

**BỘ CÔNG THƯƠNG  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH**



**GIÁO TRÌNH**

**MÔN HỌC: QUẢN TRỊ HỌC  
NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG  
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG**

**(Ban hành kèm theo Quyết định số: 413/QĐ-CĐTM ngày 05 tháng 07 năm 2022 của Trường Cao đẳng Thương mại & Du lịch)**

**Lưu hành nội bộ**

*Thái Nguyên, năm 2022*

## LỜI GIỚI THIỆU

Trong kinh doanh du lịch, vai trò của nhà quản trị hết sức quan trọng. 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.

Để giúp học sinh ngành quản lý và kinh doanh du lịch có tài liệu học tập, nghiên cứu, giáo trình Quản trị học này được biên soạn nhằm trang bị cho học sinh, sinh viên 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 học trong các ngành kinh doanh khác nhau.

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 học sinh, sinh viên.

Chân thành cảm ơn!

NHÓM TÁC GIẢ!

## MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU .....	1
Chương 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ .....	13
1. Khái niệm và các chức năng quản trị .....	15
1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị .....	15
1.1.1. Khái niệm quản trị .....	15
1.1.2. Quản trị là một khoa học, nghệ thuật và là một nghề .....	15
1.2. Chức năng quản trị .....	16
1.2.1. Chức năng hoạch định (Planning) .....	16
1.2.2. Chức năng tổ chức (Organizing) .....	16
1.2.3. Chức năng lãnh đạo (leading): .....	16
1.2.4. Chức năng kiểm soát (Reviewing) .....	17
1.3. Môi trường quản trị .....	17
1.3.1. Khái niệm .....	17
1.3.2. Các loại môi trường quản trị .....	17
2. Nhà quản trị .....	21
2.1. Khái niệm, vai trò nhà quản trị .....	21
2.1.1. Khái niệm: .....	21
2.1.2. Vai trò nhà quản trị .....	21
2.2. Các cấp bậc quản trị .....	21
2.2.1. Nhà quản trị cấp cao .....	21
2.2.2. Nhà quản trị cấp trung .....	22
2.2.3. Nhà quản trị cấp cơ sở .....	22
2.3. Yêu cầu đối với nhà quản trị .....	22
2.3.1. Yêu cầu về kỹ năng .....	22
2.3.2. Yêu cầu về phẩm chất cá nhân .....	24
Chương 2: CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH .....	31
1. Khái niệm, tầm quan trọng của hoạch định .....	33
1.1. Khái niệm: .....	33
1.2. Tầm quan trọng của hoạch định .....	33
2. Các loại hoạch định .....	33

2.1. Hoạch định chiến lược .....	33
2.2. Hoạch định chiến thuật .....	34
2.3. Hoạch định tác nghiệp.....	34
3. Nguyên tắc hoạch định.....	34
3.1. Tập trung, dân chủ .....	34
3.2. Đảm bảo tính hệ thống:.....	34
3.3. Tính khoa học, tính thực tiễn .....	34
3.4. Tính hiệu quả: .....	35
3.5. Tính định hướng:.....	35
3.6. Tính linh hoạt, chủ động .....	35
4. Quá trình hoạch định .....	35
4.2. Các bước của quá trình hoạch định.....	35
4.2.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu tổ chức .....	35
4.2.3. Các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp.....	37
4.3. Các công cụ và kỹ thuật hoạch định .....	39
4.3.1. Kỹ thuật định lượng môi trường .....	39
4.3.2. Kỹ thuật phân bổ nguồn lực.....	39
4.3.3. Kỹ thuật hoạch định khác.....	40
<b>Chương 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC .....</b>	<b>44</b>
1. Khái niệm, vai trò của tổ chức .....	47
1.1. Khái niệm .....	47
1.2 Vai trò của công tác tổ chức.....	47
2. Cấu trúc tổ chức .....	47
2.1. Khái niệm và đặc điểm của cấu trúc tổ chức .....	47
2.1.1. Khái niệm: .....	47
2.1.2. Đặc điểm của cấu trúc tổ chức .....	48
2.2. Các nguyên tắc cấu trúc tổ chức .....	48
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức .....	48
2.3.1. Mục tiêu và chiến lược của tổ chức .....	48
2.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của tổ chức: .....	48
2.3.3. Qui mô của tổ chức: .....	49
2.3.4. Đặc điểm về kỹ thuật công nghệ của tổ chức: .....	49
2.3.5. Môi trường bên ngoài.....	49

2.3.6. Trình độ quản trị viên và trang thiết bị quản trị.....	49
2.4. Các mô hình cấu trúc tổ chức.....	49
2.4.1. Cấu trúc đơn giản (cấu trúc trực tuyến) .....	49
2.4.2. Cấu trúc chức năng.....	50
2.4.3. Cấu trúc tổ chức theo sản phẩm .....	51
2.4.4. Cấu trúc tổ chức theo khách hàng .....	51
2.4.5. Cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý .....	51
2.4.6. Cấu trúc tổ chức theo ma trận .....	51
2.4.7. Cấu trúc trực tuyến - chức năng.....	51
3. Phân quyền trong công tác tổ chức .....	52
3.1. Khái niệm và các hình thức phân quyền trong tổ chức.....	52
3.2. Sự cần thiết phải phân quyền trong tổ chức .....	52
3.3. Các yêu cầu khi phân quyền.....	53
3.4. Quá trình phân quyền .....	53
3.5. Tầm hạn quản trị .....	53
3.5.1. Khái niệm, phân loại tầm hạn quản trị .....	53
3.5.2. Căn cứ xác định tầm hạn quản trị.....	54
Chương 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO.....	61
1. Khái niệm và tầm quan trọng của lãnh đạo.....	63
1.1. Khái niệm .....	63
1.2. Tầm quan trọng .....	63
2. Các nguyên tắc lãnh đạo .....	63
2.1. Đảm bảo sự kết hợp hài hòa giữa các mục tiêu (mục tiêu của cá nhân và của tổ chức).....	63
2.2. Nhà quản trị phải đóng vai trò là “phương tiện” giúp cho cá nhân thỏa mãn các nhu cầu của họ. ....	64
2.3. Nhà quản trị phải làm việc (lãnh đạo) theo đúng chức trách và quyền hạn của mình.....	64
2.4. Ủy nhiệm, ủy quyền phải đúng qui định.....	64
3. Các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo .....	64
3.1. Chế độ chính trị.....	64
3.2. Xã hội - môi trường: .....	65
3.3. Khoa học về tổ chức: .....	65
3.4. Quyền lực và uy tín (quyền uy) .....	65

3.5. Thông tin: .....	65
3.6. Mô hình quản lý tổng quát: .....	65
4. Nội dung lãnh đạo .....	65
4.1. Hiểu rõ con người trong tổ chức .....	65
4.2. Dự kiến các nhóm làm việc.....	66
4.3. Dự kiến tình huống và cách ứng xử .....	66
4.4. Thực hiện giao tiếp và đàm phán .....	66
4.4.1. Giao tiếp trong lãnh đạo:.....	66
4.4.2. Đàm phán trong lãnh đạo .....	67
5. Các phương pháp lãnh đạo.....	67
5.1. Khái niệm:.....	67
5.2. Căn cứ của các phương pháp lãnh đạo.....	67
5.2.1. Nhu cầu con người .....	67
5.2.2. Động cơ .....	68
5.2.3. Các phương pháp lãnh đạo.....	68
6. Các hình thức lãnh đạo.....	69
6.1. Ban hành các qui định, qui chế làm việc của tổ chức .....	69
6.2. Tổ chức hội họp .....	69
6.3. Sử dụng các phương tiện kỹ thuật trong điều hành tổ chức .....	69
7. Phong cách nhà quản trị (phong cách lãnh đạo) .....	70
7.1. Phong cách mệnh lệnh (phong cách chuyên quyền).....	70
7.2. Phong cách dân chủ.....	70
7.3. Phong cách tự do (tản quyền) .....	70
Chương 5 .....	76
<b>CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT .....</b>	<b>76</b>
1. Khái niệm, mục đích và vai trò của kiểm soát.....	78
1.1. Khái niệm kiểm soát: .....	78
1.2. Mục đích của kiểm soát .....	78
1.3. Vai trò của công tác kiểm soát.....	78
2. Nguyên tắc kiểm soát .....	79
3. Các loại kiểm soát .....	79
3.1. Theo thời gian tiến hành kiểm soát.....	79
3.2. Theo tần xuất các cuộc kiểm soát .....	79

3.3. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm soát .....	79
3.4. Theo đối tượng kiểm soát .....	80
4. Qui trình kiểm soát.....	80
4.1. Sơ đồ .....	80
4.2. Qui trình kiểm soát.....	80
4.2.1. Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát.....	80
4.2.2. Đo lường kết quả.....	81
4.2.3. So sánh với tiêu chuẩn kiểm soát.....	82
4.2.4. Tiến hành điều chỉnh.....	82
5. Tổ chức nghiệp vụ kiểm soát .....	83
5.1. Xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ kiểm soát .....	83
5.2. Xây dựng hệ thống kiểm soát .....	83
5.3. Trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ kiểm tra, kiểm soát.....	83
5.4. Thiết lập cơ chế làm việc trong hoạt động kiểm soát .....	83
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	87

## GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

1. Tên môn học: Quản trị học
2. Mã số môn học: MH08
3. Vị trí, tính chất của môn học
- 3.1. Vị trí:

Môn học Quản trị học là môn học bắt buộc nằm trong nhóm các môn học cơ sở, được xây dựng dùng cho hệ cao đẳng Quản trị nhà hàng

- 3.2. Tính chất:

Môn học Quản trị học là môn học quan trọng thuộc nhóm các môn khoa học xã hội, trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản về quản trị.

4. Mục tiêu của môn học:

- 4.1. Về kiến thức:

Học sinh trình bày được các kiến thức cơ bản về quản trị : Khái niệm và bản chất quản trị, nhà quản trị, môi trường quản trị, các lý thuyết quản trị (cổ điển và hiện đại), các chức năng quản trị ( hoạch định, tổ chức, lãnh đạo điều hành và kiểm soát).

- 4.2. Về kỹ năng:

Sau khi học xong môn học, người học hình thành được kỹ năng:

- + Phân tích các vấn đề kinh tế cơ bản trong và ngoài doanh nghiệp
- + Lập chiến lược phát triển doanh nghiệp trung và dài hạn
- + Lập kế hoạch tác nghiệp cho từng giai đoạn, từng lĩnh vực, từng công việc cụ thể của quá trình sản xuất kinh doanh.
- + Tổ chức cơ cấu bộ máy doanh nghiệp gọn nhẹ, linh hoạt, hiệu quả
- + Lãnh đạo cơ cấu bộ máy doanh nghiệp hoạt động nhịp nhàng, có hiệu quả
- + Kiểm tra được mọi hoạt động ở các lĩnh vực trong doanh nghiệp..

- 4.3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

Học sinh có khả năng tự học, tự nghiên cứu ngoài các giờ học trên lớp, chủ động tư duy, sáng tạo.

Học sinh có thái độ nghiêm túc khi nghiên cứu môn học, tích cực, chủ động, sáng tạo trong học tập; rèn luyện được tác phong công nghiệp, lễ lối làm việc của người lao động tốt.

5. Nội dung của môn học

- 5.1. Chương trình khung

Mã MH	Tên môn học	Tổng tín chỉ	Thời gian học tập (giờ)			
			Tổng số	Trong đó		
				Lý thuyết	Thực hành, thảo luận, bài tập	Kiểm tra
I	Các môn học chung	20	435	157	255	23
MH01	Chính trị	4	75	41	29	5



MH02	Pháp luật	2	30	18	10	2
MH03	Giáo dục thể chất	2	60	5	51	4
MH04	Giáo dục Quốc phòng -An ninh	4	75	36	35	4
MH05	Tin học	3	75	15	58	2
MH06	Tiếng Anh cơ bản	5	120	42	72	6
<b>II</b>	<b>Các môn học chuyên môn</b>	<b>81</b>	<b>2040</b>	<b>684</b>	<b>1295</b>	<b>61</b>
<b>II.1</b>	<b>Môn học cơ sở</b>	<b>15</b>	<b>225</b>	<b>218</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
MH07	Tổng quan về Nhà hàng - Khách sạn	2	30	29	-	1
MH08	Quản trị học	2	30	29	-	1
MH09	Tâm lý du khách và Kỹ năng GT	2	30	29	-	1
MH10	Văn hóa ẩm thực	2	30	29	-	1
MH11	Thương phẩm hàng thực phẩm	2	30	29	-	1
MH12	Sinh lý dinh dưỡng và VSATTP	3	45	44	-	1
MH13	Nghiệp vụ thanh toán	2	30	29	-	1
<b>II.2</b>	<b>Môn học chuyên môn</b>	<b>64</b>	<b>1755</b>	<b>408</b>	<b>1295</b>	<b>52</b>
MH14	Tiếng Anh nhà hàng, khách sạn	4	60	58	-	2
MH15	Kỹ thuật chế biến món ăn	4	60	58	-	2
MH16	Phương pháp xây dựng thực đơn	3	45	44	-	1
MH17	Tổ chức sự kiện	2	30	29	-	1
MH18	Quản trị kinh doanh nhà hàng	6	90	88	-	2
MH19	Môi trường AN-AT trong nhà hàng	2	30	29	-	1
MH20	Lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng I	4	60	58	-	2
MH21	Lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng II	3	45	44	-	1
MH22	Thực hành nghiệp vụ nhà hàng I	5	150	-	140	10
MH23	Thực hành nghiệp vụ nhà hàng II	4	120	-	110	10
MH24	Thực hành chế biến món ăn	4	120	-	110	10
MH25	Thực hành QT nhà hàng	6	180	-	170	10
MH26	Thực tập TN	17	765		765	
<b>II.3</b>	<b>Môn học tự chọn (chọn 2 trong 4)</b>	<b>2</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
MH27	Kỹ thuật trang trí, cắm hoa	2	30	29	-	1
MH28	Maketting du lịch	2	30	29	-	1
MH29	Pháp luật du lịch	2	30	29	-	1
MH30	Nghiệp vụ lưu trú	2	30	29	-	1
	<b>Tổng cộng</b>	<b>101</b>	<b>2475</b>	<b>841</b>	<b>1550</b>	<b>84</b>

## 5.2. Chương trình chi tiết môn học

Số TT	Tên chương, mục	Thời gian (giờ)			
		Tổng số	Lý thuyết	Thực hành, thí nghiệm, thảo luận, bài tập	Kiểm tra
1	Chương 1: Đại cương về quản trị và nhà quản trị	6	6	0	0
2	Chương 2: Chức năng hoạch định	5	5	0	
3	Chương 3: Chức năng tổ chức	6	6	0	
4	Chương 4: Chức năng lãnh đạo	8	8	0	
5	Chương 5: Chức năng kiểm soát	5	4	0	1
	<b>Cộng</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

### 6. Điều kiện thực hiện môn học:

6.1. Phòng học Lý thuyết/Thực hành: Đáp ứng phòng học chuẩn

6.2. Trang thiết bị dạy học: Proje-tor, máy vi tính, bảng, phấn

6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện: Giáo trình, mô hình học tập,...

6.4. Các điều kiện khác: Người học tìm hiểu thực tế về công tác quản trị tại doanh nghiệp.

### 7. Nội dung và phương pháp đánh giá:

#### 7.1. Nội dung:

- Kiến thức: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

- Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:

+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp.

+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.

+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.

#### 7.2. Phương pháp:

Người học được đánh giá tích lũy môn học như sau:

##### 7.2.1. Cách đánh giá

- Áp dụng quy chế đào tạo Trung cấp hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 04/2022/TT-LĐTĐ, ngày 30/3/2022 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội; Quy chế Tổ chức đào tạo trình độ trung cấp, cao đẳng theo phương thức tích lũy modun, tín chỉ của Nhà trường ban hành kèm theo Quyết

định số 246/QĐ-CĐTMDL ngày 01/06/2022 và hướng dẫn cụ thể theo từng môn học/modun trong chương trình đào tạo.

- Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo áp dụng tại Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch như sau:

Điểm đánh giá	Trọng số
+ Điểm kiểm tra thường xuyên (Hệ số 1)	40%
+ Điểm kiểm tra định kỳ (Hệ số 2)	
+ Điểm thi kết thúc môn học	60%

### 7.2.2. Phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá	Phương pháp tổ chức	Hình thức kiểm tra	Chuẩn đầu ra đánh giá	Số cột	Thời điểm kiểm tra
Thường xuyên	Viết/ Thuyết trình	Tự luận/ Trắc nghiệm		1	Sau 10 giờ.
Định kỳ	Viết/ Thuyết trình	Tự luận/ Trắc nghiệm		1	Sau 11 giờ
Kết thúc môn học	Viết	Tự luận và trắc nghiệm		1	Sau 29 giờ

### 7.2.3. Cách tính điểm

- Điểm đánh giá thành phần và điểm thi kết thúc môn học được chấm theo thang điểm 10 (từ 0 đến 10), làm tròn đến một chữ số thập phân.

- Điểm môn học là tổng điểm của tất cả điểm đánh giá thành phần của môn học nhân với trọng số tương ứng. Điểm môn học theo thang điểm 10 làm tròn đến một chữ số thập phân, sau đó được quy đổi sang điểm chữ và điểm số theo thang điểm 4 theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về đào tạo theo tín chỉ.

## 8. Hướng dẫn thực hiện môn học

### 8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng: Đối tượng cao đẳng quản trị nhà hàng

### 8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học

#### 8.2.1. Đối với người dạy

\* Lý thuyết: Áp dụng phương pháp dạy học tích cực bao gồm: thuyết trình ngắn, nêu vấn đề, hướng dẫn đọc tài liệu, bài tập tình huống, câu hỏi thảo luận....

\* Thảo luận: Phân chia nhóm nhỏ thảo luận theo nội dung đề ra.

\* Hướng dẫn tự học theo nhóm: Nhóm trưởng phân công các thành viên trong nhóm tìm hiểu, nghiên cứu theo yêu cầu nội dung trong bài học, cả nhóm thảo luận, trình bày nội dung, ghi chép và viết báo cáo nhóm.

#### 8.2.2. Đối với người học: Người học phải thực hiện các nhiệm vụ như sau:

- Nghiên cứu kỹ bài học tại nhà trước khi đến lớp. Các tài liệu tham khảo sẽ được cung cấp nguồn trước khi người học vào học môn học này (trang web, thư viện, tài liệu...)

- Tham dự tối thiểu 70% các buổi giảng lý thuyết. Nếu người học vắng >30% số tiết lý thuyết phải học lại môn học mới được tham dự kì thi lần sau.

- Tự học và thảo luận nhóm: là một phương pháp học tập kết hợp giữa làm việc theo nhóm và làm việc cá nhân. Một nhóm gồm 8-10 người học sẽ được cung cấp chủ đề thảo luận trước khi học lý thuyết, thực hành. Mỗi người học sẽ chịu trách nhiệm về 1 hoặc một số nội dung trong chủ đề mà nhóm đã phân công để phát triển và hoàn thiện tốt nhất toàn bộ chủ đề thảo luận của nhóm.

- Tham dự đủ các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Tham dự thi kết thúc môn học.

- Chủ động tổ chức thực hiện giờ tự học.

9. Tài liệu tham khảo:

[1]. TG Đào Duy Huân, (1996) - Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội.

[2]. TG Nguyễn Thanh Hội và Phan Thắng, (2000) - Quản trị học, NXB Thống kê-Hà Nội.

[3]. TG : Đoàn thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, (2002) - Quản trị học, NXB Tài chính, Hà Nội.

# **Chương 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ**

## **GIỚI THIỆU CHƯƠNG**

Chương 1 là chương giới thiệu bức tranh tổng quan về một số nội dung cơ bản của quản trị như: Khái niệm và các chức năng quản trị, các lý thuyết quản trị, môi trường quản trị, khái niệm, vai trò nhà quản trị, các cấp bậc quản trị, yêu cầu đối với nhà quản trị để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

## **MỤC TIÊU**

### **1. Về kiến thức:**

- Trình bày được khái niệm và các chức năng quản trị, các lý thuyết quản trị, môi trường quản trị, khái niệm nhà quản trị;
- Phân biệt được các cấp bậc quản trị;
- Mô tả được vai trò, yêu cầu của nhà quản trị;

### **2. Về kỹ năng:**

- Vận dụng được các kiến thức tổng quan về quản trị học vào thực tế công việc;

### **3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.
- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

## **PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1**

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận 1 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

## **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1**

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

## **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1**

- Nội dung:

- + Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- + Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

- + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

## **NỘI DUNG**

### **1. Khái niệm và các chức năng quản trị**

#### **1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị**

##### **1.1.1. Khái niệm quản trị**

+ Quản trị là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong điều kiện biến động của môi trường (Lý thuyết quản trị kinh doanh trường ĐHKQTĐ - nhà xuất bản thống kê 1994).

+ Quản trị là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục đích (hoàn thành công việc), thông qua sự nỗ lực của những người khác (QTDNTM – TS Phạm vũ Luận nhà xuất bản thống kê 1994)

+ Quản trị là hoạt động nhằm đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả bằng sự phối hợp các hoạt động của những người khác thông qua hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức (2006).

Giải thích:

- Quản trị là hoạt động của một hay một số người, nhằm phối hợp hoạt động của người khác để đạt mục tiêu.

- Sự phối hợp các hoạt động được thực hiện thông qua hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức (các chức năng hoạch định).

- Quá trình hoạt động đòi hỏi phải sử dụng nhân tài, vật lực để đạt mục tiêu một cách có hiệu quả nhất.

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

+ Quản trị là một khoa học

- Quản trị ra đời cùng với sự phân công hợp tác lao động, của thực tiễn hoạt động kinh tế - xã hội từ đó, có các công trình nghiên cứu về quản trị ra đời.

- Hoạt động quản trị đòi hỏi phải có nhận thức và vận dụng đúng đắn các qui luật kinh tế - xã hội.

- Hoạt động quản trị đòi hỏi sử dụng thành tựu của các khoa học khác: Toán kinh tế, điều khiển học, kinh tế, thống kê, tâm lý học, xã hội học....

+ Quản trị là một nghệ thuật

- Hoạt động kinh doanh luôn thay đổi, đòi hỏi nhà quản trị phải vận dụng, áp dụng các kiến thức một cách linh hoạt, sáng tạo, sử dụng các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội kinh doanh một cách tài tình, khôn khéo nhằm đạt được mục tiêu một cách tốt nhất.

- Hoạt động quản trị lệ thuộc khá lớn vào cá nhân của nhà quản trị: thiên bẩm, tài năng, mối quan hệ, may rủi...)

Vì những lý do trên, quản trị là một nghệ thuật. Tuy nhiên, nghệ thuật quản trị phải coi khoa học quản trị là nền tảng, không được phủ nhận khoa học quản trị.

+ Quản trị là một nghề: Từ những năm 1950 quản trị đã tiến đến chuyên nghiệp, được đào tạo chính qui thành một nghề, có mặt trong tất cả các tổ chức kinh tế - xã hội và người ta có thể kiếm tiền bằng nghề này.

## **1.2. Chức năng quản trị**

+ Các chức năng quản trị bao gồm những nhiệm vụ lớn, bao trùm trong các hoạt động quản trị.

+ Có nhiều cách tiếp cận về quản trị, song hầu hết các nhà quản trị đều cho rằng: quản trị có 4 chức năng trên.

+ Các chức năng không tồn tại độc lập có mối liên hệ mật thiết với nhau.

Quá trình quản trị là quá trình thực hiện 4 chức năng riêng biệt, song có mối liên hệ mật thiết với nhau, đó là: hoạch định (phải làm gì?), tổ chức (ai làm, làm cách nào?), lãnh đạo (gây ảnh hưởng lên cách làm), kiểm soát (kiểm tra thực hiện kế hoạch).

Hoạch định -> Tổ chức -> Lãnh đạo -> Kiểm soát => Mục tiêu

Quá trình quản trị được thực hiện với sự phối hợp nguồn lực, thông tin, tài chính để đạt mục tiêu đã định.

### **1.2.1. Chức năng hoạch định (Planning)**

+ Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu và những phương pháp, phương tiện để đạt mục tiêu.

+ Hoạch định là chức năng đầu tiên, mọi chức năng nhiệm vụ khác đều phụ thuộc vào nó.

### **1.2.2. Chức năng tổ chức (Organizing)**

+ Là chức năng thiết kế bộ máy, tổ chức công việc và phân quyền

+ Những công việc của tổ chức bao gồm:

- Xác định công việc phải làm?

- Người thực hiện những công việc đó.

- Phối hợp hành động ra sao?

- Hình thành các bộ phận trong tổ chức, mối quan hệ giữa các bộ phận đó.

- Hệ thống quyền lực trong tổ chức

### **1.2.3. Chức năng lãnh đạo (leading):**

Là gây ảnh hưởng, thúc đẩy, hướng dẫn, động viên người thừa hành thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở hiểu rõ động cơ, hành vi của họ bằng phong cách lãnh đạo phù hợp để đạt mục tiêu.



#### **1.2.4. Chức năng kiểm soát (Reviewing)**

- + Là hoạt động nhằm xác định kết quả đạt được so với mục tiêu đặt ra.
- + Tìm nguyên nhân sai lệch và biện pháp điều chỉnh, sửa sai....

### **1.3. Môi trường quản trị**

#### **1.3.1. Khái niệm**

Môi trường quản trị là toàn bộ những yếu tố, nhân tố bên trong và bên ngoài tác động đến hoạt động quản trị của tổ chức.

#### **1.3.2. Các loại môi trường quản trị**

##### **a. Môi trường bên ngoài**

##### **(1). Môi trường chung và tác động của nó tới hoạt động quản trị**

##### **❖ Yếu tố kinh tế**

+ Thu nhập quốc dân: Yếu tố này phản ánh sự tăng trưởng hay suy thoái kinh tế.

+ Lạm phát

+ Tín dụng, lãi suất, tỷ giá hối đoái...

+ Tình trạng công ăn việc làm, thu nhập...

+ Thuế

Yếu tố kinh tế tác động mạnh tới hoạt động quản trị của tổ chức như:

- Thuận lợi cho hoạt động quản trị: Nền kinh tế tăng trưởng, lạm phát thấp, thu nhập tính trên đầu người cao, lãi suất tín dụng thấp, nhà nước ưu đãi về thuế....

- Không thuận lợi: Kinh tế suy thoái, lạm phát, thất nghiệp tăng cao, lãi suất tín dụng không thuận lợi....

##### **❖ Các yếu tố chính trị, luật pháp**

+ Bao gồm:

- Sự ổn định chính trị, đường lối, chính sách...

- Hệ thống luật pháp liên quan tới hoạt động của tổ chức..

- Các định chế quốc tế và khu vực...

+ Sự ảnh hưởng của các yếu tố chính trị, luật pháp tới hoạt động của tổ chức:

- Tác động, chi phối tới hoạt động kinh tế thông qua hệ thống pháp luật.

- Mọi quan hệ giữa chính trị và kinh tế có thể diễn ra trên phạm vi toàn cầu, thông qua các rào cản thương mại, chiến tranh thương mại....thông qua đó, có những DN được hưởng lợi, bảo hộ và có những DN phải đối mặt với những rào cản do các quốc gia tạo ra.

- Sự ổn định về chính trị tạo ra sự yên tâm cho hoạt động đầu tư trong sản xuất kinh doanh, ngược lại, những bất ổn về chính trị (khủng bố, xung đột, đảo chính...) sẽ tiềm ẩn những những rủi ro, bất trắc cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, làm giảm các hoạt động đầu tư.

##### **❖ Các yếu tố văn hóa xã hội**

+ Các yếu tố văn hóa, xã hội bao gồm:

- Dân số và phân bố dân cư
- Văn hóa, lối sống, các chuẩn mực đạo đức..
- Phong tục tập quán
- Tôn giáo, tín ngưỡng.

+ Sự ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa xã hội

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải hoạt động trong một môi trường văn hóa, xã hội nhất định, hoạt động của doanh nghiệp sẽ chịu tác động trên các lĩnh vực như:

- Cung cấp yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp: nguyên liệu, lao động....
- Tiêu thụ sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất ra.
- Phong tục, tập quán của các tầng lớp dân cư ảnh hưởng tới cơ cấu mặt hàng kinh doanh và hoạt động quảng cáo, xúc tiến bán hàng của doanh nghiệp...
- Các hệ tư tưởng, tín ngưỡng, tôn giáo qui định phương thức sản xuất kinh doanh hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp...
- Cơ cấu, thu nhập dân cư ảnh hưởng tới cơ cấu mặt hàng, sức mua trên thị trường....

#### ❖ Các yếu tố kỹ thuật, công nghệ

+ Bao gồm:

- Tình hình phát minh sáng chế.
- Tình hình ứng dụng tiên bộ khoa học, công nghệ.
- Chu kỳ đổi mới chức năng và vòng đời của sản phẩm.
- Sự bùng nổ các cuộc cách mạng thông tin, truyền thông, tự động hóa....

+ Sự ảnh hưởng của các yếu tố kỹ thuật, công nghệ tới các hoạt động của doanh nghiệp

- Đây là yếu tố năng động nhất trong các yếu tố của môi trường kinh doanh, nó tạo ra những đột biến về năng suất lao động và triển vọng về sản xuất kinh doanh (sản phẩm mới, phương thức kinh doanh mới...).

- Sự phát triển của khoa học công nghệ, nó tạo ra thách thức cho doanh nghiệp: sản phẩm, công nghệ mới thay thế cho sản phẩm cũ, công nghệ lạc hậu và sự ra đời của công nghệ thông tin sẽ thay đổi căn bản phong cách làm việc trong các doanh nghiệp.

#### ❖ Các yếu tố tự nhiên

+ Các yếu tố tự nhiên bao gồm:

- Nguồn tài nguyên thiên nhiên: Khoáng sản, dầu mỏ, khí đốt..
- Điều kiện khí hậu, môi trường.

+ Sự ảnh hưởng của các yếu tố tự nhiên tới hoạt động của doanh nghiệp

- Cung cấp các yếu tố đầu vào cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Ảnh hưởng tới điều kiện lao động, chi phí sản xuất và lưu thông hàng hóa....

Theo thời gian, các yếu tố tự nhiên như: khoáng sản, dầu mỏ, khí đốt... sẽ cạn kiệt, mức độ ô nhiễm của môi trường sẽ tăng lên, vì vậy, các doanh nghiệp phải có trách nhiệm trong việc bảo vệ nguồn tài nguyên thiên nhiên, bảo vệ môi trường tự nhiên theo hướng bền vững, lâu dài....

## **(2). Môi trường đặc thù**

### **❖ Khách hàng**

+ Khách hàng là các tổ chức, cá nhân có nhu cầu về hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp và có khả năng thanh toán.

+ Sự ảnh hưởng của khách hàng tới hoạt động quản trị

- Quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp (tiêu thụ sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp)

- Sức mua của khách hàng là cơ sở để nhà quản trị ra quyết định đúng đắn về sản xuất, kinh doanh...

- Nhu cầu thị hiếu của khách hàng là căn cứ hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách và các biện pháp tổ chức thực hiện kinh doanh có hiệu quả.

- Sự tín nhiệm của khách hàng giúp cho doanh nghiệp xây dựng các chiến lược cạnh tranh có hiệu quả.

### **❖ Các nhà cung ứng**

+ Đây là các tổ chức, cá nhân cung ứng cho doanh nghiệp các yếu tố sau đây:

- Nguồn tài chính

- Lao động

- Nguyên vật liệu

- Hàng hóa

- Thông tin

+ Sự ảnh hưởng của các nhà cung ứng tới hoạt động quản trị

- Ảnh hưởng tới qui mô, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (chi phí, chất lượng, giá cả...)

- Ảnh hưởng khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường (giá, chất lượng, dịch vụ ...)

Có thể nói: các nhà cung ứng ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, họ chính là căn cứ để doanh nghiệp ra các quyết định quản trị đúng đắn (về tài chính, hàng hóa, nhân lực...)

### **❖ Đối thủ cạnh tranh**

+ Đối thủ cạnh tranh là các tổ chức, cá nhân kinh doanh hàng hóa giống như doanh nghiệp

+ Các đối thủ cạnh tranh bao gồm:

- Đối thủ cạnh tranh trực tiếp, gián tiếp

- Đối thủ cạnh tranh chủ yếu, thứ yếu

- Đối thủ cạnh tranh hiện hữu, tiềm ẩn
- + Các hình thức cạnh tranh:
  - Cạnh tranh về giá
  - Cạnh tranh về chất lượng
  - Cạnh tranh về dịch vụ
- + Sự ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh tới hoạt động quản trị
  - Ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp
  - Ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (doanh thu, thị phần, lợi nhuận...)

Tình hình cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt là các chiến lược cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh chính là những căn cứ quan trọng để doanh nghiệp xây dựng các chiến lược kinh doanh và các chiến lược cạnh tranh nói riêng.

#### ❖ Các cơ quan hữu quan

- + Các cơ quan hữu quan bao gồm:
  - Giới tài chính
  - Cơ quan thông tin đại chúng
  - Các cơ quan nhà nước (thuế, quản lý thị trường, công an các UBND)
  - Các tổ chức xã hội (hội bảo vệ người tiêu dùng, bảo vệ môi trường, các tổ chức quần chúng, xã hội)
- + Sự ảnh hưởng: Các cơ quan hữu quan có ảnh hưởng nhiều mặt tới hoạt động của doanh nghiệp:
  - Cung cấp nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
  - Ảnh hưởng tới vị thế của doanh nghiệp.
  - Theo dõi, kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện các chính sách, các qui định của nhà nước...

#### **b. Môi trường bên trong**

- + Bao gồm
  - Nguồn nhân lực
  - Tài chính
  - Cơ sở vật chất, trang thiết bị
  - Văn hóa tinh thần doanh nghiệp
- + Sự ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp
  - Ảnh hưởng tới khả năng sản xuất kinh doanh: Qui mô, khả năng mở rộng thị trường...
  - Năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, dịch vụ....
  - Ảnh hưởng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.
  - Ảnh hưởng tới bầu không khí làm việc trong doanh nghiệp..

## 2. Nhà quản trị

### 2.1. Khái niệm, vai trò nhà quản trị

#### 2.1.1. Khái niệm:

+ Theo chức năng quản trị: Nhà quản trị là người hoạch định, tổ chức lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động trong tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.

+ Theo hoạt động tác nghiệp: Nhà quản trị là người đảm nhận chức vụ nhất định trong tổ chức, điều khiển công việc của các bộ phận, cá nhân dưới quyền và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ.

(Nhà quản trị là chủ thể trong hệ thống quản trị, là người đưa ra các tác động quản trị).

#### 2.1.2. Vai trò nhà quản trị

+ Vai trò liên kết (thực hiện các mối quan hệ với con người)

- Là người đại diện cho tổ chức

- Là người lãnh đạo tổ chức

- Là người tạo ra các mối quan hệ bên trong hoặc bên ngoài tổ chức để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

+ Vai trò thông tin

- Tiếp nhận thông tin và xử lý thông tin

- Truyền đạt thông tin

- Cung cấp thông tin

+ Vai trò quyết định

- Là người phụ trách: Tổ chức các hoạt động theo chức năng, nhiệm vụ để đạt mục tiêu đã đề ra.

- Giải quyết các xáo trộn (loại bỏ các vi phạm): kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức trở lại ổn định.

- Phân phối các nguồn lực: Phân phối nguồn tài chính, nhân sự, vật tư, trang thiết bị cho các bộ phận trong tổ chức, để họ thực hiện nhiệm vụ đã được giao.

- Thực hiện các cuộc đàm phán, thay mặt cho tổ chức trong quá trình hoạt động

### 2.2. Các cấp bậc quản trị

#### 2.2.1. Nhà quản trị cấp cao

+ Là những người giữ chức vụ hàng đầu trong tổ chức

+ Họ là những người chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng trong tổ chức, đưa ra các chỉ dẫn, phương hướng mang tính chiến lược quan trọng, cân nhắc nguồn lực của tổ chức, các cơ hội, nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

+ Nhà quản trị cấp cao cần phải có khả năng nhận thức, phán đoán xử lý tốt thông tin từ bên trong và bên ngoài tổ chức.

+ Uy tín của các nhà quản trị vấp cao có ảnh hưởng lớn đến văn hóa và bầu không khí bên trong trong tổ chức.

+ Các chức danh của quản trị viên cấp cao: Chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc..

### **2.2.2. Nhà quản trị cấp trung**

+ Là các quản trị viên hoạt động dưới quyền các quản trị viên cấp cao nhưng ở trên các quản trị viên cấp cơ sở.

+ Nhiệm vụ:

- Trực tiếp giám sát, kiểm tra hoạt động của các quản trị viên cấp cơ sở.

- Đưa ra các quyết định chiến thuật thực hiện các chiến lược và chính sách của tổ chức, phối hợp các công việc bộ phận để hoàn thành mục tiêu chung.

+ Các chức danh quản trị viên cấp trung: trưởng các bộ phận, chi nhánh, phòng chức năng.....

### **2.2.3. Nhà quản trị cấp cơ sở**

+ Là những người theo dõi, giám sát, kiểm tra công việc của những người thừa hành.

+ Nhiệm vụ:

- Chịu trách nhiệm trực tiếp về việc sử dụng các nguồn lực đã được giao để thực hiện công việc.

- Phân công nhiệm vụ cụ thể cho nhân viên thừa hành, đảm bảo công việc được thực hiện theo kế hoạch đã đề ra.

- Trực tiếp tham gia các hoạt động tác nghiệp như nhân viên dưới quyền (thậm chí làm tốt hơn nhân viên dưới quyền về một công cụ thể).

+ Các chức danh của quản trị viên cấp cơ sở: Tổ trưởng, nhóm trưởng, trưởng ca...

## **2.3. Yêu cầu đối với nhà quản trị**

### **2.3.1. Yêu cầu về kỹ năng**

+ **Kỹ năng chuyên môn**

- Kỹ năng chuyên môn còn gọi là kỹ năng kỹ thuật là những hiểu biết, những kiến thức chuyên môn về lĩnh vực hoạt động của bộ phận do nhà quản trị phụ trách.

- Kỹ năng chuyên môn cần thiết cho nhà quản trị:

• Giúp cho nhà quản trị hiểu được công việc mình phụ trách, từ đó, có các quyết định chính xác về chuyên môn.

• Đo lường, đánh giá chính xác kết quả công việc của nhân viên dưới quyền.

• Xử lý tốt các tình huống phát sinh trong hoạt động.

- Kỹ năng chuyên môn của nhà quản trị có được thông qua: huấn luyện, đào tạo, tích lũy kinh nghiệm trong công việc...

(Kỹ năng chuyên môn rất cần cho các quản trị viên cấp cơ sở vì họ phải trực tiếp thực hiện một công việc nhất định)

**+ Kỹ năng nhân sự**

- Là khả năng sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong hoạt động của tổ chức,

- Kỹ năng nhân sự thể hiện qua giao tiếp của nhà quản trị, khả năng phối hợp hoạt động giữa các cá nhân, bộ phận.

- Kỹ năng nhân sự được hình thành trên những kiến thức về giao tiếp, tâm lý học và những kinh nghiệm đã tích lũy được...

- Để có kỹ năng nhân sự tốt, nhà quản trị phải:

• Hiểu được tâm lý, nhu cầu của những người dưới quyền

• Biết lắng nghe ý kiến người khác, biết dung hòa các chính kiến, các quan điểm khác nhau, tạo ra môi trường làm việc trong đó các cá nhân cảm thấy hài lòng, kích thích họ đóng góp ý kiến, tham gia vào quá trình ra quyết định quản trị.

(kỹ năng nhân sự giúp cho nhà quản trị hình thành nghệ thuật dùng người)

**+ Kỹ năng tư duy**

- Kỹ năng tư duy là khả năng nhận thức, phán đoán, hình dung và trình bày những vấn đề ngay khi chúng còn ở dạng tiềm ẩn hay trong tương lai.

- Kỹ năng tư duy giúp cho nhà quản trị có cái nhìn tổng quát về tổ chức từ đó có định hướng đúng cho hoạt động của tổ chức.

- Có kỹ năng tư duy tốt, giúp cho nhà quản trị biết được mối liên hệ giữa các bộ phận, cá nhân, các vấn đề, hiểu được mức độ phức tạp của môi trường và biết cách giảm thiểu mức độ phức tạp xuống đến mức có thể đối phó được.

- Kỹ năng tư duy rất cần cho những quản trị viên cấp cao khi hoạch định và ra các quyết định nói chung.

+ Mối quan hệ giữa các kỹ năng

- Mỗi nhà quản trị phải có đầy đủ các kỹ năng trên

- Tầm quan trọng của mỗi kỹ năng tùy thuộc vào cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức:

• Nhà quản trị cấp cao cần nhiều kỹ năng tư duy hơn

• Nhà quản trị cấp cơ sở cần kỹ năng chuyên môn hơn

• Kỹ năng nhân sự cần thiết cho tất cả các cấp quản trị vì ở cấp nào nhà quản trị cũng phải làm việc với con người.

Mô tả qua biểu sau:

	Kỹ năng	Chuyên môn
	Kỹ năng	
Kỹ năng tư nhân sự		

duy		
-----	--	--

### 2.3.2. Yêu cầu về phẩm chất cá nhân

+ Mạo hiểm và quyết đoán

- Nhà quản trị phải mạo hiểm: dám đưa ra những quyết định kinh doanh táo bạo để mang lại lợi nhuận cao điều kiện môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi, rủi ro, bất trắc....

- Nhà quản trị phải quyết đoán: Trước các ý kiến khác nhau, trong các hoàn cảnh khác nhau, nhà quản trị phải có những quyết định dứt khoát và dám chịu trách nhiệm về quyết định đó (đặc biệt là những quyết định về đầu tư, liên quan đến sử dụng nguồn tài chính lớn, các phương án kinh doanh táo bạo....)

+ Chủ động và sáng tạo

- Phải chủ động trong việc tìm kiếm, khai thác các cơ hội của thị trường nhằm mang lại lợi nhuận cao.

- Phải chủ động áp dụng các tiến bộ khoa học, kỹ thuật để cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí, tăng lợi nhuận...

- Phải chủ động đối phó với các rủi ro, bất trắc, các tình huống bất lợi có thể xảy ra từ phía môi trường để né tránh hoặc hạn chế thiệt hại đến mức thấp nhất.

+ Phải hướng các hoạt động vào khách hàng

- Phải đánh giá đúng vai trò của khách hàng trong nền kinh tế thị trường (khách hàng là thượng đế, khách hàng là người trả lương, khách hàng là yếu tố cạnh tranh...)

- Nhà quản trị phải dựa vào nhu cầu của khách hàng để xây dựng các chiến lược kinh doanh của mình, phải đổi mới phương thức kinh doanh, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.....

+ Phải coi trọng nhân viên

- Nhà quản trị phải đánh giá đúng vai trò người lao động trong tổ chức, là yếu tố trực tiếp thực hiện các chiến lược kinh doanh của tổ chức.

- Phải đánh giá đúng năng lực của từng nhân viên, phải tạo điều kiện cho họ thể hiện khả năng và cơ hội phát triển.

+ Nhà quản trị phải có khát vọng làm giàu và có đầu óc thực tế

- Nhà quản trị phải có tham vọng, có ý tưởng lớn, dám đối mặt với thách thức trên thương trường để tìm kiếm lợi nhuận lợi nhuận siêu ngạch. Song, những tham vọng, ý tưởng của nhà quản trị phải xuất phát từ khả năng của doanh nghiệp (các nguồn lực của DN)

- Các quyết định của nhà quản trị phải: xuất phát từ tình hình thực tế của DN, phải thể hiện sự chín chắn, thận trọng, lô gic trong từng trường hợp cụ thể.

+ Nhà quản trị phải có đạo đức kinh doanh



- Đạo đức kinh doanh được hiểu là những chuẩn mực, nguyên tắc được xã hội và giới kinh doanh thừa nhận (đó là những qui định về hành vi, quan hệ nghề nghiệp giữa các nhà quản trị với nhau, giữa nhà quản trị với xã hội trong quá trình thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp cho các nhà quản trị xử sự một cách trung thực và có trách nhiệm với cộng đồng và với nhau).

- Đạo đức kinh doanh là biểu hiện của sự dung hòa giữa lợi ích của nhà quản trị trong việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh và lợi ích của người lao động, lợi ích của khách hàng và lợi ích của cộng đồng nói chung.

- Một trong những chuẩn mực đạo đức kinh doanh là nhà quản trị phải trung thực. Trong kinh doanh, không những phải trung thực ở những việc lớn mà cả trong những việc nhỏ, không quan trọng. Phải luôn tâm niệm những bài học kinh nghiệm: “Một sự bất tín, vạn sự bất tin” hoặc: “tham bất bỏ mâm”....

- Các thương hiệu nổi tiếng trong kinh doanh thường là những thương hiệu của các nhà quản trị biết tôn trọng đạo đức kinh doanh, Ví dụ: Bill Gate, Steve Jobs.....



## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm và các chức năng quản trị, các lý thuyết quản trị, môi trường quản trị.
- Khái niệm, vai trò nhà quản trị, các cấp bậc quản trị, yêu cầu đối với nhà quản trị.

## TÌNH HUỐNG VÀ THẢO LUẬN

### Bài 1. Thế nào là quản trị

Tại một đợt tập huấn cho giám đốc bệnh viện trực thuộc sở y tế thành phố X, một giáo sư quản trị được mời đến để trình bày một số vấn đề căn bản trong việc quản trị ở các tổ chức. Bài báo cáo của giáo sư kéo dài gần hai ngày, ông đó trình bày những khía cạnh cơ bản như: mục tiêu của quản trị, các kỹ thuật quản trị, các chức năng cơ bản của quản trị, ngoài ra vị giáo sư cũng giới thiệu một số xu hướng mới trong quản trị hiện nay trên thế giới.

Sau khi bài báo cáo của giáo sư kết thúc, bác sỹ Nguyễn Văn Hùng là học viên của lớp học, hiện tại ông giữ chức Giám đốc bệnh viện A, có một phát biểu như sau :

“Thưa giáo sư, chúng tôi rất thú vị về những gì mà ngài nói và thậm chí trong đó có một số nội dung tri thức rộng lớn. Nhưng thưa ngài những vấn đề mà ngài nói chỉ thực sự cần cho các tổ chức kinh doanh, ở đây chúng tôi là bệnh viện. Mục tiêu của chúng tôi là cứu người và điều mà chúng tôi quan tâm là cần có bác sỹ giỏi về chuyên môn và những phương tiện thiết bị hiện đại, những vấn đề mà ngài nói không cần đối với chúng tôi ”

#### Câu hỏi:

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

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

### Bài 2: Phong cách quản trị.

Trọng làm việc ở phòng kỹ thuật đã 5 năm. Anh luôn làm việc tích cực và là người rất nhạy bén. Với những thành tích xuất sắc, Trọng được đề bạt lên làm trưởng phòng kỹ thuật. Trong cương vị mới, anh ta cảm thấy mình có nhiều quyền lực, anh quát nạt, ra lệnh và đòi hỏi mọi người phải tuân phục. Mặc dù các nhân viên trong phòng đều là những người thông minh và có kinh nghiệm, Trọng ít khi quan tâm đến ý kiến của họ. Trọng luôn tự tin vào năng lực của mình và anh thực sự khó chịu khi ai đó góp ý cho mình. Trọng muốn nhân viên thực hiện mọi yêu cầu của anh, không bàn cãi gì hết.

Bình là tổ trưởng tổ bảo vệ của một khách sạn. Với anh, được mọi người yêu mến là điều quan trọng hơn cả. Anh không bao giờ tỏ ra mình là sếp mà luôn hòa nhập với mọi người, sẵn lòng giúp đỡ những người gặp khó khăn. Anh luôn để nhân viên cùng tham gia ra quyết định. Để tạo không khí làm việc vui vẻ, thoải mái trong tổ, anh buông lỏng kỷ luật và cho phép nhân viên làm việc theo ý thích của mình. Khi cấp dưới hỏi ý kiến, anh thường trả lời: "Cứ làm theo cách của cậu".

#### Câu hỏi

Câu 1: Anh (chị) có đánh giá, nhận xét thế nào về hai phong cách quản trị trên (đặc điểm, ưu nhược điểm của mỗi phong cách)

Câu 2: Nếu là cán bộ quản lý, anh chị sẽ sử dụng phong cách quản trị nào?

## **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Khái niệm quản trị? Nội dung cơ bản của các chức năng quản trị?
2. Khái niệm nhà quản trị? Trình bày vai trò của nhà quản trị trong tổ chức.
3. Phân tích các yêu cầu đối với nhà quản trị trong tổ chức.
4. Nêu khái niệm và các loại môi trường quản trị. Trình bày sự ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đặc thù đối với công tác quản trị doanh nghiệp.



## **Chương 2: CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH**

### **GIỚI THIỆU CHƯƠNG**

Chương 2 là chương trình bày các vấn đề cơ bản về chức năng hoạch định để người học có được kiến thức về hoạch định vận dụng vào công tác quản trị doanh nghiệp sau này.

### **MỤC TIÊU**

#### **1. Về kiến thức:**

- Trình bày được khái niệm, tầm quan trọng của hoạch định;
- Phân biệt được các loại hoạch định;
- Trình bày được các nguyên tắc hoạch định
- Mô tả được quá trình hoạch định;

#### **2. Về kỹ năng:**

- Vận dụng được các kiến thức hoạch định vào thực tế công việc;

#### **3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.

- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

### **PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 2**

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận 1 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 2 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

### **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 2**

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không

- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác

- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

### **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 2**

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp

- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- Phương pháp:
  - + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
  - + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có



## NỘI DUNG

### 1. Khái niệm, tầm quan trọng của hoạch định

#### 1.1. Khái niệm:

+ Hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu và quyết định phải làm gì?, làm như thế nào? để đạt mục tiêu (odonnell)

+ Hoạch định là một quá trình định ra các mục tiêu trong tương lai và các chiến lược, kế hoạch cụ thể để đạt được những mục tiêu đó.

Từ các khái niệm trên ta thấy:

- Hoạch định là quá trình lao động trí óc, liên quan đến tư duy và ý chí con người về tương lai phát triển của tổ chức và những dự định, mong muốn của nhà quản trị (mục tiêu đạt được).

- Xác định rõ những công việc phải làm (tổ chức, lãnh đạo kiểm tra), tiến hành thực hiện, cách thức thực hiện và các nguồn lực cần huy động để thực hiện mục tiêu.

- Hoạch định vừa có tính dự báo (nêu hiện tượng), vừa thể hiện ý chí, sự can thiệp của con người nhằm đạt mục tiêu với chương trình hoạt động cụ thể, những biện pháp cụ thể.

#### 1.2. Tầm quan trọng của hoạch định

+ Tăng khả năng thành công của nhà quản trị, nhờ phân tích, dự báo trước được những thời cơ, thách thức, khó khăn, thuận lợi trong quá trình thực hiện mục tiêu.

+ Định hướng cho hoạt động của tổ chức, thống nhất suy nghĩ, hành động, tập trung vào những mục tiêu, nhiệm vụ trọng yếu trong từng thời kỳ.

+ Là cơ sở cho việc phân quyền, thực hiện phối hợp các yếu tố, bộ phận trong tổ chức, tạo ra sự chủ động sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ của các bộ phận, thành viên trong tổ chức.

+ Hoạch định là cơ sở triển khai các hoạt động tác nghiệp: các hoạt động nghiệp vụ trong sản xuất kinh doanh...

+ Là cơ sở để kiểm soát, điều chỉnh các hoạt động, mục tiêu của tổ chức....

### 2. Các loại hoạch định

#### 2.1. Hoạch định chiến lược

+ Hoạch định chiến lược là tập hợp các hành động, quyết định của nhà quản trị, hướng tới việc soạn thảo các chiến lược chuyên biệt nhằm đạt các mục tiêu của tổ chức.

+ Là quá trình xác định các kế hoạch dài hạn  $\geq 5$  năm.

+ Hoạch định chiến lược do các quản trị viên cấp cao thực hiện.

+ Các chiến lược được giao cho các nhà quản trị trung gian cụ thể hóa thành các kế hoạch chiến thuật.

## 2.2. Hoạch định chiến thuật

+ Là quá trình xác định các kế hoạch ngắn hạn hơn (từ 1 ÷ 2 năm), phạm vi hẹp hơn hoạch định chiến lược.

+ Hoạch định chiến thuật do các quản trị viên cấp trung gian thực hiện.

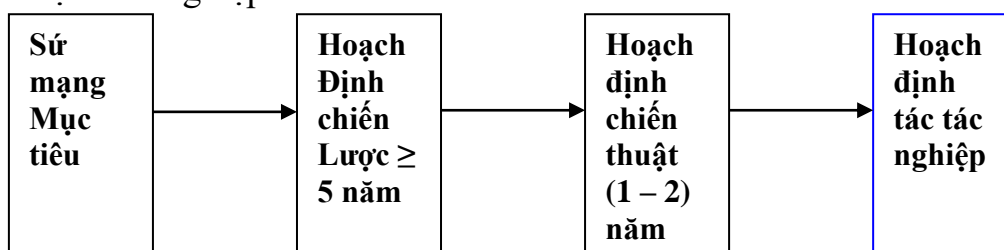
+ Hoạch định chiến thuật nhằm xác định rõ sự đóng góp của bộ phận chức năng vào tiến trình thực hiện chiến lược trên cơ sở nguồn lực được phân bổ.

## 2.3. Hoạch định tác nghiệp

+ Hoạch định tác nghiệp là xác định các kế hoạch nhằm thực hiện kế hoạch chiến thuật với thời gian ngắn hơn (<1 năm), phạm vi hẹp hơn hoạch định chiến thuật, xác định rõ các nhiệm vụ chuyên biệt được thực hiện được hoàn thành như thế nào với nguồn lực hiện có.

+ Kế hoạch tác nghiệp do các quản trị cấp cơ sở xây dựng và triển khai thực hiện.

Sơ đồ mối quan hệ giữa hoạch định chiến lược, hoạch định chiến thuật và hoạch định tác nghiệp



## 3. Nguyên tắc hoạch định

### 3.1. Tập trung, dân chủ

+ Công việc hoạch định phải có sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức (dân chủ).

+ Nhà quản trị phải là người quyết định các mục tiêu, trên cơ sở tham khảo ý kiến của những người dưới quyền (tập trung).

### 3.2. Đảm bảo tính hệ thống:

Hoạch định phải đảm bảo bao quát đầy đủ các hoạt động, các nguồn lực, phải thể hiện tính đầy đủ, lô gic, đồng bộ....

### 3.3. Tính khoa học, tính thực tiễn

+ Tính khoa học: phải nhận thức và vận dụng đúng đắn các qui luật kinh tế, các phương pháp khoa học, các môn học có liên quan.

+ Tính thực tiễn: Phải xuất phát từ môi trường, thị trường và khả năng của tổ chức

### 3.4. Tính hiệu quả:

Các chỉ tiêu, phương án kế hoạch phải được lựa chọn theo tiêu chí hiệu quả.

### 3.5. Tính định hướng:

- + Phải định hướng hoạt động của tổ chức bằng những mục tiêu cụ thể
- + Những định hướng không cố định, cứng nhắc mà mang tính dự báo, hướng dẫn.

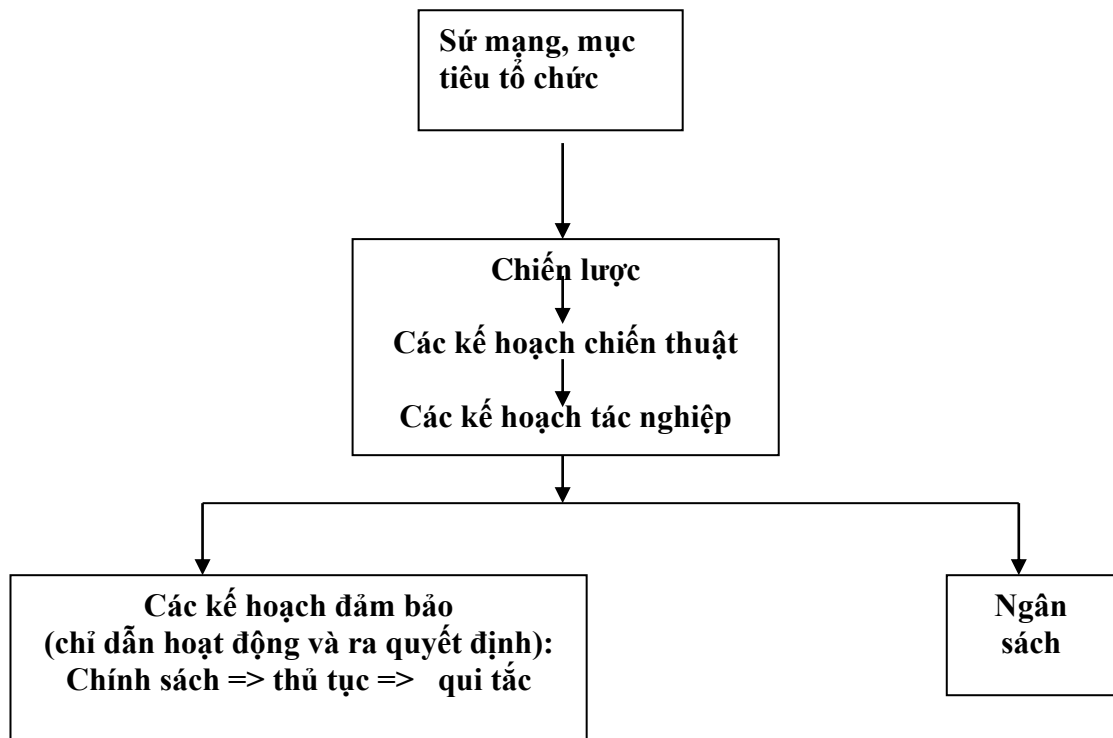
### 3.6. Tính linh hoạt, chủ động

- + Phải linh hoạt để phù hợp với sự không ổn định của môi trường, hoàn cảnh.....
- + Phải chủ động để tranh thủ được các cơ hội kinh doanh và chủ động để có chiến lược cạnh tranh thích hợp trên thị trường.

## 4. Quá trình hoạch định

### 4.1. Sơ đồ:

Mô tả mối quan hệ giữa các loại kế hoạch trong tiến trình hoạch định.



### 4.2. Các bước của quá trình hoạch định

#### 4.2.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu tổ chức

- + **Xác định sứ mạng**
  - Sứ mạng thể hiện thiên hướng hoạt động hay lý do tồn tại của tổ chức (tổ chức tồn tại để làm gì?, thực hiện những hoạt động kinh doanh nào?).

- Sứ mạng sẽ định hướng xác định mục tiêu và chiến lược của tổ chức.
- Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn sứ mạng của tổ chức:
  - Lịch sử tổ chức
  - Những năng lực đặc biệt
  - Môi trường hoạt động của tổ chức
- Sứ mạng của tổ chức có thể thay đổi theo sự thay đổi của tổ chức, môi trường và các nhà lãnh đạo cấp cao trong tổ chức.
  - + Mục tiêu của tổ chức
  - Mục tiêu là đích (kết quả tương lai) mà nhà quản trị mong muốn đạt được.
  - Mục tiêu được xác định trên cơ sở sứ mạng và nhằm thực hiện sứ mạng, nhiệm vụ tổ chức.
  - Mục tiêu định hướng hoạt động của tổ chức: Các chức năng quản trị đều hướng đến thực hiện mục tiêu nên mục tiêu là nền tảng của hoạch định.
  - Mục tiêu có nhiều loại:
    - Mục tiêu chung, tổng thể, mục tiêu bộ phận
    - Mục tiêu định tính (không thể hoặc rất khó đo lường), mục tiêu định lượng (có thể lượng hóa)
      - Mục tiêu chiến lược, chiến thuật, tác nghiệp
      - Mục tiêu dài hạn, trung hạn, ngắn hạn
      - Mục tiêu thay đổi theo từng giai đoạn phát triển của tổ chức.
  - Đặc trưng của mục tiêu
    - Tính đo lường được và cụ thể
    - Tính định hướng
    - Tính thành quả, thành tựu

#### **4.2.2. Xác định chiến lược**

- + Chiến lược là kế hoạch đồng bộ, toàn diện, chi tiết được soạn thảo để thực hiện sứ mạng và các mục tiêu của tổ chức.
- + Chiến lược tạo ra một “bộ khung” hướng dẫn tư duy và hành động, nó không chỉ ra một cách chính xác phải làm thế nào để đạt mục tiêu vì chiến lược chỉ định ra các mục tiêu, giải pháp lớn, cơ bản trong một thời gian dài (trong một tương lai bất định).
- + Chiến lược được cụ thể hóa thành kế hoạch chiến thuật, kế hoạch tác nghiệp để thực hiện nó (chiến lược là kế hoạch toàn diện, bao quát các mặt hoạt động, các nguồn lực và tiến trình thực hiện).
- + Một số chiến lược của tổ chức:
  - Chiến lược thâm nhập thị trường
  - Chiến lược phát triển thị trường,
  - Chiến lược phát triển sản phẩm
  - .....
- + Quá trình xác định chiến lược:

- Xác định mục tiêu
- Phân tích đánh giá tình hình bên trong và bên ngoài
- Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức
- Xây dựng, phân tích, đánh giá các phương án chiến lược
- Lựa chọn chiến lược (tính đến các yếu tố: rủi ro khi chiến lược được áp dụng, phản ứng của người thực hiện, yếu thời điểm ra quyết định thực hiện chiến lược...)

#### **4.2.3. Các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp**

(Để tổ chức thực hiện chiến lược, người ta tổ chức soạn thảo các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp).

+ Mục tiêu của kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp: tổ chức thực hiện mục tiêu, chủ trương, phương châm chiến lược trong từng giai đoạn cụ thể, từng hoàn cảnh và điều kiện cụ thể.

+ Yêu cầu:

- Các mục tiêu chiến thuật phải cụ thể, phải được lượng hóa.
- Các mục tiêu của kế hoạch tác nghiệp là nhằm thực hiện các mục tiêu của kế hoạch chiến thuật, nó phải cụ thể, chi tiết hơn kế hoạch chiến thuật.

+ Nội dung của kế hoạch chiến thuật và tác nghiệp

- Công việc, nhiệm vụ phải thực hiện
- Người thực hiện (cá nhân, bộ phận)
- Sự phối hợp (ai phối hợp với ai..)
- Thời điểm, thời gian thực hiện
- Địa điểm tiến hành
- Kết quả cần đạt được
- Trách nhiệm, quyền hạn cụ thể của các cá nhân, bộ phận
- Nguồn lực phải huy động, sử dụng...

+ Các bộ phận của hoạch định chiến thuật và tác nghiệp:

- Chính sách
  - Chính sách là tập hợp các chủ trương và hành động về phương diện nào đó của tổ chức, nó bao gồm các mục tiêu muốn đạt được và cách làm để đạt mục tiêu đó (ví dụ: chính sách lưu thông tiền tệ của tổ chức tín dụng nhằm quản lý cung tiền nhằm hướng tới một lãi suất mong muốn để đạt tới sự ổn định và phát triển cho tổ chức...).

• Chính sách phản ánh mục tiêu cơ bản và qui định phương hướng hành động để đạt mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra.

• Chính sách do các nhà quản trị cấp cao nghiên cứu xây dựng và ban hành (chính sách ngắn hạn:  $\leq 3$  năm, trung hạn  $< 10$  năm và dài hạn  $\geq 10$  năm).

- Các loại chính sách: chính sách cụ thể (đề cập đến một lĩnh vực, một vấn đề cụ thể: Chính sách sản phẩm, chính sách đối với người nghèo...), chính sách tổng quát (đề cập đến vấn đề mang tính tổng quát: chính sách kinh tế,...).

- Phạm vi chính sách: Chính sách tồn tại ở tất cả các cấp quản trị, trong tất cả các chức năng quản trị.

- Yêu cầu đối với một chính sách hiệu quả

- 1) Đảm bảo tính linh hoạt và ổn định: Linh hoạt để phù hợp với sự thay đổi của điều kiện hoàn thành và thực thi chính sách, đồng thời phải ổn định để duy trì trật tự và sự định hướng của chính sách.

- 2) Đảm bảo tính toàn diện:

- Chính sách phải toàn diện để bao quát mọi sự bất ngờ (để đảm bảo không có kẽ hở).

- Phạm vi của chính sách phụ thuộc vào phạm vi của đối tượng và hoạt động được điều chỉnh bằng chính sách đó.

- 3) Tính phối hợp: chính sách phải đảm bảo phối hợp các đơn vị khác nhau, có những hoạt động và quan hệ liên quan đến nhau, nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

- 4) Đạo đức: Chính sách phải tuân theo các hành vi đạo đức được xã hội chấp nhận.

- 5) Tính rõ ràng: chính sách phải rõ ràng, lô gic, tránh những cách hiểu khác nhau dẫn đến sự nhận thức và hoạt động sai lệch.

- Thủ tục

- Thủ tục mô tả chuỗi những hành động cần thiết được thực hiện trong theo một trật tự thời gian trong một tình huống cụ thể.

- Trong hoạt động quản trị, nếu chỉ có chính sách là chưa đủ, để có phương pháp hành động đúng, nhà quản trị phải có những chỉ dẫn chuẩn mực, đó chính là thủ tục (nó cung cấp những hướng dẫn chi tiết để xử lý những sự việc thường xảy ra, giúp người thực hiện biết cách hành động và hành động nhất quán trong mọi tình huống)

**Ví dụ:** chính sách lưu thông tiền tệ....

- Quy tắc

- Quy tắc xác định những việc được làm, không được làm trong một hoàn cảnh nhất định.

- Quy tắc là qui định chung, bắt buộc mọi người phải tuân theo, không được hành động theo ý riêng.

- Quy tắc khác với thủ tục ở chỗ nó không ấn định trình tự thời gian.

**Ví dụ:** Quy tắc 5S của FPT (sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng)

- Chương trình:

- Chương trình là tổ hợp các mục tiêu, chính sách, thủ tục và qui tắc, các nhiệm vụ và các bước phải tiến hành, các nguồn lực cần sử dụng và các yếu tố khác cần thiết để nhằm thực hiện một mục đích nhất định của tổ chức.

- Một chương trình phải làm rõ những công việc sau:

- 1) Các bước phải tiến hành để đạt mục tiêu

- 2) Đơn vị, cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện

- 3) Thứ tự, thời gian của mỗi bước hành động

- 4) Chương trình có thể lớn, dài hạn (chương trình xóa đói, giảm nghèo), có thể nhỏ, ngắn hạn (chương trình phổ cập ngoại ngữ cho nhân viên bộ phận lễ tân tại một khách sạn nào đó).

- 5) Chương trình là loại kế hoạch đơn dụng (chỉ sử dụng một lần).

- Ngân sách

- Ngân sách biểu thị dưới dạng tiền tệ các nguồn lực được phân bổ, huy động để đạt các mục tiêu đã đề ra (Ngân sách là bản tường trình về nguồn lực biểu thị dưới dạng tiền tệ để tiến hành một hoạt động cụ thể trong một thời gian nhất định).

- Việc thiết lập ngân sách trải qua 4 bước

- 1) Tuyên bố mục tiêu của tổ chức

- 2) Soạn thảo kế hoạch thực hiện, dự kiến chi phí cho các kế hoạch.

Thẩm định các dự toán ngân sách (nếu chưa hợp lý thì

### **4.3. Các công cụ và kỹ thuật hoạch định**

#### **4.3.1. Kỹ thuật định lượng môi trường**

+ Dự báo cung cầu, giá cả hàng hóa và nguồn lực đầu vào

+ Dự báo thu nhập, sức mua

+ Dự báo lạm phát, sự thay đổi của tỷ giá

+ Dự báo về khối lượng tiêu thụ

#### **4.3.2. Kỹ thuật phân bổ nguồn lực.**

+ Ngân sách

- Xác định các nguồn vốn hoạt động

- Chỉ tiêu ngân sách

+ Biểu đồ Gant và Pert: lập kế hoạch, lịch trình, tiến độ triển khai các hoạt động.

+ Phân tích hóa vốn

+ Qui hoạch tuyến tính

- Xác định kinh doanh

- Phân bổ vốn đầu tư và nguồn lực

- Kế hoạch vận tải

### **4.3.3. Kỹ thuật hoạch định khác**

- + Quản trị dự án
- + Xây dựng kịch bản hoạt động

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm, tầm quan trọng của hoạch định
- Các loại hoạch định
- Nguyên tắc hoạch định
- Quá trình hoạch định.





## TÌNH HUỐNG VÀ THẢO LUẬN

### Bài 1. Đóng cửa hiệu sách

Hiệu sách của ông Nam là một hiệu sách duy nhất ở thị xã A – một thị xã đang trong giai đoạn phát triển. Việc bán sách đó mang lại cho ông lợi nhuận, tuy không nhiều lắm nhưng ổn định. Cách đây vài tháng, một công ty phát hành sách có tiếng trong nước đã khai trương một hiệu sách đối diện với hiệu sách ông Nam. Thoạt đầu, ông Nam không lo lắng gì mấy vì ông cảm thấy có thể tiếp tục cạnh tranh. Nhưng rồi hiệu sách mới bắt đầu bán nhiều tựa sách với giá giảm và cũng khuyến mãi cho các khách quen. Mặc dù có cố gắng hết sức, nhưng trong một thời gian ngắn hiệu sách của ông cũn chỉ đạt được nửa doanh thu so với trước. Sau gần 6 tháng, do doanh thu tương đối thấp không đủ để trang trải chi phí, nên ông Nam đó phải quyết định đóng cửa hiệu sách của mình?

#### Câu hỏi

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

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

### Bài 2: Hướng đi nào cho Công ty Minh Hoa?

Minh Hoa là một công ty may mặc có uy tín trên thị trường, sản phẩm áo sơ mi nam của công ty nhiều năm liền được bình chọn "top ten". Tuy nhiên thời gian gần đây tình hình kinh doanh của MH có vẻ chững lại. Việc khảo sát thị trường cho thấy hai luồng ý kiến như sau:

- Khách hàng tại thành phố lớn cho rằng áo của MH không phải là "hàng hiệu", không tạo được phong cách riêng cho người mặc

- Khách hàng ở các tỉnh lại cho rằng giá của sản phẩm hơi cao

Từ kết quả khảo sát này, bộ phận tiếp thị đã đề nghị Ban giám đốc ký hợp đồng mua quyền sử dụng thương hiệu tại Việt Nam của một hãng thời trang Mỹ nổi tiếng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng thành phố. Trong khi đó, bộ phận sản xuất lại đề nghị đầu tư mua thêm trang thiết bị để nâng cao năng suất và giảm giá thành, đẩy mạnh thị phần khách hàng ở các tỉnh.

#### Câu hỏi:

- Câu 1: Vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải là vấn đề gì?

- Câu 2: Nếu anh (chị) là giám đốc công ty, anh (chị) sẽ hoạch định chiến lược phát triển của mình trong thời gian tới như thế nào?

- Câu 3: Anh (chị) sẽ ủng hộ phương án của bộ phận tiếp thị hay bộ phận sản xuất?

## **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Trình bày khái niệm, tầm quan trọng của hoạch định?
2. Nêu các loại hoạch định?
3. Trình bày các nguyên tắc hoạch định?
4. Trình bày quá trình hoạch định?

## **Chương 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC**

### **GIỚI THIỆU CHƯƠNG**

Chương 3 là chương trình bày các nội dung cơ bản về chức năng tổ chức, từ đó người học có được kiến thức về chức năng tổ chức và vận dụng vào công tác tổ chức doanh nghiệp.

### **MỤC TIÊU**

#### **1. Về kiến thức:**

- Trình bày được khái niệm, vai trò của tổ chức;
- Mô tả được sơ đồ, đặc điểm, phân biệt được các loại cấu trúc tổ chức;
- Trình bày được vấn đề phân quyền trong công tác tổ chức.

#### **2. Về kỹ năng:**

- Vận dụng được các kiến thức về chức năng tổ chức vào thực tế công việc;

#### **3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.

- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

### **PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 3**

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 3) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 3 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

### **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 3**

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không  
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác  
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

### **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 3**

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- Phương pháp:
  - + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
  - + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: 1 điểm kiểm tra (hình thức: viết)



## NỘI DUNG

### 1. Khái niệm, vai trò của tổ chức

#### 1.1. Khái niệm

+ Tổ chức, theo tiếng Hy Lạp là “Ogranon”, có nghĩa là: sự hài hòa, đó là những hoạt động đem lại bản chất thích nghi với sự sống.

+ Tổ chức là liên hiệp của hai hay nhiều người một cách có ý thức để thực hiện một công việc nào đó nhằm thực hiện mục tiêu chung.

+ Thực hiện chức năng tổ chức trong hoạt động quản trị là việc xác định các công việc cần phải làm và những người làm công việc đó, xác định rõ chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi bộ phận và cá nhân cũng như mối liên hệ giữa các bộ phận và cá nhân này trong khi tiến hành công việc, nhằm thiết lập một môi trường thuận lợi cho hoạt động và đạt đến mục tiêu chung của tổ chức.

#### Như vậy:

- Tổ chức là quá trình phân chia tổ chức thành các bộ phận và xác lập mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn giữa các bộ phận.

- Mục đích của chức năng tổ chức

- Làm rõ nhiệm vụ cần phải tiến hành để đạt mục tiêu.
- Xây dựng bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
- Xác định vị trí vai trò của từng cá nhân trong tổ chức
- Xây dựng nền nếp văn hóa của tổ chức
- Phát hiện, hiệu chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức
- Phát huy sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có của tổ chức.
- Tạo thế lực cho tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

#### 1.2 Vai trò của công tác tổ chức

+ Tạo nền móng cho hoạt động của tổ chức nói chung và cho hoạt động quản trị nói riêng.

+ Sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức, đặc biệt là nguồn nhân lực

+ Tạo ra văn hóa tổ chức – nền tảng của sự hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức để nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức

### 2. Cấu trúc tổ chức

#### 2.1. Khái niệm và đặc điểm của cấu trúc tổ chức

##### 2.1.1. Khái niệm:

Cấu trúc (hay cơ cấu) tổ chức là một tập hợp bao gồm các bộ phận (đơn vị, cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc nhau, được chuyên môn hóa theo những chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn nhất định nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu chung đã được xác định.

Cơ cấu tổ chức có ý nghĩa

- Cho phép sử dụng hợp lý các nguồn lực của tổ chức
- Cho phép xác định rõ vị trí, vai trò của các cá nhân, đơn vị cũng như mối liên hệ giữa các đơn vị và cá nhân này, hình thành các nhóm trong tổ chức.
- Cơ cấu tổ chức cho phép phân định rõ các dòng thông tin, góp phần quan trọng trong việc ra các quyết định quản trị.

### **2.1.2. Đặc điểm của cấu trúc tổ chức**

- + Tính tập trung
- + Tính phức tạp
- + Tính tiêu chuẩn hóa

### **2.2. Các nguyên tắc cấu trúc tổ chức**

+ Phải tương thích giữa hình thức và chức năng: Khi thiết kế cấu trúc tổ chức, các bộ phận hay các đơn vị cấu thành đều phải nhằm thực hiện các chức năng, hay xuất phát từ việc thực hiện chức năng “Hình thức phải đi sau chức năng”.

+ Thống nhất chỉ huy

- Cấu trúc tổ chức được xác lập phải đảm bảo cho mỗi mỗi đơn vị, cá nhân chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình.

- Phải đảm bảo sự chỉ huy thống nhất trong toàn tổ chức

+ Cân đối:

- Phải cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị và cá nhân với nhau.

- Sự cân đối sẽ tạo ra sự ổn định bền vững trong tổ chức.

+ Linh hoạt: Cấu trúc tổ chức phải có khả năng thích ứng, đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài cũng như bên trong của tổ chức.

+ Hiệu quả: Cấu trúc tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh tế.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức**

#### **2.3.1. Mục tiêu và chiến lược của tổ chức**

+ Cấu trúc tổ chức được xây dựng nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

+ Khi mục tiêu và chiến lược của tổ chức thay đổi thì cấu trúc tổ chức phải thay đổi, điều chỉnh và hoàn thiện sao cho phù hợp với yêu cầu của mục tiêu và chiến lược.

#### **2.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của tổ chức:**

Đây là cơ sở pháp lý và là căn cứ quan trọng để từng tổ chức thiết kế cấu trúc tổ chức để thực hiện tốt nhất chức năng, nhiệm vụ của mình.



### 2.3.3. Qui mô của tổ chức:

+ Qui mô tổ chức càng lớn, cấu trúc tổ chức càng phức tạp (qui mô lớn đòi hỏi phải có nhiều cấp, nhiều bộ phận, tạo nên nhiều mối quan hệ phức tạp trong tổ chức).

+ Qui mô tổ chức nhỏ: cấu trúc tổ chức sẽ đơn giản (cấu trúc tổ chức sẽ ít các cấp, các bộ phận).

### 2.3.4. Đặc điểm về kỹ thuật công nghệ của tổ chức:

Kỹ thuật công nghệ được sử dụng càng hiện đại, thiết bị có xu hướng tự động hóa cao thì cấu trúc tổ chức sẽ đơn giản hơn.

### 2.3.5. Môi trường bên ngoài

+ Trong điều kiện môi trường bên ngoài ổn định, các yếu tố môi trường có thể dự đoán và dễ kiểm soát thì cấu trúc tổ chức sẽ ổn định và đơn giản hơn.

+ Cấu trúc tổ chức sẽ phức tạp và đòi hỏi sự linh hoạt hơn khi môi trường có nhiều biến động và có nhiều yếu tố khó dự báo.

### 2.3.6. Trình độ quản trị viên và trang thiết bị quản trị

+ Đội ngũ quản trị viên có trình độ, kinh nghiệm và có kiến thức thì cấu trúc tổ chức có thể giảm bớt được các đầu mối, các mối liên hệ, các bộ phận quản trị với nhau.

+ Trang thiết bị hiện đại, đầy đủ sẽ đáp ứng sẽ đáp ứng tốt hơn các yêu cầu công việc, vì thế cấu trúc tổ chức sẽ đơn giản hơn.

## 2.4. Các mô hình cấu trúc tổ chức

### 2.4.1. Cấu trúc đơn giản (cấu trúc trực tuyến)

+ Đặc điểm

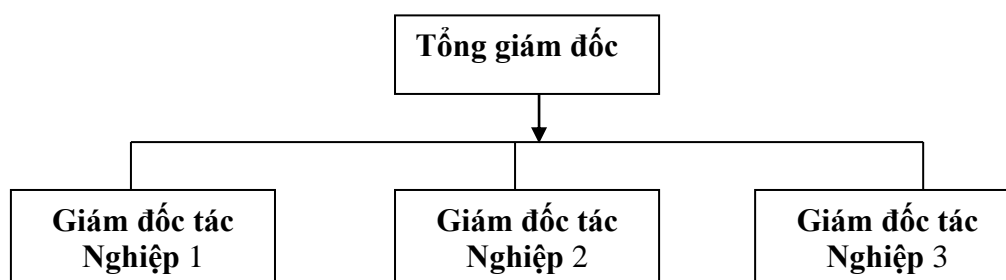
- Quyền hành quản trị tập trung cao độ vào tay một người.

- Mỗi người, mỗi bộ phận chỉ có một cấp trên trực tiếp, toàn bộ công việc được giải quyết theo một mối liên hệ đường thẳng

- Người đứng đầu đơn vị thực hiện tất cả các chức năng và hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của đơn vị mình

- Có rất ít đầu mối trung gian và đầu mối quản lý.

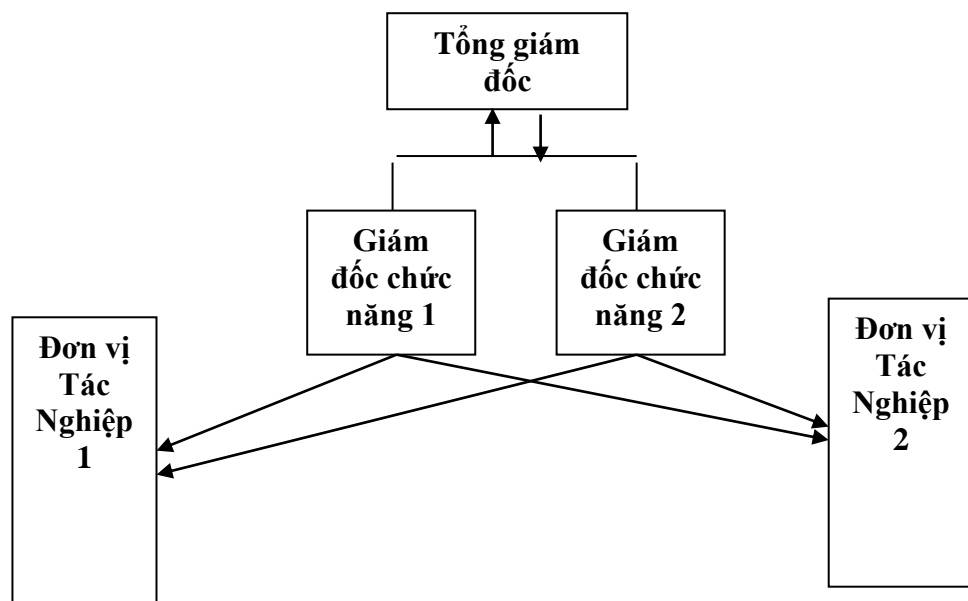
+ Sơ đồ



- + Ưu điểm
  - Gọn nhẹ, linh hoạt
  - Chi phí quản lý ít
  - Kiểm soát và điều chỉnh dễ dàng
- + Nhược điểm
  - Đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ tổng hợp vì họ phải làm nhiều công việc khác nhau cùng một lúc.
  - Dễ dẫn đến tình trạng quá tải đối với nhà quản trị
  - Không phát huy được vai trò của cán bộ nhân viên dưới quyền (vì mọi công việc đều do nhà quản trị tiến hành).

#### 2.4.2. Cấu trúc chức năng

- + Đặc điểm
  - Trong cấu trúc tổ chức có thêm các bộ phận có thêm các bộ phận chức năng, giúp cho nhà quản trị chỉ đạo hoạt động của các bộ phận cấp dưới về chuyên môn nghiệp vụ theo qui định



- + Ưu điểm:
  - Giải phóng nhà quản trị khỏi các công việc sự vụ hàng ngày, tập trung thời gian cho các công việc lớn
  - Đảm sự chuyên môn hóa trong công việc (mỗi chức năng chỉ đảm nhiệm những công việc nhất định).

- Đảm bảo phát huy được vai trò của cán bộ nhân viên trong tổ chức trong việc ra các quyết định quản trị.

- Sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, kỹ thuật của tổ chức.

+ Nhược điểm

- Kém linh hoạt (do có sự phân chia quyền lực cho các chức năng).

- Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng không cao (có thể xuất hiện ưu tiên lợi ích nhóm).

- Có thể phát sinh những vướng mắc giữa nhà quản trị và các bộ phận chức năng trong giải quyết công việc.

(mô hình này áp dụng cho các tổ chức có qui mô lớn, phạm vi hoạt động rộng)

### 2.4.3. Cấu trúc tổ chức theo sản phẩm

### 2.4.4. Cấu trúc tổ chức theo khách hàng

### 2.4.5. Cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý

### 2.4.6. Cấu trúc tổ chức theo ma trận

### 2.4.7. Cấu trúc trực tuyến - chức năng

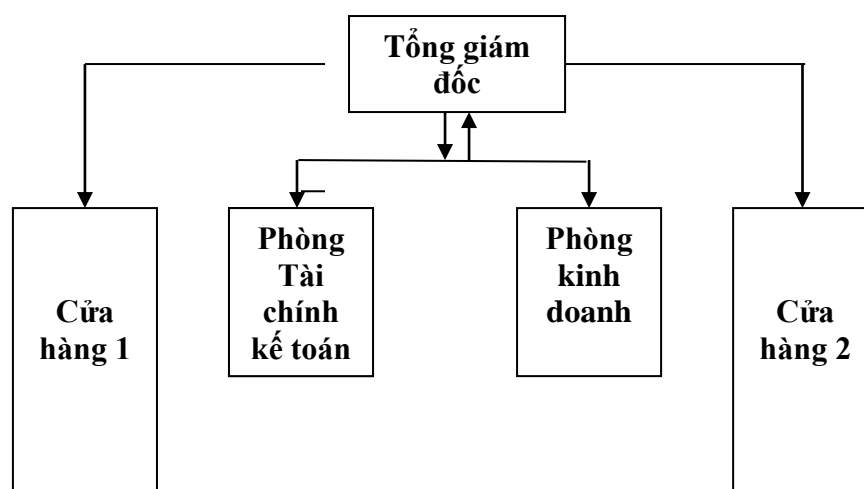
+ Đặc điểm:

- Đây là một dạng cấu trúc hỗn hợp, được thiết kế dựa trên sự kết hợp giữa cấu trúc đơn giản và cấu trúc chức năng).

- Trong cấu trúc vẫn có các bộ phận chức năng, nhưng chỉ đóng vai trò tham mưu, không tham gia điều hành các đơn vị trực thuộc (các bộ phận chức năng được gọi là các nhóm chuyên gia)

- Nhà quản trị vẫn điều hành trực tuyến các đơn vị tác nghiệp

+ Sơ đồ



+ Ưu điểm

- Giám đốc có thể giải quyết được các vấn đề phức tạp nhờ vai trò của nhóm chuyên gia.

- Góp phần rèn luyện kỹ năng phân tích của nhà quản trị (vì phải xử lý thường xuyên các ý kiến của nhóm chuyên gia).

- Phát huy ưu điểm của cấu trúc trực tuyến và cấu trúc chức năng, đồng thời hạn chế những nhược điểm của hai cấu trúc này.

+ Nhược điểm

- Mất thời gian xử lý ý kiến khác nhau của các chuyên gia, làm mất thời gian trong việc ra quyết định.

- Cấu trúc tổ chức phức tạp và khó kiểm soát

- Sự phối hợp giữa các bộ phận chuyên gia bị hạn chế.

### **3. Phân quyền trong công tác tổ chức**

#### **3.1. Khái niệm và các hình thức phân quyền trong tổ chức**

+ Khái niệm: Phân quyền là quá trình chuyển giao nhiệm vụ và quyền hạn cho bộ phận hay cá nhân có trách nhiệm thực hiện đó.

- Nhiệm vụ được hiểu là: Những công việc hay phần công việc mà các thành viên trong tổ chức phải thực hiện để đạt mục tiêu.

- Quyền hạn là quyền được sử dụng các nguồn lực của tổ chức để thực hiện các nhiệm vụ.

- Trách nhiệm là nghĩa vụ phải hoàn thành nhiệm vụ và hoàn thành đúng với yêu cầu người giao.

- Tất cả các tổ chức đều có sự phân quyền nhưng không có phân quyền tuyệt đối.

- Quyền hạn được giao cho chức vụ chứ không phải giao cho cá nhân (nhưng mỗi chức vụ đều do một cá nhân nắm giữ trong một thời gian nhất định nên quyền hạn luôn gắn với cá nhân).

**Chú ý:** Nhà quản trị phân quyền cho cấp dưới để họ có điều kiện hoàn thành nhiệm vụ nhưng vẫn phải gánh chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện công việc.

+ Các hình thức phân quyền:

- Phân quyền theo chức năng: là phân quyền theo chức năng nhiệm vụ của tổ chức như: sản xuất, cung ứng, marketing, nhân sự, tài chính...

- Phân quyền theo chiến lược: Phân quyền cho các cấp trung gian để họ thực hiện chiến lược như: xác định giá cả, lựa chọn đầu tư, đa dạng hóa sản phẩm....

#### **3.2. Sự cần thiết phải phân quyền trong tổ chức**

+ Tạo ra sự chủ động cho nhân viên dưới quyền trong việc thực hiện công việc.

+ Giúp cho cấp dưới độc lập trong hoạt động, giải quyết công việc.

+ Giảm áp lực đối với các nhà quản trị cấp trên, tạo điều kiện cho họ tập trung vào những vấn đề chiến lược.

**Chú ý:** Một số vấn đề nảy sinh khi phân quyền:

- Sự kiểm soát chặt chẽ của người lãnh đạo, khiến cho người thực hiện không thấy thoải mái.
- Phạm vi quyền hạn có thể không rõ ràng (có thể gây khó khăn cho người thực hiện).
- Người dưới quyền không đủ năng lực
- Quyền hạn không tương xứng với trách nhiệm.

### **3.3. Các yêu cầu khi phân quyền**

- + Phải biết rộng rãi với cấp dưới (phân quyền thỏa đáng với năng lực cấp dưới)
- + Khi cần thiết có thể trao cho cấp dưới cả quyền ra quyết định.
- + Phải tin tưởng ở cấp dưới và biết chấp nhận những thất bại của cấp dưới.
- + Phải biết tổ chức kiểm tra, theo dõi cấp dưới.

### **3.4. Quá trình phân quyền**

Bước 1: Xác định mục tiêu phân quyền

Bước 2: Tiến hành giao nhiệm vụ

Bước 3: Giao quyền hạn cho người được giao nhiệm vụ

Bước 4: Tiến hành kiểm tra, theo dõi việc thực hiện nhiệm vụ của cấp dưới.

### **3.5. Tầm hạn quản trị**

#### **3.5.1. Khái niệm, phân loại tầm hạn quản trị**

+ Khái niệm: Tầm hạn quản trị (còn gọi là tầm hạn kiểm soát) chỉ số lượng cấp dưới mà một nhà quản trị có thể quản lý trực tiếp một cách có hiệu quả.

- Theo kinh nghiệm: Tầm hạn quản trị tốt nhất cho nhà quản trị là từ 3 – 10 (tùy theo tính chất đặc điểm của công việc)

- Tầm hạn quản trị có liên quan trực tiếp đến việc xây dựng bộ máy của tổ chức và phân quyền

**Ví dụ:** một tổ chức có 18 nhân viên

1) Nếu tầm hạn quản trị là 18 thì tổ chức bộ máy có 2 cấp:

Giám đốc => Nhân viên.

2) Nếu tầm hạn quản trị là 3 thì tổ chức bộ máy sẽ có 4 cấp:

Tổng giám đốc => giám đốc => Quản đốc => Nhân viên

+ Phân loại tầm hạn quản trị

- Tầm hạn quản trị rộng:

- Nhà quản trị phải quản lý trực tiếp nhiều bộ phận hay cá nhân dưới quyền.
- Tầm hạn quản trị rộng sẽ có ít các tầng, nấc trung gian.

- Tầm hạn quản trị hẹp:

- Mỗi nhà quản trị chỉ phải quản lý trực tiếp một số lượng ít các bộ phận hay cá nhân dưới quyền.
- Tầm hạn quản trị hẹp bộ máy tổ chức có nhiều tầng, nấc trung gian.

### **3.5.2. Căn cứ xác định tầm hạn quản trị**

- + Năng lực của nhà quản trị
  - Nhà quản trị có năng lực quản lý tốt: xác định tầm hạn quản trị rộng.
  - Năng lực nhà quản trị hạn chế: Xác định tầm hạn quản trị hẹp
- + Trình độ cấp dưới
  - Cấp dưới có trình độ quản lý cao: Xác định tầm hạn quản trị rộng
  - Trình độ cấp dưới bị hạn chế: Xác định tầm hạn quản trị hẹp.
- + Mức độ ủy quyền của cấp trên cho cấp dưới:
  - Mức độ ủy quyền lớn: xác định tầm hạn quản trị rộng
  - Mức độ ủy quyền hạn chế: xác định tầm hạn quản trị hẹp.
- + Tính chất kế hoạch của công việc: Công việc có tính kế hoạch cao, sẽ xác định tầm hạn quản trị rộng và ngược lại, những công việc có tính kế hoạch thấp sẽ xác định tầm hạn quản trị hẹp.
- + Mức độ ổn định của công việc: những công việc ổn định sẽ xác định tầm hạn quản trị rộng và ngược lại, những công việc có tính ổn định thấp sẽ xác định tầm hạn quản trị hẹp.
- + Kỹ thuật và phương tiện truyền đạt thông tin: Kỹ thuật và phương tiện truyền đạt thông tin tiên tiến, hiện đại sẽ xác định tầm hạn quản trị rộng và ngược lại, kỹ thuật truyền đạt thông tin lạc hậu phải xác định tầm hạn quản trị hẹp.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm, vai trò của tổ chức;
- Các loại cấu trúc tổ chức;
- Phân quyền trong công tác tổ chức.





## TÌNH HUỐNG VÀ THẢO LUẬN

### *Bài 1: Công ty quần áo may sẵn*

“Tôi sẽ không có bất kỳ sơ đồ tổ chức hay mô tả cương vị công tác dưới bất kỳ hình thức nào ở cái công ty này”, ông Minh vị chủ tịch và là người sáng lập công ty quần áo may sẵn, nhà sản xuất comple may sẵn và áo khoác thể thao cho nam giới đã tuyên bố như vậy. “Chúng ta là một công ty thành đạt và đang phát triển nơi tôi muốn tất cả mọi người quản lý và nhân viên của chúng ta đều cảm thấy họ là những người cùng một đội ngũ. Sơ đồ tổ chức và bản mô tả công việc chính là cách làm cho mọi người cảm thấy họ có cương vị riêng – mỗi ô trong sơ đồ – và vì thế chỉ muốn khur khur giữ lấy. Tôi không muốn bất kỳ người nào với ý nghĩa như vậy! Chúng ta đã trưởng thành từ một công ty nhỏ với doanh thu hàng năm vài trăm triệu đồng đến nay trở thành một công ty lớn với doanh thu hằng năm vài chục tỷ đồng chính là vì tất cả chúng ta đã hoà hợp ăn ý với nhau và đã mạnh dạn nhờ mẫu tốt và chi phí thấp. Chúng ta không cần phải là General Motors với sơ đồ tổ chức rắc rối của họ, và tôi không bao giờ muốn chúng ta như vậy”.

Khi bàn luận về ý kiến của vị chủ tịch về sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác vào một bữa ăn trưa, ông Hùng kế toán trưởng công ty đã ra sức bảo vệ vị chủ tịch và nhấn mạnh rằng hành động theo tinh thần đồng đội thực sự chính là cốt lõi của sự thành công. Tuy nhiên cô Lan, phụ trách sản xuất thì cho rằng “quan điểm của vị chủ tịch là sai lầm không thể chấp nhận được”. Cô Lan nói: “Sự thật là tôi không thể điều hành nổi công việc của tôi nếu không có sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác, tôi phải dấu nó trong ngăn bàn của tôi, chỗ mà ông Minh không sao tìm được”

#### CÂU HỎI:

- Câu 1: Anh (chị) đánh giá như thế nào về quan điểm của ông Minh và cô Lan?

- Câu 2: Ưu nhược điểm của cơ cấu tổ chức? Khắc phục các nhược điểm như thế nào?

### **Bài 2: Thay đổi cơ cấu tổ chức – Bài toán hiệu quả**

Năm 2003 Bibica gặp phải sự cố tài chính do quản lý không hiệu quả. Trước áp lực của các cổ đông và dư luận, ban lãnh đạo công ty một mặt tìm cách giải quyết khủng hoảng, mặt khác quyết tâm rũ bỏ cách quản lý rời rạc. Công ty quyết định đầu tư xây dựng quy trình mang tính chuẩn mực nhằm tăng hiệu quả kinh doanh và quản lý. Bibica đã cải tổ toàn bộ hệ thống thông tin gồm email, website, COS (Company Operation System – Văn phòng điện tử) và ERP (Enterprise Resource Planning- Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp) với tổng vốn đầu tư trên 2 tỷ đồng. Bibica đã điều chỉnh cơ cấu tổ chức (bỏ cơ chế phó giám đốc), xây dựng ban lãnh đạo gồm tổng giám đốc điều hành và các giám đốc các

khôi (nhân sự, tài chính, kỹ thuật, sản xuất, bán hàng...) cho phù hợp với hệ thống thông tin mà công ty đầu tư.

Thời gian đầu triển khai, tỷ lệ sai số của nhân viên ứng dụng hệ thống mới rất cao, gần 10%. Công ty vẫn kiên quyết thực hiện. Nhân viên vốn quen với hệ thống cũ bắt đầu phản ứng. Có trường hợp nhân viên vẫn làm theo hệ thống cũ để bán hàng sau đó mới nhập số liệu theo hệ thống mới. Lãnh đạo công ty không chấp nhận cách làm này, bắt buộc nhân viên phải thực hiện trên hệ thống mới. Nhân viên nào sợ hệ thống mới không chuẩn mực thì phải lấy số liệu trên hệ thống mới nhập vào hệ thống cũ để báo cáo chứ không được làm ngược lại. Công ty sẵn sàng bố trí thêm nhân sự để nhập số liệu. Sau một thời gian, nhân viên đã quen với cách làm mới và công ty đã đưa hệ thống lên mạng. Việc tổ chức và quản lý hoạt động theo ERP đã giúp doanh nghiệp kiểm soát được tình hình hoạt động kinh doanh, đưa ra các báo cáo chính xác, cung cấp báo cáo tài chính tin cậy cho cổ đông.

Việc liên kết thông tin chặt chẽ giữa các bộ phận giúp cho doanh nghiệp nắm rõ con số nguyên vật liệu cần trong từng giai đoạn sản xuất, khả năng đáp ứng về số lượng và thời gian cho mỗi đơn hàng... Từ đó có thể đưa ra các quyết định chính xác kịp thời về sản xuất, quản lý dòng tiền, giảm thiểu khả năng chậm trễ hạn đơn hàng, lập kế hoạch mua hàng theo từng nhu cầu sản xuất.....

Từ chỗ khủng hoảng tài chính, kinh doanh thua lỗ, nhờ vào giải pháp điều chỉnh cơ cấu tổ chức, sắp xếp nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển công nghệ thông tin đã giúp Bibica không những đứng vững mà liên tục phát triển với hai nhà máy sản xuất, 4 chi nhánh, hơn 100 đại lý phân phối, doanh thu 290 tỷ đồng (năm 2005) doanh nghiệp đã trở thành 1 trong 21 thương hiệu nổi tiếng Việt Nam (do Bộ Văn Hóa Thông Tin công nhận năm 2004) và được vinh dự nhận giải thưởng Sao Khuê 2006.

**Câu hỏi:**

Câu 1: Anh (chị) có nhận xét gì về chức năng tổ chức ở công ty Bibica?

Câu 2: Theo anh (chị) bài học có thể rút ra qua tình huống này là gì ?

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, vai trò của tổ chức?
2. Trình bày sơ đồ, đặc điểm, ưu điểm, nhược điểm của các loại cấu trúc tổ chức. Phân biệt các cấu trúc trực tuyến, chức năng và cấu trúc hỗn hợp trực tuyến chức năng?
3. Phân quyền trong công tác tổ chức.



## **Chương 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO**

### **GIỚI THIỆU CHƯƠNG**

Chương 4 là chương trình bày các vấn đề về chức năng lãnh đạo, từ đó giúp người học có được các kiến thức về lãnh đạo vận dụng vào công tác thực tế tại doanh nghiệp sau này.

### **MỤC TIÊU**

#### **1. Về kiến thức:**

- Trình bày được khái niệm và tầm quan trọng của lãnh đạo
- Giải thích được các nguyên tắc lãnh đạo
- Phân tích được các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo
- Trình bày được nội dung lãnh đạo
- Mô tả được các phương pháp lãnh đạo và hình thức lãnh đạo
- Mô tả được các phong cách nhà quản trị.

#### **2. Về kỹ năng:**

- Vận dụng được các kiến thức tổng quan về quản trị học vào thực tế công việc;

#### **3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.

- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

### **PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 4**

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận 1 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 4) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 4 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

### **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 4**

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không

- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác

- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

### **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 4**

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

- + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

## NỘI DUNG

### 1. Khái niệm và tầm quan trọng của lãnh đạo

#### 1.1. Khái niệm

+ Lãnh đạo: là sự gây ảnh hưởng tới nhân viên hay tổ chức, thúc đẩy họ tự nguyện, nhiệt tình thực hiện mục tiêu của tổ chức.

+ Chức năng lãnh đạo trong quản trị là một quá trình tác động lên con người, làm cho họ thực sự sẵn sàng và nhiệt tình phấn đấu để hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

Từ khái niệm trên ta thấy:

- Lãnh đạo là hoạt động tác động lên nhận thức của nhân viên, qua đó, điều chỉnh nhận thức và hành vi của họ nhằm đạt được mục đích của nhà quản trị.

- Những tác động của nhà quản trị đến nhân viên là: Thuyết phục, động viên, chỉ dẫn, thủ đoạn... hoặc bằng sự gương mẫu của mình.

- Lãnh đạo là hoạt động cần thiết để thực hiện chức trách của nhà quản trị nhằm gây ảnh hưởng tới nhân viên để họ tự nguyện, nhiệt tình thực hiện mục tiêu của tổ chức.

#### 1.2. Tầm quan trọng

+ Lãnh đạo là điều kiện để quá trình hoạch định của tổ chức trở thành hiện thực.

+ Lãnh đạo có hiệu quả sẽ huy động được các tiềm năng của các cá nhân và hướng nó vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

+ Thông qua lãnh đạo sẽ nâng cao năng lực và phẩm chất của nhân viên, từ đó, tạo ra bầu không khí lao động tốt cho tổ chức.

### 2. Các nguyên tắc lãnh đạo

#### 2.1. Đảm bảo sự kết hợp hài hòa giữa các mục tiêu (mục tiêu của cá nhân và của tổ chức)

+ Mục tiêu của cá nhân: Thu nhập, thăng tiến...

+ Mục tiêu của tổ chức: Ổn định, phát triển, lợi nhuận tối đa, mở rộng qui mô...

+ Nhà quản trị phải tạo ra sự hài hòa giữa mục tiêu của cá nhân, của bộ phận và toàn bộ tổ chức, phải dung hòa các lợi ích của cá nhân với nhau và với tập thể và toàn bộ tổ chức.

+ Sự thống nhất về mục tiêu, nguyện vọng là cơ sở cho sự thống nhất về nhận thức và hành động, tạo ra sức mạnh tổ chức để đạt được mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của mỗi cá nhân, bộ phận.

## **2.2. Nhà quản trị phải đóng vai trò là “phương tiện” giúp cho cá nhân thỏa mãn các nhu cầu của họ.**

+ Thỏa mãn nhu cầu cá nhân là điều kiện họ nghe làm theo yêu cầu của nhà quản trị (theo qui luật: Nhân viên dưới quyền sẽ nghe và làm theo những ai giúp họ thỏa mãn nhu cầu của mình).

+ Hoạt động lãnh đạo thúc đẩy nhân viên dưới quyền thực hiện các mục tiêu của tổ chức, thông qua đó, thỏa mãn nhu cầu của họ.

## **2.3. Nhà quản trị phải làm việc (lãnh đạo) theo đúng chức trách và quyền hạn của mình**

+ Mỗi nhà quản trị trong tổ chức đều có quyền và trách nhiệm theo qui định, họ chỉ được sử dụng quyền hạn trong phạm vi chức trách của mình để tác động tới nhân viên dưới quyền.

+ Trong lãnh đạo, phải tránh xu hướng lạm dụng quyền lực hoặc né tránh sử dụng quyền lực gây ra những hậu quả xấu trong lãnh đạo.

+ Sử dụng quyền phải gắn với trách nhiệm: Quyền lực càng lớn thì trách nhiệm càng cao.

## **2.4. Ủy nhiệm, ủy quyền phải đúng qui định**

+ Ủy nhiệm, ủy quyền là giao nhiệm vụ và giao quyền cho cấp dưới để họ thay mình thực hiện nhiệm vụ của tổ chức.

+ Tác dụng của ủy nhiệm, ủy quyền: giảm được áp lực cho nhà quản trị để họ có điều kiện tập trung vào những công việc then chốt đồng thời rèn luyện tính tự chủ, độc lập giải quyết công việc của cấp dưới.

+ Hình thức ủy nhiệm, ủy quyền: có thể bằng văn bản hoặc bằng miệng.

+ Quá trình ủy nhiệm, ủy quyền

- Xác định kết quả mong muốn (mục tiêu cần đạt được)

- Giao nhiệm vụ

- Giao quyền để thực hiện nhiệm vụ (hoặc công việc)

- Kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ

+ Chú ý khi ủy nhiệm, ủy quyền:

- Chỉ được ủy nhiệm, ủy quyền trong phạm vi chức trách nhiệm vụ của mình.

- Trao quyền phải gắn với trách nhiệm (tương xứng giữa quyền và nghĩa vụ)

- Cần phải tránh 02 xu hướng trong ủy nhiệm, ủy quyền

1) Cấp trên hạn chế ủy quyền (ôm đồm)

2) Thiếu sự kiểm tra, kiểm soát, phó mặc cho cấp dưới thực hiện công việc.

## **3. Các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo**

### **3.1. Chế độ chính trị**

Chế độ chính trị sẽ quyết định:

+ Cơ chế lãnh đạo



- + Nguyên tắc và phương pháp lãnh đạo
- + Phong cách, lề lối làm việc của bộ máy

### **3.2. Xã hội - môi trường:**

+ Môi trường tự nhiên: ảnh hưởng tới cấu trúc tổ chức, phương pháp lãnh đạo của nhà quản trị.

+ Môi trường xã hội: bao gồm các mối quan hệ, các hoạt động của con người trong xã hội, môi trường xã hội chi phối nhiều đến cơ cấu bộ máy, và phương pháp lãnh đạo của nhà quản trị.

### **3.3. Khoa học về tổ chức:**

+ Khoa học về tổ chức là khoa học thiết lập các mối quan hệ giữa con người với con người trong hoạt động chung, giữa các bộ phận trong bộ máy, qui định chức năng nhiệm vụ của bộ máy và các bộ phận liên quan..

+ Khoa học về tổ chức tác động mạnh đến hiệu quả lãnh đạo của nhà quản trị.

### **3.4. Quyền lực và uy tín (quyền uy)**

+ Quyền lực: tạo ra sức mạnh cho nhà quản trị trong việc điều hành cấp dưới, đây là yếu tố quan trọng đảm bảo hiệu quả của lãnh đạo.

+ Uy tín:

- Uy tín là sức mạnh tinh thần cho nhà quản trị trong tổ chức (với những người có liên quan).

- Uy tín tạo ra sự tin tưởng của cấp dưới đối với nhà quản trị, giúp cho nhà quản trị tập hợp được sự ủng hộ của mọi người trong tổ chức

### **3.5. Thông tin:**

- Thông tin là cơ sở để nhà quản trị ra các quyết định lãnh đạo (được coi là yếu tố nguyên liệu cho các quyết định)

- Thiếu thông tin, nhà quản trị không thể thực hiện công việc lãnh đạo trong tổ chức (Nhà quản trị coi như bị mù)

### **3.6. Mô hình quản lý tổng quát:**

Là sự tổng hợp của các yếu tố trên, theo đó, các bộ máy có cùng sự tác động của các yếu tố trên sẽ giống nhau về cấu trúc tổ chức, về hình thức và phương pháp lãnh đạo.

## **4. Nội dung lãnh đạo**

### **4.1. Hiểu rõ con người trong tổ chức**

+ Hiểu rõ con người sẽ giúp cho nhà quản trị lựa chọn được phương pháp lãnh đạo đúng và ra các quyết định đúng.

+ Hiểu rõ con người bao gồm: Năng lực, đặc điểm tâm lý, nhu cầu, các mối quan hệ xã hội và cuộc sống cá nhân của họ.

+ Hiểu rõ được con người là việc khó khăn vì nhu cầu, động cơ của từng người trong tổ chức rất khác nhau, những nhu cầu đó thường xuyên thay đổi theo thời gian và hoàn cảnh sống của họ.

#### **4.2. Dự kiến các nhóm làm việc**

+ Nhóm làm việc là tập hợp của hai hay nhiều cá nhân có ảnh hưởng, phụ thuộc lẫn nhau và cùng hoạt động để đạt mục tiêu chung.

+ Sự cần thiết của việc hình thành nhóm:

- Tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lãnh đạo của nhà quản trị, giảm áp lực công việc cho nhà quản trị...

- Thỏa mãn những nhu cầu: An toàn, địa vị, sức mạnh....

+ Xây dựng nhóm áp dụng ở những tổ chức có qui mô lớn, có nhiều người, nhiều loại công việc khác nhau.

+ Các nhóm làm việc sẽ giúp cho nhà quản trị thực hiện tốt vai trò lãnh đạo của mình, giảm được áp lực công việc, có điều kiện tập trung vào những công việc lớn, then chốt.

#### **4.3. Dự kiến tình huống và cách ứng xử**

+ Tình huống trong lãnh đạo là sự việc có vấn đề xảy ra trong quá trình hoạt động của tổ chức

+ Có hai loại tình huống xảy ra trong quá trình lãnh đạo

- Những tình huống tốt, thuận lợi (tạo ra từ phía người lãnh đạo, nhân viên dưới quyền hoặc từ phía các yếu tố bên ngoài tổ chức).

- Tình huống xấu, bất lợi: do các nhân tố bên trong, bên ngoài tổ chức đưa đến (thay đổi về nhân sự, khó khăn về tài chính, đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện...)

+ Nguyên tắc xử lý các tình huống trong lãnh đạo:

- Không được bỏ lỡ các tình huống tốt thuận lợi (các cơ hội kinh doanh tốt, mang lại lợi nhuận cao, tạo ra vị thế cạnh tranh thuận lợi...).

- Phải tìm cách loại bỏ các tình huống xấu (hoặc giảm thiểu các rủi ro, thiệt hại do các tình huống xấu gây ra).

#### **4.4. Thực hiện giao tiếp và đàm phán**

##### **4.4.1. Giao tiếp trong lãnh đạo:**

+ Giao tiếp trong lãnh đạo là sự trao đổi thông tin giữa nhà quản trị với các đối tượng có liên quan nhằm đạt các mục tiêu của tổ chức.

+ Vai trò của giao tiếp:

- Giúp cho mọi người hiểu được mục tiêu của tổ chức, ý đồ của nhà quản trị, từ đó, nhất trí, ủng hộ nhà quản trị và phấn đấu thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Phát hiện được những vấn đề nảy sinh có thể ảnh hưởng tới hoạt động của tổ chức và đưa ra biện pháp khắc phục kịp thời.

+ Các loại giao tiếp trong quản trị:

- Theo mục đích giao tiếp: Giao tiếp xã giao, giao tiếp có ý đồ lợi ích.

- Theo đặc điểm giao tiếp: giao tiếp trực tiếp, giao tiếp gián tiếp.

- Căn cứ vào số lượng các đối tượng giao tiếp: giao tiếp song phương, giao tiếp đa phương.

- Căn cứ vào hình thức trong giao tiếp: giao tiếp bằng lời, giao tiếp bằng ngôn ngữ, qua điện thoại....

+ Để nâng cao kỹ năng giao tiếp nhà quản trị phải nâng cao kiến thức về tâm lý, khả năng thích nghi với mọi tình huống, các loại đối tượng giao tiếp khác nhau.

#### 4.4.2. Đàm phán trong lãnh đạo

+ Đàm phán trong lãnh đạo là hoạt động giao tiếp đặc biệt giữa nhà quản trị với đối tác nhằm đạt được thỏa thuận về một vấn đề nào đó.

+ Để đàm phán có hiệu quả, nhà quản trị phải:

- Tuân thủ các nguyên tắc giao tiếp

- Chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết trước khi đàm phán (thông tin, thời điểm, các yếu tố vật chất...)

- Trong quá trình đàm phán phải biết nghe, biết trả lời, biết đánh giá và biết khắc phục những bế tắc và yếu tố gây cản trở cho quá trình đàm phán.

### 5. Các phương pháp lãnh đạo

#### 5.1. Khái niệm:

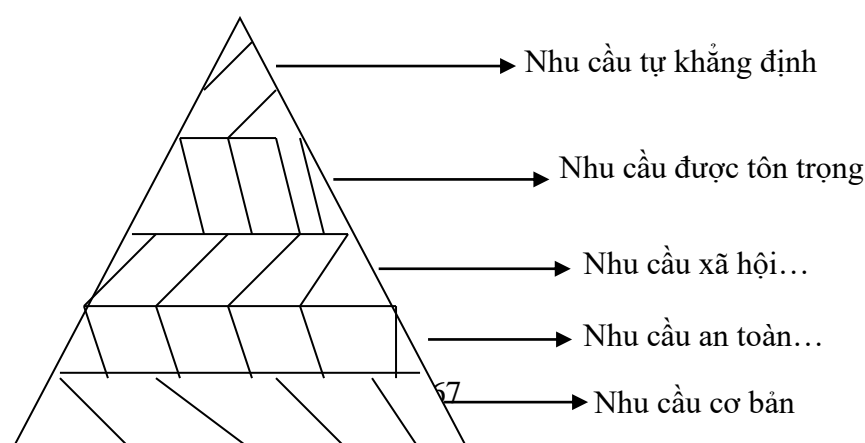
Phương pháp lãnh đạo là sự tác động có chủ đích của nhà quản trị lên đối tượng, cùng với các nguồn lực để đạt mục tiêu đề ra.

#### 5.2. Căn cứ của các phương pháp lãnh đạo

##### 5.2.1. Nhu cầu con người

+ Khái niệm: Nhu cầu là trạng thái tâm lý của con người cảm thấy thiếu hụt, không thỏa mãn một cái gì đó và mong muốn được thỏa mãn.

+ Các loại nhu cầu (theo Maslow)



- + Người ta tìm cách thỏa mãn nhu cầu bằng nhiều cách khác nhau:
  - Từ xã hội
  - Từ tập thể, cá nhân khác
  - Từ cộng đồng
- + Nhà quản trị cần nắm vững nhu cầu của người dưới quyền ở các thời điểm cụ thể giúp họ thỏa mãn nhu cầu thông qua thực hiện các mục tiêu của tổ chức và lựa chọn các phương pháp lãnh đạo đúng đắn.

### **5.2.2. Động cơ**

- + Khái niệm: Động cơ là quá trình tâm lý kích thích, thúc đẩy bản thân con người hành động để đạt mục đích và thỏa mãn nhu cầu.
- + Hoạt động quản trị chỉ có thể thành công khi nhà quản trị tạo ra được được động cơ chung, mục đích, lợi ích chung, gắn bó mọi người trong tổ chức với nhau.

### **5.2.3. Các phương pháp lãnh đạo**

- + Phương pháp thuyết phục
  - Tác động vào nhận thức và tình cảm con người bằng lý lẽ, làm cho họ nhận thức đúng và tự nguyện thừa nhận các yêu cầu của nhà quản trị, từ đó có thái độ, hành vi phù hợp với yêu cầu đó.
  - Thực hiện phương pháp thuyết phục, nhà quản trị cần phải:
    - Thực sự thoải mái trong khi giao tiếp với người dưới quyền.
    - Nên dùng người có uy tín để thuyết phục
    - Việc thuyết phục có thể tiến hành chung hoặc từng cá nhân.
- + Phương pháp tổ chức - hành chính
  - Tác động lên những người dưới quyền bằng quan hệ tổ chức – hành chính.
  - Đặc điểm:
    - Mang tính cưỡng bức đơn phương (một bên ra lệnh, một bên phục tùng).
    - Sử dụng sức mạnh của tổ chức để thiết lập trật tự, kỷ cương của tổ chức, để cho quyết định của nhà quản trị được thực thi nhanh chóng, chính xác.
- + Phương pháp kinh tế
  - Tác động lên đối tượng thông qua các lợi ích kinh tế để kích thích tính tích cực của đối tượng (tác động vào lòng tham của con người)
  - Cách thực hiện:
    - Nhà quản trị đưa ra các nhiệm vụ với các mức lợi ích kinh tế khác nhau và để cho đối tượng lựa chọn, từ đó, đối tượng sẽ lựa chọn phương thức hành động để hoàn thành nhiệm vụ và đạt lợi ích kinh tế đó.

- Phương pháp kinh tế tác động đến lợi ích thiết thân của con người, làm cho con người tự giác thực hiện nhiệm vụ được giao, đây là phương pháp đặc trưng của nền kinh tế thị trường.

- Để áp dụng có hiệu quả phương pháp kinh tế nhà quản trị phải có định mức lao động phù hợp với từng người, có các biện pháp kiểm tra, kiểm soát việc thực hiện nhiệm vụ, phát hiện kịp thời các vi phạm để xử lý kịp thời.

- + Phương pháp tâm lý giáo dục

- Tác động lên đối tượng thông qua các đặc điểm tâm lý như: tâm tư, tình cảm, nguyện vọng để khai thác tiềm năng của con người, làm cho họ tự giác, say mê trong công việc và chủ động hoàn thành công việc được giao.

- Để phương pháp này mang lại hiệu quả cao, phải vận dụng tốt các qui luật tâm lý, nắm vững đặc điểm tâm lý của từng cá nhân để gây lòng tin, thu phục nhân tâm (hoàn toàn không sử dụng quyền uy).

## **6. Các hình thức lãnh đạo**

### **6.1. Ban hành các qui định, qui chế làm việc của tổ chức**

- + Ban hành các qui định dưới dạng văn bản: áp dụng cho những vấn đề quan trọng, xảy ra thường xuyên trên phạm vi rộng, có điều kiện bàn bạc thống nhất.

- + Phổ biến bằng miệng: Áp dụng cho các vấn đề không quan trọng, chỉ xảy ra một lần hoặc các vấn đề khẩn cấp, không có điều kiện bàn bạc thống nhất và soạn thảo thành văn bản.

### **6.2. Tổ chức hội họp**

- + Áp dụng để giải quyết những vấn đề phức tạp cần lấy ý kiến của nhiều người hoặc phổ biến các quyết định của nhà quản trị.

- + Thông qua hội họp, nhà quản trị có thể thu thập các thông tin cần thiết, quan trọng, nhiều chiều, từ đó phát hiện các sự cố có thể phát sinh trong hoạt động của tổ chức

- + Hình thức này tốn kém về thời gian và công sức chuẩn bị các tài liệu, thu thập các ý kiến...

### **6.3. Sử dụng các phương tiện kỹ thuật trong điều hành tổ chức**

- + Các phương tiện kỹ thuật làm tăng hiệu quả của lãnh đạo, tiết kiệm được thời gian, chi phí cho nhà quản trị.

- + Các phương tiện kỹ thuật thường sử dụng là

- Phương tiện nghe nhìn: Để giám sát hoạt động và thu thập các thông tin cần thiết.

- Phần mềm quản trị: giúp nhà quản trị điều hành các hoạt động trong tổ chức được tốt và đưa ra các phương án, các quyết định chính xác.

## 7. Phong cách nhà quản trị (phong cách lãnh đạo)

### 7.1. Phong cách mệnh lệnh (phong cách chuyên quyền)

+ Đặc điểm:

- Nhà quản trị ra lệnh và yêu cầu cấp dưới phục tùng, không giải thích lý do tại sao?

- Nhà quản trị rất cứng rắn, không cần bàn bạc, tự mình giải quyết công việc, không nhượng bộ người khác.

+ Ưu điểm: Công việc được giải quyết nhanh chóng, rất phù hợp với những công việc cần được giải quyết ngay...

+ Nhược điểm: Hạn chế tính dân chủ, tính chủ động sáng tạo của nhân viên dưới quyền.

### 7.2. Phong cách dân chủ

+ Đặc điểm: nhà quản trị tham khảo ý kiến mọi người trước khi ra quyết định

+ Ưu điểm: Thể hiện sự tôn trọng cấp dưới, phát huy được trí tuệ của tập thể, rất phù hợp việc giải quyết những công việc phức tạp, cần phải bàn bạc kỹ trước khi ra quyết định.

+ Nhược điểm: Mất nhiều thời gian cho việc ra quyết định, do đó, không phù hợp với những công việc cần giải quyết ngay.

### 7.3. Phong cách tự do (tản quyền)

+ Đặc điểm: Nhà quản trị vạch ra kế hoạch, sau đó giao cho người khác chủ động thực hiện. Nhà quản trị rất ít tham ra vào công việc của cấp dưới, chỉ đóng vai trò hướng dẫn, tư vấn và kiểm tra...trong trường hợp cần thiết mới can thiệp vào công việc của tổ chức (khi xảy ra sự cố).

+ Ưu điểm: tạo ra sự chủ động, sáng tạo cho người dưới quyền, phong cách này phù hợp với những tổ chức trong đó, người lao động có ý thức tổ chức kỷ luật, có tính tự giác trong công việc cao (viện nghiên cứu...)

+ Nhược điểm: Phong cách này có thể dẫn tới bệnh quan liêu cho nhà quản trị và sự lạm quyền của cấp dưới, nếu không có kế hoạch kiểm tra thường xuyên.

**Kết luận:** Mỗi phong cách quản trị đều có ưu, nhược điểm riêng, việc lựa chọn phong cách quản trị phụ thuộc vào:

- Các yếu tố bản thân nhà quản trị:

• Tính cách, trình độ, năng lực của nhà quản trị

• Trạng thái tâm, sinh lý của nhà quản trị

• Vị trí công tác, nghề nghiệp và mục tiêu mong muốn đạt được (đối với nhà quản trị phong cách lãnh đạo họ thể hiện khá ổn định)

- Các yếu tố bên ngoài:

• Hoàn cảnh, tình huống quản trị

- Đặc điểm của đối tượng tác động (tính cách, trình độ, đặc điểm tâm lý, kinh nghiệm công tác..).
- Bầu không khí làm việc và văn hóa trong tổ chức.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 4**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm và tầm quan trọng của lãnh đạo
- Các nguyên tắc lãnh đạo
- Các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo
- Nội dung lãnh đạo
- Các phương pháp lãnh đạo
- Các hình thức lãnh đạo
- Phong cách nhà quản trị.





## TÌNH HUỐNG VÀ THẢO LUẬN

### Bài 1: Ứng xử với nhân viên ở vị trí mới

Xuân mới được bổ nhiệm làm Giám đốc Chi nhánh Miền Nam của Công ty Du lịch Xuyên Việt. Chi nhánh có mười người, gồm một giám đốc phụ trách chung, ba hướng dẫn viên, ba nhân viên kinh doanh, một thư ký văn phòng, một nhân viên kế toán và một nhân viên bảo vệ.

Cho tới ngày được bổ nhiệm, Xuân đã có 5 năm tổ chức các chương trình du lịch ở một chi nhánh khác của công ty. Hải, một nhân viên trong chi nhánh này, đã từng có triển vọng được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh, rất phần nộ khi Xuân được bổ nhiệm. Anh cho rằng mình hiểu biết về địa bàn nhiều hơn Xuân và có quan hệ tốt với hầu hết các thành viên trong nhóm.

Công ty có một hệ thống đặt chỗ trên mạng và các công việc điều hành thường phải được quyết định rất nhanh. Thêm vào đó, phó giám đốc công ty còn yêu cầu Xuân quan tâm đến việc phát triển những quy trình mới để huấn luyện nhân viên và cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

#### Câu hỏi:

Câu 1: Ở vị trí công việc mới, Xuân gặp những khó khăn gì?

Câu 2: Xuân cần ứng xử với các nhân viên của mình và với Hải như thế nào?

### Bài 2: Bài học từ Tom Sawyer

Các lãnh đạo có thể học được cách uỷ thác công việc thành công khi đọc cuốn tiểu thuyết nổi tiếng của văn hào người Mỹ Mark Twain, Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer, đoạn Tom Sawyer sơn hàng rào. Đoạn này kể về cách Tom uỷ thác công việc cho những cậu bé khác trong thị trấn và cách những việc này được hoàn thành một cách vui vẻ và đầy đủ.

Tom xem qua tất cả công việc mà dì Polly đã giao cho cậu, cậu cảm thấy đó là một gánh nặng và rất buồn. Lúc một vài cậu bé trong thị trấn đi qua, Tom đã nghĩ đến việc trả tiền để một hoặc hai đứa làm hộ, nhưng Tom không có đủ tiền để mua được "một buổi chiều tự do". Sau đó, khi cậu trở về với công việc, một ý nghĩ loé lên trong đầu, thay vì cầu nhau, cậu trở lại làm việc với một thái độ thoải mái và bình tĩnh.

Ngay sau đó, cậu bé Ben Rogers đi ngang qua và bảo với Tom là thật đáng xấu hổ khi cậu không thể đi bơi mà phải làm việc. Tom đáp lại: "ồ, có thể như vậy mà cũng có thể không phải như vậy. Tất cả những điều tớ biết là nó rất phù hợp với Tom Sawyer". Sau vài phút quan sát Tom thích thú với công việc của mình, Ben đề nghị liệu cậu ta có thể sơn thử một ít. Tom nói rằng, có lẽ chỉ một người trong một nghìn người hoặc thậm chí là hai nghìn người mới có thể sơn được hàng rào này theo cách mà dì Polly mong muốn.

Tom miễn cưỡng giao lại chổi cho Ben, đổi lấy một cái lỏi táo. Ngay khi đó, có càng nhiều cậu bé đến cùng với Ben sơn hàng rào. Tom ngồi dưới một bóng cây

và "chỉ đạo" các hoạt động. Chẳng mấy chốc hàng rào đã khoác lên mình tấm áo mới. Ngày hôm đó, Tom đã học được một bài học quan trọng về hành vi con người khi không có hiểu biết về nó. Để khiến người ta thêm muốn một điều gì đó, điều quan trọng duy nhất là làm cho điều đó trở nên khó đạt được.

**Câu hỏi:**

Câu 1: Chúng ta có thể học được gì từ Tom Sawyer về nghệ thuật ủy nhiệm, uỷ thác công việc?

Câu 2: Theo anh (chị): khi nhà quản trị ủy nhiệm, ủy quyền công việc cho cấp dưới có nên 'ngồi dưới một bóng cây và chỉ đạo các hoạt động' như Tom hay không? Tại sao?

## **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Trình bày được khái niệm và tầm quan trọng của lãnh đạo?
2. Nêu các nguyên tắc lãnh đạo?
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo?
4. Trình bày nội dung lãnh đạo, các phương pháp lãnh đạo và hình thức lãnh đạo?
5. Trình bày các phong cách nhà quản trị và nêu ưu, nhược điểm của các phong cách đó?

## Chương 5: CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

### GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 5 là chương giới thiệu về chức năng kiểm soát, giúp người học có được các kiến thức nền tảng về công tác kiểm soát vận dụng vào công tác tại doanh nghiệp sau này.

### MỤC TIÊU

#### 1. Về kiến thức:

- Định nghĩa kiểm soát, vai trò của kiểm soát.
- Mô tả các loại kiểm soát.
- Hiểu được các nguyên tắc kiểm soát và tiến trình kiểm soát.
- Trình bày được công tác tổ chức nghiệp vụ kiểm soát.

#### 2. Về kỹ năng:

- Vận dụng được các kiến thức tổng quan về quản trị học vào thực tế công việc;

#### 3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.

- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

### PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 5

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 5) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 5 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

### ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 5

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không  
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác  
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

### KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 5

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

• Trong quá trình học tập, người học cần:

- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
  - Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
  - Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
  - Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- Phương pháp:
- + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
  - + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: 1 điểm kiểm tra (hình thức: viết)

## NỘI DUNG

### 1. Khái niệm, mục đích và vai trò của kiểm soát

#### 1.1. Khái niệm kiểm soát:

Kiểm soát là quá trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với tiêu chuẩn, phát hiện sai lệch và nguyên nhân, tiến hành điều chỉnh làm cho kết quả cuối cùng phù hợp với mục tiêu đã xác định.

Từ khái niệm trên ta có:

+ Kiểm soát vừa là quá trình kiểm tra các chỉ tiêu, vừa là việc theo dõi các ứng xử của đối tượng.

+ Kiểm soát không chỉ dành cho những hoạt động đã xảy ra, đã kết thúc, mà còn áp dụng cho cả những hoạt động đang và sắp xảy ra.

+ Có hai yếu tố tham ra vào quá trình kiểm soát và ảnh hưởng tới kết quả kiểm soát, đó là nhận thức và phản ứng của người kiểm soát và đối tượng kiểm soát, điều này thể hiện ở chỗ: Trong quá trình kiểm soát, nhà quản trị phải trả lời các câu hỏi:

- Kiểm soát cái gì?
- Kiểm soát khi nào?
- Kiểm soát ở đâu?,
- Tiến hành kiểm soát như thế nào?
- Kết quả kiểm soát đạt được đến đâu?.....

#### 1.2. Mục đích của kiểm soát

+ Đảm bảo kết quả hoạt động phù hợp với mục tiêu đã định.

+ Xác định rõ những kết quả thực hiện theo kế hoạch đã xây dựng.

+ Xác định và dự đoán những biến động trong hoạt động của tổ chức.

+ Phát hiện những sai lệch, thiếu sót, tồn tại và nguyên nhân trong quá trình hoạt động để kịp thời điều chỉnh.

+ Phát hiện kịp thời những rủi ro để đối phó kịp thời và tranh thủ được những cơ hội kinh doanh khi nó xuất hiện trên thị trường.

+ Đảm bảo các nguồn lực trong tổ chức được sử dụng đúng mục đích và có hiệu quả.

#### 1.3. Vai trò của công tác kiểm soát

+ Kiểm soát giúp cho nhà quản trị nắm được tiến độ và chất lượng thực hiện công việc của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức.

+ Kiểm soát góp phần nâng cao chất lượng hoạt động trong tổ chức

+ Kiểm soát giúp nhà quản trị đối phó kịp thời với những biến động của môi trường.

+ Giúp cho tổ chức thực hiện đúng các chương trình, kế hoạch với hiệu quả cao.

+ Kiểm soát giúp cho việc phân quyền và thực hiện các cơ chế hợp tác trong tổ chức được thuận lợi.

Có thể nói, kiểm soát là một hệ thống phản hồi quan trọng đối với công tác quản trị, nhờ nó mà các nhà quản trị biết rõ được thực trạng tổ chức mình, những vấn đề trọng tâm cần phải giải quyết, từ đó chủ động tìm các biện pháp điều chỉnh kịp thời, nhằm đạt mục tiêu đã xác định.

## **2. Nguyên tắc kiểm soát**

+ Đảm bảo tính chiến lược và tính hiệu quả:

- Hoạt động kiểm soát phải đảm bảo gắn với kế hoạch kinh doanh của tổ chức.

- Kết quả kiểm soát phải phản ánh đúng thực trạng hoạt động của tổ chức, làm cơ sở để thực hiện các điều chỉnh hợp lý nhằm đạt mục tiêu đã đề ra.

+ Đảm bảo đúng lúc, đúng đối tượng.

+ Công khai, chính xác và khách quan.

+ Linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý.

## **3. Các loại kiểm soát**

### **3.1. Theo thời gian tiến hành kiểm soát**

+ Kiểm soát trước: là kiểm soát được tiến hành trước khi công việc bắt đầu nhằm ngăn chặn các vấn đề có thể xảy ra, cản trở thực hiện công việc.

+ Kiểm soát trong: được tiến hành trong thời gian thực hiện công việc, nhằm giảm thiểu các vấn đề có thể cản trở công việc khi chúng xuất hiện.

+ Kiểm soát sau: là kiểm soát được tiến hành ngay sau khi công việc được hoàn thành nhằm điều chỉnh các vấn đề đã xảy ra.

### **3.2. Theo tần suất các cuộc kiểm soát**

+ Kiểm soát liên tục: Là kiểm soát thường xuyên ở mọi thời điểm đối với đối tượng kiểm soát.

+ Kiểm soát định kỳ: Là kiểm soát được thực hiện theo kế hoạch đã dự kiến trong mỗi thời kỳ nhất định.

+ Kiểm soát đột xuất: Là kiểm soát được tiến hành tại thời điểm bất kỳ, không theo kế hoạch.

### **3.3. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm soát**

+ Kiểm soát toàn bộ: Là kiểm soát được tiến hành trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của tổ chức, các bộ phận, các khâu, các cấp nhằm đánh giá tổng quát mức độ thực hiện mục tiêu chung.

+ Kiểm soát bộ phận: Là kiểm soát được thực hiện đối với từng lĩnh vực hoạt động, từng bộ phận, từng khâu, từng cấp.

+ Kiểm soát cá nhân: Là kiểm soát được thực hiện đối với từng con người cụ thể trong tổ chức.

### 3.4. Theo đối tượng kiểm soát

+ Kiểm soát cơ sở vật chất kỹ thuật: Là kiểm soát được thực hiện nhằm đánh giá tình hình cơ sở vật chất kỹ thuật của tổ chức như: thực trạng nhà xưởng, máy móc, thiết bị...

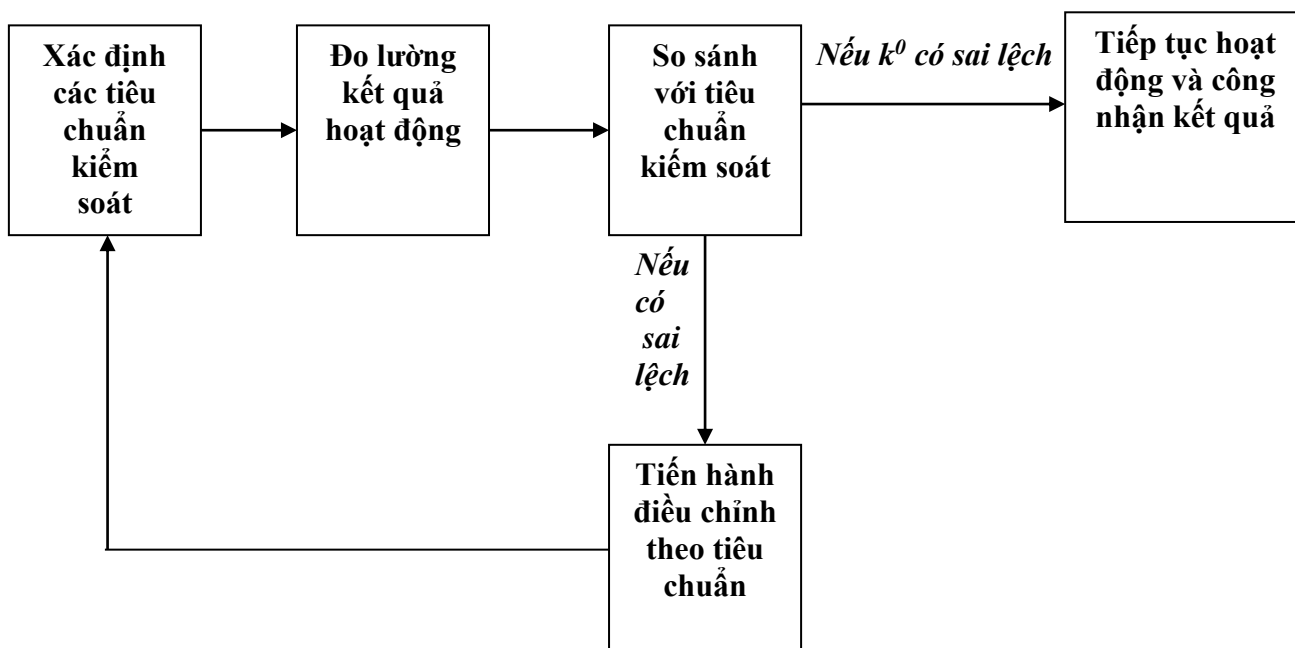
+ Kiểm soát con người: là kiểm soát nhằm đánh giá con người trên các mặt: năng lực, tính cách, kết quả thực hiện công việc, tinh thần trách nhiệm, sự thỏa mãn với công việc.

+ Kiểm soát thông tin: Là kiểm soát được thực hiện nhằm đánh giá chất lượng thông tin trong hoạt động của tổ chức.

+ Kiểm soát tài chính: là kiểm soát được đánh giá nhằm đánh giá tình hình tài chính của tổ chức như: đánh giá ngân sách, công nợ.

## 4. Quy trình kiểm soát

### 4.1. Sơ đồ



### 4.2. Quy trình kiểm soát

#### 4.2.1. Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát

+ Tiêu chuẩn kiểm soát là những chỉ tiêu thực hiện nhiệm vụ mà dựa vào đó, có thể đo lường và đánh giá kết quả thực tế của hoạt động.

+ Khi xác định tiêu chuẩn phải tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- Tiêu chuẩn phải gắn với mục tiêu (các tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động phải lấy mục tiêu làm đích, phải cụ thể hóa mục tiêu cần đạt tới...)



- Tiêu chuẩn phải gắn với các dấu hiệu thường xuyên (phải đảm bảo kiểm soát ngay từ đầu – không phải chỉ kiểm soát ở giai đoạn cuối).

- Phải gắn liền với việc quan sát tổng hợp (phải lựa chọn những tiêu chuẩn nổi bật mang tính tổng hợp)

- Phải đảm bảo mối quan hệ giữa tiêu chuẩn và người chịu trách nhiệm tác nghiệp (Nếu một tác nghiệp có nhiều người chịu trách nhiệm, thì phải chia ra thành các giai đoạn, mỗi người phụ trách nhiệm một tiêu chuẩn riêng, ứng với công việc được giao.....)

- Phải coi trọng cả hai yếu tố: Định tính và định lượng (bên cạnh các tiêu chuẩn về doanh thu, lợi nhuận.. phải coi trọng yếu tố chất lượng phục vụ khách hàng.

- Phải xác định mức chuẩn phù hợp: Mức chuẩn là mức độ mong muốn đạt được của mỗi tiêu chuẩn.

#### **4.2.2. Đo lường kết quả**

+ Căn cứ vào tiêu chuẩn đã xác định, tiến hành đo lường kết quả:

- Đối với những hoạt động đang xảy ra hoặc đã xảy ra và kết thúc.

- Cũng có thể phải lường trước những đối với những hoạt động sắp xảy ra, nhằm phát hiện sai lệch hoặc nguy cơ sai lệch với những mục tiêu đã xác định.

+ Yêu cầu đối với đo lường kết quả

- Đảm bảo hữu ích: Kết quả đo lường phải cho phép nhà quản trị đánh giá kết quả và tổ chức các hoạt động điều chỉnh một cách thích hợp.

- Kết quả đo lường phải đáng tin cậy: kết quả đo lường bằng các phương pháp khác nhau vẫn cho kết quả như nhau.

- Không lạc hậu: Kết quả đo lường phải được thông báo kịp thời (để chúng không lạc hậu về mặt thời gian, về phương pháp đánh giá) từ đó, giúp cho việc đánh giá tình hình một cách chính xác.

- Phải tiết kiệm: Chi phí cho công tác đo lường kết quả phải hợp lý (hợp lý có nghĩa là có thể chấp nhận chi phí cao cho những sự việc quan trọng và chi phí thấp cho những việc đơn giản, không quan trọng).

**Ví dụ:** người ta chấp nhận chi phí cao để kiểm tra tất cả các chi tiết của một con tàu vũ trụ, nhưng không chấp nhận chi phí thấp cho việc kiểm tra từng hộp thuốc đánh răng, bánh xà phòng trong cửa hàng bán lẻ).

+ Các phương pháp đo lường kết quả

- Quan sát dữ liệu (có thể là những số liệu định tính hoặc định lượng): số liệu thống kê, kế toán, tài chính, chất lượng phục vụ khách hàng, tình hình cạnh tranh trên thị trường...

- Sử dụng dấu hiệu báo trước: Phương pháp này được thực hiện dựa vào những “triệu chứng” báo hiệu những vấn đề liên quan đến kết quả thực hiện công việc.

**Ví dụ:** Lượng khách hàng ít, báo hiệu công tác quảng cáo chưa tốt hoặc bố trí thời gian bán hàng chưa hợp lý.....

+ Quan sát trực tiếp và tiếp xúc cá nhân: Phương pháp này được tiến hành thông qua việc nắm bắt tình hình thực hiện công việc trực tiếp từ đối tượng kiểm soát (quá trình làm việc, cử chỉ, lời nói...). Phương pháp này cho phép kiểm tra lại chính hệ thống kiểm soát bằng cách so sánh nhận xét của mình và những kết quả thu được từ quá trình kiểm soát. Tuy nhiên, nó làm cho công việc kiểm soát trở nên nặng nề, căng thẳng và làm tăng chi phí kiểm soát lên rất nhiều.

+ Dự báo: Phương pháp này được thực hiện dựa trên những nhận định, phán đoán về kết quả thực hiện công việc (nó cho phép thay thế cho việc đo lường những kết quả cuối cùng trước khi hoạt động kết thúc, điều này cho phép phản ứng nhanh, kịp thời và làm tăng hiệu quả kiểm soát).

+ Điều tra: Phương pháp này được thực hiện bằng cách xây dựng các phiếu điều tra để thăm dò ý kiến của các đối tượng có liên quan.

#### **4.2.3. So sánh với tiêu chuẩn kiểm soát**

+ Căn cứ vào kết quả đo lường, tiến hành so sánh kết quả hoạt động với tiêu chuẩn đã được xác định, từ đó phát hiện sai lệch giữa kết quả với tiêu chuẩn và tìm nguyên nhân của sự sai lệch đó.

+ Tiến hành thông báo kết quả kiểm soát

- Đối tượng thông báo:

- Các nhà quản trị có liên quan
- Các bộ phận chức năng có liên quan
- Đối tượng bị kiểm soát

- Nội dung thông báo:

• Kết quả kiểm soát bao gồm: các số liệu, kết quả phân tích, tình hình thực hiện công việc....

• Chênh lệch giữa kết quả với tiêu chuẩn và nguyên nhân của chúng.

• Dự kiến các biện pháp điều chỉnh nếu có sự sai lệch giữa kết quả với tiêu chuẩn.

- Yêu cầu khi thông báo

• Phải kịp thời: Để các kết quả không bị lạc hậu, do đó, cần qui định rõ thời gian cho các loại báo cáo kết quả kiểm soát.

• Phải đầy đủ: Phản ánh toàn bộ hoạt động kiểm soát và các số liệu liên quan.

• Phải chính xác: phải phản ánh đúng thực trạng hoạt động của đối tượng bị kiểm soát.

• Phải đúng đối tượng: kết quả kiểm soát phải phản ánh đúng đối tượng đã được kiểm soát.

#### **4.2.4. Tiến hành điều chỉnh**

+ Các hoạt động điều chỉnh

- Điều chỉnh mục tiêu: qua kiểm soát nếu thấy mục tiêu đã hoạch định chưa sát với thực tế thì điều chỉnh lại cho phù hợp với tình hình thực tế.

- Điều chỉnh chương trình hành động: được thực hiện trong trường hợp kết quả kiểm soát cho thấy công việc có thể tiến hành nhanh hơn, chậm hơn hoặc thay đổi trình tự công việc cho hợp lý hơn.

- Điều chỉnh dự phòng (tiên hành những hành động dự phòng): Được tiến hành nhằm chuyển hướng công việc trong thời gian tới hoặc ảnh hưởng tới kết quả trong thời gian sau.

- Không hành động gì cả (đối tượng tự điều chỉnh): Nếu đối tượng bị kiểm soát là một hệ thống có khả năng tự điều chỉnh thì nhà quản trị không hành động gì cả mà chờ đợi đối tượng tự điều chỉnh (những vấn đề xuất hiện sẽ tự nó mất đi – đối tượng tự giải quyết vấn đề).

Tuy nhiên, hoạt động tự điều chỉnh chỉ áp dụng có hiệu quả trong một số trường hợp nhất định, do đó, nhà quản trị phải biết được trường hợp nào thì áp dụng tự điều chỉnh có hiệu quả.

+ Yêu cầu đối với hoạt động điều chỉnh

- Phải nhanh chóng, kịp thời: nếu không hiệu quả hành động điều chỉnh sẽ giảm, thậm chí lỗi thời.

- Phải điều chỉnh với liều lượng thích hợp: tạo ra sự thay đổi cần thiết cho đối tượng (không nên quá mạnh hoặc chưa đủ mạnh cho việc tạo ra sự thay đổi cần thiết).

## **5. Tổ chức nghiệp vụ kiểm soát**

### **5.1. Xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ kiểm soát**

Người làm công tác kiểm soát phải xác định rõ mục đích, mục tiêu kiểm soát là gì và các nhiệm vụ cụ thể để đạt được những mục tiêu đó.

### **5.2. Xây dựng hệ thống kiểm soát**

Để thực hiện tốt chức năng kiểm soát trong doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống kiểm tra, kiểm soát rộng rãi, có hiệu lực và hiệu quả.

### **5.3. Trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ kiểm tra, kiểm soát**

Tùy thuộc vào yêu cầu của công tác kiểm tra, kiểm soát doanh nghiệp cần phải trang bị đầy đủ cơ sở vật chất kỹ thuật cần thiết để tiến hành kiểm tra, kiểm soát được thuận lợi, nhanh chóng và chính xác.

### **5.4. Thiết lập cơ chế làm việc trong hoạt động kiểm soát**

Cơ chế làm việc trong hoạt động kiểm tra, kiểm soát phải khoa học, có sự phân công nhiệm vụ rõ ràng, xác định rõ các đầu mối liên hệ và đơn giản hoá các thủ tục, không gây phiền phức và chông chéo công việc giữa những người, những bộ phận tham gia quá trình kiểm soát.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 5**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Định nghĩa kiểm soát, vai trò của kiểm soát.
- Các loại kiểm soát.
- Các nguyên tắc kiểm soát và tiến trình kiểm soát.
- Công tác tổ chức nghiệp vụ kiểm soát.

## TÌNH HUỐNG VÀ THẢO LUẬN

Bài 1: Chiều thứ 6 và sáng thứ 7

Vào sáng thứ Hai, anh Sang, một quản lý văn phòng, nhận nhiệm vụ đối chiếu, ghi địa chỉ, kiểm tra, bỏ vào phong bì và gửi qua đường bưu điện 20000 bản thông tin đến khách hàng. Công việc phải thực hiện xong trước chiều thứ 6.

Sang khởi đầu khá tốt. Anh lập một kế hoạch hoàn chỉnh cho nhiệm vụ này, lên thời gian biểu cho từng phần công việc. Anh giao việc cho bốn nhân viên và hướng dẫn họ kỹ lưỡng. Công việc sẽ được thực hiện theo các quy tắc và chuẩn mực được xác định trước cùng sự trợ giúp của các trang thiết bị văn phòng sẵn có.

Sang tự tin rằng anh đã thu xếp mọi việc đầu vào đầy đủ và công việc sẽ tiến triển như kế hoạch nên anh để mặc cho nhân viên làm việc

Vài ngày trôi qua, Sang thấy rằng "nhóm gửi thư" vẫn đang làm việc tất bật. Thứ 6 đã đến và Sang bất ngờ khi nhận ra rằng họ mới chỉ gửi đi được khoảng 13 000 thư. Không còn cách nào khác anh phải yêu cầu nhân viên làm thêm giờ và chiều tối thứ Sáu và ngày thứ Bảy để có thể gửi đi hết số còn lại – dù vậy vẫn chậm một ngày.

### CÂU HỎI

- Câu 1: Sang đã mắc phải lỗi gì trong quá trình kiểm soát?

- Câu 2: Nếu anh (chị) là Sang, anh chị đã làm gì để đảm bảo công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn?

Bài 2: Kiểm soát hay không kiểm soát

Trong cuộc phỏng vấn một phó giám đốc kinh doanh về công tác kiểm soát hoạt động kinh doanh tại hệ thống các cửa hàng của công ty A, ông này đã trả lời như sau: “Chúng tôi không có hoạt động kiểm soát gì cả. Hiện nay chúng tôi áp dụng hình thức giao khoán cho các cửa hàng. Các cửa hàng lại khoán xuống từng quầy. Nhân viên của các quầy sẽ tự tính toán, tìm nguồn hàng và kinh doanh sao cho đảm bảo doanh thu được giao khoán. Quầy hàng nào, cửa hàng nào thua lỗ thì sẽ phải tự chịu. Nếu không nộp đủ khoán về cho công ty thì công ty sẽ xem xét, chuyển giao cửa hàng đó cho một phụ trách mới hoặc sát nhập với một đơn vị kinh doanh khác. Trong trường hợp có lãi, số lãi thu được sau khi nộp khoán về công ty thì các quầy, các cửa hàng tự chia nhau theo thỏa thuận. Do vậy chúng tôi chẳng cần phải kiểm tra giám sát về giờ giấc và hiệu quả làm việc của nhân viên. Chúng tôi chỉ cần căn cứ vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hằng quý của các trưởng đơn vị trong công ty để ra các quyết định đầu tư, thu hồi, điều chỉnh nhân sự nếu cần thiết.”

Câu hỏi:

- Câu 1: Anh (chị) hãy nhận xét những ý kiến của ông phó giám đốc trên đối với hoạt động kiểm soát của công ty A.

- Câu 2: Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác kiểm soát các hoạt động kinh doanh của công ty A.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Định nghĩa kiểm soát, vai trò của kiểm soát.
2. Mô tả các loại kiểm soát.
3. Trình bày các nguyên tắc kiểm soát và tiến trình kiểm soát.
4. Trình bày công tác tổ chức nghiệp vụ kiểm soát

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. TG Đào Duy Huân, (1996) - Quản trị học, NXB Thống Kê, Hà Nội.
2. TG Nguyễn Thanh Hội và Phan Thắng, (2000) - Quản trị học, NXB Thống Kê-Hà Nội.
3. TG : Đoàn thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, (2002) - Quản trị học, NXB Tài chính, Hà Nội.