....	169
3.2. Hình thành văn hóa doanh nghiệp từ các yếu tố chuẩn mực.....	171
3.3. Hình thành văn hóa doanh nghiệp từ các yếu tố phong cách quản lý.....	172
IV. TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG QUẢN TRỊ.....	174
4.1. Tác động của văn hóa trong quá trình quản trị.....	174
4.2. Tác động của văn hóa trong các hoạt động quản trị doanh nghiệp.....	177
TÓM LƯỢC.....	182
Câu hỏi ôn tập.....	183
PHỤ LỤC.....	184
TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 01.....	184
Câu hỏi.....	185
TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 02.....	186
Câu hỏi.....	187
TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 03.....	188
CÂU HỎI.....	189
TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 04.....	190

Câu hỏi.....	191
TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ 05.....	192
Câu hỏi.....	192
TÌNH HUỐNG 06.....	193
câu hỏi :.....	193
TÌNH HUỐNG 07.....	194
CÂU HỎI:.....	194
TÌNH HUỐNG 08.....	195
Câu hỏi:.....	195
TÌNH HUỐNG 09.....	196
Câu hỏi thảo luận :.....	196
TÌNH HUỐNG 10.....	197
Câu hỏi:.....	197
TÌNH HUỐNG 11.....	198
Câu hỏi thảo luận:.....	198
TÌNH HUỐNG 12.....	200
Câu hỏi:.....	200
TÌNH HUỐNG 13.....	201
Câu hỏi thảo luận:.....	201
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	202