

CHUYÊN ĐỀ 1: QUẢN TRỊ HỌC

PHẦN 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ VÀ MÔI TRƯỜNG DOANH NGHIỆP

I. KHÁI NIỆM VÀ CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

1. Khái niệm

- Quản trị là những hoạt động cần thiết được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung.

- Quản trị là sự tác động của các chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu với hiệu quả cao nhất

- Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra công việc cùng với sự phối hợp các nỗ lực của con người tham gia vào hoạt động chung để đạt mục tiêu với hiệu quả cao nhất.

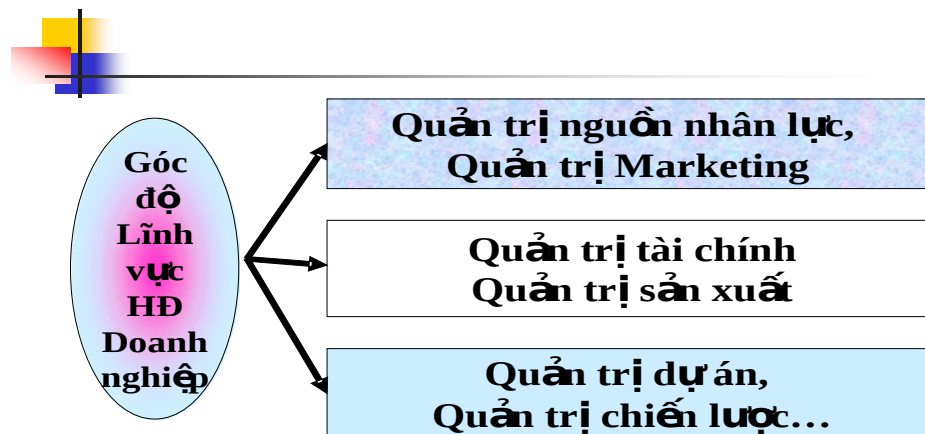
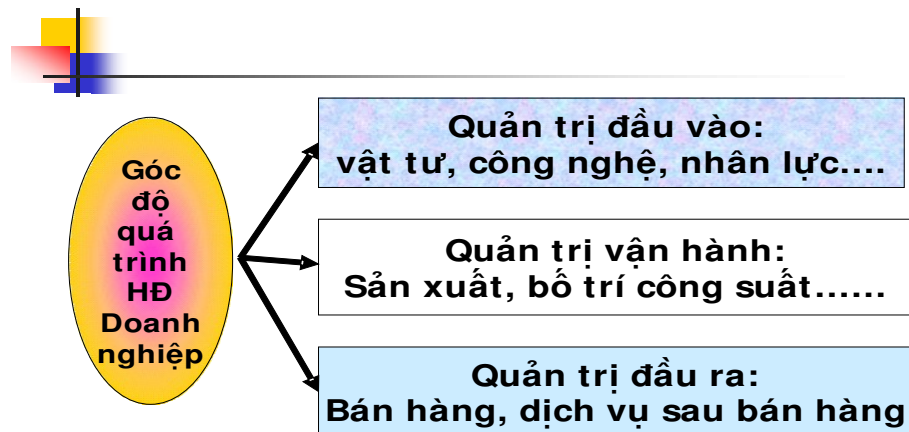
2. Hiệu quả quản trị

Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với những chi phí tốn kém ta có khái niệm hiệu quả.

So sánh giữa hiệu quả và kết quả

Hiệu quả	Kết quả
Gắn liền với phương tiện	Gắn liền với mục tiêu, mục đích
Làm được việc Doing thing right	Làm đúng việc Doing the right things
Hiệu quả tỷ lệ thuận với kết quả, tỉ lệ nghịch với phí tổn bỏ ra. $HQ = KQ/PT$	

3. Đối tượng quản trị



4. Chức năng quản trị

Thứ nhất, hoạch định

Thứ hai, tổ chức

Thứ ba, điều khiển

Thứ tư, kiểm tra

II. NHÀ QUẢN TRỊ

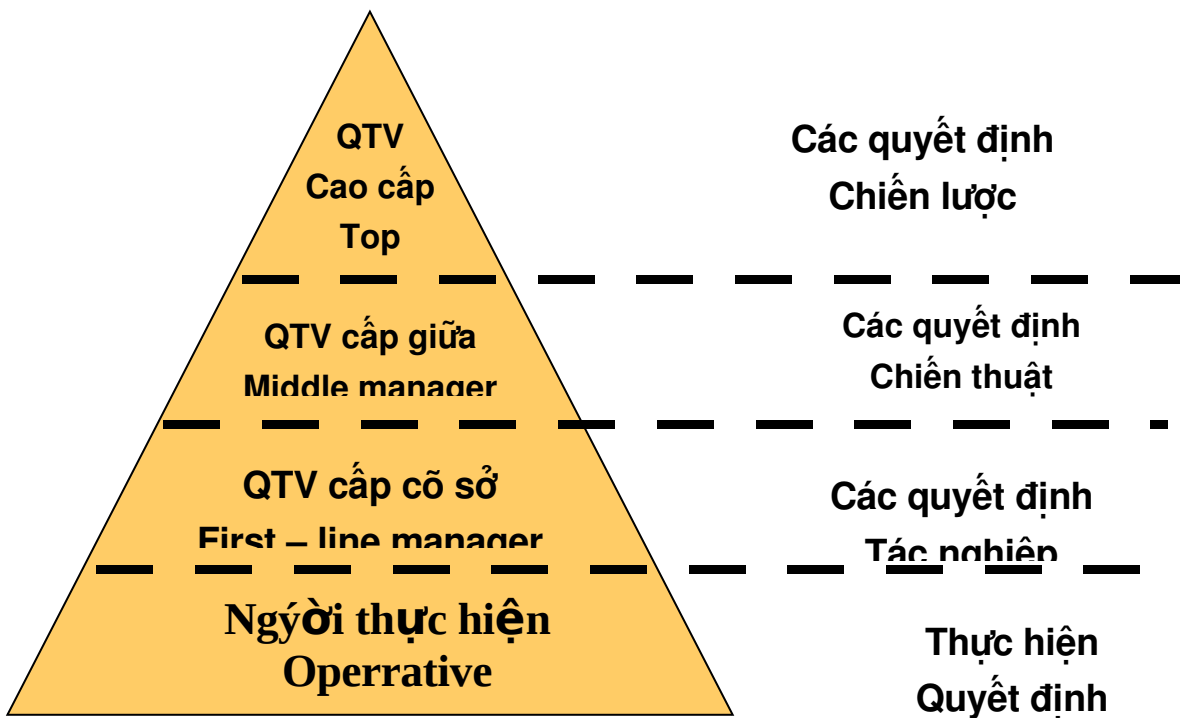
1. Các khái niệm

- **Tổ chức** là sự sắp đặt người một cách có hệ thống nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định.

- **Người thừa hành** Là những người trực tiếp làm một công việc hay một nhiệm vụ, và không có trách nhiệm trông coi công việc của người khác

- **Nhà quản trị:** Là thành viên của tổ chức, họ là người điều khiển công việc những người khác.

2. Các cấp bậc quản trị



Thứ nhất, nhà quản trị cấp cơ sở (First – line manager)

Thường được gọi là tổ trưởng, trưởng ca, trưởng nhóm, đốc công, chủ nhiệm bộ môn.....

Nhiệm vụ:

Thứ hai, Nhà quản trị cấp giữa (Middle manager)

Đây những cấp chỉ huy trung gian. Đây có thể là các trưởng phòng, cửa hàng trưởng, quản đốc phân xưởng, giám đốc bộ phận, trưởng khoa....

Nhiệm vụ :

Thứ ba, nhà quản trị cấp cao (Top manager)

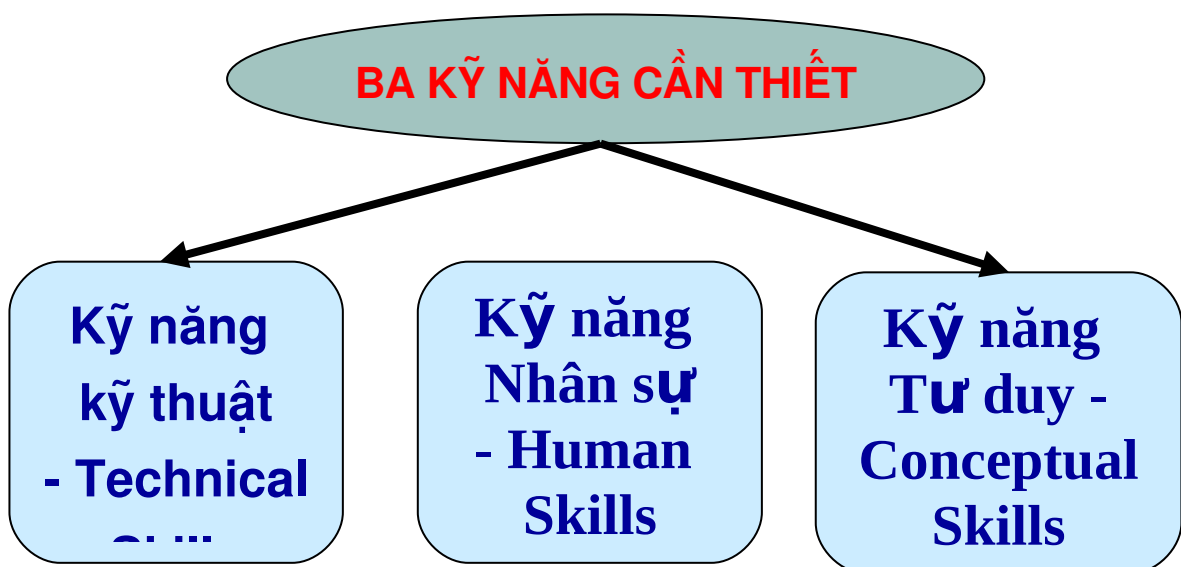
Chủ tịch, Ủy viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, hiệu trưởng...

Nhiệm vụ:

Tương quan về tỉ lệ thời gian của các cấp bậc quản trị

	Hoạch định	Tổ chức	Điều khiển	Kiểm tra
QUẢN TRỊ VIÊN CAO CẤP	28%	36%	22%	14%
QUẢN TRỊ VIÊN CẤP GIỮA	18%	33%	36%	13%
QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CƠ SỞ	15%	24%	51%	10%

3. Kỹ năng của nhà quản trị



Thứ nhất, kỹ năng kỹ thuật

Yêu cầu: nắm bắt và thực hành được các công việc chuyên môn liên quan đến phạm vi mà mình đang điều hành

Ảnh hưởng:

Thứ hai, kỹ năng nhân sự

Yêu cầu: liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên, điều khiển con người và tập thể trong tổ chức.

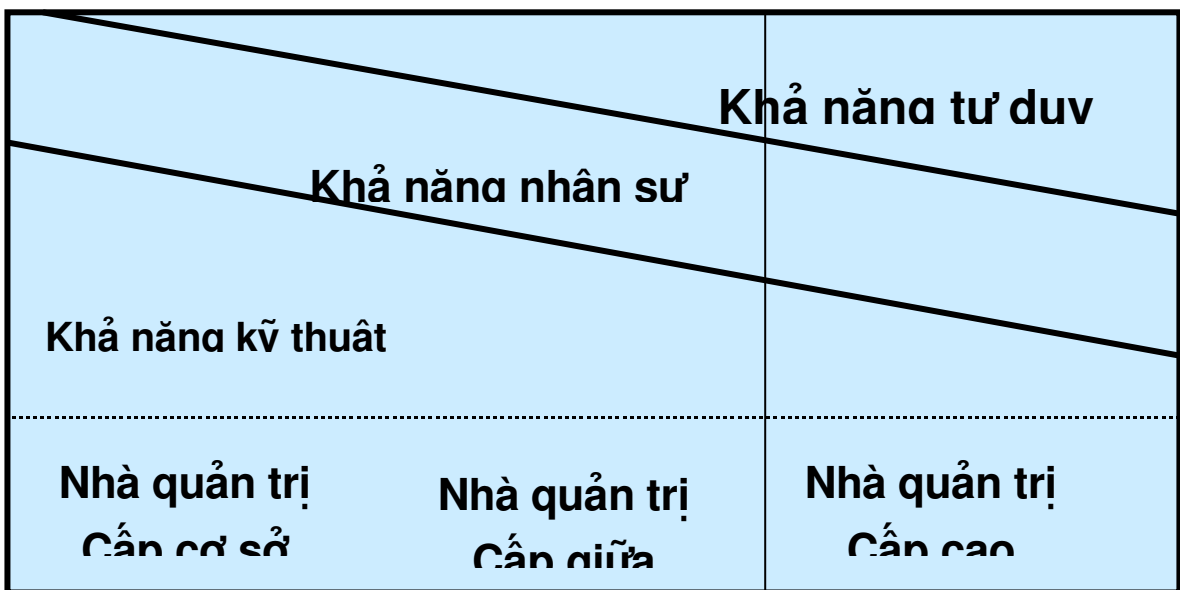
Ảnh hưởng:

Thứ ba, kỹ năng tư duy

Yêu cầu: phải có tầm nhìn, tư duy hệ thống, có khả năng phán đoán, khả năng khái quát và nhạy bén, phải hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường....

Ảnh hưởng:

Ba kỹ năng đối với các cấp quản trị



4. Vai trò của nhà quản trị

Lĩnh vực	Vai trò	Tình huống và các hoạt động
Quan hệ với con người	- Đại diện	- Thực hiện các nhiệm vụ mang tính nghi lễ, hình thức như ký kết văn bản, đón khách...
	- Người lãnh đạo - Liên kết	- Động viên cấp dưới - Cầu nối, liên kết, truyền thông....
	- Phát ngôn (đối ngoại)	- Chuyển các thông tin có chọn lọc cho

Thông Tin	- Phân phối thông tin (đối nội) - Giám sát thông tin	những người bên ngoài tổ chức - Chuyển giao thông tin có chọn lọc cho cấp dưới. - Nhận, trung chuyển, lưu giữ và xử lý thông tin
Quyết Định	- Doanh nhân - Giải quyết sự cố (đối nội) - Giám sát tt	- Quyết định các dự án hay các chương trình đầu tư mới. Chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động. - Chuyển giao thông tin có chọn lọc cho cấp dưới. - Nhận, trung chuyển, lưu giữ và xử lý thông tin

5. Chức năng và nhiệm vụ của nhà quản trị

CHỨC NĂNG	NHIỆM VỤ
HOẠCH ĐỊNH	
TỔ CHỨC	
ĐIỀU KHIỂN	
KIỂM TRA	

6. Tại sao phải nghiên cứu quản trị và công thức của nhà quản trị

III. MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm

Môi trường hoạt động của doanh nghiệp là tổng hợp các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài thường xuyên tác động và có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Phân loại môi trường

a. Môi trường vĩ mô

Thứ nhất, đặc điểm:

- Ảnh hưởng đến tất cả các doanh nghiệp, có tính chất lâu dài. Tuy nhiên, mức độ và tính chất tác động khác nhau tùy theo từng ngành.
- Doanh nghiệp ít có ảnh hưởng hoặc kiểm soát nó được.
- Sự thay đổi của môi trường vĩ mô có tác động đến môi trường vi mô và môi trường bên trong.

Thứ hai, các yếu tố:

Một là, yếu tố kinh tế:

- Tăng trưởng kinh tế
- Chính sách kinh tế:
- Chu kỳ kinh doanh:
- Chính sách kinh tế đối ngoại....

Hai là, yếu tố chính trị, pháp luật:

- Đường lối, chính sách, văn bản pháp luật,
- Những quy định, những ưu tiên của chính phủ.....

Ba là, văn hóa xã hội:

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

Bốn là, khoa học và công nghệ:

- Các công nghệ mới
- Khả năng chuyển giao công nghệ, kỹ năng, bí quyết, quy trình, phương pháp....

Năm là, tài nguyên thiên nhiên:

- Khí hậu, đất đai, sông biển, nguồn nước, rừng, khoáng sản.....
- Vấn đề ô nhiễm môi trường, sự cạn kiệt tài nguyên.....

Sáu là, dân số:

- Tỷ lệ tăng dân số
- Xu hướng tuổi tác, giới tính
- Cơ cấu dân số.....

b. Môi trường vi mô

Thứ nhất, đặc điểm:

- Gắn liền với từng ngành, từng lĩnh vực, từng doanh nghiệp cụ thể.
- Tác động trực tiếp, rất năng động và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai, các yếu tố

- Khách hàng
- Các đối thủ cạnh tranh
- Nhà cung cấp
- Các nhóm áp lực

c. Môi trường bên trong

Thứ nhất, đặc điểm:

- Thể hiện những mặt mạnh, mặt yếu hiện tại của doanh nghiệp.
- Có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng các sản phẩm và dịch vụ, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Thứ hai, các yếu tố:

- Nguồn nhân lực:
- Hoạt động Marketing:
- Sản xuất:
- Tài chính:
- Nghiên cứu và phát triển:
- Văn hóa:

3. Kỹ thuật phân tích SWOT

SWOT là một trong những công cụ kỹ thuật để phân tích và xử lý kết quả nghiên cứu về môi trường, giúp doanh nghiệp đề ra chiến lược một cách khoa học.....

S (STRENGTHS):

W (WEAKNESSES):

O (OPPORTUNITIES):

T (THREATS) :

SWOT có thể đưa ra sự liên kết từng cặp một cách ăn ý hoặc sự liên kết giữa bốn yếu tố.

S + O :

S + T :

W + O:

W + T:

S + W + O + T :

Câu hỏi ôn tập

1. Hãy giải thích vì sao khả năng nhân sự là cần thiết ho các nhà quản trị ở các cấp khác nhau trong một tổ chức
2. Hãy bình luận câu ghi trên bia mộ của một nhà tỷ phú Mỹ: “Nơi đây an nghỉ một người biết sử dụng những người giỏi hơn mình”

Bài tập tình huống quản trị

1. Với sự giúp đỡ của một số tổ chức nhân đạo quốc tế, một trung tâm y tế được xây dựng ở VN. Đây là một trung tâm được trang bị hiện đại , trong quá trình chuẩn bị cho sự hoạt động, một số cán bộ y tế đã được đi tu nghiệp về chuyên môn. Nhưng theo yêu cầu của tổ chức nhân đạo, cần phải có một đợt tập huấn ngắn cho toàn bộ các nhà quản trị và nhân viên trung tâm về vấn đề quản lý.

Một GS nổi tiếng của trường ĐH kinh tế được mời để hướng dẫn đợt tập huấn này. Ông đã giảng về lý thuyết quản trị, nhấn mạnh đến tầm quan trọng của quản trị, trình bày các chức năng của quản trị, hướng dẫn các biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý. Cuối đợt tập huấn, trong buổi trao đổi ý kiến, một người đứng dậy, phát biểu ý kiến của mình. Ông nói: “Thưa giáo sư, những điều giáo sư nói rất thú vị, chứa đựng kiến thức rộng, có thể là rất bổ ích, nhưng nó chỉ áp dụng cho những công ty kinh doanh, những doanh nghiệp sản xuất mà không thể áp dụng ở đây. Chúng tôi là bác sĩ, nhiệm vụ của chúng tôi là cứu những con người, chúng tôi không cần tới quản trị”.

Lúc này, vị giáo sư kinh tế mới biết rằng người phát biểu vừa rồi là một giáo sư bác sĩ đáng kính, là thầy của hầu hết các bác sĩ ở trung tâm. Đồng thời vị bác sĩ đó vừa mới đảm nhận nhiệm vụ trưởng khoa trong trung tâm y tế. khi vị bác sĩ phát biểu xong, hầu hết các bác sĩ, y tá đều im lặng và không có ý kiến thêm.

Câu hỏi:

a. Nếu bạn là GS Kinh tế, bạn sẽ giải thích như thế nào để ông bác sĩ kia đồng tình với ý kiến của bạn.

b. Bạn có nghĩ rằng: một nhà khoa học lớn như vị GS bác sĩ kia có thể phát biểu như vậy không? Hãy giải thích lý do vì sao ông GS`bác sĩ lại phát biểu như vậy?

c. Nếu quản trị thực sự quan trọng cho tổ chức, thì lý do vì sao thường hay bị phủ nhận ở những tổ chức phi lợi nhuận.

2. Công ty sản xuất bao bì Hoàng Nam là một công ty trách nhiệm hữu hạn ở Long An. Sản phẩm chính của công ty bao gồm bao bì thực phẩm và bao bì công nghiệp. Sản phẩm của công ty nổi tiếng về chất lượng và đã nhận được nhiều giải thưởng trong các kỳ Hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao. Giá sản phẩm của công ty cũng rất cạnh tranh so với các doanh nghiệp trong cùng ngành.

Thị trường lớn nhất của công ty hiện nay là thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Tây, với doanh số chiếm trên 85% tổng doanh thu. Khách hàng chính của công ty là các cửa hàng thực phẩm, nhà máy điện tử, nhà xuất khẩu thực phẩm và đông lạnh đóng gói, một số công ty thuộc ngành công nghiệp hóa chất.

Ngành công nghiệp sản xuất bao bì của VN trong những năm gần đây phát triển rất nhanh và đã thấy xuất hiện dấu hiệu bão hòa. Chính sách cắt giảm giá đang thịnh hành vì các công ty đang đứng trước sức ép cạnh tranh gay gắt. Mặc dù doanh số của công ty trong 5 năm vừa qua liên tục tăng nhưng tỷ suất lợi nhuận lại có khuynh hướng giảm.

Giám đốc công ty là một người dám chấp nhận mạo hiểm trong kinh doanh, sẵn sàng hy sinh lợi ích trước mắt để theo đuổi sự phát triển lâu dài của công ty. Ông quyết định đầu tư một dây chuyền công nghệ mới, nên giảm chi phí sản xuất sản phẩm và do vậy, tạo được một lợi thế cạnh tranh về giá cả và tỷ suất lợi nhuận thu được cao hơn trước. Đồng thời, ông giám đốc luôn là người khởi xướng và khuyến khích nhân viên công ty phát huy sáng tạo hơn trong việc cải tiến chất lượng và bổ sung thêm sản phẩm mới. Công nghệ in bao bì mới của công ty có chất lượng cao hơn rất nhiều so với công nghệ cũ, thể hiện ở độ nét, độ bền và màu sắc đa dạng.

Bên cạnh đó, do nhu cầu của khách hàng ở TP. HCM và các tỉnh Miền Tây cũng đã có xu hướng bão hòa và xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mới nên công ty quyết định phát triển thị trường mới ở các tỉnh Miền Bắc, đặc biệt là thị trường Hà Nội. Tuy nhiên, tại Hà Nội, công ty mới chỉ có một số khách hàng nhỏ, doanh số mua của các khách hàng này chưa cao.

Ngoài ra ở các tỉnh miền bắc và Hà Nội hiện nay có một số công ty sản xuất bao bì, chủ yếu tập trung sản xuất bao bì cho ngành xuất khẩu các loại thực phẩm. Những công ty này đang phát triển, là những doanh nghiệp dẫn đầu khu vực miền bắc và chính là đối thủ cạnh tranh với công ty Hoàng Nam.

- a. *Hãy xác định điểm mạnh, điểm yếu của công ty Hoàng Nam*
- b. *Hãy nhận dạng và đánh giá những cơ hội, những nguy cơ đối với công ty Hoàng Nam*
- c. *Đề xuất những giải pháp?*

Chương 2

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

I. Bối cảnh lịch sử

Thời kỳ trước công nguyên: tư tưởng quản trị còn sơ khai, gắn liền với tôn giáo và triết học.

Thế kỷ thứ 16: hoạt động thương mại phát triển khá mạnh => thúc đẩy sự phát triển tư tưởng quản trị

Thế kỷ 18: các cuộc công nghiệp, khoa học kỹ thuật, thương mại phát triển là những tiền đề cơ bản xuất hiện lý thuyết quản trị.

Cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX: nhiều nhà khoa học và những người trực tiếp quản trị các cơ sở sản xuất, bắt đầu quan tâm đến việc cải tiến hoạt động quản trị đã đánh dấu sự ra đời chính thức của lý thuyết quản trị.

II. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

1. Quản trị kiểu thư lại

Hệ thống dựa trên những nguyên tắc, hệ thống các thứ bậc, sự phân công lao động rõ ràng và những quy trình của tổ chức.

Người sáng lập: Max Weber (1864 - 1920), nhà xã hội người Đức.

Quản trị kiểu thư lại đưa ra một quy trình về cách điều hành một tổ chức, cụ thể:

Thứ nhất, tính nguyên tắc.

Là những quy định chính thức với tất cả các thành viên của tổ chức khi họ thực hiện nhiệm vụ. Trên phương diện tích cực, nguyên tắc có thể thiết lập kỷ cương cần thiết, cho phép tổ chức đạt được những mục tiêu của nó.

Thứ hai, tính khách quan

Sự trung thành với nguyên tắc sẽ mang lại tính khách quan và tất cả mọi thành viên tổ chức đều được đánh giá theo nguyên tắc và các chỉ tiêu như doanh số bán ra hay tỷ lệ hoàn vốn đầu tư.

Bảo đảm sự công bằng, tránh những định kiến cá nhân.

Thứ ba, phân công lao động

Là quá trình phân chia các nhiệm vụ thành những công việc cụ thể hơn, đơn giản hơn cho phép tổ chức có thể sử dụng để huấn luyện công việc và giao cho nhân viên thực hiện một cách hiệu quả hơn.

Thứ tư, cơ cấu hệ thống thứ bậc.

Hầu hết mọi tổ chức đều có cơ hệ thống thức bậc hình tháp. Hệ thống này sắp xếp các công việc theo tầm quan trọng của quyền hạn và quyền lực của mỗi chức vụ và quyền lực, quyền hạn tăng theo mỗi cấp bậc.

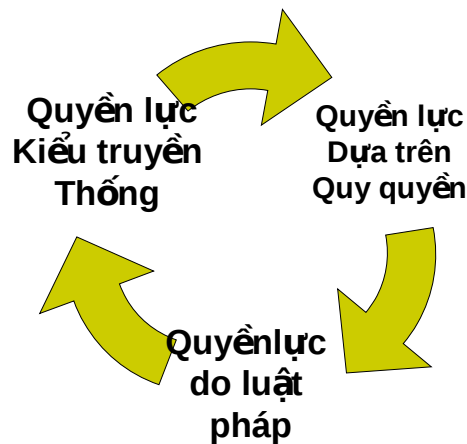
Những chức vụ ở dưới chịu sự điều khiển và kiểm soát của cấp trên.

Thứ năm, cơ cấu quyền lực

Mỗi hệ thống tổ chức dựa trên những nguyên tắc khách quan, sự phân công lao động và chịu sự ràng buộc của một cơ cấu quyền lực.

Cơ cấu này xác định ai là người có quyền đưa ra những quyết định quan trọng tại mỗi cấp quản trị trong tổ chức.

Ba loại cơ cấu quyền lực



Thứ sáu, sự cam kết làm việc lâu dài

Đem lại sự an tâm làm việc cho nhân viên, cho phép học tích lũy kinh nghiệm và nâng cao khả năng chuyên môn. Cơ cấu tổ chức không xáo trộn về mặt nhân sự.

Thứ bảy, tính hợp lý

Nhà quản trị có hiệu quả là người có khả năng sử dụng hữu hiệu nhất các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Nhà quản trị kiểu thư lại luôn tuân theo tính logic và tính hiệu quả của tổ chức trong việc đề ra các tổ chức.

Khi tất cả mọi hoạt động đều nhằm đạt tới mục tiêu, thì tổ chức sẽ sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.

NHẬN XÉT VỀ LÝ THUYẾT

Thứ nhất, ưu điểm:

- Có hai ưu điểm chủ yếu là tính hiệu quả và tính ổn định của tổ chức. Do vậy, khi những nhiệm vụ cần thiết hàng ngày được thực hiện tốt thì mục tiêu của tổ chức sẽ được thực hiện.

- Công việc của nhân viên trở nên đơn giản hơn. Kết quả công việc được chuẩn hóa.

Thứ hai, hạn chế:

- Lãng phí thời gian và tiền bạc vì sự cứng nhắc và quan liêu.

- Tốc độ ra quyết định chậm, không phù hợp với công nghệ cao, với sự thay đổi liên tục tính chất, nhiệm vụ của tổ chức.

- Có thể làm nhà quản trị không quan tâm đến hiệu quả mà tập trung mà tập trung mọi nỗ lực vào việc mở rộng và bảo vệ quyền lực vì lợi riêng.

- Nhà quản trị đòi hỏi phải không ngừng nâng cao kiến thức, tìm kiếm những giải pháp đổi mới và đề cao tính sáng tạo nhưng những giá trị này không phù hợp với tính trật tự và ổn định của tổ chức kiểu thư lại.

2. Quản trị một cách khoa học

Ra đời năm 1911 ở Mỹ

Người sáng lập: Fredrick Winslow Taylor

Tác phẩm: Những nguyên tắc trong quản trị khoa học.

Nội dung: quan tâm đến vấn đề năng suất lao động thông qua việc hợp lý hóa các bước công việc.

Chủ trương: mục tiêu chính của quản trị là đem lại sự thịnh vượng cho chủ và sự sung túc cho công nhân.

Bốn nguyên tắc quản trị theo khoa học:

Thứ nhất, phân chia công việc cho mỗi cá nhân thành nhiều thao tác đơn giản.

Thứ hai, áp dụng phương pháp tốt nhất một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này.

Thứ ba, Lựa chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học, mỗi công nhân chuyên về một thao tác để anh ta thực hiện nó hiệu quả nhất.

Thứ tư, trả lương theo sản phẩm và thưởng cho những sản phẩm vượt định mức.

ĐÁNH GIÁ

Thứ nhất, ưu điểm:

- Ý tưởng này ngày nay vẫn được công nhận và áp dụng trong nhiều công ty. Nhiều công ty đã làm ra sản phẩm nhanh hơn, rẻ hơn khi đầu tư huấn luyện những kỹ năng thích hợp cho CN.

- Quan điểm của Taylor làm tiền đề cho các nhà quản trị ngày nay cải tiến quy trình tuyển dụng, huấn luyện và tìm phương pháp hữu hiệu nhất để hoàn thành mỗi công việc.

Thứ hai, hạn chế:

- Không quan tâm đến khía cạnh con người trong sản xuất. Bởi họ cho rằng công nghệ giữ vai trò trung tâm, nhân công là một yếu tố của hao phí sản xuất và cũng là yếu tố bất định.

- Không thấy các nhu cầu khác của CN như nhu cầu xã hội, điều kiện làm việc, sự thỏa mãn nghề nghiệp nhiều khi còn quan trọng hơn tiền.

3. Lý thuyết quản trị hành chính

Ra đời năm 1915 ở Châu Âu

Tác giả tiêu biểu: **Henry Fayol (Pháp)**

Henry Fayol quan tâm tới năng suất. Ông nhấn mạnh rằng, để thành công các nhà quản trị cần hiểu rõ các chức năng cơ bản của quản trị cơ bản như hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra và áp dụng những nguyên tắc quản trị nhất định.

Ông nhấn mạnh đến cơ cấu tổ chức và cho rằng để đạt những mục tiêu của tổ chức thì cần phải xác định rõ ràng công việc mà mỗi thành viên của nó phải cố gắng hoàn thành.

Ông đưa ra 14 nguyên tắc quản trị và chỉ rõ rằng các nhà quản trị cần được huấn luyện thích hợp để áp dụng những nguyên tắc này.

14 nguyên tắc quản trị:

1) **Phân chia công việc**- Sự chuyên môn hóa cho phép CN đạt hiệu quả cao hơn trong công việc.

2) **Thẩm quyền và trách nhiệm** – Các nhà quản trị có quyền đưa ra các mệnh lệnh để hoàn thành nhiệm vụ. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm.

3) **Kỷ luật** – Các thành viên phải tuân theo và tôn trọng các nguyên tắc của tổ chức. kỷ luật cho phép duy trì sự vận hành thông suốt của tổ chức.

4) **Thống nhất chỉ huy** - Mỗi công nhân chỉ nhận một mệnh lệnh từ một cấp trên để tránh sự mâu thuẫn giữa các mệnh lệnh gây khó khăn cho người thừa hành.

5) **Thống nhất điều khiển** - Những nỗ lực của tất cả các thành viên đều phải hướng tới một mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành để tránh sự mâu thuẫn giữa các bộ phận.

6) **Lợi ích của cá nhân phụ thuộc vào lợi ích của tổ chức** - Phải đặt lợi ích của tổ chức đứng trước lợi ích cá nhân. Khi có mâu thuẫn thì nhà quản trị phải làm nhiệm vụ hòa giải.

7) **Thù lao** - Trả lương phải tương xứng với công việc sẽ đem lại sự thỏa mãn tối đa có thể có cho chủ của tổ chức và nhân viên.

8) Tập trung và phân tán - Phải có một mức độ tập trung hợp lý để các nhà quản trị kiểm soát được mọi việc mà vẫn đảm bảo cho cấp dưới có đủ quyền lực để hoàn thành công việc của họ.

9) Tuyển lãnh đạo - Phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao xuống những người CN cấp thấp nhất trong tổ chức.

10) Trật tự - Tất cả mọi người và thiết bị, nguyên liệu cần được đặt đúng vị trí của nó.

11) Công bằng – Các nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện với cấp dưới của mình.

12) Ổn định nhiệm vụ - Tốc độ luân chuyển nhân sự cao sẽ không đem lại hiệu quả.

13) Sáng kiến – Cấp dưới phải được thực hiện những sáng kiến vì như vậy sẽ có lợi cho công việc chung.

14) Tinh thần đoàn kết - sẽ đem lại sự hòa hợp, thống nhất cho tổ chức, tạo nên sức mạnh cho tổ chức.

4. Đánh giá chung về các lý thuyết quản trị cổ điển

Quản trị kiểu thư lại	Quản trị một Cách khoa học	Quản trị Hành chính
<u>Đặc điểm</u> - Hệ thống các quan điểm chính thức - Đảm bảo tính khách quan. - Phân công lao động hợp lý - Hệ thống cấp bậc - Cơ cấu quyền lực - Sự cam kết lâu dài - Tính hợp lý	<u>Đặc điểm</u> - Huấn luyện hàng ngày và tuân theo nguyên tắc “có một phương pháp tốt nhất để thực hiện công việc” - Động viên bằng vật chất (Tiền lương, tiền thưởng)	<u>Đặc điểm</u> - Định rõ các chức năng quản trị - Phân công lao động Hệ thống cấp bậc - Quyền lực - Công bằng
<u>Trọng tâm</u> Toàn bộ tổ chức	<u>Trọng tâm</u> Người thừa hành	<u>Trọng tâm</u> Nhà quản trị
<u>Ưu điểm</u> - Ổn định - Hiệu quả	<u>Ưu điểm</u> - Năng suất - Hiệu quả	<u>Ưu điểm</u> Cơ cấu rõ ràng Đảm bảo nguyên tắc
<u>Nhược điểm</u> - Nguyên tắc cứng nhắc - Tốc độ ra quyết định chậm	<u>Nhược điểm</u> - Không quan tâm đến nhu cầu con người	<u>Nhược điểm</u> - Không đề cập tới tác động của môi trường - Không chú trọng đến tính hợp lý trong hành động quản trị

III. Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị (thuyết hành vi)

1. Lý thuyết của Elton Mayo

GS tâm lý học ĐH Harvard

- Ra đời năm 1932 ở Mỹ

Lý thuyết này cho rằng các yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người có ảnh hưởng đến năng suất lao động.

Nội dung: Ông cho rằng: **yếu tố xã hội** của người lao động có ảnh hưởng đến hành vi và năng suất, cụ thể:

- *Quan hệ giữa nhà quản trị với người lao động.*

+ Cách giám sát

+ Sự quan tâm đối với người lao động, sự tôn trọng ý kiến và sáng tạo của NLĐ

- *Đạo đức của người lao động:* Sự quan tâm, gắn bó của người với sự tồn tại và phát triển của tập thể, nhóm.

- *Sự tôn trọng những chuẩn mực chung của tập thể.*

- *Chú ý những chuẩn mực không chính thức của nhóm và những thủ lĩnh không chính thức.*

2. Lý thuyết bản chất con người của Mc.Gregor

Lý thuyết này được gọi là lý thuyết Y.

- **Lý thuyết Y** là một quan điểm hiện đại, cho rằng bản chất con người là tốt và các nhà quản trị cần phải phát huy.

- Một số nhận định cổ điển - **Thuyết X**, cho rằng bản chất con người là xấu, nhà quản trị cần kiểm soát chặt chẽ và có những kiểm soát và hình phạt

So sánh giữa thuyết X và thuyết Y

THUYẾT X	THUYẾT Y
1. Hầu hết mọi người đều không thích làm việc và họ sẵn sàng lảng tránh CV khi có điều kiện	1. Làm việc là một hoạt động bản năng, một nhu cầu không thể thiếu của con người.

2. Đa số mọi người chỉ làm việc khi bị bắt buộc, và khi họ làm việc phải có sự giám sát chặt chẽ.	2. Mọi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được ủy quyền
3. Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển. họ luôn tìm cách lẩn trốn trách nhiệm, có rất ít khát vọng và chỉ thích được yên ổn	3. Người ta sẽ trở nên gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn, nếu được khen thưởng kịp thời, xứng đáng
	4. Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm 5. Nhiều người bình thường có khả năng sáng tạo.

Đánh giá

- **Ưu điểm:** Giúp nhà quản trị hiểu rõ hơn về động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể, ảnh hưởng yếu tố tâm lý và tinh thần đối với hành vi con người.

- **Nhược điểm:** Xem xét các yếu tố xã hội con người và quan hệ con người theo quan điểm hướng nội (khép kín), trong khi đó, mối quan hệ con người còn phụ thuộc vào yếu tố khách quan bên ngoài.

IV. Lý thuyết quản trị định lượng

Tác giả tiêu biểu: Herbert Simon – Chicago.

Ra đời năm 1977 ở Mỹ.

Lý thuyết này chủ trương sử dụng các kỹ thuật định lượng thông qua sự hỗ trợ của máy điện toán để phục vụ cho quá trình lựa chọn một quyết định quản trị tối ưu giữa nhiều phương án hành động.

Bốn đặc trưng cơ bản:

Thứ nhất, trọng tâm chủ yếu là để phục vụ ra quyết định. Giải pháp được tìm thấy nhờ các kỹ thuật phân tích định lượng chỉ rõ cách thức mà nhà quản trị có thể tiến hành.

Thứ hai, Sự lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh tế. Biện pháp hành động được lựa chọn dựa vào những tiêu chuẩn có thể đo lường được như Chi phí, doanh thu, BEP.....

Thứ ba, sử dụng các mô hình toán để tìm giải pháp tối ưu. Các tình huống giả định và các vấn đề được phân tích theo các mô hình toán học.

Thứ tư, máy điện toán giữ vai trò quan trọng.

Đánh giá

Ưu điểm: Định lượng hóa rõ ràng, giúp thuận lợi hơn cho việc ra quyết định.

Hạn chế : sử dụng các công cụ ra quyết định khá phức tạp, phải có trình độ cao, số liệu không chuẩn.....

VI. LÝ THUYẾT HỆ THỐNG

Là lý thuyết tổng hợp các lý thuyết trên, sử dụng những tư tưởng tốt nhất, khắc phục những hạn chế của mỗi lý thuyết. Vì vậy, lý thuyết hệ thống mang tính toàn vẹn và tổng quát.

BA NỘI DUNG LÝ THUYẾT CƠ BẢN:

Thứ nhất, quá trình quản trị

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

Thứ hai, quản trị hệ thống

Quan niệm tổ chức mang tính chất của một hệ thống.

Tổ chức (DN) không thể tự tồn tại mà có quan hệ mật thiết với môi trường xung quanh.

Sự kết hợp các yếu tố nội tại bên trong một doanh nghiệp phải tuân theo nguyên lý của một hệ thống.

Thứ ba, tính ngẫu nhiên

Chủ trương quản trị theo tình huống ngẫu nhiên, không rập khuôn máy móc theo những nguyên tắc; trái lại phải hết sức linh hoạt và sáng tạo, phải biết vận dụng phối hợp các lý thuyết quản trị vào từng tình huống cụ thể.

Quản trị chỉ đạt hiệu quả cao nhất trên cơ sở vận dụng sáng tạo tất cả những lý thuyết quản trị vào những tình huống cụ thể.

VI. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI – LÝ THUYẾT Z

Tác giả: William Ouchi giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản. Ra đời 1978

Lý thuyết được xây dựng trên cơ sở áp dụng cách quản lý của nhật bản vào trong các công ty Mỹ.

Nội dung lý thuyết chú trọng đến yếu tố con người trong tổ chức và các mối quan hệ xã hội.

Câu hỏi:

1. Có thể sử dụng những ý tưởng nào của trường phái quản trị thứ lại để nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp?

2. Theo anh chị những nguyên lý nào trong 14 nguyên tắc quản trị của Fayol khó áp dụng trong thực tiễn quản trị này nay?

CHƯƠNG 3 THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

I. THÔNG TIN QUẢN TRỊ

1 Khái niệm

Thông tin quản trị là tập hợp các tin tức được biểu hiện, ghi lại, lưu giữ, xử lý, truyền đi và sử dụng ở các khâu, các cấp quản trị.

2. Vai trò

Có vai trò quan trọng hoạt động quản trị, là tài sản không thể thiếu, là yếu tố để đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

3. Phân loại thông tin

CĂN CỨ	CÁC LOẠI THÔNG TIN CỤ THỂ
<i>Theo quan hệ đối với doanh nghiệp.</i>	- Thông tin bên ngoài - Thông tin bên trong
<i>Vai trò của thông tin trong quản trị</i>	- Thông tin báo cáo - Thông tin kế hoạch - Thông tin thống kê - Thông tin kiểm soát
<i>Theo các phân hệ của hệ thống quản trị</i>	- Thông tin kinh tế - Thông tin khoa học - Thông tin tổ chức - Thông tin xã hội
<i>Nhiệm vụ, chức năng của thông tin trong quản trị</i>	- Thông tin dự báo - Thông tin lãnh đạo - Thông tin thực hiện

4. Các hình thức của thông tin :

- Lời nói
- Chữ viết

- Cử chỉ, thái độ
- Sử dụng các phương tiện trung gian điện tử :

5. Yêu cầu đối với thông tin :

Thứ nhất, yêu cầu chung :

- Cung cấp thông tin phải phù hợp với yêu cầu của cấp bậc quản trị.
- *Đảm bảo sự cân đối giữa thông tin chính thức và phi chính thức.*
- Thiết lập các kênh thông tin phải rõ ràng và phù hợp.

Thứ hai, yêu cầu cụ thể :

- *Tăng sự phản hồi trong thông tin*
- Thông tin phải đầy đủ, chính xác, kịp thời
- Dùng ngôn ngữ đơn giản
- Thông tin phải cô đọng và logic

6. Xây dựng hệ thống thông tin quản trị MIS - (Magement Information System)

Hệ thống thông tin quản trị là hệ thống hoạt động với mục đích sử dụng thông tin để quản trị thường xuyên toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Hệ thống này sử dụng máy tính như là công cụ quản trị một cách có hiệu quả. Máy tính giúp cho việc phân loại, tập hợp, phân tích các thông tin, cung cấp các dữ liệu cần thiết cho công tác quản trị.

Hệ thống thông tin quản trị MIS trong doanh nghiệp bao gồm 4 phân hệ chính:

- *Phân hệ thông tin thương mại*
- *Phân hệ thông tin sản xuất, dịch vụ*
- *Phân hệ thông tin tài chính*
- *Phân hệ thông tin nhân sự.*

Ngoài ra, để giúp cho việc ra quyết định nhanh chóng và tạo ưu thế cạnh tranh nâng cao hiệu quả hoạt động, các doanh nghiệp còn xây dựng các hệ thống thông tin hỗ trợ khác như :

- *Hệ thống thông tin hỗ trợ cho việc ra quyết định DSS - (Decision Support System)*
- *Hệ thống thông tin chiến lược SIS - (Strategic information System).*

II. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

1. Khái niệm

- *Quyết định quản trị* là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm giải quyết một vấn đề trên cơ sở hiểu biết các qui luật vận động khách quan và phân tích thông tin về môi trường quản trị.

- *Quyết định quản trị* là một quá trình nhận ra và xác định bản chất vấn đề trong tổ chức, xác định các biện pháp có thể được sử dụng, chọn và thực hiện biện pháp phù hợp.

2. Đặc điểm của quyết định quản trị

- Là nội dung và hoạt động cơ bản của nhà quản trị.
- Gắn chặt với yếu tố thông tin và xử lý thông tin quản trị.
- Mang tính khoa học, nghệ thuật và sự sáng tạo
- Ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức.

3. Phân loại quyết định quản trị

GÓC ĐỘ TIẾP CẬN	CÁC LOẠI QUYẾT ĐỊNH	TÍNH CHẤT
THEO TÍNH CHẤT CỦA VẤN ĐỀ	- Quyết định chiến lược - Quyết định chiến thuật - Quyết định tác nghiệp	
THEO THỜI GIAN	- Quyết định dài hạn - Quyết định trung hạn - Quyết định ngắn hạn	
THEO CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ	- Quyết định hoạch định - Quyết định tổ chức - Quyết định điều khiển	

	- Quyết định kiểm soát	
Theo phương thức soạn thảo	- Quyết định theo chương trình - Quyết định không theo chương trình	

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

CHỨC NĂNG VÀ YÊU CẦU ĐỐI VỚI QUYẾT ĐỊNH

CHỨC NĂNG	NỘI DUNG
ĐỊNH HƯỚNG	
BẢO ĐẢM	
PHỐI HỢP	
PHÁP LỆNH	

YÊU CẦU	NỘI DUNG
TÍNH KHOA HỌC	
TÍNH THỐNG NHẤT	
ĐÚNG THẨM QUYỀN	
VỀ THỜI GIAN	
CÓ ĐỐI TƯỢNG CỤ THỂ	
HÌNH THỨC	

5. Các bước ra quyết định quản trị

CÁC BƯỚC CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	NỘI DUNG
BƯỚC 1: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ CẦN GIẢI QUYẾT	
BƯỚC 2: LIỆT KÊ TẤT CẢ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH	
BƯỚC 3: THU NHẬP VÀ CHỌN LỌC THÔNG TIN	
BƯỚC 4: QUYẾT ĐỊNH GIẢI PHÁP	
BƯỚC 5: THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH	
BƯỚC 6: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH	

6. Các phương pháp ra quyết định quản trị

a. Phương pháp cá nhân ra quyết định

Là một phương pháp ra quyết định trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm cá nhân của nhà quản trị.

b. Phương pháp ra quyết định tập thể :

Là một phương pháp ra quyết định mà nhà quản trị dựa vào kiến thức và kinh nghiệm tập thể.

c. Phương pháp định lượng :

Là một phương pháp có sự vận dụng các mô hình toán học khi ra quyết định, chủ yếu là mô hình tối ưu và mô hình thống kê.

d. Phương pháp ra quyết định theo Victor Vroom và Philip Yestten.

Là một phương pháp giúp các nhà quản trị quyết định khi nào và tới mức độ nào cần lôi kéo các thuộc cấp tham gia vào việc giải quyết một vấn đề quản trị.

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

7. Làm thế nào để nâng cao hiệu quả của quyết định quản trị

8. Một số vấn đề thường gặp ra khi ra quyết định quản trị

Câu hỏi

1. Kinh nghiệm có thể làm trở ngại cho quá trình ra quyết định như thế nào?
2. Làm thế nào để nâng cao hiệu quả ra quyết định và thực hiện quyết định?
3. Bài tập tình huống:

Giám đốc công ty kinh doanh hàng thực phẩm NAM VIỆT – Một công ty rất nổi tiếng về mặt hàng thực phẩm tại TP.HCM thấy rằng : TP.HCM là một thị trường tiềm năng lớn về các mặt hàng chế biến sẵn có thể ăn nhanh như kiểu Fast food ở châu Âu, châu Mỹ. Ông quyết định mở một số điểm bán hàng thức ăn nhanh được chế biến như kiểu “Fast Food” do các đầu bếp Việt Nam chế biến. Các cửa hàng thức ăn nhanh được mở ra tại những trung tâm dân cư, khu công nghiệp, những nơi vui chơi giải trí.....

Trước khi khai trương, các cửa hàng bán thức ăn nhanh, người đại diện cho công ty Nam Việt đã khéo léo tìm cách tiếp cận với các cơ quan báo chí, đài phát thanh và truyền hình để giới thiệu những ưu thế nổi trội của các món thức ăn nhanh.

Với sự chuẩn bị như vậy, người ta nghĩ rằng khi các cửa hàng khai trương sẽ có nhiều khách hàng. Nhưng sau 2 tháng hoạt động đầu tiên, khi tổng kết, công ty nhận thấy, khách hàng rất ít và các khoản lỗ ngày càng gia tăng. Vì vậy, Ban giám đốc công ty quyết định tất cả các cửa hàng bán thức ăn nhanh của công ty phải tạm thời nghỉ bán để tìm cách tổ chức lại.

Khi họp tổ chức rút kinh nghiệm, nhiều ý kiến cho rằng nguyên nhân chủ yếu làm cho ít người sử dụng sản phẩm mới này là do quá cao, không phù hợp với túi tiền của đa số người làm công ăn lương ở thành phố. Theo Anh chị:

- a. Nguyên nhân không thành công của Công ty là gì? Chỉ ra những sai lầm trong chiến lược kinh doanh của công ty?
- b. Phải chăng: xôi, bánh mì, khoai, sắn luộc, cũng là những thức ăn nhanh của Người Việt? Bạn có bình luận gì về vấn đề này?
- c. Nếu là giám đốc của công ty, bạn sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?

PHẦN 2

CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

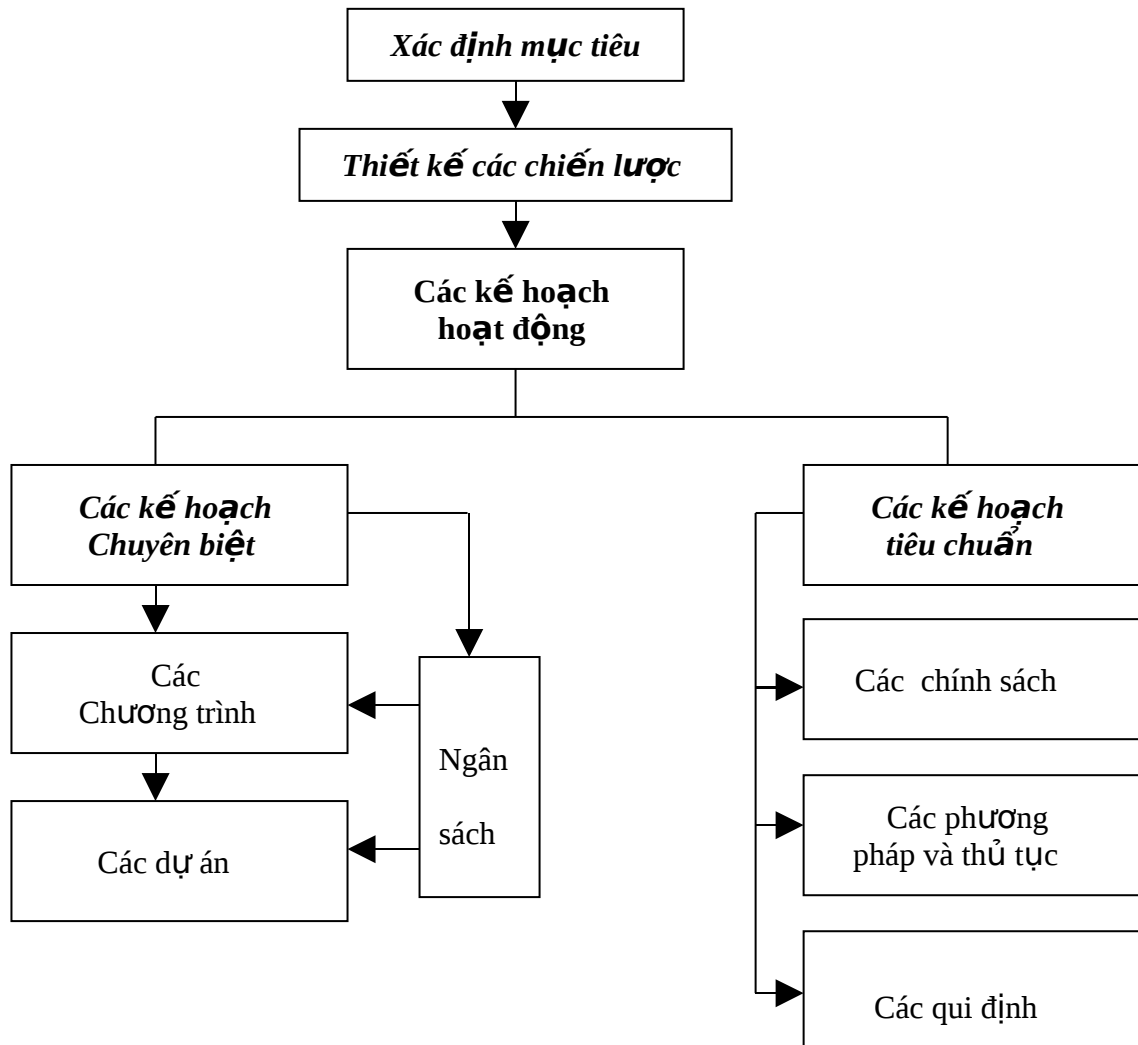
CHƯƠNG 4 : HOẠCH ĐỊNH

1. Khái niệm :

- Hoạch định là quá trình phác thảo đường hướng hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai thông qua việc xác định mục tiêu, chiến lược và tổ chức thực hiện chương trình hoạt động tác nghiệp của doanh nghiệp.

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

2. Nội dung của chức năng hoạch định



3. Tại sao phải hoạch định ?

4. Mục tiêu nền tảng của hoạch định :

a. Khái niệm:

Mục tiêu là những mong đợi mà nhà quản trị muốn được trong tương lai cho tổ chức của mình, là phương tiện để đạt tới sứ mạng.

b. Vai trò của mục tiêu :

- Nhận dạng các ưu tiên :

- Thiết lập những tiêu chuẩn hoạt động :

- Làm hấp dẫn các đối tượng hữu quan :

- Ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

c. Yêu cầu với mục tiêu :

- Đảm bảo tính liên tục và thừa kế

- Rõ ràng và cụ thể dưới dạng định lượng là chủ yếu.

- Xác định rõ thời gian thực hiện

- Có các kết quả cụ thể.

d. Phân loại mục tiêu :

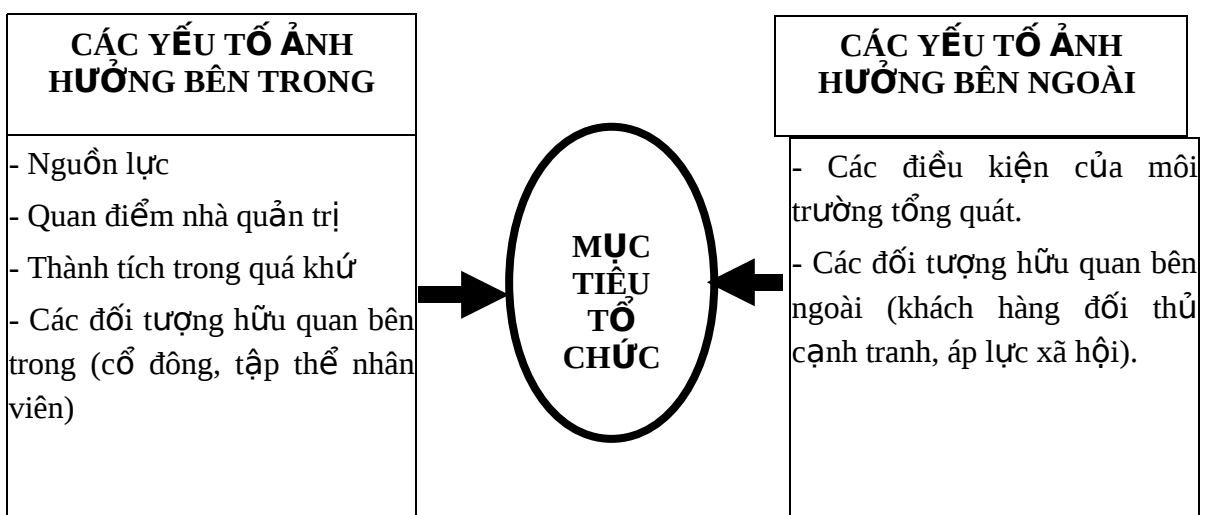
GÓC ĐỘ TIẾP CẬN	CÁC LOẠI MỤC TIÊU CỤ THỂ
Theo thời gian	- Mục tiêu dài hạn - Mục tiêu trung hạn - Mục tiêu ngắn hạn
Theo cấp độ	- Mục tiêu công ty

	- Mục tiêu của đơn vị kinh doanh - Mục tiêu bộ phận chức năng
Theo bản chất	- Mục tiêu kinh tế - Mục tiêu chính trị - Mục tiêu xã hội
Theo tốc độ tăng trưởng	- Mục tiêu tăng trưởng nhanh - Mục tiêu tăng trưởng ổn định - Mục tiêu suy giảm

Theo Peter Drucker hệ thống mục tiêu của các doanh nghiệp sắp xếp từ ngắn hạn đến dài hạn như sau :

- Tồn tại và tăng trưởng
- Lợi nhuận
- Phân bổ các nguồn lực và rủi ro
- Năng suất
- Vị thế cạnh tranh
- Phát triển nguồn nhân lực
- Phát triển công nghệ
- Trách nhiệm xã hội

d. Các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu :



5. Quản trị theo mục tiêu (MBO – Mannagement By Objectives)

a. Khái niệm:

Quản trị theo mục tiêu là cách thức quản trị thông qua việc mọi thành viên trong tổ chức tự mình xác định mục tiêu, tự mình quản lý và thực hiện những mục tiêu mà họ đề ra.

b. 5 bước của MBO:

- Xác định mục tiêu chung của công ty
- Cùng với cấp dưới đề ra mục tiêu cho họ
- Thực hiện mục tiêu
- Định kỳ tiến hành kiểm soát và điều chỉnh
- Tổng kết và đánh giá công việc cấp dưới

c. Đặc điểm của quản trị theo mục tiêu:

- Là công cụ để đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ.
- Hoàn toàn không có tính áp đặt, mà là sự hợp tác một cách tự nguyện.

d. Tác dụng của MBO:

e. Hạn chế của MBO:

6. Chiến lược

a. Khái niệm:

- Chiến lược là một dạng thức hoạt động hoặc một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các trình tự hành động thành một kế hoạch tổng thể dính lại với nhau.

- Chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc chương trình hành động và phân bổ các nguồn tài nguyên chủ yếu để thực hiện các mục tiêu đó.

- Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện để đảm bảo các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện.

b. Phân loại chiến lược

Thứ nhất, căn vào phạm vi sử dụng:

- Chiến lược của doanh nghiệp
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (SUB – Strategic Business Unit)

- Chiến lược cấp bộ phận chức năng: sản xuất, tài chính, Marketing, nguồn nhân lực.....

Thứ hai, căn cứ vào nội dung:

- Chiến lược cạnh tranh
- Chiến lược mở rộng thị trường
- Chiến lược thâm nhập thị trường
- Chiến lược đa dạng hóa....
- Chiến lược sản phẩm.....

c. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược

Thứ nhất, triết lý của tổ chức

Thứ hai, môi trường hoạt của doanh nghiệp

Thứ ba, mục tiêu của doanh nghiệp.

d. Tiến trình hoạch định chiến lược

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

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

Bước 3: Đánh giá những mặt mạnh và những điểm yếu của doanh nghiệp

Bước 4: Xây dựng các chiến lược lựa chọn.

Bước 5: Triển khai chiến lược

Bước 6: Xây dựng các kế hoạch tác nghiệp.

Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả

Bước 8: lặp lại tiến trình hoạch định.

7. Kế hoạch hoạt động

Là những hoạt động cụ thể, liên quan đến việc triển khai các chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả hoạch định.

Có hai loại kế hoạch :

Thứ nhất, kế hoạch đơn dụng(chuyên biệt) : Là những phương thức hoạt động không lặp lại nguyên xi trong tương lai.

- Được sử dụng để hoàn thành những mục tiêu cụ thể. kế hoạch kết thúc khi mục tiêu đã hoàn thành.

- Chủ yếu là các chương trình, dự án, ngân sách.

Thứ hai, kế hoạch thường trực (tiêu chuẩn) : là những hoạt động đã được tiêu chuẩn hóa để giải quyết những tình huống thường xuyên xảy ra và có thể nhận thấy được.

Chủ yếu là các chế độ, chính sách, thủ tục, quy định....

8. Vai trò của các cấp bậc quản trị tham gia trong quá trình hoạch định.

CẤP BẬC QUẢN TRỊ	TÍNH CHẤT HOẠCH ĐỊNH	NỘI DUNG
QTV cao cấp	Chiến lược	
QTV Trung cấp	Chiến thuật	
QTV Cơ sở	Tác nghiệp	

Câu hỏi ôn tập và tình huống quản trị

1. Có ý kiến cho rằng, hoạch định là chức năng đầu tiên và là chức năng quan trọng nhất trong các chức năng của quản trị. bạn có đồng ý với ý kiến trên không? tại sao?

2. Hoạch định đơn giản nhưng.....

Công ty sản xuất bao bì Minh Phong tuy mới ra đời hơn 5 năm nhưng phát triển rất nhanh chóng. Từ chỗ ban đầu, chỉ sản xuất một vài mặt hàng bằng giấy, nhựa dẻo, nay công ty đã trang bị thêm nhiều máy móc thiết bị để sản xuất thêm nhiều mặt hàng bao bì cao cấp với mẫu mã đẹp.

Buổi họp tổng kết cuối năm 2007, giám đốc công ty khẳng định: Năm mới quy mô doanh nghiệp ngày càng lớn so với lúc mới thành lập từ nhân công cho đến sản lượng, khách hàng, doanh thu.....Do vậy, từ nay muốn kinh doanh có hiệu quả thì nhất thiết phải có kế hoạch rõ ràng chính xác. Bắt đầu từ năm 2008, các phân xưởng, phòng ban phải làm theo các kế hoạch đã hoạch định trước. Tôi yêu cầu các phân xưởng, phòng ban phải triển khai ngay việc lập kế hoạch cho năm sau ngay bây giờ. Các Anh chị lãnh đạo các bộ phận của công ty chúng ta đều được đào tạo từ các trường kinh tế và quản trị kinh doanh, chắc chắn sẽ giỏi về hoạch định. Tôi yêu cầu vào đầu năm, các đơn vị sẽ trình bày các kế hoạch trong năm mới của mình.

Đúng hẹn vào đầu năm mới, ông giám đốc lần lượt mời các lãnh đạo các bộ phận lên báo cáo kế hoạch của đơn vị mình. Họ đều trình bày rằng: sau cuộc họp tổng kết cuối năm, nhận thức được tầm quan trọng của công tác hoạch định, họ đã yêu cầu các bộ chuyên môn của mình chuẩn bị kế hoạch cho năm sau. Nhưng vì từ ngày đó ông giám đốc đi công tác ở nước ngoài, không có mặt ở công ty, nên không ai hướng dẫn cần thiết để có thể lập kế hoạch cho từng bộ phận của mình.

Ông giám đốc rất tức giận và quát lên: “Các vị đã được đào tạo bài bản ở các trường đại học, làm đúng ngành nghề, các trợ lý chuyên môn cũng là những cán bộ chuyên môn có trình độ tốt, vậy mà không hoạch định được kế hoạch hàng năm, còn đòi hỏi hướng dẫn gì nữa...? thật không biết xấu hổ”.

Câu hỏi:

a. Theo anh chị các lãnh đạo các đơn vị vì sao không hoàn thành công việc mà giám đốc giao rất rõ ràng?

b. Công việc lập kế hoạch hàng năm cho bộ phận mình có phải là công việc của các phân xưởng, phòng ban hay không? Hay là công việc của phòng kế hoạch hay của giám đốc?

c. Nếu bạn là ông giám đốc, bạn nên làm gì trong trường hợp này?

CHƯƠNG 5: TỔ CHỨC

1. Khái niệm, nội dung và vai trò của chức năng tổ chức

a. Khái niệm:

- Tổ chức là một chức năng của quản trị có liên quan đến việc thành lập các bộ phận trong tổ chức đồng thời xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó.

- Tổ chức là quá trình xác định những công việc cần phải làm và phân công cho các bộ phận, cá nhân đảm nhận các công việc đó, tạo ra mối quan hệ ngang dọc trong nội bộ tổ chức nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu chiến lược của tổ chức.

b. Nội dung của chức năng tổ chức:

Công việc tổ chức thường xem xét trên 3 mặt: tổ chức bộ máy, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự. Ba mặt này liên quan chặt chẽ với nhau và thể hiện ở 2 nội dung cơ bản:

- Thiết kế cơ cấu tổ chức
- Thiết lập hệ thống quyền lực và phân quyền trong cơ cấu tổ chức.

c. Vai trò của chức năng tổ chức:

2. Các nguyên tắc của tổ chức quản trị

Thứ nhất, thống nhất chỉ huy:

Thứ hai, nguyên tắc gắn với mục tiêu:

Thứ ba, nguyên tắc hiệu quả:

Thứ tư, nguyên tắc cân đối:

Thứ năm, nguyên tắc linh hoạt:

3. Cơ sở để thiết kế bộ máy tổ chức:

- Bộ máy chỉ được xây dựng khi tổ chức đã xác định được mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.
- Môi trường vĩ mô và vi mô của doanh nghiệp.
- Quy mô của doanh nghiệp
- Công nghệ hay kỹ thuật sản xuất ra các sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp.
- Các nguồn lực của doanh nghiệp, đặc biệt là nguồn nhân lực.
- Tuân thủ nghiêm túc tiến trình của chức năng của tổ chức:

4. Một số vấn đề khoa học trong công tác tổ chức.

a. Tầm hạn quản trị

Hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên hay các bộ phận cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách hiệu quả.

Thứ nhất, tầm hạn quản trị rộng: tức mỗi nhà quản trị phải điều khiển một số đông người, doanh nghiệp sẽ có ít tầng nấc trung gian, bộ máy tổ chức doanh nghiệp có dạng thấp.

- *Ưu điểm:*

- *Hạn chế:*

Thứ hai, tầm hạn quản trị hẹp, tức mỗi nhà quản trị sẽ điều khiển một số ít người người, doanh nghiệp sẽ có nhiều tầng nấc trung gian, bộ máy tổ chức của doanh nghiệp có dạng cao.

- *Ưu điểm:*

- *Hạn chế:*

b. Quyền hành trong quản trị.

Quyền hành là năng lực cho phép chúng ta yêu cầu người khác phải hành động theo sự chỉ đạo của mình.

Có thể nói, quyền hành là công cụ của nhà quản trị. Quyền hành xuất phát từ chức vụ. Quan điểm này đúng nhưng chưa đủ. Quyền hành nhà quản trị chỉ có đầy đủ nếu có ba 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.

c. Phân cấp quản trị.

- Thực chất của phân cấp quản trị là sự phân chia hay sự ủy thác bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho nhà quản trị cấp dưới.

Mục đích của việc phân cấp chủ yếu là nhằm để tạo cho công việc được giải quyết nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của doanh nghiệp.

d. Ủy quyền trong quản lý:

Ủy quyền là giao cho ai đó trách nhiệm và quyền hạn để thay mặt mình thực hiện một công việc nhất định

- Sự cần thiết của ủy quyền:

- Vì sao một số nhà quản trị lại ngại ủy quyền?

- Quá trình ủy quyền hiệu quả:

- Chọn người phù hợp để ủy quyền:

5. Xây dựng cơ cấu tổ chức.

a. Khái niệm:

Cơ cấu tổ chức là 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 hành rõ ràng nhằm tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho sự làm việc của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận, hướng tới mục tiêu chung.

b. Các quan điểm khi xây dựng cơ cấu tổ chức :

Thứ nhất, quan điểm cổ điển: đặc trưng có tính bài bản cao.

- Các vị trí và công việc được chuyên môn hóa.
- Các hoạt động được tiêu chuẩn hóa.
- Các mô hình hướng vào tập quyền và phân cấp chặt chẽ.
- Biên giới giữa các bộ phận rõ ràng, ít chú trọng hợp tác.

Thứ hai, quan điểm hiện đại: đặc trưng có tính bài bản thấp

- Các vị trí và công việc được tổ chức theo hướng quá trình.
- Các hoạt động được giải quyết theo tình huống, chú trọng vào giá trị khách hàng.

- Chú trọng đến phân quyền và phi tập trung hóa
- Biên giới giữa các bộ phận mờ đi, nhấn mạnh đến tính hợp tác.

c. Tiến trình xây dựng cơ cấu tổ chức

Bước 1: Nhận thức rõ mục đích và mục tiêu của tổ chức.

Bước 2: Xác định những hoạt động quan trọng cần thực hiện

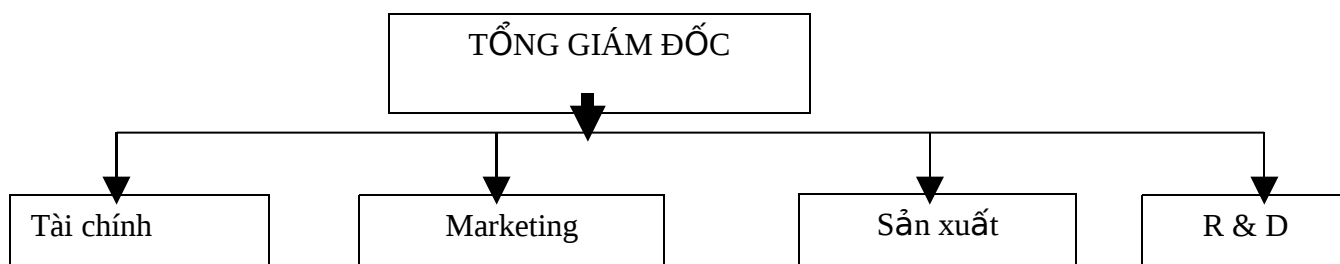
Bước 3: Xếp loại các hoạt động theo chức năng sản xuất kinh doanh.

Bước 4: Kết hợp các chức năng quan trọng để hợp thành cơ cấu một tổ chức.

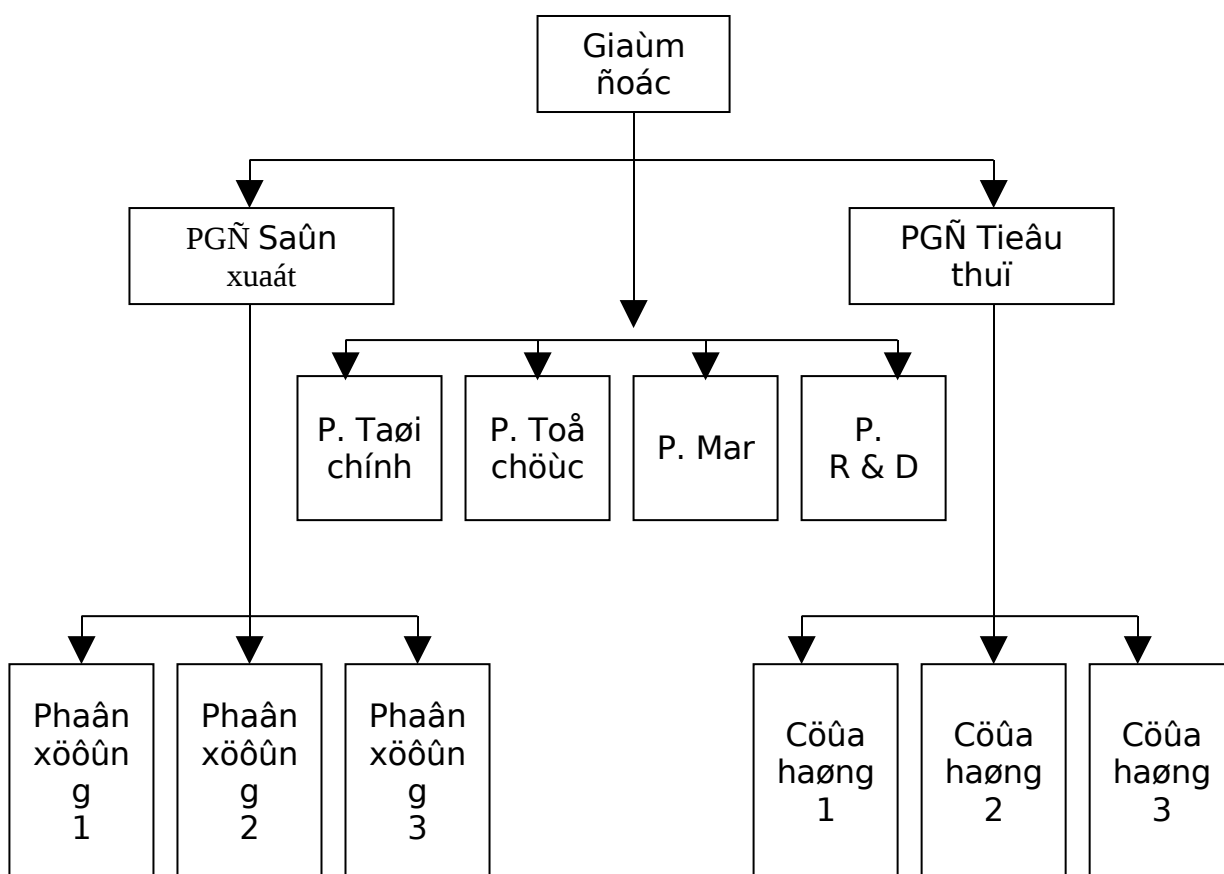
Bước 5: thẩm định và cải tiến cơ cấu tổ chức cho phù hợp (tái tổ chức)

d. Các dạng cơ cấu tổ chức quản trị

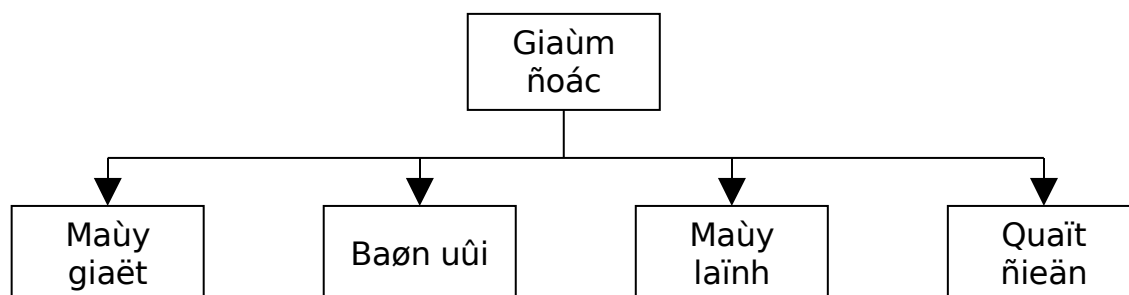
Thứ nhất, cơ cấu chức năng:



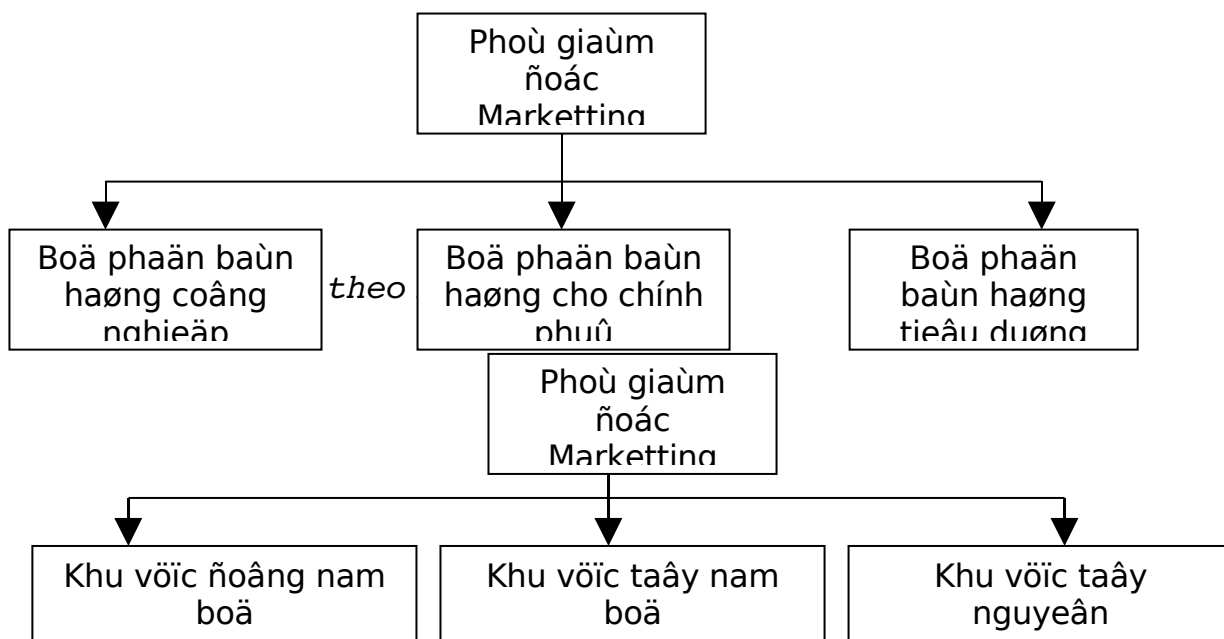
Thứ hai, Cơ cấu trực tuyến - chức năng



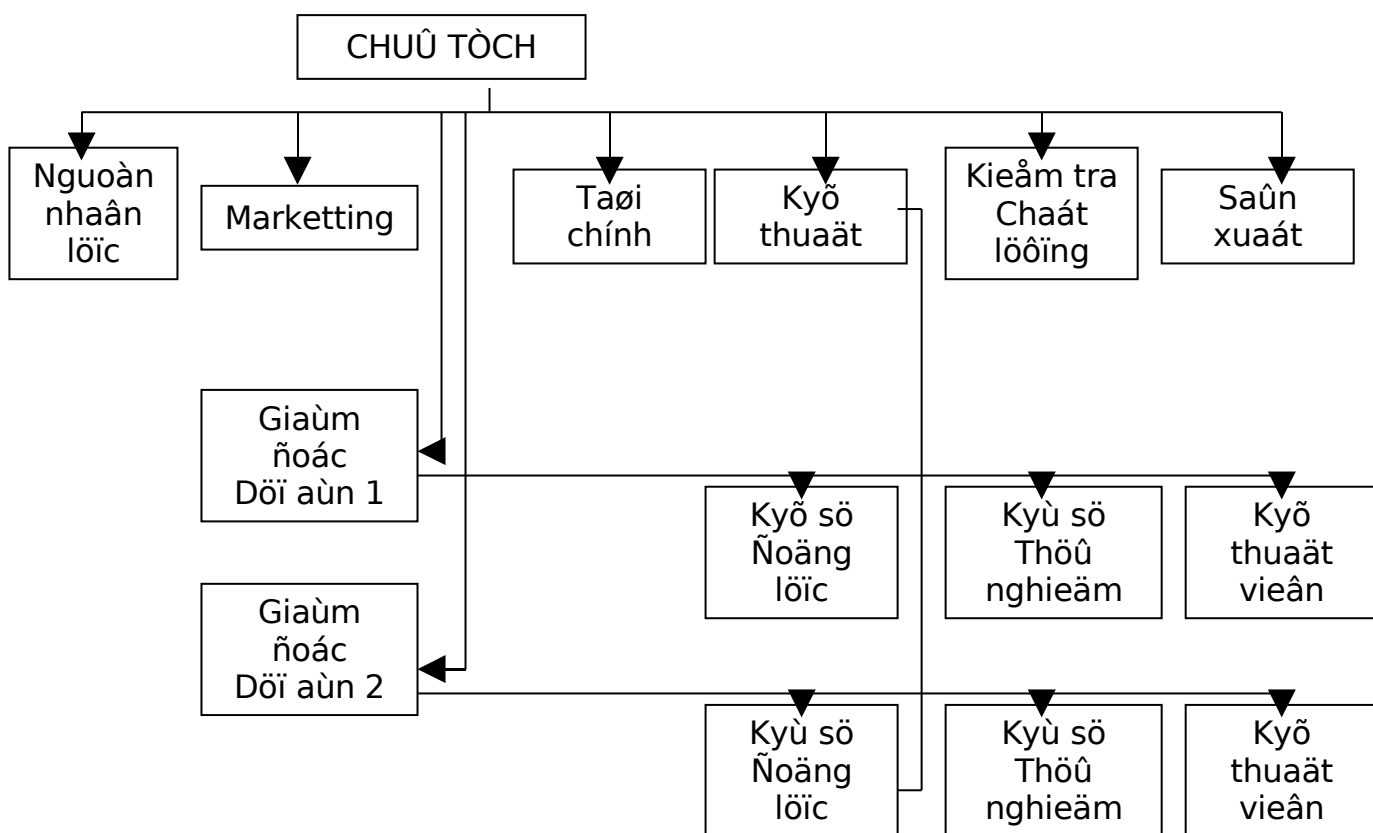
Thứ ba, Cơ cấu theo sản phẩm



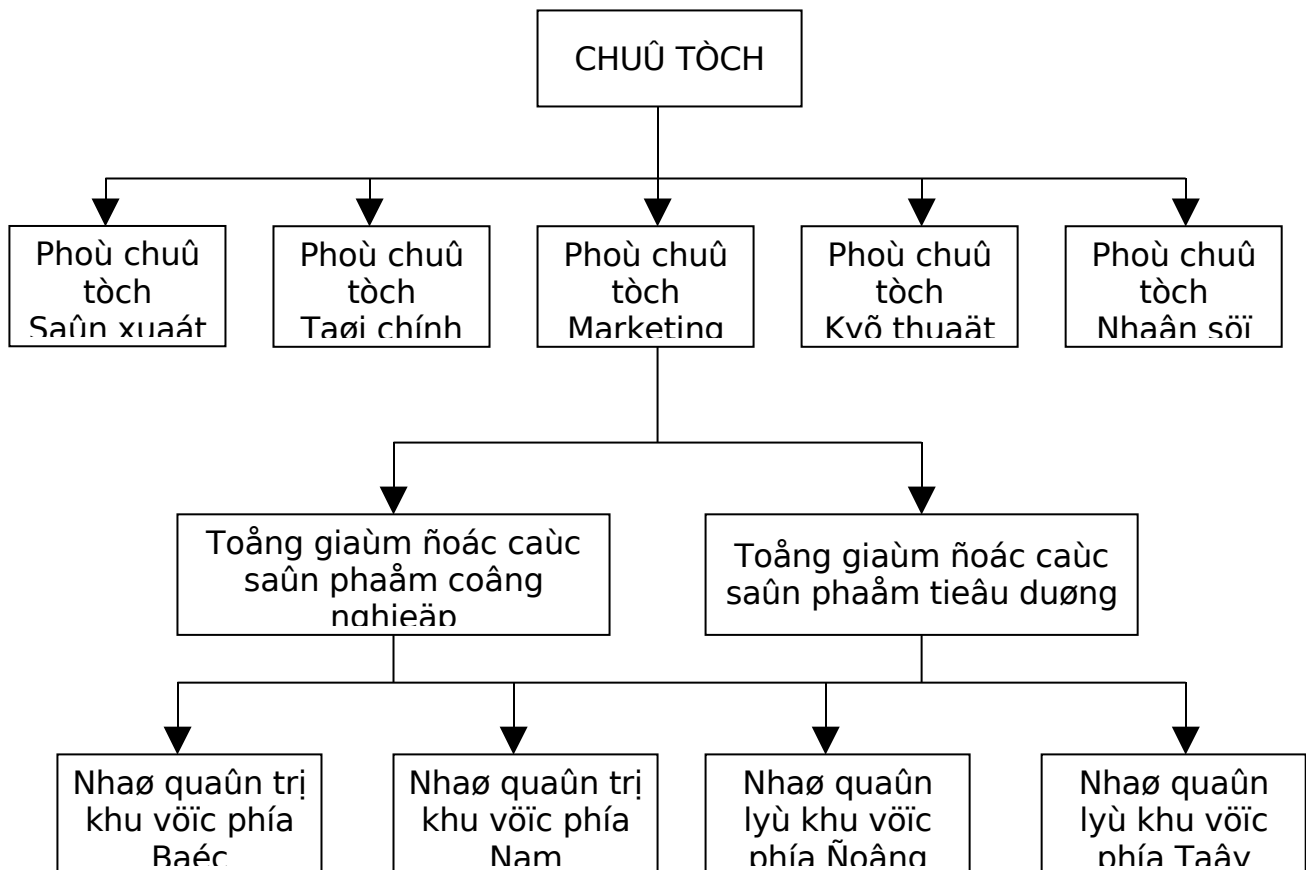
Thờu tư, Cô cấu theo khâu hợng



Thứ sáu, cơ cấu theo mậ trậ (dự ỏn)



Thứ bảy, Cơ cấu kết hợp (kết hợp nhiều dạng)



f. Lựa chọn một cơ cấu tổ chức phù hợp với đặc điểm của tổ chức

Đặc điểm của tổ chức	Loại cơ cấu phù hợp
Quy mô nhỏ	Cơ cấu theo chức năng
Phạm vi hoạt động rộng	Cơ cấu theo địa lý
Hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao, công nghệ thay đổi nhanh, áp lực đòi hỏi sử dụng hợp lý các nguồn lực	Cơ cấu ma trận

Áp dụng các thiết bị đặc biệt	Cơ cấu theo sản phẩm
Quy mô lớn và có tính phức tạp	Cơ cấu kết hợp

g. Công tác tổ chức và các cấp bậc quản trị

Cấp bậc quản trị	Mức tiêu chuẩn của công tác tổ chức	Nội dung
QUẢN TRỊ VIÊN CAO CẤP	Gián tiếp kế hoạch chiến lược	
QUẢN TRỊ VIÊN TRUNG CẤP	Gián tiếp kế hoạch chiến thuật	
QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CƠ SỞ	Gián tiếp kế hoạch tác nghiệp	

Câu hỏi ôn tập và bài tập tình huống:

1. Là nhà quản trị, anh chị có thực hiện việc ủy quyền hay không? Vì sao? Anh chị làm gì để đảm bảo không phân quyền quá đáng?

2. Xí nghiệp cơ khí Thành Hoa do ông Hùng lãnh đạo hơn 10 năm. Quy mô xí nghiệp được ngày càng được mở rộng và sản phẩm ngày càng có uy tín trên thị trường. Ông Hùng là ít học hành, làm việc chỉ theo kinh nghiệm cá nhân do ông là một công nhân cơ khí giỏi và có khả năng thu hút. Mặc dù tiền lương và thu nhập ở xí nghiệp Thành Hoa không cao so với các xí nghiệp cùng ngành khác nhưng công nhân rất đoàn kết, gắn bó và làm việc tận tình.

Năm 2006, ông Hùng nghỉ hưu, cấp trên bổ nhiệm ông Phong – trưởng phòng nhân sự, là người có năng lực và được đào tạo bài bản. khi nhận nhiệm vụ, ông

Phong phân tích tình hình doanh nghiệp. ông nhận thấy hầu hết các nhà quản trị xí nghiệp đều không được đào tạo bài bản., làm việc theo kiểu gia đình và máy móc thiết bị quá lạc hậu. Để phù hợp với yêu cầu cạnh tranh mới và cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thị trường, ông quyết định đầu tư dây chuyền mới, hiện đại và tiến hành thay đổi hầu hết các nhà quản trị cũ bằng những người cùng học và quen biết. Do có bằng cấp cao nên những người cán bộ mới được lương cao hơn so với cán bộ cũ.

Tuy nhiên, khi đi vào thực tế giải quyết vấn đề họ tỏ ra thiếu kinh nghiệm, không có sức thuyết phục, đôi khi còn yếu hơn các nhà quản trị cũ. Qua thời gian 3 tháng, trong xí nghiệp chia thành 2 nhóm cũ và mới, những người cán bộ cũ trở nên lơ là trong công việc, một số công nhân, xin nghỉ việc đi làm nơi khác, tệ nạn mất cắp tăng..

Câu hỏi:

a. Anh (Chị) hãy cho biết ông Phong thực hiện chức năng gì trong quản trị và có nhận xét gì về phong cách lãnh đạo của ông Phong

b. Nếu anh chị là Ông Phong thì anh chị sẽ giải quyết tình hình xí nghiệp như thế nào?

- Mới về thay thế ông Hùng
- Về thay thế ông Phong

CHƯƠNG 6

ĐIỀU KHIỂN

1. Khái niệm và yêu cầu

a. Khái niệm

Điều khiển là chức năng quản trị có liên quan đến vấn đề lãnh đạo, động viên nhằm hoàn thành các mục tiêu và nhiệm vụ chiến lược của tổ chức.

b. Yêu cầu

- Có sự tỉnh táo, nhạy bén và hiểu biết thấu đáo về tâm lý, giao tế, nhân sự.
- Có kỹ thuật phân tích tốt để xác định nguyên nhân của những vấn đề khó khăn về mặt nhân sự.
- Có phương pháp hữu hiệu để bồi dưỡng tào đạo nhân viên.
- Có sự hiểu biết đầy đủ về nghệ thuật cải biến con người.

2. Lãnh đạo

a. Một số khái niệm về lãnh đạo

- Lãnh đạo là tiến hành điều khiển, tác động đến người khác để họ góp phần làm tốt các công việc hướng đến việc hoàn thành các mục tiêu đã định của tổ chức.
- Lãnh đạo là chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước.
- Lãnh đạo là tìm cách ảnh hưởng đến người khác để đạt được các mục tiêu của tổ chức

b. Phong cách lãnh đạo

- Phong cách lãnh đạo là cách thức ứng xử mà nhà quản trị thường sử dụng để gây ảnh hưởng đến cấp dưới trong quá trình thúc đẩy họ thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức
- Phong cách lãnh đạo là tổng thể những cách thức tác động của nhà quản trị vào nhân viên.

c. Các kiểu phong cách lãnh đạo

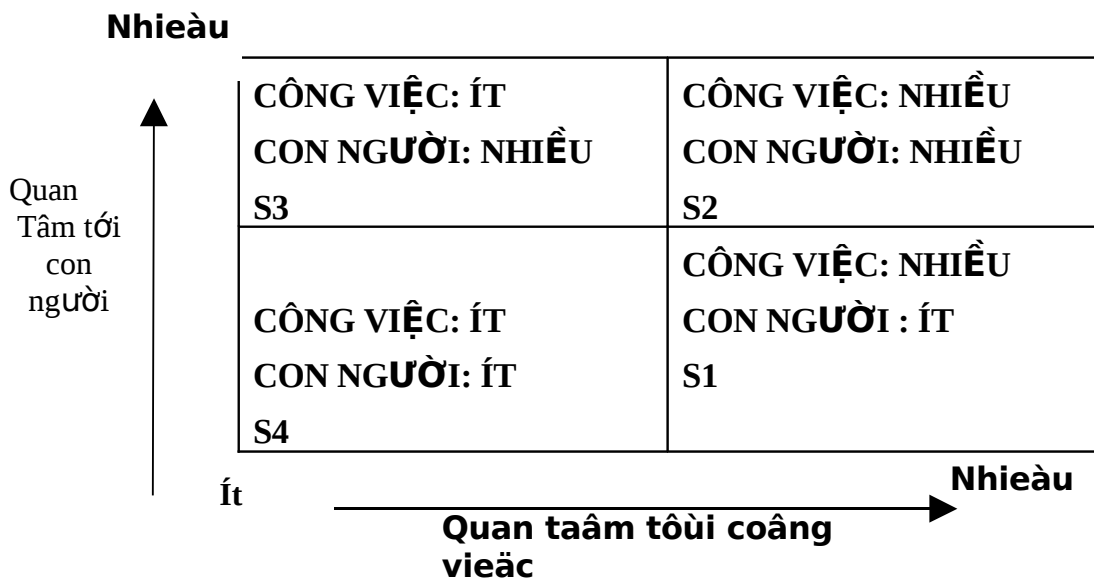
Thứ nhất, theo quan điểm của Kurt Lewin: dựa vào mức độ tập trung quyền lực, có các phong cách lãnh đạo sau:

- **Lãnh đạo độc đoán:** được đặc trưng bởi sự áp đặt của nhà quản trị đối với nhân viên. Các nhân viên chỉ thuần túy là người nhận và thi hành mệnh lệnh. Nhà quản trị cũng thường xuyên kiểm tra, giám sát chặt chẽ cấp dưới trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

- **Lãnh đạo dân chủ:** nhà quản trị thường tham khảo, bàn bạc, lắng nghe ý kiến và đi đến thống nhất với các thuộc cấp trước khi ra quyết định, sử dụng nguyên tắc đa số. Nội dung của quyết định bị phụ thuộc và ý kiến đa số của các thành viên trong tổ chức.

- **Lãnh đạo tự do:** Nhà quản trị sử dụng rất ít quyền lực, dành cho cấp dưới mức độ tự do cao. Vai trò của nhà quản trị ở đây là giúp đỡ tạo điều kiện cho cấp dưới thông qua việc cung cấp thông tin và các phương tiện khác và hành động như một mối liên hệ với môi trường bên ngoài (thông tin ngang).

Thứ hai, phong cách lãnh đạo căn cứ theo mức độ quan tâm đến công việc và quan tâm đến con người (mô hình của Đại học Bang OHIO)



Theo quan điểm của ĐH bang Ohio : phong cách lãnh đạo S2 là tốt nhất.

3. Động viên

a. Khái niệm

- Động viên là tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình phấn khởi và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của các thuộc cấp và người dưới quyền.

- Động viên là tạo ra sự nỗ lực hơn ở nhân viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu cá nhân.

b. Các lý thuyết về động viên

Thứ nhất, Lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow:

Theo ông, hành vi của con người bắt đầu từ nhu cầu và nhu cầu của con người được sắp xếp theo một trình tự ưu tiên từ thấp đến cao về tầm quan trọng. Vì vậy, nhu cầu là động lực thúc đẩy, thôi thúc con người hành động và là nhân tố động viên con người rất quan trọng.

Sơ đồ phân cấp nhu cầu bậc thang của con người:



Maslow chia nhu cầu con người làm hai cấp:

- Các nhu cầu bậc thấp: gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Những nhu cầu bậc thấp là có giới hạn, được thỏa mãn từ bên trong và việc thỏa mãn thường dễ hơn.

- Các nhu cầu bậc cao: gồm nhu cầu xã hội, tôn trọng và tự thể hiện, được thể hiện chủ yếu từ bên ngoài và việc thỏa mãn thường khó hơn.

Trình tự thỏa mãn nhu cầu từ thấp đến cao, trước tiên là nhu cầu bậc thấp, khi các nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn thì nó không còn tính chất động viên nữa, lúc đó nhu cầu bậc cao hơn sẽ xuất hiện.

Thứ hai, lý thuyết 2 nhân tố của Fredrick Herzberg:

Ông lưu ý các nhà quản trị về 2 mức độ khác nhau của thái độ lao động mà nhân viên có thể có :

- *Mức độ thứ nhất: làm việc một cách bình thường, nếu những biện pháp là nhân tố duy trì không được thỏa mãn, nhân viên sẽ bất mãn và làm việc kém hăng hái. Nhân tố duy trì là thỏa mãn những nhu cầu bậc thấp.*

- *Mức độ thứ hai: làm việc một cách hăng hái khi được động viên bằng những biện pháp gọi là nhân tố động viên, mà nếu không có họ vẫn làm việc một cách bình thường. Nhân tố động viên là thỏa mãn những nhu cầu bậc cao và duy trì sự thỏa mãn.*

CÁC NHÂN TỐ DUY TRÌ		CÁC NHÂN TỐ ĐỘNG VIÊN	
Liên quan đến quan hệ giữa cá nhân và tổ chức, phạm vi công việc		Liên quan đến nội dung, tính chất công việc và những tưởng thưởng	
- Phân phối thu nhập: lương, phúc lợi.... - Điều kiện làm việc - Ổn định công việc - Chính sách công ty - Quan hệ giữa các cá nhân		- Sự thử thách, thú vị trong công việc - Cơ hội thăng tiến - Ý nghĩa của các trách nhiệm.. - Sự công nhận - Sự thành đạt	
Mức độ ảnh hưởng		Mức độ ảnh hưởng	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không tạo ra sự hưng phấn hơn	Ảnh hưởng tiêu cực: chán nản, thờ ơ.....	Hưng phấn trong quá trình làm việc (hăng hái, có trách nhiệm hơn....)	Không có sự bất mãn (vẫn giữ được mức bình thường)

Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và nhân tố động viên, không thể chú trọng một nhân tố nào cả.

4. Tạo động lực cho nhân viên

Nhà quản trị phải biết lựa chọn và sử dụng các hình thức động viên cho phù hợp với từng đối tượng, từng tổ chức cụ thể. Nhà quản trị cần thực hiện các công việc sau:

- Nhận biết và tạo điều kiện giúp thỏa mãn nhu cầu nhân viên
- Tạo môi trường làm việc tốt:
- Công việc:
- Khen thưởng hợp lý
- Tạo cơ hội tham gia:
- Các kỹ thuật hỗ trợ khác:

Câu hỏi và bài tập tình huống

1. Tất cả các nhà quản trị phải là những người chỉ huy lãnh đạo nhưng không phải tất cả những người chỉ huy phải là nhà quản trị? Anh chị có đồng ý với ý kiến trên không? Tạo sao?

2. Anh chị có đồng ý rằng: không thể có một phong cách lãnh đạo nào tốt cho mọi tình huống không? Tạo sao?

3. Ông Nam là một giám đốc lớn ở TP. HCM, trong quá trình công tác ông thường gặp một vấn nạn “ Sự bận rộn ”. Hàng ngày ông có mặt ở công ty từ 7 giờ sáng đến 20 giờ tuy nhiên áp lực công việc vẫn không giảm, trái lại ngày càng tăng. Ông Nam đã mời một cố vấn đến nghiên cứu và cho ông những lời khuyên về vấn đề này. Sau một thời gian trực tiếp thống kê và ghi lại những công việc trong ngày của ông như sau:

TT	Nội dung công việc	Tỷ lệ thời gian (%)
1	Công việc liên quan đến hoạch định	10%
2	Thực hiện công tác báo cáo	8 %
3	Họp với những người cộng tác	10%
4	Làm việc với thư ký	2%
5	Điện thoại	20%
6	Tiếp khách	20%

7	Đọc thông báo, công văn và các văn bản liên quan	10%
8	Ký các văn bản trong ngày	20%

Anh chị đưa ra lời khuyên gì để giúp ông Nam giải quyết vấn nạn hiện nay?

4. Trong một cuộc hội thảo theo chuyên đề “Phong cách lãnh đạo nào tốt nhất” dành cho giám đốc các doanh nghiệp, có rất nhiều các ý kiến khác nhau:

Một số giám đốc doanh nghiệp nhà nước cho rằng dù muốn hay không mình cũng phải chọn phong cách lãnh đạo dân chủ.

Một số giám đốc công ty cổ phần cũng cho rằng lãnh đạo công ty nên theo phong cách dân chủ nhưng phải tập trung.

Một số giám đốc công ty tư nhân thì cho rằng, mình vừa là giám đốc, vừa là chủ sở hữu, nên phong cách lãnh đạo tốt nhất là phong cách độc đoán

Không một vị giám đốc nào lựa chọn phong cách lãnh đạo tự do.

Cuộc tranh luận diễn ra rất sôi nổi và không đi đến kết luận được.

Câu hỏi:

a. Theo Bạn, những lý do các giám đốc đưa ra để biện minh cho phong cách lãnh đạo của mình đã thuyết phục hay chưa? Vì sao?

b. Nếu là giám đốc của một doanh nghiệp, bạn sẽ lãnh đạo theo phong cách nào? Vì sao?

CHƯƠNG 7

KIỂM TRA

1. Khái niệm

Kiểm tra quản trị là quá trình đo lường kết quả thực tế so với những tiêu chuẩn đã xây dựng nhằm phát hiện sự sai lệch và nguyên nhân của sự sai lệch đó, đồng thời đưa ra biện pháp chấn chỉnh kịp thời để bảo đảm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Kiểm tra quản trị 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 các định mức đề ra, và để đảm bảo rằng những nguồn lực đã và đang sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt những mục tiêu của đơn vị.

2. Mục đích của kiểm tra quản trị

- Nhờ kiểm tra mà nhà quản trị biết được tổ chức đang đi đến đâu? Có đúng với những dự kiến hay không?

- Bảo đảm kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức hay không?

- Nắm bắt được tiến độ và chất lượng thực hiện công việc của thuộc cấp.

- Bảo đảm các nguồn lực trong tổ chức được thực hiện một cách , tài nguyên có hiệu quả.

- Xác định và dự đoán những chiều hướng chính cùng với sự thay đổi cần thiết trong các yếu tố: thị trường, tài nguyên, nhân lực, cơ chế chính sách, kỹ thuật....

- Xác định những nhược điểm và sai lệch trong các chức năng, cũng như trong hoạt động của các đơn vị, bộ phận trực thuộc, đưa ra các biện pháp chấn chỉnh kịp thời.

- Làm đơn giản hóa các vấn đề ủy quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm

- 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 nhằm tăng năng suất và lợi nhuận DN.

3. Các nguyên tắc khi xây dựng cơ chế kiểm tra

Thứ nhất, kiểm tra phải được thiết lập căn cứ trên mục tiêu, chiến lược, kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm soát.

Thứ hai, việc kiểm soát phải thực hiện tại những điểm trọng yếu và quan trọng.

Thứ ba, kiểm soát phải đảm bảo tính khách quan.

Thứ tư, hệ thống kiểm soát phải được thiết kế phù hợp với bầu không khí của tổ chức.

Thứ năm, việc kiểm soát cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế.

Thứ sáu, việc kiểm soát phải đưa đến hành động.

4. Các bước của quá trình kiểm tra

Bước 1: thiết lập các tiêu chuẩn kiểm tra

- Tiêu chuẩn là cơ sở để đo lường kết quả có thể được diễn tả bằng đơn vị số lượng vật chất như: số giờ công, số lượng phế phẩm, hoặc đơn vị tiền tệ như: chi phí, doanh thu hoặc bằng bất cứ khái niệm nào dùng để đo lường thành quả (tỷ lệ hài lòng của khách hàng, số khách hàng quay trở lại.....)

- Tiêu chuẩn kiểm tra là những cột mốc mà dựa vào đó các nhà quản trị tiến hành đánh giá và kiểm tra đối tượng bị quản trị

- Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn kiểm tra:

- + Mang tính hiện thực
- + Phản ánh đúng bản chất vận động của đối tượng bị quản trị
- + Không nên quá vụn vặt, chi tiết nhưng phải khái quát được những mặt bản chất.
- + Không đưa ra những tiêu chuẩn mâu thuẫn nhau
- + Dễ dàng cho việc đo lường.

Bước 2: đo lường kết quả thực tế

Căn cứ vào những tiêu chuẩn đã đề ra ở bước 1, tiến hành đo (đối với hoạt động đã hoặc đang xảy ra) hoặc lường trước (đối với những sự kiện sắp xảy ra) để phát hiện ra những sai lệch hoặc nguy cơ sai lệch làm cơ sở cho việc xác định các biện pháp điều chỉnh trong bước 3.

Hiệu quả của việc đo lường phụ thuộc vào phương pháp đo lường (cách thức và công cụ)

- Đối với những tiêu chuẩn kiểm tra được biểu hiện dưới hình thức định lượng thì việc đo lường có thể đơn giản.

- Đối với những tiêu chuẩn kiểm tra được biểu hiện dưới hình thức định tính thì việc đo lường rất khó khăn.

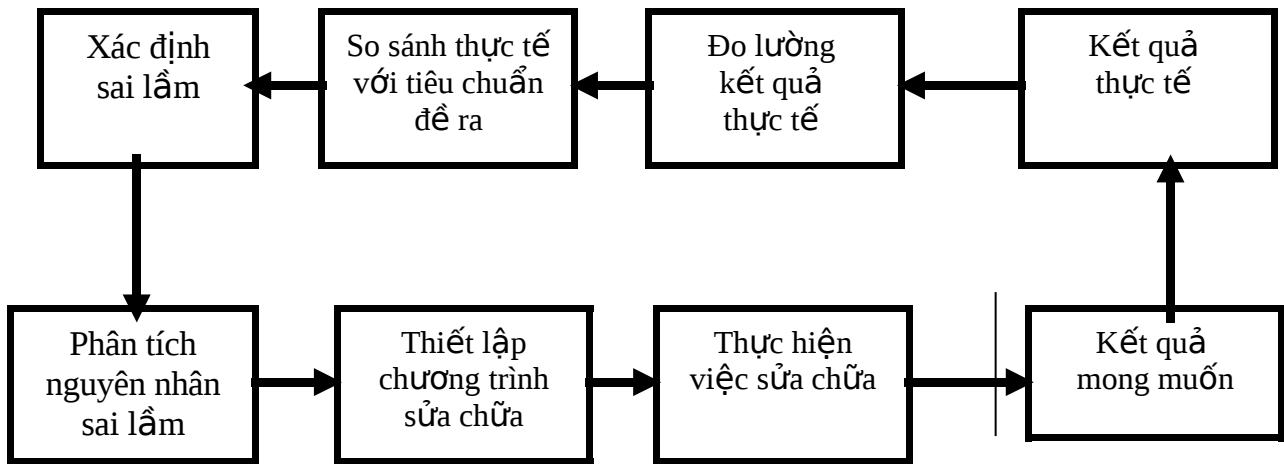
Bước 3: Điều chỉnh các sai lệch

- Phân tích nguyên nhân của sự sai lệch
- Đưa ra các chương trình điều chỉnh sai lệch
- Tiến hành điều chỉnh sai lệch.

TIẾN TRÌNH KIỂM TRA CĂN BẢN



TIẾN TRÌNH KIỂM TRA DỰ PHÒNG



5. Các loại hình kiểm tra

Thứ nhất, kiểm tra lường trước:

- Bằng cách tiên liệu các vấn đề có thể phát sinh để tìm cách ngăn ngừa trước, giúp cho các chủ doanh nghiệp đối phó với những bất trắc trong tương lai

Thứ hai, kiểm tra hiện hành: :

Bằng cách kiểm tra ngay trong khi thực hiện, nắm bắt kịp thời những sai lệch, những khó khăn vướng mắc, đưa ra biện pháp tháo gỡ kịp thời đảm bảo việc thực hiện kế hoạch.

Thứ ba, kiểm tra sau khi thực:

Đây là hình thức kiểm tra được thực hiện sau khi hành động xảy ra.

Thứ tư, kiểm tra điểm trọng yếu:

6. Các công cụ chủ yếu để kiểm tra

a. Kiểm tra tài chính

Thứ nhất, ngân sách

- *Ngân sách lợi nhuận:* là sự kết hợp ngân sách doanh thu với ngân sách chi phí

- *Ngân sách tiền mặt:* dự trù số lượng tiền mặt mà tổ chức phải có trong tay và số lượng cần cho những chi phí.

- *Ngân sách chi tiêu vốn:* liên quan đến những chi tiêu về tài sản, nhà cửa, thiết bị...giúp nhà quản lý dự đoán được nhu cầu vốn trong tương lai.

Thứ hai, phân tích tài chính:

- Bảng cân đối kế toán
- Bảng kết toán thu nhập
- Tỷ số nợ với tài sản...
- Điểm hòa vốn.....
- NPV
- IRR...

Thứ ba, kiểm toán: kiểm toán từ bên trong, kiểm toán từ bên ngoài....

b. Kiểm tra hành vi: bằng cách theo dõi, quan sát trực tiếp các thuộc cấp mình đề

- Đánh giá thái độ
- Động cơ làm việc.....

7. Các cấp bậc quản trị và chức năng kiểm tra

So sánh sự khác nhau	Quản trị viên Cao cấp	Quản trị viên Trung cấp	Quản trị viên Cấp cơ sở
Về hình thức kiểm tra	- Sử dụng hình thức kiểm tra gián tiếp là chủ yếu : <i>thông qua số sách, văn bản báo cáo...</i> có kết hợp một phần kiểm tra trực tiếp	<i>Kiểm tra trực tiếp là chủ yếu</i> , có kết hợp với hình thức kiểm tra gián tiếp	Kiểm tra trực tiếp
Loại hình	Chú trọng kiểm tra	Chú trọng kiểm	Chú trọng kiểm

kiểm tra	lường trước và kiểm tra sau khi thực hiện	tra hiện hành	tra hiện hành
Công cụ kiểm tra	Chú trọng kiểm tra mọi trường quản trị, kiểm tra tài chính	Chú trọng kiểm tra hành vi và kiểm tra tác nghiệp	Chú trọng kiểm tra hành vi và kiểm tra tác nghiệp

Câu hỏi ôn tập và bài tập tình huống:

Câu 1. Trình bày vai trò và chức năng của kiểm tra đối với hoạt động quản trị? Để kiểm tra tốt, nhà quản trị cần những gì?

Câu 2. Anh chị với cương vị là giám đốc của một công ty, những công việc dưới đây, Anh chị sẽ trực tiếp giải quyết những công việc nào? Những công việc nào giao cho thuộc cấp? giải thích?

1. Cùng với một cộng sự, đến thăm phòng Marketing để cho thấy ban lãnh đạo có sự quan tâm.
2. Duyệt một khoản chi thông thường của một cộng sự.
3. Xem các báo cáo hàng tháng để biết lĩnh vực mà mình phụ trách công việc đã đến đâu.
4. Quyết định các khoản chi trong lĩnh vực mà mình phụ trách.
5. Phỏng vấn sơ bộ một người đến xin việc.
6. Dự một buổi họp để nắm bắt về những phát triển mới nhất về kỹ thuật.
7. Làm việc với một đối tác bên ngoài để thỏa thuận một phương án phân chia lợi nhuận.
8. Giải thích cho một cán bộ biết tại sao anh ta được tăng lương.
9. Dự buổi chiêu đãi người đại diện một cung ty cung cấp hàng mà anh chị đang giao dịch
10. Nói chuyện ở phòng kinh doanh về mục tiêu, chiến lược của công ty.

Câu 3. Ngân hàng thương mại cổ phần A hoạt động trong một thời gian dài với hiệu quả khá tốt, khách hàng ngày càng đông. Nhưng gần đây ban giám đốc nghe được các thư góp ý, phản nản về thời gian thực hiện các nghiệp vụ của ngân hàng ở các chi nhánh quá dài, khiến khách hàng khó chịu.

Nếu bạn là giám đốc điều hành của ngân hàng A bạn sẽ giải quyết tình trạng trên như thế nào?

CHUYÊN ĐỀ 2 QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

I. TỔNG QUAN

1. Khái niệm:

Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người hay một tổ chức, gồm có thể lực, trí lực và tâm lực.

- Thể lực: sức khỏe, độ dẻo dai, khả năng chịu đựng...
- Trí lực: kiến thức, trình độ, tay nghề, kỹ năng, kinh nghiệm, kỹ xảo..
- Tâm lực: lòng yêu nghề, nhiệt tình lao động, động lực lao động.....

Quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống các quan điểm, chính sách và các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Như vậy, quản trị nguồn nhân lực có hai mục tiêu:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành tận tâm với tổ chức.

2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực:

Thứ nhất, nhân lực là yếu tố cốt lõi và quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Trong nền kinh tế thị trường ngày nay, đặc trưng nổi bật là tính cạnh tranh. Các doanh nghiệp muốn tồn tại và cạnh tranh hữu hiệu buộc phải cải tiến tổ chức, trong đó yếu tố con người là quyết định. Các doanh nghiệp đang dần dần thay đổi quan điểm từ : “tiết kiệm chi phí lao động để hạ giá thành” sang “đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả hơn”.

Con người nếu được đầu tư thỏa đáng, có chính sách hợp lý và môi trường làm việc tốt để phát triển các năng lực riêng và được thỏa mãn tốt nhu cầu cá nhân thì sẽ lao động với năng suất cao, làm việc hiệu quả và đóng góp tốt nhất cho doanh nghiệp.

Thứ hai, sự bùng nổ của CMKHCN và sự hình thành kinh tế tri thức đã làm thế giới cũng như doanh nghiệp phải thay đổi quan điểm về vai các yếu tố trong quá trình sản xuất. Trong nền kinh tế tri thức, thì tri thức là yếu tố quyết định nhất trong quá trình sản xuất và sáng tạo là để tồn tại và cạnh tranh. Những yếu tố này đều gắn với nguồn nhân lực.

Thứ ba, mọi nhà quản trị đều phải quản trị nguồn nhân lực:

Nhiệm vụ quản trị con người là nhiệm vụ của mọi quản trị gia, chứ không đơn thuần của giám đốc nhân sự hay trưởng phòng tổ chức – cán bộ.

3. Chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực:

Thứ nhất, nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: bảo đảm số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

Thứ hai, nhóm chức năng đào tạo, phát triển. nhóm này chú trọng đến việc nâng cao năng lực của nhân viên, nâng cao các kỹ năng, trình độ.

Thứ ba, nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực. Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực.

So sánh giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

TIÊU CHÍ	QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
Quan điểm	Lao động là chi phí đầu vào	Con người là vốn quý, nguồn nhân lực cần đầu tư phát triển.
Mục tiêu quan tâm hàng đầu	Lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp	Cả lợi ích của tổ chức lẫn lợi ích của nhân viên
Định hướng hoạt động	Ngắn hạn và trung hạn	Dài hạn
Quan hệ giữa nhân viên và chủ DN	Quan hệ thuê mướn	Quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi.
Mục tiêu đào tạo	Giúp nhân viên thích nghi với vị trí của họ	Đầu tư vào phát triển toàn diện
Lợi thế cạnh tranh	Trình độ kỹ thuật và yếu tố thị trường	Chất lượng nguồn nhân lực
Cơ sở năng suất	Máy móc thiết bị, tổ chức	Công nghệ, tổ chức, nguồn nhân lực

Các yếu tố động viên	Tiền lương, thăng tiến nghề nghiệp	Tính chất công việc, thăng tiến, tiền lương
Thái độ với sự thay đổi	Nhân viên thụ động, không thích với sự thay đổi	Nguồn nhân lực thích ứng, sẵn sàng đối phó với những thách thức sự thay đổi.

II. NỘI DUNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Hoạch định nguồn nhân lực

a. Khái niệm:

*Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình **nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, xây dựng các chiến lược, chính sách và thực hiện các chương trình hoạt động** bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất và hiệu quả cao ở hiện tại cũng như trong tương lai.*

b. Tiến trình thực hiện:

Bao gồm 7 bước:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Dự báo khối lượng công việc hoặc xác định khối lượng công việc
- Dự báo và xác định nhu cầu nguồn nhân lực (ngắn, trung, dài hạn)
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, đề ra chính sách, kế hoạch và chương trình thực hiện.
- **Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của DN trong từng năm**
- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

2. Phân tích công việc

a. Khái niệm và ý nghĩa

*Phân tích công việc là quá trình **nghiên cứu nội dung công việc, nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.***

- Phân tích công việc, giúp nhà quản trị nắm được những yêu cầu, đặc điểm của các công việc, cũng như các hành động nào cần được thực hiện, các loại máy móc, trang thiết bị nào cần thiết khi thực hiện, mối quan hệ giữa các cấp trong quá trình thực hiện.

- Không phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp.

b. Nội dung:

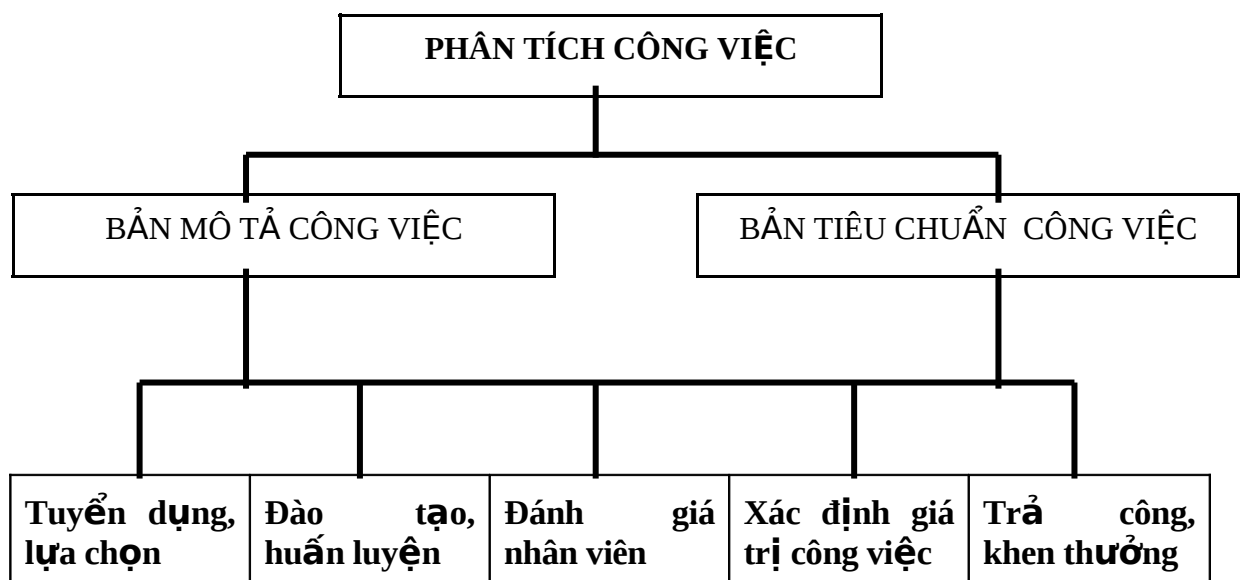
Thứ nhất, bản mô tả công việc:

- Nhận diện công việc: tên công việc, mã số công việc, cấp bậc công việc, chức danh, bộ phận công tác
- Tóm tắt công việc: mô tả thực chất công việc đó là gì?
- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: nên ghi rõ mối quan hệ giữa người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.
- Chức năng, trách nhiệm chính trong công việc.
- Quyền hành của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn và phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự.
- Điều kiện làm việc:
- Tiêu chuẩn mẫu để đánh giá nhân viên thực hiện công việc: nên ghi rõ người thực hiện công việc cần đạt những tiêu chuẩn gì? Số lượng, khối lượng hay doanh số.....

Thứ hai, bản tiêu chuẩn công việc: là một văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc, bao gồm:

- Trình độ học vấn, chuyên môn, nghiệp vụ.
- Kinh nghiệm làm việc
- Thể chất: sức khỏe, tuổi đời, giới tính...
- Hoàn cảnh gia đình
- Các đặc điểm cá nhân khác có liên quan đến công việc như: Tính trung thực, khả năng hòa đồng, sở thích, nguyện vọng cá nhân...

Sơ đồ: lợi ích của phân tích công việc



3. Tuyển dụng

a. Khái niệm:

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn nhu cầu lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có của doanh nghiệp.

Mục tiêu của tuyển dụng là tuyển được nhân viên mới có kiến thức, kỹ năng và động cơ phù hợp với các đòi hỏi của công việc và mục tiêu dài hạn của tổ chức.

Yêu cầu của tuyển dụng: *đúng số lượng, đúng người, đúng lúc, đúng thời hạn*

b. Các nguồn tuyển dụng:

- Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp.

- Nguồn ứng cử viên từ bên ngoài: do nhân viên công ty giới thiệu, quảng cáo tuyển dụng, các đơn vị dịch vụ cung cấp việc làm, các đơn vị đào tạo nguồn nhân lực.....

c. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng:

- Xác định công việc (phân tích công việc)

- Thông báo tuyển dụng: quảng cáo, liên hệ các trung tâm giới thiệu việc làm, yết thị trước cổng cơ quan, doanh nghiệp.

Riêng đối với quảng cáo tuyển dụng cần lưu ý nên có thêm những nội dung sau:

+ Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn của công việc.

+ Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung công việc mà họ định xin dự tuyển

+ Quyền lợi của ứng cử viên nếu được tuyển: lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc....

+ Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty.....

- Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

- Sơ tuyển: đánh giá sơ bộ hoặc phỏng vấn sơ bộ để đánh giá kỹ năng giao tiếp, ứng xử

- Kiểm tra, trắc nghiệm: để đánh giá các ứng cử viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành, thường kèm với trắc nghiệm tâm lý nhân sự

- Phỏng vấn lần hai: để tìm hiểu đánh giá ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, đặc điểm cá nhân như tính chất, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất các nhân thích hợp cho công việc, cho tổ chức.....

- Xác minh, thẩm tra: làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ với những ứng cử viên có nhiều triển vọng
- Kiểm tra sức khỏe:
- Ra quyết định tuyển dụng
- Bố trí công việc.

4. Đào tạo và phát triển

a. Khái niệm:

Đào tạo và phát triển là hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian xác định nhằm *cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan niệm hay hành vi* giúp cho nhân viên thực hiện công việc hiệu quả hơn và mở ra những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

- Như vậy, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào các công việc hiện thời của cá nhân, giúp cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các công việc hiện tại.

- Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong doanh nghiệp.

Yêu cầu: đúng chuyên môn, nghiệp vụ; đúng kỹ năng.

b. Nội dung công việc cụ thể:

- Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của doanh nghiệp
- Ấn định mục tiêu đào tạo cụ thể
- Xây dựng chương trình đào tạo: đối tượng, nội dung, thời gian, kinh phí....

Nội dung đào tạo: *kỹ năng, kiến thức cần thiết để nâng cao hiệu quả công việc, nâng cao trình độ nhận thức và giải quyết các vấn đề*

- Thiết kế các hình thức đào tạo thích hợp: đào tạo tại nơi làm việc, kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ, đào tạo theo công việc, khóa huấn luyện ngắn hạn, luân phiên thay đổi công việc, đào tạo ngoài nơi làm việc bằng việc cử đi học trong hoặc ngoài nước.....

- Đánh giá kết quả đào tạo: *Học được gì? Làm gì? Có tiến bộ hay không?*

5. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

a. Mục đích

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một công tác quan trọng, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, đồng thời nâng cao khả năng thực hiện công việc cho doanh nghiệp.

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc so với tiêu chuẩn và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong công việc của mình.

- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

- Cung cấp thông tin làm cơ sở cho việc đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển chuyển nhân viên, đề bạt thăng chức, cải tiến cơ cấu tổ chức...

- Tăng cường mối quan hệ giữa cấp dưới với cấp trên trong công tác.

b. Nội dung, trình tự thực hiện đánh giá

- Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá: tiêu chuẩn về kết quả thực hiện, tiêu chuẩn về hành vi:

Ví dụ: trưởng phòng kinh doanh của công ty có thể sẽ được đánh giá theo các tiêu chuẩn sau:

+ *Kết quả tài chính: doanh số, tỷ suất lợi nhuận, tỷ lệ nợ quá hạn/ Doanh số*

+ *Phát triển thị trường và sản phẩm mới: thị phần, phát triển mạng lưới đại lý, doanh số sản phẩm mới....*

- Phân tích công việc

- Lựa chọn các phương pháp đánh giá thích hợp:

+ Phương pháp Xếp hạng luân phiên,

+ Phương pháp So sánh từng cặp:

+ Phương pháp bảng điểm:

+ Phương pháp lưu giữ:

+ Phương pháp quan sát hành vi:

+ Phương pháp quản trị theo mục tiêu:

- Huấn luyện kỹ năng đánh giá cho cán bộ làm công tác đánh giá :

Các lỗi thường gặp khi thực hiện công việc đánh giá:

+ Tiêu chuẩn không rõ ràng

+ Lỗi thiên kiến: *chỉ dựa vào một điểm nào nổi trội.*

+ Xu hướng thái quá: *đánh giá quá thấp hoặc quá cao tất cả nhân viên.*

+ Xu hướng bình quân chủ nghĩa:

+ Lỗi định kiến: *tuổi tác, quê quán, giới tính, giọng nói....*

- Thảo luận với nhân viên về nội dung và phương pháp đánh giá

- Thực hiện việc đánh giá

- Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

- Công bố kết quả đánh giá.

- Vạch ra phương pháp cải tiến công việc dựa trên kết quả đánh giá. Từ đó, xác định mục tiêu và phương hướng đánh giá mới cho toàn thể nhân viên.

Lưu ý: cần phải khen thưởng kịp thời và kỷ luật nghiêm minh.

6. Một số nội dung khác trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

- Động viên nhân viên
- Trả công lao động: tiền lương, tiền thưởng, hoa hồng, phúc lợi....
- Giải quyết các vấn đề tranh chấp xảy ra trong lao động
- Các hoạt động về an toàn và sức khỏe cho nhân viên
- Xây dựng hệ thống các dịch vụ giải trí

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Ông Nam là giám đốc của Công ty TNHH Hoàng Thịnh đã được 3 năm. Lúc mới thành lập công ty chỉ có 9 nhân viên, đến nay công ty đã có hơn 300 nhân viên, có chi nhánh rải rác khắp nơi trong cả nước. Lúc đầu ông Nam thực hiện mọi công việc liên quan tới việc tuyển chọn nhân viên, trả lương và bổ nhiệm nhân viên. Do công việc ngày càng nhiều và phức tạp, ông Nam đã giao dần trách nhiệm tuyển nhân viên mới cho giám đốc chi nhánh của công ty. Mặc dù công ty đang hoạt động có hiệu quả, nhưng gần đây qua kiểm tra ông Nam nhận thấy ông ty có nhiều vấn đề chưa ổn, cần giải quyết. Một số giám đốc chi nhánh tỏ ra thiếu thận trọng khi tuyển nhân viên. Nhiều nhân viên chưa được đào tạo bài bản hoặc thiếu kinh nghiệm, yếu kém trong công việc. tại nhiều phòng ban, cơ sở, cửa hàng, kỷ luật lao động lỏng lẻo, một số nhân viên được phân quá ít công việc trong khi nhiều nhân viên phải làm việc quá tải, nhiều nhân viên có năng lực không được cân nhắc. Ở một số chi nhánh, tiền lương trả không có sự công bằng và có sự khác biệt lớn giữa các chi nhánh. Một số nhân viên cảm thấy bất mãn về chế độ tiền lương và các chính sách kích thích, động viên trong công ty.

Ông Nam cảm nhận được cần thiết phải có một chuyên gia về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, ông vẫn còn băn khoăn không biết có cần một phòng quản trị nguồn nhân lực hay không? Các giám đốc chi nhánh sẽ phản ứng như thế nào với trưởng phòng mới? Trưởng phòng sẽ có trách nhiệm cụ thể như thế nào? Làm thế nào để công việc không bị chồng chéo và phối hợp có hiệu quả với các giám đốc chi nhánh với hoạt động của bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực của công ty:

1. Theo (anh chị) công ty Hoàng thịnh cần lập phòng quản trị nguồn nhân lực hay không? Tại sao?

2. Mối quan hệ giữa trưởng phòng ban khác trong việc thực hiện các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực hiện nay như thế nào?

3. Mối quan hệ giữa phòng quản trị nguồn nhân lực với các giám đốc chi nhánh như thế nào?

4. Nếu Anh chị là ông Nam anh chị sẽ có những việc làm gì để giải quyết khó khăn của công ty hiện nay? Giải thích?