

**•PHẦN I:
•NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ**

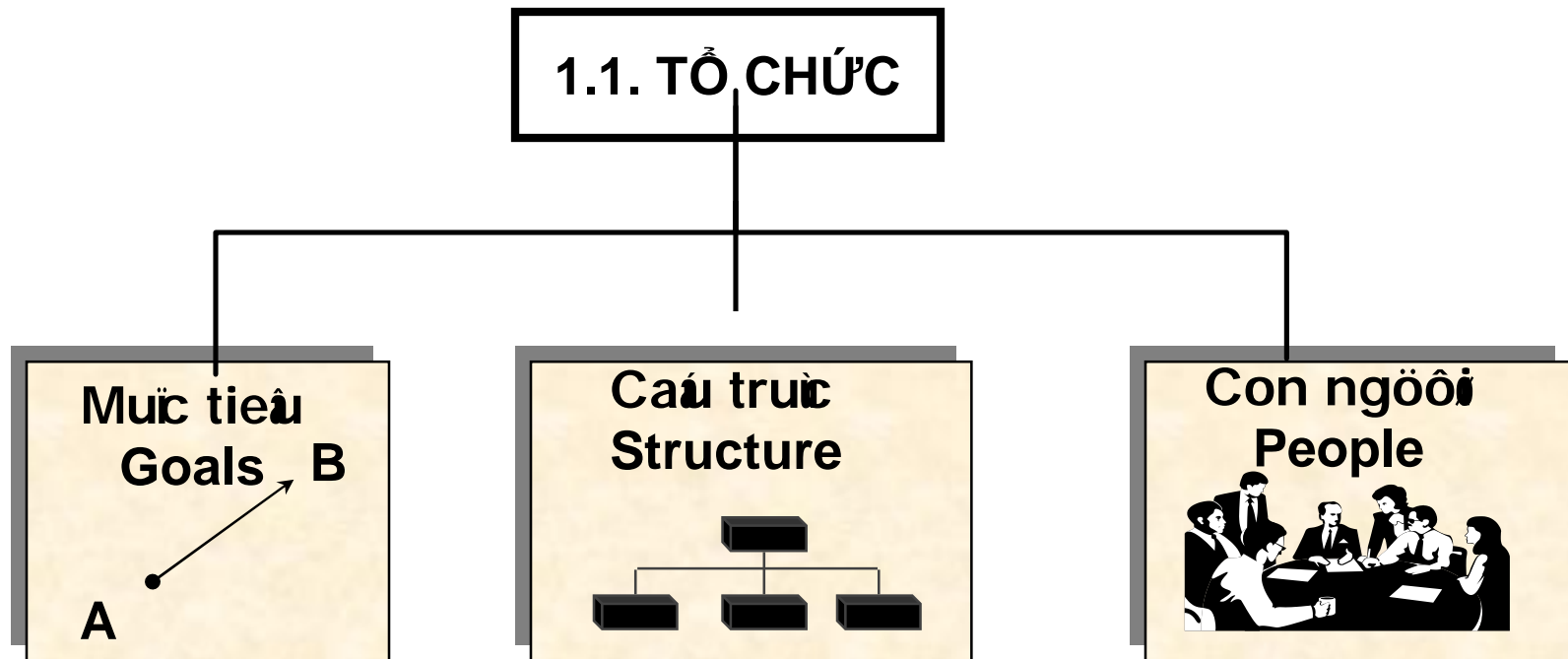
**CHƯƠNG 1:
ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ
VÀ QUẢN TRỊ HỌC**

TS. Trần Dục Thức



Nội dung nghiên cứu chương I:

1. Các khái niệm quản trị.
Tổ chức; Mục đích các HĐ quản trị;
Các khái niệm QT; Các chức năng quản trị.
2. Ý nghĩa của hoạt động quản trị.
3. Tính phổ biến của quản trị.
4. Quản trị học: Khoa học và Nghệ thuật quản trị



**(Tổ chức được hình thành để thực
hiện một nhiệm vụ (mục tiêu) nào đó)**

- ✓ Mục đích các HĐ QT => Đạt mục tiêu
- ✓ Có nhiều cách để đạt mục tiêu.

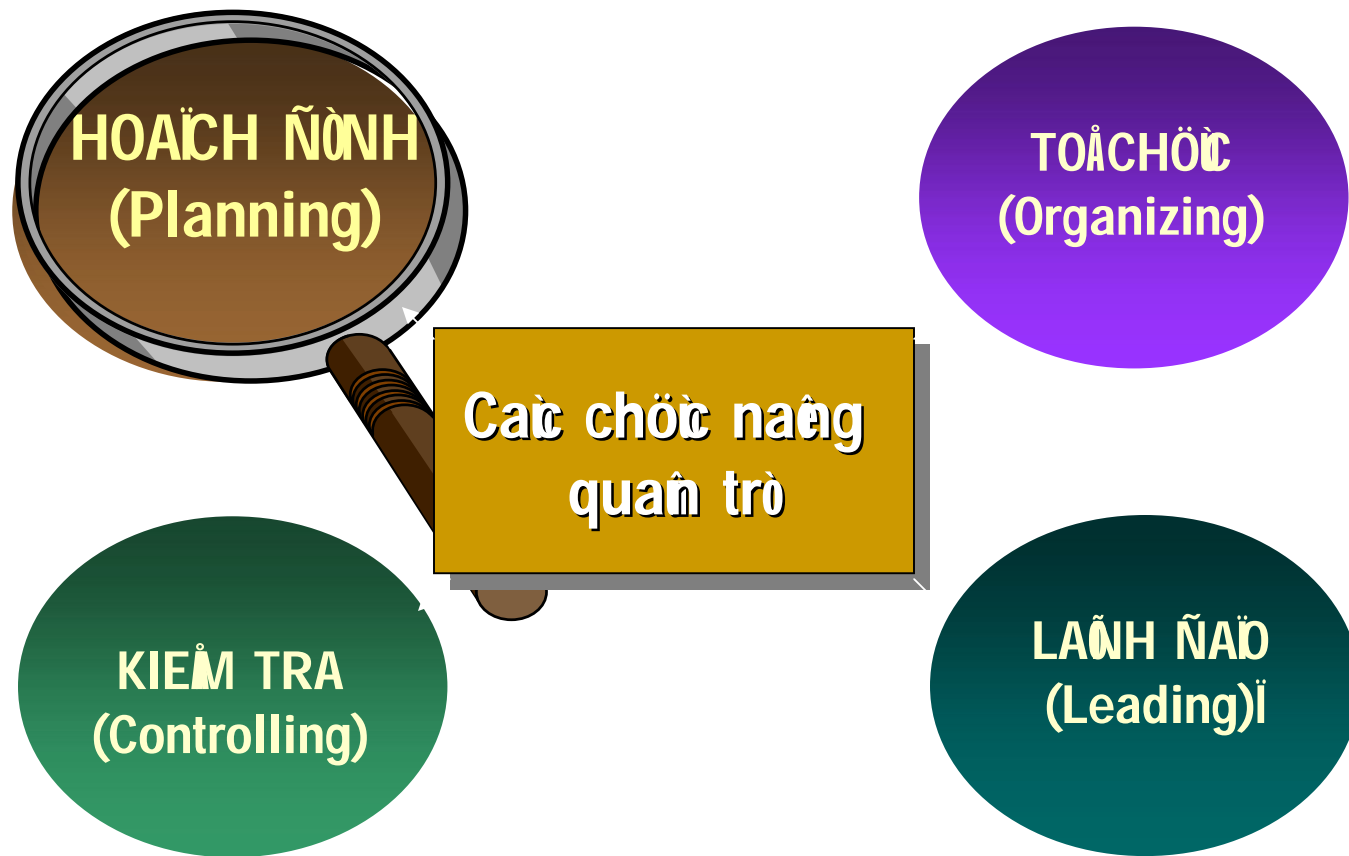
1.2. Khái niệm quản trị

(Có rất nhiều Khái niệm về quản trị)

- + Mary Parker Follet: “QT là nghệ thuật khiến cho công việc được thực hiện thông qua người khác”.
- + Robert Albnese: “QT là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức”.
- + Harold Kootz & Cyril O`Donnell: “QT là việc thiết lập và duy trì một môi trường nơi mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả, nhằm đạt các mục tiêu của nhóm”.
- + Rober Kreitner: “QT là tiến trình làm việc với và thông qua người khác để đạt các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường thay đổi. Trọng tâm của tiến trình quản trị là việc sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên có hạn của tổ chức.”

1.3. CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

The Organization



- **Hoạch định:** xác lập mục tiêu hoạt động cho tổ chức, xây dựng các giải pháp chiến lược tổng thể và các kế hoạch tác nghiệp cụ thể nhằm hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.
- **Tổ chức:** xây dựng một cơ cấu của tổ chức, phân công nhiệm vụ, thiết lập thẩm quyền và phân phối ngân sách cần thiết để thực hiện kế hoạch. Nó sẽ trả lời các câu hỏi: Ai làm gì? Khi nào? Ở đâu?
- **Điều khiển:** (Lãnh đạo) nhằm gây ảnh hưởng, thúc đẩy, hướng dẫn nhân viên (cấp dưới) thực hiện các mục tiêu của tổ chức.
- **Kiểm tra:** Nhằm phát hiện ra những sai lệch so với kế hoạch đặt ra và tìm các giải pháp điều chỉnh các hoạt động của tổ chức nhằm hướng đến hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

2. Ý nghĩa hoạt động QT là hiệu quả:

$$H = \frac{K}{C}$$

- Giảm thiểu chi phí đầu vào nhưng vẫn giữ nguyên sản lượng đầu ra, hoặc;
- Giữ nguyên các chi phí đầu vào nhưng tăng sản lượng đầu ra, hoặc;
- Vừa giảm chi phí đầu vào vừa tăng sản lượng đầu ra.

Lý do tồn tại của hoạt động quản trị là vì muốn có hiệu quả; và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta quan tâm đến hoạt động quản trị.

3. Tính phổ biến của quản trị

- Trong bất kỳ một tổ chức nào cũng cần có các hoạt động QT và các nhà QT.
- Không có sự khác nhau trong chức năng QT của nhà QT cấp cao và cấp thấp, và giữa nhà QT của tổ chức này với tổ chức khác.
- Càng lên cấp cao, thì công việc của các nhà quản trị càng có nhiều điểm chung. Do đó các nhà quản trị ở cấp cao dễ dàng chuyển chuyên công tác.

Hình 1.1 Quan hệ giữa quản trị và khả năng chuyên môn

QUẢN TRỊ CAO CẤP	KHẢ NĂNG CHUYÊN MÔN	KHẢ NĂNG QUẢN TRỊ
QUẢN TRỊ CẤP GIỮA		
QUẢN TRỊ CẤP THẤP		

4. Quản trị học là Khoa học và là Nghệ thuật:

- **Quản trị là khoa học:**

- Khoa học QT có mọi đặc tính cơ bản của mọi khoa học: có thể học và áp dụng trong thực tế; đã được tích lũy qua nhiều năm; tổng hợp thừa hưởng kết quả từ các ngành khoa học khác như toán học, kinh tế học, điều khiển học....
- Cung cấp cho nhà QT một cơ sở lý luận, một cách suy nghĩ có hệ thống trước các vấn đề phát sinh; những phương pháp khoa học giải quyết các vấn đề trong thực tiễn làm việc.

- **Quản trị là một nghệ thuật:**

- Quản trị không thể học thuộc lòng hay áp dụng theo công thức. Nó là một nghệ thuật vận dụng sáng tạo các lý thuyết QT vào từng tình huống cụ thể.

***PHẦN I:
NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ***

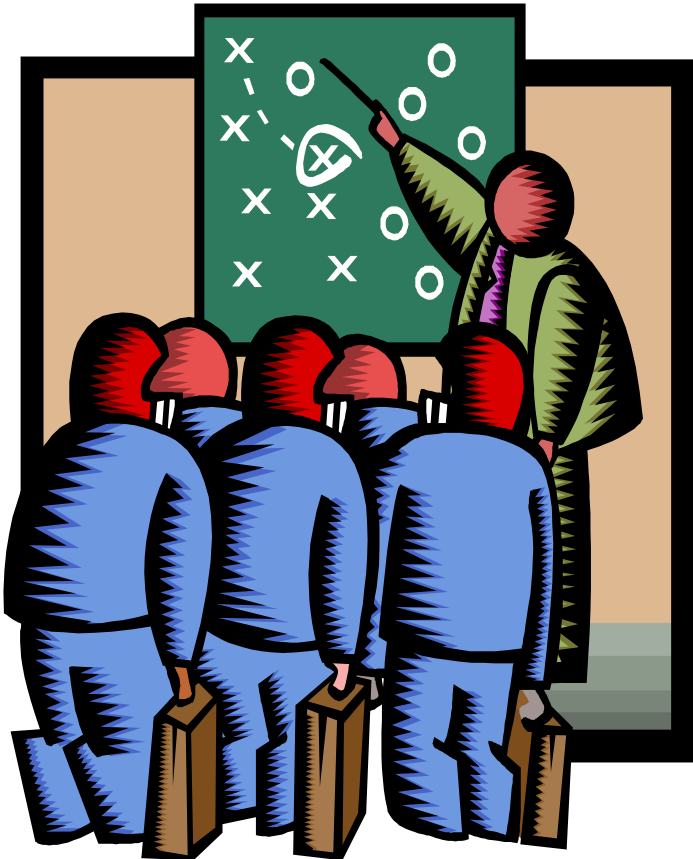
**CHƯƠNG 2:
NHÀ QUẢN TRỊ**



Nội dung nghiên cứu chương II:

1. Định nghĩa Nhà quản trị.
2. Các cấp bậc của Nhà quản trị.
3. Vai trò của Nhà quản trị.
4. Các kỹ năng của nhà quản trị.
5. Đặc điểm cá nhân của Nhà quản trị.
6. Sự khác nhau giữa Nhà quản trị và Doanh nhân.
7. Những thách đố trong thời đại hiện nay đối với các Nhà quản trị.

1. NHÀ QUẢN TRỊ



NHẬN DIỆN NHÀ QUẢN TRỊ:

- ✓ Là thành viên của tổ chức
- ✓ Là người chịu trách nhiệm cho tổ chức.
- ✓ Phân phối các nguồn tài nguyên của tổ chức.
- ✓ Chèo huy, giảm sai các hoạt động của người khác.

- Rất nhiều người đóng vai trò thiết yếu đối với việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức thông qua các hoạt động của mình như các công nhân hay nhân viên, nhưng họ không phải là các quản trị viên.

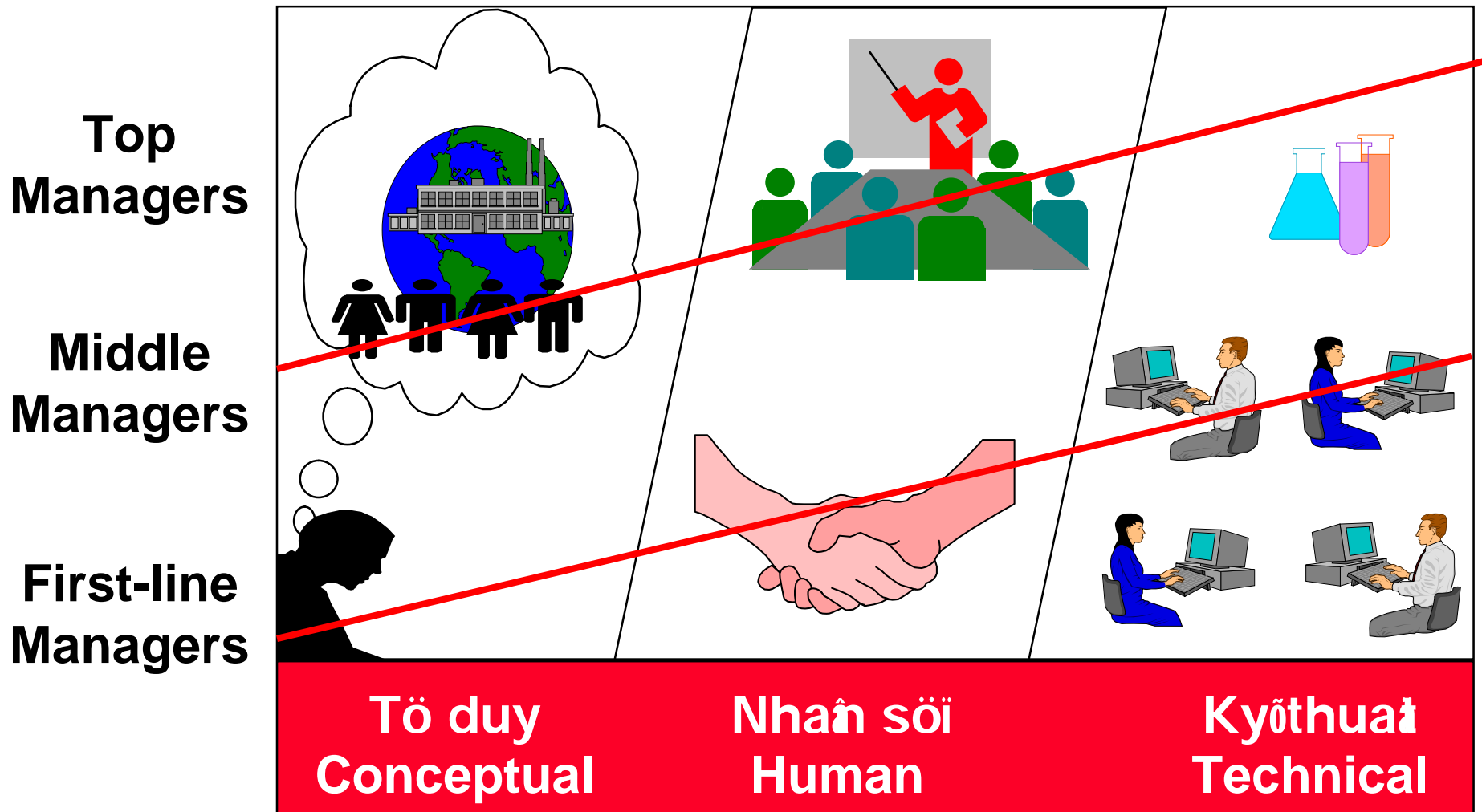
2. Các cấp bậc quản trị trong một tổ chức (3 cấp)

1. Nhà quản trị cấp cơ sở (first-line manager) (tổ trưởng, đốc công v.v...)
2. Nhà quản trị cấp giữa (middle manager) (trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc phân xưởng, trưởng khoa v.v...)
3. Nhà quản trị cấp cao (giám đốc, tổng giám đốc, giám đốc điều hành, chủ tịch hội đồng quản trị v.v...)

3. Vai trò của nhà quản trò

Vai trò chính	Bao gồm	Mục tiêu và các hoạt động cần thiết.
Quan hệ con người	<ul style="list-style-type: none"> Nội diện Người lãnh đạo Liên lạc 	<p>Những hoạt động cốt lõi của lãnh đạo trong tổ chức</p> <p>Những viên nhân viên</p> <p>Phối hợp, kiểm tra các h/hoạt của nh/viên dưới quyền</p>
Thông tin	<ul style="list-style-type: none"> Thu thập và tiếp nhận các thông tin Phản biến thông tin Thay mặt tổ chức 	<p>Xem xét, phân tích môi trường</p> <p>Phản biến thông tin liên hệ đến những người liên quan</p> <p>C/cấp thông tin cho các bộ phận trong và ngoài tổ chức.</p>
Quyết định	<ul style="list-style-type: none"> Doanh nhân Giải quyết xung đột Phân phối tài nguyên Nhà thông thuyết 	<p>Tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức</p> <p>Nhà phân tích những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức sớm trở lại ổn định.</p> <p>Q/định phân phối tài nguyên cho ai và như thế nào?</p> <p>Tìm ra sự thỏa thuận, nắm phần cho tổ chức.</p>

4. Các kỹ năng cơ bản của các nhà QT Management Skills



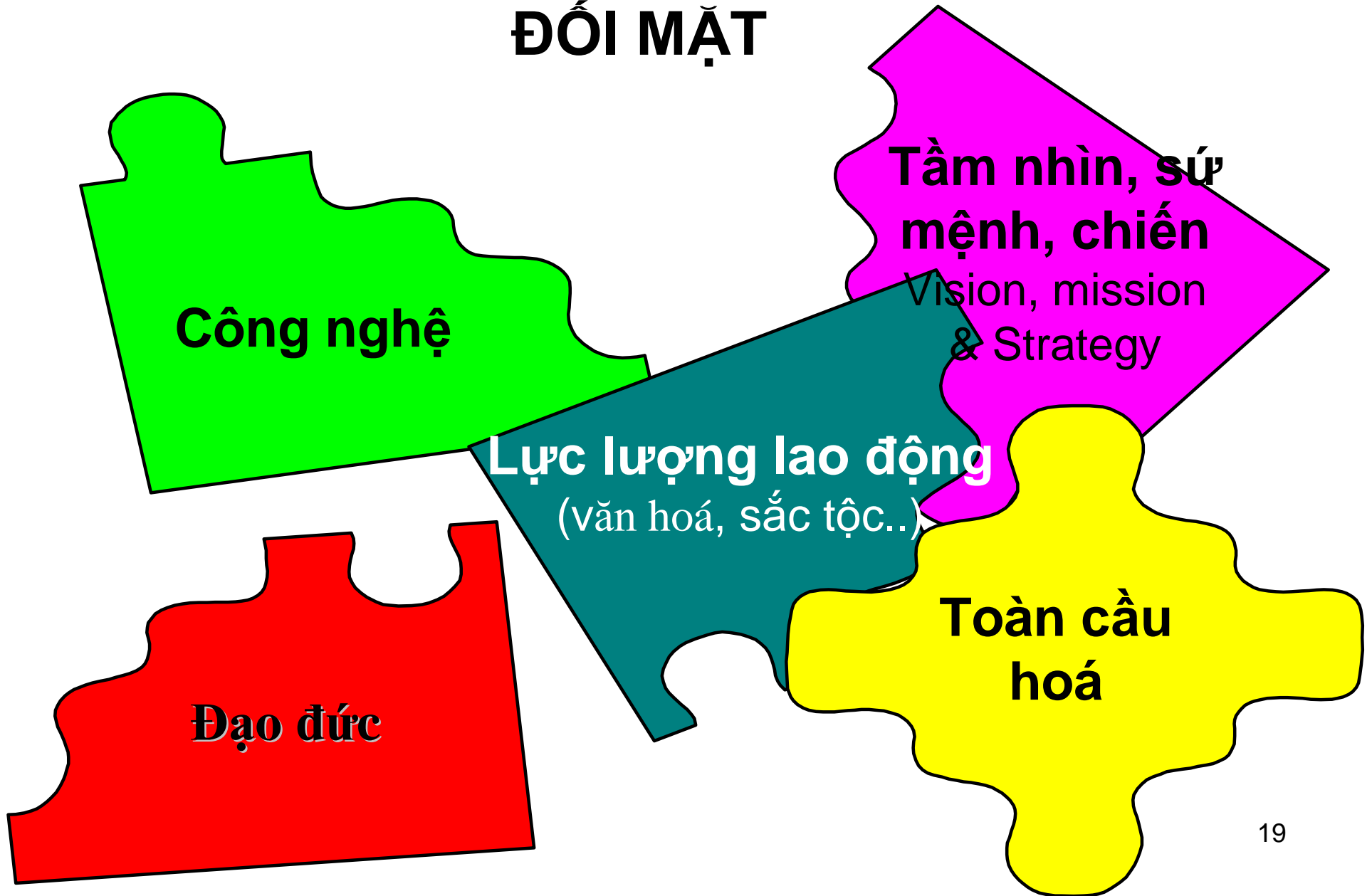
5. Đặc điểm nhà QT

- Có uy tín.
- Có trình độ chuyên môn
- Điềm tĩnh.
- Trung thực với thuộc cấp
- Quyết đoán khi cần thiết
- Nhiệt tình và gương mẫu
- Tung tâm đoàn kết của tổ chức
- Trọng chữ tín
-

6. Sự khác nhau giữa Nhà quản trị và Doanh nhân:

- D Nhân: sáng lập doanh nghiệp, làm chủ sở hữu và quản lý hoạt động KD của DN.
- Nhà QT: làm công tác quản lý trong DN, là người làm công ăn lương.

5. NHỮNG THÁCH THỨC NHÀ QT PHẢI ĐỐI MẶT



Chương 3. TỔNG QUAN VỀ CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ



Nội dung nghiên cứu chương III:

1. Lý thuyết quản trị trước phong trào quản trị khoa học.
2. Lý thuyết cổ điển về quản trị.
 - 2.1. Lý thuyết Quản trị Khoa học.
 - 2.2. Lý thuyết Quản trị Hành chính.
3. Lý thuyết Tâm lý-xã hội về Quản trị.
4. Lý thuyết Định lượng về Quản trị.
5. Những phát triển mới trong lý thuyết quản trị.

1. Lý thuyết quản trị trước phong trào quản trị khoa học.

- Năm 1494, Paciolo đã đề xuất PP kế toán kép.
- Đến TK 18, cách mạng công nghiệp bùng nổ => SX chuyển từ GD đến nhà máy.
- Phát triển SX=> yêu cầu vốn lớn => cty cổ phần => sự phân biệt chủ sở hữu và người QT => các nhà nghiên cứu tập trung và các hoạt động QT.
- Tiêu biểu Robert Owen (1771-1858), đã cải thiện điều kiện làm việc CN tại 1 nhà máy dệt ở Tô Cách Lan.

2. Lý thuyết quản trị cổ điển

2.1. Lý thuyết quản trị khoa học:

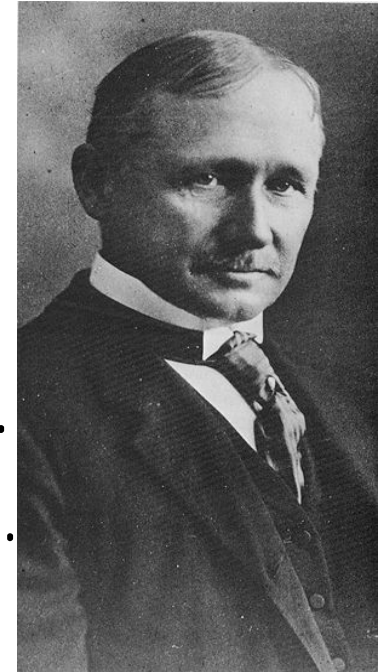
- ✓ Frederick Winslow Taylor.
- ✓ Frank & Lillian Gilbreth.
- ✓ Henry Gantt ...

2.2. Lý thuyết quản trị hành chính:

- ✓ Henri Fayol.
- ✓ Max Weber.
- ✓ Chester Barnard.
- ✓ Herbert Simon

2.1. Lý thuyết quản trị khoa học (*Scientific management*)

➤ Frederick Taylor (1856 – 1915)



• NSLĐ kèm laođo:

- ✓ Ngöôđ CN không biết phương pháp làm việc.
- ✓ Ngöôđ CN l/việc thiếu nhiệt tình và hăng hái.

=> **Trách nhiệm ở nhà QT.**

• GIAU PHÁP => QUẢN TRÒ MỘT CÁCH KHOA HỌC

- ✓ Các nhà QT dành nhiều thời gian làm kế hoạch, tổ chức h/động và kiểm tra h/động của công nhân.
- ✓ Các nhà QT phải suy nghĩ tìm ra PP làm việc khoa học, sau đó hướng dẫn cho CN.
- ✓ Phân chia trách/nh và C/việc giữa nhà QT.
- ✓ Các nhà QT sử dụng biện pháp k/teá ñeá kích thích CN.



Phát triển các nguyên tắc quản trị theo khoa học

2.2. Frank *Gilbreth* (1868 – 1924) và *Lillian Gilbreth* (1878 – 1972)

- Là những người tiên phong trong việc nghiên cứu thời gian - động tác.
- Hai ông bà phát triển một hệ thống thao tác để hoàn thành một công việc, đưa ra một hệ thống xếp loại bao gồm các động tác như: cách nắm đồ vật, cách di chuyển...
- Loại bỏ những động tác dư thừa, chú tâm vào những động tác thích hợp làm giảm sự mệt mỏi và tăng năng suất lao động.



2.3. Henry Gantt



- Ông phát triển sơ đồ Gantt mô tả dòng công việc cần để hoàn thành một nhiệm vụ, vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch, ghi cả thời gian hoạch định và thời gian thực sự.
- Ngày nay, phương pháp Gantt là một công cụ quan trọng trong quản trị tác nghiệp.
- Gantt cũng đưa ra một hệ thống chỉ tiêu công việc và hệ thống khen thưởng cho công nhân và quản trị viên đạt và vượt chỉ tiêu.

2.4. Những hạn chế của lý thuyết QT khoa học

- Quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người, vấn đề nhân bản ít được quan tâm.
- Chỉ áp dụng tốt trong trường hợp môi trường ổn định. Áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không thấy tính đặc thù của môi trường.
- Quá chú trọng tới khía cạnh kỹ thuật của quản trị.

2.2. Lý thuyết quản trị hành chính *(Administration Management)*

- ✓ Henri Fayol;
- ✓ Max Weber;
- ✓ Chester Barnard;

➤ Henry Fayol (1841–1925)

– NSLÑ của con người làm việc trong tập thể phụ thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà quản trị.

=> **Trách nhiệm ở nhà QT**

- **GIAI PHÁP => CÁC NHÀQT NÊN TUÂN THỦ:**
- **14 NGUYÊN TẮC + 6 PHẠM TRÙ CV + 5 CN**



14 nguyên tắc quản trị Fayol:

1. Phân chia công việc
2. Quyền hành và trách nhiệm
3. Kỷ luật
4. Thống nhất chỉ huy
5. Thống nhất điều khiển
6. Lợi ích cá nhân phụ thuộc lợi ích chung
7. Thù lao xứng đáng
8. Tập trung và phân tán
9. Chuỗi quyền hành
10. Trật tự
11. Công bằng
12. Sự ổn định nhân viên và công việc
13. Sáng tạo
14. Đoàn kết

Theo Henri Fayol:

6 phạm trù cv:

1. Kỹ thuật chế tạo sản phẩm
2. Thương mại
3. Tài chính
4. An ninh
5. Kế toán
6. Quản trị

Hệ thống 5 CN:

1. Hoạch định
2. Tổ chức
3. Chỉ huy
4. Phối hợp
5. Kiểm tra

2.2. Những điểm chính của tư tưởng *Max Weber*



- Mọi hoạt động của tổ chức căn cứ vào văn bản quy định trước.
- Chỉ có những người có chức vụ được giao mới có quyền quyết định.
- Chỉ có những người có năng lực mới được giao chức vụ.
- Mọi quyết định trong tổ chức phải mang tính khách quan.

2.3. Chester Barnard **(1886 – 1961)**

Ông cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với 3 yếu tố cơ bản:

- Sự sẵn sàng hợp tác;
- Có mục tiêu chung;
- Có sự thông đạt.

Barnard: nguồn gốc của quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới:

- Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh;
- Nội dung ra mệnh lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức;
- Nội dung ra mệnh lệnh phải phù hợp với lợi ích của cá nhân họ;
- Họ có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

2.6. Những đóng góp của Lý thuyết quản trị hành chính:

- Đặt nền tảng cho nhiều lý thuyết quản trị sau này.
- Đóng góp rất nhiều trong lý luận cũng như thực hành quản trị, nhiều nguyên tắc quản trị của tư tưởng này vẫn còn áp dụng đến ngày nay.
- Góp phần chỉnh đốn việc quản trị luộm thuộm tại các tổ chức, công ty.

2.7. Những hạn chế của Lý thuyết quản trị cổ điển :

- Xem con người thuần lý kinh tế bỏ qua khía cạnh tâm lý – xã hội.
- Các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi,
- Quan điểm quản trị cứng rắn, ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế.
- Nhiều nguyên tắc quản trị không phù hợp với các yêu cầu thực tế.

3. TRƯỜNG PHẢI TÂM LÝ-XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

- *Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của người lao động.*
- ***Hiệu quả của tổ chức do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không do các yếu tố vật chất quyết định mà do sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người.***

Các đại diện của trường phái tâm lý xã hội:

- Robert Owen(1771 – 1858);
 - 3.1. Hugo Munsterberg(1863 – 1916);
 - 3.2. Mary Parker Follett(1863 – 1933);
 - 3.3. Elton Mayo(1880 – 1949);
 - 3.4. Douglas Mc Gregor(1906 – 1964);
 - 3.5. Chris Argyris(born July 16, 1923)
 - 3.6. Abraham Maslow(1908 – 1970);

3.1. Hugo Munsterberg(1863 – 1916)

Tác giả của tác phẩm:

“Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp”:

- Công việc phải phù hợp với kỹ năng và tâm lý của nhân viên => dùng các bài trắc nghiệm tâm lý để tuyển chọn nhân viên.

3.2. Mary Parker Follett

- Từ những năm 20 của TK trước bà đã chú ý đến yếu tố tâm lý và xã hội trong quản trị; bà có nhiều đóng góp có giá trị về nhóm lao động và quan hệ xã hội trong quản trị.
- Bà cho rằng nhóm là cơ chế duy nhất gọi là cộng đồng, mà trong đó, người ta có thể **phối hợp** với nhau để phục vụ một lợi ích cao đẹp hơn của tổ chức.
- Nhà QT và nhân viên sống hoà hợp với nhau
- Sự tự kiểm soát của nhóm tác động qua lại với nhau, đồng thời bị ảnh hưởng của các áp lực môi trường làm việc.

3.3. Elton Mayo

Nghiên cứu tại nhà máy Hawthornes thuộc công ty điện miền tây:

- KL: “**yếu tố xã hội**” làm tăng năng suất lao động.
- Từ đó mở ra một kỷ nguyên mới trong QT: “**Phong trào quan hệ con người**” – các nhà quản trị tìm cách tăng sự thoả mãn tâm lý và tinh thần của nhân viên.

Hawthorne Studies



Tinh thần ảnh hưởng đến năng suất lao động

Elton Mayo (1880 – 1949)

- TẬP TRUNG => Quan niệm quan hệ giữa CN
- Mọi tông quan mà thiết giữa NSLÑ với sỡ thỏa mãn các nhu cầu tâm lý vào quan hệ con người trong lao ñộng.
- GIAI PHÁP =>
- Nhà quản trò nên thay ñổi quan niệm về người công nhân vào cái thiện mọi quan hệ con người trong tổ chức (Quan tâm ñến chân giá trị của cá nhân)

3.4. Douglas Mc Gregor

- Chịu ảnh hưởng của Mayo và Maslow, ông phát triển lý thuyết tác phong trong QT, Mc Gregor cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành các cách thức QT trên những giả thiết sai lầm về tác phong con người (thuyết X), ông đề ra một giả thiết khác (thuyết Y)

Douglas Mc Gregor (tt)

Thuyết X:

- Phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là chịu trách nhiệm, và hầu hết mọi người làm việc vì lợi ích vật chất do vậy,
- Nhà QT xây dựng bộ máy quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục

Thuyết Y:

- Con người sẽ thích thu với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều điều hơn cho tổ chức do vậy:
- Nhà QT nên quan tâm đến sự phối hợp hoạt động hơn là đến cơ chế kiểm tra.

3.5. Chris Argyris

- Sự thái quá trong việc KS => thụ động, lệ thuộc, né tránh trách nhiệm và bất bình => thái độ tiêu cực.
- Bản chất con người luôn muốn là người trưởng thành, sự độc lập, sự phong phú trong hành động, sự đa dạng trong mối quan tâm và khả năng tự chủ.
- => Nhà quản trị nên biết tạo điều kiện cho nhân viên ứng xử như những người trưởng thành, và điều đó có lợi cho tổ chức.

3.6. Abraham Maslow

- Lý thuyết “**Bậc thang nhu cầu**” (5 bậc)
- Sự quản trị hiệu quả phải căn cứ vào nhu cầu đang cần được thoả mãn của nhân viên, lý thuyết này được ứng dụng rộng rãi trong quản trị từ giữa thế kỷ 20 đến nay.
(sẽ nghiên cứu ở lý thuyết động viên)

3.7. Nhận xét về trường phái tác phong (tâm lý) trong QT

- Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh đến nhu cầu xã hội, được quý trọng và tự thể hiện mình của người công nhân.
- LT này bổ sung cho LT cổ điển: năng suất không chỉ phụ thuộc vào các vấn đề về kỹ thuật, mà còn là phụ thuộc vào tâm lý người lao động, nó tạo nên một “phong trào quản trị con người” trong thập niên 50.
- LT này đóng góp lớn trong lý luận và thực hành quản trị. Nhờ nó mà ngày nay các nhà QT hiểu rõ hơn về sự động viên của con người, về ảnh hưởng của tập thể với tác phong cũng như tâm lý quản trị.

Nhận xét về trường phái tác phong (tâm lý) trong QT (tt)....

- Quá chú trọng đến yếu tố xã hội khiến trở nên thiên lệch.
- Khái niệm “con người xã hội” chỉ có thể bổ sung cho “con người kinh tế” chứ không thể thay thế. Không phải bao giờ những “con người thoả mãn” đều lao động với năng suất cao.
- Không thực tế khi xem con người là phần tử trong hệ thống khép kín.
- Lý thuyết này quan tâm tới con người tức là hướng về quan điểm: QT là hoàn thành công việc bằng và thông qua người khác.

4. TRƯỜNG PHẢI ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

- “QT là ra quyết định”, QT hiệu quả khi ra QĐ đúng đắn. Để có thể ra QĐ đúng nhà QT cần phải có quan điểm hệ thống khi tác nghiệp và sử dụng sự trợ giúp của toán thống kê và mô hình toán kinh tế cộng với sự trợ giúp của máy tính điện tử.
- Tất cả các vấn đề đều có thể được giải quyết bằng các mô hình toán.

Đặc điểm của trường phái định lượng:

- a. Nhấn mạnh đến pp khoa học trong việc giải quyết các vấn đề QT.
- b. Áp dụng phương thức tiếp cận hệ thống để thu thập thông tin.
- c. Dùng các mô hình toán học để giải quyết vấn đề.
- d. Định lượng hoá các yếu tố có liên quan và áp dụng các cách thức toán học và thống kê.
- e. Quan tâm tới các yếu tố kinh tế và kỹ thuật trong QT hơn là các yếu tố tâm lý xã hội.
- f. Dùng máy tính là công cụ cơ bản trong việc giải quyết các mô hình và các bài toán quản trị.

Đánh giá lý thuyết thuộc trường phái định lượng trong QT

- Cũng giống Taylor, trường phái này nhấn mạnh đến tinh thần khoa học khi phân tích các vấn đề trong Qt.
- Trường phái này được áp dụng mạnh từ thập niên 50 của TK 20 giúp giải quyết nhiều vấn đề trong tổ chức như: ngân sách tài chính; quản trị tiền mặt; phát triển chiến lược sx; hoạch định sử dụng các nguồn lực; quản trị tồn kho....
- Hạn chế: Chưa quan tâm đến khía cạnh con người trong QT. Kỹ thuật thực hiện khá phức tạp.

5. Quan điểm QT quá trình.

QT là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị đó là: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát.

6. Quan điểm QT hệ thống .

- ✓ Hệ thống nào = nhiều hệ thống con, giữa chúng có mối quan hệ tác động cơ hữu với nhau.
- ✓ Nếu quản trị hữu hiệu thì kết quả của toàn hệ thống sẽ lớn hơn tổng những cố gắng độc lập, tức là $1+1>2$.
- ✓ Tổ chức không phải tồn tại độc lập mà nó phải dựa vào môi trường hoạt động. Nhà quản trị phải hiểu trách nhiệm của mình đối với môi trường và những hạn chế mà môi trường đã áp đặt lên tổ chức.

7. Quan điểm QT ngẫu nhiên.

- Kỹ thuật quản trị thích hợp cho một hoàn cảnh nhất định tùy thuộc vào bản chất và điều kiện của hoàn cảnh đó, nên khó có thể có những nguyên lý chung áp dụng một cách khái quát.

8. Quan điểm QT chất lượng.

*Nghiên cứu đại diện:
QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐỒNG BỘ (TQM)*

Định nghĩa TQM:

TQM là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó, nhằm đạt được sự thành công lâu dài, nhờ việc thoả mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội” (TCVN ISO 8402).

- Các nguyên tắc của hệ thống quản lý chất lượng (TQM)

- Định hướng vào khách hàng.
- Sự lãnh đạo.
- Sự tham gia của mọi thành viên.
- Chú trọng quản lý theo quá trình.
- Tính hệ thống.
- Nguyên tắc kiểm tra.
- Quyết định dựa trên sự kiện, dữ liệu thực tế.
- Cải tiến liên tục.
- Phát triển hợp tác cùng có lợi.
- Nguyên tắc pháp lý.

9. Quan điểm QT sáng tạo.

- Tổ chức học tập,
- Hoạt động định hướng công nghệ (internet): E- business; E- commerce.

PHẦN II: CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

Chương 4. HOẠCH ĐỊNH



Nội dung nghiên cứu của chương 4:

1. Khái niệm; tác dụng; phân loại HĐ.
2. Mục tiêu - nền tảng của hoạch định.
3. Tiến trình Hoạch định;
4. Quản trị theo mục tiêu (MBO).
5. Những công cụ HĐ chiến lược.

1.1. Khái niệm:

- ✓ Hoạch định là quá trình xác lập các mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

1.2. Tác dụng của hoạch định:

- ✓ Nhận diện các thời cơ kinh doanh trong tương lai.
- ✓ Dự kiến trước và tránh khỏi những nguy cơ, khó khăn.
- ✓ Triển khai kịp thời các chương trình hành động.
- ✓ Là cơ sở cho 3 chức năng còn lại của nhà QT

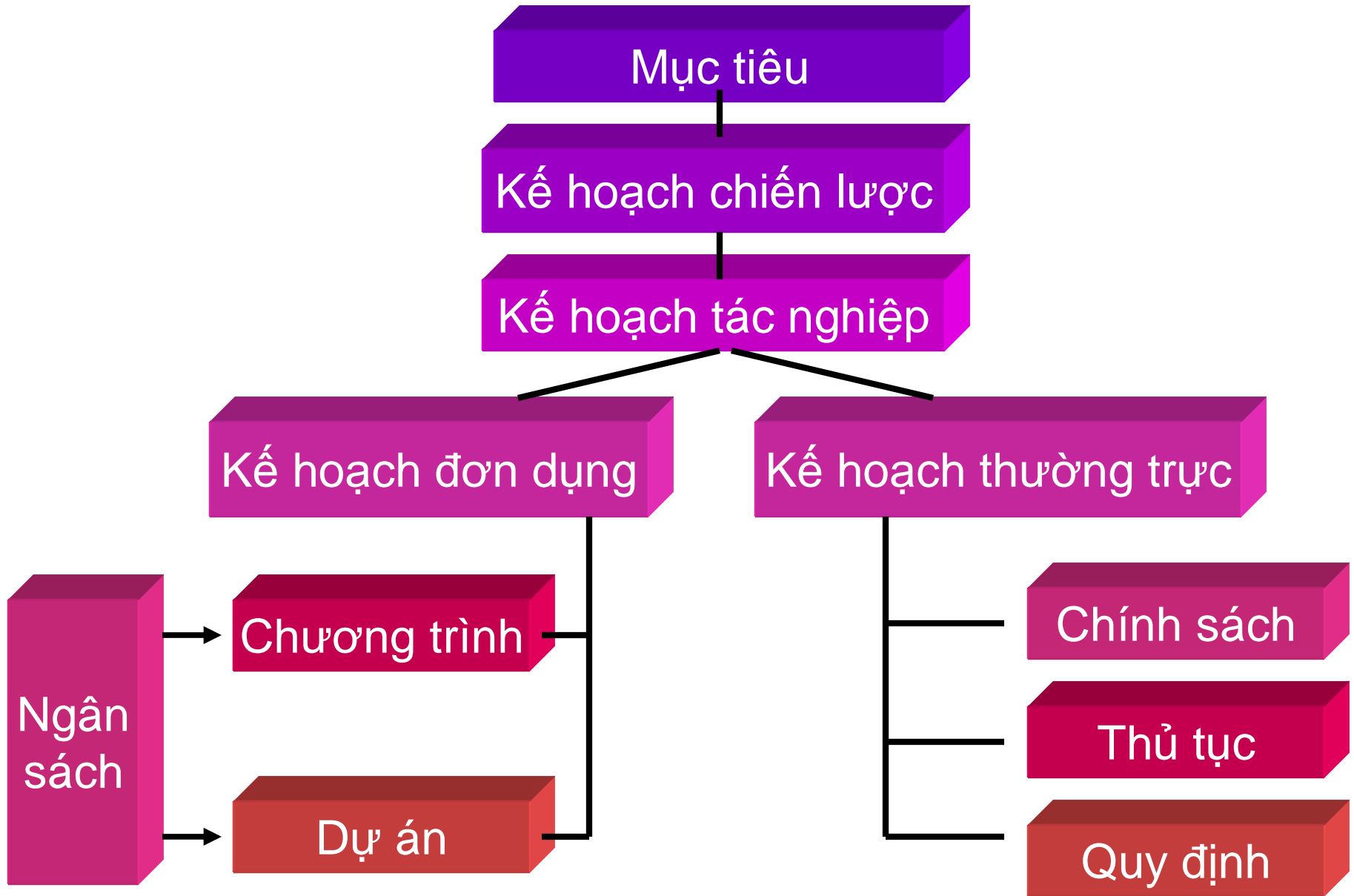
1.3. Các loại hoạch định:

- a. **Hoạch định chiến lược:** xác định mục tiêu của tổ chức và các biện pháp cơ bản để đạt được mục tiêu trên cơ sở nguồn lực hiện có cũng như những nguồn lực có khả năng huy động.

Hoạch định chiến lược thường mang tính tổng thể, dài hạn, do các quản trị cấp cao xây dựng.

- b. **Hoạch định tác nghiệp:** Cụ thể hoá Kế hoạch chiến lược, nâng cao hiệu quả các hoạt động ở các đơn vị cơ sở, mang tính chi tiết, ngắn hạn và cụ thể.

Hình... Các loại hoạch định



2. MỤC TIÊU - NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

2.1. *Khái niệm:*

- ✓ Mục tiêu quản trị - những trạng thái mong đợi ở một thời điểm tương lai của các nhà quản trị cho tổ chức mình.

2.2. *Vai trò:*

- ✓ Mặt tĩnh tại: xác định cụ thể các mục tiêu mà tổ chức theo đuổi, đặt chúng làm nền tảng của hoạch định, nhằm xây dựng hệ thống quản trị.
- ✓ Mặt động: các mục tiêu của quản trị không phải là bất định, mà là linh hoạt phát triển với kết quả mong đợi ngày càng cao. Với tính cách động này, các mục tiêu giữ vai trò hết sức quan trọng đối với các tiến trình quản trị, ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình này.

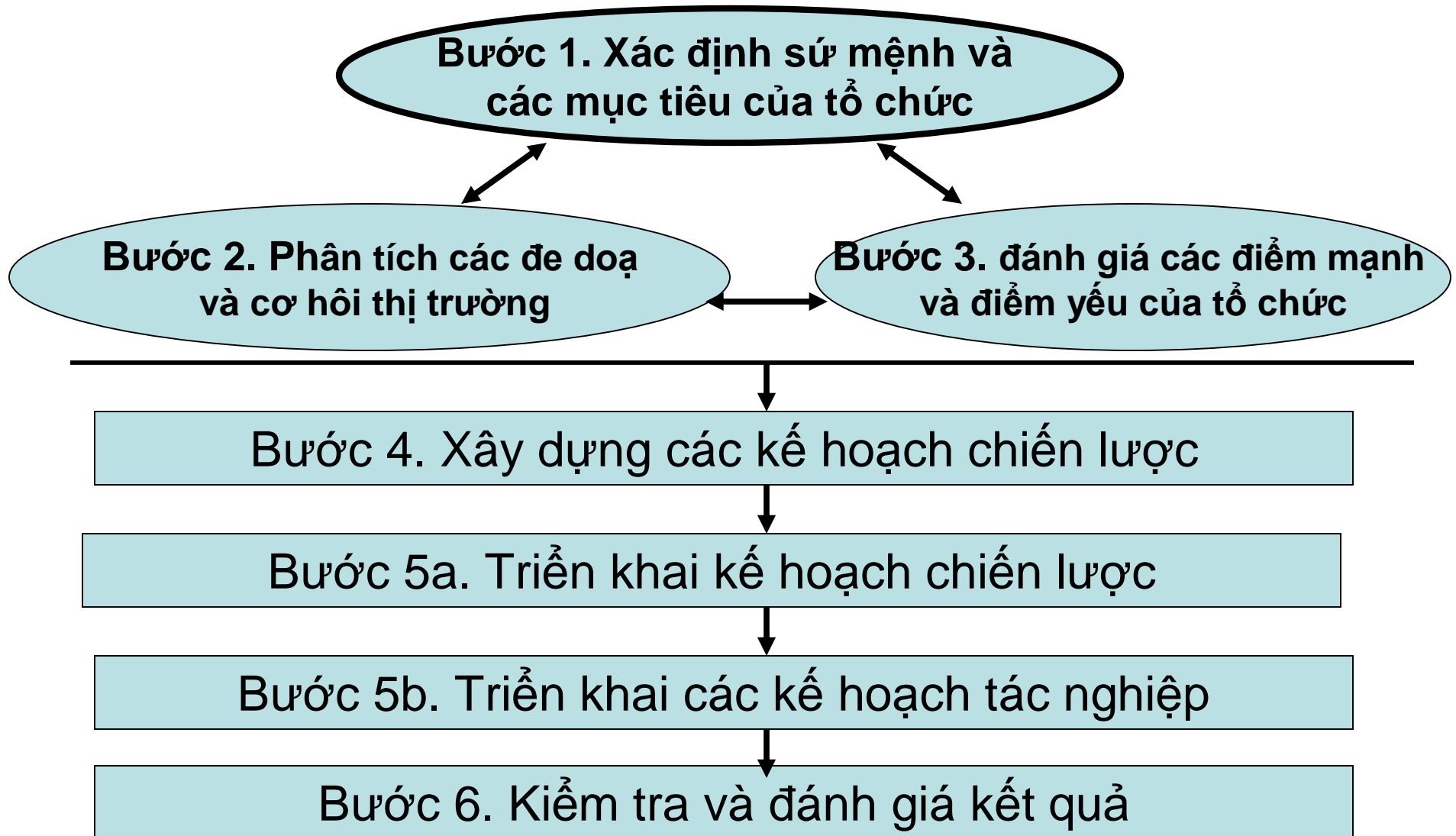
2.3. Các yêu cầu của mục tiêu.

- Đảm bảo tính liên tục và kế thừa.
- Phải rõ ràng và mang tính định lượng.
- Phải tiên tiến để thể hiện sự phấn đấu của các thành viên.
- Xác định rõ thời gian thực hiện.
- Kết quả mong đợi phải cụ thể bằng các chỉ tiêu cụ thể.

3. TIẾN TRÌNH CƠ BẢN CỦA HOẠCH ĐỊNH

- 3.1. Tiến trình cơ bản của hoạch định chiến lược.
- 3.2. Hoạch định tác nghiệp.

3.1. Quá trình cơ bản của hoạch định chiến lược.



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

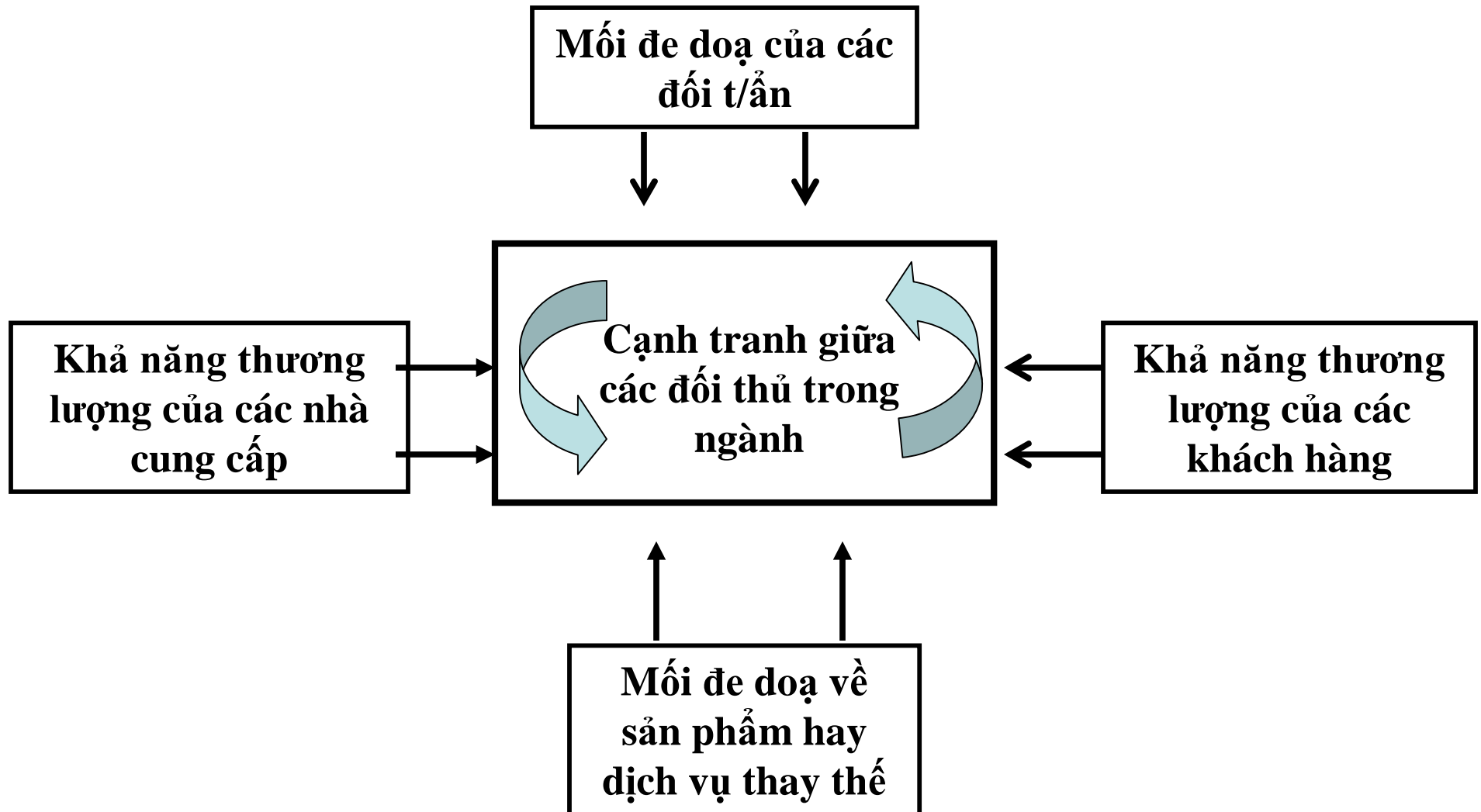
- Chúng ta là ai?
- Chúng ta muốn trở thành một tổ chức như thế nào?
- Các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì?

Bước 2. Phân tích những đe dọa và cơ hội của môi trường: (Opportunities threat)

Có rất nhiều áp lực ảnh hưởng đến doanh nghiệp đó là: môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

Mục đích: là để nhận ra những cơ hội và đe dọa của môi trường đối với tổ chức.

Các yếu tố của MT vi mô



CƠ CẤU 5 TÁC ĐỘNG CỦA PORTER

Bước 3. đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức (Strengths and Weaknesses)

- Giúp cho nhà quản trị hiểu rõ những khả năng chủ yếu của tổ chức.
- Có ba tiêu chuẩn để nhận diện khả năng chủ yếu của doanh nghiệp là:
 - ✓ Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị trường;
 - ✓ Khả năng có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hoá hay dịch vụ mà họ đã mua từ công ty.
 - ✓ Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được.
- Mọi người đều có khuynh hướng đánh giá những điểm mạnh cao hơn những điểm yếu, những điểm yếu nếu không được nhận biết đầy đủ sẽ trở thành nguyên nhân của thất bại.

Bước 4. Xây dựng các chiến lược để lựa chọn

(Chiến lược cấp công ty - corporate strategy)

Tập trung trả lời các câu hỏi sau:

- Phân bổ nguồn tài nguyên như thế nào?
- Lĩnh vực nào nên phát triển?
- Lĩnh vực nào nên duy trì?
- Lĩnh vực nào nên tham gia?
- Lĩnh vực nào nên loại bỏ.?

Bước 4 . LỰA CHỌN NHỮNG CL CẤP CÔNG TY (7loại)

1. Những chiến lược tăng trưởng tập trung

- ✓ Thâm nhập thị trường.
- ✓ Phát triển thị trường.
- ✓ Phát triển sản phẩm.

2. Các chiến lược phát triển hội nhập:

- ✓ Kết hợp dọc thuận chiều (forward)
- ✓ Kết hợp dọc ngược chiều (backward)
- ✓ Kết hợp ngang

3. Các CL tăng trưởng bằng đa dạng hoá

- ✓ Đa dạng hoá đồng tâm.
- ✓ Đa dạng hoá theo chiều ngang.
- ✓ Đa dạng hoá kết khối.

4. Các chiến lược suy giảm.

- ✓ Thu hẹp hoạt động:
- ✓ Cắt bỏ bớt hợp đồng:
- ✓ Thanh lý:

5. Chiến lược hỗn hợp

- ✓ Cùng lúc kết hợp nhiều chiến lược.

6. Các chiến lược hướng ngoại

- ✓ CL mua lai,
- ✓ CL sát nhập,
- ✓ CL liên doanh.

7. Các CL áp dụng khi KQ hoạt động của Cty đạt dưới tiềm năng

- ✓ Điều chỉnh tác nghiệp.
- ✓ Điều chỉnh về CL.

Bước 5a. Triển khai kế hoạch chiến lược

- Sau khi phân tích và lựa chọn các chiến lược thích hợp, tổ chức sẽ triển khai các chiến lược đó. Chiến lược này cần phải chỉ rõ: Những hoạt động sẽ tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề: loại công nghệ; biện pháp marketing; nguồn tài chính; nhân lực; các loại thiết bị; cơ cấu tổ chức; kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng.

Bước 5b. Triển khai các kế hoạch tác nghiệp

- Mục đích của kế hoạch tác nghiệp là để thực hiện các chiến lược, các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và nhân viên tác nghiệp thường triển khai kế hoạch tác nghiệp của họ dựa trên các chiến lược của tổ chức

Bước 6a. Kiểm tra và đánh giá kết quả

- Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Nếu kế hoạch không đem lại kết quả mong muốn, thì phải xem xét lại quá trình hoạch định. Nếu phát hiện ra những khiếm khuyết thì có thể lập lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết.

Bước 6b. Lập lại tiến trình hoạch định

- Điều kiện môi trường hoạt động của doanh nghiệp thường luôn biến động, có nhiều yếu tố thay đổi từ từ và có nhiều yếu tố thay đổi bất ngờ không dự kiến trước được, do vậy các nhà quản trị luôn phải sẵn sàng đối phó với các thay đổi và điều chỉnh lại các chiến lược bằng sự lập lại quá trình hoạch định.
- Do đó, cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

3.2. Hoạch định tác nghiệp.

1. Khái niệm: (xem ở trước)
2. Có thể hiểu HĐTN là quá trình xác định:
 - a. Kế hoạch cho những hoạt động **chỉ sử dụng một lần** (chương trình, dự án, ngân sách)
 - b. Kế hoạch **thường xuyên** (chính sách, thủ tục, quy định).

a. Kế hoạch chỉ sử dụng một lần

- **Chương trình:**
 - Xác định những bước chính để đạt mục tiêu.
 - Ai, bộ phận nào chịu trách nhiệm cho mỗi bước.
 - Thứ tự và thời gian dành cho mỗi bước.
- **Dự án:** Là một phần của chương trình, được giới hạn nghiêm ngặt về các nguồn lực và thời gian.
- * **Ngân sách:** Là một kế hoạch cụ thể phân bổ các nguồn tài chính cho những hoạt động cụ thể, đã định, trong một thời gian đã cho.

Ngân sách là thành tố quan trọng của chương trình và dự án, là công cụ kiểm soát hiệu quả hoạt động của tổ chức.

b. Kế hoạch thường xuyên

- KHTX thường được sử dụng cho các hoạt động lặp lại, giúp nhà QT nhanh chóng tìm ra một quyết định phù hợp.
- **Chính sách:** Là những đường lối chỉ đạo tổng quát để làm quyết định.
 - Chính sách được các nhà quản trị cấp cao cẩn trọng thiết lập.
 - Chính sách đôi khi được ngầm hiểu khi sự việc lặp đi lặp lại mà nhà QT không phản đối.
 - Chính sách cũng có thể trở thành đôi sách, khi bị áp lực từ bên ngoài.
- **Thủ tục:** Là những hướng dẫn chi tiết để thực hiện chính sách trong một hoàn cảnh cụ thể.
- **Quy định:** Là những tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép.

4. *QT bằng mục tiêu* (Management by Objectives MBO; được XD giữa thập niên 50 bởi Peter F.Ducker và Mc Gregor):

- ❖ MBO là các mục tiêu cụ thể cần phải hoàn thành được nhà QT cấp trên và cấp dưới cùng nhau xác định; sau đó nhà QT cấp trên sẽ định kỳ kiểm tra tiến độ hoàn thành mục tiêu và quyết định việc thưởng phạt căn cứ trên tiến độ đó.

❖ *Bốn yếu tố căn bản của MBO:*

1. Sự cam kết của QT viên cấp cao (lãnh đạo) với hệ thống MBO. Đây là yếu tố cơ bản, thiếu nó MBO không thể triển khai được.
2. Sự hợp tác của các thành viên trong tổ chức để xây dựng các mục tiêu chung.
3. Sự tự giác với tinh thần tự quản của các thành viên trong thi hành kế hoạch chung.
4. Tổ chức kiểm soát định kỳ việc thực hiện kế hoạch và thực hiện các hoạt động điều chỉnh thích hợp.

❖ *Quá trình MBO (4 bước):*

- ✓ *Đặt mục tiêu.*
- ✓ *Hoạch định hành động*
- ✓ *Tự kiểm soát*
- ✓ *Xét duyệt định kỳ*

Ưu điểm của MBO:

- ✓ Với những mục tiêu khó khăn MBO đem lại kết quả tốt hơn mục tiêu dễ.
- ✓ Giúp chọn lựa những mục tiêu ưu tiên thực hiện trong thời gian nhất định.
- ✓ Xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, và quyền hành đối với mỗi thành viên.
- ✓ Lôi kéo mọi thành viên tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu của tổ chức.
- ✓ Giúp cho việc kiểm tra trong doanh nghiệp được thực hiện dễ dàng và thuận lợi.
- ✓ Tạo điều kiện và cơ hội cho sự thăng tiến, phát huy năng lực của mọi thành viên.
- ✓ Giúp các thành viên và nhà quản trị hiểu nhau hơn.
- ✓ Có khả năng nâng cao chất lượng công tác quản trị và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Những khuyết điểm của MBO:

- ✓ Thời gian xây dựng các mục tiêu thường bị kéo dài do phải họp, bàn, trao đổi ý kiến.
- ✓ Trong một số trường hợp, một số doanh nghiệp việc tự đề ra mục tiêu của cá nhân khó thực hiện vì thiếu sự hướng dẫn, giải thích cụ thể của nhà quản trị cấp cao trong tổ chức.
- ✓ Mọi người hay tập trung vào các công việc hoặc các vấn đề trước mắt, ngắn hạn và tai chỗ. Những vấn đề dài hạn và chiến lược ít được quan tâm đúng mức.

5. NHỮNG CÔNG CỤ HD CHIẾN LƯỢC TRONG NHỮNG DN LỚN

1. Ma trận SWOT
2. Ma trận BCG (Boston Consulting Group)
3. Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống.
4. Những chiến lược tổng loại.

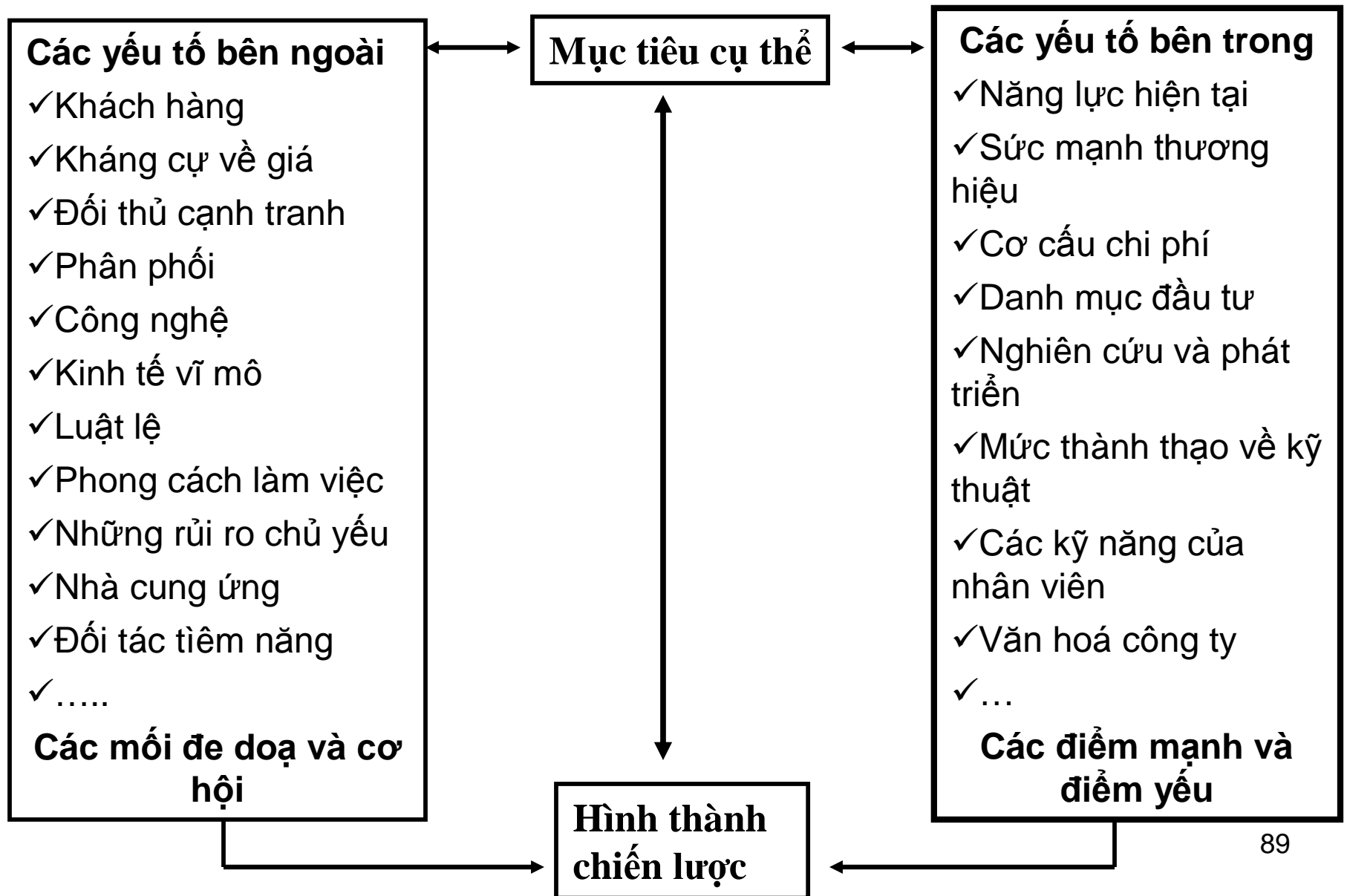
1. Ma trận SWOT

	<p>O: Những cơ hội</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Liệt kê những cơ hội</p>	<p>T: Những nguy cơ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Liệt kê những nguy cơ</p>
<p>S: Những điểm mạnh</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Liệt kê những điểm mạnh</p>	<p>Các chiến lược SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Sử dụng những điểm mạnh để tận dụng cơ hội</p>	<p>Các chiến lược ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh</p>
<p>W: Những điểm yếu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Liệt kê những điểm yếu</p>	<p>Các chiến lược WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Hạn chế những mặt yếu để tận dụng cơ hội</p>	<p>Các chiến lược WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Tối thiểu hoá những điểm yếu</p>

8 bước lập ma trận SWOT

1. Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty;
2. Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty;
3. Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty;
4. Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty;
5. Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài để hình thành các phương án hành động chiến lược SO;
6. Kết hợp WO hình thành các phương án chiến lược nhằm khai thác các cơ hội để khắc phục các yếu điểm và ghi kết quả vào ô tương ứng;
7. Kết hợp ST: Hình thành các phương án chiến lược sử dụng các điểm mạnh bên trong để tránh được mối nguy cơ từ bên ngoài, ghi kết quả vào ô tương ứng;
8. Kết hợp WT: Xây dựng các phương án phòng thủ nhằm tối thiểu hoá các điểm yếu bên trong và tránh khỏi những nguy cơ bên ngoài. Ghi vào ô WT

Phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài



Ma trận SWOT (tt)

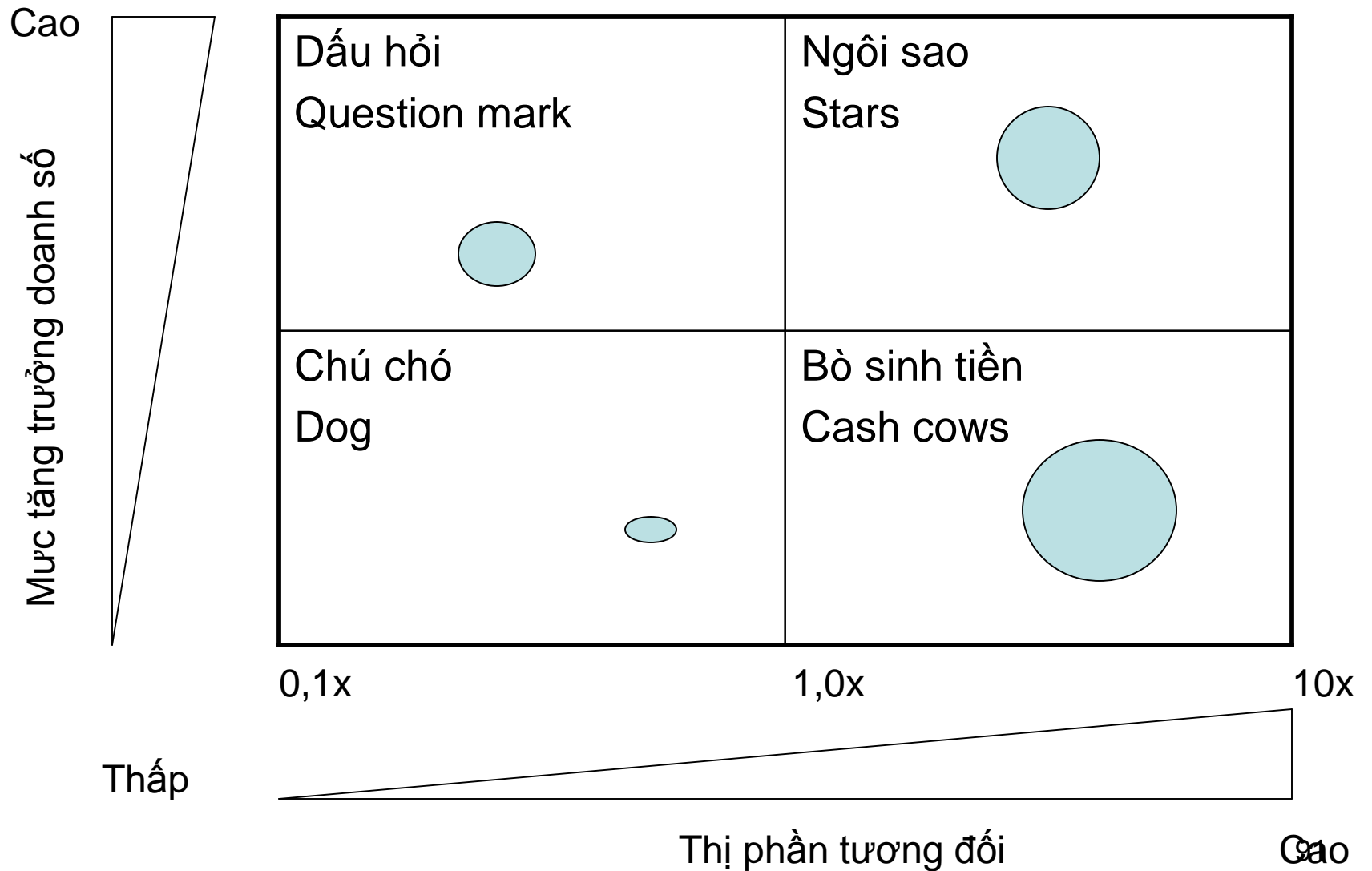
- **Ưu điểm:**

- Là công cụ tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng quan trọng, để chọn lựa hành động chiến lược để tạo ra lợi thế cho mình.
- Giúp các nhà chiến lược đưa ra nhiều phương án khả thi từ thực tế chứ không phải từ những mong ước chủ quan.
- Giúp dễ dàng kiểm tra lại và phát hiện các nguy cơ nào bị bỏ qua chưa có phương án phòng thủ; còn cơ hội quan trọng nào chưa tìm cách tận dụng.

- **Nhược điểm:**

- Không cho thấy mức độ ưu tiên của các phương án, vì thế sau khi dùng ma trận SWOT cần phải xác lập thứ tự ưu tiên cho các phương án.

2. Ma trận BCG (Boston Consulting Group)



- Ma trận BCG giúp giải quyết các vấn đề:
 - Hoạt động nào nên đầu tư phát triển;
 - Hoạt động nào nên duy trì;
 - Hoạt động nào nên thu hẹp/loại bỏ;
 - Lĩnh vực nào nên tham gia.
- Mục tiêu chính của nhóm tư vấn Boston là giúp nhà quản trị chiến lược nhận ra những nhu cầu về ngân quỹ tiền mặt khác nhau của mỗi bộ phận trong DN.

- **Các bước để lập ma trận BCG:**

- Phân chia các hoạt động của DN thành các bộ phận theo các loại sản phẩm/dịch vụ, theo ngành kinh doanh.
- Tính toán thị phần tương đối của mỗi bộ phận so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trên thị trường và mức tăng trưởng doanh số của từng ngành kinh doanh.
- Xác định vị trí của mỗi bộ phận trên ma trận căn cứ theo hai trục. Mỗi vòng tròn đại diện cho một bộ phận. Độ lớn của vòng tròn tương đương với phần thu nhập của bộ phận kinh doanh đó.
- Hình thành chiến lược đối với từng bộ phận/lĩnh vực kinh doanh.

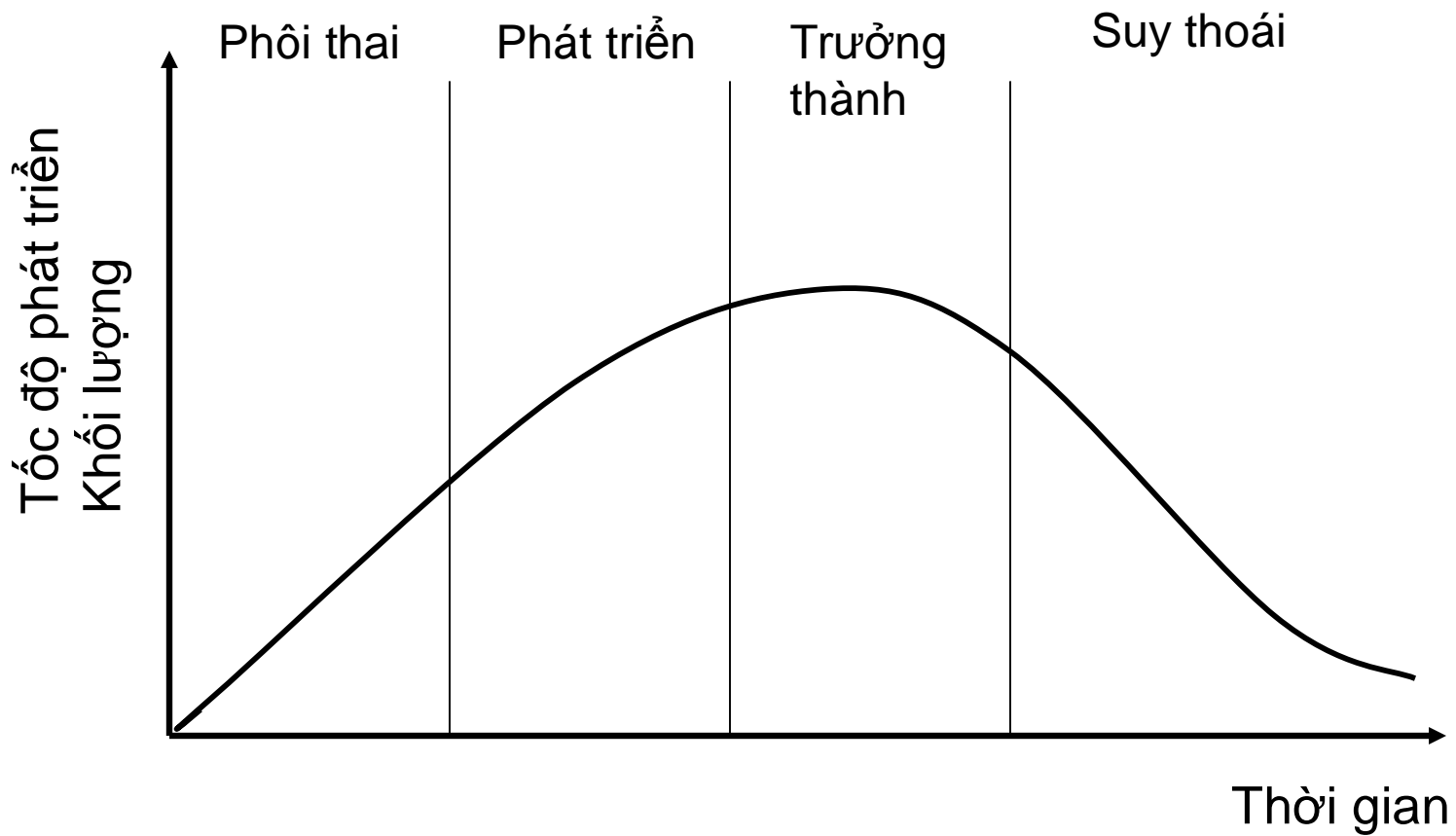
- Ô dấu hỏi (Question marks): hoạt động kinh doanh trong thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng bản thân nó lại có thành phần tham gia thị trường thấp. Các đơn vị nằm trong ô này đòi hỏi rất nhiều vốn vì cần phải đầu tư phát triển cho phù hợp với đòi hỏi của sự phát triển.
- Ô ngôi sao (star): đơn vị dẫn đầu trong một thị trường phát triển cao và cạnh tranh gay gắt. Công ty phải tập trung đầu tư để duy trì và chống lại sự cạnh tranh của các đối thủ. Nếu đứng vững trong giai đoạn này, sẽ có nguồn thu lớn.
- Ô bò sinh tiền (Cash cow) khi suất tăng trưởng của thị trường giảm xuống dưới 10% thì các đơn vị ở ô Star sẽ trở thành các Cash cow nếu nó vẫn còn duy trì được thành phần tham gia thị trường cao. Các đơn vị nằm trong ô này sản sinh rất nhiều tiền cho công ty, nó được coi là nguồn tài trợ chính để công ty đầu tư vào các lĩnh vực mới trong kinh doanh.
- Ô con chó (dogs) các đơn vị ô này có thị phần thấp và ở trong một thị trường có mức tăng trưởng yếu. Nói chung các đơn vị này đang gặp khó khăn như thua lỗ hay lợi nhuận thấp. Cần phải xem xét có nên hỗ trợ để duy trì và phát triển hay là thanh lý đơn vị này.

2. Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống.

Hãng tư vấn Arthur D. Little Inc đã đưa ra những khuôn mẫu bao gồm 4 giai đoạn chu kỳ đời sống cho việc hoạch định:

- Phôi thai: (Tốc độ phát triển cao, tham gia thị trường thấp). Tình trạng thị trường cạnh tranh cao, mỗi phần tham gia nhỏ vì có nhiều người tham gia.
- Phát triển: (Phát triển cao, tham gia thị trường thấp). Chỉ còn lại một số sản phẩm nên phần tham gia thị trường tăng lên và ngành sản xuất này có vẻ ổn định. thị trường vẫn tiếp tục có tiềm năng phát triển.
- Trưởng thành: (Phát triển cao, tham gia thị trường cao). Một số tương đối nhỏ những sản phẩm độc chiếm thị trường. Nhưng sự phát triển của thị trường đã suy giảm.
- Suy thoái: (Phát triển thấp, tham gia thị trường thấp). Không còn hoặc còn rất ít tiềm năng phát triển, mặc dầu phần tham gia thị trường rất lớn nhưng sản phẩm có rất ít triển vọng phát triển.

Hình ... Chu kỳ đời sống sản phẩm



- Chu kỳ 4 giai đoạn này tương ứng với 4 yếu tố trong ma trận BCG, nếu ta thay bốn từ “Dấu hỏi”, “Ngôi sao”, “Bò”, “Chó” bằng 4 giai đoạn thì ta cũng có thể làm những quyết định chiến lược giống với những quyết định của ma trận.

3. Những chiến lược tổng loại.

- Giáo sư M. Porter của Đại học Harvard đưa ra một phương pháp có thể thay thế cho ma trận phát triển tham gia thị trường. Phương pháp này có thể cắt nghĩa những kết quả mà ma trận không làm được, ví dụ như những công ty tham gia thị trường với thị phần rất thấp 3%-6% mà lại có chu kỳ thu nhập rất cao. Ông đưa ra 3 chiến lược tổng loại để áp dụng cho một số trường hợp:

3 Chiến lược tổng loại của GS. M. Porter

✓ Dẫn đầu hạ giá:

- Làm ra những sản phẩm khá chuẩn và hạ giá hơn tất cả những người cạnh tranh khác.

✓ Chiến lược vượt trội:

- Làm những sản phẩm mà khách hàng coi như độc nhất - chất lượng cao, thiết kế mới, tên sản phẩm mới, hay uy tín dịch vụ, nó cho phép nhà quản trị bán với giá cao hơn bình thường.

✓ Tập trung:

- Tập trung vào một loại khách hàng riêng biệt, thị trường địa lý, mạch phân phối, hay một phần riêng biệt của mặt hàng.

PHẦN II: CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

Chương 5 TỔ CHỨC



Nội dung nghiên cứu chương 5:

1. Khái niệm về chức năng tổ chức trong quản trị.
2. Những vấn đề cơ bản của tổ chức.
 - ✓ Tầm hạn quản trị.
 - ✓ Quyền hành trong quản trị.
 - ✓ Phân cấp quản trị.
3. Xây dựng bộ máy tổ chức.
 - ✓ Cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức.
 - ✓ Các phương pháp thành lập đơn vị nhỏ trong tổ chức.
 - ✓ Các mô hình khác nhau của bộ máy tổ chức.

I. KHÁI NIỆM VÀ NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

I. Khái niệm

- Tổ chức - Là hoạt động thành lập nên các bộ phận trong tổ chức bao gồm các khâu (các bộ phận chức năng) và các cấp (cao, trung và cơ sở) tức là quan hệ hàng dọc để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và phân bổ nguồn lực giữa các bộ phận đó.

Mục đích

Tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

2. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC

- ✓ Tầm hạn quản trị
- ✓ Quyền hành trong quản trị
- ✓ Phân cấp quản trị

1. Tầm hạn quản trị

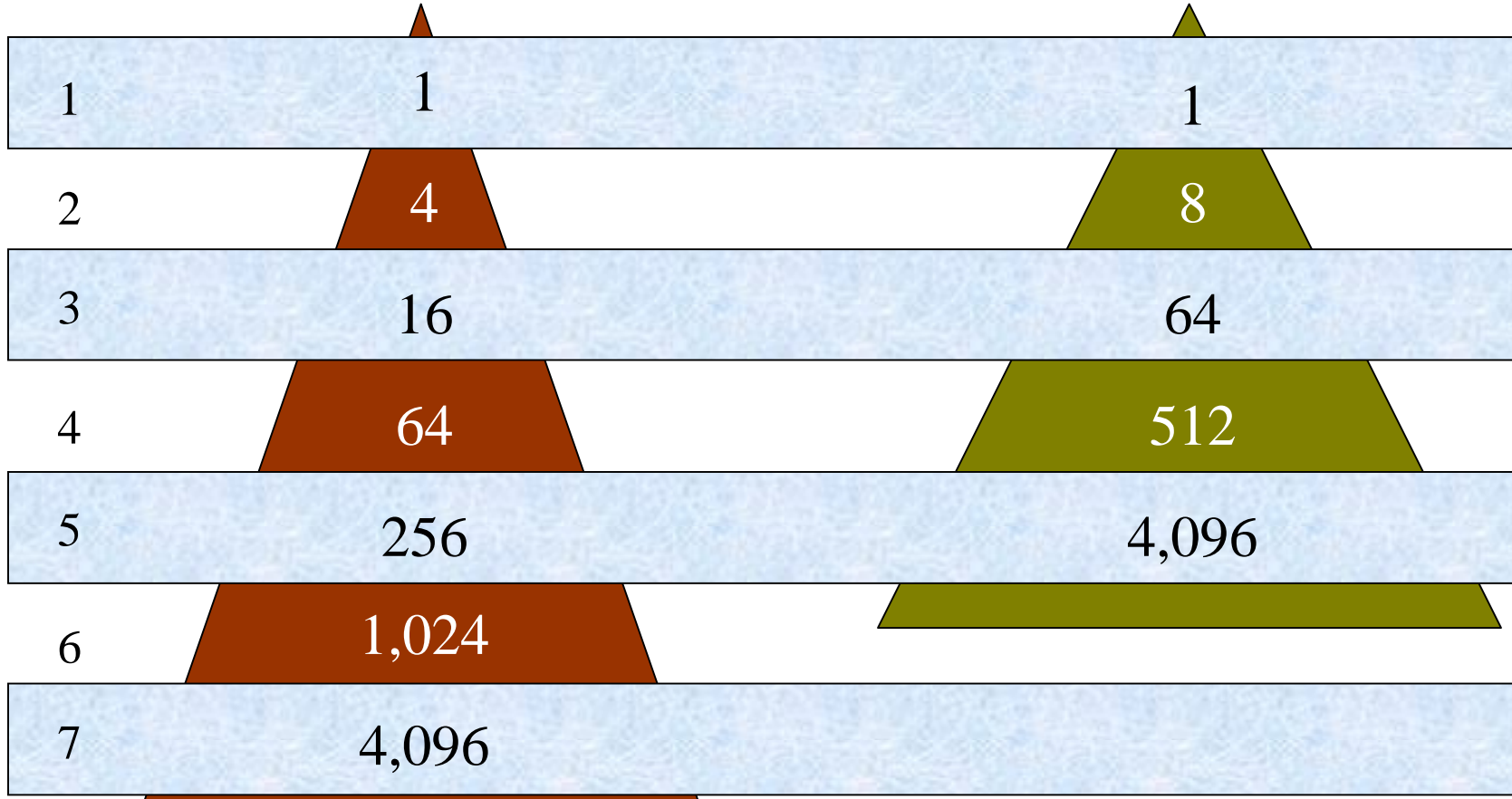
- **Tầm hạn quản trị - số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể “điều khiển một cách tốt đẹp”.**

Quan hệ: Tầm hạn quản trị - Tầng nấc trung gian

Tầm hạn quản trò (Span of Management)

Cấp ñoà của toà chòic

Thanh viên của mỗi cấp



Nhân viên = 4,096
 Nhaøquan trò (cấp 1-6) = 1,365

Nhân viên = 4,096
 Nhaøquan trò (cấp 1-4) = 585
 105

2. Quyền hành trong quản trị

Theo Max Weber, quyền hành của nhà quản trị chỉ có đầy đủ khi có đủ 3 yếu tố:

- Sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ;
- Cấp dưới thừa nhận quyền hành đó là chính đáng;
- Bản thân nhà quản trị có khả năng và các đức tính khiến cấp dưới tin tưởng.

3. Phân cấp quản trị

- Khái niệm phân cấp quản trị:
 - Sự phân chia hay uỷ thác bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho các nhà quản trị cấp dưới.
- Mục đích:
 - Giúp cho tổ chức đáp ứng kịp thời và nhanh chóng trước những yêu cầu của thực tế.
 - Giảm bớt áp lực công việc cho cấp trên.

Các cấp bậc quản lý chính trong tổ chức và những chức năng cơ bản của chúng.

- Có thể chia tất cả cán bộ, nhân viên quản lý trong tổ chức thành 3 cấp chính:
 - Cấp bậc I: Những người quản lý cấp cao, phụ trách công tác chỉ đạo đường lối chiến lược, hành chính tổng quát của toàn bộ tổ chức.
 - Cấp bậc II: Những nhà quản trị trung gian, đứng đầu các ngành chuyên môn của tổ chức.
 - Cấp bậc III: Những nhà quản trị cấp cơ sở, quản lý chỉ đạo thực hiện các công việc cụ thể trong các ngành chuyên môn của tổ chức.

3. XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC

3.1. Khái niệm

3.2. Cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức.

3.3. Các phương pháp thành lập đơn vị nhỏ trong tổ chức.

3.4. Các mô hình khác nhau của bộ máy tổ chức.

3.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

“Sự sắp xếp các bộ phận, các đơn vị, trong một tổ chức thành một thể thống nhất, với quan hệ về nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng.”

- Mục đích:
 - nhằm tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho sự làm việc của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận, hướng tới hoàn thành mục tiêu chung.

3.2. Cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức.

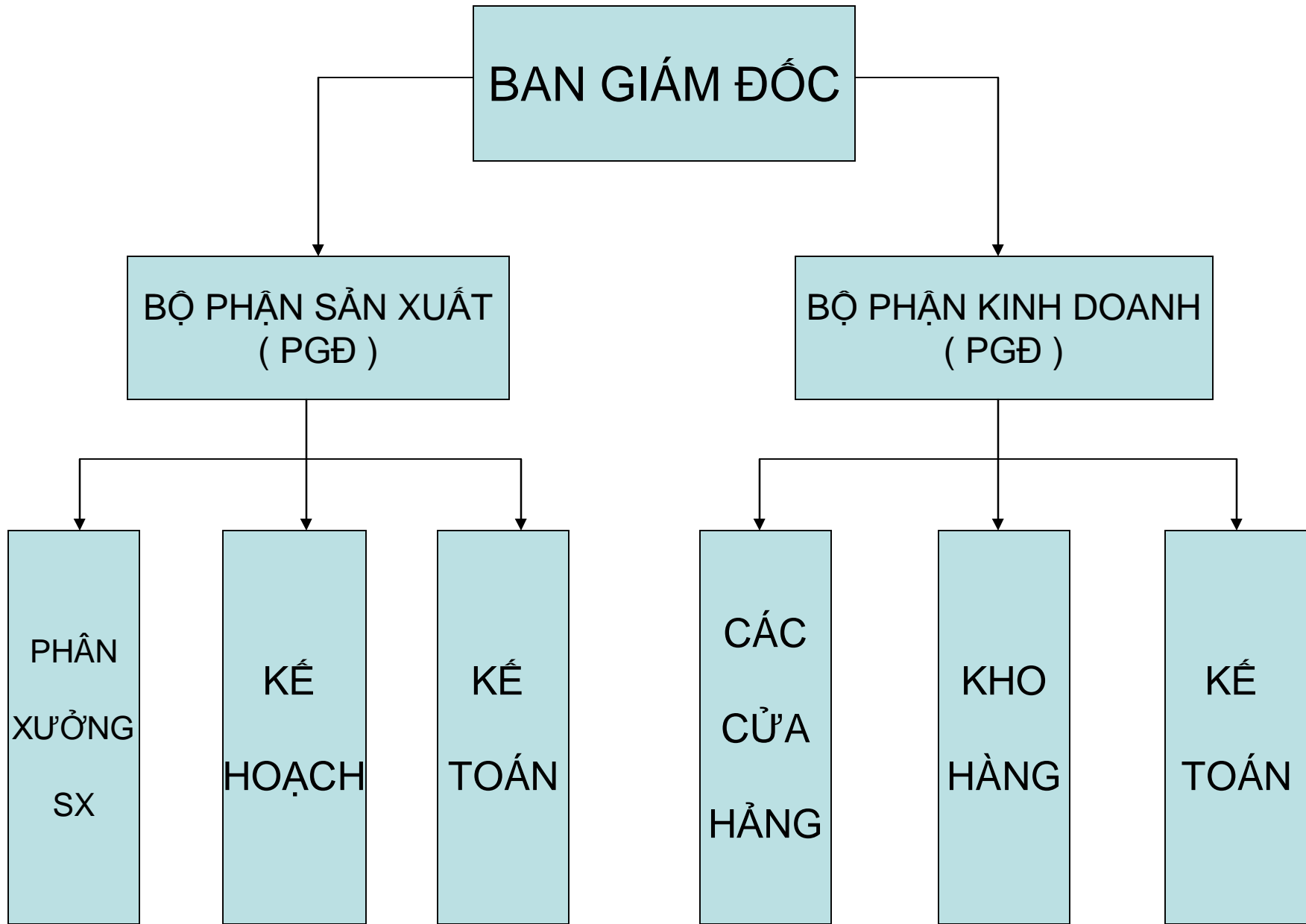
- Mục tiêu và chiến lược của DN.
- Môi trường vĩ mô và vi mô của DN.
- Công nghệ hoặc kỹ thuật.
- Các nguồn lực của DN.

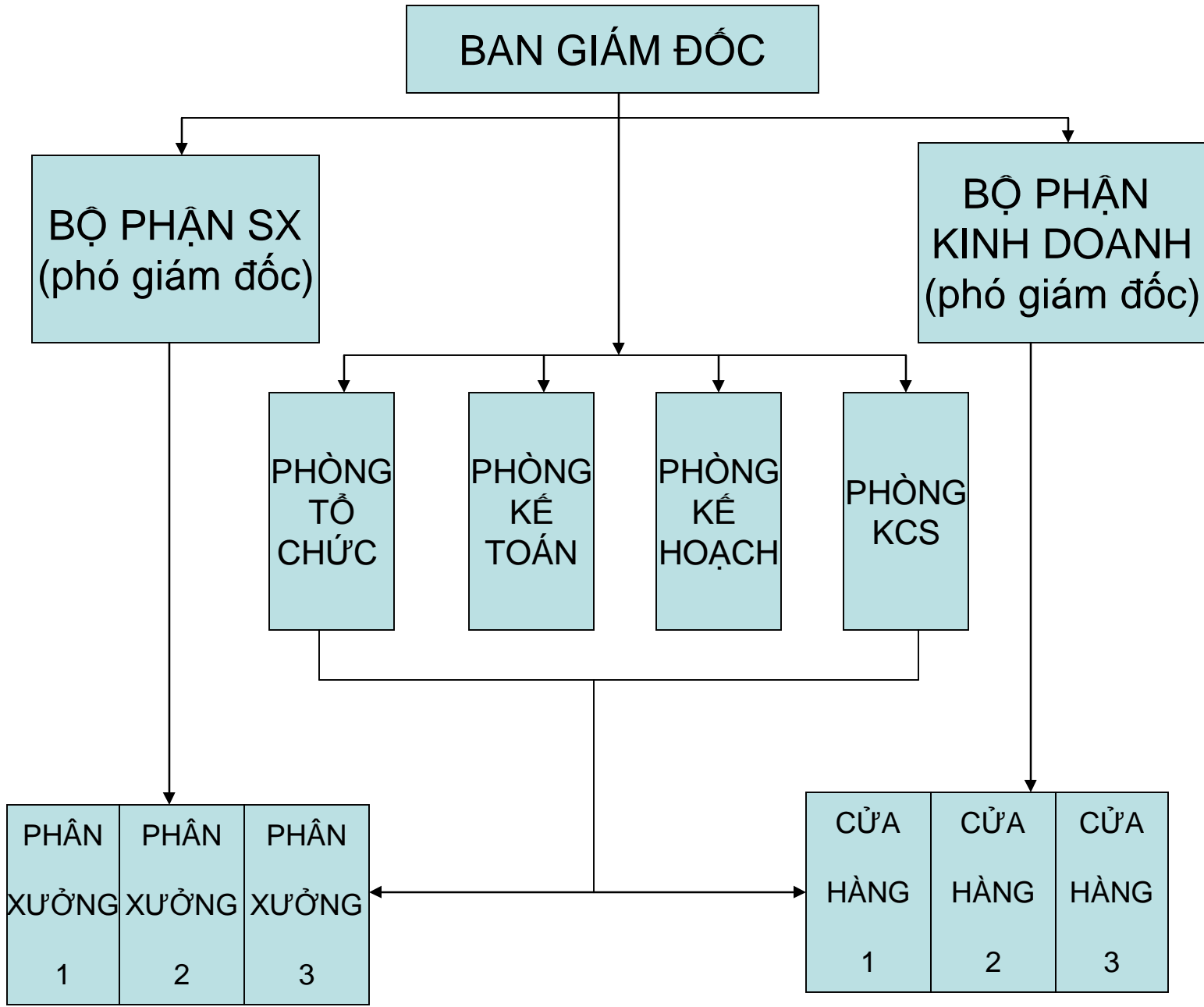
3.3. Các phương pháp thành lập đơn vị nhỏ trong tổ chức.

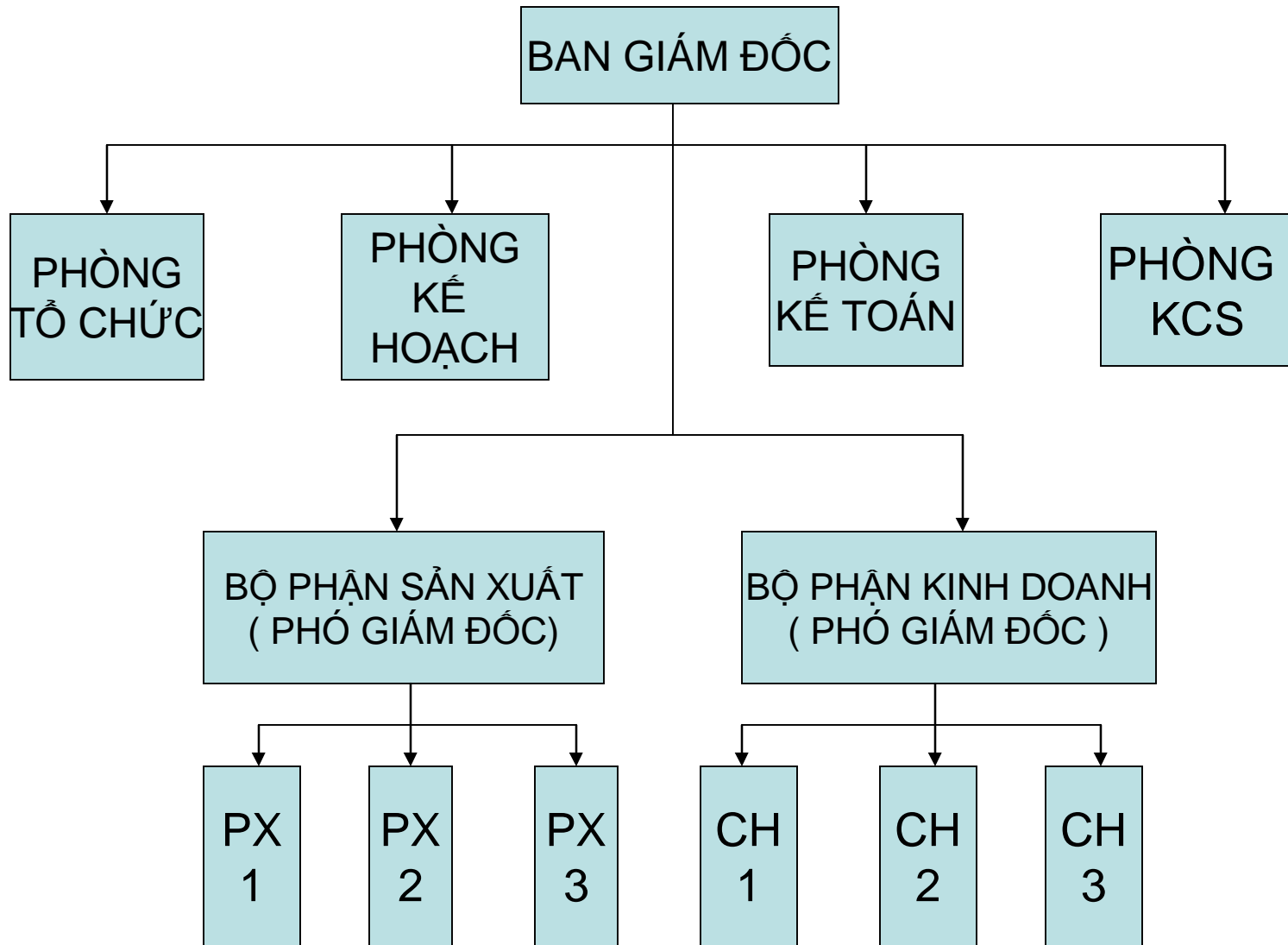
1. Theo số lượng.
2. Theo thời gian làm việc.
3. Theo các chức năng hay nhiệm vụ chủ yếu của tổ chức.
4. Theo lãnh thổ.
5. Theo sản phẩm.
6. Theo khách hàng.
7. Theo quy trình công nghệ.

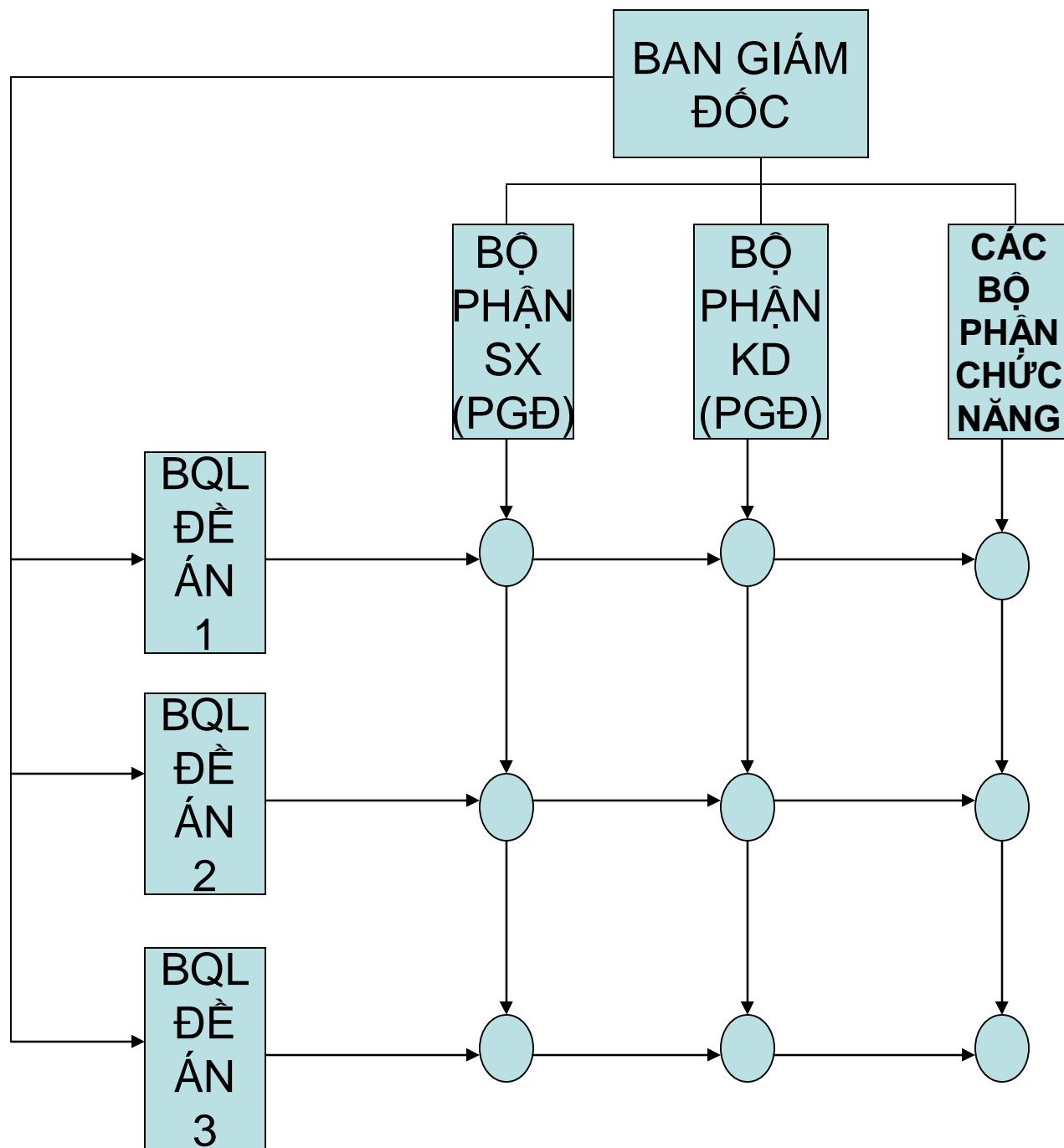
3.4. Các mô hình bộ máy tổ chức phổ biến

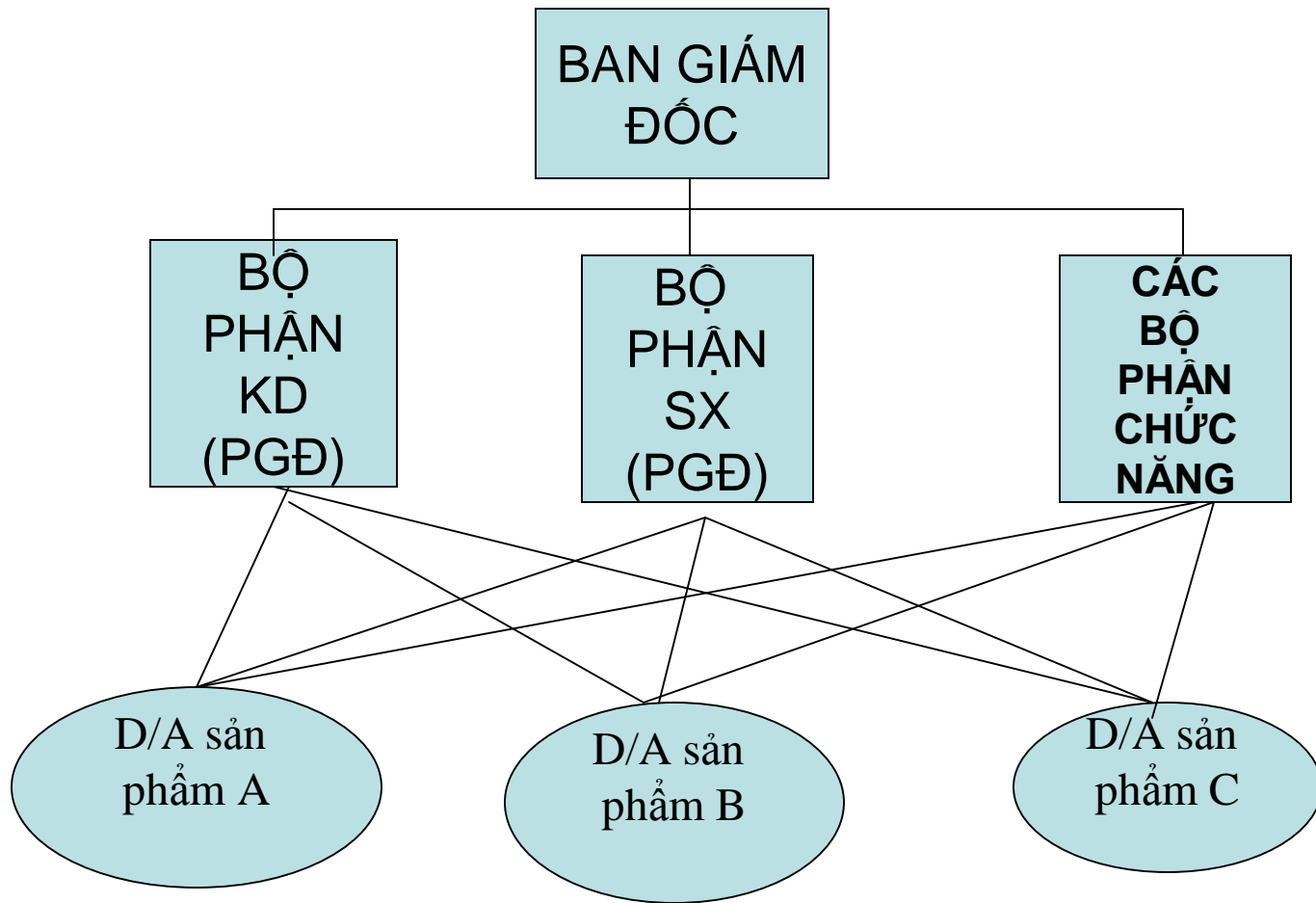
1. Cấu trúc đơn giản
2. Cấu trúc phân ngành (Trực tuyến)
3. Cấu trúc chức năng
4. Mô hình hỗn hợp trực tuyến chức năng
5. Cơ cấu tổ chức ma trận
6. Tổ chức theo dự án











PHẦN II: CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

Chương 6. LÃNH ĐẠO VÀ ĐỘNG VIÊN



Nội dung nghiên cứu:

1. Lãnh đạo.
 - 2.1. Khái niệm Lãnh đạo.
 - 2.2. Các lý thuyết về phong cách lãnh đạo.
2. Động viên.
 1. Khái niệm về sự động viên.
 2. Các lý thuyết về cơ sở và cách thức động viên.

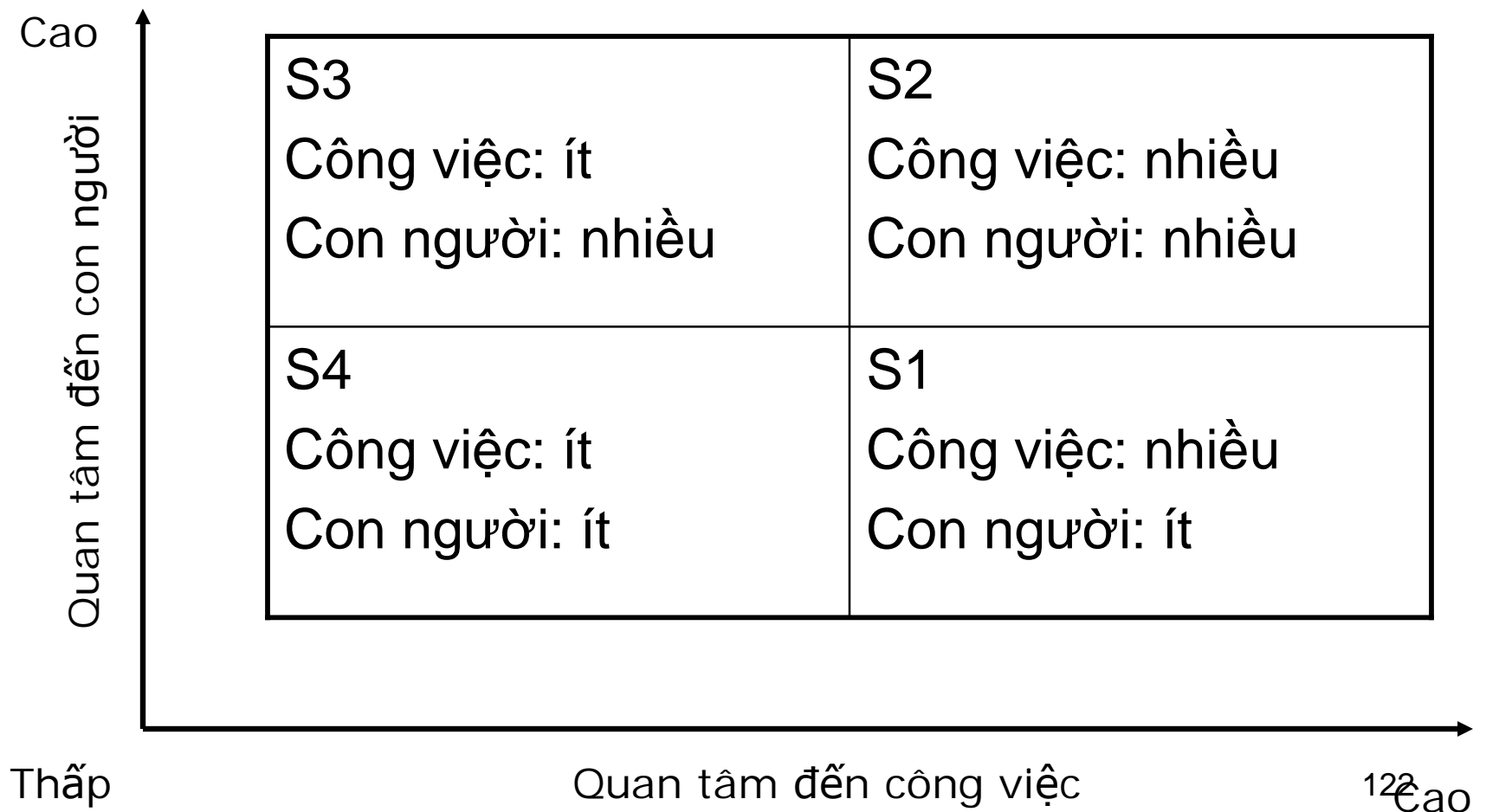
1. Lãnh đạo.

1.1. Khái niệm của chức năng lãnh đạo

Chức năng liên quan đến các hoạt động hướng dẫn, đôn đốc, động viên và thúc đẩy nhân viên trong tổ chức nhằm hoàn thành với hiệu quả cao các mục tiêu và nhiệm vụ đã đề ra của tổ chức.

1.2. Các lý thuyết về phong cách lãnh đạo:

a. Mô hình lãnh đạo của đại học OHIO



Quan tâm đến con người	Quan tâm đến công việc
<ul style="list-style-type: none"> •Biết lắng nghe nhân viên. •Thân mật dễ gần •Đôi xử công bằng. 	<ul style="list-style-type: none"> •Biết phân công công việc cụ thể, rõ ràng. •Yêu cầu tuân thủ nghiêm các nguyên tắc và quy định. •Cho các thành viên biết về những vấn đề đang mong đợi ở họ

Các tổ chất và đặc trưng cá nhân liên quan đến sự lãnh đạo hiệu quả (xem tl)

Lựa chọn phong cách lãnh đạo

- Trong thực tế khó có thể tìm thấy một phong cách lãnh đạo nào chung cho mọi hoàn cảnh.
- Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào 3 yếu tố cơ bản sau:
 - Đặc điểm của nhà quản trị
 - Đặc điểm của nhân viên
 - Tùy thuộc vào đặc điểm và hoàn cảnh của công việc
- Nhà lãnh đạo giỏi trong thực tế ?

2. Lý Thuyết Động Viên

2.1. Khái niệm Động viên: Tìm ra những biện pháp khơi dậy lòng hăng say và nhiệt tình làm việc của con người?

2.2. Một số lý thuyết động viên tiêu biểu

1. Trường phái cổ điển
2. Trường phái tâm lý – xã hội
3. Lý thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom
4. Các lý thuyết về nhu cầu con người.
5. Lý thuyết về sự công bằng
6. Trường phái bản chất con người

1. Trường phái cổ điển

- **Nội dung:** Bản chất con người là lười biếng, chỉ có động viên bằng lợi ích kinh tế.
- **Các biện pháp động viên:** Phân công trách nhiệm rõ ràng, tăng cường kiểm tra, kiểm soát và khuyến khích bằng lợi ích vật chất.
- **Đóng góp:** Nhiều giá trị trong thực tiễn.
- **Hạn chế:** Quá chú trọng nhu cầu vật chất.

2. Trường phái tâm lý – xã hội

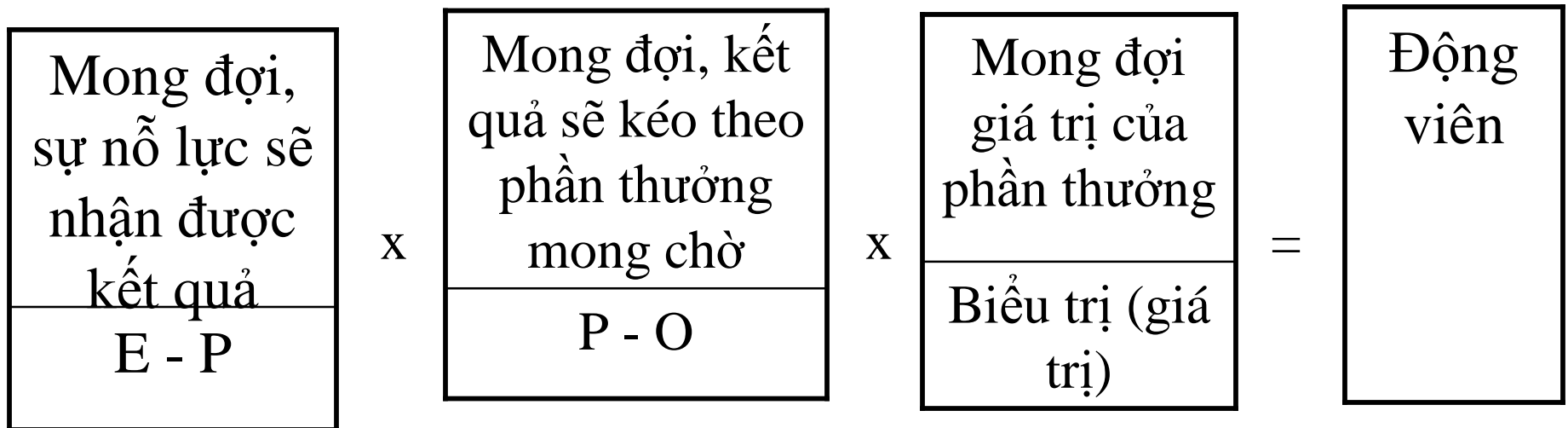
Nội dung: Thừa nhận nhu cầu xã hội của nhân viên, tạo cho họ hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc, từ đó đưa ra các biện pháp động viên:

▪ **Các biện pháp động viên:**

- ✓ Tạo cơ hội cho người lao động tham gia các quyết định liên quan đến công việc được giao;
- ✓ Quan tâm đến các nhóm không chính thức trong tổ chức;
- ✓ Thông tin nhiều hơn cho người lao động về các kế hoạch và hoạt động của xí nghiệp.
- ✓

▪ **Hạn chế:** Chỉ chú trọng nhu cầu tâm lý cho nên bỏ quên các nhu cầu khác.

3. Thuyết kỳ vọng (Victor Vroom)



4. Lý thuyết nhu cầu

- a. Lý thuyết bậc thang nhu cầu của (Maslow)**
- b. Thuyết hai nhân tố của F. Herzberg.**
- c. Lý thuyết của Mc. Clelland**

a. Lý thuyết bậc thang nhu cầu của (Maslow)



- Nhu cầu tự hoàn thiện
- Nhu cầu được tôn trọng
- Nhu cầu xã hội
- Nhu cầu an toàn
- Nhu cầu sinh lý

Biện pháp động viên:

- ✓ Muốn động viên, cần phải hiểu rõ nhu cầu đang cần thoả mãn của nhân viên và tạo điều kiện cho họ thoả mãn nhu cầu đó.
- ✓ Bản chất lâu dài của quá trình động viên là chú trọng đến nhu cầu bậc cao của con người.

Những hạn chế của lý thuyết Maslow

- Có nhiều người bậc thang nhu cầu được xác lập theo kinh nghiệm của quá khứ, không theo thứ tự..
 - Vd: Nhiều người rơi vào hoàn cảnh khó khăn nguy hiểm trong thời gian chiến tranh những năm 30, sau đó mặc dù rất giàu có, thế nhưng cả cuộc đời còn lại họ luôn có nhu cầu về an toàn.
- Để động viên tất cả nhân viên, nhà lãnh đạo cần phải tìm hiểu ở từng nhân viên đang có những nhu cầu cá nhân nào cần được thoả mãn.

b. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

Các nhân tố động viên

- Sự thách thức của công việc;
- Trách nhiệm các nhân;
- Sự công nhận của mọi người;
- Sự thành đạt;
- Triển vọng nghề nghiệp;

Các nhân tố duy trì

- Các điều kiện làm việc;
- Các chính sách và cung cách quản lý của công ty;
- Chất lượng quản lý;
- Quan hệ với đồng nghiệp;
- Lương bổng, địa vị và sự an toàn của công việc;

Khi áp dụng thuyết hai nhân tố vào thực tế nhà quản trị cần chú ý điều gì ?

- ✓ Việc xoá bỏ những nguyên nhân gây ra sự bất mãn không tạo nên sự thoả mãn ở người lao động.
- ✓ Muốn động viên nhân viên hiệu quả thì phải áp dụng cùng lúc cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không nên coi nhẹ bất cứ nhóm nào.

Đóng góp?

- Dễ hiểu, vì chỉ có 2 nhóm yếu tố.
- PP động viên đơn giản: giao cho nhân viên những công việc có nhiều thách thức và khuyến khích họ tham gia tìm biện pháp cải tiến, đổi mới.
- Chi phí thấp.

Hạn chế?

- Không quan tâm đến sự khác biệt về nhu cầu của mỗi người.
- Một số nhu cầu duy trì đôi khi lại mang tính chất động viên.

c. Lý thuyết của Mc Clelland

- Nhà tâm lý học Mc. Clelland đưa ra lý thuyết về 3 loại nhu cầu của con người trong công việc:
 - Thành đạt (hoàn thành).
 - Giao tiếp (liên hệ).
 - Quyền lực.

5. Thuyết về sự công bằng (J. Stacy Adam)

“Sự công bằng là nguồn động viên, thiếu công bằng gây nên bất mãn”

6. Thuyết bản chất con người của Mc.Gregor

- **Nội dung:** Con người thuộc hai nhóm bản chất khác nhau.

Thuyết bản chất X

Thuyết bản chất Y

- **Biện pháp động viên:** tùy thuộc vào bản chất con người
- **Đóng góp:** Có nhiều ứng dụng vào thực tế và làm phong phú thêm cho lý thuyết quản trị.
- **Hạn chế:** Bản chất X, Y thực chất chỉ là trạng thái tinh thần, và trạng thái này tùy thuộc vào cách ứng xử của nhà quản trị (William Ouchi).

PHẦN II: CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

Chương 7 **KIỂM TRA**



Nội dung nghiên cứu:

- I. KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH VÀ TÁC DỤNG CỦA KIỂM TRA.
 1. Khái niệm.
 2. Mục đích của kiểm tra trong quản trị.
 3. Tác dụng của công tác kiểm tra.
- II. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ XÂY DỰNG CƠ CHẾ KIỂM TRA.
- III. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA
 1. Thiết lập các tiêu chuẩn.
 2. Đo lường thành quả.
 3. Điều chỉnh sai lệch.
- IV. CÁC LOẠI HÌNH KIỂM TRA CHỦ YẾU.
 - I. Kiểm soát lượng trước:
- V. CÁC CÔNG CỤ KIỂM TRA CHỦ YẾU.
 1. Kiểm tra tài chính.
 2. Kiểm tra hành vi.

I. KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH VÀ TÁC DỤNG CỦA KIỂM TRA.

1. Khái niệm

Kiểm tra là một nỗ lực có hệ thống nhằm thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi thông tin, nhằm so sánh những thành tựu thực hiện với định mức đã đề ra, và để bảo đảm rằng những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt mục tiêu của tổ chức.

2. Mục đích của kiểm tra quản trị.

- Bảo đảm kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Bảo đảm các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.
- Làm sáng tỏ và đề ra những kết quả mong muốn chính xác hơn theo thứ tự quan trọng.
- Xác định và dự đoán những chiều hướng chính và những thay đổi cần thiết trong các vấn đề như: thị trường, sản phẩm, tài nguyên, tiện nghi, cơ sở vật chất...
- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai.
- Làm đơn giản hoá các vấn đề uỷ quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.
- Phát thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.
- phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến sự hoàn tất công tác tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người để gia tăng năng suất và đem lại lợi nhuận cao.

II. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ XÂY DỰNG CƠ CHẾ KIỂM TRA

- Mỗi một tổ chức, mỗi một DN cần có một cơ chế kiểm tra thích hợp với thực tế công việc của mình.
- Giáo sư Koontz và GS. O' Donnell của đại học California đã liệt kê 7 nguyên tắc cơ bản giúp cho các nhà quản trị xây dựng cơ chế kiểm tra tổ chức của:

7 nguyên tắc tổ chức kiểm tra

1. Cơ chế kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch của doanh nghiệp.
2. Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân của nhà quản trị.
3. Sự kiểm tra phải được kiểm tra tại những điểm trọng yếu.
4. Việc kiểm tra phải khách quan.
5. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của xí nghiệp.
6. Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm, và công việc kiểm tra phải tương xứng với chi phí của nó.
7. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động.

III. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA

1. Thiết lập các tiêu chuẩn:

Tiêu chuẩn là cơ sở để đo lường kết quả đạt được và được diễn tả dưới hai dạng định tính và định lượng.

Các yêu cầu khi thiết lập các tiêu chuẩn:

- ✓ Chọn những tiêu chuẩn cơ bản nhất;
- ✓ Tính thực tế (không quá cao cũng không quá thấp);
- ✓ Không mâu thuẫn nhau;
- ✓ Có lý giải tính hợp lý của bộ tiêu chuẩn đề ra.
- ✓ dễ dàng cho việc đo lường.

2. Đo lường thành quả.

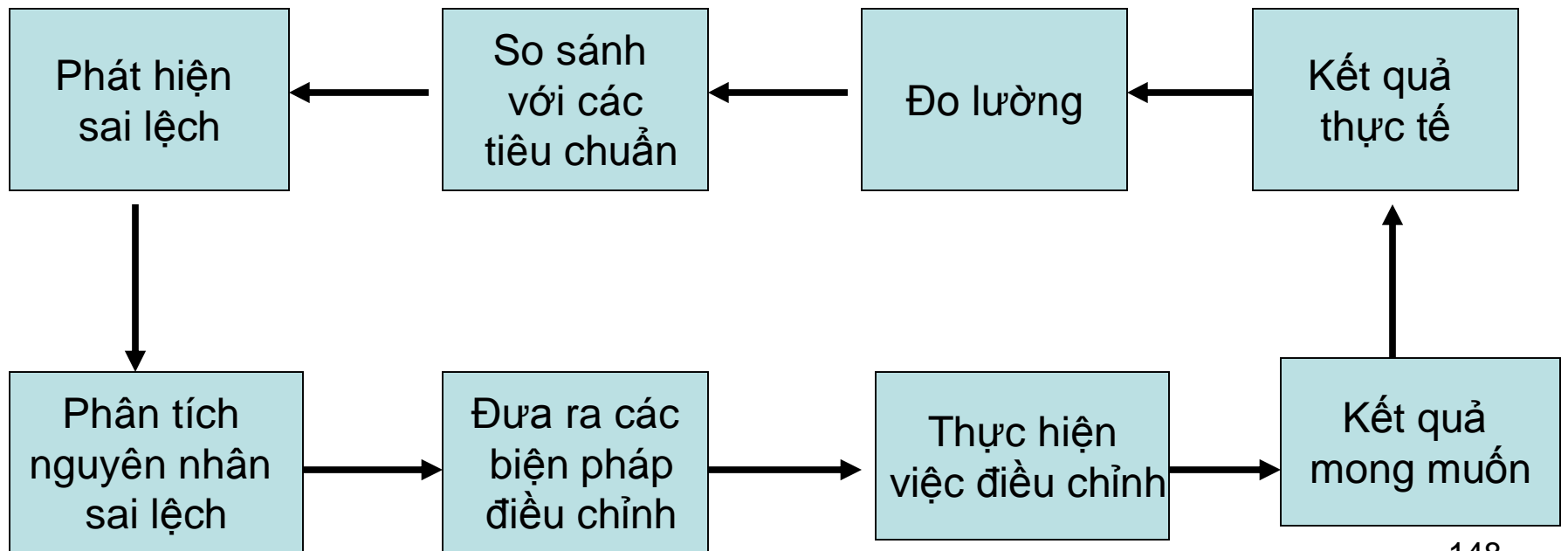
Bao gồm 2 việc cơ bản là đo kết quả những công việc đã kết thúc và lường (dự đoán) kết quả những công việc sẽ kết thúc so sánh với tiêu chuẩn, từ đó nhà quản trị kịp thời có những điều chỉnh khi cần thiết nếu cần.

3. Điều chỉnh các sai lệch.

Nếu kết quả đo lường sai lệch so với tiêu chuẩn đặt ra, cần phân tích rõ nguyên nhân và tìm biện pháp khắc phục sự sai lệch đó.

Ý nghĩa của kiểm tra là giúp nhà quản trị hiểu rõ hiện trạng của doanh nghiệp, những vấn đề đang và sẽ rất cần chủ động điều chỉnh kịp thời.

Sơ đồ vòng phản hồi của kiểm soát



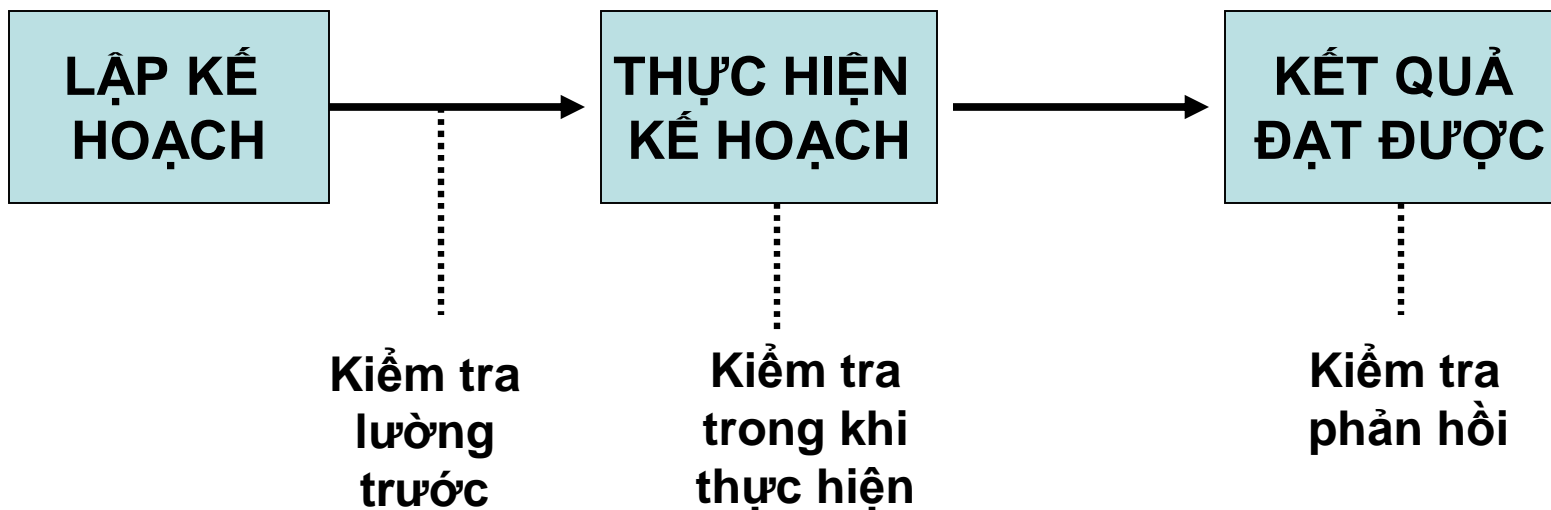
IV. CÁC LOẠI HÌNH KIỂM TRA CHỦ YẾU

1. Kiểm soát lường trước:

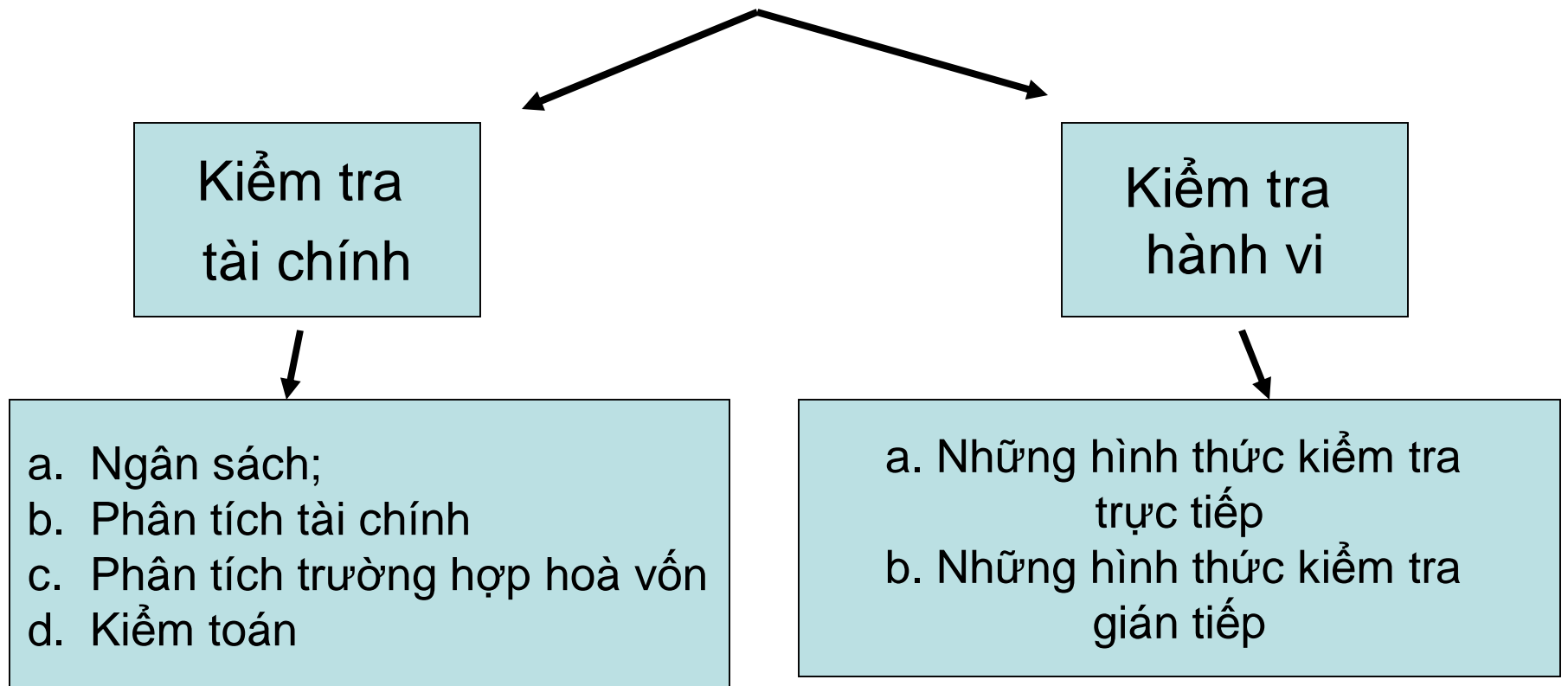
Là loại kiểm tra được thực hiện trước khi hoạt động xảy ra, nhằm tiên liệu những vấn đề có thể phát sinh để tìm cách ngăn ngừa trước.

2. Kiểm soát trong khi thực hiện

3. Kiểm soát sau khi thực hiện (phản hồi).



V. CÁC CÔNG CỤ KIỂM TRA CHỦ YẾU



***PHẦN III:
KỸ NĂNG CƠ BẢN CỦA NHÀ QUẢN TRỊ***

**Chương 8
LÀM QUYẾT
ĐỊNH**



Nội dung nghiên cứu:

1. Khái niệm.
2. Phân loại quyết định theo tiến trình.
3. Tiến trình làm quyết định.
4. Làm quyết định tập thể.

I. Khái niệm & phân loại

1. Khái niệm:

“Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra những đường lối và tính chất hoạt động của một đối tượng (tổ chức) nhằm giải quyết những vấn đề nảy sinh và đã chín muồi, trên cơ sở phân tích các quy luật khách quan đang vận động, chi phối đối tượng và trên khả năng thực hiện của đối tượng (tổ chức).”

2. Phân loại theo phương thức soạn thảo

- ✓ ***Các quyết định được lập trình trước:*** dùng trong những tình huống thường gặp.
- ✓ ***Các quyết định không lập trình:*** sử dụng trong những tình huống bất thường.

Bản chất của quyết định

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

3. Các cấp làm quyết định

- ✓ Các nhà quản trị cấp cao thường phải ra các quyết định không lập trình phản ánh những tình huống phức tạp, có nhiều bất trắc: như các quyết định chiến lược, chính sách, kế hoạch lâu dài và định vị công ty trong môi trường.
- ✓ Các nhà quản trị cấp trung gian thường làm những quyết định chiến thuật, những quyết định quản trị liên kết tổ chức với môi trường.
- ✓ Các nhà quản trị cấp thấp thường ra các quyết định lập trình, các quyết định điều hành hàng ngày lập đi lập lại, xảy ra trong những tình huống chắc chắn.

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

- 4.1 Các chức năng của quyết định QT
- Chức năng định hướng:
- Chức năng bảo đảm:
- Chức năng phối hợp:
- Chức năng cưỡng bức:

4.2 Các yêu cầu cơ bản của quyết định QT

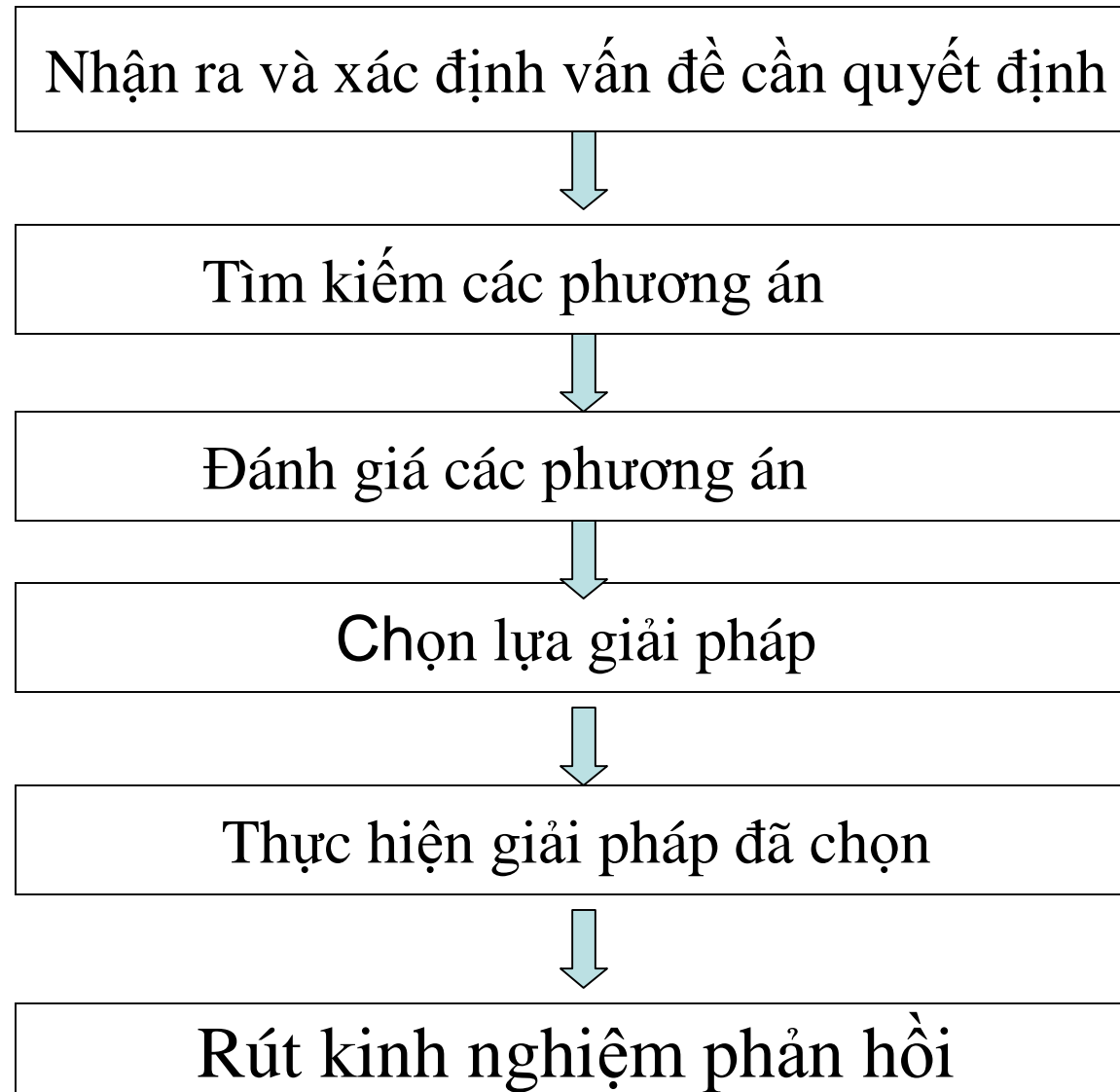
1. Căn cứ khoa học: Phải tuân thủ các quy luật khách quan đang vận động và chi phối đối tượng.
2. Tính thống nhất: Bảo đảm tính thống nhất giữa các bộ phận, các mục tiêu chung và riêng của đối tượng. Tránh những mâu thuẫn và triệt tiêu lẫn nhau trong quá trình thực hiện quyết định.
3. Tính thẩm quyền: Phải đúng thẩm quyền của nhà quản trị
4. Phải có địa chỉ rõ ràng: Phải có địa chỉ rõ ràng, quy định và ràng buộc phạm vi thực hiện cho các đối tượng cụ thể.
5. Tính thời gian: Phải kịp thời, đúng lúc, có thời gian và hạn mức thực hiện.
6. Tính hình thức: rõ ràng, dễ hiểu, chính xác và đơn nghĩa.

II. Quy trình ra quyết định

1. *Môi trường làm quyết định:*

- ✓ Môi trường chắc chắn (ổn định).
- ✓ Môi trường không chắc chắn.
- ✓ Môi trường rất mơ hồ (môi trường rủi ro)

2. Các bước ra quyết định QT *(6 bước)*



3. Các hình thức quyết định

- 3.1. Quyết định cá nhân.
- 3.2. Quyết định có tham vấn.
- 3.3. Quyết định tập thể.

III. Các công cụ hỗ trợ việc ra quyết định

1. Các công cụ định lượng:

1.1. Ma trận kết quả kinh doanh

1.2. Cây quyết định.

2. Các công cụ bán định lượng:

2.1. Kỹ thuật Delphi.

2.2. Kỹ thuật tập thể danh nghĩa

1.1. Ma trận kết quả kinh doanh

- Ma trận này mô tả giá trị có thể có của những phương án bằng cách trình bày những hậu quả và những xác suất có thể xảy ra. Giá trị dự liệu (GTDL) của một đường lối hành động là tổng số giá trị được dự liệu cho đường lối đó nhân với xác suất xảy ra của từng giá trị.

Ví dụ1: Công ty dự định tung ra một loại sản phẩm mới, nhà quản trị dự toán xác suất 0,25 cho việc thu về 50000\$, 0,5 cho việc thu về 40000\$ và 0,25 cho việc lỗ 25000\$, lúc đó

$$\text{GTDL} = 0,25 \times 50000 + 0,5 \times 40000 + 0,25 \times (-25000) = 26250(\$).$$

Nhà QT sẽ so sánh GTDL này với GTDL của phương án khác, sau đó chọn ra GTDL cao nhất.

Ví dụ 2: Anh Tuấn có 100 triệu VNĐ, anh ta có 3 công ty để lựa chọn đầu tư đó là công ty A, B, C. Anh Tuấn tin rằng doanh lợi sẽ phụ thuộc vào doanh số của các công ty, và anh ta dự đoán với xác suất 0,4 cho việc doanh số cao và 0,6 cho việc doanh số thấp cho cả 3 công ty. Sau khi tư vấn qua một trung tâm anh Tuấn có ma trận sau:

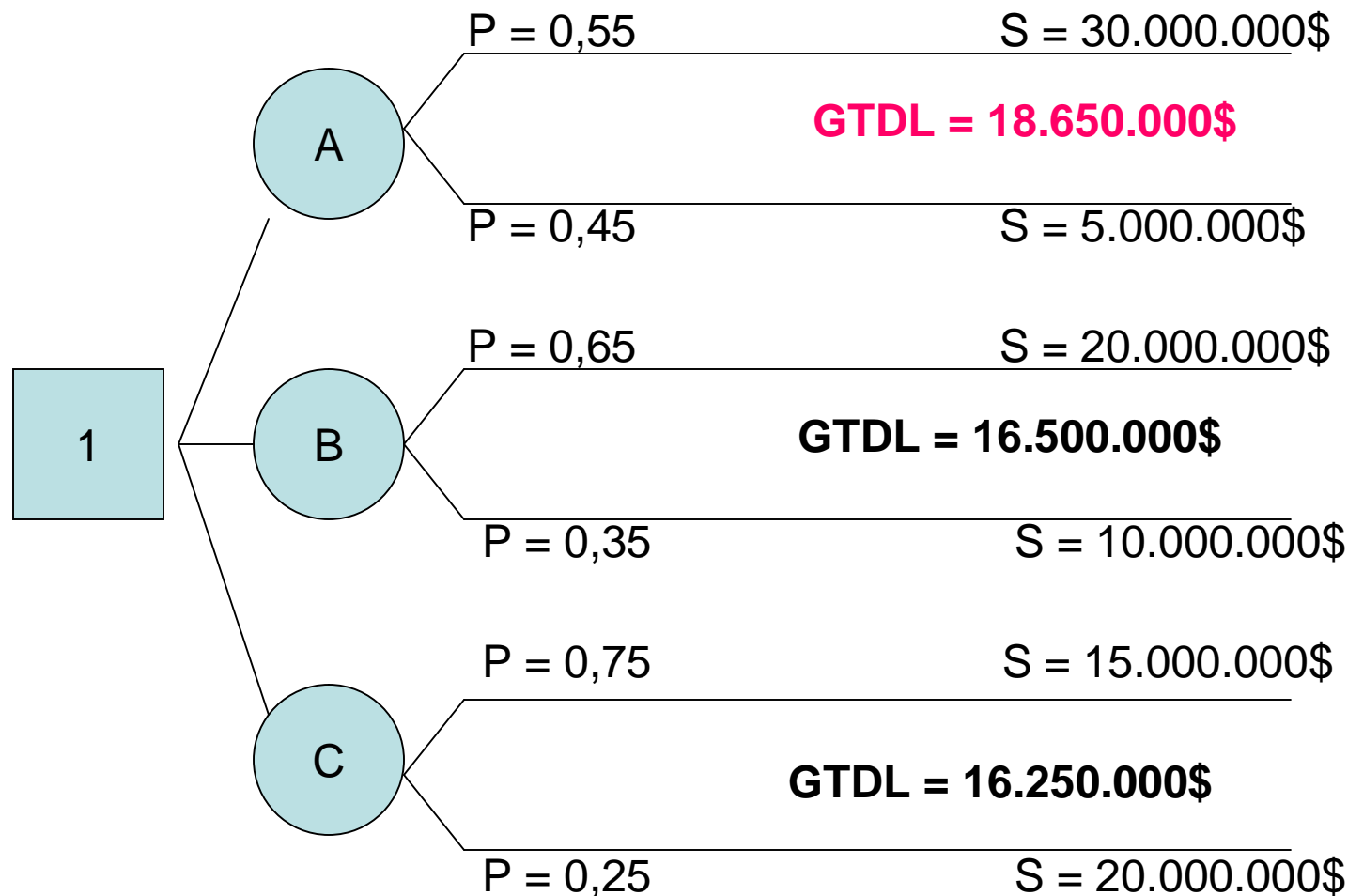
	C/ty	Doanh số cao (Xác suất 0,4)	Doanh số thấp (xác suất 0,6)	GTDL
P/án 1	A	+ 45 tr	- 10 tr	$0,4 \times 45\text{tr} + 0,6 \times (-10\text{tr})$ $= 12 \text{ tr}$
P/án 2	B	+ 80 tr	- 25 tr	$0,4 \times 80\text{tr} + 0,6 \times (-25\text{tr})$ $= 17\text{tr}$
P/án 3	C	+ 30 tr	- 5 tr	$0,4 \times (+30\text{tr}) + 0,6 \times (-5\text{tr}) = 9\text{tr}$

1.2. Cây quyết định

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

(Ta quy định mỗi khả năng mà ta ra quyết định có thể lựa chọn là một chiến lược, còn mỗi kết cục là một biến cố và giả thiết xác suất xảy ra các biến cố bao giờ cũng biết. Hình vuông là các điểm quyết định và hình tròn là khả năng lựa chọn.)

Vd: Một công ty sản xuất xe gắn máy cần phải chọn một trong 3 sản phẩm A, B, C để ưu tiên phát triển. Các nhà nghiên cứu cho rằng yếu tố quan trọng trong đánh giá phương án là là doanh số bán.



2.1. Kỹ thuật Delphi

- Là kỹ thuật được sử dụng trong các quyết định tập thể nó không đòi hỏi sự hiện diện của cá thành viên và không bao giờ đối mặt nhau để tránh những áp lực lên nhau (bao gồm 6 bước).
 1. Các thành viên cho các giải pháp giải quyết vấn đề thông qua việc trả lời một loạt các câu hỏi được chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước.
 2. Các thành viên hoàn tất bảng câu hỏi của mình độc lập.
 3. Những kết quả của lần trả lời thứ nhất được tập hợp lại và in ra.
 4. Đánh giá và in ra, phát cho mỗi thành viên một bảng đánh giá kết quả.
 5. Các thành viên tiếp tục được yêu cầu cho giải pháp mới hay sửa chữa những giải pháp ban đầu.
 6. Nhắc lại bước 4 và 5 nhiều hay ít tùy theo yêu cầu cho đến khi có sự nhất trí giữa các thành viên theo một giới hạn nào đó.

2.2. Kỹ thuật tập thể danh nghĩa

- **Là một nhóm các nhà quản trị có trách nhiệm ra quyết định họp lại để tìm ra giải pháp trên cơ sở đánh giá các phương án của mỗi cá nhân theo các bước sau:**
 1. Các thành viên họp lại, trước khi thảo luận mỗi người tự ghi những ý kiến của mình.
 2. Sau đó lần lượt trình bày những ý kiến của mình, tất cả các ý kiến đều được ghi lại đầy đủ.
 3. Tập thể thảo luận các ý kiến cho rõ ràng và đánh giá các ý kiến, sau đó đánh giá chung.
 4. Mỗi thành viên cho điểm độc lập các ý kiến, quyết định sau cùng là ý kiến có nhiều điểm nhất.

***PHẦN III:
KỸ NĂNG CƠ BẢN CỦA NHÀ QUẢN TRỊ***

**Chương 9
TRUYỀN THÔNG VÀ
CÔNG NGHỆ THÔNG
TIN TRONG QUẢN
TRỊ**



Nội dung nghiên cứu:

1. Khái niệm.
2. Vai trò của truyền thông trong quản trị.
3. Quy trình truyền thông; các kênh truyền thông.
4. Nguy cơ truyền thông không hiệu quả.
5. Các cách thức gia tăng hiệu quả trong truyền thông.
6. Sự phát triển của Công nghệ thông tin và ảnh hưởng đến quản trị.

Chương:
MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA
DOANH NGHIỆP

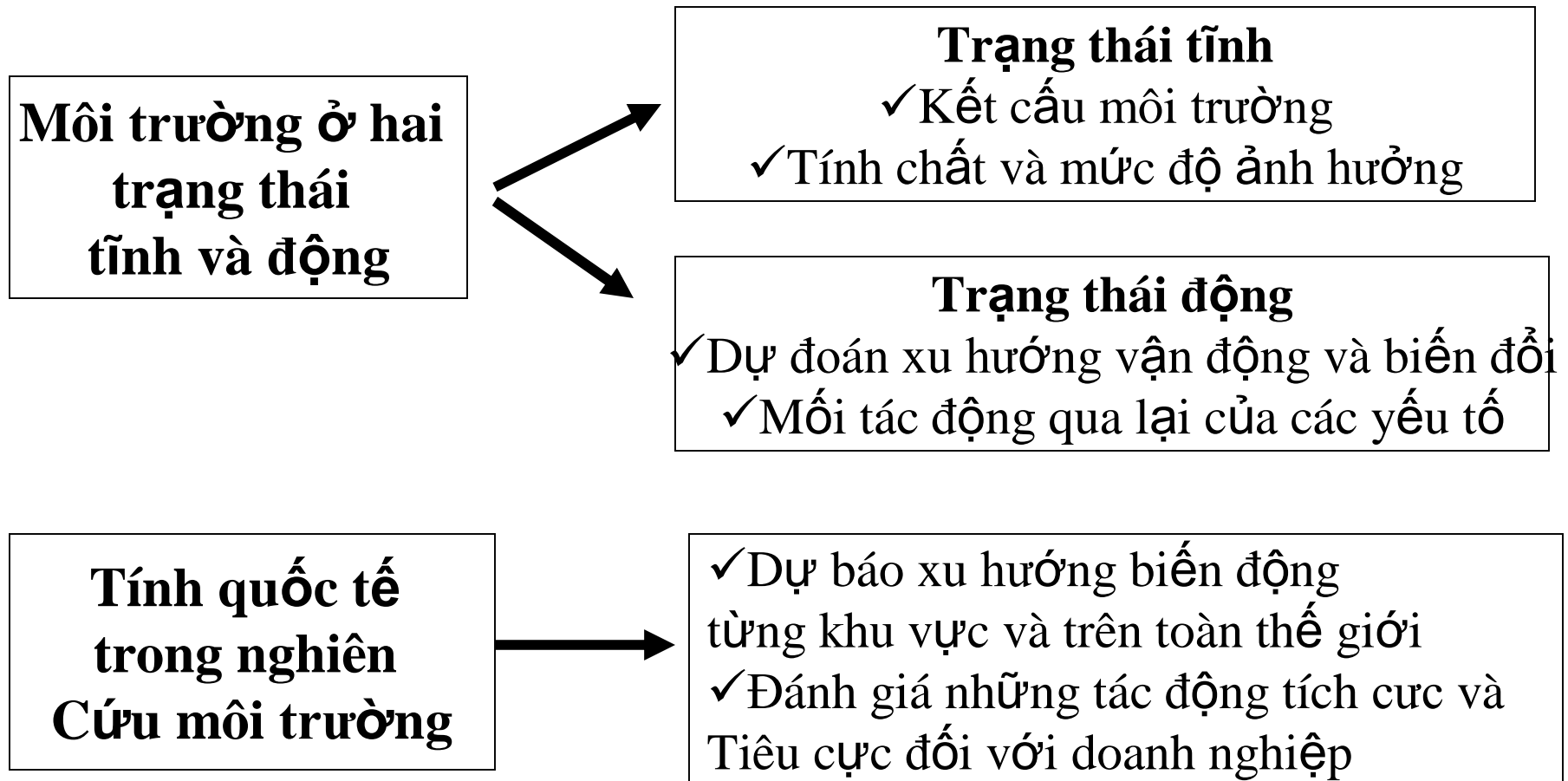
Mục đích và yêu cầu của chương:

- 1. Môi trường là gì?**
- 2. PP nghiên cứu môi trường**
- 3. Phân loại môi trường**
- 4. Đặc điểm các loại môi trường**

- **1. Khái niệm:**

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

2. PP nghiên cứu môi trường



3. Phân loại môi trường

3.1. Phân loại theo phạm vi và cấp độ của MT

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

1. Các yếu tố kinh tế
2. Các yếu tố chính phủ và chính trị
3. Các yếu tố xã hội
4. Các yếu tố dân số
5. Các yếu tố tự nhiên
6. Các yếu tố công nghệ
7. Các nhóm áp lực
8. Môi trường quốc tế

MÔI TRƯỜNG VI MÔ (tác nghiệp)

1. Các đối thủ cạnh tranh
2. Khách hàng
3. Những người cung cấp
4. Các đối thủ tiềm ẩn
5. Các sản phẩm thay thế

MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

1. Nguồn nhân lực
2. khả năng nghiên cứu phát triển
3. Sản xuất
4. Tài chính kế toán
5. Marketing
6. Văn hoá tổ chức

3.2 Phân loại môi trường theo mức độ phức tạp và năng động

Mức độ biến động Mức độ phức tạp	Ổn định	Năng động
Đơn giản	1. Đơn giản - ổn định ✓ <i>Môi trường có ít yếu tố.</i> ✓ <i>Các yếu tố ít thay đổi</i>	2. Đơn giản-năng động ✓ <i>Môi trường có ít yếu tố.</i> ✓ <i>Các yếu tố biến động thường xuyên</i>
Phức tạp	3. Phức tạp - ổn định ✓ <i>Môi trường có nhiều yếu tố</i> ✓ <i>Các yếu tố ít thay đổi</i>	4. Phức tạp năng – động ✓ <i>Môi trường có nhiều yếu tố</i> ✓ <i>Các yếu tố biến động thường xuyên</i>

4. Vai trò và đặc điểm các loại môi trường đối với tổ chức/doanh nghiệp

- Môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của một doanh nghiệp ở các mặt sau:
 - ✓ *Kết quả hoạt động*
 - ✓ *Phạm vi hoạt động*
 - ✓ *Mục tiêu và chiến lược hoạt động*
- Môi trường ảnh hưởng đến doanh nghiệp theo hai hướng:
 - ✓ *Thuận lợi*
 - ✓ *Khó khăn*

4.1. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

- **Đặc điểm:**
 - ✓ Ảnh hưởng lâu dài tới doanh nghiệp
 - ✓ Cty khó có thể tác động hoặc kiểm soát được nó.
 - ✓ Mức độ và tính chất tác động khác nhau theo từng ngành, thậm chí theo từng doanh nghiệp.
 - ✓ Sự thay đổi của MT vĩ mô có tác động đến MT vi mô và MT nội bộ.
 - ✓ Mỗi yếu tố của MT vĩ mô ảnh hưởng đến doanh nghiệp một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác.

4.1.1 Môi trường kinh tế

(Đây là một yếu tố quan trọng)

- GDP (Gross Domestic Product).
- GNP (Gross National Product).
- Lãi suất.
- Cán cân mậu dịch.
- Tỷ giá.
- Thu nhập thực tế bình quân đầu người.
- Lạm phát.
- Hệ thống biểu thuế hoặc mức thuế.
- Biến động thị trường chứng khoán.
- Chu kỳ kinh tế

4.1.2 Môi trường chính trị và pháp luật

- Các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao đối với các nước khác, và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới

4.1.3 Môi trường văn hoá-xã hội

- Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp.
- Những phong tục tập quán và truyền thống.
- Những quan tâm và ưu tiên của xã hội.
- Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

4.1.4 Môi trường dân số

- Có ý nghĩa quan trọng trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược tiếp thị, phân phối và quảng cáo....
- Những chỉ số về dân số:
 - Tổng số dân, tỷ lệ tăng dân số, tuổi thọ.
 - Tỷ lệ tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, và phân phối thu nhập.
 - Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng....

4.1.5 Môi trường tự nhiên

- Bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông ngòi, biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản, tài nguyên rừng, tài nguyên biển, môi trường sinh thái (k/khí, đất, nước)....
- Trong vài thập niên gần đây, chúng ta đang chứng kiến sự xuống cấp nghiêm trọng của các điều kiện tự nhiên:
 - Sự ô nhiễm môi trường tự nhiên ngày càng tăng.
 - Sự mất cân bằng về môi trường sinh thái.
 - Sự cạn kiệt và khan hiếm của các nguồn tài nguyên.

4.1.6 Môi trường công nghệ

*(Đây là yếu tố rất năng động
chứa đựng nhiều cơ hội và thách thức)*

- **Cơ hội và thách thức của sự xuất hiện của công nghệ mới:**

Cơ hội	Thách thức
<ul style="list-style-type: none">✓ Sản phẩm mới có nhiều ưu điểm hơn, rẻ hơn, tốt hơn.✓ Một công nghệ mới ra đời có thể ảnh hưởng tích cực đến nhiều ngành khác nhau.✓ Tạo ra sản phẩm có nhiều tính năng hơn, hoặc tạo ra sản phẩm mới.	<ul style="list-style-type: none">✓ Bị cạnh tranh trực tiếp.✓ Áp lực đòi hỏi thay đổi công nghệ.✓ Công nghệ mới tạo điều kiện cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe dọa.✓ Vòng đời sản phẩm rút ngắn làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao.

4.1.7 Các nhóm áp lực ?

4.1.8 Môi trường quốc tế ?

4.2. Môi trường vi mô

Là loại môi trường đặc thù của từng ngành, từng doanh nghiệp, nó tác động trực tiếp đến doanh nghiệp.

- ❖ **Các đối thủ cạnh tranh**
- ❖ **Khách hàng**
- ❖ **Những người cung cấp**
- ❖ **Các đối thủ tiềm ẩn**
- ❖ **Các sản phẩm thay thế**

4.3. Hoàn cảnh nội bộ

(Là các yếu tố và điều kiện bên trong của doanh nghiệp)

3.1. Yếu tố nhân lực.

3.2. Khả năng tài chính.

3.3. Khả năng nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp.

3.4. Văn hoá của tổ chức.