



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP TP.HCM



KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

QUẢN TRỊ HỌC

Giảng viên: Th.S. Nguyễn Ngọc Long

Email: Lnguyen647@gmail.com

Blogs: LNGUYEN647.VNWEBLOGS.COM

Mobile: 098 9966927

Nội dung

Chương 1: Tổng quan về quản trị

Chương 2: Sự tiến triển của tư tưởng quản trị

Chương 3: Văn hóa và môi trường của tổ chức

Chương 4: Quyết định quản trị

Chương 5: Hoạch định

Chương 6: Tổ chức

Chương 7: Điều khiển

Chương 8: Kiểm tra

Chương 1- Tổng quan quản trị học

Học gì?



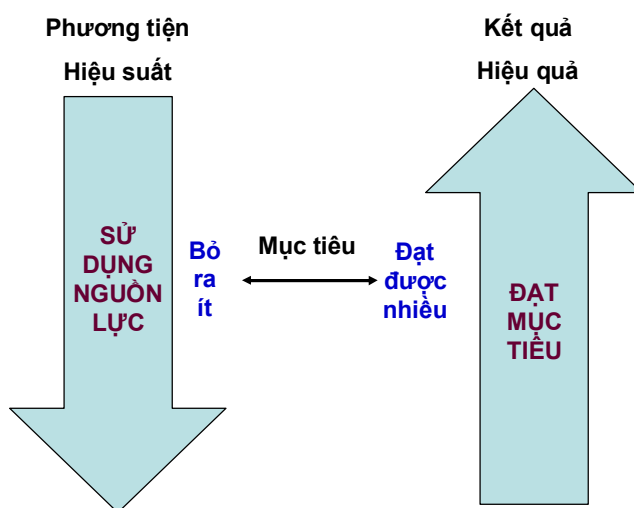
- Nhà quản trị và công việc quản trị là gì?
- Nhà quản trị có các chức năng gì?
- Quản trị là khoa học hay nghệ thuật?
- Có các cấp bậc quản trị nào?
- Công việc của mỗi cấp bậc quản trị?
- Các vai trò và kỹ năng cần có của nhà quản trị

Quản trị là gì?

- Một tập hợp các hoạt động: **Hoạch định, Ra quyết định, Tổ chức, Lãnh đạo** và **Kiểm tra**
- Điều hành các nguồn lực của một tổ chức: **Nhân lực, Tài chính, Vật lực** và **Thông tin**
- Nhằm đạt được các mục tiêu và mục đích của tổ chức một cách **Hiệu quả** và **Hiệu suất** cùng hoặc thông qua người khác.



Mục tiêu cơ bản của quản trị



Mục tiêu cơ bản của quản trị

Ví dụ 1: A đọc 1h được 2 chương

B đọc 1h được 1 chương

Hiệu suất của A hơn B

Ví dụ 2: Mục tiêu 1h của A và B là đọc 3 chương

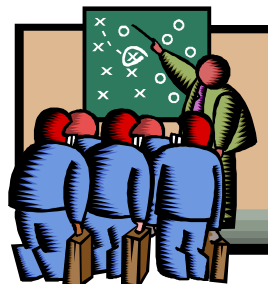
A đọc được 4 chương

B đọc được 2 chương

A đọc hiệu quả hơn B

Nhà quản trị

- Người chịu trách nhiệm đầu tiên thực thi các công việc quản trị.
- Là người Hoạch định, Ra quyết định, Tổ chức, Lãnh đạo, và Kiểm tra Nhân lực, Vật lực, Tài lực và Thông tin.



Chức năng của nhà quản trị

- **Hoạch định**
 - Bao gồm: Lập mục tiêu, XD chiến lược, phát triển các kế hoạch để kết nối các hoạt động.
- **Tổ chức**
 - Bao gồm: Xác định các nhiệm vụ, người thực thi, cách thực thi, trách nhiệm của mỗi người, và nơi chốn, thời gian thực thi.



Chức năng của nhà quản trị

- **Lãnh đạo**
 - Bao gồm: Động viên, hướng dẫn, giao tiếp hiệu quả, và giải quyết các xung đột của cấp dưới.
- **Kiểm tra**
 - Là việc kiểm soát hoạt động, so sánh với mục tiêu và điều chỉnh khi có dấu hiệu sai lệch.



Vai trò của quản trị theo Mintzberg

Quan hệ với con người

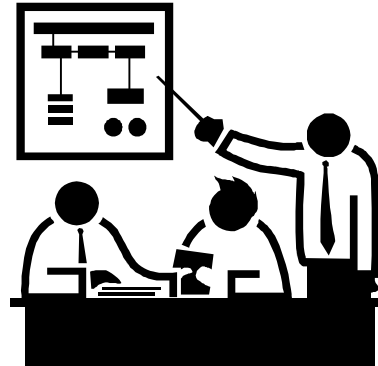
*Đại diện
Lãnh đạo
Liên lạc*

Thông tin

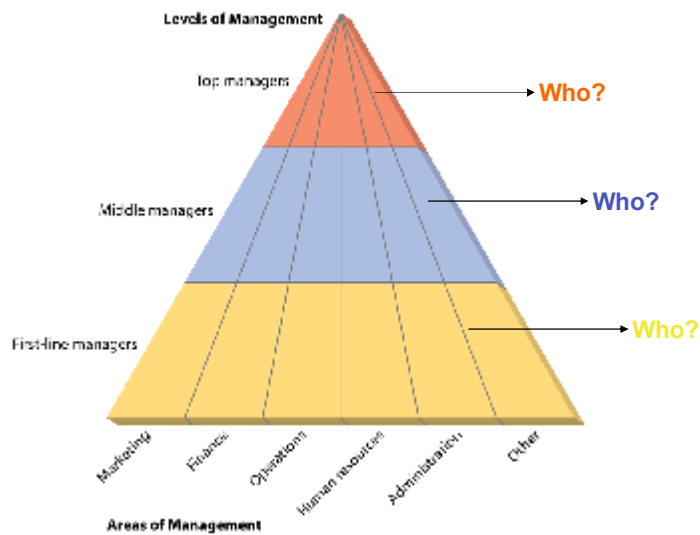
*Thu thập & Quản lý
Phổ biến
Phát ngôn*

Quyết định

*Doanh nhân
Hóa giải
Điều phối nguồn lực
Thương thảo*



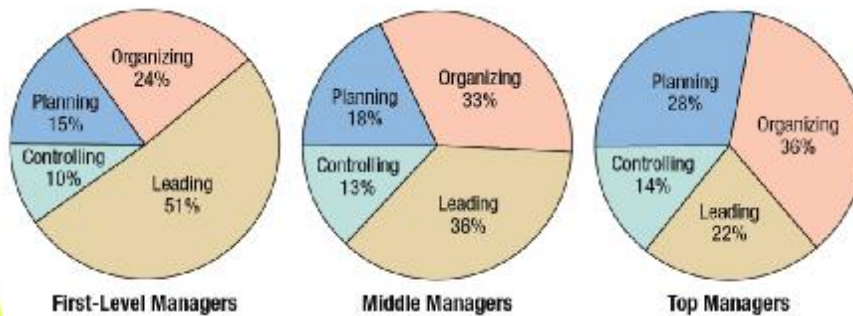
Cấp bậc của quản trị



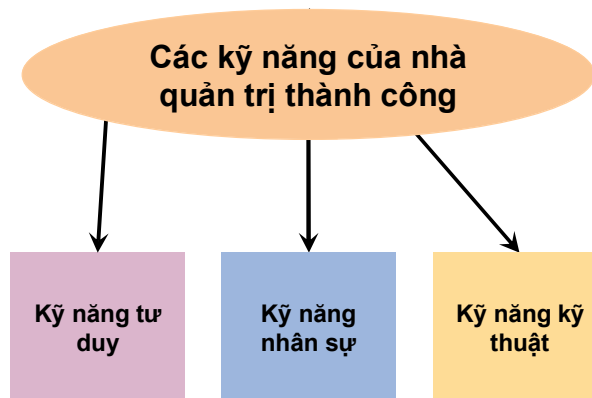
Phân biệt công việc

- First-line Managers (QT cấp cơ sở)
 - Là những người giám sát trực tiếp các hoạt động hàng ngày của người thừa hành (nhân viên)
- Middle Managers (QT cấp trung)
 - Là những người triển khai các sách lược của cấp trên và giám sát cấp cơ sở.
- Top Managers (QT cao cấp)
 - Những người định hướng và lập các sách lược cho tổ chức và chính sách thực thi cho mọi thành viên khác.

Tỷ trọng các công việc



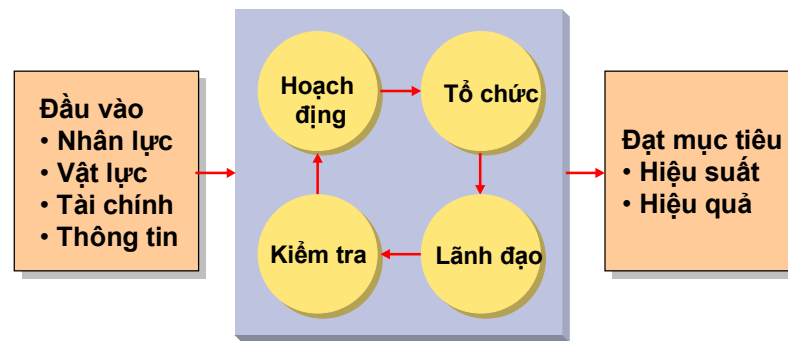
Kỹ năng quản trị theo Roberz Katz



Quản trị: Khoa học hay Nghệ thuật

- Khoa học quản trị
 - Cho rằng: Các vấn đề được tiếp cận bằng Logic, có hệ thống, có mục tiêu và có tỷ lệ.
 - Đòi hỏi các kỹ năng và kỹ thuật để giải quyết vấn đề.
- Nghệ thuật quản trị
 - Ra quyết định bằng tri giác tổng thể có được từ năng khiếu, kinh nghiệm và các tri thức.
 - Đòi hỏi sự giao tế, quan hệ, ảnh hưởng và các kỹ năng tự rèn luyện và phát triển bản thân.

Tóm tắt



Mở rộng tầm nhìn

- Cấp bậc khác nhau quản trị có khác nhau không?
- Quản trị ở tổ chức lợi nhuận và phi lợi nhuận có khác nhau không?
- Quản trị ở công ty lớn có khác công ty nhỏ không?
- Các nước khác nhau, văn hóa khác nhau thì quản trị có khác nhau không?
- Các nhà quản trị khác nhau có ra quyết định giống nhau với cùng một vấn đề không?



MANY THANKS FOR
YOUR HONOR ATTENTION

Chương 2- Sự tiến triển của tư tưởng quản trị

Học gì?



- Tìm hiểu về bối cảnh lịch sử
- Tìm hiểu về các học thuyết về quản trị
 - Các học thuyết cổ điển
 - Trường phái tâm lý xã hội
 - Trường phái định lượng về quản trị
 - Trường phái học thuyết quản trị hiện đại

Tại sao phải nghiên cứu lịch sử và các học thuyết

- **Học thuyết?**
 - Cung cấp các cơ sở để hình thành và phát triển các tri thức về quản trị nhằm áp dụng vào thực tiễn.
 - Các học thuyết quản trị được hình thành từ thực tiễn.
 - Hầu hết các nhà quản trị phát triển các luận điểm của riêng họ về cách vận hành tổ chức của họ.
- **Lịch sử?**
 - Hiểu và nhận thức quá trình hình thành và phát triển của lịch sử quản trị.
 - Phát triển thêm các ứng dụng vào thực tế từ những cái đã có.
 - Tránh những sai lầm đã gặp của những người đi trước.

Bối cảnh lịch sử

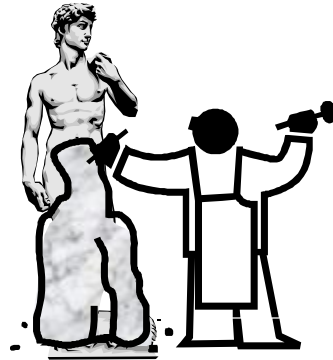
Thời kỳ tiền cận đại

- Các đại công trình

- Kim tự tháp

- Vạn lý trường thành

- Michelangelo (xây nhà mồ giáo hoàng Julius II)



Đóng góp của Adam Smith cho lĩnh vực quản trị

- Viết về sự giàu có của các quốc gia (1776)
 - Ủng hộ quan điểm lợi thế kinh tế của xã hội và các tổ chức có được là từ lực lượng lao động.
 - Tăng năng suất bằng việc phát triển kỹ năng và sự khéo léo của người công nhân.
 - Tiết kiệm thời gian bằng việc chuyên môn hóa lao động.
 - Tăng cường các phát minh máy móc và tiết kiệm sức lao động.

Ảnh hưởng của cách mạng công nghiệp đến hoạt động quản trị

- Máy móc bắt đầu thay thế sức người
 - Dẫn đến sản lượng tăng cao.
- Cải cách hệ thống giao thông với chi phí thấp hơn
 - Dẫn đến thị trường trải rộng.
- Các tổ chức lớn ra đời để phục vụ các thị trường lớn.
 - Tạo nên nhu cầu về các ứng dụng của quản trị.

Các trường phái quản trị



Các đóng góp của trường phái cổ điển

- Tiếp cận
 - Mô tả hai nhóm các học thuyết gia về quản trị có khoa học và quản trị hành chính.
 - Các học thuyết gia và quản trị có khoa học.
 - Fredrick W. Taylor, Frank và Lillian Gilbreth, và Henry Gantt
 - Các học thuyết gia về quản trị hành chính
 - Henri Fayol, Max Weber, và Chester Barnard

Đóng góp của Taylor



4 Nguyên tắc Taylor

1. Phân tích một cách khoa học các thành phần công việc của từng cá nhân, phát triển phương pháp làm việc tốt nhất.
2. Lựa chọn công nhân một cách cẩn thận và huấn luyện họ cách thực hiện công việc theo phương pháp khoa học
3. Khen thưởng để đảm bảo tinh thần làm việc hăng hái trang bị nơi làm việc một cách đầy đủ và hiệu quả.
4. Phân chia công việc và trách nhiệm để nhà quản trị có trách nhiệm trong việc hoạch định phương pháp làm việc khoa học và người lao động có trách nhiệm thực thi công việc.

Frank & Lillian Gilbreth và H. Gantt

- Frank & Lillian Gilbreth
 - Phát triển kỹ thuật và chiến lược loại bỏ hoạt động dư thừa
 - Nghiên cứu về các thao tác.
- Henry Gantt
 - Hệ thống lương thưởng để khích lệ
 - Sơ đồ Gantt để lập lịch trình làm việc

Các học thuyết về quản trị hành chính

- Phát triển các học thuyết về những gì người quản trị phải làm và những gì cấu thành hoạt động quản trị.
- Henri Fayol (Pháp)
 - Mười bốn nguyên tắc quản trị: Là những nguyên tắc căn bản và phổ biến trong công việc quản trị.
- Max Weber (Đức)
 - Thư lại: Kiểu mẫu lý tưởng về việc phân chia thứ bậc, các quy định và quy tắc chi tiết trong những người lao động.

Mười bốn nguyên tắc của Fayol

1. Phân chia công việc (*Chuyên môn hóa lao động*)
2. Quyền hạn và trách nhiệm
3. Kỹ luật
4. Thống nhất chỉ huy
5. Thống nhất điều khiển
6. Lợi ích cá nhân phải hài hòa với lợi ích tập thể
7. Thù lao công bằng
8. Tập trung hóa
9. Xác định thứ bậc trong hệ thống quản trị theo trật tự
10. Trật tự
11. Công bằng
12. Ổn định nhiệm vụ
13. Phát huy sáng kiến cấp dưới
14. Tinh thần tập thể



Các học thuyết về quản trị hành chính

Chester Barnard: Tổ chức là một hệ thống của nhiều thành viên với 03 yếu tố căn bản

- Sẵn sàng hợp tác
- Có mục tiêu chung
- Có sự thông đạt

Trường phái tâm lý xã hội

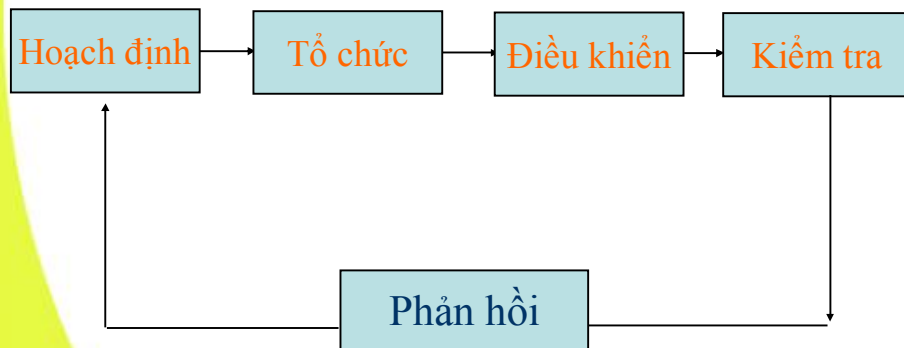
- Hugo Munsterberg: Năng suất lao động là do phong cách làm việc
- Mary Parker Follet: Doanh nghiệp là một xã hội thu nhỏ
- Elton Mayo: Vật chất tác động đến năng suất cá nhân, còn tinh thần mới ảnh hưởng đến năng suất tập thể
- Douglas Mc. Gregor: Thuyết X & Thuyết Y (Có hai loại bản chất thụ động và chủ động trong công việc)

Trường phái định lượng

- Xuất hiện từ sự phát triển các phương pháp của toán học và thống kê cho các vấn đề quân sự trong thế chiến II.
- Sử dụng các công cụ thống kê, tối ưu hóa, kiểu mẫu thông tin và mô phỏng máy tính để ra các quyết định quản trị cho lập kế hoạch và kiểm tra.

Trường phái quản trị hiện đại

Tiếp cận quản trị theo quá trình



Chương 3- Văn hóa và môi trường kinh doanh

Học gì?



- Văn hóa & đặc trưng của văn hóa
- Văn hóa tổ chức & đặc trưng văn hóa tổ chức
- Các yếu tố tạo nên văn hóa
- Môi trường kinh doanh
- Đánh giá môi trường bằng ma trận SWOT

3

VĂN HÓA

- Tại sao người ta lại thích số 6, số 8?
- Tại sao tết lại thích chưng hoa mai, hoa đào?
- Tại sao ở thị trường chứng khoán Trung Quốc lại biểu hiện giá lên bằng màu đỏ?

4

VĂN HÓA

Văn hóa là những giá trị vật chất và tinh thần do con người tạo ra được hình thành và phát triển qua quá trình tồn tại của con người.

Vật thể Vs Phi vật thể

5

Đặc trưng của văn hóa

- Ø Là sản phẩm của con người, nhằm đáp ứng nhu cầu của con người.
- Ø Là một hệ thống các giá trị nội dung chấp nhận, chia sẻ và truyền cao bởi một cộng đồng (dân tộc) mà qua nội cộng đồng có nội dung bản sắc của mình.
- Ø Được lưu truyền từ đời này sang đời khác.

6

Văn hóa tổ chức

- Hệ thống các hành vi, giá trị
- Phong cách lãnh đạo
- Hành vi cư xử trong nội bộ
- Hành vi giao tiếp giữa nội bộ và bên ngoài

7

Văn hóa tổ chức

- Những giá trị cốt lõi (core values)
- Những chuẩn mực (norms)
- Những niềm tin (beliefs)
- Những huyền thoại (legends)
- Những nghi thức tập thể (collective rites)
- Những điều cấm kị (taboos)

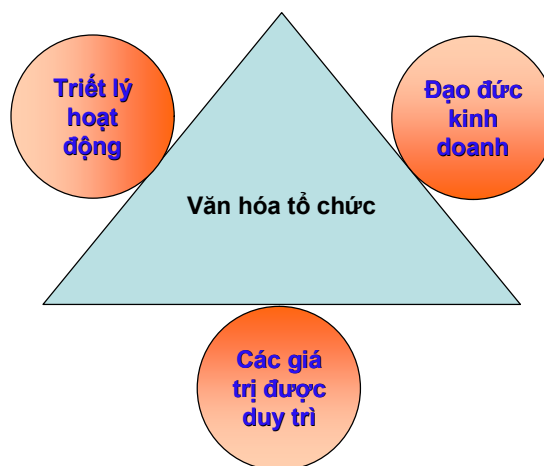
8

Đặc trưng văn hóa của tổ chức

- Là sản phẩm của con người, nhằm đáp ứng nhu cầu của con người trong một xã hội nhất định
- Văn hóa là một hệ thống các giá trị được chấp nhận, chia sẻ và đề cao bởi một cộng đồng qua đó cộng đồng có được bản sắc riêng của mình
- Văn hóa được học hỏi và lưu truyền từ đời này sang đời khác. Chính vì vậy văn hóa không bị mai một mà càng được nâng cao và đa dạng hơn các thế hệ trước
- Hội đủ các thuộc tính: là nét đẹp, tính bền vững, tính truyền thống mang bản sắc của cộng đồng.

9

Các yếu tố tạo nên văn hóa doanh nghiệp



10

Triết lý hoạt động

- Cửa Vinamilk: “Chất lượng & sáng tạo là bạn đồng hành”
 - Honda: “Không mô phỏng, kiên trì, sáng tạo, độc đáo”
 - Sony: “Sáng tạo là lý do tồn tại của chúng ta”.
- Triết lý định hướng hành vi của toàn tổ chức, mặc dù có những điểm khác biệt giữa các bộ phận.

11

Đạo đức kinh doanh

“Danh tiếng ngàn năm được quyết định bởi tư cách trong một giờ”.

Tục ngữ Nhật Bản

“Không có cái gỏi nào êm ái hơn một lượng tâm trong sạch”

Blanchard and Peale

- Đạo đức kinh doanh là việc định hướng và hành xử với tất cả mọi mối liên hệ của doanh nghiệp theo một cách có đạo đức.

Phạm pháp Vs Trái đạo đức

12

Các giá trị được duy trì

“Tâm có sáng thì trí mới minh”.

Kinh Phật

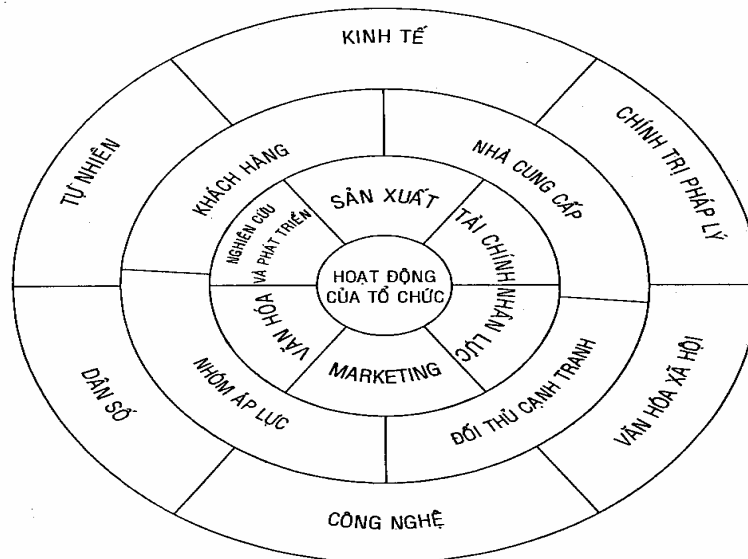
“Đất lành chim đậu”

Ngạn ngữ

- Mục đích hoạt động của doanh nghiệp là lợi nhuận, mục đích của lợi nhuận là đem lại sự nể trọng từ người khác. Nể trọng lớn = Giá trị cao.

13

Môi trường kinh doanh



Môi trường kinh doanh

*“Môi trường là những yếu tố **bên trong** hay **bên ngoài** doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp”*

15

Môi trường bên ngoài

- Tất cả những gì ở bên ngoài ranh giới của tổ chức: Nền kinh tế, luật pháp, chính trị, xã hội – xã hội, khoa học công nghệ, và quốc tế.
- **Môi trường vĩ mô:** Tất cả các yếu tố và lực lượng ở xung quanh và tác động lên tổ chức.
- **Môi trường vi mô:** Là các nhóm đặc thù của từng ngành tác động đến tổ chức.

16

Môi trường vĩ mô

- Nền kinh tế
- Chính trị và pháp luật
- Văn hóa – xã hội
- Dân số
- Điều kiện tự nhiên
- Công nghệ

17

Môi trường vi mô

- Đối thủ cạnh tranh: Tìm kiếm nguồn lực tương tự
- Khách hàng: Người mua sản phẩm & nguồn lực của doanh nghiệp
- Nhà cung cấp: Cung cấp nguồn lực cho tổ chức
- Sản phẩm thay thế: Cung cấp sản phẩm có chức năng tương tự.

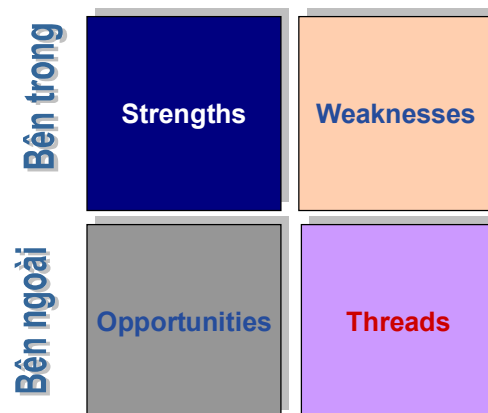
18

Mức độ kiểm soát của tổ chức

- Môi trường nội bộ: Kiểm soát mạnh
- Môi trường vi mô: Khá kiểm soát
- Môi trường vĩ mô: Không thể kiểm soát

19

Đánh giá môi trường bằng ma trận SWOT



20

Chương 4 – Quyết định quản trị

Học gì?



- Khái niệm và đặc điểm của quản trị
- Mô hình ra quyết định
- Các công cụ hỗ trợ ra quyết định

I. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM

1. Khái niệm :

“Quyết định quản trị là phương cách hành động mang tính sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống thừa hành và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống”

Nội dung và quá trình của một quyết định quản trị:

- Ra quyết định là quá trình:
 - Tìm kiếm phương án
 - Lựa chọn phương án tối ưu
 - Triển khai phương án đó
- à Đề giải quyết một vấn đề mà nhà quản trị phải đối mặt.
- Nội dung quyết định
 - Ai làm? Làm gì? Khi nào làm? Làm ở đâu?
 - Điều kiện vật chất để thực hiện là gì?
 - Làm như thế nào?
 - Bao giờ kết thúc?
 - Kết quả tối thiểu phải đạt là gì?
 - Kiểm tra và tổng kết báo cáo như thế nào?



I. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM

2. Chức năng của quyết định quản trị

- n Định hướng: Tức nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định à người thực hiện thấy được phương hướng công việc cần làm, các mục tiêu phải đạt.
- n Bảo đảm: Xác định các nguồn vật chất cần thiết như: lao động, tài chính và các nguồn khác cho việc đạt đến những mục tiêu đã đề ra của tổ chức.
- n Hợp tác và phối hợp: Nhằm liên kết các các bộ phận khác nhau tham gia vào việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.
- n Pháp lệnh: buộc các cá nhân & bộ phận điều chỉnh trong quyết định phải nghiêm túc thực hiện

I. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM

3. Phân loại các quyết định quản trị

CĂN CỨ THEO TÍNH CHẤT	Quyết định chiến lược (dài hạn)	Định hướng mục tiêu tổng quát, dài hạn.
	Quyết định chiến thuật (thường xuyên)	Liên quan đến quyết định cơ cấu và tổ chức những nguồn tài nguyên của doanh nghiệp cần dùng.
	Quyết định tác nghiệp (hàng ngày)	Liên quan đến đời sống hàng ngày của doanh nghiệp, mang tính chất lặp lại.

CĂN CỨ THEO THỜI GIAN	<ul style="list-style-type: none">- Quyết định dài hạn- Quyết định trung hạn- Quyết định ngắn hạn
CĂN CỨ THEO PHẠM VI THỰC HIỆN	<ul style="list-style-type: none">- Quyết định toàn cục- Quyết định bộ phận- Quyết định chuyên đề
CĂN CỨ THEO KHÍA CẠNH KHÁC NHAU CỦA SẢN XUẤT	<ul style="list-style-type: none">- Quyết định về kỹ thuật- Quyết định về tổ chức- Quyết định về kinh tế- Quyết định về đời sống xã hội

CĂN CỨ THEO VẤN ĐỀ CẦN RA QUYẾT ĐỊNH	QĐ chương trình hoá	- Vấn đề lặp lại, thường xuyên xảy ra - Được thực hiện theo các quy tắc, chính sách chuẩn
	QĐ không được chương trình hoá	- Vấn đề mới, chưa có cấu trúc - Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo

I. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM

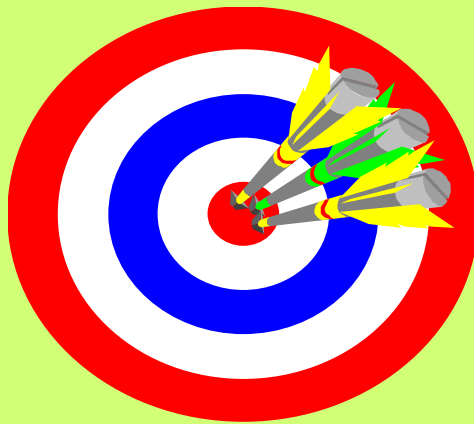
4. Những yêu cầu đối với quyết định quản trị

Quyết định quản trị phải thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Phải có căn cứ khoa học
- Thỏa mãn tính chất thống nhất, phải tuân theo mọi quy định, thể chế chung
- Phải đúng thẩm quyền.
- Phải có định hướng.
- Phải thật cụ thể về thời gian.
- Phải thỏa mãn yêu cầu kịp thời.

II. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Bước 2: Xác định mục tiêu



II. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Bước 3: Xây dựng các phương án

Khi vấn đề đã được xác định thì cần phải xem xét những phương án khả thi và hậu quả tiềm ẩn của từng phương án.

Bước 4: So sánh và đánh giá các phương án

Làm sao để có phương án có kết quả thuận lợi nhất và tránh kết quả bất lợi nhất ???

Bước 5: Lựa chọn phương án

Chọn phương án nào kết hợp được nhiều vấn đề có lợi nhất và ít bất lợi nhất. Nhưng phải đảm bảo khi quan trọng nó là phương án tối ưu.

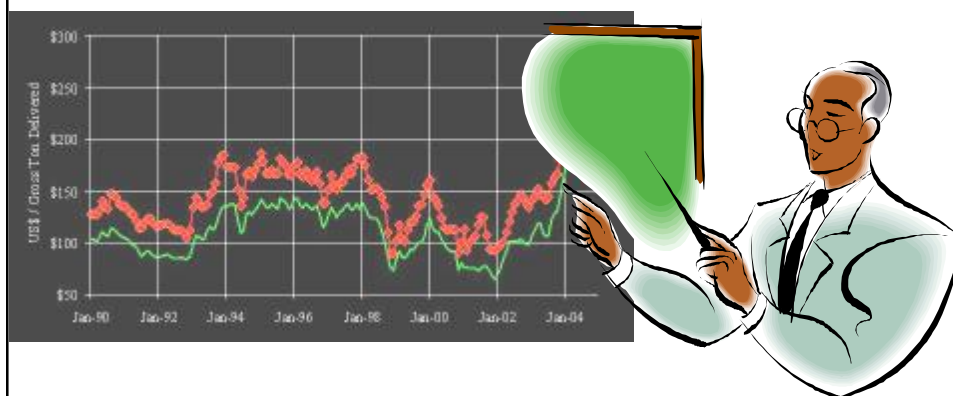
Bước 6: Tổ chức thực hiện phương án đã



II. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Bước 7: Đánh giá và kiểm tra

Xây dựng tiêu chuẩn kiểm tra, hình thức kiểm tra.



II. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

2. Ra quyết định hợp lý có giới hạn

- Là mô hình ra quyết định nhấn mạnh những hạn chế về tính hợp lý của cá nhân người ra quyết định: vì sao các nhà quản trị ra các QĐ khác nhau dù họ có thông tin khác nhau.
- Nó phản ánh một số khuynh hướng cá nhân:
 - Thỏa mãn: là sự dễ dàng chấp nhận một mục tiêu hay giải pháp, dù đó chưa phải là mục tiêu hay giải pháp tốt nhất
 - Phạm vi tìm kiếm giải pháp hay mục tiêu là có giới hạn: bởi hạn chế về kiến thức, thông tin, thời gian, giải pháp,...
 - Thiếu thông tin: không đủ thông tin cần thiết cho việc ra QĐ, không kiểm soát được thông tin.
 - Tính chấp nhận rủi ro: quyết định của người chấp nhận rủi ro sẽ rất khác với QĐ người sợ rủi ro.

II. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

3. Ra quyết định tập thể

Là quá trình ra quyết định dựa trên mục tiêu & quyền lợi của các nhóm quyền lực trong doanh nghiệp

- Gồm các bước
- F** Xác định vấn đề: mang tính chủ quan do có sự thỏa hiệp giữa các nhóm có quyền lực trong tổ chức
- F** Lựa chọn mục tiêu: thường có khả năng xảy ra xung đột & thường không có nhóm chiến thắng tuyệt đối
- F** Lựa chọn giải pháp: có sự xuyên tạc và ngăn cản một số thông tin nhằm phục vụ quyền lợi của nhóm riêng, khó khăn và hạn chế đưa ra quyết định



1. Ưu Nhược Điểm của việc làm Quyết Định Tập Thể



J Ưu điểm

1. Nhiều thông tin và kiến thức hơn
2. Nhiều phương án/giải pháp hơn
3. Nhiều người biết & chấp nhận quyết định cuối cùng hơn
4. Những thành viên phát triển được kiến thức & kỹ năng

L Nhược điểm

1. Thường tốn nhiều thời gian hơn
2. Sự bất đồng có thể trì hoãn quyết định & tạo ra cảm giác khó chịu
3. Tranh luận có thể bị áp đảo bởi một hoặc một số ít thành viên nhóm
4. Trách nhiệm không rõ ràng

III. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THỂ

2. Một số mô hình hỗ trợ ra quyết định tập thể

a). Mô hình sáng tạo của Osborn



III. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THỂ

b). Kỹ thuật Delphi

- Bước 1: Thiết kế bản câu hỏi và mỗi thành viên sẽ trả lời các câu hỏi một cách độc lập & vô danh
- Bước 2: Các trả lời sẽ được tập hợp lại và in ra
- Bước 3: Mỗi thành viên sẽ nhận được một bản trả lời tổng hợp
- Bước 4: Mỗi thành viên sẽ đưa ra các giải pháp
- Bước 5: Lặp lại bước 2, 3 và 4 nhiều lần cho đến khi đạt được sự nhất trí

c). Phương pháp động não công (Brainstorming)

Cần tuân theo 4 nguyên tắc cơ bản

- Loại trừ sự phê bình, chỉ trích
- Duy trì bầu không khí hoàn toàn tự do
- Số lượng ý tưởng càng nhiều càng tốt
- Kết hợp và phát huy ý tưởng của người khác



Chương 5 – Hoạch định

Học gì?



- Khái niệm về hoạch định & các lợi ích
- Hoạch định chiến lược và thực thi
- Quản lý bằng mục tiêu
- Các bước quản trị chiến lược
- Phân tích SWOT
- Cách nhận dạng các lợi thế

3

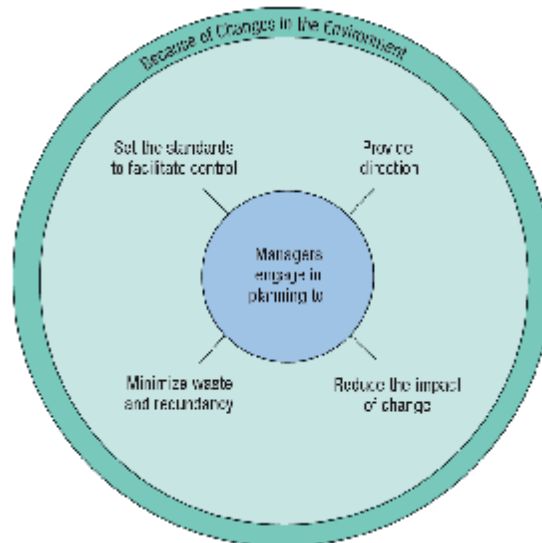
Khái niệm hoạch định

- Defining the organization's objectives or goals
- Establishing an overall strategy for achieving those goals
- Developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities

Planning is concerned with ends (what is to be done) as well as with means (how it is to be done).

4

EXHIBIT 5-1 Reasons for Planning



5

Criticisms Of Formal Planning

- Planning may create rigidity.
- Plans can't be developed for a dynamic environment.
- Formal plans can't replace intuition and creativity.
- Planning focuses managers' attention on today's competition, not on tomorrow's survival.
- Formal planning reinforces success, which may lead to failure.

6

The Bottom Line: Does Planning Improve Organizational Performance?

- Formal planning means higher profits, higher return on assets, and other positive financial results.
- Planning process quality and implementation contribute more to high performance than does the extent of planning.
- When external environment restrictions allowed managers few viable alternatives, planning did not lead to higher performance.

7

EXHIBIT 5-2 Types of Plans

BREADTH OF USE	TIME FRAME	SPECIFICITY	FREQUENCY OF USE
Strategic	Long term	Directional	Single use
Tactical	Short term	Specific	Standing

8

Planning: Focus and Time

- Strategic Plans
 - Are organization-wide, establish overall objectives, and position an organization in terms of its environment.
- Tactical Plans
 - Specify the details of how an organization's overall objectives are to be achieved.
- Short-term Plans
 - Cover less than one year.
- Long-term Plans
 - Extend beyond five years.

9

Strategic Planning

- Strategic Plans
 - Apply broadly to the entire organization.
 - Establish the organization's overall objectives.
 - Seek to position the organization in terms of its environment.
 - Provide direction to drive an organization's efforts to achieve its goals.
 - Serve as the basis for the tactical plans.
 - Cover extended periods of time.
 - Are less specific in their details.

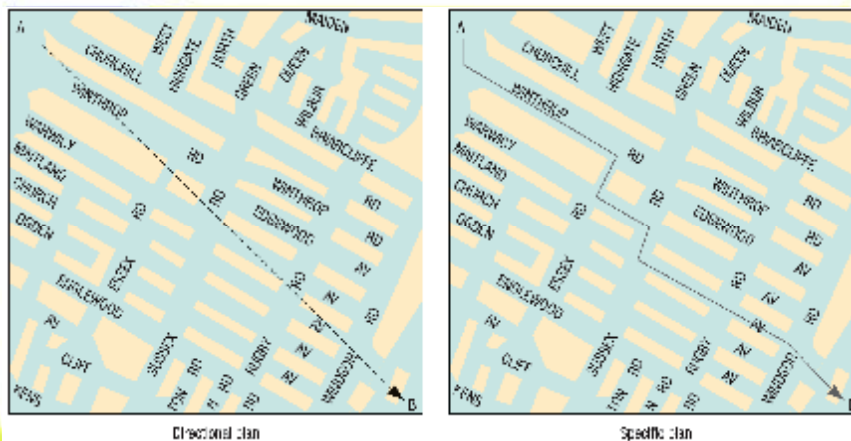
10

Tactical Planning

- Tactical Plans (Operational Plans)
 - Apply to specific parts of the organization.
 - Are derived from strategic objectives.
 - Specify the details of how the overall objectives are to be achieved.
 - Cover shorter periods of time.
 - Must be updated continuously to meet current challenges.

11

EXHIBIT 5–3 Directional Versus Specific Plans



12

Specific and Directional Plans

- **Specific Plans**
 - Clearly defined objectives and leave no room for misinterpretation.
 - “What, when, where, how much, and by whom” (process-focus)
- **Directional Plans**
 - Are flexible plans that set out general guidelines.
 - “Go from here to there” (outcome-focus)

13

Single-Use and Standing Plans

- **Single-Use Plan**
 - Is used to meet the needs of a particular or unique situation.
 - Single-day sales advertisement
- **Standing Plan**
 - Is ongoing and provides guidance for repeatedly performed actions in an organization.
 - Customer satisfaction policy

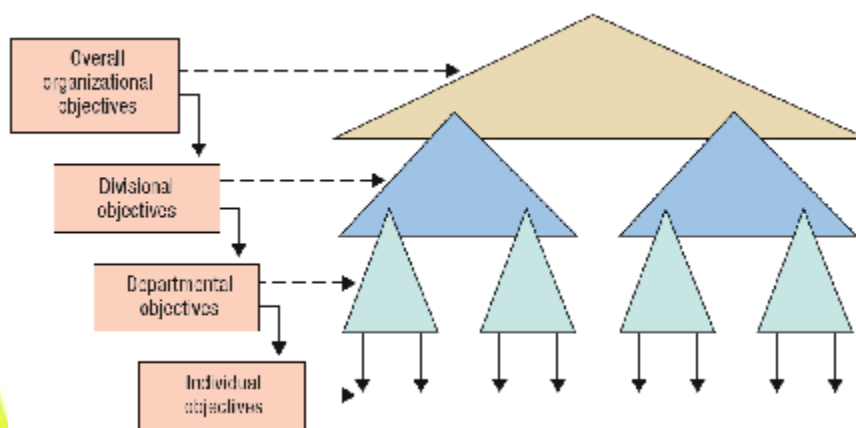
14

Management by Objectives

- Management by Objectives (MBO)
 - A system in which specific performance objectives are jointly determined by subordinates and their supervisors, progress toward objectives is periodically reviewed, and rewards are allocated on the basis of that progress.
 - Links individual and unit performance objectives at all levels with overall organizational objectives.
 - Focuses operational efforts on organizationally important results.
 - Motivates rather than controls.

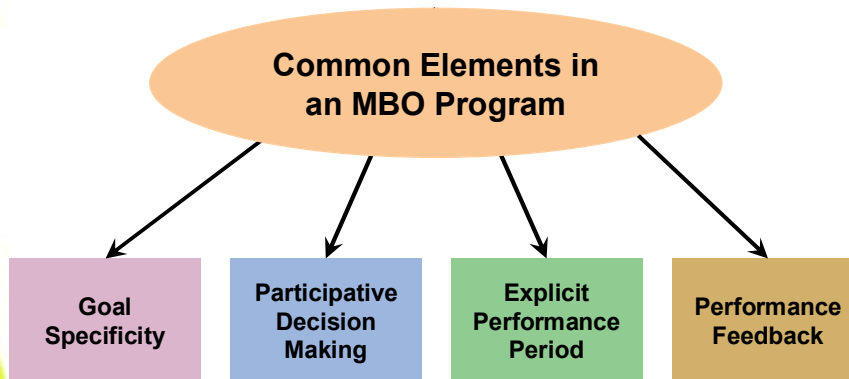
15

EXHIBIT 5-4 Cascading of Objectives



16

Management by Objectives (cont'd)



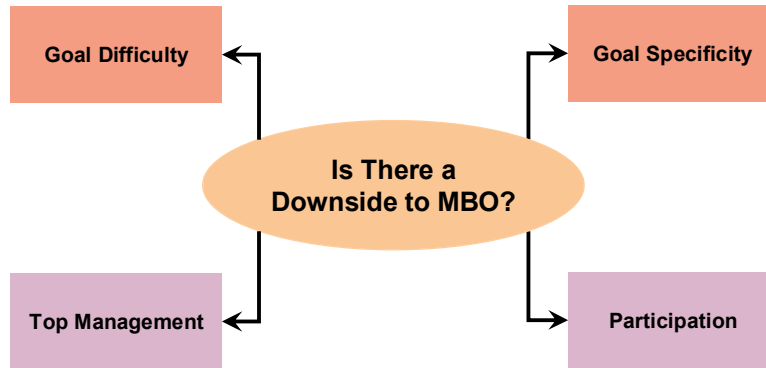
17

Setting Employee Objectives

- Identify an employee's key job tasks.
- Establish specific and challenging goals for each key task.
- Allow the employee to actively participate.
- Prioritize goals.
- Build in feedback mechanisms to assess goal progress.
- Link rewards to goal attainment.

18

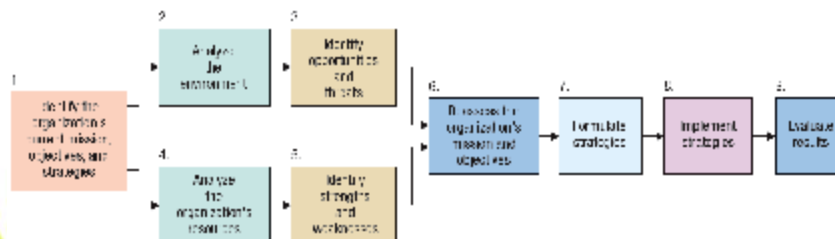
Does MBO Work?



19

EXHIBIT 5–5 The Strategic Management Process

- Strategic Management Process
 - A nine-step process that involves strategic planning, implementation, and evaluation



20

Steps in Writing a Business Plan

1. Describe your company's background and purpose.
2. Identify your short- and long-term objectives.
3. Provide a thorough market analysis.
4. Describe your development and production emphasis.
5. Describe how you'll market your product or service.

21

The Organization's Current Identity

- Mission Statement
 - Defines the present purpose of the organization.
- Objectives
 - Are specific measures (milestones) for achievement, progress, and performance.
- Strategic Plan
 - Explains the business founders' vision and describes the strategy and operations of that business.

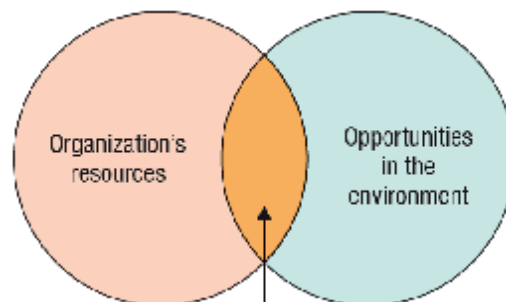
22

Analyze the Environment

- Environmental Scanning
 - Involves screening large amounts of information to detect emerging trends and create a set of scenarios
- Competitive Intelligence
 - Information about competitors that allows managers to anticipate competitors' actions rather than merely react to them

23

EXHIBIT 5-6 SWOT: Identifying Organizational Opportunities



SWOT analysis

Analysis of an organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats in order to identify a strategic niche that the organization can exploit

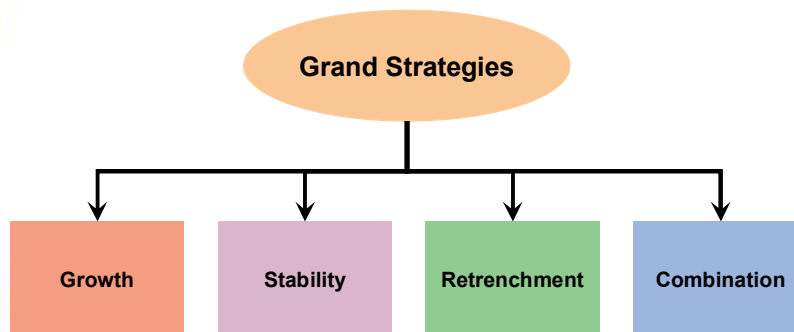
Organization's opportunities

SWOT Analysis

- Strengths (Strategic)
 - Internal resources that are available or things that an organization does well.
 - Core competency: a unique skill or resource that represents a competitive edge.
- Weaknesses
 - Resources that an organization lacks or activities that it does not do well.
- Opportunities (Strategic)
 - Positive external environmental factors.
- Threats
 - Negative external environmental factors.

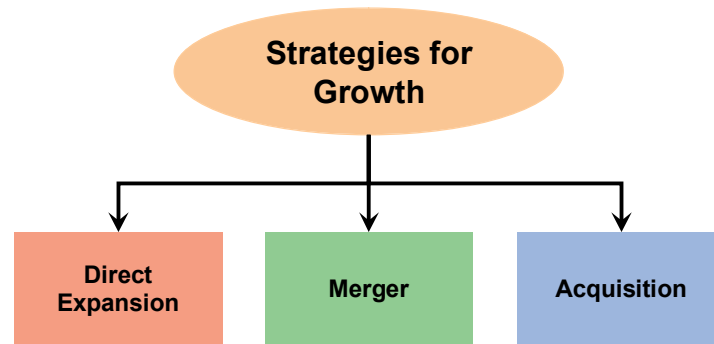
25

How Do You Formulate Strategies?



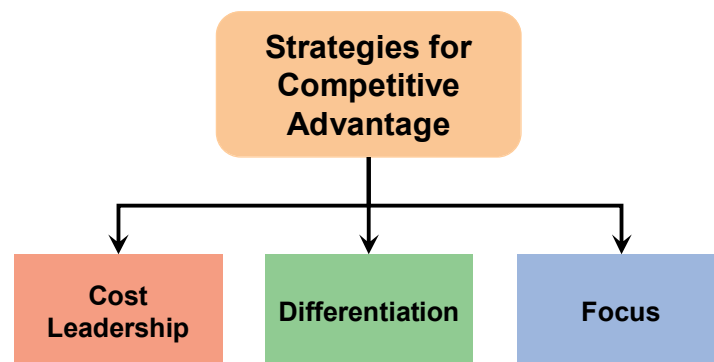
26

Growth Strategies



27

Competitive Strategies



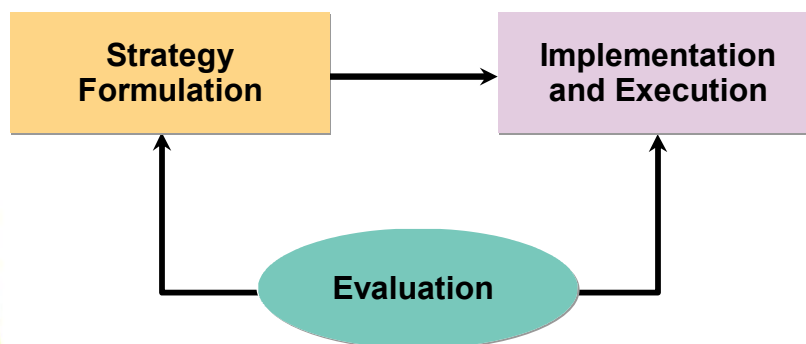
28

Sustaining a Competitive Advantage

- Competitive advantage counts for little if it cannot be sustained over the long-term.
 - Factors reducing competitive advantage
 - Evolutionary changes in the industry
 - Technological changes
 - Customer preferences
 - Imitation by competitors
 - Defending competitive advantage
 - Patents, copyrights, trademarks, regulations, and tariffs
 - Competing on price
 - Long-term contracts with suppliers (and customers)

29

What Happens After Strategies Are Formulated?



30

Quality as a Strategic Weapon

- Benchmarking
 - The search for the best practices among competitors or noncompetitors that lead to their superior performance.
- ISO 9000 series
 - Quality management standards set by the International Organization for Standardization (ISO)
- ISO 14000
 - Companies achieving this certification will have demonstrated that they are environmentally responsible.

31

Attaining Six Sigma Quality

- Six Sigma
 - A philosophy and measurement process developed in the 1980s at Motorola.
 - To design, measure, analyze, and control the input side of a production process to achieve the goal of no more than 3.4 defects per million parts or procedures.
 - A philosophy and measurement process that attempts to design in quality as a product is being made.

32

EXHIBIT 5-7 Six Sigma 12-Process Steps

- § Select the critical-to-quality characteristics.
- § Define the required performance standards.
- § Validate measurement system, methods, and procedures.
- § Establish the current processes' capability.
- § Define upper and lower performance limits.
- § Identify sources of variation.
- § Screen potential causes of variation to identify the vital few variables needing control.
- § Discover variation relationship for the vital variables.
- § Establish operating tolerances on each of the vital variables.
- § Validate the measurement system's ability to produce repeatable data.
- § Determine the capability of the process to control the vital variables.
- § Implement statistical process control on the vital variables.

33

Identifying A Competitive Advantage



34

Chương 6 – Tổ chức

Học gì?



- Các yếu tố của cấu trúc
- Lợi thế và bất lợi của chuyên môn hóa
- Quyền hành và quyền lực (Authority & Power)
- Cách phân chia nhiệm vụ
- Các loại cấu trúc tổ chức

3

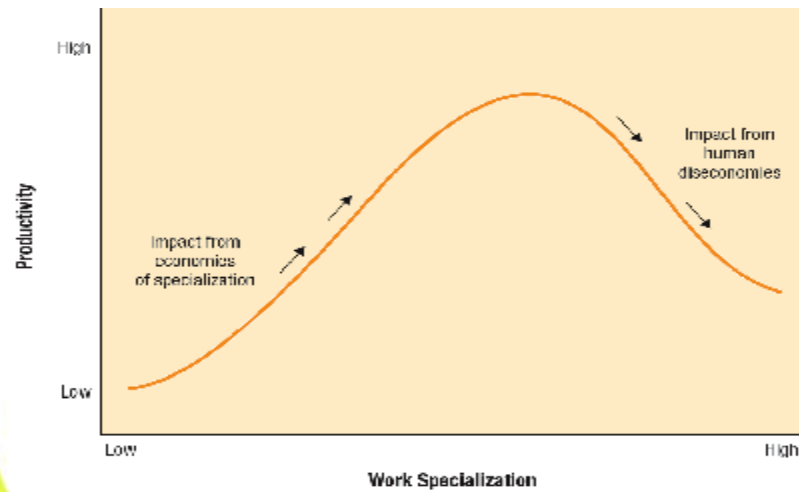
The Elements of Structure

- Organization Design
 - Is a process in which managers develop or change their organization's structure.
- Work Specialization
 - Involves having each discrete step of a job done by a different individual rather than having one individual do the whole job.



4

EXHIBIT 6–1 Economies and Diseconomies of Work Specialization



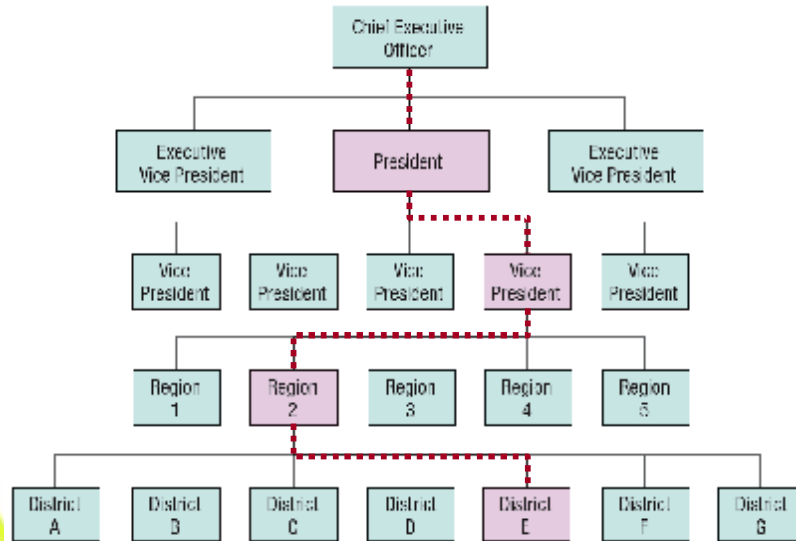
5

Organizational Structure: Control

- Chain of Command
 - The continuous line of authority that extends from upper organizational levels to the lowest levels and clarifies who reports to whom.
- Unity of Command
 - The management principle that no person should report to more than one boss.
- Span of Control
 - The number of subordinates a manager can direct efficiently and effectively.

6

EXHIBIT 6-2 Chain of Command



Organizational Structure: Control (cont'd)

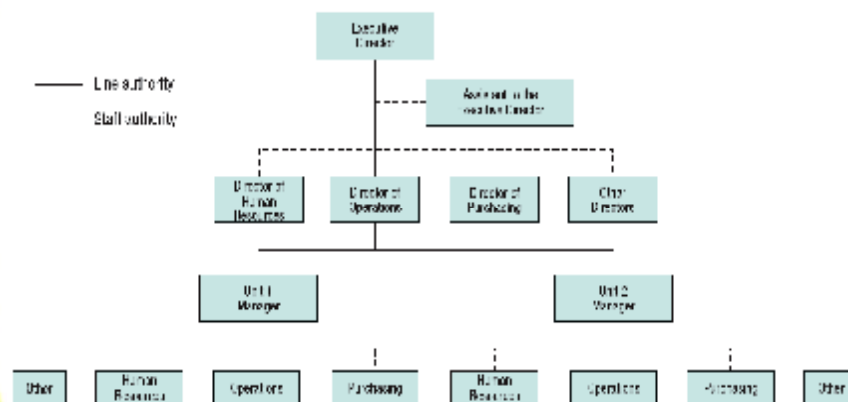
- Authority
 - The rights inherent in a managerial position to give orders and expect them to be obeyed.
- Power
 - An individual's capacity to influence decisions
- Responsibility
 - An obligation to perform assigned activities

Types of Organizational Authority

- Line Authority
 - The position authority (given and defined by the organization) that entitles a manager to direct the work of operative employees.
- Staff Authority
 - Positions that have some authority (e.g., organization policy enforcement) but that are created to support, assist, and advise the holders of line authority.

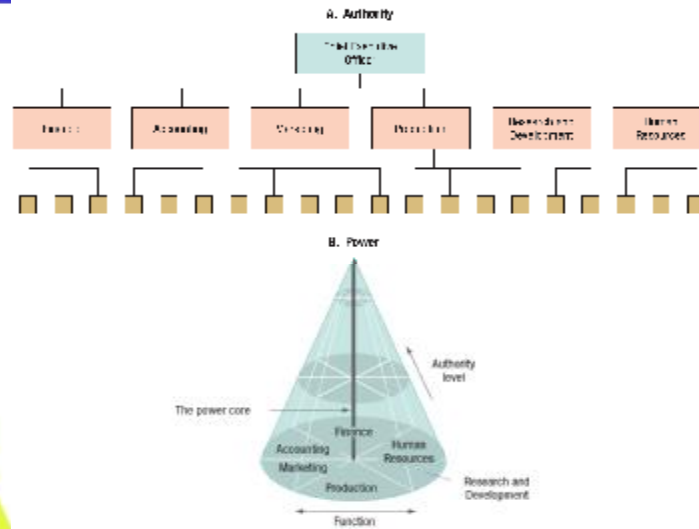
9

EXHIBIT 6-3 Line Versus Staff Authority



10
5-10

EXHIBIT 6-4 Authority Versus Power



11

EXHIBIT 6-5 Types of Power

Coercive power	Power based on fear.
Reward power	Power based on the ability to distribute something that others value.
Legitimate power	Power based on one's position in the formal hierarchy.
Expert power	Power based on one's expertise, special skill, or knowledge.
Referent power	Power based on identification with a person who has desirable resources or personal traits.

12

Building a Power Base

1. Respect others.
2. Build power relationships.
3. Develop associations.
4. Control important information.
5. Gain seniority.
6. Build power in stages.

13

Centralization And Decentralization

- Centralization
 - A function of how much decision-making authority is pushed down to lower levels in an organization; the more centralized an organization, the higher the level at which decisions are made.
- Decentralization
 - The pushing down of decision-making authority to the lowest levels of an organization.

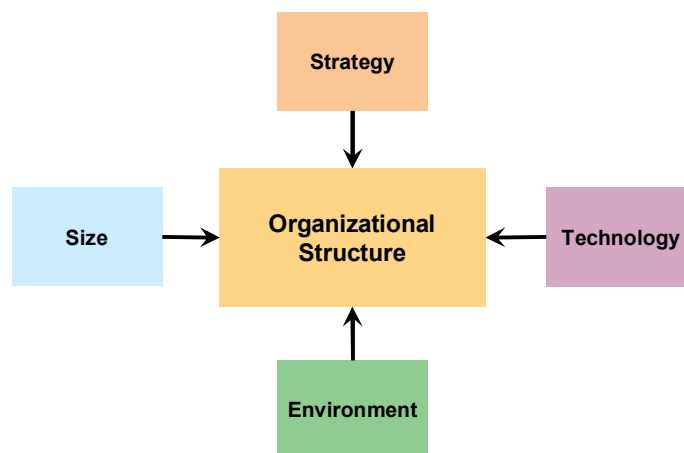
14

EXHIBIT 6-6 Types of Departmentalization

- § **Functional** Groups employees based on work performed (e.g., engineering, accounting information systems, human resources)
- § **Product** Groups employees based on major product areas in the corporation (e.g., women's footwear, men's footwear, and apparel and accessories)
- § **Customer** Groups employees based on customers' problem and needs (e.g., wholesale, retail, government)
- § **Geographic** Groups employees based on location served (e.g., North, South, Midwest, East)
- § **Process** Groups employees based on the basis of work or customer flow (e.g., testing, payment)

15

Contingency Variables Affecting Structure



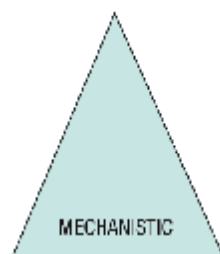
16

Contingency Variables Affecting Structure (cont'd)

- Mechanistic Organization
 - The bureaucracy: a structure that is high in specialization, formalization, and centralization
- Organic Organization
 - An adhocracy: a structure that is low in specialization, formalization, and centralization
- *Structure follows the organization's chosen strategy—change strategy, change structure.*

17

EXHIBIT 5-7 Mechanistic Versus Organic Organizations



- Rigid hierarchical relationships
- Fixed duties
- Many rules
- Formalized communication channels
- Centralized decision authority
- Taller structures

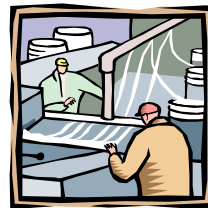


- Collaboration (both vertical and horizontal)
- Adaptable duties
- Few rules
- Informal communication
- Decentralized decision authority
- Flatter structures

18

Technology and Structure

- Unit Production
 - Production in terms of units or small batches
- Mass Production
 - Production in terms of large batch manufacturing
- Process Production
 - Production in terms of continuous processing



19

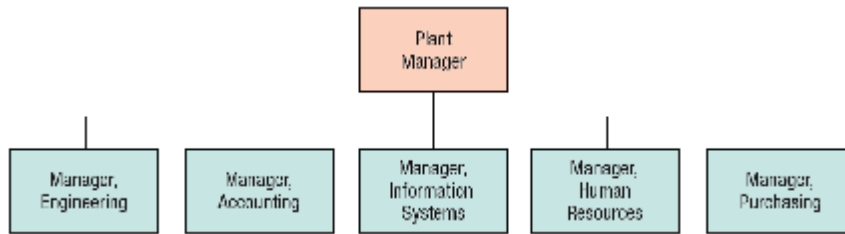
Organization Design Applications

- Simple Structure
 - Is low in specialization and formalization but high in centralization.
- Functional Structure
 - Has similar and related occupational specialties that are grouped together.
- Divisional structure
 - Is made up of self-contained units.



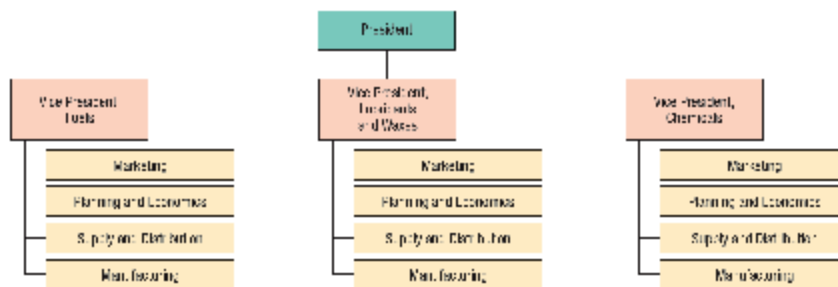
20

EXHIBIT 6-8 Functional Structure



21

EXHIBIT 5-9 Divisional Structure



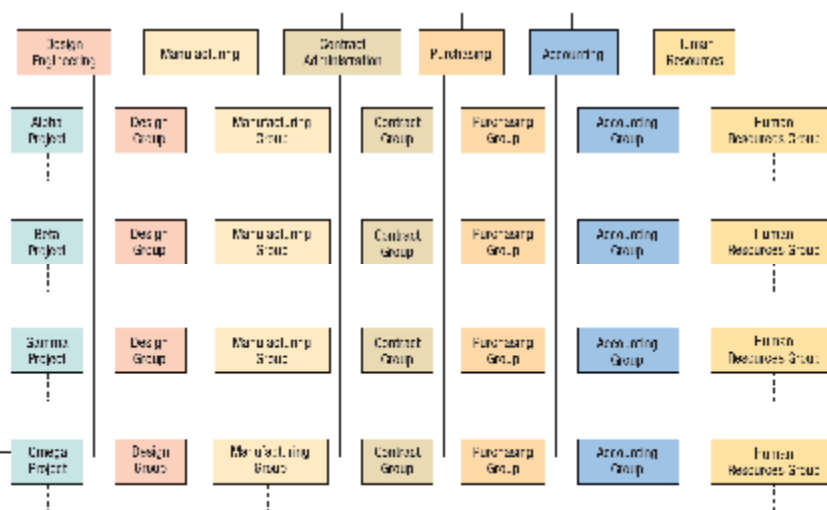
22

Other Organizational Structures

- Matrix Structure
 - Is comprised of specialists from functional departments who are assigned to work on one or more projects led by a project manager.
- Team-Based Structure
 - Consists entirely of work groups or teams.
- Boundaryless Organization
 - Is not defined or limited by boundaries or categories imposed by traditional structures.

23

EXHIBIT 6–10 Sample Matrix Structure



The Learning Organization

- An organization that has developed the capacity to continuously adapt and change because all members take an active role in identifying and resolving work-related issues.
- Characteristics:
 - Organization design
 - Information sharing
 - Leadership
 - Organizational culture



25

EXHIBIT 5–11 Characteristics of a Learning Organization



26

Organization Culture

- Organization Culture
 - Is a system of shared meanings within an organization that determine how employees act.
 - Has shared values in its cultural elements:
 - Stories, rituals, material symbols, and language unique to the organization
 - Results from the interaction between:
 - The founders' biases and assumptions
 - What the first employees learn subsequently from their own experiences.
 - Influences structure:
 - Strong culture substitutes for rules and regulations.

27

EXHIBIT 5–12 10 Characteristics of Organization Culture

1. Member identity
2. Group emphasis
3. People focus
4. Unit integration
5. Control
6. Risk tolerance
7. Reward criteria
8. Conflict tolerance
9. Means–end orientation
10. Open-systems focus

28

Chương 7 – Điều Khiển

Học gì?



- Phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý
- Một số trường phái lãnh đạo
- Động viên & các hình thức động viên

3

Managers Versus Leaders

“Not all leaders are managers, nor are all managers leaders.”

- Managers
 - Persons whose influence on others is limited to the appointed managerial authority of their positions to reward and punish.
- Leaders
 - Persons with managerial and personal power who can influence others to perform actions beyond those that could be dictated by those persons’ formal (position) authority alone.

4

Trait Theories Of Leadership

- Trait Theories of Leadership
 - Theories that attempt to isolate characteristics that differentiate leaders from nonleaders
 - Attempts to identify traits that always differentiate leaders from followers and effective leaders from ineffective leaders have failed.
 - Attempts to identify traits consistently associated with leadership have been more successful.

5

EXHIBIT 7-1 Six Traits That Differentiate Leaders from Nonleaders

1. Drive
2. Desire to lead
3. Honesty and integrity
4. Self-confidence
5. Intelligence
6. Job-relevant knowledge

6

Behavioral Theories Of Leadership

- Behavioral Theories of Leadership
 - Attempt to isolate behaviors that differentiate effective leaders from ineffective leaders.
 - Behavioral studies focus on identifying critical behavioral determinants of leadership that, in turn, could be used to train people to become leaders.



7

The Ohio State Studies

- Studies that sought to identify independent dimensions of leader behavior
 - Initiating structure
 - The extent to which a leader defines and structures his or her role and the roles of employees to attain goals
 - Consideration
 - The extent to which a leader has job relationships characterized by mutual trust, respect for employees' ideas, and regard for their feelings

8

The University Of Michigan Studies

- Studies that sought to identify the behavioral characteristics of leaders related to performance effectiveness
 - Employee oriented leader
 - Emphasizes interpersonal relations, takes a personal interest in the needs of employees, and accepts individual differences.
 - Production oriented leader
 - Emphasizes technical or task aspects of a job, is concerned mainly with accomplishing tasks, and regards group members as a means to accomplishing goals.

9

Motivation and Individual Needs

- Motivation
 - The willingness to exert high levels of effort to reach organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need
- Need
 - An internal state that makes certain outcomes appear attractive

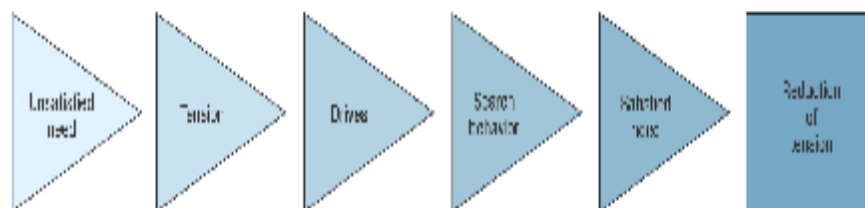
10

Components of Motivation



11

EXHIBIT 7-1 The Motivation Process



12

Early Theories Of Motivation

- Hierarchy of Needs Theory (Maslow)
 - There is a hierarchy of five human needs; as each need becomes satisfied, the next need becomes dominant.
 - Physiological: food, drink, shelter, sex
 - Safety: physical safety
 - Social: affiliation with others, affection, friendship
 - Esteem: Internal (self-respect, autonomy, and achievement); external (status, recognition, and attention)
 - Self-actualization: personal growth and fulfillment

13

EXHIBIT 7-2 Maslow's Hierarchy of Needs



14

Early Theories Of Motivation (cont'd)

- Theory X (McGregor)
 - The assumption that employees dislike work, are lazy, seek to avoid responsibility, and must be coerced to perform.
- Theory Y
 - The assumption that employees are creative, seek responsibility, and can exercise self-direction.

15

EXHIBIT 7-3 Theory X and Theory Y Premises

THEORY X: A MANAGER WHO VIEWS EMPLOYEES FROM A THEORY X (NEGATIVE) PERSPECTIVE BELIEVES:

1. Employees inherently dislike work and, whenever possible, will attempt to avoid it.
2. Because employees dislike work, they must be coerced, controlled, or threatened with punishment to achieve desired goals.
3. Employees will shirk responsibilities and seek formal direction whenever possible.
4. Most workers place security above all other factors associated with work and will display little ambition.

THEORY Y: A MANAGER WHO VIEWS EMPLOYEES FROM A THEORY Y (POSITIVE) PERSPECTIVE BELIEVES:

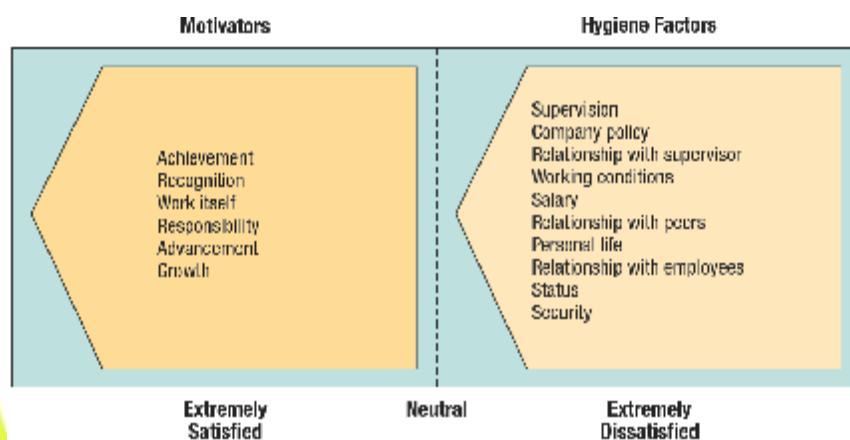
1. Employees can view work as being as natural as rest or play.
2. Men and women will exercise self-direction and self-control if they are committed to the objectives.
3. The average person can learn to accept, even seek, responsibility.
4. The ability to make good decisions is widely dispersed throughout the population and is not necessarily the sole province of managers.

Early Theories Of Motivation (cont'd)

- Motivation-Hygiene Theory (Herzberg)
 - Intrinsic factors are related to job satisfaction and extrinsic factors are related to job dissatisfaction.
 - Hygiene factors
 - Factors, such as working conditions and salary, that, when adequate, may eliminate job dissatisfaction but do not necessarily increase job satisfaction.
 - Motivators
 - Factors, such as recognition and growth, that can increase job satisfaction.

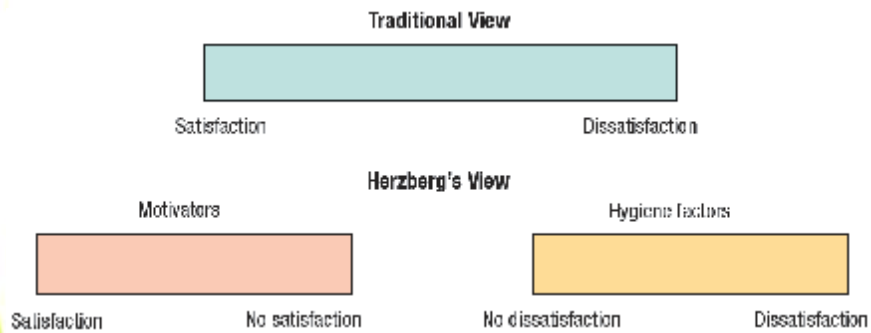
17

EXHIBIT 7-4 Herzberg's Motivation-Hygiene Theory



18

EXHIBIT 7-5 Contrasting Views of Satisfaction-Dissatisfaction



19

Contemporary Theories Of Motivation

- **Three-Needs Theory (McClelland)**
 - The needs for achievement, power, and affiliation are major motives in work.
 1. **Need for achievement (nAch)**
 - The drive to excel, to achieve in relation to a set of standards, to strive to succeed.
 2. **Need for power (nPow)**
 - The need to make others behave in a way that they would not have behaved otherwise.
 3. **Need for affiliation (nAff)**
 - The desire for friendly and close interpersonal relationships.

20

Contemporary Theories...

- Equity Theory (Adams)
 - Employees perceive what they get from a job situation (outcomes) in relation to what they put into it (inputs) and then compare their input-outcome ratio with the input-outcome ratios of relevant others.
- Referent
 - Is, in equity theory, the other persons, the systems, or the personal experiences against which individuals compare themselves to assess equity.
 - The choice of a particular set of referents is related to the information available about referents as well as to the perceived relevance.

21

EXHIBIT 7-6 Equity Theory Relationships

PERCEIVED RATIO COMPARISON*	EMPLOYEE'S ASSESSMENT
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} < \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Inequity (underrewarded)
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} = \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Equity
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} > \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Inequity (overrewarded)

*Person A is the employee, and Person B is a relevant other or referent.

22

Equity Theory: Individual Judgments

- When employees perceive an inequity they may:
 - Distort either their own or others' inputs or outcomes.
 - Behave so as to induce others to change their inputs or outcomes.
 - Behave so as to change their own inputs or outcomes.
 - Choose a different comparison referent.
 - Quit their job.

23

EXHIBIT 7-7 Equity Theory Propositions

1. If paid according to time, overrewarded employees will produce more than equitably paid employees.
2. If paid according to quantity of production, overrewarded employees will produce fewer but higher-quality units than equitably paid employees.
3. If paid according to time, underrewarded employees will produce less or poorer quality output.
4. If paid according to quantity of production, underrewarded employees will produce a large number of low-quality units in comparison with equitably paid employees.

Job Design And Motivation

- Job Characteristics Model (JCM)
 - Hackman and Oldham's job description model:
 - The five core job dimensions are skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback.
 - Internal rewards are obtained when:
 - An employee learns (*knowledge of results*) through (*feedback*) that he or she personally (*experienced responsibility through autonomy of work*) has performed well on a task that he or she cares about (*experienced meaningfulness through skill variety, task identity, and/or task significance*).

25

JCM: Core Job Dimensions

- **Skill variety**
 - The degree to which the job requires a variety of activities so the worker can use a number of different skills and talents
- **Task identity**
 - The degree to which the job requires completion of a whole and identifiable piece of work
- **Task significance**
 - The degree to which the job affects the lives or work of other people

26

JCM: Core Job Dimensions (cont'd)

- **Autonomy**
 - The degree to which the job provides freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out
- **Feedback**
 - The degree to which carrying out the work activities required by the job results in the individual's obtaining direct and clear information about the effectiveness of his or her performance

27

EXHIBIT 7-8 The Job Characteristics Model

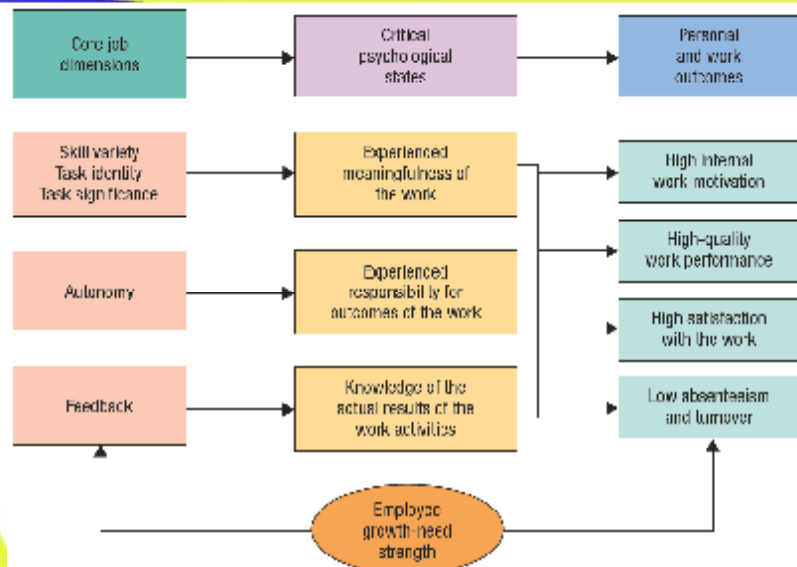
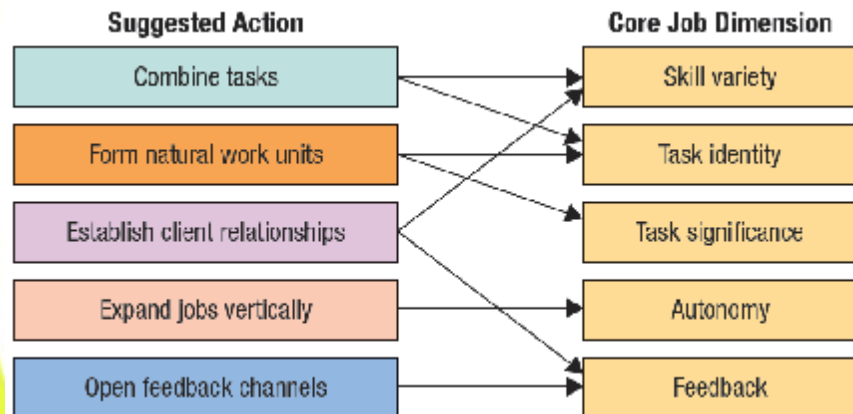


EXHIBIT 7-9 Guidelines for Job Redesign



29

Expectancy Theory (Vroom)

- An individual tends to act in a certain way, in the expectation that the act will be followed by given outcome, and according to the attractiveness of that outcome to the individual.
 - The extent to which individuals are motivated to perform to get a reward of value to them is based on their belief that their performance will result in the reward they want.

30

Expectancy Theory (cont'd)

- Emphasizes self interest in the alignment of rewards with employee wants.
- Addresses why employees view certain outcomes (rewards) as attractive or unattractive.
- Emphasizes the connections among expected behaviors, rewards, and organizational goals.
- Is concerned with individual perceptions and the provision of feedback.

31

Expectancy Theory (cont'd)

- **Effort–Performance**
 - The perceived probability that exerting a given amount of effort will lead to performance
- **Performance–Reward**
 - The belief that performing at a particular level will lead to the attainment of a desired outcome
- **Attractiveness**
 - The importance placed on the potential outcome or reward that can be achieved on the job.

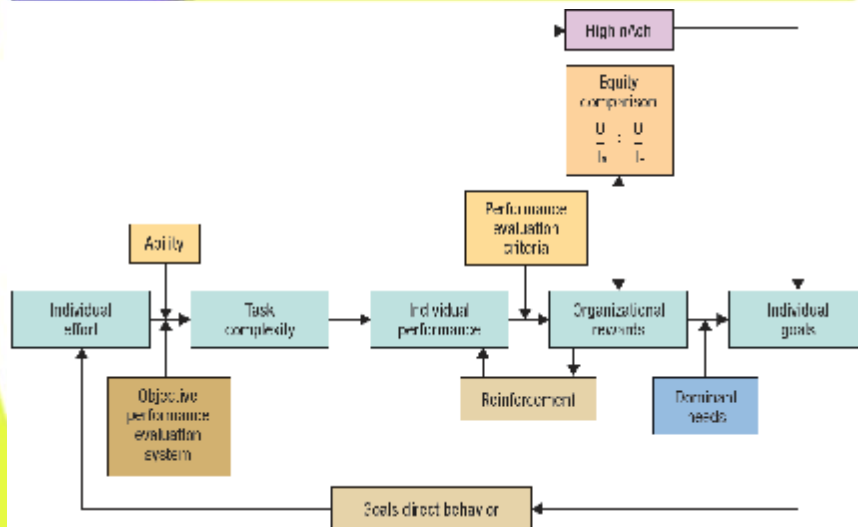
32

EXHIBIT 7-10 Simplified Expectancy Theory



33

EXHIBIT 7-11 Integrating Theories of Motivation



Steps in Motivating Employees

1. Recognize individual differences.
2. Match people to jobs.
3. Use goals.
4. Ensure that goals are perceived as attainable.
5. Individualize rewards.
6. Link rewards to performance.
7. Check the system for equity.
8. Don't ignore money.

35

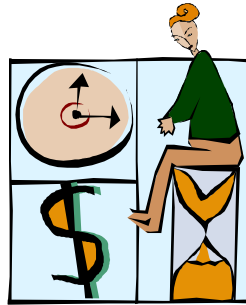
Contemporary Issues in Motivation

- **Flexibility: The Key To Motivating A Diverse Workforce**
 - Recognizing the different personal needs and goals of individuals.
 - Providing a diversity of rewards to match the varied needs of employees.
 - Being flexible in accommodating the cultural differences within a diverse workforce when attempting to motivate workers.

36

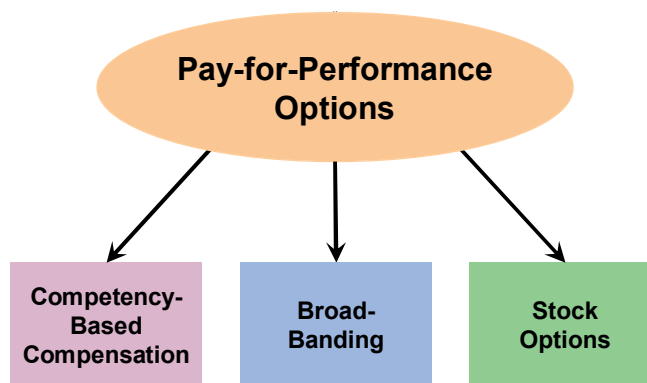
Should Employees Be Paid for Performance or Time on the Job?

- Pay-for-Performance Programs
 - Compensation plans that pay employees on the basis of performance measures not directly related to time spent on the job.
 - Piece-rate plans
 - Gainsharing
 - Wage-incentive
 - Profit sharing
 - Lump-sum bonuses



37

Compensation Alternatives



38

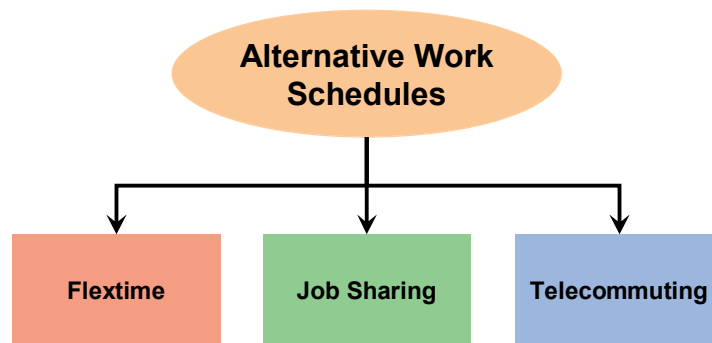
Motivating Other Employees

- **Minimum-Wage Employees**
 - Use employee recognition programs
 - Provide praise
 - Empower employees
 - Provide career development opportunities
- **Professional and Technical Employees**
 - Provide job challenge: new assignments and projects
 - Provide support and resources
 - Increase autonomy
 - Provide continuing education opportunities
 - Provide recognition for accomplishments



39

Work-Life Balance



40

How Entrepreneurs Motivate Employees

- Entrepreneurs Motivate Employees By:
 - Allowing them to complete the whole job.
 - Having employees work together across departments and functions in the organization.
 - Using participative decision making in which employees provide input into decisions.
 - Delegating decisions and duties, turning over the responsibility for carrying them out to employees.
 - Redesigning their jobs so they have discretion over the way they do their work.

41

Chương 8 – Kiểm tra

Học gì?



- Khái niệm kiểm tra
- Vai trò của kiểm tra
- Các cách kiểm tra cơ bản
- Quy trình kiểm tra
- Các nhân tố ảnh hưởng

3

What Is Control?

- **Control**
 - Monitoring activities to ensure that they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations
 - Ensures that activities are completed in ways that lead to the attainment of the organization's goals.

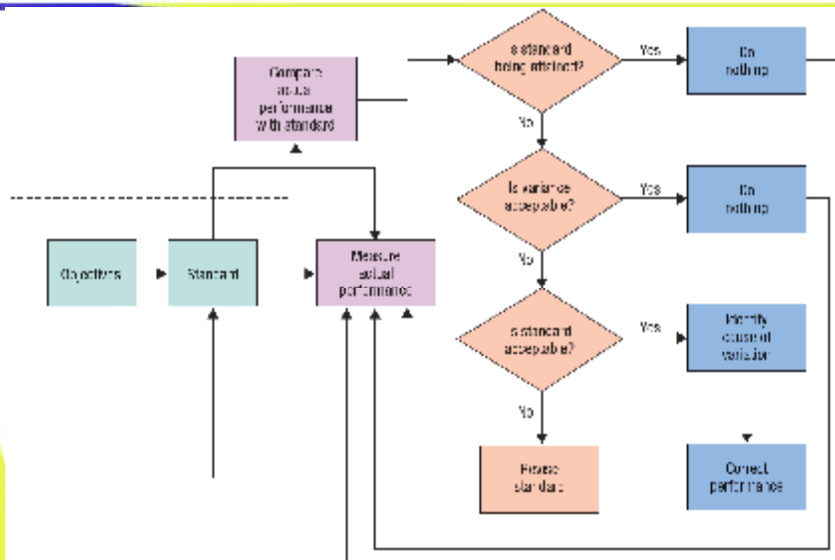


4

EXHIBIT 8-1 Characteristics of Three Approaches to Designing Control Systems

Type of Control	Characteristics
Market	Uses external market mechanisms, such as price competition and relative market share, to establish standards used in system. Typically used by organizations with clearly specified and distinct products or services that face considerable marketplace competition.
Bureaucratic	Emphasizes organizational authority. Relies on administrative and hierarchical mechanisms, such as rules, regulations, procedures, policies, standardization of activities, well-defined job descriptions, and budgets to ensure that employees exhibit appropriate behaviors and meet performance standards.
Clan	Regulates employee behavior by the shared values, norms, traditions, rituals, beliefs, and other aspects of the organization's culture. Often used by organizations in which teams are common and technology is changing rapidly.

EXHIBIT 8-2 The Control Process



Steps in the Control Process

1. Measuring Actual Performance

- Personal observation, statistical reports, oral reports, and written reports
- Management by walking around (MBWA)
 - A phrase used to describe when a manager is out in the work area interacting with employees



7

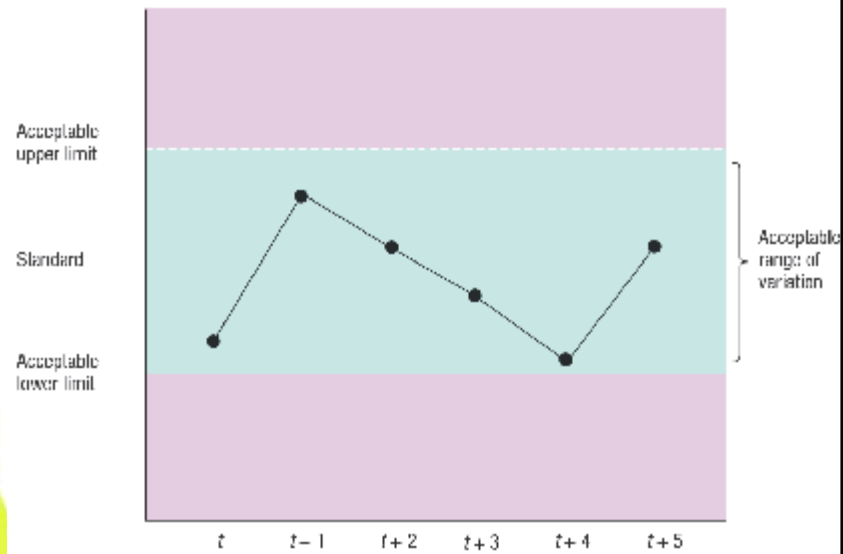
Steps in the Control Process (cont'd)

2. Comparing actual performance against a standard

- Comparison to objective measures: budgets, standards, goals
- Range of variation
 - The acceptable parameters of variance between actual performance and the standard

8

EXHIBIT 8-3 Defining an Acceptable Range of Variation



Steps in the Control Process (cont'd)

3. Taking managerial action to correct deviations or inadequate standards
 - Immediate corrective action
 - Correcting a problem at once to get performance back on track
 - Basic corrective action
 - Determining how and why performance has deviated and then correcting the source of deviation
 - Revising the standard
 - Adjusting the performance standard to reflect current and predicted future performance capabilities

EXHIBIT 8-4 South Atlantic Distributors' Sales Performance for July (hundreds of cases)

BRAND	STANDARD	ACTUAL	OVER (UNDER)
Heinek	1,075	913	(162)
Molson	630	634	4
Beck's	800	912	112
Moosehead	620	677	57
Labatt's	540	672	132
Corona	180	140	(40)
Anheuser Light	225	220	(5)
Dus Equis	80	65	(15)
Toronto	170	286	116
TOTAL CASES	4,300	4,467	167

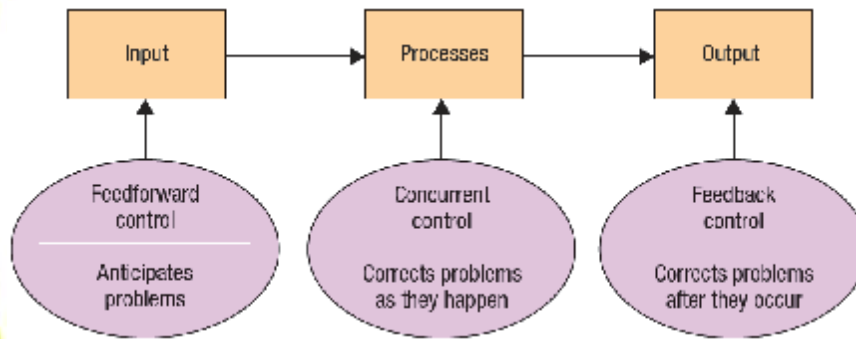
11

Types Of Control

- Feedforward Control
 - Prevents anticipated problems.
- Concurrent Control
 - Takes place while an activity is in progress.
- Feedback Control
 - Takes place after an action
 - Provides evidence of planning effectiveness
 - Provides motivational information to employees

12

EXHIBIT 8-5 Types of Control



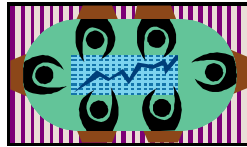
13

Steps in Performance Feedback

1. Schedule the feedback session in advance and be prepared.
2. Put the employee at ease.
3. Make sure the employee knows the purpose of the feedback session.
4. Focus on specific rather than general work behaviors.
5. Keep comments impersonal and job related.
6. Support feedback with hard data.
7. Direct the negative feedback toward work-related behavior that the employee controls.
8. Let the employee speak.
9. Ensure that the employee has a clear and full understanding of the feedback.
10. Detail a future plan of action.

The Qualities Of An Effective Control System

- Accuracy
- Timeliness
- Economy
- Flexibility
- Understandability
- Reasonable criteria
- Strategic placement
- Emphasis on the exception
- Multiple criteria
- Corrective action



15

What Contingency Factors Affect the Design of A Control System?

- Size of the organization
- The job/function's position in the organization's hierarchy
- Degree of organizational decentralization
- Type of organizational culture
- Importance of the activity to the organization's success

16

EXHIBIT 8–6 Contingency Factors in the Design of Control Systems

Contingency Variable	Control Recommendations
Organization size → Small → Large	▶ Informal, personal, management-by-walking-around ▶ Formal, impersonal, executive rules and regulations
Position and level → High → Low	▶ More controls ▶ Few, easy to measure controls
Degree of formal education → High → Low	▶ Increased number and breadth of controls ▶ Reduced number of controls
Organizational culture → Open and supportive → Threatening	▶ Informal, self-control ▶ Formal, extensive impersonal controls
Importance of variability → High → Low	▶ Elaborate, comprehensive controls ▶ Less informal controls

17

A Special Case of Control: Sarbanes-Oxley Act

- A law establishing procedures for public companies to report their financial status.
 - The CEO and CFO must personally certify the organization's financial reports.
 - The organization must have in place procedures and guidelines for audit committees.
 - CEOs and CFOs must pay back bonuses and stock options if corporate profits are restated.
 - Personal loans or lines of credit for executives are now prohibited.

18

A Special Case of Control: Sarbanes-Oxley Act (cont'd)

- **Penalties for Noncompliance:**
 - Falsely stating corporate financials, can result in the executive being fined up to \$1 million and imprisoned for up to 10 years.
 - If the executive's action is determined to be willful, both the fine and the jail time can be doubled.
- **Reporting of Corporate Misdeeds**
 - Establish an environment free from reprisals
 - Protection for employees who come forward (whistle-blowing) and report wrongdoing by executives.

19

Controls And Cultural Differences

- **Methods of controlling employee behavior and operations can be quite different in different countries.**
 - Distance creates a tendency for formalized controls in the form of extensive, formal reports.
 - In less technologically advanced countries, direct supervision and highly centralized decision making are the basic means of control.
 - Local laws constraint the corrective actions that managers can take foreign countries.

20

The Dysfunctional Side Of Control

- Problems with Unfocused Controls
 - Failure to achieve desired or intended results occur when control measures lack specificity
- Problems with Incomplete Control Measures
 - Individuals or organizational units attempt to look good exclusively on control measures.
- Problems with Inflexible or Unreasonable Control Standards
 - Controls and organizational goals will be ignored or manipulated.

21

Contemporary Issues In Control

- The right to personal privacy in the workplace versus:
 - Employer's monitoring of employee activities in the workplace
 - Employer's liability for employees creating a hostile environment
 - Employer's need to protect intellectual property

Remember: The computer on your desk belongs to the company.

22

Perspective on Employee Theft

- Industrial Security
 - The opportunity to steal presents itself through lax controls and favorable circumstances.
- Criminologists
 - Employees steal to relieve themselves of financial-based or vice-based pressures.
- Clinical Psychologists
 - Employees steal because they can rationalize whatever they are doing as being correct and appropriate behavior.

23

EXHIBIT 8-7 Control Measures for Detering or Reducing Employee Theft or Fraud

FEEDFORWARD	CONCURRENT	FEEDBACK
Engage in formal and/or informal training.	Train employees with respect to integrity.	Place sure employees understand theft or fraud has occurred, not making excuses but stating why behavior that occurred was unacceptable.
Establish specific policies defining behavior, rules and discipline procedures.	Openly communicate the costs of stealing.	Use the services of professional investigators.
Monitor employees in working practices.	Let employees know on a regular basis about the numbers in stealing theft and fraud.	Review control measures.
Use a variety of employees about the policies.	Use of formal surveillance equipment, conditions warrant.	Test the management's effectiveness of the relationship of managers and employees.
Use professional services to monitor the activities of employees.	Install "back out" buttons on computers, telephones, a central telephone console, a central telephone console.	
	Use a legal strategy.	

24

EXHIBIT 8–8 Suggestions for Achieving a Supportive Growth-Oriented Culture

- Keep the lines of communication open—inform employees about major issues.
- Establish trust by being honest, open, and forthright about the challenges and rewards of being a growing organization.
- Be a good listener—find out what employees are thinking and facing.
- Be willing to delegate duties.
- Be flexible—be willing to change your plans if necessary.
- Provide consistent and regular feedback by letting employees know the outcomes—good and bad.
- Reinforce the contributions of each person by recognizing employees' efforts.
- Continually train employees to enhance their capabilities and skills.
- Maintain the focus on the venture's mission even as it grows.
- Establish and reinforce a "we" spirit, because a successful growing venture takes the coordinated efforts of all the employees.

25

How An Entrepreneur Can Control For Growth

- Planning for Growth
 - By addressing growth strategies as part of business planning but not being overly rigid in planning.
- Organizing for Growth
 - The key challenges include finding capital, finding people, and strengthening the organizational culture.
- Controlling for Growth
 - Maintaining good financial records and financial controls over cash flow, inventory, customer data, sales orders, receivables, payables, and costs.

26

How Does the Entrepreneur Exit the Venture

- Reasons for Harvesting a Venture
 - Cashing out of the investment in a venture
 - Exiting due to poor financial returns or organizational performance of the venture
 - A desire to pursue other ventures
- Business Valuation Methods
 - Asset valuation
 - Earnings valuation
 - Cash flow valuation

27

MANY THANKS FOR
YOUR VALUED ATTENTION

28