

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CÔNG NGHIỆP TUY HÒA



***GIÁO TRÌNH***  
***QUẢN TRỊ HỌC***

Tháng 12/2012

## MỤC LỤC

|  |    |
|--|----|
| LỜI NÓI ĐẦU .....  | 1  |
| <i>Chương 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ</i> .....                       | 3  |
| <b>1.1. KHÁI NIỆM VÀ CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ</b> .....                          | 3  |
| 1.1.1. Khái niệm về quản trị.....  | 3  |
| 1.1.2. Chức năng quản trị.....   | 3  |
| 1.2.3. Tính phổ biến của quản trị.....                                     | 4  |
| <b>1.2. NHÀ QUẢN TRỊ</b> .....   | 6  |
| 1.2.1. Các khái niệm .....   | 6  |
| 1.2.2. Các cấp bậc trong một tổ chức.....                                  | 7  |
| 1.2.3. Kỹ năng của nhà quản trị.....                                       | 8  |
| 1.2.4. Vai trò của nhà quản trị .....                                      | 9  |
| <b>1.3. KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ</b> .....                          | 10 |
| 1.3.1. Quản trị là khoa học .....  | 10 |
| 1.3.2. Quản trị là một nghệ thuật.....                                     | 11 |
| <b>TÓM TẮT KIẾN THỨC</b> .....   | 11 |
| <b>CÂU HỎI ÔN TẬP</b> .....  | 11 |
| <b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG</b> .....  | 12 |
| <i>Chương 2 VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC</i> .....                                  | 15 |
| <b>2.1. VĂN HÓA NÔNG NGHIỆP VÀ CÁC LOẠI HÌNH TIÊU BIỂU</b> .....           | 15 |
| 2.1.1. Khái niệm.....  | 15 |
| 2.1.2. Các loại hình văn hóa tiêu biểu .....                               | 16 |
| <b>2.2. VĂN HÓA TỔ CHỨC</b> .....  | 17 |
| 2.2.1. Khái niệm và thành tố của văn hóa tổ chức .....                     | 17 |
| 2.2.2. Các loại hình văn hóa tổ chức .....                                 | 18 |
| 2.2.3. Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức .....                      | 19 |
| 2.2.4. Vấn đề thay đổi văn hóa .....                                       | 20 |
| <b>2.3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ</b> ..... | 22 |
| 2.3.1. Văn hóa và hoạch định .....   | 22 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.2. Văn hóa và tổ chức .....  | 23        |
| 2.3.3. Văn hóa và điều khiển .....   | 23        |
| 2.3.4. Văn hóa và kiểm tra .....   | 25        |
| <b>TÓM TẮT KIẾN THỨC.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>CÂU HỎI ÔN TẬP.....</b>   | <b>27</b> |
| <b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>  | <b>27</b> |
| <i>Chương 3</i> <b>CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>3.1. KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG CỦA HOẠCH ĐỊNH .....</b>   | <b>29</b> |
| 3.1.1. Khái niệm.....  | 29        |
| 3.1.2. Tác dụng của hoạch định .....   | 30        |
| 3.1.3. Vai trò của hoạch định .....  | 30        |
| 3.1.4. Các loại hoạch định .....   | 31        |
| <b>3.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.3. NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP .....</b>                  | <b>39</b> |
| 3.3.1. Ma trận phát triển-tham gia thị trường (Mô hình ma trận BCG của nhóm tư vấn Boston) ..... | 39        |
| 3.3.2. Ma trận điểm yếu-điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ (SWOT).....                                  | 41        |
| <b>TÓM TẮT KIẾN THỨC.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>CÂU HỎI ÔN TẬP.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>  | <b>44</b> |
| <i>Chương 4</i> <b>CHỨC NĂNG TỔ CHỨC.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>4.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CHỨC NĂNG TỔ CHỨC .....</b>   | <b>47</b> |
| 4.1.1. Khái niệm.....  | 47        |
| 4.1.2. Vai trò .....   | 48        |
| <b>4.2. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC .....</b>                                    | <b>48</b> |
| 4.2.1. Tầm hạn quản trị.....   | 48        |
| 4.2.2. Quyền hành trong quản trị .....   | 50        |
| 4.2.3. Phân cấp quản trị .....   | 51        |
| <b>4.3. CÁC MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN.....</b>   | <b>52</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức .....                          | 52        |
| 4.3.2. Các nguyên tắc của cơ cấu tổ chức .....                 | 53        |
| 4.3.3. Các yêu cầu khi thiết kế cơ cấu tổ chức.....            | 54        |
| 4.3.4. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.....                   | 54        |
| 4.3.5. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức..... | 60        |
| <b>4.4. SỰ PHÂN CHIA QUYỀN LỰC.....</b>                        | <b>63</b> |
| 4.4.1. Khái niệm.....  | 63        |
| 4.4.2. Ủy quyền .....  | 64        |
| <b>TÓM TẮT KIẾN THỨC.....</b>                                  | <b>67</b> |
| <b>CÂU HỎI ÔN TẬP.....</b>                                     | <b>67</b> |
| <b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>                                | <b>68</b> |
| <b><i>Chương 5</i> CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN .....</b>              | <b>71</b> |
| <b>5.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA ĐIỀU KHIỂN.....</b>           | <b>71</b> |
| 5.1.1. Khái niệm.....  | 71        |
| 5.1.2. Vai trò của chức năng điều khiển .....                  | 71        |
| <b>5.2. TUYỂN DỤNG, ĐÀO TẠO VÀ ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN.....</b>    | <b>72</b> |
| 5.2.1. Tuyển dụng .....  | 72        |
| 5.2.2. Đào tạo nhân viên .....                                 | 73        |
| 5.2.3. Động viên nhân viên .....                               | 74        |
| <b>5.3. LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO.....</b>               | <b>77</b> |
| 5.3.1. Lãnh đạo và người lãnh đạo.....                         | 77        |
| 5.3.2. Phong cách lãnh đạo .....                               | 78        |
| <b>5.4. THÔNG TIN VÀ QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT .....</b>               | <b>81</b> |
| 5.4.1. Thông tin.....  | 81        |
| 5.4.2. Quản trị xung đột .....                                 | 85        |
| <b>TÓM TẮT KIẾN THỨC.....</b>                                  | <b>88</b> |
| <b>CÂU HỎI ÔN TẬP.....</b>                                     | <b>88</b> |
| <b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>                                | <b>89</b> |
| <b><i>Chương 6</i> CHỨC NĂNG KIỂM TRA .....</b>                | <b>91</b> |
| <b>6.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA .....</b>           | <b>91</b> |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1.1. Khái niệm.....                           | 91  |
| 6.1.2. Mục đích của kiểm tra.....               | 91  |
| 6.2. TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT.....                  | 91  |
| 6.2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn.....            | 92  |
| 6.2.2. Đo lường và đánh giá việc thực hiện..... | 92  |
| 6.2.3. Sửa chữa sai lầm.....                    | 93  |
| 6.3. CÁC LOẠI HÌNH KIỂM SOÁT .....              | 93  |
| 6.3.1. Kiểm tra tài chính.....                  | 93  |
| 6.3.2. Kiểm tra hành vi.....                    | 95  |
| TÓM TẮT KIẾN THỨC.....                          | 97  |
| CÂU HỎI ÔN TẬP.....                             | 97  |
| BÀI TẬP TÌNH HUỐNG.....                         | 97  |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO.....                         | 100 |

## LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị học được xem là môn cơ sở của chuyên ngành Quản trị Kinh doanh, đồng thời nó cũng là một môn học căn bản, nền tảng cho các ngành học thuộc khối ngành Kinh tế tại các trường Đại học, Cao đẳng nói chung và trường Cao đẳng Công nghiệp Tuy Hòa nói riêng. Thêm vào đó, môn học này còn trang bị cho sinh viên một cái nhìn khái quát, tổng thể về quản trị. Chính vì lý do đó mà các giáo viên trong tổ bộ môn Kinh tế cơ sở đã quyết định biên soạn Giáo trình Quản trị học. Giáo trình này được biên soạn dựa trên đề cương và bài giảng Quản trị học đã được giảng dạy tại trường Cao đẳng Công nghiệp Tuy Hòa từ nhiều năm nay, có tham khảo thêm các tài liệu về Quản trị học trong và ngoài nước. Tham gia biên soạn giáo trình là những giáo viên có kinh nghiệm giảng dạy bộ môn này trong một thời gian tương đối dài. Đây là giáo trình dùng để tham khảo cho các khối ngành kinh tế các bậc Cao đẳng và Đại học của tất cả các hệ.

Giáo trình này sẽ được chia làm 6 chương với các nội dung cụ thể như sau:

- Chương 1: Những vấn đề chung về quản trị, nội dung của chương này giới thiệu đến người đọc một cách khái quát về quản trị và nhà quản trị.

- Chương 2: Văn hóa của tổ chức, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm về văn hóa, ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới tiến trình quản lý doanh nghiệp, các yếu tố hình thành văn hóa tổ chức.

- Chương 3: Chức năng hoạch định, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm cơ sở của hoạch định, quản lý theo mục tiêu, quy trình hoạch định, các công cụ hoạch định.

- Chương 4: Chức năng tổ chức, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm, nội dung của công tác tổ chức, các mô hình cơ cấu tổ chức cơ bản, sự phân chia quyền lực.

- Chương 5: Chức năng điều khiển, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm về công tác điều khiển, tuyển dụng và đào tạo nhân viên, lãnh đạo và phong cách lãnh đạo, thông tin và quản trị xung đột, động viên.

- Chương 6: Chức năng kiểm tra, nội dung chương này tập trung vào việc đưa ra khái niệm về công tác kiểm tra, các loại hình kiểm tra, tiến trình kiểm tra, công cụ kiểm tra.

Khi tham khảo giáo trình Quản trị học này, ngoài việc cung cấp các kiến thức cơ bản, cốt lõi về quản trị, người đọc có thể được trải nghiệm cũng như hiểu rõ các vấn đề về quản trị hơn thông qua những bài tập tình huống và các câu hỏi kèm theo ở phần cuối của mỗi chương.

### **Phân công biên soạn giáo trình:**

- Trần Đắc Thọ: chủ biên và biên soạn chương 6
- ThS. Hoàng Thị Cẩm Tú: biên soạn chương 1 và chương 2
- Phạm Thị Vân: biên soạn chương 3
- Hồ Thị Mỹ Lam: biên soạn chương 4
- Nguyễn Thị Lệ Hằng: biên soạn chương 5

Trong quá trình viết và biên soạn giáo trình Quản trị học, chúng tôi nhận được rất nhiều ý kiến đóng góp từ Ban giám hiệu nhà trường, các phòng ban, đồng nghiệp trong và ngoài khoa. Chúng tôi xin ghi nhận và cảm ơn tất cả các ý kiến đóng góp ý quý báu đó vì nó tạo ra sự thành công cho giáo trình Quản trị học mà chúng tôi đã biên soạn.

**Phú Yên, tháng 12 năm 2012**

**Nhóm biên soạn**

## **Chương 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ**

Để có thể đi sâu phân tích các nội dung, khía cạnh về quản trị, người đọc cần có một cái nhìn khái quát tổng thể về quản trị - nhà quản trị, các chức năng về quản trị, các kỹ thuật cần phải có của nhà quản trị, vai trò của nhà quản trị, khoa học và nghệ thuật trong quản trị:

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Biết được về tổ chức và hoạt động quản trị trong một tổ chức.
- Phân biệt được các thành viên trong tổ chức: nhà quản trị và người thừa hành.
- Biết được quá trình quản trị thông qua các chức năng quản trị.
- Phân tích được các kỹ năng mà nhà quản trị cần phải có và những vai trò cơ bản của nhà quản trị.

### **1.1. KHÁI NIỆM VÀ CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ**

#### **1.1.1. Khái niệm về quản trị**

Thuật ngữ quản trị dùng ở đây có nghĩa là *một phương thức làm cho những hoạt động tiến tới việc hoàn thành được mục tiêu ban đầu đề ra với một hiệu quả cao, với và thông qua những người khác*. Phương thức này bao gồm những chức năng hay hoạt động cơ bản mà nhà quản trị có thể sử dụng, đó là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

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 mục tiêu chung*.

Với định nghĩa này, chúng ta muốn xác định rằng những hoạt động quản trị là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tổ chức. Nếu mỗi cá nhân tự hoạt động, sống một mình thì không có hoạt động quản trị. Chỉ cần hai người quyết tâm kết hợp với nhau vì những mục tiêu chung thì sẽ phát sinh nhiều hoạt động mà lúc sống và làm việc một mình chưa ai có kinh nghiệm. Các hoạt động quản trị không những phát sinh khi con người kết hợp thành tổ chức mà lại còn cần thiết bởi nếu không có những hoạt động đó, mọi người trong tập thể sẽ không biết làm gì, làm lúc nào hoặc sẽ làm một cách không theo trật tự nhất định.

#### **1.1.2. Chức năng quản trị**

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng quản trị. Vào thập niên 30, Gulick và Urwisch nêu ra bảy chức năng quản trị: hoạch định (Planning), tổ chức (Organizing), nhân sự (Staffing), chỉ huy (Directing), phối hợp (Coordinating), kiểm tra (Reviewing) và tài chính (Budgeting) viết tắt là POSDCRB.

Henri Fayol thì đưa ra năm chức năng quản trị: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Những năm cuối của thập niên 80 trở lại đây, giữa các nhà khoa học và quản trị ở Mỹ có sự bàn luận về số các chức năng quản trị là bốn hay năm chức năng.

Gần đây những tác phẩm về quản trị của James Stoner và Stephen Robbins chia các chức năng quản trị thành: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Nhìn chung sự phân chia thành bốn hay năm chức năng là do những ý kiến khác biệt về quản trị nhân sự.

Trong giáo trình này chúng tôi đề nghị chia thành bốn chức năng cơ bản, trong đó chức năng điều khiển sẽ bao gồm từ việc tuyển dụng, động viên, lãnh đạo đến tạo nên một mạng lưới thông tin hữu hiệu nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.



- *Chức năng hoạch định*: là chức năng quản trị có mục đích xác lập một mô hình (tham chiếu) cho tương lai, nhờ đó mà ta nhận ra những cơ hội và rủi ro, căn cứ vào đó để làm những công việc ngay bây giờ để khai thác cơ hội và né tránh rủi ro, nguy cơ. Như vậy, hoạch định bao gồm việc định rõ những mục tiêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu của tổ chức và phát triển một hệ cấp những kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động. Hoạch định cũng có nghĩa là đem các nguồn lực để khai thác cơ hội và ngăn chặn hữu hiệu những rủi ro, bất trắc của môi trường.

- *Chức năng tổ chức*: là chức năng quản trị có mục đích phân vạch ra cấu trúc của tổ chức, nó bao gồm việc xác định những nhiệm vụ phải làm, ai sẽ thực hiện những nhiệm vụ đó, khi nào thì thực hiện xong, những nhiệm vụ đó được tập hợp như thế nào, ai báo cáo với ai và những quyết định được làm ra tại đâu, thiết lập ngân sách cần thiết để thực hiện kế hoạch. Tổ chức đúng đắn sẽ tạo nên môi trường thuận lợi thúc đẩy hoạt động đạt mục tiêu, nếu thực hiện chức năng tổ chức kém thì tổ chức sẽ thất bại cho dù hoạch định tốt.

- *Chức năng điều khiển*: là chức năng quản trị nhằm gây ảnh hưởng, thúc đẩy, hướng dẫn nguồn nhân lực thực hiện mục tiêu của tổ chức. Chức năng điều khiển liên quan đến quản trị nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân sự. Trong một tổ chức sẽ có nhiều con người, công việc của quản trị là điều khiển và phối hợp những người đó. Nó bao gồm việc động viên người dưới quyền, điều khiển hoạt động của những người khác, chọn lọc một kênh thông tin hiệu nghiệm nhất, giải quyết xung đột giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi, ... Lãnh đạo xuất sắc có khả năng đưa tổ chức đến thành công dù kế hoạch và tổ chức chưa thật sự tốt, nhưng chắc chắn sẽ thất bại nếu lãnh đạo kém.

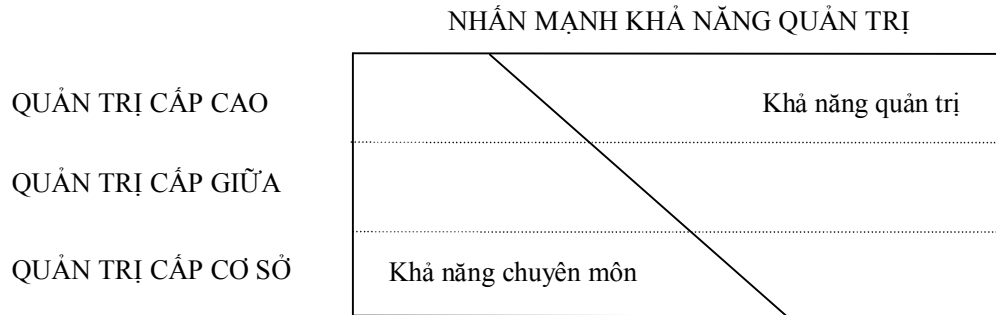
- *Chức năng kiểm tra*: là chức năng sau cùng của nhà quản trị, chức năng quản trị này thúc đẩy thành tích của tổ chức hướng về hoàn thành mục tiêu. Sau khi những mục tiêu đã được đặt ra, những kế hoạch đã được xác định, việc xếp đặt cơ cấu đã được vạch rõ, người đã được tuyển dụng, huấn luyện và động viên, công việc có thể còn có chỗ sai hỏng. Để đảm bảo công việc thực hiện như dự định, quản trị phải theo dõi xem tổ chức của mình hoạt động như thế nào, phải đo lường, so sánh kết quả thực hiện với những mục tiêu đã đặt ra nếu có những lệch hướng đáng kể thì quản trị có nhiệm vụ tìm nguyên nhân của việc đi lệch hướng và tìm các biện pháp thích hợp để đưa tổ chức trở lại đúng hướng. Chức năng kiểm tra là chức năng khép kín một chu kỳ quản trị, mở ra một chu kỳ quản trị mới tạo ra sự liên tục cho quá trình quản trị và nó là chức năng giúp nhà quản trị biết khi nào phải điều chỉnh hoạt động, khi nào cần phải hoạch định mới,...

### 1.2.3. Tính phổ biến của quản trị

Một số tác giả dùng từ “nhà quản trị” và “công việc nhà quản trị” để chỉ những nhà quản trị trong khu vực công cộng hay mô tả những người ở cấp cao nhất trong một tổ chức, có nhiệm vụ xác định những mục tiêu chính và những chính sách. Lĩnh vực quản trị bao gồm cả kinh doanh, Nhà nước và những tổ chức khác không nhằm kiếm lời. Những tổ chức khác nhau đó đều phải đối phó với những vấn đề quản trị như nhau và những nhà quản trị của họ thực hiện các chức năng giống nhau. Việc những nhà quản trị thường xuyên chuyển giữa hai khu vực quản lý Nhà nước và quản trị sản xuất kinh doanh là một bằng chứng nữa cho thấy những khái niệm quản trị có tính phổ biến cho tất cả những thể loại tổ chức.

Khi những quyết định trong kinh doanh càng có tính nguyên tắc và nhạy bén với chính trị hơn và khi các tổ chức phi lợi nhuận càng ngày càng muốn tăng thêm hiệu quả cho hoạt động của mình thì công việc quản trị càng có một nội dung chuyên môn hóa. Càng lên những cấp cao thì nội dung chuyên môn hóa càng có nhiều tính phổ biến vì càng ở những cấp cao hơn thì các nhà quản trị càng phải làm nhiều công việc đặc trưng của quản trị như: hoạch

định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra và càng ít tham gia vào những vấn đề kỹ thuật, chuyên môn hàng ngày.

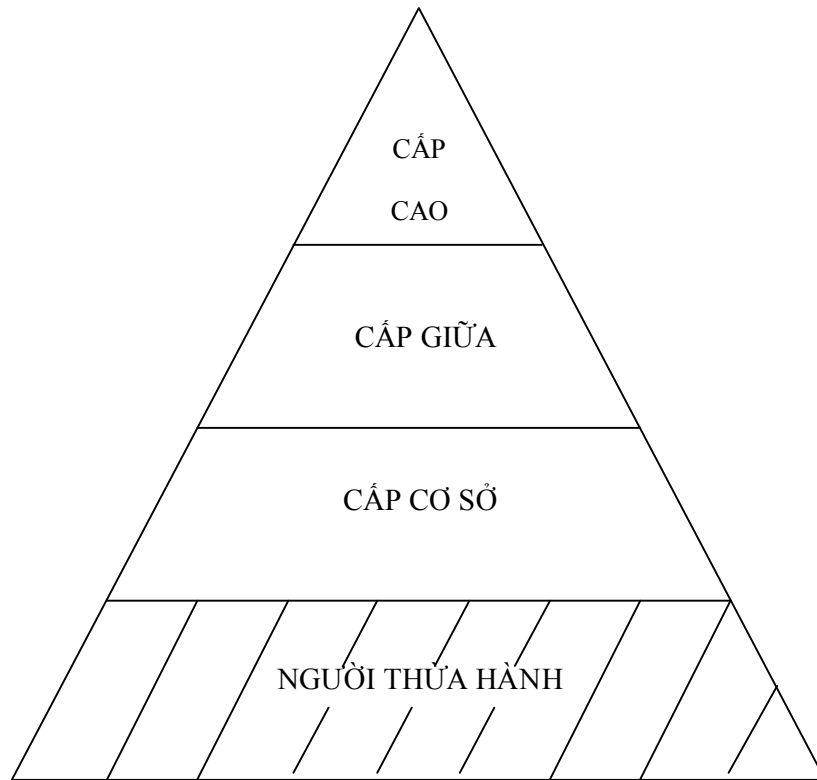


**Hình 1-1. Quan hệ giữa khả năng quản trị và khả năng chuyên môn**

Hình 1-1 cho thấy khả năng quản trị càng dần dần khả năng chuyên môn ở người quản trị khi tiến lên những cấp bậc cao hơn, vì thế những nhà quản trị dễ chuyển nhất là những người ở cấp thấp. Ở những cấp đó, khả năng chuyên môn ít cần đến nhưng năng lực quản trị lại quan trọng hơn, công việc của những nhà quản trị gần cao cấp càng giống nhau, mặc dù những tổ chức của họ có những mục tiêu hoàn toàn khác nhau. Trái lại, một tổ trưởng tổ chạy máy in trong một nhà in thì thật khó mà đổi sang làm trưởng ban tìm tòi những vi mạch ở phòng thí nghiệm điện tử. Cho nên mặc dù quản trị là một hoạt động chuyên môn hóa nhưng chỉ có những người quản trị cấp cao mới dễ chuyển đổi công việc.

| CẤP CƠ SỞ         | CẤP GIỮA          | CẤP CAO           |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| HOẠCH ĐỊNH<br>15% | HOẠCH ĐỊNH<br>18% | HOẠCH ĐỊNH<br>28% |
| TỔ CHỨC<br>24%    | TỔ CHỨC<br>33%    | TỔ CHỨC<br>36%    |
| ĐIỀU KHIỂN<br>51% | ĐIỀU KHIỂN<br>36% | ĐIỀU KHIỂN<br>22% |
| KIỂM TRA<br>10%   | KIỂM TRA<br>13%   | KIỂM TRA<br>14%   |

**Hình 1-2. Thời gian (tỉ lệ) dành cho mỗi chức năng theo cấp bậc**



**Hình 1-3. Các cấp bậc quản trị**

## 1.2. NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.2.1. Các khái niệm

#### a. Tổ chức

Tổ chức là sự sắp đặt người một cách có hệ thống nhằm thực hiện một mục đích nhất định. Các trường đại học, cao đẳng; một cơ quan nhà nước; một doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh, dịch vụ;... được xem là những tổ chức. Tất cả đều có ba đặc tính chung:

- Thứ nhất: chúng đều có mục đích riêng biệt. Mục đích này được cụ thể hóa thành mục tiêu hay hệ thống những mục tiêu.

- Thứ hai: mỗi tổ chức gồm có nhiều người.

- Thứ ba: tất cả các tổ chức đều phát triển thành một kiểu xếp đặt nhất định. Kiểu xếp đặt đó định rõ và giới hạn hành vi của các thành viên như nó bao gồm việc đặt ra những luật lệ, chỉ định số người giữ chức vụ thủ trưởng có một số quyền hành nhất định với một số người khác và xác định công việc của một số thành viên.

Như vậy, *một tổ chức là một thực thể có mục đích riêng biệt, có những thành viên và có một cơ cấu chặt chẽ có tính hệ thống.*

#### b. Người thừa hành

Người thừa hành là người trực tiếp làm một công việc hay một nhiệm vụ và không có trách nhiệm trông coi công việc của người khác.

Ví dụ như người công nhân trong một dây chuyền lắp ráp, một người đầu bếp làm các món ăn ở một nhà hàng hay một công nhân viên Nhà nước làm thủ tục cho một người có đơn xin cấp giấy chứng minh, ...

### c. Nhà quản trị

Nhà quản trị là thành viên của tổ chức, họ là người điều khiển công việc của người khác. Cũng có khi người quản trị ở cấp cơ sở làm cả công việc của người thừa hành.

Nhận thức vị trí trong tổ chức của một nhà quản trị giúp cho ta biết được vai trò của họ trong tổ chức vì dù ở cùng một cấp bậc nhưng có thể họ mang những chức danh khác nhau. Ở cấp cơ sở, một nhà quản trị thường có thể được gọi là giám thị, tổ trưởng trong một xưởng sản xuất, huấn luyện viên của một nhóm vận động viên. Một nhà quản trị cấp giữa có thể là giám đốc sở, trưởng bộ phận, chỉ đạo công trình, trưởng đơn vị, quản đốc phân xưởng hay quản đốc khu vực, ... Ở cấp cao hay gần cấp cao, ta có thể thấy những chức danh như phó giám đốc, giám đốc, hiệu trưởng trường đại học hay chủ tịch hội đồng quản trị. Cũng giống như các tổ chức, các nhà quản trị có những đặc tính chung mặc dù họ mang những chức năng khác nhau rất nhiều.

## 1.2.2. Các cấp bậc trong một tổ chức

Để làm dễ dàng cho việc nghiên cứu về quản trị, người ta thường chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành 3 cấp: nhà quản trị cấp cơ sở, nhà quản trị cấp giữa và nhà quản trị cấp cao.

### a. Nhà quản trị cấp cơ sở (first-line manager)

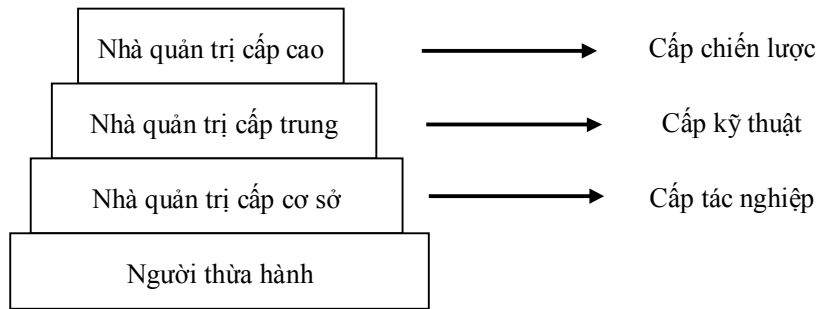
Họ là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Thông thường trong các cơ sở sản xuất họ thường được gọi là tổ trưởng, đốc công, trưởng nhóm, trưởng ca, ... với tư cách là nhà quản trị, họ có nhiệm vụ hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong các công việc hàng ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của cả tổ chức. Tuy nhiên, nhà quản trị cấp cơ sở cũng thường là người trực tiếp tham gia các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể như các nhân viên khác dưới quyền họ.

### b. Nhà quản trị cấp giữa (middle manager)

Là một khái niệm rộng dùng để chỉ những cấp chỉ huy trung gian, đứng trên các nhà quản trị cấp cơ sở và ở dưới cấp quản trị cấp cao (lãnh đạo). Đây có thể là các trưởng phòng, cửa hàng trưởng, quản đốc phân xưởng, ... Với cương vị này họ vừa quản trị các quản trị viên cấp cơ sở thuộc quyền vừa điều khiển các nhân viên khác. So với chức năng của quản trị viên cấp cơ sở, quản trị viên cấp giữa có chức năng thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức bằng cách phối hợp các công việc thực hiện nhằm hướng đến sự hoàn thành mục tiêu chung.

### c. Nhà quản trị cấp cao (senior manager)

Các nhà quản trị cấp cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức. Chức năng chính của các quản trị viên cấp cao là xây dựng chiến lược hành động và phát triển của tổ chức. Chức danh của quản trị viên cấp cao trong các đơn vị sản xuất kinh doanh thường là chủ tịch, ủy viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, ...



**Hình 1-4. Nhà quản trị và các cấp quản trị**

### 1.2.3. Kỹ năng của nhà quản trị

Để có thể hoàn thành tốt các chức năng quản trị là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra, nhà quản trị cần có một số kỹ năng cần thiết. Robert Katz đã trình bày ba loại kỹ năng mà mỗi nhà quản trị cần phải có và những kỹ năng đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức mà nhà quản trị phụ trách, đồng thời cũng có ảnh hưởng đến sự phát triển nghề nghiệp của các nhà quản trị. Ba loại kỹ năng đó là: kỹ năng kỹ thuật (technical skills), kỹ năng nhân sự (human skills) và kỹ năng tư duy (conceptual skills).

#### a. Kỹ năng kỹ thuật

Kỹ năng kỹ thuật là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, nói cách khác là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Nhà quản trị có trình độ chuyên môn nghiệp vụ thông qua việc theo học ở đại học hay các lớp bồi dưỡng do cơ quan tổ chức.

#### b. Kỹ năng nhân sự

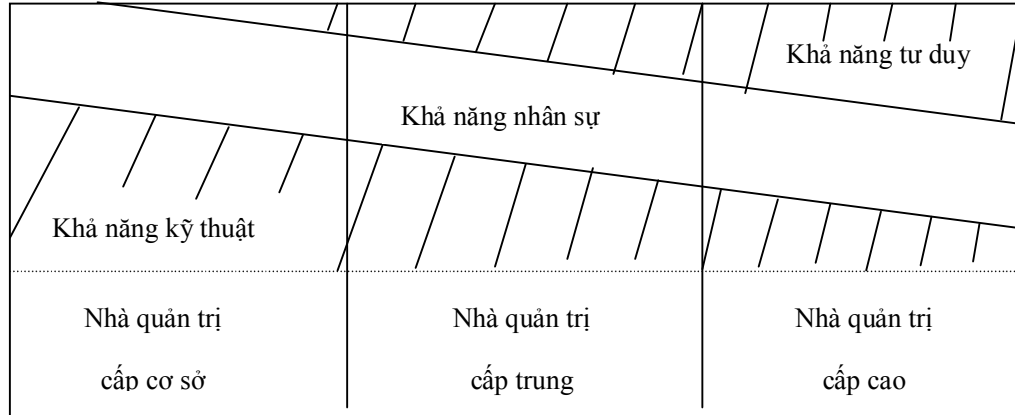
Kỹ năng nhân sự liên quan đến khả năng cùng làm việc, đồng viên và điều khiển con người và tập thể trong tổ chức dù những người đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng hay cấp trên. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với người khác để nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị là biết cách thông đạt hữu hiệu (viết và nói), có thái độ quan tâm tích cực đến người khác và cung cách làm việc, xây dựng không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung và biết cách động viên các nhân viên dưới quyền.

#### c. Kỹ năng tư duy

Kỹ năng tư duy là kỹ năng đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản trị, nhất là nhà quản trị cấp cao. Kỹ năng này đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường, biết cách phân tích và giải quyết vấn đề một cách hệ thống, biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được. Kỹ năng tư duy là kỹ năng khó tiếp thu nhất và không phải bất kỳ một nhà quản trị nào cũng đạt được mức độ tư duy cần thiết trong công việc. Tuy nhiên, kỹ năng này sẽ được gia tăng trong quá trình làm việc và tiếp xúc trực tiếp với công việc.

Một nhà quản trị đều phải đầy đủ ba loại kỹ năng trên nhưng tầm quan trọng của mỗi loại kỹ năng tùy theo cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức. Nói chung, kỹ năng kỹ thuật giảm dần sự quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị. Ở cấp càng cao, các nhà quản trị càng cần phải có nhiều kỹ năng tư duy chiến lược hơn. Ở cấp quản

trị thấp, kỹ năng kỹ thuật là cần thiết vì ở cấp này, nhà quản trị làm việc chặt chẽ với tiến trình sản xuất - là nơi mà tài năng kỹ thuật đặc biệt quan trọng. Kỹ năng tư duy chiến lược rất cần thiết đối với các nhà quản trị cấp cao vì những kế hoạch, chính sách và quy định ở cấp này đòi hỏi nhà quản trị phải có năng lực hiểu biết mức độ ảnh hưởng với một sự thay đổi trong lĩnh vực này đối với nhiều lĩnh vực khác trong tổ chức. Kỹ năng nhân sự là cần thiết với nhà quản trị ở mọi cấp vì nhà quản trị nào cũng làm việc với con người.



**Hình 1-5. Khả năng quản trị của các cấp quản trị**

#### 1.2.4. Vai trò của nhà quản trị

Trong hoạt động thực tiễn, nhà quản trị phải làm nhiều công việc khác nhau, thậm chí phải ứng xử theo nhiều cách khác nhau, đối với cấp trên, cấp dưới, khách hàng, đối tác, cơ quan chủ quản, các cổ đông, quần chúng, xã hội,...

Henry Mintzberg đã nghiên cứu những hoạt động bình thường của nhà quản trị và cho rằng mọi nhà quản trị đều phải thực hiện mười loại vai trò khác nhau. Mười loại vai trò đó tập trung trong ba nhóm lớn: vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và vai trò quyết định.

##### a. Vai trò quan hệ với con người

- Vai trò người đại diện: là biểu tượng, tượng trưng cho tập thể, có tính chất nghi lễ trong tổ chức.

- Vai trò của người lãnh đạo: đòi hỏi nhà quản trị phải phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền.

- Vai trò liên lạc: quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ.

##### b. Vai trò thông tin

- Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin liên quan đến tổ chức và đến hoạt động của đơn vị.

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

- Vai trò phổ biến những thông tin liên hệ đến người có liên quan có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.

- Vai trò cung cấp thông tin cho các bộ phận trong cùng một đơn vị hay cho các cơ quan bên ngoài. Mục tiêu của sự thay mặt phát biểu này có thể là để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

### c. Vai trò quyết định

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

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

- Vai trò giải quyết xáo trộn: nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

- Vai trò người phân phối tài nguyên: nhà quản trị trong tình huống phải quyết định nên phân phối tài nguyên cho ai và với số lượng như thế nào thì lúc đó nhà quản trị đóng vai trò phân phối nguồn lực. Các nguồn lực đó có thể là tiền bạc, thời gian, quyền hành, trang thiết bị, con người,... Thông thường, khi các nguồn lực dồi dào, mọi nhà quản trị đều có thể thực hiện vai trò này một cách dễ dàng. Nhưng khi các nguồn lực khan hiếm, quyết định của nhà quản trị trong vấn đề này sẽ khó khăn hơn vì có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của một đơn vị hay thậm chí của toàn thể tổ chức.

- Vai trò người đàm phán: nhà quản trị đóng vai trò là nhà thương thuyết, đàm phán thay mặt cho tổ chức trong quá trình hoạt động.

## 1.3. KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ

### 1.3.1. Quản trị là khoa học

Khoa học là một lĩnh vực tri thức gồm những kinh nghiệm đã được tổng kết và khái quát hóa, nó có thể áp dụng tổng quát trong mọi trường hợp. Khoa học quản trị có mọi đặc tính cơ bản của mọi khoa học, do đó có thể học và áp dụng trong thực tế. Khoa học quản trị sẽ nghiên cứu, phân tích công việc quản trị trong các tổ chức, tổng quát hóa các kinh nghiệm tốt thành nguyên tắc và lý thuyết áp dụng cho mọi hình thức quản trị tương tự. Nó cũng giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết áp dụng cho mọi hình thức quản trị tương tự. Nó cũng giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết cùng những kỹ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ, qua đó giúp tổ chức hoàn thành mục tiêu.

Khoa học quản trị tập trung nghiên cứu các hoạt động quản trị thực chất, tức là những hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động. Khoa học quản trị cung cấp các khái niệm làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như: quản trị sản xuất, quản trị marketing, quản trị nhân sự, quản trị chất lượng, quản trị hành chính, quản trị Nhà nước,...

Khoa học quản trị là một khoa học vì nó có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu. Khoa học quản trị cũng là một khoa học liên ngành vì nó sử dụng tri thức của nhiều ngành học như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, thống kê,... Khoa học quản trị nhằm:

- Cung cấp cho nhà quản trị một cách suy nghĩ có hệ thống trước các vấn đề phát sinh, cung cấp các phương pháp khoa học giải quyết các vấn đề trong thực tiễn làm việc... Thực tế đã chứng minh các phương pháp giải quyết khoa học đã là kiến thức không thể thiếu của các nhà quản trị.

- Cung cấp cho nhà quản trị các khái niệm và ý niệm nhằm phân tích, đánh giá và nhận diện bản chất các vấn đề. Từ đó, hiểu biết và vận dụng chính xác các quyết định để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong thực tế.

- Cung cấp cho nhà quản trị các “kỹ thuật” đối phó với các vấn đề trong công việc, hình thành các lý thuyết, các kinh nghiệm lưu truyền và giảng dạy cho các thế hệ sau... Đồng thời cũng hình thành các phương pháp khoa học tạo nền tảng cho việc ứng dụng và cải tiến khoa học quản trị sáng tạo. Nghệ thuật quản trị có được qua kinh nghiệm, nghiên cứu và quan sát

### 1.3.2. Quản trị là một nghệ thuật

Quản trị không thể học thuộc lòng hay áp dụng theo công thức. Nó là một nghệ thuật và là một nghệ thuật sáng tạo. Nghệ thuật quản trị có được qua kinh nghiệm, nghiên cứu và quan sát, nhà quản trị thực hiện nghệ thuật ấy trong các công việc hàng ngày. Nhà quản trị giỏi có thể bị lầm lẫn nhưng họ có thể học hỏi được ngay từ những sai lầm của mình để trau dồi nghệ thuật quản trị của họ, linh hoạt vận dụng các lý thuyết quản trị trong các tình huống cụ thể. Nhà quản trị giỏi tham gia tích cực vào hoạt động của tổ chức, nghiên cứu những hoàn cảnh đặc thù, xây dựng lý thuyết riêng để giải thích những biến cố và áp dụng những lý thuyết này trong quyết định. Thông qua kinh nghiệm, thực hành, suy luận và trực giác, nhà quản trị sẽ trở nên nhạy cảm và thích nghi nhanh chóng với mọi hoàn cảnh, đó là nghệ thuật quản trị.

### TÓM TẮT KIẾN THỨC

Để có thể thực hiện tốt các chức năng của nhà quản trị (hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra) đòi hỏi nhà quản trị đó phải hiểu được thế nào là quản trị, các kỹ năng cần phải có của nhà quản trị là gì, vai trò của nhà quản trị cũng như cách quản trị như thế nào, cụ thể cần phải hiểu được các vấn đề:

**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 mục tiêu chung.

**Chức năng quản trị:** bao gồm bốn chức năng chính

- **Chức năng hoạch định:** định rõ những mục tiêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu của tổ chức và phát triển một hệ cấp những kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động

- **Chức năng tổ chức:** vạch ra cấu trúc của tổ chức, nó bao gồm việc xác định những nhiệm vụ phải làm, ai sẽ thực hiện những nhiệm vụ đó, khi nào thì thực hiện xong, những nhiệm vụ đó được tập hợp như thế nào, ai báo cáo với ai và những quyết định được làm ra tại đâu, thiết lập ngân sách cần thiết để thực hiện kế hoạch

- **Chức năng điều khiển:** liên quan đến các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân sự, động viên.

- **Chức năng kiểm tra:** thúc đẩy thành tích của tổ chức hướng về hoàn thành mục tiêu

**Các kỹ năng của nhà quản trị:** bao gồm kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy.

**Vai trò của nhà quản trị:** bao gồm vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và vai trò quyết định.

### CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu khái niệm về tổ chức? Tại sao công việc quản trị cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức?



2. Công việc quản trị ở một số cơ sở sản xuất kinh doanh có giống công việc quản trị ở một đơn vị sản xuất không?
3. Tất cả những nhà quản trị đều thực thi những chức năng chung nào? Nêu mối quan hệ giữa các chức năng quản trị?
4. Công việc của một nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc của người đó trong tổ chức?
5. Hãy giải thích vì sao khả năng nhân sự là cần thiết cho các nhà quản trị ở các cấp khác nhau trong một tổ chức?
6. Hãy bình luận câu ghi trên bia của một nhà tỷ phú người Mỹ: “Nơi đây an nghỉ một người biết sử dụng những người giỏi hơn mình”?
7. Những hành động của nhà quản trị quyết định thành bại của tổ chức tới mức nào?
8. Phân tích tính nghệ thuật và tính khoa học quản trị? Từ sự phân tích này rút ra những điều gì cho nhà quản trị?

## **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

### **Tình huống 1: Cách thức kinh doanh của công ty giấy Vĩnh Tiến**

Trong tuần lễ đưa hàng VIỆT NAM chất lượng cao vào bán tại các siêu thị thuộc hệ thống COOPMART, Vĩnh Tiến là 1 trong 27 đơn vị tham dự. Cũng trong dịp này, Vĩnh Tiến là 1 trong 3 đơn vị có doanh thu cao gấp 10 lần so với những ngày thường. Trước đó khoảng vài tháng trong hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao được tổ chức tại tp. Hồ Chí Minh và tại Hà Nội, gian hàng của Vĩnh Tiến lúc nào cũng đông nghẹt khách hàng. Sau những lần tổ chức như vậy, ban tổ chức đánh giá Vĩnh Tiến khá cao về khả năng tiếp thị hàng hóa, cũng như cách trưng bày nổi trội thu hút sự chú ý của người mua. Vì theo họ, trong điều kiện hiện nay hàng hóa nếu chỉ sản xuất có chất lượng cao không thôi thì chưa đủ, mà chính là sự tin cậy với người mua về mặt hàng của cơ sở mình. Đó chính là cách nhanh nhất để kéo khách hàng đến gần mình hơn.

Ngoài việc chú trọng nâng cao chất lượng, giấy Vĩnh Tiến cũng không ngừng đa dạng hóa các mặt hàng như: tập lạng 48 trang, 98 trang hàng đôi BB, tập 100 trang, tập 200 trang, ... Giá bán các loại tập thường dao động từ 940đ/cuốn đến 3.740đ/cuốn, với mức giá này phù hợp với túi tiền của người tiêu dùng. Hiện nay, Vĩnh Tiến đã có khoảng 18 loại mặt hàng với nhiều bộ bìa khác nhau, hầu hết bìa tập được cán lớp nhựa OPP khá dày. Các loại tập đặc biệt, ở lớp giấy cán lạng, có in nổi hình những con nai nhỏ rất xinh xắn. Chuẩn bị cho mùa khai trường năm 1998-1999, ngay từ những ngày đầu tháng 4, Vĩnh Tiến đã tiến hành sản xuất: 12 bộ bìa, mỗi bộ có 8 hình màu khác nhau phục vụ cho các đối tượng như: Sài Gòn 300 năm, Supper Sư Tử, Thám Tử sinh viên...

Với mục đích là sản xuất để phục vụ mọi đối tượng trong cả nước, Vĩnh Tiến đã thiết lập được mạng lưới phân phối rộng khắp từ Bắc vào Nam, nơi nào có học sinh, thì nơi đó Vĩnh Tiến có mặt. Riêng địa bàn tp. Hồ Chí Minh có khoảng trên 20 đại lý, hơn 100 điểm bán lẻ với khoảng trên 200 nhân viên bán hàng. Tại các siêu thị và các nhà sách lớn của thành phố, tập Vĩnh Tiến cũng chiếm ưu thế. Nói về việc tổ chức mạng lưới bán lẻ, anh Trịnh Sĩ Minh - trưởng phòng Kinh doanh cho biết: Tổ chức mạng lưới bán lẻ, đây là một sáng kiến cách đây 3 năm của anh Đậu - giám đốc Xí nghiệp. Để tranh thủ được những ngày hè rảnh rỗi của sinh viên, đồng thời giúp đỡ họ có thêm thu nhập để bước vào năm học mới. Anh Đậu đã tổ chức từng nhóm sinh viên lại, phổ biến nội quy, quy định hoa hồng và tiền lương cho những ai tham gia vào mạng lưới bán lẻ cho xí nghiệp. Thời gian đầu công việc thật sự khá

phức tạp, nhiều sinh viên chưa ý thức được, đã nhận tập kém chất lượng để bán cho các cơ sở khác, hoặc bán hàng với giá cao hơn quy định. Một số khách hàng đã đến than phiền Vĩnh Tiến vì bán hàng kém chất lượng. Để duy trì được mạng lưới bán hàng mà không làm mất uy tín của mình. Vĩnh Tiến đã cử người giám sát, kiểm tra, chấn chỉnh lại từng điểm bán hàng. Cho đến nay tình trạng trên đã chấm dứt. Để đảm bảo cho sinh viên có thu nhập khá, Vĩnh Tiến cũng tăng giá hoa hồng từ 150đ lên 200đ/tập. Để khuyến khích cho sự công tác thường xuyên, Vĩnh Tiến còn trả tiền lương, tiền thưởng cho những sinh viên nào bán tốt. Vào những giai đoạn cao điểm, nhiều sinh viên bán được trên 1.000tập/ngày. Ngoài ra, Vĩnh Tiến chú trọng đến việc mở rộng mạng lưới bán hàng vào các trường phổ thông trong đầu năm học, hoặc các thời điểm sơ kết học kỳ, tổng kết năm học, để đáp ứng đầy đủ, kịp thời cho các trường và cho các em học sinh. Cũng chính vì vậy, đến nay Vĩnh Tiến cũng đã thiết lập được mối quan hệ với hơn 300 trường, trên địa bàn thành phố và phát triển sang thị trường Lào và Campuchia.

Thị trường văn phòng phẩm nói chung và tập vở nói riêng, là thị trường khá rộng và nhiều tiềm năng. Vĩnh Tiến là một trong những đơn vị đã nắm bắt được thời cơ để tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc trên thị trường đầy tiềm năng này.

#### Câu hỏi:

1. Phân tích các kỹ năng quản trị của Giám đốc Công ty giấy Vĩnh Tiến? Giám đốc công ty này đã thực hiện tốt các chức năng quản trị nào?
2. Phân tích chiến lược phát triển kênh phân phối bán lẻ của Công ty Giấy Vĩnh Tiến?

#### **Tình huống 2: Bổ nhiệm giám đốc từ một chuyên viên tài chính giỏi, nên hay không?**

Cũng như mọi công ty luyện kim khác, công ty thép BT cũng gặp khó khăn trong những năm cuối thập kỷ 90. Trong một cuộc họp giao ban của Ban giám đốc, mọi người đều nêu vấn đề lương bổng, họ cho rằng vì lương bổng quá thấp nên không tạo ra tinh thần làm việc trong công nhân. Nhưng giám đốc công ty trả lời ông không quan tâm đến vấn đề đó, ông cũng nhấn mạnh rằng vấn đề đó là nhiệm vụ của phó giám đốc phụ trách nhân sự. Các cán bộ quản lý sau cuộc họp đều chung hững và có những ý kiến bất mãn.

Được biết vị giám đốc công ty nguyên là một chuyên viên tài chính giỏi, hội đồng quản trị (HĐQT) giao chức vụ giám đốc cho ông với hy vọng tài năng chuyên môn của ông sẽ giúp cho công ty vượt qua giai đoạn khó khăn tài chính trầm trọng. Ban đầu thì mọi việc cũng có tiến triển, ông đã dùng các kỹ thuật tài chính để giải quyết được những món nợ của công ty, nhưng vấn đề sâu xa thì ông vẫn không giải quyết được.

Là một chuyên viên tài chính cho nên ông thường bối rối khi phải tiếp xúc đối mặt với mọi người, vì vậy ông thường dùng văn bản giấy tờ cho các mệnh lệnh chỉ thị hơn là tiếp xúc trực tiếp với mọi người. Ông cũng là người phó mặc những vấn đề về kế hoạch và nhân sự cho các cấp phó của mình vì ông quan niệm tài chính là quan trọng nhất. Do đó, mọi cố gắng cải tổ của công ty đều có nguy cơ phá sản. Các quản trị viên cấp giữa ít hợp tác, các quản trị viên cao cấp thì không thống nhất.

#### Câu hỏi:

1. Theo bạn tại sao HĐQT lại bổ nhiệm vị giám đốc mới đó? Bạn có ý kiến gì về việc này?
2. Qua tình huống trên bạn nhận xét gì về hoạt động quản trị trong công ty?
3. Giám đốc công ty đã làm tốt chức năng nào và chưa làm tốt chức năng nào?
4. Nếu bạn ở cương vị giám đốc công ty BT bạn sẽ làm gì để phát triển công ty?

**Tình huống 3: Cách thức làm ăn “phi vụ” của công ty API**

API là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối sản phẩm điện tử và tin học. Tiền thân của một công ty là một trung tâm thuộc Hội Tin học Việt Nam thành lập năm 1989, sau một thời gian hoạt động, công ty này cũng có những tiến bộ đáng kể:

- Vốn điều lệ: 5 tỷ VNĐ
- Số nhân viên: 26
- Có trụ sở tại Hà Nội và chi nhánh tại tp. Hồ Chí Minh, Hải Phòng.

Cách làm việc lâu nay của công ty là làm ăn theo kiểu “phi vụ” – công ty chỉ tập trung vào những dự án, những hợp đồng cung cấp thiết bị có giá trị lớn mà chưa có chú ý xây dựng các kế hoạch, tổ chức phát triển hệ thống bán hàng, ... Có ý kiến cho rằng công ty nên thay đổi cách làm xây dựng các kế hoạch kinh doanh một cách bài bản hơn. Tuy nhiên, cũng có nhiều ý kiến phản đối, lý do họ đưa ra là: Công ty vẫn phát triển thì không nên thay đổi, hơn nữa môi trường kinh doanh ở Việt Nam chưa ổn định nên làm theo kiểu phi vụ sẽ thuận lợi hơn.

**Câu hỏi:**

1. Theo anh (chị), công ty này có nên thay đổi cách làm hay nên giữ nguyên như cũ? Tại sao?
2. Theo anh (chị), nếu công ty cần thay đổi thì thay đổi như thế nào?

## **Chương 2 VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC**

Để giải thích lý do vì sao văn hóa lại có ảnh hưởng không nhỏ đến các chức năng quản trị cũng như các hoạt động của tổ chức, chúng ta phải tìm hiểu khái niệm về văn hóa, các loại hình văn hóa, sự hình thành – duy trì – thay đổi văn hóa.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Phân biệt được văn hóa nông nghiệp, văn hóa du mục và văn hóa của tổ chức.
- Biết được sự hình thành, duy trì và thay đổi văn hóa của tổ chức trải qua các giai đoạn như thế nào.
- Phân tích được sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến các chức năng quản trị: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

### **2.1. VĂN HÓA NÔNG NGHIỆP VÀ CÁC LOẠI HÌNH TIÊU BIỂU**

#### **2.1.1. Khái niệm**

Theo ông Amadou M.Bow, nguyên tổng giám đốc Unesco “Văn hóa là yếu tố cơ bản cho sức sống của một dân tộc, nó tổng hợp những hoạt động sáng tạo của một dân tộc, những phương thức sản xuất và sở hữu những của cải vật chất, những hình thái tổ chức, những tín ngưỡng và những đau thương, những sự nghiệp đang làm và những giải trí, những mơ ước và khát vọng”. Theo tổng giám đốc Unesco, ông Federico Mayor thì cách hiểu “văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho một dân tộc này khác với một dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động” đã được cộng đồng quốc tế chấp nhận và phê chuẩn năm 1982. Theo PGS.TS Trần Ngọc Thêm “Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình”. Theo PTS Lê Văn Chường “Văn hóa là một tổng thể về những thành tựu, những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo trong quá trình quan hệ với tự nhiên, xã hội và đời sống tinh thần có tính đặc thù của mỗi dân tộc”

Dù có những khác biệt trong các định nghĩa nhưng chúng có những điểm giống nhau cơ bản là:

(1) Văn hóa vừa là những biểu hiện cơ bản của con người trong quá trình sinh tồn và phát triển, vừa là những hoạt động nhận thức thực tiễn nhằm tạo ra những biến đổi của xã hội, của môi trường xung quanh và của bản thân.

(2) Văn hóa tác động theo ba quá trình: quá trình cải tạo vật chất, quá trình cải tạo cơ cấu xã hội, quá trình cải tạo tâm lý xã hội tức là quan hệ giữa người với người.

(3) Văn hóa là sản phẩm có tính cộng đồng, từ đó triển khai thành một sản phẩm có tính cá nhân với tư cách là một thành viên của cộng đồng.

Văn hóa có những đặc trưng riêng và những đặc trưng đó tạo cho văn hóa những chức năng khác nhau:

- Văn hóa phải có tính hệ thống: nó bao gồm những mối liên hệ mật thiết giữa các hiện tượng và sự kiện trong một nền văn hóa, mỗi hệ thống văn hóa sẽ bao gồm những hệ thống nhỏ hơn và là thành phần của một hệ thống lớn hơn. Tính hệ thống đã tạo cho văn hóa một chức năng tổ chức xã hội, nó thường xuyên làm tăng độ ổn định của xã hội.

- Văn hóa có tính giá trị: giá trị vật chất – tinh thần, giá trị sử dụng, giá trị đạo đức và giá trị thẩm mỹ, giá trị đồng đại và giá trị lịch đại. Chính tính giá trị này tạo cho văn hóa một chức năng điều chỉnh xã hội, giúp cho xã hội duy trì được trạng thái cân bằng động.

- Văn hóa có tính nhân sinh: tính nhân sinh cho phép phân biệt hiện tượng văn hóa xã hội và văn hóa tự nhiên. Đặc tính nhân sinh tạo cho văn hóa chức năng giao tiếp, văn hóa là nội dung của giao tiếp.

- Văn hóa có tính lịch sử: văn hóa được hình thành và tích lũy qua nhiều thế hệ. Tính lịch sử của văn hóa được duy trì bằng truyền thống văn hóa. Tính chất này đã tạo cho văn hóa chức năng giáo dục và chức năng phái sinh.

### **2.1.2. Các loại hình văn hóa tiêu biểu**

Từ những nét tương đồng và dị biệt văn hóa của các dân tộc, việc phân biệt các loại hình văn hóa thường được dựa trên các quan điểm:

(1) Quan điểm khuếch tán văn hóa của các học giả Tây Âu cho rằng văn hóa hình thành từ một trung tâm, từ đó lan tỏa ra các nơi khác.

(2) Quan điểm vùng văn hóa quan niệm rằng các dân tộc trên cùng một lãnh thổ có những nét tương đồng về văn hóa.

(3) Quan điểm loại hình kinh tế - văn hóa cho rằng trong lịch sử nhân loại từng tồn tại các loại hình kinh tế - văn hóa như săn bắt – hái lượm – đánh cá, nông nghiệp dùng cuốc và chăn nuôi, nông nghiệp dùng cày với sức kéo động vật.

Các quan điểm trên cho phép chúng ta giải thích một phần nào đó về tính tương đồng và khác biệt giữa các hệ thống văn hóa. Từ các quan điểm trên cũng cho phép ta xác định được các loại hình văn hóa được cấu thành từ các nhân tố địa lý, kinh tế và sự di chuyển. Địa lý là điều kiện tất yếu ban đầu để con người hình thành mô thức hoạt động: săn bắt, hái lượm, trồng trọt,... Trong quá trình tiến hóa các mô thức hoạt động còn bị ảnh hưởng bởi yếu tố di chuyển của con người từ nơi này đến nơi khác. Trong giai đoạn tiền sử và sơ sử, mỗi dân tộc đều hình thành văn hóa bản địa – là cái nội sinh ra, sau đó nó tiếp tục tồn tại và phát triển theo sự tiến hóa của mỗi dân tộc, tạo nên nét đặc thù của nền văn hóa, bản sắc văn hóa kết hợp với yếu tố môi trường tạo nên một truyền thống văn hóa.

Sau hàng ngàn năm sống theo lối hái lượm, loài người đã hình thành hai loại văn hóa tiêu biểu là văn hóa nông nghiệp và văn hóa du mục. Những dân cư của nền văn hóa nông nghiệp phần lớn ở vùng khí hậu nhiệt đới, nhiều đồng bằng, sông như Đông Nam Á, miền Nam Trung Quốc, Châu Á, Châu Phi. Văn hóa du mục phần lớn phát triển ở những vùng thảo nguyên, đồng cỏ, khí hậu ôn đới như các vùng Tây Bắc Trung Quốc, Mông Cổ, châu Âu, châu Mỹ,... Tính chất cốt lõi của nền văn hóa có tính chất nông nghiệp là tránh những yếu tố bất định – tức trọng tĩnh, hướng tới cuộc sống ổn định, lâu dài, không thích mạo hiểm và ít tư duy táo bạo; có tính tập thể – tức tôn trọng các mối quan hệ cộng đồng, đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân, không khuyến khích sự cạnh tranh giữa các thành viên vì những mục đích riêng, tôn trọng dân chủ, trọng tình hơn lý. Trong quan hệ giới tính, tôn trọng phụ nữ và phụ nữ cũng có vai trò quan trọng trong lĩnh vực kinh tế. Ngoài ra, văn hóa nông nghiệp còn có lối tư duy lưỡng hợp và triết lý âm dương nên trong quan hệ với môi trường thiên nhiên và môi trường xã hội tôn trọng sự hài hòa, có triết lý sống quân bình, lạc quan, tin tưởng, mềm dẻo, hiếu hòa, dung hợp, dân chủ trong tiếp nhận. Về mặt nhận thức, hình thành lối tư duy tổng hợp và biện chứng, chủ quan, cảm tính và trọng kinh nghiệm. Tuy nhiên, do những yếu tố trên dẫn đến văn hóa nông nghiệp có thói quen tùy tiện, tính tổ chức và ý thức kỷ luật thấp. Ngược lại, văn hóa du mục có đặc trưng gốc là chăn nuôi, có lối sống du cư. Trong ứng xử với môi

trường tự nhiên thì coi thường, có tham vọng chinh phục tự nhiên. Lối nhận thức và tư duy thì thiên về tư duy phân tích khách quan lý tính và thực nghiệm. Trong tổ chức cộng đồng, trọng tài, trọng sức mạnh, coi trọng vai trò cá nhân, ứng xử theo nguyên tắc và coi trọng pháp luật, có truyền thống cạnh tranh. Trong ứng xử với môi trường xã hội thì độc tôn trong tiếp nhận và cứng rắn trong đối phó.

Ngoài những khác biệt cơ bản đã phân tích, trong mỗi loại hình văn hóa nêu trên còn có sự khác biệt đặc trưng có ảnh hưởng đến cách ứng xử trong môi trường xã hội là vấn đề giới tính và khoảng cách quyền lực. Một số dân tộc thuộc cả nền văn minh nông nghiệp lẫn du mục đặc biệt trọng nam giới hơn nữ giới như Mexico, Ý, Áo, Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc, một số nước ở vùng Trung Á,... một số dân tộc khác thì có quan hệ bình đẳng hơn như Mỹ, Pháp, Canada, Việt Nam, các nước thuộc Liên bang Nga,... Một số dân tộc thuộc cả hai loại hình văn hóa trên có khoảng cách quyền lực rộng – sự khác biệt lớn giữa những người có quyền lực khác nhau như Pháp, Mexico, Ý, Ấn Độ, Philippines,... ngược lại, một số dân tộc lại có khoảng cách quyền lực thấp hơn như Nhật Bản, Việt Nam, Mỹ, Canada,...

## **2.2. VĂN HÓA TỔ CHỨC**

### **2.2.1. Khái niệm và thành tố của văn hóa tổ chức**

Có nhiều định nghĩa về văn hóa tổ chức khác nhau xuất phát từ những khía cạnh tiếp cận khác nhau. Theo Edgar Schein, văn hóa tổ chức là một mô thức về những giả thiết nền tảng được sáng tạo, được phát hiện hay được phát triển bởi một nhóm người nhất định khi họ học tập để đương đầu với những vấn đề khó khăn trong việc thích nghi với môi trường bên ngoài và hội nhập với môi trường bên trong của nhóm mà mô hình này vận hành đủ tốt để được xem là đáng giá và vì thế được sử dụng để giáo dục những thành viên mới như là một phương cách đúng đắn để nhận thức, để suy nghĩ và để cảm nhận liên quan tới những vấn đề khó khăn đó. Theo Hellriegel và Slogum, văn hóa tổ chức là tính cách, cách thức suy nghĩ và hành động trong tổ chức đó và được chia sẻ bởi hầu hết các thành viên và được các thành viên mới học tập nếu họ muốn tồn tại và tiến bộ trong tổ chức đó. Còn theo Deal và Kennedy thì văn hóa là cách mà những công việc được thực hiện trong tổ chức.

Nói chung, khi nói đến văn hóa của tổ chức là nói đến một nhận thức chỉ tồn tại trong một tập thể chứ không phải trong một cá nhân. Do vậy, các cá nhân ở các cương vị khác nhau thực hiện những quá trình khác nhau trong tổ chức đều có khuynh hướng diễn tả văn hóa của tổ chức cùng một cách. Chính vì thế văn hóa tổ chức giúp người ta phân biệt được tổ chức này với tổ chức khác.

Chức năng mà văn hóa tổ chức thực hiện là làm cho các thành viên thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập nội bộ của tổ chức, giúp cho tổ chức thích nghi với môi trường hoạt động của mình. Ngoài ra, văn hóa còn có chức năng điều khiển hành vi của các thành viên phù hợp với hành vi được chấp nhận trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức bao gồm:

(1) Những giá trị cốt lõi (core values): là những giá trị trung tâm của văn hóa tổ chức phản ánh những giá trị liên quan đến công việc của một xã hội, một cộng đồng mà trong đó tổ chức đang hoạt động.

(2) Những chuẩn mực (norms): là những quy tắc không chính thức về những hành vi ứng xử được các thành viên trong nhóm chia sẻ và bị ràng buộc phải tuân thủ.

(3) Những niềm tin (beliefs): những điều mà người ta tin là đúng, trung thực,... và thông thường nó đến từ bên ngoài của tổ chức như từ tôn giáo và nó có tác động đến các giá trị chung.

(4) Những huyền thoại (legend/myths): là những câu chuyện liên quan đến các sự kiện mang tính tiêu biểu cho các thành viên và thông thường nó được hư cấu từ những câu chuyện có thật để tạo thành những hình ảnh lý tưởng.

(5) Những nghi thức tập thể (collective rites): là những hoạt động tinh thần của tập thể như lễ hội,... được lặp đi lặp lại để tạo nên sự đồng tâm hiệp lực giữa các thành viên và tạo cho các thành viên cảm thấy họ là một bộ phận của tổ chức.

(6) Những điều cấm kỵ (taboos): là những tập quán văn hóa của tổ chức ngăn cấm các thành viên trong tổ chức không được phép làm hay nói về điều gì đó, thí dụ cấm hút thuốc nơi làm việc, cấm mặc quần jean nơi công sở,...

### 2.2.2. Các loại hình văn hóa tổ chức

Văn hóa của tổ chức có thể được nhận biết được ở từng mức độ khác nhau. Ở bề ngoài văn hóa tổ chức được thể hiện qua những hoạt động mỹ thuật, những kiến trúc, khẩu hiệu, biểu tượng của tổ chức (logo), những hành vi có thể quan sát được,... Bên trong là những giá trị được các thành viên chia sẻ và được thể hiện qua những dấu hiệu, biểu tượng, ngôn ngữ, những giả thiết nền tảng mà thậm chí mà các thành viên của tổ chức cũng khó nhận biết nếu không có sự chú ý điều tra, quan sát một cách tập trung các phần che khuất. Những giả thiết nền tảng là những giả thiết về những cách hành xử đúng trong một tổ chức. Muốn nhận biết được văn hóa của tổ chức phải trải qua một quá trình quan sát tích cực, thảo luận, đàm đạo, phân tích một cách cởi mở vì chỉ có như thế mới có thể phát hiện, làm rõ và hiểu về những giả thiết mà các thành viên có được một cách vô thức.

Dựa vào yếu tố hình thành, văn hóa tổ chức có thể ghi nhận dưới ba dạng chính:

*Thứ nhất*, văn hóa tổ chức hướng vào cá tính của nhà lãnh đạo hoặc tập thể những nhà lãnh đạo mà những người này biết làm cho mình nổi bật lên và tất cả hoạt động của tổ chức được thể hiện qua vai trò của người lãnh đạo như công ty Microsoft của Bill Gate, công ty Matsushita và bản lĩnh của Matsushita, công ty Honda và nghị lực của Solchino Honda,...

*Thứ hai*, loại văn hóa tổ chức hướng vào một hoạt động hay một nghề nghiệp, thí dụ các công ty hàng không đã sử dụng hình ảnh tôn cao về hoạt động của họ như hình ảnh của những chiếc máy bay.

*Thứ ba*, loại văn hóa tổ chức tập trung vào cung cách ứng xử và cách ứng xử mang tính chất cộng đồng, mang tính chất gia đình. Loại văn hóa này dựa trên cơ sở xã hội hóa sâu rộng những giá trị, chuẩn mực được chia sẻ rộng rãi: văn hóa phổ biến tại các công ty Nhật Bản, văn hóa của các công ty tuyệt hảo như IBM, P&G,...

Dựa vào cơ sở xác lập mối quan hệ và liên hệ trong hệ thống văn hóa tổ chức, người ta còn có thể chia văn hóa tổ chức thành hai loại hình là văn hóa cộng đồng và văn hóa thị trường:

*Văn hóa cộng đồng (clan culture)*: các thành viên như là một nhóm có tình cảm anh em, mọi người nhận biết trách nhiệm không phải vì một sự trao đổi đơn giản về lao động, lương bổng và những đòi hỏi đóng góp cho tổ chức vượt ra khỏi những thỏa thuận được xác lập thành hợp đồng; các thành viên và tổ chức có sự cam kết lẫn nhau lâu dài và dựa vào những quyền lợi hỗ tương; những thành viên lâu năm sẽ là người giúp đỡ tinh thần và đóng vai trò mẫu mực cho các thành viên mới. Thông qua các mối quan hệ trên, những giá trị và chuẩn mực của tổ chức được duy trì qua các thế hệ khác nhau, các thành viên của loại hình văn hóa đại gia đình biết được văn hóa thuần nhất của mình, thường ghi nhận lại những nguồn gốc và thường tổ chức những lễ hội truyền thống của nó. Tất cả các thành viên và các nhóm có chung một hình ảnh về kiểu cách của tổ chức, cách ứng xử và chia sẻ niềm tin tự hào vì

mình là thành viên của tổ chức; mô hình thăng chức từ dưới lên trên và được thực hiện trong mối liên kết rộng rãi với các đồng nghiệp là những người đã cùng trải qua và cùng nhau chia sẻ những kinh nghiệm. Loại hình văn hóa này có thể tìm thấy ở các công ty Nhật Bản hoặc nhiều nước khác ở châu Á và trong các công ty tuyệt hảo của Mỹ như Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, 3M, Procter & Gamble,...

*Văn hóa thị trường (market culture)*: mang tính trao đổi về quyền lợi và nghĩa vụ, quan hệ giữa các thành viên và tổ chức được xác lập thành hợp đồng, trách nhiệm và quyền lợi của các bên được thỏa thuận trước, không bên nào có quyền yêu cầu cao hơn cái đã được xác định ban đầu; người lao động không cam kết trung thành và tổ chức cũng không hứa hẹn đảm bảo công ăn việc làm; thay vì thúc đẩy tinh thần thành viên trong hệ thống xã hội, loại văn hóa này khuyến khích sự độc lập, không phụ thuộc vào chủ nghĩa cá nhân, thúc đẩy mọi người theo đuổi lợi ích của chính mình; các thành viên không bị sức ép, áp lực về các chuẩn mực, giá trị của tổ chức cũng như phía các đồng nghiệp liên quan đến những thái độ và hành vi cụ thể; các thành viên không chia sẻ những kỳ vọng chung liên quan đến cách quản lý và các triết lý; người lãnh đạo ít có những vai trò tích cực, kiểu mẫu và lãnh đạo tinh thần; các mối quan hệ giữa các đồng nghiệp thường cách biệt, ít có sự phối hợp giữa các thành viên; các nhà quản trị ít có những mối quan hệ thường xuyên với các thành viên khác trong bộ phận của mình và không phát triển các mối quan hệ rộng rãi giữa các đồng nghiệp trong tổ chức. Loại hình văn hóa này thường thấy trong các công ty ở Tây Âu và Bắc Mỹ như ITT, General Electric,... Trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa này, không có sự cam kết lâu dài giữa các thành viên và tổ chức nên quá trình xã hội hóa trong tổ chức thường bị suy yếu, văn hóa không được thiết lập trên cơ sở trung thành, hợp tác và sự phụ thuộc lẫn nhau trong hệ thống xã hội và cộng đồng. Tuy nhiên, loại hình văn hóa này thúc đẩy được sự sáng tạo và tinh thần trách nhiệm cao đối với các quyết định và hành động; các cá nhân được tự do theo đuổi những mục tiêu với những hạn chế tối thiểu từ tổ chức.

### 2.2.3. Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức

Văn hóa được hình thành và phát triển theo thời gian. Khi tổ chức mới được thiết lập, những thành viên ban đầu mang vào tổ chức những giá trị và những niềm tin, những tác phong và thái độ ứng xử được chia sẻ bởi xã hội, cộng đồng, gia đình và các nhóm khác nhau mà họ là những thành viên trong đó. Những yếu tố này là cốt lõi tạo nên cơ tầng văn hóa của tổ chức. Trong giai đoạn hình thành, những nhà sáng lập và những nhà nòng cốt, cùng chia sẻ những viễn cảnh, xác định lý do tồn tại (nhiệm vụ - mission) và các mục tiêu của tổ chức. Những yếu tố này kết hợp với cơ tầng văn hóa dần dần xác lập nên bản sắc của công ty là cái giúp cho chúng ta nhận dạng được sự khác biệt của tổ chức trong cùng một môi trường hoạt động như nhau. Trong quá trình thích nghi với môi trường bên ngoài, thích nghi với cộng đồng, thích nghi với những sinh hoạt tinh thần mang tính tập thể, tổ chức sẽ hình thành cho mình một truyền thống văn hóa trên cơ sở bản sắc của nó. Như thế, văn hóa của tổ chức bao gồm phần cốt lõi là một bộ phận của văn hóa dân tộc và phần văn hóa mà các thành viên của tổ chức đã tạo lập nên trong quá trình tồn tại và phát triển của nó. Xét trên tiếp cận hệ thống thì văn hóa của tổ chức là hệ thống con của hệ thống văn hóa dân tộc, văn hóa tổ chức là tập hợp những hệ thống nhỏ hơn như văn hóa các nhóm, các bộ phận trong tổ chức. Tức, văn hóa của dân tộc có tác động lên văn hóa của tổ chức, văn hóa tổ chức tác động lên văn hóa nhóm... Đến lượt mình, văn hóa nhóm tác động ngược lại văn hóa tổ chức, văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến văn hóa dân tộc; điều này thấy rõ nhất ở Nhật Bản, Mỹ, ...

Văn hóa của một tổ chức được duy trì thông qua một quá trình xã hội hóa, tức là quá trình mà theo đó người ta học tập những giá trị và niềm tin của một tổ chức hay một cộng đồng rộng lớn. Các bước của quá trình xã hội hóa bao gồm:



*Thứ nhất*, trong quá trình tiếp cận những thành viên mới, tổ chức thường tổ chức việc tuyển chọn cẩn thận với ý định lựa chọn những người mà tổ chức cho rằng họ có những giá trị, niềm tin và phong cách ứng xử phù hợp với văn hóa của tổ chức.

*Thứ hai*, sau khi các thành viên mới được tiếp nhận, trong quá trình mới hội nhập vào tổ chức, tổ chức sẽ khuyến khích sự cởi mở tiếp nhận những giá trị chuẩn mực của tổ chức.

*Thứ ba*, các thành viên mới trong tổ chức được huấn luyện để hiểu và nắm được các nguyên tắc cốt lõi của tổ chức để điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với những chuẩn mực trong ứng xử của tổ chức.

*Thứ tư*, các thành viên hội nhập vào các giá trị có thể hòa hợp cùng với quá trình điều hòa liên quan đến việc từ bỏ những cái riêng để tiếp nhận những cái chung của tổ chức.

*Thứ năm*, là giai đoạn củng cố tất cả những niềm tin, những tập quán truyền thống, châm ngôn, tức cái cội rễ của văn hóa.

*Cuối cùng*, ghi nhận và khích lệ những cá nhân nào thực hiện công việc tốt đẹp và ai nêu được tấm gương mẫu mực cho các thành viên mới vào trong tổ chức và dần dần những mô hình chức năng bền vững được xác lập để làm tiêu chuẩn cho việc tuyển lựa các thành viên mới.

Nhà quản trị đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo lập và duy trì văn hóa. Từ khi tổ chức được thiết lập và có được một tiềm năng tồn tại thì những niềm tin, những giá trị và những giả thiết nền tảng của nhà quản trị trở thành những mẫu mực tinh thần cho cấp dưới. Quá trình tạo dựng văn hóa thông qua nhà quản trị xảy ra bằng ba cách:

(1) Người đứng đầu tổ chức chỉ chọn và tiếp nhận vào tổ chức những người nào suy nghĩ, cảm nhận được cách thức mà người đứng đầu làm.

(2) Các nhà lãnh đạo thực hiện quá trình xã hội hóa cấp dưới của họ theo cách mà nhà quản trị nghĩ và cảm nhận.

(3) Hành vi ứng xử của các nhà quản trị đóng vai trò kiểu mẫu thúc đẩy, động viên cấp dưới đồng nhất với họ và cấp dưới tiếp nhận những niềm tin, giá trị và các giả thiết của họ.

#### **2.2.4. Vấn đề thay đổi văn hóa**

Về vấn đề thay đổi văn hóa, có nhiều ý kiến khác nhau giữa các nhà lý thuyết cũng như các nhà thực hành quản trị. Theo Peter Ducker, thay đổi văn hóa của một tổ chức là một làm khó khăn. Để thay đổi văn hóa trước nhất phải thay đổi hành vi và thói quen ứng xử hàng ngày, phải thay đổi nhận thức và thay đổi hệ thống khen thưởng để hướng các thành viên vào hệ thống giá trị mới. Theo Edgar H. Schein, do văn hóa tổ chức là văn hóa động thái, các nhà quản trị cần phải hiểu rằng không thể thay đổi văn hóa một cách tùy tiện mà không lưu ý đến các yếu tố ngoài chức năng. Việc thay đổi văn hóa không thể thực hiện được chỉ bằng một thông báo hay một chương trình thay đổi. Nếu tổ chức thành công trong một hoạt động nào đó theo một phương pháp hay cách thức nào đó và tổ chức đã tạo ra những mẫu mực tinh thần, một mô hình tinh thần dựa vào phương pháp và cách thức đó, tổ chức sẽ không từ bỏ cách thức này. Tuy nhiên, các tổ chức có thể mở rộng và làm cho phong phú thêm các mô hình tinh thần, tức các tổ chức không nhất thiết phải từ bỏ những thành tố văn hóa cũ khi học tập và tiếp thu những cái mới mà sẽ thêm vào những thành phần văn hóa hiện hữu. Theo Fred Luthans, việc thay đổi văn hóa thường gặp phải những khó khăn, trở ngại xuất phát từ các vấn đề liên quan đến kỹ năng, đội ngũ lãnh đạo, các mối quan hệ, các thế lực của những người có quyền lợi và các mối quan tâm đến tổ chức như công đoàn, giới quản lý, kể cả khách hàng cũng như những ủng hộ văn hóa đang tồn tại của tổ chức. Các tổ chức cần phải thận trọng và

không nên xóa văn hóa gốc của mình và bắt chước văn hóa của tổ chức khác. Theo Daneil Robey, mỗi tổ chức nên tìm một mô hình văn hóa phù hợp với các điều kiện về môi trường xã hội, môi trường ngành và môi trường kinh doanh của mình. Văn hóa có nhiều cấu trúc, có nhiều dạng và loại hình và có thể học tập để tiếp thu. Văn hóa có thể bị ảnh hưởng, thay đổi thông qua những tác động có chủ định và tích cực của nhà quản trị.

Nhìn chung, các nhà lý thuyết và quản lý thực tiễn đều thừa nhận việc thay đổi văn hóa là hoạt động khó khăn và phải có bước chuẩn bị chu đáo. Theo Edgar H. Schein, để thay đổi văn hóa nào đó, cần phải thực hiện một quá trình “định nghĩa lại nhận thức” bao gồm:

- (1) Định nghĩa là ngữ nghĩa mới một cách thính thức đối với các vấn đề cần thay đổi.
- (2) Mở rộng nhận thức để phong phú hóa mô thức tinh thần đối với vấn đề cần thay đổi, bao gồm cả những chuẩn mực tương phản (nhưng không đối nghịch bằng lý giải).
- (3) Phát triển những chuẩn mực mới để đánh giá và phán xử nhằm tạo những hành vi ứng xử mới mang tính cạnh tranh với loại hình văn hóa chúng ta đang muốn thay đổi.
- (4) Xây dựng một mô thức tinh thần mới cho việc phát triển văn hóa mới.

Tất nhiên khi thay đổi văn hóa sẽ gặp phải những phản ứng. Từng loại hình văn hóa khác nhau sẽ có mức độ chống trả lại việc thay đổi văn hóa khác nhau. Với loại hình văn hóa tập trung vào nhà quản trị - tức thuộc loại hình văn hóa mạnh thì việc thay đổi văn hóa rất tùy thuộc vào khả năng thay đổi của nhà quản trị vì tất cả các giá trị, niềm tin của tổ chức đều thông qua nhà quản trị. Nếu vào thời điểm nào đó, nhà quản trị không còn khả năng thay đổi thì tổ chức sẽ có xu hướng đông cứng nhằm bảo vệ uy tín của nhà quản trị. Với loại hình văn hóa tập trung vào một nghề nghiệp hoặc một hoạt động, nếu việc thay đổi văn hóa dẫn đến thay đổi những giá trị liên quan đến nghề nghiệp hoặc hoạt động thì sẽ bị chống trả gay gắt. Đối với loại hình văn hóa gia đình hay cộng đồng, thì việc thay đổi văn hóa sẽ rất khó khăn và gặp nhiều phản ứng vì đây là loại hình văn hóa mạnh (do tính cùng chia sẻ và cường độ chia sẻ văn hóa của tổ chức là cao). Và để thay đổi văn hóa, tất cả các thành viên của tổ chức phải học tập tiếp thu những điều mới nên đòi hỏi phải có quá trình chuẩn bị lâu dài và bằng một kế hoạch chu đáo.

Thái độ phản ứng với những thay đổi thường trải qua 4 giai đoạn:

*Giai đoạn 1*, khi có sự thay đổi, các thành viên trong tổ chức cảm thấy sốc. Giai đoạn này mọi người bị “tê liệt” trước sự thay đổi, tức là có tâm trạng ngỡ ngàng.

*Giai đoạn 2*, mọi người bắt đầu hoài nghi, không tin tưởng ở sự thay đổi. Trong giai đoạn này người ta hoài tưởng lại quá khứ, tìm những hình ảnh đẹp nhất của quá khứ để nhớ lại như buổi tiệc thời kỳ vàng son nhất và cho rằng thời kỳ quá khứ tốt hơn hiện tại.

*Giai đoạn 3*, là giai đoạn phản ứng lại sự thay đổi nhưng một cách thụ động hơn. Trong giai đoạn này người ta cũng bắt đầu nhìn nhận những đặc trưng của sự thay đổi và xuất hiện một số ý kiến hưởng ứng.

*Giai đoạn 4*, nếu mọi sự đều tốt thì người ta nhận thức được sự cần thiết phải thay đổi. Đây là giai đoạn tiếp nhận đầy đủ ý nghĩa của sự thay đổi và mọi người bắt đầu chấp nhận. Nhiệm vụ của người thực thi đổi mới là phải làm sao cho tổ chức tiến đến giai đoạn 4 một cách nhanh nhất nhằm giảm bớt sự chống đối trong việc thay đổi văn hóa:

- (1) Mọi sự thay đổi đều dẫn đến một sự mất mát, nên nhà quản trị phải biết chấp nhận để cho mọi thành viên trong tổ chức thể hiện các mối hoài nghi, các cú sốc, những điều không tin tưởng và phải để một thời gian để mọi người bày tỏ tình cảm của họ, bàn bạc về gốc rễ cội nguồn của sự thay đổi.

(2) Đừng để mọi người suy nghĩ việc thay đổi này mang tính áp đặt, phải dành thời gian để thảo luận, bàn bạc các vấn đề liên quan đến sự thay đổi.

(3) Phải làm cho mọi người ý thức được rằng cần phải thay đổi nhưng việc thay đổi mang tính liên tục. Vấn đề quan trọng là đừng để cho tổ chức có thái độ thờ ơ đối với thay đổi.

## **2.3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ**

### **2.3.1. Văn hóa và hoạch định**

Từng loại hình văn hóa có ảnh hưởng đến công tác hoạch định, đặc biệt là khi xác định chiến lược và ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của tổ chức. Trước nhất, các loại hình văn hóa sẽ có ảnh hưởng khác nhau đến chiến lược mà tổ chức sẽ lựa chọn.

Ví dụ nếu tổ chức có loại hình văn hóa tập trung vào cá tính nhà quản trị, khi thực hiện một chiến lược đa dạng hóa thì kết quả của chiến lược đó trước tiên phụ thuộc vào khả năng đa dạng hóa của chính nhà quản trị; hoặc khi một tổ chức lựa chọn chiến lược dẫn đầu chi phí thấp (cost leadership) thì phải xem văn hóa tổ chức này có thích nghi với sự kiểm tra chặt chẽ không? Và nhà quản trị là người có khả năng thực hiện việc tiết kiệm không? Bởi lẽ các giá trị của tất cả các thành viên chia sẻ đều thông qua nhà quản trị.

Nếu văn hóa của tổ chức thuộc loại hình tập trung vào một hoạt động, bản sắc văn hóa được hình thành từ nhiều thành viên xuất phát từ nghề nghiệp của họ thì khi tổ chức thực hiện chiến lược đa dạng hóa sẽ gặp trở ngại vì khi đa dạng hóa sẽ có khả năng dẫn đến việc thay đổi nghề nghiệp nên các thành viên của tổ chức sẽ phản kháng.

Loại hình văn hóa thứ ba – văn hóa dạng cộng đồng gia đình thường có đặc tính “đông cứng” do nó tạo ra nhiều quy tắc nên khi chọn một chiến lược khác biệt với chiến lược hiện hữu, tổ chức cần phải có những hoạt động cần thiết để thay đổi bản sắc tổ chức cho phù hợp.

Các loại hình văn hóa nông nghiệp do bị ảnh hưởng bởi yếu tố tự nhiên, khí hậu nên người ta luôn coi trọng yếu tố kinh nghiệm hơn là tư duy sáng tạo và táo bạo. Từ đó, trong công tác lập kế hoạch, các tổ chức thường dựa chủ yếu vào kinh nghiệm trong quá khứ để xây dựng kế hoạch cho tương lai và các kế hoạch phần lớn thiên về cải tiến, ít có những dự đoán liều lĩnh mang tính đổi mới vượt bậc. Ngoài ra, kinh tế nông nghiệp lệ thuộc rất nhiều vào điều kiện thiên nhiên, thường bị mất mùa, hạn hán nên văn hóa nông nghiệp có thói quen “tích cốc phòng cơ”. Thói quen này dẫn đến việc lập kế hoạch thường tính đến dài hạn và hướng về phòng chống rủi ro hơn là đi tìm sự mạo hiểm. Do trách nhiệm tập thể mang tính trội, trong công tác lập kế hoạch các tổ chức thuộc loại hình văn hóa nông nghiệp ít xác định trách nhiệm cá nhân và công việc cá nhân một cách cụ thể mà thường được ngầm định và các cá nhân cũng tự xác định trách nhiệm của mình.

Trong quá trình lập kế hoạch, thường có sự tham gia của các thành viên có trách nhiệm liên quan. Ngược lại, với loại hình văn hóa du mục, các cá nhân cũng như tổ chức thường phân tích những viễn cảnh, các cơ hội một cách khoa học để đề ra một chiến lược thích ứng. Công tác kế hoạch thường hướng đến việc tạo lập những bước đổi mới táo bạo và mang nhiều rủi ro. Do ảnh hưởng của tính cách du mục là “nay đây, mai đó” và ít bị rủi ro do thời tiết nên người dân thuộc loại hình văn hóa này không hay phòng xa. Từ đó, trong công tác lập kế hoạch, các tổ chức thuộc loại hình văn hóa này có thiên hướng lập những kế hoạch ngắn hạn hơn và cụ thể hơn. Do ảnh hưởng của chủ nghĩa cá nhân, trong các kế hoạch thường nêu một cách chi tiết trách nhiệm từng thành viên với những công việc phải thực hiện. Với việc lập kế hoạch, sự tham gia của những người có trách nhiệm liên quan là rất hạn chế, nhất là các tổ chức thuộc một số nước phương Tây như Pháp, Ý,...

Trong công tác ra quyết định, yếu tố văn hóa càng được thể hiện rõ nét. Với loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, các quyết định thiên về tập thể hơn là các quyết định cá nhân vì mọi người trong tổ chức được xem như thành viên trong một “gia đình” và có trách nhiệm “chung phần”. Hơn nữa, do thói quen dẫn đo cân nhắc kỹ, thiếu tính quyết đoán xuất phát từ lối sống trọng tình và lối tư duy coi trọng các mối quan hệ. Điều quan trọng hơn là sự hài hòa và thống nhất “theo triết lý âm dương” là phương cách để giải quyết các mâu thuẫn và tạo được sự nhất trí cao nên thông thường để đi đến các quyết định trong tổ chức của Nhật và một số nước châu Á, các thành viên phải trải qua một quá trình bàn bạc, thảo luận từ thấp đến cao, mất nhiều thời gian để đi đến nhất trí. Cách đạt được quyết định như thế mất nhiều thời gian và chi phí nhưng khi đã ra quyết định thì việc thực hiện sẽ thuận lợi hơn do đã có được sự nhất trí, các thành viên có liên quan đã có sự thấu hiểu được những trách nhiệm phải thực hiện liên quan đến các quyết định được ra do đã có sự thông đạt trong quá trình ra quyết định.

Ngược lại, với loại hình văn hóa gốc du mục, với chủ nghĩa cá nhân là tính trội, các quyết định được đưa ra chủ yếu bởi cá nhân của những người có quyền hành. Do không coi trọng tính hài hòa và thống nhất, các quyết định được đưa ra không nhất thiết phải có sự nhất trí của những người có liên quan mà theo quan điểm cấp dưới phải phục tùng cấp trên. Với phương cách này, các quyết định có thể đưa ra nhanh chóng và các cá nhân cụ thể sẽ chịu trách nhiệm về những quyết định của mình. Tuy nhiên, việc thực thi quyết định sẽ mất nhiều thời gian do các thành viên có liên quan chưa thật thấu suốt quyết định vì thiếu sự thông đạt. Hơn nữa, mỗi khi quyết định được đưa ra thường phát sinh những mâu thuẫn mà để giải quyết đòi hỏi nhiều thời gian nhưng khó tạo nên sự hài hòa và nhất trí.

### **2.3.2. Văn hóa và tổ chức**

Cách tổ chức các phòng ban và các bộ phận trong một tổ chức phụ thuộc nhiều vào văn hóa của tổ chức. Với loại hình văn hóa gốc nông nghiệp do có tính cộng đồng cao trong các mối quan hệ, tôn trọng sự hài hòa và tính thống nhất nên việc tổ chức công việc mang tính tập thể như: tổ, đội, ban,... sẽ rất thuận lợi và ít phát sinh mâu thuẫn ngoài chức năng. Cũng do những tính chất trên của loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, các thành viên dễ xác lập các mối quan hệ ngang và các quan hệ chéo. Và cũng từ những đặc tính này, việc áp dụng mô hình tổ chức theo dạng ma trận thường gặp thuận lợi hơn so với loại hình văn hóa khác. Ngoài ra, do lối tư duy tổng hợp, các thành viên của tổ chức có loại hình văn hóa gốc nông nghiệp không thích phân chia công việc giữa các bộ phận theo sự chuyên môn hóa quá sâu mà họ thích đa dạng hóa công việc, một người làm nhiều việc, nhiều nghề. Một nhược điểm của tính cộng đồng cao của loại hình văn hóa gốc nông nghiệp là có thể phát sinh tính cục bộ vì những nhận thức lệch lạc. Để giải quyết vấn đề này, các công ty Nhật Bản thường áp dụng chế độ luân phiên công việc trong nội bộ và trong tổ chức (đây không phải là mục tiêu duy nhất của chế độ luân phiên công việc).

Ngược lại, với loại hình văn hóa gốc du mục, do chủ nghĩa cá nhân và tư duy phân tích là tính trội nên trong công tác tổ chức việc phân chia các bộ phận thường thực hiện theo chức năng một cách rành rọt. Tuyển dụng hệ quyền hành phù hợp với mô hình trực tuyến. Các thành viên trong tổ chức có thiên hướng phát triển nghề nghiệp một cách chuyên sâu. Công việc yêu cầu thực hiện một cách độc lập nên việc tạo lập một cơ cấu tổ chức trong đó yêu cầu có nhiều mối quan hệ ngang và chéo như cơ cấu nhóm công tác (team work) hay cơ cấu ma trận thì thường gặp những mâu thuẫn trong và ngoài chức năng. Văn hóa theo loại hình này thường phù hợp với mô hình tổ chức đơn giản, theo chức năng, theo thị trường hoặc sản phẩm; ít phù hợp hơn với cơ cấu ma trận.

### **2.3.3. Văn hóa và điều khiển**

Trong các chức năng quản lý, chức năng quản lý chịu sự ảnh hưởng của văn hóa nhiều nhất vì nó liên quan đến yếu tố con người.

*Vấn đề tuyển dụng:* văn hóa tổ chức ở phương Đông - loại hình văn hóa gốc nông nghiệp thường tuyển dụng người với thời gian dài hạn, có thể là suốt đời. Việc tuyển người không thiên về chuyên môn sâu mà thường tuyển người ở một lứa tuổi và trình độ học vấn nhất định là để lấp vào một chỗ trống chung. Tâm cỡ của tổ chức thường tương quan với chất lượng lao động – tổ chức lớn hơn thì yêu cầu chất lượng lao động cao hơn. Ngược lại, phần lớn các tổ chức thuộc các nước Tây Âu – Bắc Mỹ có chế độ tuyển dụng người mang tính chất ngắn hạn và không có gì đảm bảo sự cam kết lâu dài. Việc nhận người là để phục vụ cho một công việc chuyên môn cụ thể. Chất lượng lao động không phụ thuộc nhiều vào quy mô của tổ chức.

*Hệ thống động viên:* đối với các tổ chức thuộc văn hóa phương Đông, phần lớn hệ thống lương bổng dựa vào thâm niên công tác là chính, phần bổ sung cho năng suất lao động và sáng kiến chỉ mang tính chất tượng trưng và chủ yếu là khích lệ tinh thần. Trong đánh giá thành tích người ta sử dụng biện pháp tự kiểm điểm là chính, kết hợp với áp lực của nhóm để đấu tranh cho những giá trị đạo đức hơn là sử dụng một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rạch ròi theo lối tư duy chính xác như văn hóa “du mục”. Trong việc đề bạt, thâm niên công tác được thừa nhận là một tiêu chuẩn quan trọng trừ những ngoại lệ về tài năng. Quyền lợi của những người trong “gia đình” được giải quyết trong mối hài hòa, quan tâm đến quyền lợi toàn cục và lâu dài, chăm lo đến cuộc sống ngoài công việc như những phúc lợi tập thể, nhà ở, nơi giải trí và nghỉ ngơi, trường học cho con em,... Ngược lại, trong các tổ chức thuộc hệ thống văn hóa gốc du mục, lương bổng dựa vào năng suất, thành tích cá nhân là chính, ít phân biệt giới tính, tuổi tác,... Việc đánh giá thành tích được dựa vào hệ thống đánh giá bằng cách sử dụng những công cụ định lượng “chính xác” theo lối tư duy phân tích. Việc đề bạt phụ thuộc chính vào thành tích cá nhân; kinh nghiệm thâm niên công tác là tiêu chuẩn thứ yếu. Tổ chức ít khi chăm lo đến cuộc sống bên ngoài công việc, các phúc lợi xã hội cho thành viên ít được tổ chức quan tâm.

*Vấn đề đào tạo và phát triển nghề nghiệp:* do hệ thống tuyển dụng của các tổ chức thuộc loại hình văn hóa gốc nông nghiệp là tuyển dụng cho “một chỗ trống”, chế độ tuyển dụng là dài hạn và coi trọng kinh nghiệm cùng thâm niên công tác nên vấn đề giáo dục và đào tạo trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông gốc nông nghiệp rất được coi trọng. Đặc biệt ở Nhật người ta coi tổ chức nơi làm việc là trường học lớn, ở đó các thành viên được hướng dẫn một cách cẩn thận trong công việc, trong giao tiếp, trong sinh hoạt,... Ngoài ra, các tổ chức còn chăm lo đến việc đào tạo các thành viên để mở rộng nghề nghiệp hơn là chuyên môn hóa quá sâu, giúp mọi người phát triển nghề nghiệp và nhân cách một cách toàn diện. Trái lại, đối với hầu hết các tổ chức thuộc Tây Âu – Bắc Mỹ, người lao động được tuyển dụng để cho một công việc đòi hỏi có chuyên môn và kinh nghiệm nhất định, việc sử dụng lao động chỉ mang tính ngắn hạn – khi xuất hiện một nhu cầu lao động chuyên môn khác thì sa thải người cũ và nhận người mới... nên các tổ chức thuộc hệ thống này ít quan tâm đến việc đào tạo cho các thành viên, kể cả mục đích chuyển đổi cơ cấu mà các cá nhân phải tự đào tạo và vươn lên để có thể cạnh tranh lẫn nhau vì thành tích. Nơi làm việc được xem là nơi thi thố tài năng chứ không phải trường học và nơi tư dưỡng.

*Vấn đề thông đạt và quan hệ trong tổ chức:* trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông, với triết lý tổ chức là một cộng đồng, một gia đình. Từ đó, các mối quan hệ “trọng tình” thường dựa vào tuổi tác, thâm niên, tôn tri trật tự theo thứ bậc gia đình – “trọng lão làng”. Những người thâm niên cao được xem là lãnh đạo tinh thần và là tấm gương để cho các thế hệ sau noi theo. Quan hệ giữa những đồng nghiệp, giữa giới quản trị và người lao

động là quan hệ thân tình, giúp đỡ lẫn nhau. Các quan hệ không chính thức được coi trọng. Tổ chức luôn vận động ý thức và tinh thần tập thể với những mối cộng cảm, chia sẻ tâm tư tình cảm và cảm xúc. Thông đạt chính thức và không chính thức trong tổ chức được thực hiện theo đa chiều, chiều dọc trên xuống, dưới lên, chiều ngang và chéo... Ngược lại, trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa gốc du mục thuộc Tây Âu – Bắc Mỹ, các mối quan hệ “trọng lý” dựa vào các mối quan hệ chính thức, dựa vào cấp bậc; quyền hạn và trách nhiệm và được thể hiện qua một “thỏa ước”. Tôn ti trật tự trong tổ chức là dựa vào địa vị trong xã hội. Quan hệ giữa giới chủ, giới quản lý và nhân viên có một khoảng cách lớn, đặc biệt ở Pháp, Mexico và Ý. Các tuyến thông đạt trong tổ chức thường là chính thức và theo tuyến quyền hành.

*Vấn đề giải quyết các mối bất đồng:* trong quản trị, ứng xử trong tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông, các mối bất đồng được giải quyết một cách tế nhị; sử dụng lý để phân tích đúng sai nhưng sử dụng tình để xử lý theo cách “có lý, có tình” của tư duy lưỡng hợp và triết lý âm dương hài hòa và thống nhất. Đặc biệt để giải quyết các mối bất đồng thì tổ chức và các thành viên thường sử dụng các mối quan hệ phi chính thức và những người cao niên thường là trung gian cho các cuộc hòa giải. Phương châm của việc hòa giải là đạt được sự hài hòa, nhân nhượng lẫn nhau hơn là xác định trách nhiệm thuộc về ai, ai lỗi,... Ngược lại, các tổ chức Tây Âu – Bắc Mỹ thường giải quyết các mối bất đồng trong tổ chức như thủ tục “tòa án” – tức dùng lý để phân tích và giải quyết theo lối tư duy chính xác. Khi giải quyết các mối bất đồng trong tổ chức người ta thường dựa vào hệ thống chính xác. Kết quả của hòa giải là để xác định ai phải “bồi thường” cho ai nếu “theo luật”.

#### 2.3.4. Văn hóa và kiểm tra

Theo Koontz và O'Donnell, một trong những nguyên tắc mà công tác kiểm tra phải đảm bảo là hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức. Điều này hàm ý rằng văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng đến hoạt động kiểm tra. Ở các tổ chức thuộc nền văn hóa phương Đông, hệ thống kiểm tra được sử dụng là hệ thống mặc nhiên. Các tổ chức đề cao hình thức tự kiểm tra, tự sửa chữa những sai sót hơn là sử dụng những hình thức kiểm tra mang tính “trừng phạt” từ bên ngoài. Công tác kiểm tra thiên về giúp đỡ hoàn thành tốt công việc của tập thể hơn là nhằm mục đích đánh giá thành tích cá nhân. Cụ thể, ở Việt Nam, người coi trọng yếu tố tự phê bình, tự giác đặt một chương trình sửa chữa khuyết tật là mục tiêu quan trọng trong công tác kiểm tra và việc phê bình là để giúp nhau sửa chữa khuyết điểm để cùng tiến bộ. Mặt khác, do trong công tác lập kế hoạch không thường nêu nhiệm vụ của từng cá nhân cụ thể, trách nhiệm tập thể, lương bổng đặt nặng vào thâm niên nên trong công tác kiểm tra các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông thường hướng vào công việc hơn là con người cụ thể. Ở Việt Nam, chủ tịch Hồ Chí Minh cũng là người chỉ ra phương châm trong phê bình và tự phê bình là phê bình việc chứ không phê bình người. Ngược lại, trong các tổ chức Tây Âu – Bắc Mỹ, việc kiểm tra được thực hiện theo cơ chế hiển nhiên – bộ phận này làm có bộ phận khác kiểm tra theo “**lý thuyết X**”. Trong công tác kiểm tra ngoài mục đích đảm bảo được kết quả công việc phù hợp với mục tiêu của tổ chức, nó còn nhằm mục đích rất quan trọng là để đánh giá thành tích cá nhân. Do tư duy chính xác, các tổ chức thường thiết lập một hệ thống kiểm tra khoa học và thường sử dụng các công cụ toán học để lượng hóa.

**Thuyết X** là một lý thuyết về quản trị nhân sự (OB) hiện đại, bên cạnh Thuyết Y và Thuyết Z. Thuyết này được khởi xướng bởi Douglas McGregor - Trường Quản trị Sloan của MIT vào thập niên 1960. Thuyết X là lý thuyết máy móc và thiên hướng tiêu cực về con người và hành vi con người. Thuyết này cho rằng con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể, cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và trừng phạt khi họ không làm việc, con người thích bị kiểm tra, nếu bị kiểm tra mới làm việc tốt. Các nhà quản lý theo Thuyết X hay

có cách hành xử tiêu cực và cực đoan. Khi xảy ra một vấn đề nào đó, việc đầu tiên họ sẽ làm là quy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho ai đó. Họ cho rằng người lao động chỉ làm việc vì bản thân và chỉ bị tác động bởi tiền. Trong mọi tình huống, người lao động sẽ bị quy trách nhiệm và các nguyên nhân thuộc về khách quan như lỗi hệ thống, chính sách, do thiếu đào tạo... đều bị bỏ qua hay xử lý không đúng mức cần thiết. Nhà quản lý theo Thuyết X không tin tưởng bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào các hệ thống giám sát chặt chẽ và có tính máy móc, tin vào sức mạnh của kỷ luật.

**Thuyết Y** là lý thuyết linh động và thiên hướng tích cực về con người và hành vi con người. Thuyết này cho rằng con người bản chất thích làm việc và không trốn tránh khi có thể, con người làm việc theo nhóm thích tự định hướng và làm chủ, con người sẽ gắn với nhóm nếu họ đạt được sự thỏa mãn cá nhân, con người muốn và có thể học cách gánh vác trách nhiệm. Tài năng con người luôn tiềm ẩn, vấn đề quan trọng là biết khơi dậy. Không cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và không đánh giá cao việc trừng phạt khi họ không làm việc. Con người không thích bị kiểm tra, nếu không bị kiểm tra mới làm việc tốt. Thuyết này cho rằng con người luôn có khát vọng, tự khả năng tự khích lệ bản thân, có khả năng nhận những bổn phận lớn hơn, có khả năng tự chủ, tự trị. Thuyết này cũng tin rằng con người thích thực hiện nhiệm vụ một cách tự giác. Các nhà quản lý theo thuyết này cho rằng nếu tạo cơ hội, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ trong công việc. Nếu cho người lao động quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất của mình mà không bị ràng buộc bởi các hướng dẫn, luật lệ quá chặt chẽ, họ sẽ có khả năng làm gia tăng năng suất lao động đáng kể. Nhà quản lý theo Thuyết Y cũng tin rằng việc tạo ra những điều kiện làm việc tốt, gây cho người lao động hứng thú với công việc họ yêu thích họ sẽ có những cống hiến tuyệt vời. Do vậy các nhà quản lý cố làm hết sức để giải phóng người lao động khỏi các hàng rào ngăn cản sự thể hiện khả năng bản thân họ. Đại đa số mọi người hoan nghênh Thuyết Y này của Douglas McGregor và mong các nhà quản lý cải thiện điều kiện làm việc theo hướng này.

**Thuyết Z** còn được biết đến dưới cái tên "Quản lý kiểu Nhật" và được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước châu Á thập niên 1980. Khác với Thuyết X (có cái nhìn tiêu cực vào người lao động) và Thuyết Y (quá lạc quan về người lao động), Thuyết Z chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo ra sự an tâm và mãn nguyện cho người lao động cả trong và ngoài khi làm việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần cho người lao động để đạt được năng suất chất lượng trong công việc. Các lý thuyết của Thuyết Z này dựa trên nền tảng lý luận và thực tiễn đã được Tiến sĩ W. Edwards Choid Deming đúc kết và phát kiến trước đó. Thuyết Z được đánh giá là một lý thuyết quan trọng về quản trị nhân sự (OB) hiện đại, bên cạnh Thuyết X và Thuyết Y. Thuyết Z đưa đến thành công của nhiều công ty nên các công ty này được phân loại là các Công ty Z (*Z companies*). Nội dung chính của thuyết Z là: Chế độ làm việc suốt đời; trách nhiệm tập thể; đo đếm, đánh giá chi li, rõ ràng song biện pháp kiểm tra tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho người lao động; ra quyết định tập thể; đánh giá và đề bạt một cách thận trọng; quan tâm đến tất cả các vấn đề của người lao động, kể cả gia đình họ.

## TÓM TẮT KIẾN THỨC

Văn hóa là những biểu hiện cơ bản của con người trong quá trình sinh tồn và phát triển, vừa là những hoạt động nhận thức thực tiễn nhằm tạo ra những biến đổi của xã hội, của môi trường xung quanh và của bản thân. Để hiểu được vai trò của văn hóa trong tổ chức cũng như phân tích được sự ảnh hưởng của văn hóa đến các chức năng quản trị đòi hỏi người đọc phải nắm được các nội dung cơ bản:

**Văn hóa tổ chức:** bao gồm những giá trị cốt lõi, chuẩn mực, niềm tin, huyền thoại, nghi thức tập thể, điều cấm kỵ.

**Các loại hình văn hóa:**

- Văn hóa hướng vào cá tính của người lãnh đạo
- Văn hóa hướng vào một hoạt động hay nghề nghiệp
- Văn hóa tập trung vào cung cách ứng xử và cách cư xử mang tính chất gia đình

**Sự hình thành và duy trì văn hóa:** trải qua 6 giai đoạn là tuyển chọn cẩn thận người mới một cách cẩn thận, tổ chức sẽ khuyến khích sự cởi mở tiếp nhận những giá trị chuẩn mực của tổ chức, các thành viên mới trong tổ chức được huấn luyện, các thành viên hội nhập vào các giá trị, ghi nhận và khích lệ những cá nhân nào thực hiện công việc tốt đẹp

**Sự thay đổi văn hóa:** khi có sự thay đổi văn hóa các thành viên sẽ cảm thấy sốc, hoài nghi ở sự thay đổi, phản ứng lại sự thay đổi một cách thụ động, nhận thấy sự thay đổi là cần thiết nếu mọi sự tốt đẹp.

**Ảnh hưởng của văn hóa đến các chức năng quản trị:** chức năng hoạch định, chức năng tổ chức, chức năng điều khiển và chức năng kiểm tra.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Nêu các đặc điểm của văn hóa du mục và văn hóa nông nghiệp?
2. Nêu khái niệm và các thành tố của văn hóa?
3. Nêu các loại hình văn hóa của tổ chức?
4. Nêu vấn đề thay đổi văn hóa của tổ chức?
5. Văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng như thế nào đến các chức năng quản trị?

**BÀI TẬP TÌNH HUỐNG****Tình huống: Văn hóa người Việt Nam**

Không có tính cách văn hóa tốt hay xấu và cũng không nên dùng chuẩn mực văn hóa của mình để phán xét văn hóa nước khác. Nhưng trong giao dịch làm ăn với bên ngoài, bên cạnh việc tìm hiểu đặc trưng văn hóa của đối tác để ứng xử đúng cách cũng rất cần biết người nước ngoài cảm nhận thế nào về phong cách làm ăn của doanh nhân nước ta như cổ nhân thường nói “biết người, biết ta”. Thật ra, cho đến nay, chưa thấy một công trình nghiên cứu khoa học nào về tính cách văn hóa kinh doanh của Việt Nam – mà chỉ có những nhận xét rải rác đây đó, những lần tiếp xúc về chủ đề này với những người nước ngoài từng làm ăn, sinh sống lâu năm và một số bài viết của các nhà nghiên cứu văn hóa nước ngoài.

Nhận xét đầu tiên của họ là người Việt Nam thường thích làm hài lòng người khác, nhất là khách từ phương xa đến. Điển hình là cách trả lời khẳng định “Vâng”, “Có”, “Chuyện nhỏ” cho mọi câu hỏi mặc dù thâm tâm người trả lời chỉ muốn xác định họ hiểu vấn đề nêu ra. “Ông có chắc chuyến hàng này sẽ giao đúng hạn vào tháng tới?”. Người trả lời đáp: “Vâng”; để thiết lập mối hài hòa giữa hai đối tác với nhau nhưng trong bụng liền nghĩ tới hàng loạt chuyện phải giải quyết để đúng hạn. Người nước khác sẽ nêu điều kiện trước, giải quyết xong mới nói “Vâng”, còn người Việt nói “Vâng” trước rồi mọi chuyện từ từ tính sau.

Ngay cả ngôn ngữ cũng phản ánh sự khác biệt này. Có ai hỏi: “Anh chưa ăn tối à?”, người Việt sẽ trả lời: “Vâng, tôi chưa ăn tối”. Người Anh sẽ nói: “Chưa, tôi chưa ăn tối”. Tâm lý muốn tìm sự đồng tình như thế nhiều lúc gây ra hiểu lầm không đáng có.

Người nước ngoài cũng thường ngạc nhiên về tính thiếu rõ ràng trong trách nhiệm giải quyết công việc, nhất là ở các công ty quốc doanh hay các cơ quan nhà nước. Họ thường bị



“chuyên” từ phòng ban này sang phòng ban khác và không ai đứng ra nhận lãnh trách nhiệm giải quyết một sự vụ cụ thể nào đó. Ở đây, nếu loại trừ yếu tố bộ máy quan liêu, vẫn còn tính cách văn hóa muốn có sự đồng thuận trong tập thể, không ai muốn “chơi trội” cả.

Trong các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, người quản lý đến từ các nước phương Tây thường nhận xét nhân viên của họ có cách ứng xử rất lạ khi gặp vấn đề nan giải. Thay vì đến gặp người quản lý để cùng tìm cách giải quyết, họ thường tự mình xoay sở và hậu quả là làm chậm công việc, hiệu quả thấp. Họ ít khi nói thẳng vì không muốn làm mất lòng người khác. Họ có tâm lý tôn trọng quyền lực cao nên dễ bị căng thẳng mỗi khi quan hệ với cấp trên không như ý muốn. Người phương Tây tách bạch quan hệ công việc với quan hệ cá nhân. Họ có thể vừa khiển trách nặng lời một nhân viên trong giờ làm việc nhưng vẫn vui vẻ trò chuyện khi gặp lại ở một nơi nào đó bên ngoài công ty. Nhưng người Việt gắn kết hai mối quan hệ này làm một và thường phải “tiêu tốn thời gian” để xây dựng quan hệ.

Người Việt Nam, được cho là có tâm lý tập thể cao, thường ít thành công hơn trong những dự án có nhiều người làm chung so với người Mỹ chẳng hạn, một dân tộc ai nấy đều đồng ý là có tính cá nhân rất cao. Có thể giải thích rằng người có tâm lý tập thể cao khi bắt tay làm chung nhóm thì mục tiêu đầu tiên là tạo ra sự đồng thuận của nhóm, xây dựng quan hệ hài hòa giữa mọi thành viên trước. Quá trình này sẽ làm chậm công việc của nhóm và đôi lúc mục tiêu ban đầu sẽ bị lãng quên. Còn người có tâm lý cá nhân, dù làm chung thì mục tiêu cao nhất của họ là hoàn thành công việc của nhóm, quan hệ giữa những người trong nhóm là chuyện thứ yếu.

Nếu chúng ta đôi khi nhận xét người Mỹ tâm lý cá nhân quá cao, cái tôi của họ quá lớn thì cũng đừng ngạc nhiên nếu biết họ nhận xét người Việt sao mà ít chịu nói thẳng, cứ vòng vo bên ngoài chứ không chịu nhìn thẳng vào vấn đề cần giải quyết. Có đúng là đôi lúc chúng ta không bị thuyết phục bởi logic rất chặt chẽ của một đối tác đến từ Mỹ vì thâm tâm tự nhủ, sự đời không đơn giản như thế, có nói thì họ cũng không hiểu, thôi đành gật gật cho qua.

Trong thương thảo hợp đồng, người Việt thường tin vào cảm nhận của mình đối với đối tác, thường nghĩ đến những nét lớn của thương vụ chứ không chú ý nhiều đến các tiểu tiết. Người nước ngoài, ngược lại rất sòng phẳng khi đem theo luật sư đến bàn đàm phán dù trước đó đã có quan hệ tốt với đối tác. Cách làm này thường gây sốc và tạo cảm giác thiếu tin cậy từ phía chúng ta. Còn trong hội nghị, hội thảo, người Việt thường giữ im lặng dù chưa hiểu hay chưa đồng tình. Thái độ này xuất phát từ tâm lý không muốn đối đầu hay không muốn đặt mình vào tình thế khó xử, dễ mất mặt.

Nhận xét về tính cách văn hóa lúc nào cũng mang tính chủ quan và phần lớn dựa vào khuôn mẫu định kiến. Bản sắc văn hóa không dễ và không việc gì phải thay đổi nhưng biểu hiện bề ngoài của thái độ văn hóa lại dễ điều chỉnh để thích nghi với từng hoàn cảnh – với mục tiêu làm ăn thành công trên thương trường quốc tế.

#### Câu hỏi:

1. Đặc trưng văn hóa của người Việt Nam là gì?
2. Để có thể thành công trên thương trường cần có những điều chỉnh gì về thái độ văn hóa nhằm thích nghi với hoàn cảnh?

## Chương 3 CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Trong thực tế, mỗi sự thay đổi của môi trường cũng đều ảnh hưởng đến tổ chức. Tuy nhiên, cũng có những tổ chức có thể vượt qua khó khăn và ngày càng phát triển. Vậy điều gì đã tạo nên sự khác biệt đó? Và hoạch định là một trong các công cụ giúp các tổ chức có thể hạn chế rủi ro và nắm bắt thời cơ. Trong chương này, nội dung sẽ tập trung vào những vấn đề: tác dụng của hoạch định, vai trò của hoạch định, các loại hoạch định, quy trình hoạch định, các công cụ để hoạch định chiến lược trong các tổ chức.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Trình bày được tác dụng và vai trò của hoạch định
- Trình bày được các loại chiến lược
- Liệt kê được các bước của quy trình hoạch định
- Trình bày được các công cụ để hoạch định

### 3.1. KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

#### 3.1.1. Khái niệm

Hoạch định là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị bao gồm việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt được mục tiêu đó và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp hoạt động. Cần theo đuổi những mục tiêu nào? Cần đạt đến những mục tiêu ra sao? Cần định vị các nguồn lực ra sao?

*Hoạch định (planning): là quá trình hết sức phức tạp, được coi là quá trình thích ứng với sự không chắc chắn bằng việc xác định các phương án hành động để đạt được những mục tiêu cụ thể của tổ chức. Hay nói cách khác, hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu và lựa chọn các phương thức để đạt được các mục tiêu đó.*

Trong quá trình hoạt động của tổ chức, những yếu tố không chắc chắn có nguồn gốc rất đa dạng. Có thể liên quan đến môi trường không thể dự đoán được, có thể là không chắc chắn về sự ảnh hưởng của yếu tố đó của môi trường là không dự đoán được.

Chúng ta sẽ tiếp cận với một số diễn đạt khác nhau về khái niệm hoạch định của các chuyên gia kinh tế nổi tiếng:

Theo Stephen P. Robbins – Management: *Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược tổng thể để thực hiện mục tiêu và phát triển một kế hoạch toàn diện để phối hợp và thống nhất các hoạt động với nhau.*

Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich: *Hoạch định quyết định trước xem phải làm cái gì? Làm như thế nào? Khi nào làm? Và ai làm cái đó?*

Theo James H. Donnelly, L. Gibson và John M. Ivancevich: *Chức năng hoạch định bao gồm những hoạt động quản trị nhằm xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt được những mục tiêu đó.*

Như vậy, hoạch định chính là phương thức xử lý và giải quyết các vấn đề một cách có kế hoạch cụ thể từ trước. Hoạch định có liên quan tới mục tiêu cần phải đạt được, cũng như phương tiện để đạt được cái đó như thế nào. Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

Trên cả phương diện nhận thức cũng như trong thực tiễn, hoạch định có vai trò hết sức quan trọng, bởi nó hỗ trợ các nhà quản trị một cách hữu hiệu trong việc đề ra những kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính hạn chế trong điều kiện không chắc chắn của môi trường. Hoạch định giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó được coi là chức năng quản trị chính yếu.

Muốn cho công tác hoạch định đạt được hiệu quả mong muốn thì nó phải đáp ứng được yêu cầu: Khoa học, khách quan, hệ thống, nhất quán, khả thi, cụ thể, linh hoạt, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn.

### **3.1.2. Tác dụng của hoạch định**

Một tổ chức chỉ có thể tồn tại và phát triển khi đồng thời thích nghi với sự thay đổi, duy trì được mức độ ổn định cần thiết, tối thiểu hoá với sự thay đổi và xây dựng được một ý thức về kỷ cương nội bộ. Do đó, trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày nay thay đổi rất nhanh chóng, quá trình hoạch định có thể đem lại cho tổ chức những lợi ích quan trọng sau:

- Nhờ có hoạch định mà một tổ chức có thể nhận ra và tận dụng cơ hội của môi trường ứng phó với sự thay đổi của các yếu tố môi trường. Từ các sự kiện trong quá khứ và hiện tại hoạch định sẽ suy ra được tương lai. Ngoài ra nó còn đề ra các nhiệm vụ, dự đoán các biến cố và xu hướng trong tương lai, thiết lập các mục tiêu và lựa chọn các chiến lược để theo đuổi các mục tiêu này. Như vậy, hoạch định sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện được các cơ hội kinh doanh trong tương lai.

- Hoạch định giúp tổ chức thích nghi với sự thay đổi biến động của môi trường bên ngoài. Các tổ chức thành công thường cố gắng kiểm tra tương lai của họ hơn là chỉ phản ứng với những ảnh hưởng và biến cố bên ngoài khi chúng xảy ra. Trong một môi trường luôn biến động như hiện nay, tổ chức nào không thích nghi được với sự thay đổi của môi trường sẽ bị tan vỡ. Ngày nay sự thích nghi nhanh chóng, là cần thiết hơn bao giờ hết do những thay đổi của môi trường kinh doanh thế giới đang xảy ra nhanh chóng. Hoạch định giúp nhà quản trị chủ động hơn trong việc đối phó với các bất trắc của tương lai, dự kiến trước và tránh khỏi những nguy cơ, khó khăn.

- Dựa vào các mục tiêu xác định từ trước, các tổ chức tiến hành công tác kiểm tra. Hoạch định giúp các nhà quản trị thực hiện việc kiểm tra tình hình thực hiện các mục tiêu một cách thuận lợi và dễ dàng. Thông qua việc kiểm tra, các nhà quản trị có thể xác định mục tiêu mà tổ chức xây dựng có đạt được không để tổ chức có thể triển khai kịp thời các chương trình hành động.

Khi những lợi ích cơ bản này được tận dụng, tổ chức sẽ có cơ hội tốt hơn để đạt được các mục tiêu đã định.

### **3.1.3. Vai trò của hoạch định**

Hoạch định là chức năng quan trọng và hết sức cần thiết đối với mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp, trong mọi lĩnh vực, bất kỳ nhà quản trị nào, ở cấp bậc nào cũng phải làm công tác hoạch định, bởi vì:

- Mỗi tổ chức là một hệ thống các bộ phận riêng rẽ, chính vì điều này mà cần có sự liên kết, phối hợp, nỗ lực giữa các bộ phận với nhau. Hoạch định sẽ là một phương tiện quan trọng để thực hiện những nhu cầu tất yếu này.

- Hoạch định giúp cho nhà quản trị sẵn sàng ứng phó với mọi tình huống thay đổi có thể xảy ra. Hoạch định sẽ làm tăng khả năng đạt được các mục tiêu và kết quả mong muốn của tổ chức. Vì mỗi tổ chức đều hướng tới một số mục tiêu nào đó trong tương lai để tồn tại

và phát triển các tổ chức cũng cần có sự thay đổi nhất định và trong trường hợp đó, hoạch định là nhịp cầu nối cần thiết giữa hiện tại và tương lai.

- Nhờ có hoạch định, các nhà quản trị có thể tập trung chú ý vào việc thực hiện các mục tiêu trọng điểm trong những khoảng thời gian khác nhau.

- Hoạch định giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do đó có thể định hướng được số phận của tổ chức.

- Hoạch định giúp nhà quản trị thực hiện việc kiểm tra tình hình và triển khai các mục tiêu thuận lợi và dễ dàng.

### **3.1.4. Các loại hoạch định**

#### *a. Hoạch định chiến lược*

Hoạch định chiến lược do nhà quản trị cấp cao xây dựng và triển khai thực hiện một kế hoạch tổng thể nhằm định hướng các hoạt động có tính dài hạn của doanh nghiệp.

Hoạch định chiến lược giữ vai trò chủ đạo và định hướng trong tiến trình hoạch định. Nó là chiếc cầu nối giữa tương lai và hiện tại, nó liên kết mọi nguồn lực để thực hiện nhiều hoạt động hết sức quan trọng ở mỗi doanh nghiệp, chẳng hạn như quản trị chiến lược, sách lược kinh doanh và nhiều hoạt động khác.

Nội dung cụ thể của hoạch định chiến lược phụ thuộc vào mục tiêu và nội dung các quyết định các chiến lược và sách lược mà tổ chức phải thực hiện.

Nội dung của hoạch định chiến lược không quá tập trung vào việc giải quyết những vấn đề nhỏ, thứ yếu không có ý nghĩa quyết định sống còn đối với tổ chức.

Nội dung của hoạch định chiến lược tuy không cần đạt tới mức độ tuyệt đối chính xác nhưng điều quan trọng nhất là nó phải mang tính lôgic, tính khoa học cao. Nó tập trung vào giải quyết những mắc xích chiến lược chủ yếu.

Nội dung hoạch định chiến lược có một vai trò hết sức to lớn đối với sự thành bại của mọi tổ chức cho nên cần hạn chế tới mức tối đa những nhầm lẫn, sai sót về nội dung. Nội dung của hoạch định chiến lược phải thật sự khoa học, phải tính tới tác động và ảnh hưởng của các quy luật khách quan.

#### *b. Hoạch định tác nghiệp*

Mặc dù hoạch định chiến lược giữ một vai trò quan trọng trong một tổ chức. Tuy nhiên không có một kế hoạch chiến lược nào lại thành hiện thực nếu thiếu đi công tác tổ chức thực hiện thông qua các kế hoạch triển khai cụ thể. Để triển khai thực hiện các kế hoạch chiến lược người ta thường soạn thảo các kế hoạch chiến lược (kế hoạch năm, kế hoạch quý) và các kế hoạch tác nghiệp (kế hoạch tháng, kế hoạch điều độ sản xuất). Về thực chất các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp đều là những biện pháp tổ chức thực hiện kế hoạch chiến lược trong từng giai đoạn cụ thể, trong từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Chính vì vậy mà các nhà quản trị phải chú ý đến những vấn đề cơ bản sau:

- Xác định mục tiêu: là triển khai để tổ chức thực hiện những mục tiêu, chủ trương phương châm chiến lược đã được lựa chọn.

Ví dụ: Để gia tăng doanh số bán hàng lên 20% trong những năm đến người ta có thể thực hiện bằng cách mở rộng thêm thị trường, hoặc mở rộng thêm năng lực sản xuất, hoặc đưa vào sản xuất thêm các mặt hàng mới.

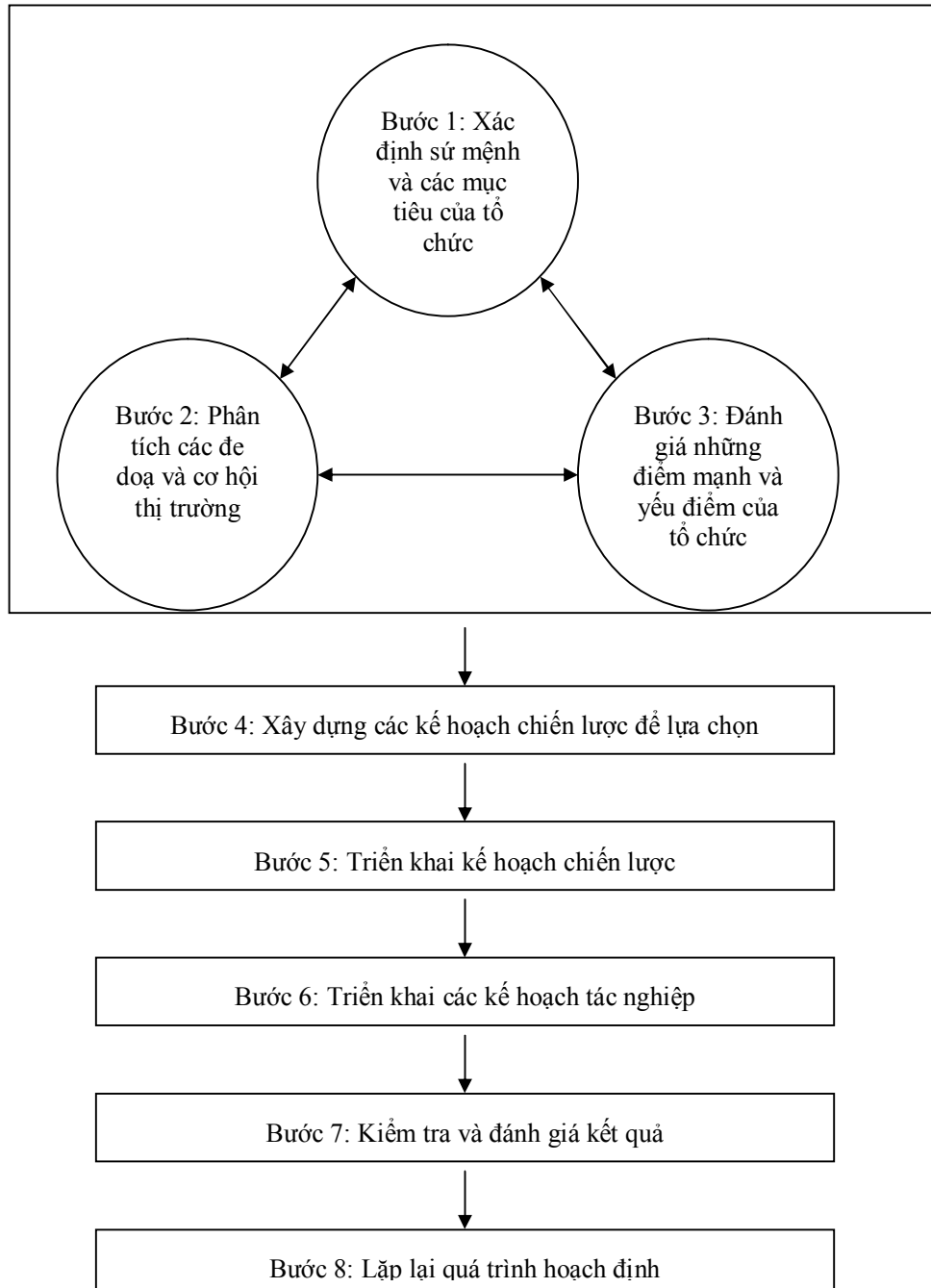
- Xây dựng nội dung: khác với nội dung của kế hoạch chiến lược, nội dung của kế hoạch chiến lược và tác nghiệp là những biện pháp triển khai cụ thể về những vấn đề sau:

- + Làm cái gì?
- + Ai (hoặc bộ phận nào) làm?
- + Làm với ai?
- + Làm ở đâu?
- + Thời gian bao lâu?
- + Cái gì cần phải đạt được?
- + Những nguồn tài nguyên nào cần được sử dụng?
- + Trách nhiệm và quyền hạn cụ thể của những người có liên quan là gì?...

Nếu hoạch định chiến lược mang tính định hướng là chính, thì hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp lại tập trung vào vấn đề tổ chức thực hiện là cơ bản. Việc soạn thảo một hệ thống các kế hoạch liên hoàn, hoàn chỉnh từ cấp chiến lược đến cấp chiến thuật và tác nghiệp, từ cấp cao đến cấp đơn vị cơ sở luôn là một đòi hỏi cần thiết và kế hoạch khách quan nhằm bảo đảm cho công tác tổ chức thực hiện các kế hoạch thành công.

### **3.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH**

Tiến trình hoạch định bao gồm 8 giai đoạn kế tiếp nhau, tuy nhiên các giai đoạn này không nhất thiết phải duy trì theo một trật tự bắt buộc, nó có thể được điều chỉnh để hoạch định thành công.



**Hình 3-1. Tiến trình hoạch định chiến lược**

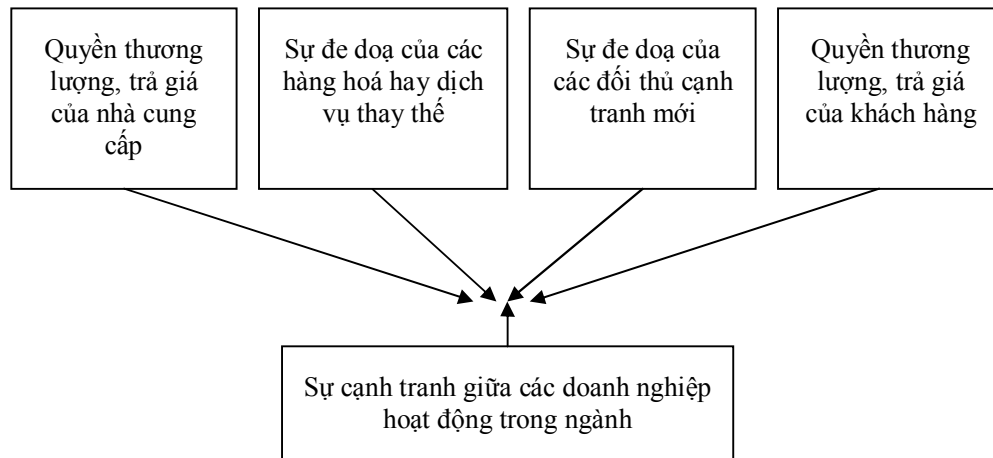
**Bước 1: Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức**

Sứ mệnh của tổ chức: đây là lý do để tổ chức tồn tại. Bản công bố sứ mệnh của tổ chức thường trả lời những câu hỏi quan trọng như: Tại sao tổ chức tồn tại? Tổ chức kinh

doanh trong lĩnh vực nào? Tổ chức sẽ đi về đâu? Do đó, bản công bố sứ mệnh của tổ chức mô tả những hàng hóa hay dịch vụ mà nó cung ứng. Những thị trường mà hiện nay công ty đang hoạt động hay những kế hoạch sẽ theo đuổi trong tương lai và những nhu cầu của khách hàng mục tiêu mà công ty cần thỏa mãn. Bản công bố sứ mệnh, các mục tiêu và chiến lược của một tổ chức chỉ có ý nghĩa khi chúng khuyến khích, thúc đẩy toàn bộ các thành viên của tổ chức suy nghĩ và hành động theo chúng mỗi ngày. Bởi vậy, bản công bố sứ mệnh của tổ chức là cơ sở nền tảng của hệ thống hoạch định và cho phép tổ chức đề ra những nguyên tắc hoạt động hữu hiệu.

Mục tiêu của tổ chức: mục tiêu là sự cam kết cụ thể đối với việc thực hiện một kết quả có thể đo lường được, trong khoảng thời gian đã định. Một tổ chức hay cá nhân chưa thể bắt tay vào hoạch định nếu chưa xác định được các mục tiêu của họ một cách rõ ràng. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị là phải xác định được các mục tiêu, nhận thức về tầm quan trọng của chúng và biết cách thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức.

*Bước 2: Phân tích các đe dọa và cơ hội của thị trường (opportunities, threat)*



**Hình 3-2. Mô hình cạnh tranh “Năm tác lực cạnh tranh” của M.Porter**

Mặc dù áp lực cạnh tranh trong các ngành công nghiệp là khác nhau, tuy nhiên sự cạnh tranh của các tổ chức trong môi trường cạnh tranh diễn ra (tương đối) tương tự nhau.

Mối đe dọa từ các đối thủ mới luôn là một động lực đáng quan tâm, nhiều khi cán cân cạnh tranh có thể bị thay đổi toàn bộ khi xuất hiện các đối thủ mới.

Khả năng thương lượng của nhà cung cấp hay của khách hàng phụ thuộc vào các nhân tố như vai trò của ngành công nghiệp đó trong xã hội, việc áp dụng chiến lược nào, sự khác biệt của sản phẩm, các cơ hội liên kết, ....

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

Khi một doanh nghiệp cạnh tranh và hành động không khéo léo để các doanh nghiệp khác nắm bắt được phương thức kinh doanh của doanh nghiệp thì mức độ cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt. Các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh hoặc là bắt chước cách thức khai thác lợi thế cạnh tranh hoặc sẽ đi tìm các lợi thế khác và như vậy các doanh nghiệp không ngừng tìm kiếm các phương thức cạnh tranh mới. Các cấp độ cạnh tranh này phụ thuộc vào

khả năng phản ứng của các doanh nghiệp trong việc xây dựng và khai thác lợi thế cạnh tranh. Mức độ cạnh tranh thay đổi tùy theo quan niệm về những cơ hội và đe dọa của các quản trị gia cấp cao, các chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Để theo đuổi các lợi thế vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh, một doanh nghiệp có thể lựa chọn một hay một số phương thức cạnh tranh để phản ứng đối với các chiến lược đó của các đối thủ cạnh tranh như sau:

- Thay đổi giá: doanh nghiệp có thể tăng hoặc giảm giá để đạt lợi thế cạnh tranh tạm thời. Tuy nhiên, khi thay đổi giá cần chú ý đến tâm lý của khách hàng.

- Tăng cường khác biệt hóa sản phẩm: doanh nghiệp thường cạnh tranh bằng cách cải tiến tính năng của sản phẩm, đổi mới quá trình và đổi mới sản phẩm.

- Sử dụng một cách sáng tạo các kênh phân phối: doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược bằng cách can thiệp sâu vào hệ thống phân phối hoặc sử dụng các kênh phân phối mới; sử dụng kênh phân phối của các sản phẩm có liên quan hoặc kênh phân phối các sản phẩm khác có đối tượng khách hàng tương đồng.

Khai thác các mối quan hệ với các nhà cung cấp: doanh nghiệp sử dụng uy tín, quyền lực đàm phán hay mối quan hệ với hệ thống cung cấp để thực hiện các yêu cầu mới tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc giảm chi phí đầu vào.

Có 2 biến số ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự cạnh tranh trong một ngành là số lượng doanh nghiệp và tỷ suất lợi nhuận trong ngành đó.

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

Sự gia nhập một ngành kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh mới thường do sự hấp dẫn bởi lợi nhuận biên tế cao hay mức tăng trưởng nhanh chóng của ngành đó. Những khó khăn mà các doanh nghiệp mới phải đối mặt khi gia nhập một ngành phụ thuộc chủ yếu vào những trở ngại khi gia nhập ngành đó và mức độ khó khăn cũng tùy theo ngành. Hai trở ngại quan trọng nhất là quy mô sản xuất và nhu cầu vốn cần thiết.

#### *Quyền thương lượng của khách hàng (Sức ép từ khách hàng)*

Quyền lực của khách hàng là khả năng tác động của khách hàng trong một ngành sản xuất. Thông thường khi khách hàng có lợi thế trong đàm phán hay được gọi là khách hàng có quyền lực lớn, quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng trong một ngành sản xuất gắn với trạng thái thị trường là các nhà kinh tế học gọi là độc quyền mua. Đó là trường hợp mà trên thị trường có rất nhiều người bán và chỉ có một hay một số rất ít người mua. Trong điều kiện thị trường như vậy thì người mua thường có vai trò quyết định trong việc xác định giá cả.

Trên thực tế thì trạng thái thị trường độc quyền mua như vậy ít khi xảy ra, nhưng thường có một sự không đối xứng giữa một ngành sản xuất và thị trường người mua. Dưới đây liệt kê một số yếu tố xác định quyền lực của người mua trên một thị trường:

Khách hàng được gọi là có lợi thế trong đàm phán nếu:

- Người mua rất tập trung, có một số người mua nhưng họ chiếm một thị phần đáng kể. Số lượng người mua, nhóm ít khách hàng mua với một khối lượng lớn sản phẩm của ngành sản xuất.

Ví dụ: Hệ thống bán lẻ đồ gia đình

Người mua có khả năng gia nhập thị trường phía trước và tạo ra nguy cơ gia nhập theo chiều dọc. Tức là người mua có khả năng can thiệp hệ thống phân phối hay sản xuất bằng cách mua các nhà sản xuất hoặc tự giao dịch trực tiếp với nhà sản xuất không thông qua trung gian phân phối.



Ví dụ: Các nhà sản xuất ô tô có thể tự sản xuất sắt thép hoặc bình ắc-quy.

- Tính đặc trưng của nhãn hiệu. Những hàng hoá mà khách hàng mua thuộc loại có mức độ chuyên biệt hoá thấp.

- Mức độ sẵn có của hàng hóa thay thế. Khách hàng có thể dễ dàng chuyển sang mua của những người bán khác.

Quyền thương lượng của khách hàng tùy thuộc vào khả năng của họ trong việc tạo ra áp lực giảm giá, chất lượng sản phẩm, hay chiết khấu theo số lượng hàng mua.

*Quyền thương lượng của nhà cung cấp (Sức ép từ nhà cung cấp)*

Nhà cung cấp, nếu có lợi thế về quyền lực trong đàm phán có thể có những tác động quan trọng vào ngành sản xuất, như việc ép giá nguyên nhiên vật liệu. Dưới đây liệt kê một số yếu tố xác định quyền lực của nhà cung cấp:

- Mức độ tập trung của các nhà cung cấp
- Tầm quan trọng của sản phẩm đối với nhà cung cấp
- Sự khác biệt của các nhà cung cấp
- Ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm
- Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành
- Sự tồn tại của các nhà cung cấp thay thế
- Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành
- Nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung cấp
- Chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành

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

Mức độ đe dọa của những hàng hoá thay thế tùy thuộc vào khả năng và tính sẵn sàng thay đổi thói quen mua hàng của khách hàng. Những hàng hoá thay thế có thể kiểm chế các nhà sản xuất một mặt hàng tăng giá tùy tiện.

Tuy nhiên, đối với những hàng hoá thiết yếu, không thể thay thế được bằng bất cứ loại hàng nào thì nhà sản xuất không bị đe dọa bởi yếu tố này.

*Bước 3: Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức (Strengths and Weaknesses)*

Đồng thời trong quá trình phân tích môi trường tổ chức, tiến hành đánh giá chính bản thân tổ chức, đánh giá môi trường bên trong để tìm kiếm những điểm mạnh, điểm yếu. Việc này giúp các nhà hoạch định xác định được năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình.

Có ba tiêu chuẩn có thể áp dụng để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp là:

- Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.
- Khả năng cốt yếu để có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hoá hay dịch vụ mà họ đã mua.
- Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được.

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

- Chiến lược thâm nhập thị trường: sản phẩm cũ, thị trường cũ. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng cách:

+ Kích thích sức mua đối với sản phẩm: để tăng sức mua của khách hàng, công ty có thể lựa chọn nhiều giải pháp thích hợp như khác biệt hoá sản phẩm, cải tiến bao gói, tăng cường tiếp thị, khuyến mãi, các giải pháp làm giảm thiểu chi phí kinh doanh sản xuất sản phẩm làm cơ sở cho chính sách giá cả hợp lý.

+ Thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, thay đổi quảng cáo, tăng cường trưng bày hàng hoá, ...

+ Mặt khác có thể thâm nhập thị trường bằng cách làm gia tăng quy mô của toàn thị trường thông qua việc biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại.

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

+ Tìm những khu vực thị trường mới.

+ Tìm những thị trường mục tiêu mới.

+ Tìm những người tiêu dùng mới.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: chiến lược phát triển sản phẩm là chiến lược phát triển sản phẩm mới tiêu thụ ở các thị trường hiện tại của công ty. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một số phương thức phát triển sản phẩm mới sau:

+ Phát triển một sản phẩm riêng biệt, thay đổi tính năng của sản phẩm. Theo cách này có thể tạo ra sản phẩm mới bằng cách bổ sung hoặc thay đổi lại các tính năng của sản phẩm cũ theo hướng đảm bảo sử dụng sản phẩm an toàn tiện lợi hơn. Như vậy có thể cải thiện điều kiện sử dụng của người tiêu dùng. Do đó, mở ra khả năng mới về cầu sản phẩm của khách hàng.

+ Cải tiến chất lượng, làm tăng độ tin cậy, tốc độ, độ bền cũng như các đặc tính khác của sản phẩm đang sản xuất. Đối với nhiều loại sản phẩm cải tiến chất lượng cũng có nghĩa là tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng khác nhau để phục vụ cho khách hàng có thị hiếu tiêu dùng và nhu cầu khác nhau.

+ Cải tiến kiểu dáng sản phẩm. Mục tiêu là làm thay đổi hình dáng, hình thức của sản phẩm như thay đổi kết cấu, màu sắc, bao bì, ... tạo ra sự khác biệt của sản phẩm.

- Chiến lược đa dạng hoá: chiến lược đa dạng hóa là chiến lược sản phẩm mới được tiêu thụ tại thị trường mới. Phát triển thông qua việc đa dạng hóa có ý nghĩa nếu ngành kinh doanh cho thấy không có nhiều cơ hội để doanh nghiệp phát triển xa hơn nữa hoặc xuất hiện nhiều cơ hội tốt đẹp hơn ở ngoài những ngành kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Việc đa dạng hóa không có nghĩa là doanh nghiệp nên khai thác bất kỳ cơ hội nào. Doanh nghiệp phải nhận dạng rõ những lĩnh vực nào có thể phát huy những điểm mạnh của mình để thành công hoặc có thể vượt qua những yếu tố kém đặc trưng nào đó để duy trì và củng cố vị thế cạnh tranh của mình. Có ba dạng cơ hội đa dạng hóa:

+ Đa dạng hóa đồng tâm: doanh nghiệp làm thêm những sản phẩm có cùng chung nguồn lực với các loại sản phẩm hiện có. Xét về mặt marketing cũng như về mặt kỹ thuật, các sản phẩm này thường sẽ thu hút được những lớp khách hàng mới.

+ Đa dạng hàng ngang: doanh nghiệp có thể đưa ra những sản phẩm mới có khả năng lôi cuốn những khách hàng hiện tại của mình dù nó chẳng liên quan gì đến các chủng loại sản phẩm hiện có.

+ Đa dạng hóa kết khối (tổng hợp): doanh nghiệp có thể đưa ra thêm những sản phẩm mới chẳng liên quan gì đến kỹ thuật, sản phẩm, thị trường hiện tại của mình. Những sản phẩm này bình thường sẽ thu hút được các lớp khách hàng mới.

Như vậy, doanh nghiệp có thể thường xuyên xác định những cơ hội kinh doanh mới bằng cách sử dụng một khung mô hình của hệ thống marketing, trước hết là tìm cách xác định vị trí của mình trên thị trường hiện có, sau đó tính đến cách hội nhập trước, hàng ngang hay sau và cuối cùng tìm kiếm các cơ hội.

Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá là có nhiều triển vọng. Đây thường là những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh thấp vì khó thâm nhập, nên có ít đối thủ.

#### Bước 5: Triển khai chiến lược

Doanh nghiệp cần phải triển khai và cần chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đồng thời các chiến lược cũng phải dự kiến loại công nghệ, các biện pháp Marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ sử dụng và các loại thiết bị, các hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D), cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng.

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

Mục đích của các kế hoạch tác nghiệp là để thực hiện các chiến lược. Dựa trên cơ sở đó, các nhà quản trị cấp trung và cấp thấp cùng các nhóm nhân viên cùng đưa ra các kế hoạch chiến thuật để đảm bảo thực thi các kế hoạch chiến lược đã xác lập.

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

Việc kiểm tra là cần thiết và thường xuyên để đảm bảo rằng việc thực thi các kế hoạch như mong đợi và đánh giá kết quả đạt được của các kế hoạch này. Nếu các kế hoạch không đạt được kết quả như mong muốn, các nhà quản trị và các nhóm có thể điều chỉnh sứ mệnh và mục tiêu, xem lại các chiến lược, phát triển các kế hoạch chiến thuật mới hoặc thay đổi cách thức kiểm tra.

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện.

Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả hoạch định sẽ khám phá ra những khiếm khuyết và có thể lập lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết.

#### Bước 8: Lập lại tiến trình hoạch định

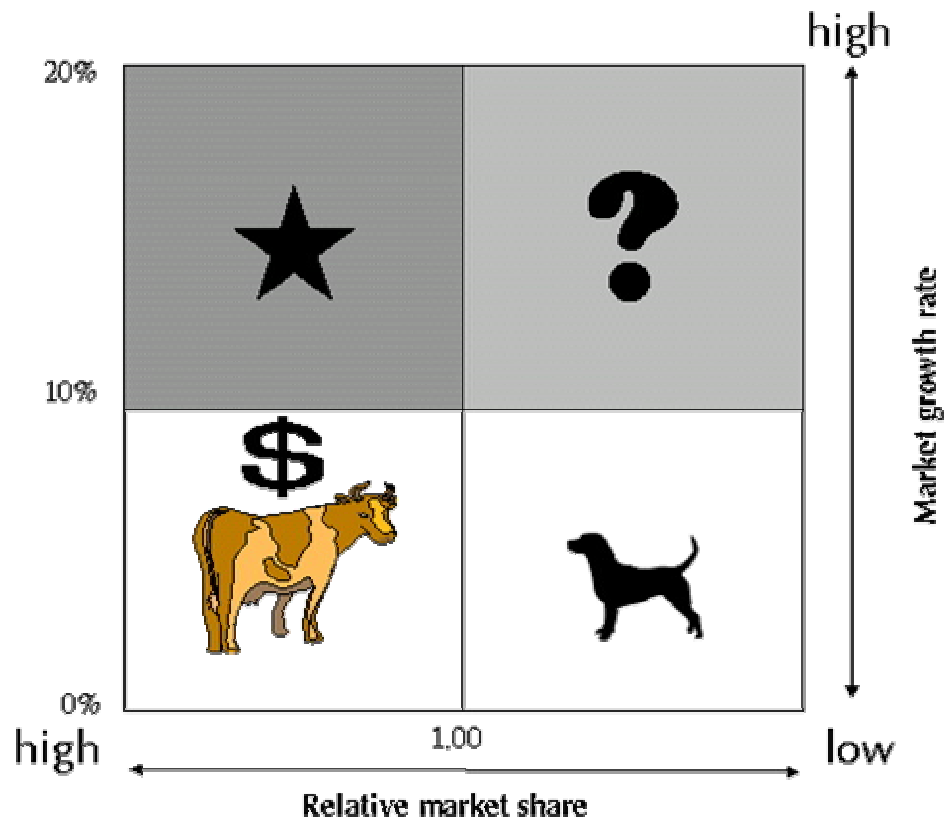
Các yếu tố thuộc môi trường bên trong và môi trường bên ngoài không ngừng biến đổi. Sự thay đổi này đôi khi diễn ra từ từ và có dự kiến trước được, nhưng cũng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước được. Song dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào, thì những người tham gia hoạch định vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các chiến lược bằng sự lập lại quá trình hoạch định.

Do đó, cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

### 3.3. NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

#### 3.3.1. Ma trận phát triển-tham gia thị trường (Mô hình ma trận BCG của nhóm tư vấn Boston)

Năm 1973, nhóm tư vấn Boston đã đưa ra một số tiếp cận mới để xác định chiến lược cấp tổ chức là phân tích một tập hợp các ngành (lĩnh vực hoạt động) của một tổ chức chủ yếu trên hai phương diện là tốc độ tăng trưởng và mức thị phần của ngành đó trong môi trường hoạt động của nó. Mục đích ở đây là để xác định một sự cân đối giữa các ngành của tổ chức và phân bổ của các nguồn lực của tổ chức của các ngành một cách hợp lý.



*Ghi chú:*

- Relative market share: Thị phần tương đối
- Market growth rate: suất tăng trưởng của thị trường
- High: cao
- Low: thấp

**Hình 3-3. Ma trận phát triển – tham gia thị trường (BCG)**

- Ngành “ngghi vấn” (question marks): thường là sản phẩm mới, suất tăng trưởng thị trường cao chứa đựng nhiều rủi ro. Nếu sản phẩm nằm ở ô chấm hỏi (question mark), cạnh tranh thắng lợi thì sẽ chuyển sang ô ngôi sao (star), sản phẩm này đang dẫn đầu thị phần và

cũng đang ở nơi có suất tăng trưởng thị trường cao nên thị trường này có sức thu hút rất lớn và do đó sẽ có cạnh tranh gay gắt để tiếp tục giành thị phần, công ty cần phải đầu tư thích đáng cho nó. Nhưng vì là mới nên các sản phẩm này có thị phần tương đối thấp và doanh số bán nhỏ. Đây là ngành cần nhiều vốn đầu tư, cần theo dõi tiềm năng, cơ hội để khai thác hiệu quả trong tương lai.

- Ngành “ngôi sao” (stars): là ngành có mức lợi nhuận cao. Tuy nhiên, đầu tư tiếp tục vào ngành này để duy trì mức tăng trưởng cao có thể tốn kém so với trước đó. Theo thời gian nếu sản phẩm ở ô ngôi sao (star) vẫn giữ nguyên được vị trí của mình về thị phần thì suất tăng trưởng thị trường giảm dần và đi vào ổn định. Lúc này sản phẩm ở ô ngôi sao (star) sẽ chuyển xuống ô đẻ ra tiền con bò sữa (cash cow), sản phẩm này là nguồn cung cấp tài chính cho công ty.

- Ngành “con bò sữa” (cash cows): với mức thị phần cao và tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cũng là ngành mang lại nhiều lợi nhuận. Tuy vậy, ngành này không đòi hỏi phải đầu tư lớn để duy trì vị trí của nó trên thị trường. Tuy nhiên nếu ô con bò sữa (cash cow) không giữ vững được vị trí dẫn đầu của mình về thị phần thì nó có thể bị chuyển sang ô con chó (dogs) thì rất ít có khả năng sinh ra lợi nhuận, thường gây nên nhiều rắc rối cho công ty. Công ty cần phải xem xét nên đầu tư lớn để xây dựng lại sản phẩm ở ô con chó (dogs) hay gạt hái ngay để rút khỏi thị trường hiện tại hoặc xóa bỏ sản phẩm này đi.

- Ngành “con chó” (dogs): được coi là ngành có mức thị phần kém cỏi và tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cần được cân nhắc để tiếp thêm sức sống cho nó hoặc dần dần loại bỏ để thay thế bằng ngành khác.

Phương pháp ma trận BCG này nói lên nếu doanh nghiệp chịu hy sinh những lợi nhuận ngắn hạn để có thị phần thì sẽ có được lợi nhuận dài hạn hơn. Ngôi sao này cũng sẽ trở thành con bò sữa khi thị trường tiêu thụ của nó bước sang giai đoạn chín muồi. Khi quyết định vẫn là những sản phẩm ở phạm trù nghi vấn. Một số cần phải giải thể, trong khi số khác cần biến thành ngôi sao. Khu nghi vấn chính là khu mạo hiểm của doanh nghiệp và chủ doanh nghiệp thường thận trọng. Còn sản phẩm ở ô con chó thì không nghi ngờ gì là phải thanh lý, lấy số tiền đó cho vào sản phẩm ngôi sao hay sản phẩm nghi vấn hoặc có những thay đổi cần thiết để kéo dài tuổi thọ của chúng.

Mô hình này cũng có thể được áp dụng cho phân tích chiến lược các ngành. Thay vì phân tích các lĩnh vực hoạt động của tổ chức, người ta có thể phân tích về các sản phẩm/dịch vụ của một lĩnh vực nào đó theo hai tiêu thức trên.

Nhiệm vụ tiếp theo của công ty là xác định mục tiêu, chiến lược và ngân sách để chọn phương án hoạt động (mục tiêu) cho mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Có bốn mục tiêu để lựa chọn đó là:

- Xây dựng (build): đó là mục tiêu nhằm tăng phần tham gia thị trường cho SBU. Nó thích hợp với các SBU, ở ô chấm hỏi (Question Marks), phân phân chia thị trường của chúng phải tăng lên nếu chúng muốn trở thành các ngôi sao (Stars).

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

- Gặt hái ngay (harvest): mục tiêu này nhằm tăng cường lượng tiền mặt ngắn hạn của các SBU bắt chập các hậu quả, tác động lâu dài. Chiến lược này thích hợp với các SBU yếu ở ô con bò sữa (Cash Cow) có tương lai mờ nhạt. Chiến lược này cũng có thể áp dụng với các ô chấm hỏi (Question Marks) và ô con chó (Dogs).

- Loại bỏ (disvest): đây là mục tiêu nhằm bán đi hoặc thanh lý loại bỏ các hoạt động kinh doanh bởi vì nguồn lực sẽ được sử dụng tốt hơn ở các nơi khác. Nó thích hợp với các SBU ở ô con chó (Dogs) hoặc ô chấm hỏi (Question Marks) đang hoạt động như một vật cản đối với lợi ích của công ty.

### 3.3.2. Ma trận điểm yếu – điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ (SWOT)

Bao gồm các yếu tố sau: Điểm mạnh (Strengths); Điểm yếu (Weaknesses); Cơ hội (Opportunities); Đe dọa (Threats)

Các yếu tố bên trong bao gồm: yếu tố về điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp như bí quyết, năng lực, nguồn lực, con người, yếu tố về nhu cầu và các giá trị của cá nhân là sự khích lệ, động viên. Các yếu tố bên trong hình thành nên đặc tính riêng biệt của doanh nghiệp và chúng tác động đến việc hình thành chiến lược.

Các yếu tố bên ngoài gồm hai loại:

Một là yếu tố về cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp như yếu tố về công nghệ, nhu cầu của người tiêu dùng, mở rộng thị trường, đối thủ cạnh tranh.

Hai là các yếu tố tác động của xã hội như là luật lệ, quy định của nhà nước, thị hiếu của quần chúng, các cảm nhận về môi trường.

Hãy nhìn vào sẽ thấy các chiến lược thứ nhất, thứ hai, thứ ba và thứ tư là những chiến lược kết hợp SO, ST, WO và WT cụ thể là:

- Các chiến lược SO: sử dụng những điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể sử dụng được để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hay WT để tổ chức có thể ở vào vị trí mà họ có thể áp dụng những chiến lược SO. Khi một công ty có những điểm yếu lớn thì nó sẽ cố gắng vượt qua, làm cho chúng trở thành những điểm mạnh. Khi một tổ chức phải đối đầu với những mối đe dọa quan trọng thì nó sẽ tìm cách tránh chúng để có thể tập trung vào những cơ hội.

- Các chiến lược WO: nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

- Các chiến lược ST: sử dụng các điểm mạnh của một công ty để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài. Điều này không có nghĩa là một tổ chức hùng mạnh luôn luôn gặp phải những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

- Các chiến lược WT: là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Một tổ chức đối đầu với vô số những mối đe dọa bên ngoài và những điểm yếu bên trong có thể lâm vào tình trạng không an toàn chút nào. Trong thực tế, một công ty như vậy thường phải đấu tranh để tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay phải chịu vỡ nợ.

Biểu đồ của ma trận SWOT được biểu thị ở hình **Hình 3-4**. Lưu ý rằng, một ma trận SWOT gồm có 9 ô. Như hình **Hình 3-4** có 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng, 4 ô chiến lược và 1 ô luôn luôn được để trống (ô phía trên bên trái). Bốn ô chiến lược gọi là SO, ST, WO và WT được phát triển sau khi đã hoàn thành bốn ô chứa đựng các yếu tố quan trọng được gọi là S, W, O và T. Để lập một ma trận SWOT phải trải qua tám bước:

1. Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty;

2. Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty;
3. Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty;
4. Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty;
5. Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO;
6. Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO;
7. Kết quả điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST.
8. Kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WT.

**Hình 3-4. Ma trận SWOT**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Ô này luôn luôn để trống</b>  | <b>O: Những cơ hội</b><br>1:<br>2:<br>3: Liệt kê những cơ hội<br>4:<br>...                         | <b>T: Những nguy cơ</b><br>1:<br>2:<br>3: Liệt kê những nguy cơ<br>4:<br>...                                      |
| <b>S: Những điểm mạnh</b><br>1:<br>2:<br>3: Liệt kê những điểm mạnh<br>4:<br>... | <b>Các chiến lược SO</b><br>1:<br>2:<br>3: Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội<br>4:<br>...   | <b>Các chiến lược ST</b><br>1:<br>2:<br>3: Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh<br>4:<br>...       |
| <b>W: Những điểm yếu</b><br>1:<br>2:<br>3: Liệt kê những điểm yếu<br>4:<br>...   | <b>Các chiến lược WO</b><br>1:<br>2:<br>3: Hạn chế các mặt yếu để lợi dụng các cơ hội<br>4:<br>... | <b>Các chiến lược WT</b><br>1:<br>2:<br>3: Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa<br>4:<br>... |

Minh họa

| <b>Yếu tố quan trọng bên trong</b>                | <b>Yếu tố quan trọng bên ngoài</b>                             | <b>Chiến lược tổng hợp</b>   |
|---|--|--|
| 1. Vốn luân chuyển thừa                           | Mức tăng trưởng cao của ngành                                  | Mua một công ty trong ngành  |
| <i>(Điểm mạnh bên trong) <math>S_1</math></i>     | <i>(Cơ hội bên ngoài) <math>O_1</math></i>                     | <b>Kết hợp <math>S_1O_1</math></b>                                   |
| 2. Công suất không đủ                             | Sự rút ra ngoài của một số đối thủ cạnh tranh lớn ở nước ngoài | Mua các phương tiện hoạt động của đối thủ                            |
| <i>(Điểm yếu bên trong) <math>W_1</math></i>      | <i>(Cơ hội bên ngoài) <math>O_2</math></i>                     | <b>Kết hợp <math>W_1O_2</math></b>                                   |
| 3. Mạnh về hoạt động R&D Nghiên cứu và phát triển | Giảm số người trưởng thành còn trẻ                             | Phát triển những sản phẩm mới cho những người trưởng thành lớn tuổi. |
| <i>(Điểm mạnh bên trong) <math>S_2</math></i>     | <i>(Mối đe dọa bên ngoài) <math>T_1</math></i>                 | <b>Kết hợp <math>S_2T_1</math></b>                                   |
| 4. Tinh thần làm việc yếu kém của nhân viên       | Các hoạt động mạnh mẽ của liên đoàn lao động                   | Phát triển hệ thống phúc lợi mới cho nhân viên                       |
| <i>(Điểm yếu bên trong) <math>W_2</math></i>      | <i>(Mối đe dọa bên ngoài) <math>T_2</math></i>                 | <b>Kết hợp <math>W_2T_2</math></b>                                   |

### TÓM TẮT KIẾN THỨC

Hoạch định giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó được coi là chức năng quản trị chính yếu. Hoạch định là quyết định trước xem làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm. Nên có thể xem hoạch định là quá trình xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược, kế hoạch tổng thể để thực hiện các mục tiêu đã đặt ra và phối hợp thống nhất các hoạt động với nhau.

Để xác định mục tiêu hoạch định đúng đắn và có hiệu quả cần căn cứ vào cơ sở khoa học, sử dụng các phương pháp định lượng và quy trình cụ thể. Có nhiều loại hoạch định, hoạch định tác nghiệp, hoạch định chiến lược, tùy theo chiến lược, tùy theo nguồn tài nguyên... mà mỗi tổ chức có thể chọn loại hoạch định nào cho phù hợp với sự phát triển của tổ chức theo từng giai đoạn.

Quy trình hoạch định thường được thực hiện qua các bước sau: xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, phân tích đe dọa và cơ hội thị trường, đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, xây dựng các kế hoạch chiến lược để lựa chọn, triển khai kế hoạch chiến lược, triển khai các kế hoạch tác nghiệp, kiểm tra và đánh giá kết quả, lặp lại quá trình hoạch định.

Ngoài việc có một quy trình cụ thể cho công tác hoạch định, các tổ chức có thể sử dụng một số công cụ như: ma trận SWOT, ma trận BCG,... để cho việc lập kế hoạch, công tác hoạch định đạt hiệu quả.

### CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là hoạch định? Những lợi ích của việc hoạch định?
2. Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp?



3. Vì sao hoạch định lại quan trọng?
4. Chiến lược của công ty là gì? Phân biệt giữa chiến lược và kế hoạch?
5. Trình bày các công cụ hỗ trợ hoạch định đối với các công ty?
6. Trình bày tiến trình hoạch định.
7. Các nhà quản trị nên phân phối nguồn lực ra sao cho 4 nhóm kinh doanh trong ma trận BCG?
8. Làm thế nào để đánh giá được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp?

## **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

### **Tình huống 1: Quán phở “thôi bán”**

Quán phở ấy có bốn đặc biệt. Một - trên bàn làm phở của ông chủ không có bát bột ngọt. Nồi nước dùng hầm xương hoàn toàn có thể thay thế những muỗng bột ngọt mà ở các quán phở khác người ta thường bỏ một cách hào phóng vào bát phở của khách. Hai - khách phải xếp hàng và cầm sẵn tiền ở tay để trả tiền trước khi ăn. Ba - giá mỗi bát phở ở đây cao hơn tất cả các quán phở khác trong vùng. Bốn - có một tấm biển mà không khách nào muốn nhìn nhưng ông chủ vẫn mỗi ngày hai lần mang ra trưng, ấy là tấm biển “thôi bán”. Khi đã nhìn thấy tấm biển này, khách hàng ngậm ngùi đi quán khác tạm ăn, đừng nài ni vô ích.

Ông chủ giải thích về tấm biển “Thôi bán” như sau:

Thôi bán tức là không bán nữa chứ không phải hết bánh, hết thịt. Súc tôi mỗi buổi chỉ làm được 300 bát phở thôi (còn nhờ người khác làm thì tôi không tin). Nồi nước dùng của tôi cũng đủ chan cho 300 bát phở thôi. Nếu bán đến bát 301 thì nước phở sẽ bị đục và sẽ lẫn cả cặn xương. Còn nếu dội nước sôi ở phích vào bán cho khách thì bát phở sẽ nhạt và không có vị phở. Vậy tốt nhất là thôi bán. Nồi nước dùng cho tua phở sáng tôi chuẩn bị đêm hôm trước.

Còn nồi nước dùng cho tua phở tối, tôi bắc lên bếp từ lúc chín giờ sáng. Mỗi nồi của tôi chỉ bán 300 bát phở, không có ngoại lệ.

Bất hạnh nhất là 301. Cầm tiền trong tay, đứng hàng mấy chục phút, vừa nhích lên từng bước vừa ngửi mùi nước phở thơm để cuối cùng phải ngậm cái biển “Thôi bán”.

Một sớm nọ, một người khách phải đau khổ làm người khách thứ 301. Không thèm để mắt đến các quán phở khác nhan nhản hai hè phố, người khách về nhà ăn cơm rang và tự dặn mình: “*Mai sẽ đi ăn sáng sớm hơn*”

Phải chăng đây cũng là cách làm giàu của ông chủ quán này?

#### **Câu hỏi:**

1. Những yếu tố làm nên sự nổi tiếng của quán phở “Thôi bán”? Ý nghĩa của tên quán phở “Thôi bán”?
2. Mỗi buổi bán 300 bát phở. Hãy bình luận về con số 301 được đề cập đến trong tình huống quán trên?
3. Việc hạn chế bán phở (300 bát phở) có đảm bảo thực hiện nguyên tắc tối đa hóa lợi nhuận trong kinh doanh hay không? Tại sao?

### **Tình huống 2: Bí quyết thành công của một công ty thương mại bán lẻ Sears**

Trong một vài năm, từ một chi nhánh nhỏ bé, Sears đã lớn lên nhanh chóng và trở thành một tập đoàn với tài sản hàng tỷ đô la. Ngày nay, bất kỳ một thành phố nào cũng đều

lấy làm tự hào khi có ít nhất một cửa hàng bách hóa của Sears đặt ở đó; và một tỷ lệ lớn các gia đình ở Mỹ hàng năm vẫn đặt hàng theo catalogue của công ty. Đúng như khẩu hiệu hành động của Công ty đưa ra: “*Sears là nơi nước Mỹ mua hàng*”

Trong khi trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ cạnh tranh nhau, Sears vẫn tiếp tục phát triển năm này qua năm khác, trong khi hàng ngàn người khác phải rút lui ra khỏi ngành? Một lý do dẫn đến thành công của Công ty có thể thấy khá rõ: Sears không khi nào quên chính sách dài hạn, đã trở thành truyền thống của mình. Sears cung cấp những dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng. Chưa bao giờ thành công làm cho Sears lóa mắt: càng mở rộng thêm dịch vụ của Công ty càng tốt hơn.

Phần lớn cửa hàng của Sears lúc nào cũng sạch sẽ, bóng loáng không một vết dơ, nhân viên được huấn luyện kỹ càng, tỏ ra lịch thiệp và phục vụ rất nhanh gọn.

Tất cả hàng hóa đều được đảm bảo về mặt chất lượng. Phần lớn đơn đặt hàng theo catalogue giải quyết và giao hàng đúng hạn. Tín dụng mua hàng được mở rộng đến tất cả các khách hàng, xét thấy đáng được hưởng. Ban lãnh đạo Công ty Sears không khi nào lãng quên thực tế rằng thành công hay thất bại của công ty là kết quả tổng hợp từ lòng trung thành của hàng triệu khách hàng.

Câu hỏi:

1. Phân tích các yếu tố đảm bảo thành công trong kinh doanh của Công ty Sears
2. Khẩu hiệu hành động của Công ty “ *Sears là nơi nước Mỹ mua hàng*” nói lên điều gì?
3. Ban lãnh đạo công ty cho rằng thành công hay thất bại của công ty phụ thuộc vào khách hàng. Anh (chị) có đồng ý với quan điểm đó không? Tại sao?

**Tình huống 3: Công ty nhỏ vẫn trở thành công ty đa quốc gia.**

Khi nghĩ về các xí nghiệp, công ty đa quốc gia, phần lớn mọi người đều nghĩ đến các công ty phức tạp General Electric, General Motors và Procter & Gamble. Nhưng trên thực tế, con số các công ty quy mô vừa và nhỏ đã trở thành xí nghiệp đa quốc gia trong các thập kỷ gần đây ngày càng tăng. Lấy ví dụ Công ty Swan chế tạo và phân phối kính mắt do Alan Glassman khởi xướng vào những năm 1960. Cuối những năm 1980, doanh thu hàng năm của công ty là hơn 20 triệu đôla. Như vậy, đây không phải là công ty nhỏ, nhưng cũng không phải là lớn. Tuy nhiên Swan là một công ty đa quốc gia, với thiết bị sản xuất ở ba châu lục và khắp thế giới.

Swan Optical bắt đầu chuyển hướng trở thành công ty đa quốc gia vào đầu những năm 70. Vào thời điểm đó, đồng đôla mạnh cho việc sản xuất ở Mỹ trở nên rất đắt. Nhập khẩu giá thấp có thị phần lớn chưa từng có trong thị trường kính mắt. Swan nhận ra nó không thể tồn tại được trừ khi cũng bắt đầu nhập khẩu. Lúc đầu Công ty này đã mua kính mắt của những nhà sản xuất độc lập nước ngoài, chủ yếu Hồng Kông. Nhưng Swan đã không thỏa mãn với chất lượng và việc phân phối các sản phẩm này. Khi lượng hàng nhập khẩu tăng, Glassman quyết định cách tốt nhất để đảm bảo chất lượng và phân phối là thành lập chi nhánh của Swan hoạt động ở nước ngoài. Theo Glasman, việc sở hữu các nhà máy ở nước ngoài do Swan tự kiểm tra cần thiết để tác động đến chất lượng và thời gian phân phối. Do đó, Swan đã mở một chi nhánh sản xuất ở Hồng Kông trong đó Swan chiếm phần sở hữu chính. Sự lựa chọn Hồng Kông làm nơi định vị sản xuất chịu ảnh hưởng của chi phí lao động thấp, lực lượng lao động có tay nghề và tận dụng được việc bỏ thuế do chính phủ Hồng Kông đưa ra. Những năm 1986, công nghiệp hóa ở Hồng Kông tăng lên và sự thiếu hụt lao động ngày càng tăng đã đẩy

đơn giá tiền lương lên đến mức Hồng Kông không còn được coi là địa điểm sản xuất chi phí thấp nữa. Đáp lại Glassman và đối tác Trung Quốc của nó đã mở một nhà máy sản xuất ở Trung Hoa đại lục để có lợi thế và đơn giá tiền lương thấp. Nhà máy sản xuất các bộ phận của gọng kính. Các bộ phận này được vận chuyển đến nhà máy ở Hồng Kông để lắp ráp và phân phối cho các thị trường ở cả Bắc và Nam Mỹ. Nhà máy ở Hồng Kông sử dụng 80 người và nhà máy ở Trung Quốc sử dụng khoảng từ 300 đến 400 người.

Cũng khoảng thời gian đó, Swan bắt đầu tìm cơ hội đầu tư vào công ty kính mắt nước ngoài có danh tiếng về thiết kế mắt và các sản phẩm chất lượng cao. Mục đích của nó lúc này không phải chi phí thấp hơn mà là lợi thế về sản phẩm kính mắt thiết kế chất lượng cao. Thiếu khả năng thiết kế trong nước để hỗ trợ cho dòng sản phẩm như thế, Swan đã quay sang các nhà sản xuất nước ngoài có khả năng đó. Nó đã đầu tư vào các nhà máy ở Pháp và Ý, nơi Swan chiếm sở hữu phần lớn.

Câu hỏi:

1. Việc mở rộng ra nước ngoài đã giúp Swan Optical củng cố vị thế cạnh tranh của mình như thế nào?
2. Thực tế của Swan có bài học gì cho công ty cố gắng tạo lập lợi thế cạnh tranh trên thị trường thế giới?
3. Bằng sự hiểu biết, hãy nêu và phân tích một vài ví dụ về chiến lược mà các công ty khác áp dụng.

**Tình huống 4: Giày Hàn Quốc và Đồng Nai**

Tập đoàn sản xuất giày thể thao hàng đầu Hàn Quốc Hwaseung đã chọn khu công nghiệp Đồng Nai để xây dựng nhà máy. Với số vốn đầu tư 39,5 triệu USD, tập đoàn này định gia công giày để xuất khẩu sang Mỹ và Châu Âu.

Trong thời gian đầu, Công ty sẽ tuyển dụng khoảng 3.000 lao động và nếu kế hoạch kinh doanh thành công thì Công ty sẽ cần tới 15.000 lao động.

Hwaseung là tập đoàn chuyên làm hàng cho hai hãng Reebok và Nike, có doanh thu hàng năm 1,4 tỷ USD. Nhà nước máy ở Đồng Nai là dự án thứ 11 của Hwaseung tại các nước châu Á.

Câu hỏi:

1. Hãy đánh giá những cơ hội và thách thức của Hwaseung tại thị trường Việt Nam hiện nay?
2. Các doanh nghiệp cùng sản xuất giày da có lợi và hại gì trước tình huống này? Họ cần phải làm gì để đối phó với tập đoàn Hwaseung?
3. Thị trường Việt Nam sẽ được lợi và có hại gì khi Hwaseung thực hiện dự án đầu tư nói trên?

## **Chương 4 CHỨC NĂNG TỔ CHỨC**

Với chức năng hoạch định, nhà quản trị đã vạch ra mục tiêu, xây dựng chiến lược và lên kế hoạch thực hiện. Nhưng các kế hoạch muốn thành công cần phải có một quá trình tổ chức thực hiện tốt, nếu tổ chức thực hiện không tốt thì cho dù kế hoạch có hoàn hảo đến đâu cũng trở nên vô nghĩa. Do đó chức năng tổ chức là chức năng quản trị cần thiết cho tất cả mọi hoạt động và tất cả các nhà quản trị dù ở cấp nào cũng cần phải nắm vững các vấn đề liên quan đến công tác tổ chức như các loại tầm hạn kiểm tra, sự phân chia quyền lực và các kiểu cơ cấu tổ chức.

Sau khi nghiên cứu chương này người đọc có thể:

- Biết được tầm hạn kiểm tra, quyền hành trong quản trị
- Phân tích các yêu cầu khi xây dựng bộ máy cơ cấu tổ chức quản trị
- Vận dụng được các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị vào thực tế các doanh nghiệp
- Trình bày được ưu, nhược điểm của các mô hình cơ cấu tổ chức quản trị
- Phân tích được lợi ích của sự phân quyền và ủy quyền trong quản trị

### **4.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CHỨC NĂNG TỔ CHỨC**

#### **4.1.1. Khái niệm**

Tổ chức là một thuật ngữ được sử dụng rất linh hoạt.

Thứ nhất, tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì mục đích chung.

Thứ hai, tổ chức là quá trình triển khai thực hiện kế hoạch. Như chúng ta vẫn thường nói: tổ chức thực hiện kế hoạch, tổ chức triển khai chính sách hay tổ chức thực thi chính sách. Khi đó tổ chức bao gồm ba chức năng của quá trình quản trị: tổ chức xây dựng cơ cấu khuôn khổ cho việc triển khai kế hoạch, tổ chức chỉ đạo thực hiện kế hoạch và tổ chức kiểm tra đối với kế hoạch.

Thứ ba, tổ chức là một chức năng của quá trình quản trị, bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức và nhân sự cho hoạt động của tổ chức. Đây chính là nội dung được nghiên cứu trong môn học này.

*Tổ chức là một trong những chức năng của quản trị liên quan đến các hoạt động thành lập nên các bộ phận trong tổ chức bao gồm các khâu (các bộ phận chức năng) và các cấp (cao, trung và cơ sở) tức là quan hệ hàng dọc để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó.*

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

Mọi quyết định, mọi kế hoạch, mọi quá trình lãnh đạo và kiểm tra sẽ không trở thành hiện thực hoặc không có hiệu quả nếu không biết cách tổ chức khoa học việc thực hiện nó. Tổ chức khoa học trong việc xây dựng guồng máy sẽ bảo đảm nề nếp, quy củ, kỷ cương, tính tổ chức, tính kỷ luật, tính khoa học, tác phong công tác, sự đoàn kết nhất trí, phát huy được hết năng lực sở trường của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong đơn vị.

Ngược lại, khi bộ máy tổ chức không khoa học, không mang tính hệ thống, không đủ năng lực chuyên môn có thể làm cho các hoạt động quản trị kém hiệu quả, bất đồng, đùn đẩy trách nhiệm, tranh công đổ lỗi, thiếu bản lĩnh, không quyết đoán, không tận dụng được cơ hội và thời cơ cũng như lúng túng, bị động trước sự biến đổi của môi trường. Không biết cách tổ chức các công việc một cách khoa học có thể làm hỏng công việc, lãng phí các nguồn tài nguyên, đánh mất cơ hội, làm cho tổ chức bị suy yếu. Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của tổ chức. Một tổ chức làm tốt chức năng này sẽ hoạt động có hiệu quả trong mọi tình huống phức tạp.

#### 4.1.2. Vai trò

Chức năng tổ chức bảo đảm các mục tiêu và kế hoạch sẽ được triển khai vào thực tế, nó tạo ra môi trường làm việc thích hợp cho các cá nhân và cho cả tập thể trong quá trình thực hiện những nhiệm vụ và chuyên môn của mình.

Tác động tích cực đến việc sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả nhất. Giảm thiểu những sai sót và lãng phí trong hoạt động quản trị.

Chức năng tổ chức có khả năng tạo ra sức mạnh mới của một tổ chức, cơ quan, đơn vị hoặc thậm chí của cả một hệ thống nếu việc tiếp nhận, phân phối và sắp xếp các nguồn lực được tiến hành khoa học, hợp lý và tối ưu.

Chức năng tổ chức tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Nhờ có chức năng tổ chức và giúp các tổ chức có thể:

- Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
- Xây dựng nề nếp văn hoá của tổ chức lành mạnh
- Tổ chức công việc khoa học
- Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức
- Phát huy hết sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có
- Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị.

## 4.2. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

### 4.2.1. Tầm hạn quản trị

*Tầm hạn quản trị hay còn gọi là tầm hạn kiểm tra là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể trực tiếp chỉ huy và điều hành một cách hữu hiệu nhất.*

Điều khiển một cách hữu hiệu có nghĩa là nói đến việc quản trị, giao việc, kiểm tra, hướng dẫn, lãnh đạo nhân viên dưới quyền một cách thỏa đáng và có kết quả

Theo kinh nghiệm thì tầm hạn quản trị tốt nhất cho một nhà quản trị bình thường là khoảng từ 4 đến 8 nhân viên thuộc cấp. Tuy nhiên, con số này có thể tăng lên từ 12 đến 15 trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những hoạt động đơn giản, có thể rút xuống còn 2-3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị phải thực hiện là phức tạp.

Số lượng nhân viên mà nhà quản trị điều khiển càng nhiều có nghĩa là tầm hạn quản trị càng rộng, ngược lại gọi là tầm hạn quản trị hẹp. Tầm hạn quản trị rộng hay hẹp có liên quan

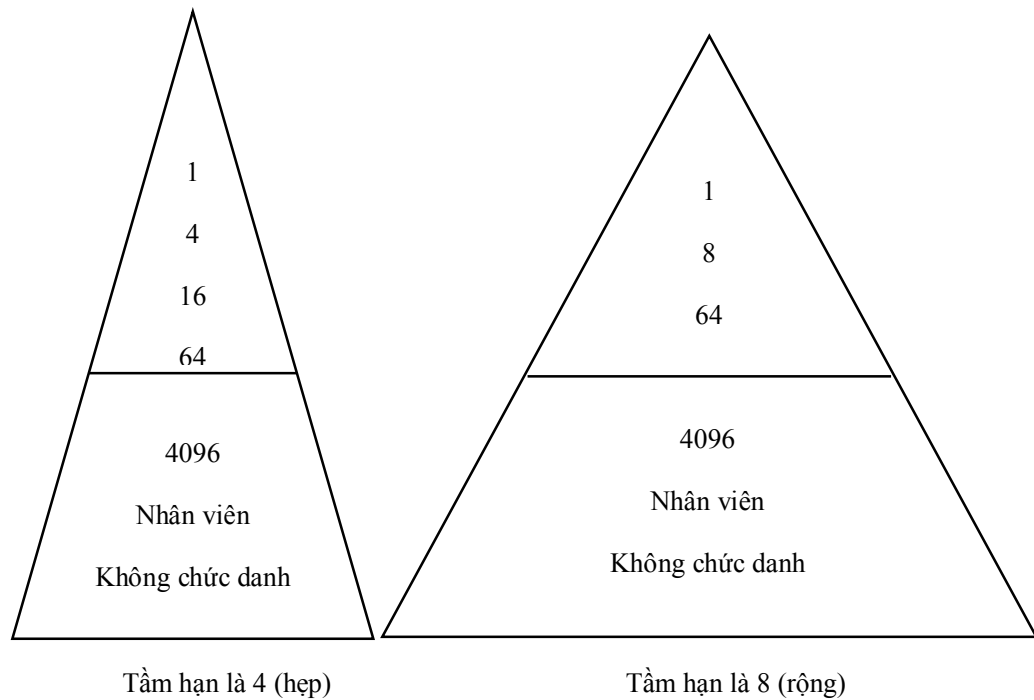
đến tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức hoặc nói cách khác có liên quan đến tính phức tạp của cơ cấu tổ chức.

Để hiểu rõ hơn những điều trên ta xét một ví dụ:

Một công ty lớn có 4.096 công nhân (hoặc nhân viên không có chức danh) được bố trí hệ thống quản trị theo tầm hạn kiểm tra như sau:

Với tầm hạn là 4 (hẹp), bộ máy quản trị của công ty có 6 nấc chỉ huy, gộp chung là 1.365 quản trị viên.

Với tầm hạn là 8 (rộng), bộ máy quản trị của công ty có 4 nấc chỉ huy, gộp chung là 585 quản trị viên, giảm bớt 780 quản trị viên so với tầm hạn là 4. Như vậy giảm số cấp quản trị, có thể tiết kiệm chi phí quản trị.



**Hình 4-1. Các loại tầm hạn quản trị**

Qua ví dụ ta thấy cùng một lượng nhân viên như nhau, nếu tầm hạn quản trị rộng, công ty sẽ có ít tầng nấc trung gian giữa giám đốc và công nhân.

Thông thường, chúng ta không thích những bộ máy tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian, vì nó làm chậm trễ và lệch lạc sự thông đạt cũng như tiến trình giải quyết công việc trong tổ chức. Ai cũng muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian để có được những bộ máy tổ chức gọn nhẹ.

Với tầm quản trị rộng sẽ có ít tầng nấc, ngược lại nếu tầm quản trị hẹp, sẽ có nhiều tầng nấc. Do đó, muốn giải quyết vấn đề các tầng nấc trung gian trong một bộ máy tổ chức, cần phải xác định tầm hạn quản trị nên rộng hay nên hẹp.

Cần lưu ý rằng, sự xác định này không thể chủ quan. Tầm hạn quản trị rộng chỉ thuận lợi khi nhà quản trị có đầy đủ năng lực, khi cấp dưới có trình độ làm việc khá, khi công việc

của cấp dưới ổn định, có kế hoạch, ít thay đổi và cấp dưới đã được nhà quản trị cấp trên uỷ quyền hành động khá nhiều. Trái lại, nếu năng lực của nhà quản trị có hạn chế, trình độ của cấp dưới cũng không cao hoặc khi công việc của cấp dưới thường xuyên thay đổi, công việc không có kế hoạch thì tâm hạn quản trị hẹp lại thích hợp hơn.

#### 4.2.2. Quyền hành trong quản trị

*Quyền hành là năng lực cho phép nhà quản trị yêu cầu người khác phải hành động theo sự chỉ đạo của mình.*

Bởi vì mọi nhà quản trị đều phải điều khiển người khác, cho nên mọi nhà quản trị đều phải có quyền hành thì mới quản trị được. Không thể hình dung những nhà quản trị nói ra không ai nghe lời, bởi vì lúc đó thì nhà quản trị không còn quản trị được nữa và nhà quản trị chấm dứt vai trò quản trị.

Có thể nói rằng, quyền hành là công cụ của nhà quản trị. Muốn quản trị, phải có quyền. Vấn đề đặt ra là quyền hành của nhà quản trị xuất phát từ đâu, hay nói cách khác, làm sao để nhà quản trị có được quyền hành.

Trong lý thuyết quản trị học, vấn đề nguồn gốc của quyền hành quản trị đã được nhiều tác giả trình bày. Có người cho rằng quyền hành quản trị xuất phát từ chức vụ. Ví dụ, giám đốc một xí nghiệp có quyền hành vì người đó giữ chức vụ giám đốc. Lý thuyết này đúng, nhưng chưa đủ vì không giải thích được hiện tượng giám đốc ra lệnh mà nhân viên không thi hành, tức là nhân viên không thừa nhận quyền hành của giám đốc. Vì vậy, có tác giả cho rằng quyền của giám đốc xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Khi nào cấp dưới chấp nhận chỉ đạo của giám đốc và làm theo sự chỉ đạo đó, thì giám đốc còn có quyền. Trái lại, nếu cấp dưới từ chối không chấp nhận chỉ đạo của giám đốc, không làm theo chỉ đạo của giám đốc thì giám đốc hết quyền. Cách lý giải này cũng không thể hiện được tính cách song phương và quan hệ con người trong việc sử dụng quyền hành. Thật vậy, có nhiều trường hợp, cấp dưới phủ định quyền hành của cấp trên, tức là không chấp nhận, nhưng vẫn làm theo sự chỉ đạo của cấp trên do sự cưỡng bức, ép buộc. Trong trường hợp đó, nhà quản trị có quyền hành để quản trị.

Tổng hợp các lý thuyết về nguồn gốc của quyền hành, chúng ta có thể chấp nhận lý thuyết sau đây của Max Weber, nhà xã hội học người Đức. Max Weber cho rằng, quyền hành của nhà quản trị chỉ đầy đủ nếu có đủ ba yếu tố: Sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hành đó là chính đáng và bản thân nhà quản trị có khả năng cũng như đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có 3 yếu tố đó, quyền hành của nhà quản trị sẽ không vững mạnh và rất khó để điều khiển cấp dưới.

Trong thực tiễn hoạt động, quyền hành của nhà quản trị chịu hạn chế bởi nhiều yếu tố như luật pháp và các qui định của nhà nước, đạo đức xã hội, điều kiện sinh học của con người, ...

Và điều lưu ý có một mối quan hệ khá chặt chẽ giữa cách thức mà nhà quản trị sử dụng quyền hành đối với nhân viên và tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp cưỡng bức, đe dọa, thì nhân viên vì sợ mà phải làm việc nhưng thiếu sự nhiệt tình.

Nếu nhà quản trị dùng biện pháp mua chuộc bằng quyền lợi, nhân viên sẽ làm việc với thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại đối với bản thân. Nếu muốn nhân viên làm việc với nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung của tổ chức, thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hành một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của tổ chức.

Các loại quyền hành trong cơ cấu tổ chức:

Trong tổ chức quyền hành được chia làm 3 loại: quyền hành trực tuyến, quyền hành chức năng và quyền hành tham mưu, chúng được phân biệt chủ yếu bằng mối quan hệ giữa các cấp trong tổ chức với quá trình ra quyết định của cấp trên và cấp dưới.

- *Quyền hành trực tuyến:*

Là quyền hành cho phép người quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Mỗi nhà quản trị với quyền hành trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận báo cáo từ họ.

- *Quyền hành tham mưu:*

Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý kiến tư vấn cho người quản trị trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Sản phẩm lao động của cán bộ hay bộ phận tham mưu là lời khuyên chứ không phải là quyết định cuối cùng. Do tính chất phức tạp của các hoạt động và của môi trường nên các nhà quản trị khi ra quyết định luôn cần những kiến thức của các chuyên gia trong các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ...

Mặt khác, các nhà quản trị trực tuyến do quá bận rộn với công việc quản trị họ không thể có thời gian để tiến hành thu thập dữ liệu, phân tích và đưa ra các phương án quyết định, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao nhất. Vì vậy quan hệ tham mưu luôn cần thiết đối với các tổ chức và có thể giúp các tổ chức dễ dàng thành công hơn. Tuy nhiên trong thực hành quyền hành tham mưu có thể dẫn đến một số vấn đề như nguy cơ làm xói mòn quyền hành trực tuyến và sự thiếu trách nhiệm của các quyền hành tham mưu. Để mỗi quan hệ trực tuyến - tham mưu có hiệu quả cần có nhận thức đúng đắn về mối quan hệ quyền hành này, cần làm cho quyền hành trực tuyến lắng nghe quyền hành tham mưu đồng thời đảm bảo cho tham mưu có đủ thông tin để đưa ra được lời khuyên chính xác, tham mưu toàn diện trên cơ sở cân nhắc, xem xét đầy đủ các vấn đề để giúp nhà quản trị ra quyết định không mất nhiều công nghiên cứu, không phải hội họp nhiều.

- *Quyền hành chức năng:*

Là quyền trao cho một cá nhân ra quyết định và kiểm tra những hoạt động nhất định của các bộ phận khác. Do hạn chế về kiến thức chuyên môn, thiếu khả năng giám sát quá trình, những người phụ trách trực tuyến có thể giao một phần quyền hạn cho cán bộ tham mưu hoặc quản trị của một bộ phận nào khác. Phạm vi quyền hành chức năng cần được hạn chế để duy trì tính toàn vẹn của cương vị quản trị. Quyền hành chức năng chỉ nên giới hạn trong phạm vi câu hỏi như thế nào và đôi khi câu hỏi khi nào - gắn liền với quá trình quản trị chính sách, nhưng hiếm khi bao hàm nghĩa "Ở đâu", "Cái gì", hay "Ai" - gắn liền với quá trình quản trị tác nghiệp. Lý do của sự hạn chế này là để duy trì được tính nhất quán trong mệnh lệnh của các uỷ viên quản trị trực tuyến. Để thu được kết quả tốt trong việc giao phối quyền hạn chức năng người lãnh đạo tổ chức cần đảm bảo phạm vi quyền hạn được chỉ rõ cho người được uỷ quyền và cả những người chịu sự tác động của quyền hành này.

#### **4.2.3. Phân cấp quản trị**

Thực chất của việc phân cấp quản trị chính là sự phân chia hay ủy quyền bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho nhà quản trị cấp dưới, ví dụ: Giám đốc xí nghiệp giao bớt quyền hành của mình cho các quản đốc phân xưởng. Về mặt khoa học, người ta cũng gọi là phân quyền hành hay phi tập trung hoá trong quản trị.

Phân cấp quản trị được giới hạn bởi tầm hạn quản trị (tầm kiểm tra) là số người hay bộ phận mà nhà quản trị có thể kiểm tra hiệu quả.



Mục đích của việc phân cấp chủ yếu là để nhằm tạo điều kiện cho xí nghiệp đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của tình hình.

Nếu không phân cấp, mọi việc đều phải đưa về giám đốc tổ chức quyết định thì sẽ chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của trong thực tế. Việc phân cấp là rất cần thiết khi công ty có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn.

Ngoài ra, sự phân cấp nhằm giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao; đồng thời, cũng tạo điều kiện để đào tạo các nhà quản trị trung cấp, chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp cao khi cần thiết.

Do đó, mặc dù ngày nay trong các tổ chức kinh doanh và không kinh doanh, người ta đều nhấn mạnh sự phân cấp, sự phân cấp ấy nên được tính toán theo một số các yếu tố như: có nhu cầu phải quyết định nhanh chóng và kịp thời không, các nhà quản trị cấp dưới có đủ trình độ để quyết định không, toàn bộ tổ chức đang ở trong giai đoạn phát triển khẩn trương hay đang phát triển với mức độ bình thường, ...

*- Ưu điểm của phân cấp quản trị:*

Sự phân cấp giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao, đặc biệt là các công việc hành chính, để nhà quản trị cấp trên có thể tập trung vào những công việc quan trọng có tính phương hướng chiến lược của tổ chức.

Tăng cường quyền chủ động cho cơ sở, để các nhà quản trị cấp dưới giải quyết kịp thời, nhanh chóng, sáng tạo và phù hợp với những vấn đề phát triển trong thực tiễn tại cơ sở.

Tạo điều kiện để đào tạo và phát triển các nhà quản trị cấp dưới chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp trên khi cần thiết.

*- Nhược điểm của phân cấp quản trị:*

Sự phân cấp cũng có những hậu quả không tốt như làm mất đi tính thống nhất, tập trung của toàn tổ chức, tạo sự phân tán, đôi khi các bộ phận chạy theo lợi ích cục bộ ảnh hưởng đến lợi ích chung của toàn tổ chức.

Trong trường hợp trình độ, năng lực của các nhà quản trị cấp dưới có giới hạn, thì kết quả hoạt động của các đơn vị được phân cấp có thể sẽ không khả quan, thậm chí hỏng việc.

Từ những hạn chế này của sự phân cấp, trong quản trị người ta phải nghiên cứu tới mức độ phân cấp như thế nào cho hợp lý, để phát huy được những ưu điểm và khắc phục những khuyết điểm trên.

### **4.3. CÁC MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN**

#### **4.3.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức**

Đề quản trị - điều hành mọi hoạt động trong một tổ chức, cần có một bộ máy gồm các cấp, các khâu, các bộ phận liên kết và phụ thuộc với nhau theo quan hệ chiều dọc và chiều ngang; có những chức năng, quyền hạn và trách nhiệm xác định.

*Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.*

Các thuộc tính của một cơ cấu tổ chức gồm:

- *Chuyên môn hoá trong công việc*: việc phân chia nhiệm vụ chung thành những nhiệm vụ và công việc nhỏ hơn phụ thuộc trước hết vào lợi thế về kỹ thuật và kinh tế của việc chuyên môn hoá lao động. Lợi thế cơ bản của chuyên môn hoá lao động là ở chỗ thông qua việc phân chia công việc phức tạp thành những hoạt động đơn giản, dễ đào tạo, mang tính độc lập tương đối để giao cho từng người tổng hợp năng suất lao động của cả nhóm sẽ tăng lên gấp bội.

- *Hình thành các bộ phận*: việc hình thành các bộ phận của cơ cấu phản ánh quá trình chuyên môn hoá và hợp nhóm các công việc, nhiệm vụ và chức năng hoạt động của tổ chức theo chiều ngang để giao cho những nhà quản trị phụ trách. Hợp nhóm các hoạt động và con người để tạo nên các bộ phận tạo điều kiện mở rộng tổ chức đến mức độ không hạn chế. Các bộ phận được hình thành dựa trên những cơ sở khác nhau tạo ra nhiều mô hình tổ chức khác nhau.

- *Quyền hạn và trách nhiệm*: việc trao quyền hành hay uỷ quyền cùng với chuyên môn hoá lao động có ảnh hưởng nhiều nhất đến việc thiết kế các công việc và quyền hạn của cá nhân trong tổ chức. Tuỳ theo bản chất của các mối quan hệ quyền hạn và trách nhiệm có các kiểu cơ cấu tổ chức khác nhau, cụ thể là: Cơ cấu trực tuyến, cơ cấu trực tuyến – chức năng.

- *Cấp bậc và phạm vi quản trị*: vấn đề về tầm hạn quản trị luôn gắn liền với vấn đề tổ chức. Tầm hạn quản trị rộng sẽ cần ít cấp quản trị hơn và ngược lại

- *Tập trung và phân tán quyền trong quản trị*: phân quyền giúp mở rộng quy mô tổ chức mà vẫn đảm bảo kiểm tra hiệu quả. Cốt lõi của sự phân quyền hiệu quả là đảm bảo sự cân bằng thích đáng giữa tập trung và phân quyền. Một tổ chức giữ được cân bằng tốt nếu có khả năng tập trung ở cấp cao có quyền ra quyết định chiến lược và chính sách nhằm tạo khuôn khổ thống nhất cho hoạt động của toàn tổ chức, còn các quyết định tác nghiệp được uỷ quyền cho các bộ phận.

- *Sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu*: phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu của phối hợp là đạt sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và cả bên ngoài tổ chức. Mức độ phối hợp cao sẽ có lợi đối với những công việc không thường nhật và dễ gặp phải các tình huống khó dự đoán, phải thực hiện trong môi trường luôn thay đổi và những công việc phụ thuộc lẫn nhau. Những tổ chức đặt ra cho mình những mục tiêu càng lớn, đòi hỏi mức độ phối hợp càng cao.

#### **4.3.2. Các nguyên tắc của cơ cấu tổ chức**

Những nguyên tắc tổ chức quản trị chủ yếu đó là:

- *Nguyên tắc một thủ trưởng* hay còn gọi là nguyên tắc thống nhất chỉ huy: theo nguyên tắc này, mỗi người thực hiện chỉ nhận mệnh lệnh từ một người lãnh đạo. Điều này giúp cho người nhân viên thực thi công việc một cách thuận lợi.

- *Nguyên tắc gắn với mục tiêu*: bộ máy của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

- *Nguyên tắc cân đối*: cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong doanh nghiệp và phải có sự cân đối trong mô hình tổ chức doanh nghiệp nói chung.

- *Nguyên tắc hiệu quả*: bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí. Cơ cấu tổ chức quản trị phải sử dụng chi phí quản trị đạt hiệu quả cao nhất, xem xét mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả sẽ thu về.

- *Nguyên tắc linh hoạt*: bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

#### 4.3.3. Các yêu cầu khi thiết kế cơ cấu tổ chức

Một cơ cấu tổ chức bộ máy cần đạt được các tiêu chí sau:

- *Phải đảm bảo tính tối ưu*: số lượng các cấp, các khâu được xác định vừa đủ, phù hợp với các chức năng quản trị và các công đoạn trong chu trình kinh doanh. Nhiều cấp quá sẽ gây sự cách biệt, kém nhanh nhạy trong điều hành và công kênh, lãng phí. Quá ít cấp sẽ khiến cho việc điều hành kém cụ thể, sâu sát, dễ sơ hở sai sót. Nhiều khâu (bộ phận chức năng) quá sẽ dễ chồng chéo chức năng, gây vướng mắc trong quan hệ và trách nhiệm thiếu rõ ràng, tạo ra nhiều đầu mối chỉ đạo và tăng biên chế gián tiếp chi phí quản lý lớn. Ngược lại, quá ít khâu sẽ không quán xuyên được hết các chức năng cần thiết, hoặc thiếu chuyên sâu từng chức năng. Tối ưu là bảo đảm quán xuyên hết khối lượng công việc và có thể quản lý, kiểm tra được, tùy điều kiện cụ thể mà vận dụng trên tinh thần “vừa đủ”. Bên cạnh đó, tính tối ưu cũng còn thể hiện sự cân đối, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức

- *Phải quán triệt nguyên tắc mềm dẻo (linh hoạt)*: hoạt động kinh doanh không phải bao giờ cũng diễn ra bình thường đúng như dự kiến. Nó phụ thuộc các diễn biến của thị trường luôn thay đổi cùng với các yếu tố chính trị, xã hội phức tạp, đòi hỏi tính năng động cao trong quản trị. Mỗi doanh nghiệp luôn đứng trước những cơ may cần kịp thời nắm bắt cũng như những nguy cơ cần kịp thời ứng phó.

- *Tính ổn định tương đối*: yêu cầu này dường như mâu thuẫn với tính linh hoạt, song không thể xem nhẹ, bởi lẽ sự vững bền của cơ cấu tổ chức bảo đảm cho hiệu lực quản lý - điều hành trong tình huống bình thường. Sự thay đổi tùy tiện diễn ra nhiều lần (“tách ra nhập vào”) sẽ gây hậu quả tiêu cực, cả về nề nếp hoạt động cũng như về tâm lý những người trong bộ máy; làm giảm hiệu lực, kỷ cương của bộ máy. Mỗi lần thay đổi cơ cấu tổ chức là một lần xáo trộn, không dễ lấy lại sự ổn định trong thời gian ngắn.

- *Độ tin cậy cao*: sự điều hành, phối hợp và kiểm tra mọi hoạt động trong doanh nghiệp đòi hỏi thông tin phải được cung cấp chính xác và kịp thời. Cơ cấu tổ chức phải bảo đảm được tính tin cậy cao của các thông tin đó.

Tính tin cậy còn thể hiện ở chỗ mọi bộ phận đều hiểu rõ và làm đúng chức năng của mình (không sót, không trùng nhau), sử dụng đúng quyền hạn và có khả năng chịu trách nhiệm. Muốn vậy, cơ cấu tổ chức quản lý phải xác định rõ vị trí từng bộ phận cấu thành trong cả hệ thống với các mối quan hệ dọc - ngang để không gây vướng mắc, chồng chéo, cản trở lẫn nhau, tạo được mối liên kết gắn bó của tổ chức.

- *Tính kinh tế*: chi phí quản lý cao sẽ đội giá thành lên khiến hiệu quả kinh tế bị giảm sút. Tính kinh tế của cơ cấu tổ chức quản lý thể hiện ở sự tinh gọn của bộ máy quản lý (theo nguyên tắc “vừa đủ”) và hiệu suất làm việc của nó (không chỉ phụ thuộc vào chất lượng cán bộ mà còn do sự hợp lý của cơ cấu tổ chức). Tính kinh tế cũng có nghĩa là tính hiệu quả của bộ máy, thể hiện qua tương quan giữa chi phí bỏ ra với kết quả thu về, mặc dù khó đánh giá bằng số liệu.

#### 4.3.4. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

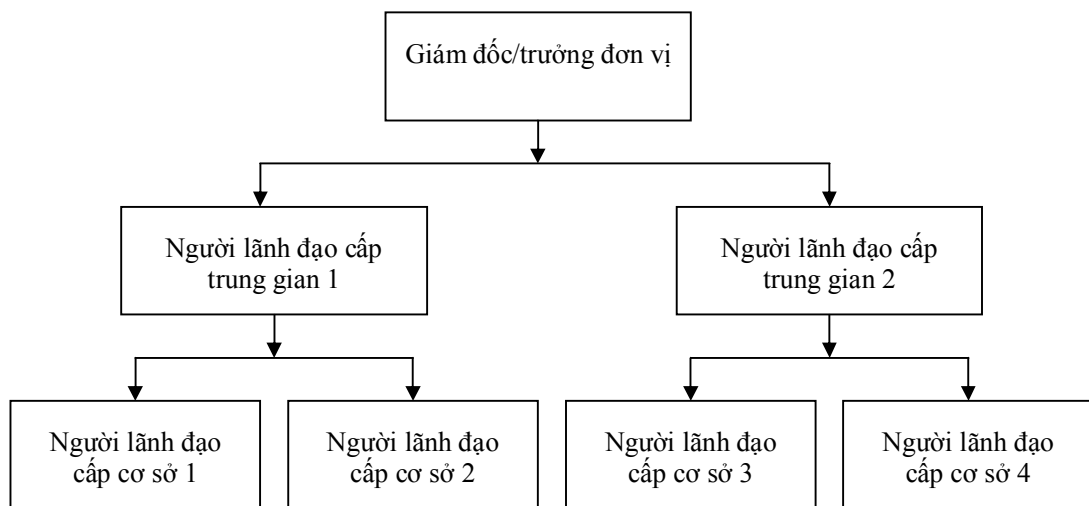
##### a. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

Cơ cấu tổ chức trực tuyến là cơ cấu tổ chức đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và một số cấp dưới. Với kiểu tổ chức này một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên

trực tiếp. Hệ thống trực tuyến hình thành một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh và trách nhiệm từ lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng.

Cơ cấu kiểu này đòi hỏi người quản lý ở mỗi cấp phải có những hiểu biết tương đối toàn diện về các lĩnh vực để tổ chức thực hiện tất cả các chức năng quản trị. Cấp lãnh đạo trực tiếp điều hành và chịu toàn bộ trách nhiệm về kết quả công việc của người dưới quyền về sự hoạt động của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức trực tuyến khá phổ biến ở cuối thế kỷ XIX và chủ yếu được áp dụng ở những doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm không phức tạp, tính chất sản phẩm liên tục hoặc các tổ chức bộ môn của trường đại học, ... vì một người quản lý cấp trên có thể hiểu rõ được tất cả những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Ngày nay, kiểu cơ cấu này vẫn còn được áp dụng, đặc biệt đối với các tổ chức có quy mô nhỏ: tổ, nhóm, tổ chức nhỏ...



**Hình 4-2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức trực tuyến**

*Ưu điểm :*

- Các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng, kịp thời, trách nhiệm rõ ràng
- Thực hiện tốt chế độ quản lý một thủ trưởng
- Cơ cấu tổ chức đơn giản gọn nhẹ, linh hoạt.

*Nhược điểm:*

- Dễ dẫn đến tình trạng độc đoán, quan liêu
- Công việc dễ bị ùn tắc
- Đòi hỏi người quản lý phải có khả năng toàn diện về mọi mặt
- Hạn chế sử dụng các chuyên gia có trình độ cao
- Không nhận được những ý kiến đóng góp tích cực của các bộ phận trung gian.

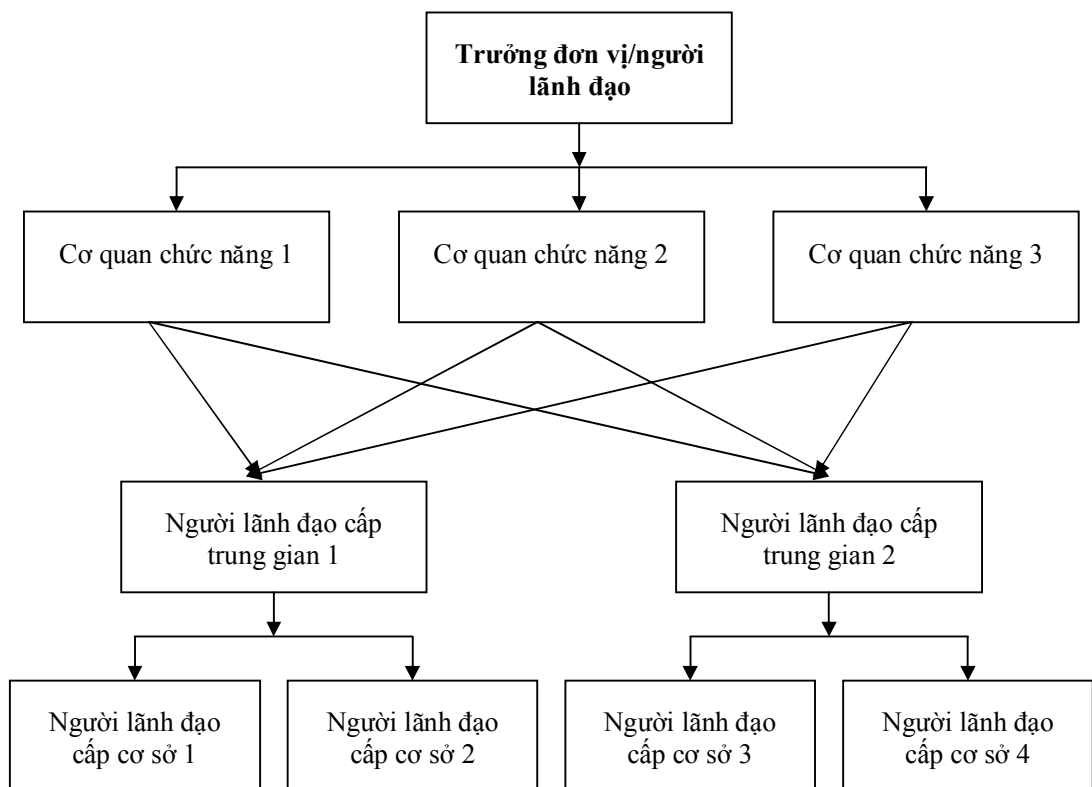
Để khắc phục những hạn chế của cơ cấu tổ chức này người ta đưa ra kiểu cơ cấu tổ chức theo kiểu chức năng.

*b. Cơ cấu tổ chức quản trị chức năng*

Là cơ cấu được tổ chức dựa trên chuyên môn hoá theo chức năng công việc. Những nhiệm vụ quản trị của doanh nghiệp được phân chia cho các đơn vị riêng biệt, từ đó mà hình thành những người lãnh đạo đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định.

Trong kiểu cơ cấu này, các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình

Trong cơ cấu này, mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức rất phức tạp, những người thừa hành ở cấp dưới chẳng những nhận mệnh lệnh từ người lãnh đạo doanh nghiệp, mà cả từ những người lãnh đạo các chức năng khác nhau. Bởi vậy, vai trò của người lãnh đạo doanh nghiệp là phải phối hợp cho được sự ăn khớp giữa những người lãnh đạo chức năng, đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn, trái ngược nhau.



**Hình 4-3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức chức năng**

*Ưu điểm :*

- Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hoá ngành nghề
- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng
- Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo
- Không đòi hỏi người quản trị phải có kiến thức toàn diện

- Dễ đào tạo và dễ tìm nhà quản trị
- Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất

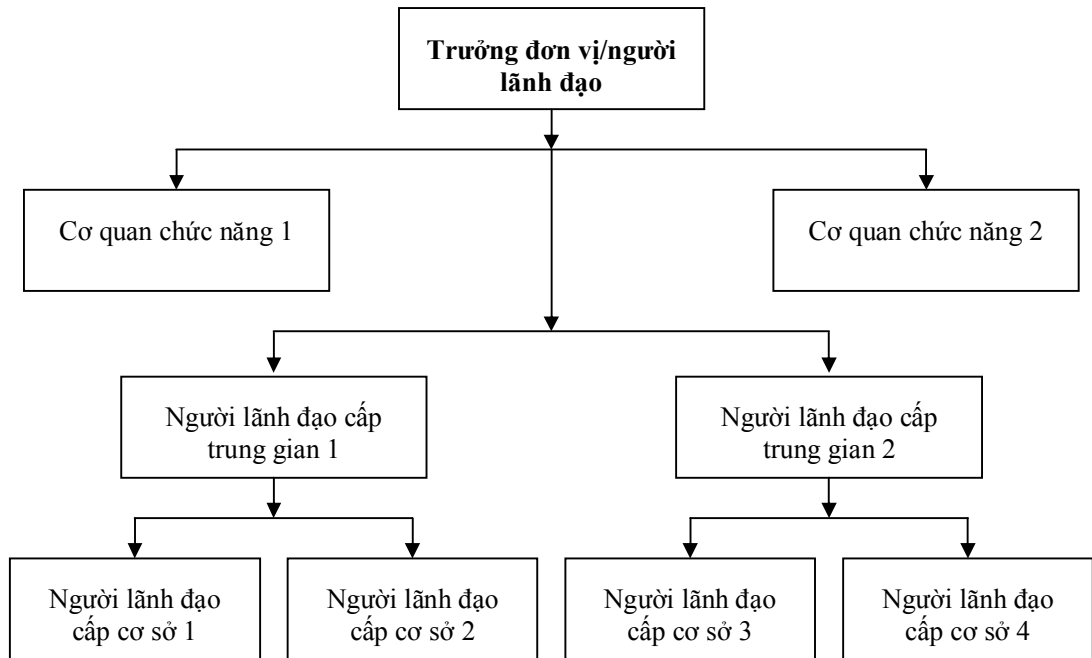
*Nhược điểm:*

- Vi phạm chế độ một thủ trưởng.
- Dễ xảy ra tình trạng chông chéo về chức năng, nhiệm vụ giữa các cá nhân và bộ phận với nhau
- Các quyết định được đưa ra đôi khi bị chậm trễ
- Sự phối hợp giữa lãnh đạo và các phòng ban chức năng gặp nhiều khó khăn
- Khó xác định trách nhiệm và hay đổ trách nhiệm cho nhau
- Có thể dễ dẫn tới tình trạng nhầm chán, người thực hiện nhận nhiều mệnh lệnh khác nhau

*c. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến – chức năng*

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo kiểu trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có những ưu, nhược điểm riêng, nên để khắc phục các nhược điểm của các cơ cấu này, hiện nay nhiều doanh nghiệp và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng, tức là một kiểu cơ cấu quản lý kết hợp.

Về nguyên tắc, trong cơ cấu trực tuyến - chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến sẽ thực hiện từ trên xuống dưới. Ngoài ra, các phòng ban chức năng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách. Để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính - kế toán, quản lý kỹ thuật - công nghệ sản xuất.



**Hình 4-4. Sơ đồ cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng**

*Ưu điểm:* Có được những ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng đó là vừa phát huy năng lực chuyên môn của các phòng chức năng, vừa đảm bảo quyền chỉ huy một thủ trưởng.

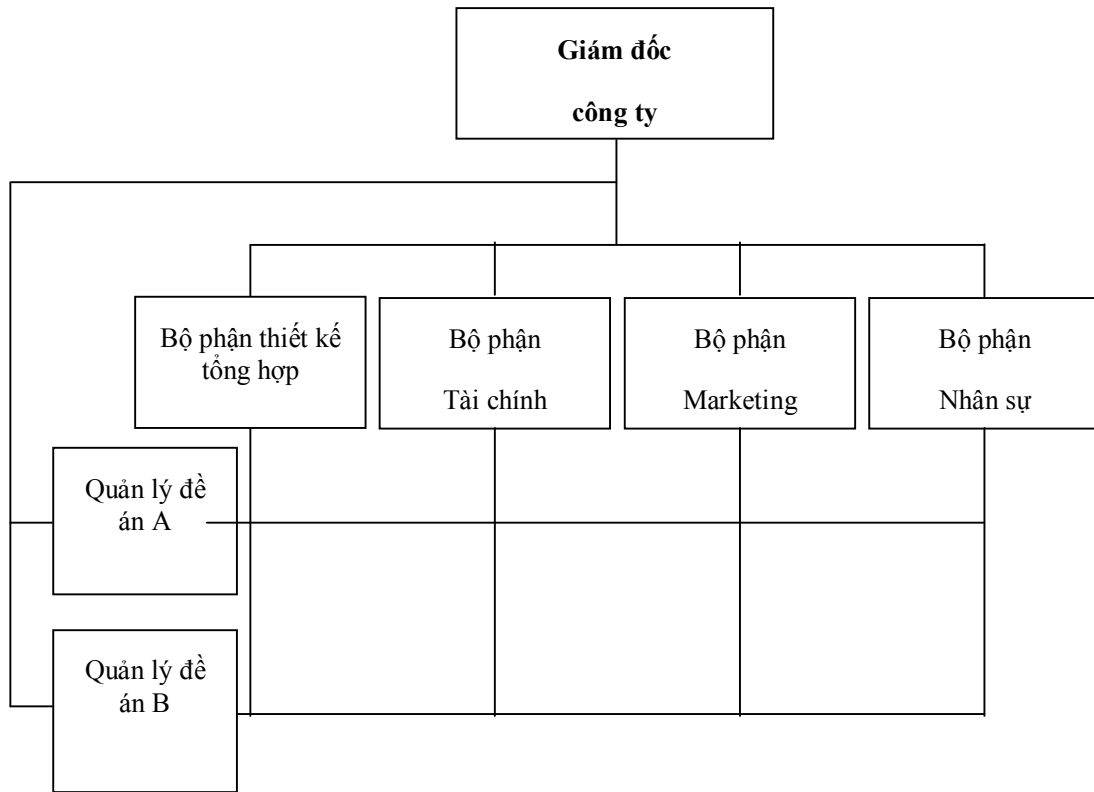
*Nhược điểm:* Nhiều tranh luận xảy ra, do đó nhà quản trị phải thường xuyên giải quyết; những người lãnh đạo chức năng lại có nhiều ý kiến khác nhau, người lãnh đạo phải họp bàn, tranh luận căng thẳng, ra quyết định không kịp thời.

*d. Cơ cấu tổ chức quản trị ma trận (theo dự án)*

Mô hình này là sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau. Ví dụ, mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm. Ở đây, các cán bộ quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau. Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng một cấp lãnh đạo và có quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách.

Đây là một hình thức tổ chức ngày càng được sử dụng nhiều, thực chất là sự áp dụng kết hợp các đơn vị chức năng với các đơn vị thành lập theo sản phẩm hay theo khách hàng.

Mô hình này cho phép thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều sản phẩm khác nhau, với cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến theo chức năng, còn có người lãnh đạo theo đề án, sau khi đề án hoàn thành, những nhân viên trong đề án trở về vị trí cũ.



**Hình 4-5. Sơ đồ cơ cấu tổ chức ma trận**

*Ưu điểm:*

- Kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia
- Tạo ra các nhà quản trị có thể thích ứng với các lĩnh vực quản trị khác nhau, tập trung nguồn lực vào khâu chính yếu
- Cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau
- Đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động.
- Việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng, ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả.

*Nhược điểm:*

- Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức, dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận.
- Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn, phạm vi ứng dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định.
- Quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể trùng lặp nhau tạo ra các xung đột và khoảng cách trong nỗ lực giữa các cá nhân và đơn vị.

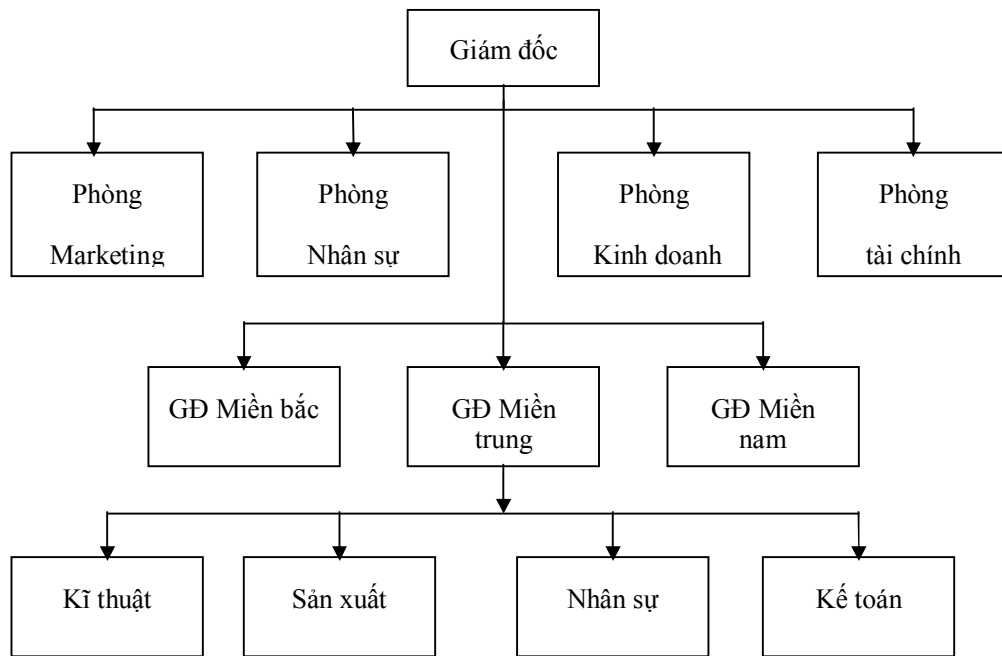


Ưu điểm lớn nhất của mô hình ma trận là sự kết hợp nhiều mô hình cho phép tổ chức lợi dụng được các ưu thế của mô hình tổ chức chính và giảm được ảnh hưởng của các nhược điểm của nó. Mô hình này giúp xử lý được các tình huống phức tạp, có tác dụng tốt đối với các tổ chức lớn và cho phép chuyên môn hoá một số cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, mô hình ma trận có thể làm cho cơ cấu tổ chức phức tạp, hình thành những bộ phận hay phân hệ quá nhỏ làm tăng thêm nhược điểm của mỗi loại mô hình thuần túy.

#### 4.3.5. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức

##### a. Phân chia theo lãnh thổ (địa dư)

Mục đích của phân chia theo lãnh thổ là nhằm khuyến khích sự tham gia của địa phương, tận dụng những ưu thế trong các hoạt động ở địa phương. Đây là phương pháp khá phổ biến ở các doanh nghiệp hoạt động trên một phạm vi địa lý rộng. Các bộ phận của tổ chức được hình thành nhờ hợp nhóm theo từng khu vực và giao cho một người quản lý lãnh đạo khu vực đó.



**Hình 4-6. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo lãnh thổ**

##### Ưu điểm:

- Tập trung được các thị trường và những vấn đề địa phương
- Tăng cường sự kết hợp theo vùng, tận dụng được tính hiệu quả của các hoạt động tại địa phương
- Cung cấp cơ sở đào tạo có giá trị cho cấp tổng quản lý
- Có được thông tin trực tiếp tốt hơn với những đại diện cho lợi ích từng địa phương.

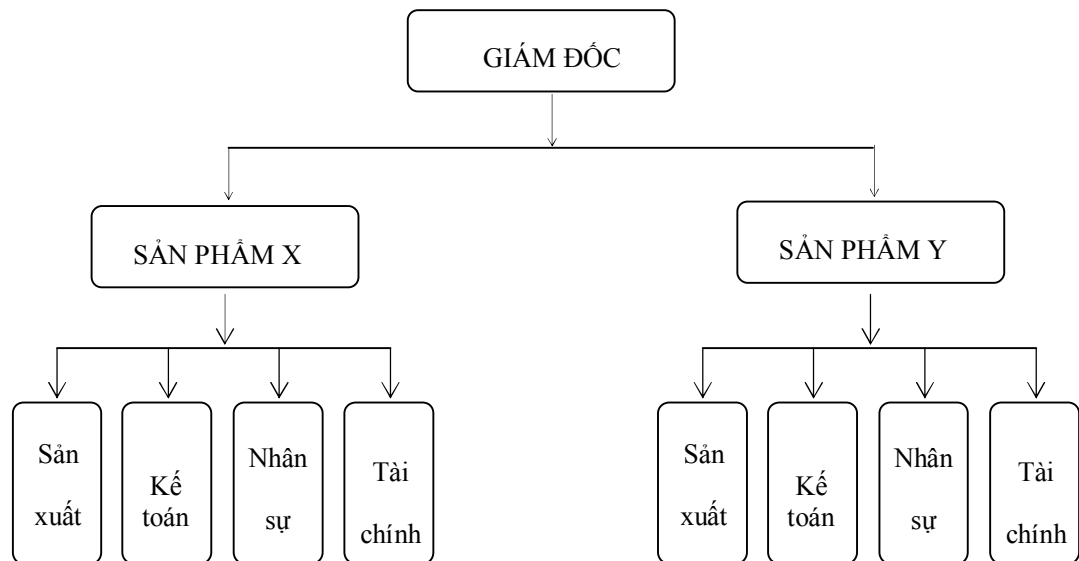
##### Nhược điểm:

- Cần nhiều người làm công việc tổng quản lý
- Vấn đề kiểm tra của cấp quản lý cao nhất khó khăn hơn.

*b. Phân chia theo sản phẩm hay dịch vụ*

Việc nhóm các hoạt động theo sản phẩm hoặc tuyến sản phẩm từ lâu đã có vai trò ngày càng gia tăng trong các doanh nghiệp quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ. Những doanh nghiệp điển hình áp dụng hình thức này đều được tổ chức theo các chức năng của doanh nghiệp.

Cùng với sự phát triển của tổ chức, người quản lý sản xuất, quản lý bán hàng và dịch vụ, uỷ viên quản trị kỹ thuật phải tính đến các vấn đề về quy mô. Công việc quản lý ngày càng trở nên phức tạp và tầm quản lý đã hạn chế khả năng tăng thêm số người quản lý thuộc cấp trực tiếp của họ. Khi đó, việc tổ chức dựa vào các bộ phận sản phẩm đã được đưa ra. Chiến lược này đã cho phép ban quản trị cao nhất trao các quyền hạn lớn hơn cho ban quản lý bộ phận theo các chức năng sản xuất, bán hàng, dịch vụ và kỹ thuật liên quan đến một sản phẩm hay dây chuyền sản phẩm cho trước và chỉ rõ mức trách nhiệm chính về lợi nhuận của người quản lý mỗi bộ phận này.



**Hình 4-7. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo sản phẩm hay dịch vụ**

*Ưu điểm:*

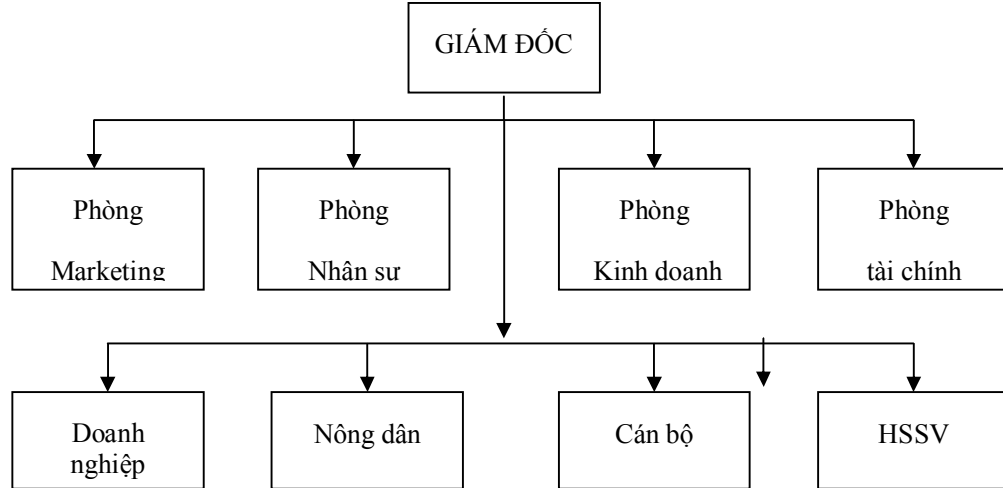
- Hướng được sự chú ý và nỗ lực vào tuyến sản phẩm
- Cho phép phát triển và đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ một cách chuyên môn hóa

*Nhược điểm:*

- Cần có nhiều người có năng lực quản lý chung
- Làm nảy sinh những vấn đề khó khăn đối với việc kiểm tra của cấp quản lý cao nhất

c. *Phân chia theo khách hàng*

Để phục vụ khách hàng một cách hữu hiệu, người ta chia khách hàng thành từng nhóm nhỏ có những vấn đề giống nhau về nhu cầu và được giải quyết bởi chuyên viên của ngành đó



**Hình 4-8. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo khách hàng**

*Ưu điểm:*

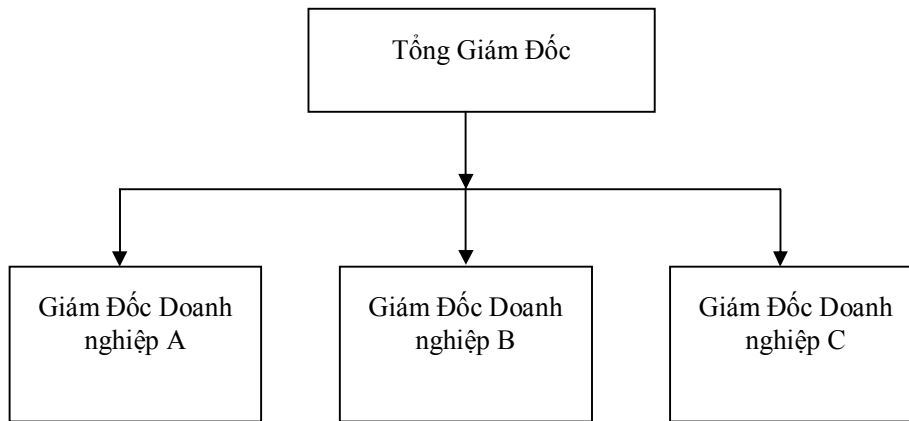
- Tập trung được vào nhu cầu của khách hàng
- Tạo cho khách hàng cảm giác họ có những người cung ứng luôn quan tâm họ
- Phát triển sự chuyên sâu vào từng khu vực khách hàng

*Nhược điểm:*

- Có thể khó kết hợp hoạt động giữa các nhu cầu khách hàng trái ngược nhau
- Cần có người quản lý và chuyên gia tham mưu về các vấn đề của khách hàng
- Các nhóm khách hàng có thể không phải luôn xác định rõ ràng

d. *Phân chia theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)*

Khi mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức đã trở nên quá phức tạp, ngăn cản sự phối hợp, các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ tìm cách tạo nên các đơn vị chiến lược mang tính độc lập cao, có thể tiến hành các hoạt động thiết kế, sản xuất phân phối sản phẩm của mình. Mỗi đơn vị chiến lược là một phân hệ độc lập đảm nhận một hay một số ngành nghề hoạt động khác nhau, có thể cạnh tranh với các đơn vị khác trong cùng tổ chức. Đặc trưng cơ bản để phân biệt đơn vị chiến lược với tổ chức độc lập là người lãnh đạo đơn vị chiến lược phải báo cáo với cấp lãnh đạo cao nhất của tổ chức.



**Hình 4-9. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo SBU**

*Ưu điểm :*

- Xây dựng trên cơ sở phân đoạn chiến lược nên giúp đánh giá được vị trí của tổ chức trên thị trường, đối thủ cạnh tranh và diễn biến của môi trường
- Hoạt động dựa vào những trung tâm chiến lược, cho phép tiến hành kiểm tra trên một sơ sở cùng thống nhất; có những đơn vị đủ độc lập với những mục tiêu rõ ràng và điều này cho phép tăng cường phối hợp bằng phương thức giảm thiểu nhu cầu phối hợp.

*Nhược điểm:*

- Có khả năng xuất hiện tình trạng cục bộ khi lợi ích của đơn vị chiến lược lấn át lợi ích của toàn tổ chức
- Chi phí cho cơ cấu tăng do tính trùng lặp của công việc
- Những kỹ năng kỹ thuật không được chuyển giao dễ dàng vì các kỹ thuật gia và chuyên viên đã bị phân tán trong các đơn vị chiến lược
- Công tác kiểm tra của cấp quản trị cao nhất có thể gặp khó khăn.

#### **4.4. SỰ PHÂN CHIA QUYỀN LỰC**

##### **4.4.1. Khái niệm**

*Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho mọi người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị.*

Phân quyền: là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Nó là khía cạnh cơ sở của việc uỷ quyền. Trong trường hợp quyền lực không được giao phó, người ta nói đến sự tập quyền. Có thể có sự tập trung quyền lực tuyệt đối vào chỉ một người. Nhưng điều đó lại có ý nghĩa sẽ là không có một nhà quản trị cấp dưới nào và vì vậy sẽ không có cơ cấu tổ chức. Trong mỗi tổ chức đều có một sự phân quyền nào đó. Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những nhà quản trị phải giao phó hết quyền lực của mình, cương vị quản trị của họ sẽ biến đi, vị trí của họ phải bị loại bỏ và như vậy cũng lại không có cơ cấu tổ chức.

Trước hết ta cần làm rõ các khái niệm tập trung quyền lực, phân quyền và uỷ quyền.

- *Tập trung quyền lực*: là tình trạng mà quyền lực được tập trung vào người đứng đầu tổ chức hay bộ phận. Với mô hình tập trung quyền lực thì không có nhiều cấp quản trị, do đó có ít người quản trị. Tập trung quyền lực cao thì người quản trị có thể giám sát và kiểm tra chặt chẽ cấp dưới, các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng. Tuy nhiên, cấp trên dễ can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới, nó làm giảm sự quan tâm, tính tích cực và khả năng sáng tạo của họ. Mặt khác do quản trị cấp cao quá xa lầy trong các quyết định tác nghiệp nên chất lượng của các quyết định mang tính chiến lược sẽ giảm sút.

Tập quyền được sử dụng để mô tả các xu thế không có sự phân chia quyền lực, như trong việc tập trung hoá thực hiện nhiệm vụ. Đó là một vấn đề thuộc về địa lí: Một công việc kinh doanh đặc trưng bởi một sự thực hiện tập trung hoá sẽ được tiến hành ở cùng một nơi hay dưới cùng một mái nhà. Ngoài ra, sự tập quyền thường gắn với các hoạt động cùng loại hay chuyên môn vào một tổ chức nhất định. Nhưng một khi sự tập quyền được nói đến như một khía cạnh của quản lý, nó sẽ liên quan đến việc bãi bỏ hay giao phó quyền ra các quyết định

- *Uỷ quyền*: là việc cán bộ cấp quản lý cấp trên cho phép cán bộ cấp dưới có quyền ra quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn của mình, trong khi người cho phép vẫn đứng ra chịu trách nhiệm.

Uỷ quyền là quá trình người quản trị cấp trên trao quyền ra quyết định và điều hành hoạt động cho cấp dưới trong một phạm vi nào đó.

- *Phân quyền*: là xu hướng phân tán quyền quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân tán quyền lực đòi hỏi các nhà quản trị phải quyết định khi nào và quyền gì sẽ được uỷ quyền cho cấp dưới, lựa chọn và huấn luyện người được uỷ quyền, thiết lập quy chế kiểm tra thích hợp.

Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người hay một cấp quản trị không thể đảm đương được mọi công việc quản trị. Những nguy cơ tiềm ẩn của phân quyền là sự thiếu nhất quán trong chính sách, tình trạng mất khả năng kiểm tra của cấp trên đối với cấp dưới, tình trạng lạm dụng quyền của các nhà quản trị bộ phận. Phân quyền ở mức độ cao, những nhà quản trị trở thành những người điều hành độc lập trong các bộ phận, dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng, gây thiệt hại về tài chính cho tổ chức.

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở các cấp thấp trong tổ chức càng quan trọng. Ví dụ khoảng chi tiêu vốn mà người quản trị doanh nghiệp có thể phê duyệt không cần đến sự xét duyệt của cấp trên càng lớn, thì mức độ phân quyền ngày càng mạnh.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức. Chẳng hạn, ở các công ty chỉ cho phép các quyết định về sản xuất ở riêng từng xí nghiệp chi nhánh, sẽ có sự phân quyền ít hơn so với các công ty cho phép có các quyết định về nhân sự và tài chính ở các xí nghiệp đó.
- Sự phân quyền càng lớn khi không có bất kì sự kiểm tra nào phải thực hiện và càng nhỏ khi phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi đã được ban ra và càng nhỏ hơn nữa nếu trước khi ra quyết định còn phải tham khảo ý kiến cấp trên. Càng phải xin ý kiến của ít người cấp bậc quản trị của họ càng thấp thì mức độ phân quyền càng lớn.

#### 4.4.2. Ủy quyền

### a. Khái niệm

Như đã trình bày ở trên, vậy ủy quyền là một công cụ sắc bén, là phong cách lãnh đạo dân chủ. Một tổ chức muốn đạt được mục tiêu cần phải có sự ủy quyền.

Sự ủy quyền có thể thể hiện dưới hai hình thức:

- *Ủy quyền chính thức*: Qua sơ đồ cơ cấu bộ máy (mỗi bộ phận có những chức năng và quyền hạn rõ ràng)

- *Ủy quyền không chính thức*: Qua sự tin nhiệm cá nhân (giám đốc ký quyết định ủy quyền cho cấp dưới được quyền hạn và trách nhiệm nào đó)

Mục đích chủ yếu của việc ủy quyền là làm cho việc xây dựng một tổ chức thực hiện được. Chính vì không thể có được một người nào đó trong doanh nghiệp có khả năng làm được tất cả mọi công việc cần để hoàn thành mục tiêu của một nhóm, vì vậy khi một doanh nghiệp phát triển, không thể có việc một người nào đó sẽ giữ toàn bộ quyền ra các quyết định. Như chúng ta biết chỉ có một số nhân viên hạn chế mà một nhà quản trị có thể giám sát có hiệu quả và có thể ra các quyết định cho họ. Một khi vượt quá giới hạn này, quyền lực sẽ phải được giao phó cho cấp dưới - là những người sẽ lại ra các quyết định trong phạm vi lĩnh vực trách nhiệm họ được giao phó.

Quyền hành được giao phó khi cấp trên trao cho cấp dưới quyền được ra quyết định. Rõ ràng là cấp trên không thể giao phó những quyền hạn họ không có, bất kể họ là thành viên ban giám đốc, chủ tịch, phó chủ tịch hay đốc công. Cấp trên cũng không thể giao phó toàn bộ quyền hạn của mình bởi vì như vậy thực sự đã trao cương vị của mình cho cấp dưới.

### b. Quá trình ủy quyền

Toàn bộ quá trình ủy quyền bao gồm:

- Xác định kết quả mong muốn.
- Giao nhiệm vụ.
- Giao quyền hạn để hoàn thành các nhiệm vụ và yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ.
- Kiểm tra theo dõi.

Trong thực tế, không thể tách rời các quá trình này, vì việc mong muốn một người hoàn thành nhiệm vụ mà không giao quyền thực hiện chúng là vô nghĩa, cũng như giao quyền mà không biết kết quả cuối cùng là gì thì sẽ bị nó lợi dụng. Ngoài ra, vì không thể giao phó trách nhiệm của mình nên một vị thủ trưởng sẽ chẳng có bất kì biện pháp thực thi nào ngoài việc buộc các thuộc cấp phải chịu trách nhiệm hoàn thành các công việc giao phó cho họ.

Việc ủy quyền có thể rất cụ thể hay tổng quát, bằng văn bản hay bằng miệng. Nếu việc giao phó là không rõ ràng, một người quản trị có thể không hiểu hết bản chất nhiệm vụ hay các kết quả mong đợi.

Việc ủy quyền bằng văn bản cụ thể là đặc biệt có ích đối với cả người quản trị được ủy quyền lẫn người ủy quyền. Người ủy quyền sẽ dễ dàng nhận ra những mâu thuẫn và chông chéo với các cương vị khác và cũng sẽ thuận lợi hơn trong việc chỉ ra những công việc mà một cấp dưới có thể và phải chịu trách nhiệm.

### c. Những nguyên tắc ủy quyền

Những nguyên tắc sau đây là những hướng dẫn đối với việc uỷ quyền. Khi chúng không được thực hiện chu đáo, việc uỷ quyền có thể sẽ không hiệu quả, việc tổ chức có thể sẽ thất bại và có thể dẫn đến việc quản lý tồi. Các nguyên tắc đó là:

- Người được uỷ quyền phải là người cấp dưới trực tiếp làm những công việc đó.
- Sự uỷ quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người uỷ quyền.
- Quyền lợi, nghĩa vụ của người uỷ quyền và người được uỷ quyền phải được bảo đảm và gắn bó với nhau.
- Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được uỷ quyền phải được xác định rõ ràng.
- Uỷ quyền phải tự giác không được áp đặt.
- Người được uỷ quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc.
- Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự uỷ quyền

#### *d. Nghệ thuật uỷ quyền*

Hầu hết những thất bại trong việc uỷ quyền không phải là do những người quản trị không hiểu được bản chất và các nguyên tắc giao quyền mà là do họ không có khả năng hoặc không sẵn sàng áp dụng chúng trong thực tiễn. Về phương diện nào đó uỷ quyền là một hành động quản trị cơ bản. Tuy nhiên, như đã chỉ rõ ở phần đầu chương này, các công trình nghiên cứu về sự thất bại trong quản lý hầu như đều đi đến kết luận không thay đổi là sự giao quyền thô thiển hay không thích hợp gần như là nguyên nhân hàng đầu. Có một số những gợi ý về mặt nghệ thuật mà nhà quản trị cần lưu ý để cho việc uỷ quyền thành công là:

- *Sự dễ dãi*: một thuộc tính cơ bản của những người quản trị sẽ giao quyền là sự sẵn lòng tạo cho những người khác một dịp để suy nghĩ.

- *Sự sẵn sàng chia sẻ*: một nhà quản trị muốn uỷ quyền một cách có kết quả phải sẵn lòng ra quyết định cho cấp dưới.

- *Chấp nhận thất bại của người khác*: mặc dù không có nhà quản trị nào có trách nhiệm chịu ngồi yên không làm gì và để cho cấp dưới mắc những sai lầm có thể gây nguy hiểm cho tổ chức hay cho vị trí của cấp ở dưới trong công ty, song việc thường xuyên kiểm tra cấp dưới nhằm tin chắc rằng họ không phạm phải một sai lầm nào cả sẽ thực sự làm cho việc uỷ quyền không thể thực hiện được. Vì bất kì ai cũng có thể mắc phải những sai lầm, một cấp dưới phải được phép mắc phải sai lầm và thiệt hại của chúng phải xét đến trong việc đầu tư để phát triển con người.

Khuyến bảo kiên trì, yêu cầu sự chỉ đạo hay thấy rõ các vấn đề và giải thích chu đáo các mục tiêu, chính sách là một vài trong số những vũ khí mà nhà quản trị muốn uỷ quyền có kết quả có thể sử dụng.

- *Sẵn sàng tin cậy cấp dưới*: liên quan chặt chẽ với tính sẵn sàng cho phép cấp dưới mắc sai lầm là tính sẵn sàng tin cậy vào cấp dưới. Cấp trên không còn cách lựa chọn nào khác ngoài việc tin cậy vào cấp dưới của mình, vì việc uỷ quyền chứa đựng một thái độ tin cậy của cả hai bên. Sự sẵn sàng lập ra và sử dụng sự kiểm tra rộng rãi. Do cấp dưới không thể giao phó trách nhiệm thực hiện, cho nên họ không thể giao phó quyền lực trừ phi họ sẵn sàng tìm ra cách thức để tự đảm bảo rằng quyền lực đang được sử dụng vì các mục tiêu và kế hoạch của doanh nghiệp hay bộ phận. Việc thiết lập các hoạt động kiểm tra có kết quả là một trong những nghệ thuật phức tạp nhất. Đương nhiên việc kiểm tra không thể thiết lập và thực thi được nếu không có mục tiêu, kế hoạch và chính sách được áp dụng làm tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá các hoạt động của cấp dưới.

*Khi ủy quyền nhà quản trị thường gặp một số trở ngại như: sợ cấp dưới không hoàn thành nhiệm vụ được giao, sợ không kiểm tra được việc đã giao, hay nhân viên làm theo ý của họ mà không theo ý mình, trở ngại khi không xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn, sợ cấp dưới làm tốt hơn mình.*

## TÓM TẮT KIẾN THỨC

**Chức năng tổ chức:** là một trong những chức năng của quản trị liên quan đến các hoạt động như thành lập lên các bộ phận trong tổ chức, xây dựng, hoàn thiện cơ cấu tổ chức và hình thành mối quan hệ quyền hạn trách nhiệm giữa các bộ phận trong tổ chức. Tổ chức quản trị cần chú ý 3 vấn đề mang tính khoa học là tầm hạn kiểm tra, quyền lực và phân cấp trong quản trị:

- **Tầm hạn quản trị (hay còn gọi là tầm hạn kiểm tra):** là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể trực tiếp chỉ huy và điều hành một cách hữu hiệu nhất.

- **Quyền hành:** là năng lực cho phép chúng ta yêu cầu người khác phải hành động theo sự chỉ đạo của mình. Có 3 loại quyền hành: quyền hành trực tuyến, quyền hành tham mưu, quyền hành chức năng

- **Phân cấp quản trị:** là sự phân chia hay ủy quyền bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho nhà quản trị cấp dưới

Có nhiều loại cơ cấu tổ chức khác nhau, mỗi loại đều có những ưu, nhược điểm riêng. Không có kiểu cơ cấu nào tốt, kiểu cơ cấu nào không tốt, mà mỗi kiểu cơ cấu đều phù hợp từng trường hợp cụ thể. Như vậy để lựa chọn được cơ cấu tổ chức phù hợp, nhà quản trị cần phải chú ý các nguyên tắc và các yêu cầu khi lựa chọn cơ cấu tổ chức.

- **Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp:** là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.

- Có 4 kiểu cơ cấu tổ chức cơ bản: cơ cấu tổ chức trực tuyến, cơ cấu tổ chức chức năng, cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng, cơ cấu tổ chức ma trận.

- Khi xây dựng và thực hiện các kiểu cơ cấu tổ chức cần phải chú ý các nguyên tắc: nguyên tắc một thủ trưởng, nguyên tắc gắn với mục tiêu, nguyên tắc cân đối, nguyên tắc hiệu quả, nguyên tắc linh hoạt.

**Ủy quyền:** là một công cụ sắc bén, là phong cách lãnh đạo dân chủ trong quản trị. Do đó cần tuân thủ các nguyên tắc khi ủy quyền. Và ủy quyền như thế nào để mọi công việc trong tổ chức đạt được hiệu quả nhất, đó là một nghệ thuật của nhà quản trị:

- Sự ủy quyền có thể thể hiện dưới hai hình thức: ủy quyền chính thức, ủy quyền không chính thức

- Toàn bộ quá trình ủy quyền bao gồm: xác định kết quả mong muốn, giao nhiệm vụ, giao quyền hạn để hoàn thành các nhiệm vụ và yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ, kiểm tra theo dõi.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, vai trò của chức năng tổ chức?
2. Phân tích các ưu, nhược điểm của tầm hạn quản trị hẹp và tầm hạn quản trị rộng?



3. Phân tích các nguyên tắc của cơ cấu tổ chức?
4. Phân tích các yêu cầu của cơ cấu tổ chức quản trị?
5. Trình bày đặc điểm, ưu và nhược điểm của các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị?
6. Trình bày đặc điểm, ưu và nhược điểm của các kiểu mô hình cơ cấu tổ chức quản trị?
7. Tại sao các doanh nghiệp phải phân cấp quản trị?
8. Tập trung quyền lực, ủy quyền, phân quyền là gì? Khi ủy quyền cần chú ý những nguyên tắc nào?

## **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

### **Tình huống 1: Cơ cấu tổ chức có nên chăng?**

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

Khi bàn luận về ý kiến của vị chủ tịch về sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác vào một bữa ăn trưa, ông Nam trưởng phòng nhân sự công ty đó ra sức bảo vệ vị chủ tịch và nhấn mạnh rằng hành động theo tinh thần đồng đội thực sự chính là cốt lõi của sự thành công.

Tuy nhiên cô Lan, phụ trách sản xuất thì cho rằng “quan điểm của vị chủ tịch là sai lầm không thể chấp nhận được”. Cô Lan nói: “Sự thật là tôi không thể điều hành nổi công việc của tôi nếu không có sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác, tôi phải dấu nó trong ngăn bàn của tôi, chỗ mà ông Minh không sao tìm được”

#### **Câu hỏi:**

1. Bạn đánh giá như thế nào về quan điểm của ông Minh và cô Lan ?
2. Ưu, nhược điểm của cơ cấu tổ chức?

### **Tình huống 2: Trả lương theo doanh số mỗi nhân viên liệu có tốt không?**

Ông Hoàng Long phụ trách một cửa hàng trong mạng lưới bán hàng của công ty thiết bị. Cửa hàng có 7 người bán hàng và các nhân viên hỗ trợ. Những người bán hàng được trả lương dựa trên doanh số bán được. Nhưng mọi người đều phải làm thêm các nhiệm vụ khác, chẳng hạn như giúp đỡ người quản lý hàng hoá, bố trí triển lãm, xử lý khiếu nại của khách hàng và bày bán hàng hoá. Những nhiệm vụ này cần phải được phân công đều cho mọi nhân viên bán hàng. Chỉ tiêu bán ra của cửa hàng được công ty phân bổ theo số người bán hàng và mỗi người sẽ thực hiện chỉ tiêu cá nhân của mình.

Cô Hương là người bán hàng giỏi nhất. Thường khi cô không đạt được mức bán hàng của mình (điều này rất ít khi xảy ra) thì chỉ tiêu của cửa hàng cũng không đạt được. Tuy nhiên, Hương thường không giúp đỡ trong việc thực hiện các nhiệm vụ chung làm ảnh hưởng

tới quyền lợi của 6 người bán hàng kia. Những người này thấy rằng nếu họ không quán xuyến các nhiệm vụ chung thì họ sẽ bị sa thải.

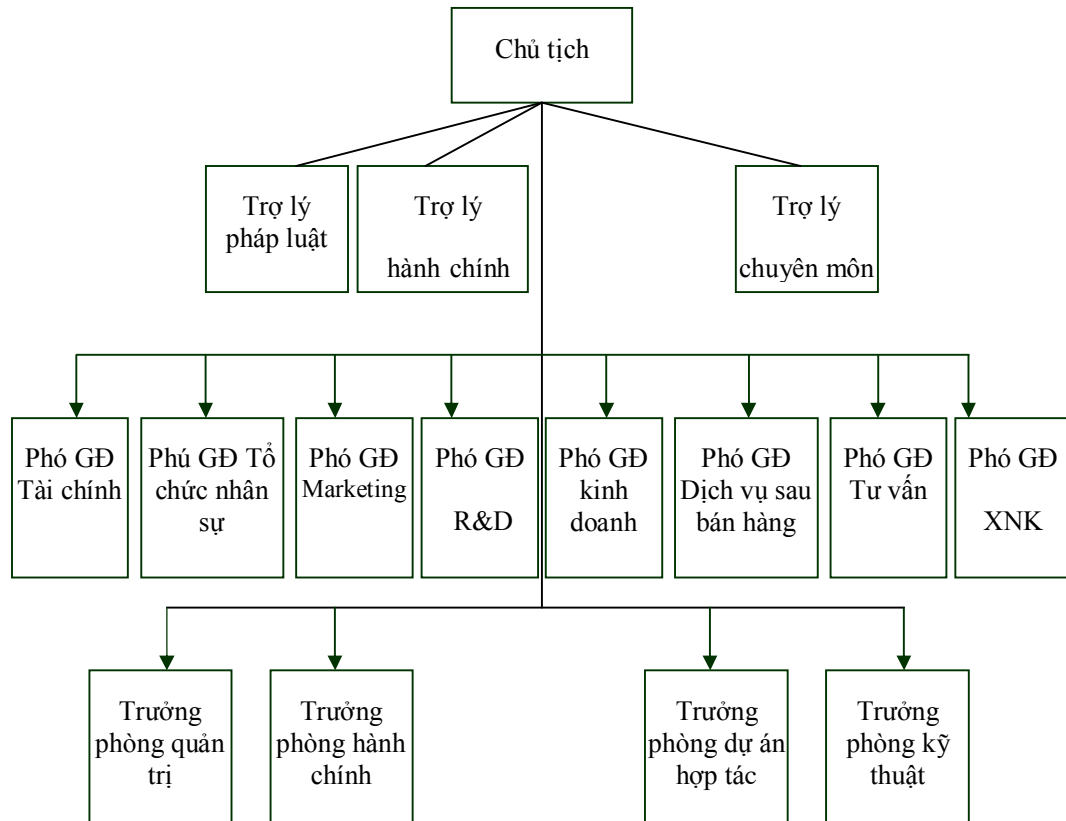
Gần đây, ông Long nhận thấy rằng: một nhân viên bán hàng của mình là cô Mai thường hay phạm phải sai lầm với khách hàng và không thực hiện phần nhiệm vụ chung của cô. Khi cửa hàng trưởng đến kiểm tra thì cô thường than phiền là cô Hương hầu như lảng tránh không muốn làm gì ngoài công việc bán hàng. Sau cuộc nói chuyện này, ông Long bắt đầu quan sát, để ý các nhân viên bán hàng của mình chặt chẽ hơn và nhận thấy rằng hầu hết những người này đều thờ ơ với công việc của họ và thiếu sự hợp tác với nhau. Ông Long thấy cần phải làm một điều gì đó. Cuộc nói chuyện với Hương không đem lại mấy kết quả. Tuy nhiên, cửa hàng cần tới cô Hương do kỹ lục bán hàng tuyệt vời của cô. Trong khi đó tinh thần làm việc của các nhân viên khác đã bắt đầu sa sút.

Câu hỏi:

1. Theo bạn ông Long nên làm gì?
2. Có nên thay đổi cách tổ chức của ông Long hay không? Nếu có thì thay đổi theo cách nào?
3. Người phụ trách cửa hàng có thể làm cách nào để khôi phục lại tinh thần của các nhân viên?

**Tình huống 3: Sơ đồ tổ chức mới tốt hay không tốt?**

Chủ tịch công ty công nghệ thông tin và ứng dụng đã trình lên Hội đồng quản trị một cơ cấu sắp xếp tổ chức mới cho công ty (như hình vẽ). Theo ông chủ tịch, với cơ cấu này, công ty sẽ có thể phản ứng nhanh hơn với những thay đổi của thị trường, cũng như đáp ứng nhanh hơn những yêu cầu của khách hàng. Đồng thời, cơ cấu này giúp cho việc quản lý công ty mang tính tích cực hơn, giảm bớt các cấp quản lý trung gian. Tuy nhiên, cũng có một vài ý kiến trong ban giám đốc cho rằng với cơ cấu tổ chức như vậy, ông chủ tịch sẽ không đủ thời gian để xử lý hết tất cả các báo cáo từ các bộ phận gửi lên, không kịp ra các quyết định, công việc có thể sẽ bị ùn lại. Đồng thời cũng có người nói bóng gió trong số những người quản lý các bộ phận của công ty rằng quyền lực tập trung quá nhiều vào vị trí chủ tịch.



Câu hỏi:

1. Hãy phân tích những ưu điểm và nhược điểm của cơ cấu tổ chức này?
2. Nếu bạn là chủ tịch công ty công nghệ thông tin và ứng dụng, bạn sẽ bố trí tổ chức công ty như thế nào? Tại sao bạn lại bố trí như vậy?

## **Chương 5 CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN**

Quá trình thực hiện công việc quản trị trong một tổ chức, nhà quản trị không chỉ hoạch định chiến lược phát triển tổ chức và thiết kế một cơ cấu tổ chức để vận hành mà quan trọng là phải đưa ra những tác động điều khiển để hướng những nỗ lực của con người vào việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra với hiệu quả cao nhất. Chương này nhằm giới thiệu đến người đọc về khái niệm và vai trò của điều khiển trong quản trị cũng như những nội dung cơ bản của chức năng này, cụ thể là xem xét việc tuyển dụng, đào tạo và động viên nhân viên, phong cách lãnh đạo của các nhà quản trị, vấn đề truyền thông tin và quản trị xung đột trong tổ chức.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Xác định được khái niệm và vai trò của điều khiển.
- Giải thích được nội dung của công tác tuyển dụng và đào tạo nhân viên.
- Phân tích được các lý thuyết về động viên trong quản trị.
- Phân biệt được các loại phong cách lãnh đạo và điều kiện áp dụng.
- Giải thích được nội dung của quá trình truyền thông tin
- Xác định được các hình thức xung đột và phương pháp quản trị xung đột

### **5.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA ĐIỀU KHIỂN**

#### **5.1.1. Khái niệm**

Điều khiển là một trong các chức năng cơ bản của quản trị. Nếu không có điều khiển thì những mục tiêu đã được hoạch định khó có thể đạt được vì không có sự phân chia công việc, đôn đốc, động viên nhân viên làm việc với hiệu quả cao. Hiện nay có nhiều khái niệm khác nhau về điều khiển, tuy nhiên có thể hiểu *điều khiển liên quan tới các hoạt động hướng dẫn, đào tạo, đôn đốc, động viên và thúc đẩy những thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao để đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức.*

#### **5.1.2. Vai trò của chức năng điều khiển**

Con người là nhân tố đóng vai trò rất quan trọng trong một tổ chức, các mục tiêu và nhiệm vụ của quản trị chỉ đạt được thông qua con người. Hay nói cách khác hiệu quả của quản trị chỉ đạt được nếu huy động được sự nỗ lực, nhiệt tình và tích cực của con người trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, mà sự nỗ lực ấy chỉ có được khi mà nhà quản trị biết điều khiển họ, biết động viên họ đúng mức. Nhà quản trị không quan tâm đến nhân viên, không khuyến khích động viên họ, không tạo cho họ điều kiện thuận lợi để hoàn thành nhiệm vụ, điều này sẽ dẫn đến sự thờ ơ, kém nhiệt tình với mục tiêu chung và chắc chắn hiệu quả của quản trị sẽ không thể đạt được.

Vì lẽ đó, điều khiển quyết định việc thực hiện thành công các mục đích, mục tiêu của tổ chức và góp phần nâng cao tính tích cực, thái độ, tinh thần làm việc của người lao động trong tổ chức, qua đó nâng cao năng suất lao động.

Thực hiện tốt chức năng điều khiển, nhà quản trị không chỉ xây dựng được cho tổ chức một đội ngũ nhân lực đủ năng lực làm việc và động viên họ làm việc với hiệu quả cao. Mà thông qua đó giúp cho nhà quản trị thực hiện tốt hơn vai trò trong công tác lãnh đạo nhân viên cũng như tạo sự thông suốt về thông tin từ lãnh đạo đến nhân viên. Chức năng điều khiển còn đóng vai trò giúp cho nhà quản trị có thể tạo ra một môi trường làm việc tốt thông qua

việc giải quyết những mâu thuẫn trong tổ chức để có thể tạo ra động lực phát triển cho tổ chức.

## 5.2. TUYỂN DỤNG, ĐÀO TẠO VÀ ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

Trong một tổ chức, nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng nhất. Sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào thực trạng nguồn nhân lực, sự tích cực, nhiệt tình đóng góp và sáng tạo của đội ngũ này. Có thể nói trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người. Tuyển dụng, đào tạo và động viên nhân viên là công việc tổ chức cần phải làm để có được một đội ngũ người lao động có thể thực hiện tốt các nhiệm vụ, công việc được giao và giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu đã đề ra.

### 5.2.1. Tuyển dụng

#### a. Khái niệm

Để có thể thực hiện được các mục tiêu đặt ra, tổ chức phải xây dựng được một đội ngũ nhân lực đủ cả về số lượng và chất lượng. Trong nhiều trường hợp sẽ có những vị trí trống cần bổ sung nhân lực và tổ chức có nhu cầu tuyển dụng. Lúc đó, tổ chức phải tìm kiếm, thu hút ứng viên có các tiêu chuẩn thích hợp, có thể từ lực lượng lao động bên trong hoặc bên ngoài tổ chức ứng tuyển vào vị trí cần người trong tổ chức.

*Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn ứng viên phù hợp để thỏa mãn nhu cầu lao động của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động hiện có nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Ứng viên phù hợp là người có những khả năng và những tiêu chuẩn phù hợp với những tiêu chuẩn tổ chức đặt ra cho vị trí đó.*

#### b. Quy trình tuyển dụng

Để vấn đề tuyển dụng thực sự đem lại kết quả, cần tuân thủ một quy trình tuyển dụng khoa học. Quy trình này bao gồm 4 bước sau đây:

##### **Bước 1:** Xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức

Trong bước này, cần xác định chính xác nhu cầu nhân lực của tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể và đối với từng công việc cụ thể. Nhu cầu nhân lực của tổ chức bao gồm số lượng lao động và chất lượng lao động (trình độ, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, ...).

Để xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức, nhà quản trị tiến hành phân tích chiến lược phát triển của tổ chức, phân tích kế hoạch sản xuất kinh doanh trong từng giai đoạn cụ thể, phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện có và dự báo những thay đổi trong những năm sắp tới (số lao động đến tuổi nghỉ hưu, số chuyển đi hoặc thôi việc, ...). Ngoài ra nhà quản trị cũng phải phân tích những thông tin liên quan như triển vọng phát triển hay suy thoái của nền kinh tế, sự thay đổi của các chính sách và quy định nhà nước về lao động, quan hệ cung cầu lao động trên thị trường, ... Việc phân tích kỹ lưỡng giúp nhà quản trị xác định đúng nhu cầu nhân lực và có kế hoạch để chủ động trong việc tuyển dụng.

##### **Bước 2:** Phân tích công việc để xác định các yêu cầu và tiêu chuẩn công việc.

Sau khi tiến hành xác định nhu cầu nguồn nhân lực, bước tiếp theo là phân tích các công việc cần tuyển nhân viên để xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc mô tả các nhiệm vụ trách nhiệm mà vị trí công việc đó phải làm, bản tiêu chuẩn công việc xác định các tiêu chuẩn mà người giữ vị trí công việc đó cần có như kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ... Những thông tin trên là cơ sở cho việc tuyển dụng nhân viên, vì vậy cần thực hiện bước này một cách kỹ lưỡng, các tiêu chuẩn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng và hợp lý.

### **Bước 3:** Tuyển mộ ứng viên.

Tuyển mộ là tiến trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên cho tổ chức. Đây là bước quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Để tuyển chọn được đúng người cả về số lượng và chất lượng cần thu thập một số lượng lớn ứng viên để từ đó cân nhắc chọn lựa và ra quyết định tuyển dụng. Ứng viên cho một vị trí công việc nhất định có thể thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, tuyển từ nguồn bên trong, đó là từ những nhân viên đang làm việc bên trong tổ chức bằng cách đề bạt, chuyển chuyển hoặc từ nguồn bên ngoài, đó là lực lượng lao động đang tìm việc ở bên ngoài xã hội. Có nhiều cách khác nhau để thu hút ứng viên như tuyển mộ qua hình thức quảng cáo trên các phương tiện truyền hình, báo, đài phát thanh, từ trung tâm giới thiệu việc làm, qua internet, trực tiếp đến các trường đào tạo, ... Mỗi nguồn trên đều có ưu và nhược điểm của nó, tuyển từ nguồn bên ngoài có thể đưa những nhân tố mới vào tổ chức đem lại sinh khí mới cho tổ chức. Ngược lại, tuyển từ nguồn bên trong sẽ không cần thời gian huấn luyện, đào tạo và đặc biệt là chính sách sử dụng ưu tiên người bên trong sẽ kích thích người lao động làm việc hiệu quả và gắn bó với tổ chức.

### **Bước 4:** Tuyển chọn ứng viên

Sau khi tuyển mộ được một số lượng ứng viên, nhà quản trị sẽ tiến hành các công việc cần thiết để phân tích, đánh giá cụ thể từng ứng viên, từ đó cân nhắc lựa chọn ứng viên phù hợp nhất. Những biện pháp thường được sử dụng là nghiên cứu hồ sơ ứng viên, phỏng vấn sơ bộ, kiểm tra trắc nghiệm (trình độ chuyên môn, các kỹ năng đặc biệt,...), phỏng vấn chuyên sâu, điều tra xác minh thông tin. Từ đó sẽ chọn ra ứng viên phù hợp nhất để ra quyết định tuyển dụng.

## **5.2.2. Đào tạo nhân viên**

### *a. Khái niệm*

Nguồn nhân lực được tuyển dụng dù đã được chọn lọc kỹ lưỡng vẫn cần thiết phải đào tạo và đào tạo lại sau những khoảng thời gian nhất định để đổi mới các kiến thức, học tập các kỹ năng mới và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân để đáp ứng theo yêu cầu của công việc.

*Đào tạo là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình.* Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả cao.

### *b. Các giai đoạn đào tạo nhân viên*

- Đào tạo khi mới nhận việc: mục tiêu của giai đoạn này là giúp nhân viên mới làm quen với công việc, với những quy định trong nội quy của cơ quan, với đồng nghiệp mới. Việc hướng dẫn ban đầu càng chu đáo càng tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên mới hòa nhập vào tổ chức một cách nhanh chóng.

- Đào tạo trong quá trình làm việc: mục tiêu của giai đoạn này là giúp nhân viên nâng cao trình độ xử lý các công việc, tiếp cận và sử dụng được các công cụ và thiết bị mới của tổ chức.

- Đào tạo cho công việc tương lai: mục tiêu của giai đoạn này là chuẩn bị đội ngũ các nhà quản trị kế cận. Chương trình đào tạo cung cấp cho học viên những kiến thức và kỹ năng cần thiết để các nhà quản trị đương chức làm tốt công việc hiện tại và chuẩn bị tốt cho công việc trong tương lai khi họ đã được đảm nhiệm chức danh mới. Chương trình đào tạo này được thiết kế đặc biệt, phù hợp với từng đối tượng đào tạo.

### c. Phương pháp đào tạo nhân viên

- Đào tạo tại nơi làm việc: là hình thức đào tạo được tổ chức tại nơi làm việc của nhân viên thông qua sự hướng dẫn, kèm cặp, chỉ bảo của người hướng dẫn. Các nhân viên có thể học hỏi thông qua quan sát và chỉ dẫn từ cấp trên của họ. Để mở rộng tầm hiểu biết, nhân viên có thể được luân phiên làm việc giữa các bộ phận khác nhau trong một khoảng thời gian để nhằm hiểu biết tổng quát về các công việc có liên quan.

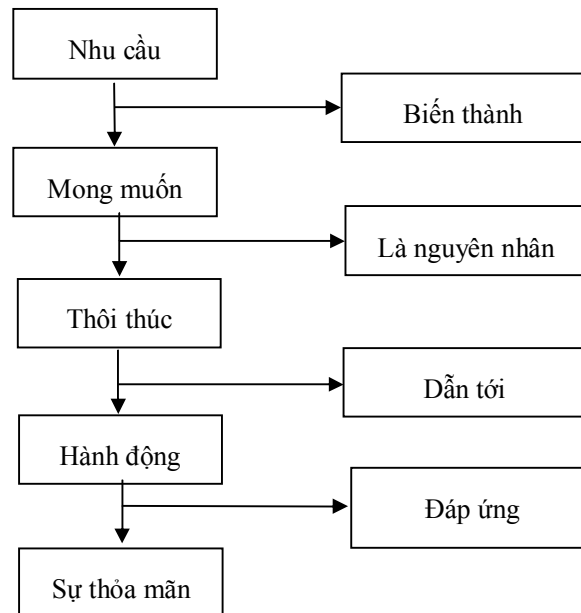
- Đào tạo ngoài nơi làm việc: nhân viên có thể tạm ngưng công việc để đi học và được thực hiện bên ngoài nơi làm việc và thực tế có rất nhiều phương pháp để áp dụng. Các tổ chức có thể gửi nhân viên theo học ở các trường chính quy, đào tạo theo phương thức từ xa, đào tạo theo kiểu chương trình hóa tức là bài giảng sẽ được soạn sẵn trên đĩa mềm máy tính và người học chỉ cần thực hiện theo chỉ dẫn trên máy tính... hoặc có thể tổ chức các lớp ngay tại nơi làm việc với các phương tiện và thiết bị riêng cho học tập.

### 5.2.3. Động viên nhân viên

#### a. Khái niệm

Cả về lý luận cũng như thực tế, các nhà quản trị làm việc với con người và thông qua nỗ lực của con người để đạt mục tiêu. Vì vậy, nhà quản trị phải biết cách để kích thích động viên nhân viên làm việc một cách hiệu quả. *Động viên là tạo ra sự hăng hái nhiệt tình và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên, qua đó làm cho công việc được hoàn thành với hiệu quả cao.*

Muốn động viên được nhân viên, nhà quản trị phải tạo ra động cơ thúc đẩy họ làm việc. Động cơ thúc đẩy được hình thành từ một nhu cầu nào đó mà con người muốn được thỏa mãn nhu cầu. Động cơ thúc đẩy là một phản ứng nối tiếp theo sơ đồ sau:



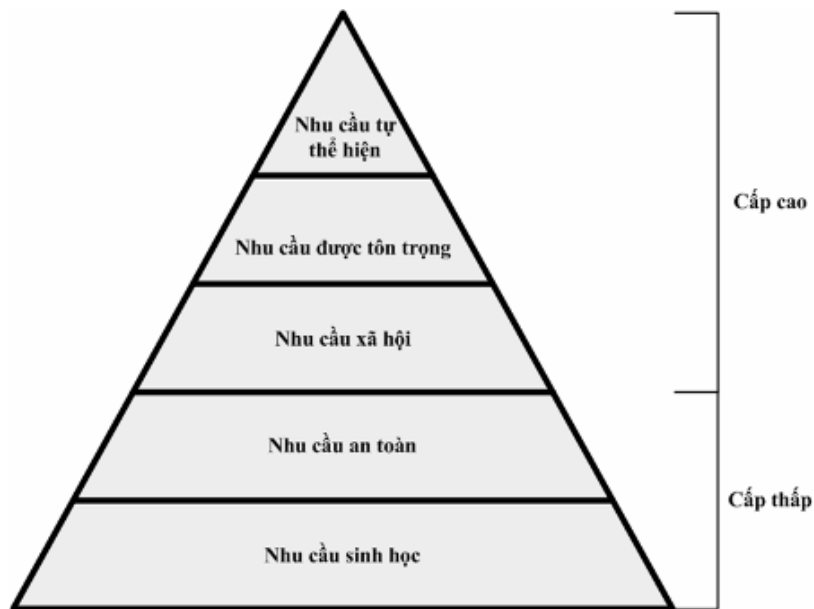
**Hình 5-1. Chuỗi hành động tạo động cơ**

Để động viên được nhân viên thực hiện nhiệm vụ với sự nỗ lực cao, nhà quản trị phải tìm hiểu và vận dụng được các lý thuyết về động cơ thúc đẩy.

*b. Các lý thuyết về động viên*

**- *Thuyết phân cấp các nhu cầu của Abraham Maslow***

Theo Maslow, con người làm việc để thỏa mãn những nhu cầu của chính họ. Các nhu cầu mà con người có được chia làm 5 loại và được sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao theo sơ đồ sau:



**Hình 5-2. Thang bậc nhu cầu của Maslow**

*Nhu cầu sinh học*: là những nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn, mặc, ở,...

*Nhu cầu an toàn*: là những nhu cầu con người muốn được an toàn về tính mạng, về công việc, nơi ở, ăn uống,...

*Nhu cầu xã hội*: là nhu cầu về tình yêu, bạn bè, đồng nghiệp,... được xã hội chấp nhận.

*Nhu cầu được tôn trọng*: là nhu cầu của con người muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu này thể hiện mong muốn của con người muốn có quyền lực và địa vị.

*Nhu cầu tự thể hiện*: là nhu cầu của con người mong muốn được hoàn thiện bản thân cũng như hướng đến chân, thiện, mỹ,...

Maslow đã chia năm loại nhu cầu này thành hai cấp độ: nhu cầu bậc thấp gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu xã hội, nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện.

Theo quan điểm Maslow cho rằng trình tự thỏa mãn nhu cầu là đi từ thấp đến cao. Trước hết con người mong muốn được thỏa mãn nhu cầu ăn, mặc, ở, an toàn,... Sau khi những



nhu cầu cấp thấp này được thỏa mãn thì nó sẽ không còn tính chất động viên nữa, lúc đó nhu cầu bậc cao sẽ xuất hiện. Từ nghiên cứu của Maslow có thể nhận thấy:

① Muốn động viên nhân viên, nhà quản trị cần biết thuộc cấp của mình ở cấp độ nhu cầu nào và cố gắng đưa ra những giải pháp cần thiết cho việc thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, trên cơ sở đó đảm bảo cho các mục tiêu của tổ chức được thực hiện.

② Bản chất lâu dài của quá trình động viên là cần chú trọng đến các nhu cầu bậc cao của con người.

#### - **Thuyết E.R.G (Giáo sư Clayton Alderfer)**

Clayton Alderfer đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông đã tiến hành phân chia lại các loại nhu cầu mà Maslow đã nêu thành ba nhóm:

*Nhu cầu tồn tại:* gồm các nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn.

*Nhu cầu quan hệ:* gồm các nhu cầu xã hội và một phần của nhu cầu được tôn trọng.

*Nhu cầu phát triển:* là nhu cầu được phát triển cá nhân, bao gồm một phần của nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện.

Nghiên cứu của Clayton Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một loại nhu cầu như Maslow đã đề cập. Trình tự thỏa mãn các nhu cầu không nhất thiết đi từ thấp đến cao. Hơn thế nữa, khi một nhu cầu nào đó bị cản trở, con người có xu hướng dồn nỗ lực sang việc thỏa mãn những nhu cầu khác.

#### - **Thuyết hai nhân tố của Herzberg**

Thuyết động viên của Herzberg được hình thành trên cơ sở điều tra, lấy ý kiến của người lao động về các biện pháp mà nhà quản trị đã áp dụng. Từ việc tập hợp các ý kiến về những biện pháp có tác dụng động viên và những biện pháp không có tác dụng động viên người lao động, tác giả đã phân biệt hai nhóm nhân tố đó là nhóm nhân tố động viên và nhóm nhân tố duy trì trong quản trị. Theo Herzberg, cần đảm bảo các nhân tố duy trì để không gây ra sự bất mãn, chán nản thờ ơ đối với công việc và đảm bảo các nhân tố động viên để tạo nên sự thỏa mãn, sự hưng phấn hơn trong quá trình làm việc.

Nhà quản trị không nên lẫn lộn giữa những nhân tố động viên và những nhân tố không có tác dụng động viên, bởi lẽ chúng có những ảnh hưởng rất lớn đến thái độ của người lao động khi nhà quản trị vận dụng đúng hoặc sai.

**Bảng 5-1. Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg**

| <b>Các nhân tố duy trì</b><br>(Nguồn gốc của sự không thỏa mãn trong công việc)   |         | <b>Các nhân tố động viên</b><br>(Nguồn gốc của sự thỏa mãn trong công việc)  |         |
|---|---------|--|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Điều kiện làm việc</li> <li>• Chính sách của công ty</li> <li>• Mối quan hệ với đồng nghiệp</li> <li>• Lương bổng, địa vị</li> <li>• Phương pháp giám sát</li> </ul> |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự thách thức của chính công việc</li> <li>• Các cơ hội thăng tiến</li> <li>• Sự công nhận của mọi người</li> <li>• Trách nhiệm cá nhân</li> <li>• Ý nghĩa của các thành tựu</li> </ul> |         |
| Ảnh hưởng của nhân tố duy trì   |         | Ảnh hưởng của nhân tố động viên  |         |
| 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 công việc, hăng hái và có trách nhiệm | Không có sự bất mãn, vẫn giữ được mức bình thường |

Nghiên cứu thuyết hai nhân tố của Herzberg có thể rút ra những kết luận bổ ích đối với nhà quản trị:

① Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động khác với những nhân tố gây nên sự bất mãn của họ, vì vậy các nhà quản trị không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây nên sự bất mãn.

② Muốn động viên nhân viên đòi hỏi phải áp dụng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không nên coi nhẹ bất cứ nhóm nào.

#### **- Thuyết bản chất của con người của Mc. Gregor**

Giáo sư Douglas Mc. Gregor đi từ nghiên cứu bản chất của con người để làm cơ sở cho sự động viên. Ông giả định con người nói chung thuộc hai nhóm bản chất khác nhau.

*Bản chất X*: là người không thích làm việc, lười biếng, thụ động không muốn nhận trách nhiệm và sẵn sàng chấp nhận sự chỉ huy, kiểm tra của người khác.

*Bản chất Y*: là người ham thích làm việc, sẵn sàng nhận trách nhiệm, thích năng động sáng tạo và biết tự kiểm tra để hoàn thành mục tiêu.

Từ giả định này, theo ông nên áp dụng các biện pháp động viên khác nhau đối với người có “bản chất X” và “bản chất Y”.

Đối với người có “bản chất X”, nhà quản trị nên nhấn mạnh đến các biện pháp kích thích bằng vật chất, kết hợp với sự đôn đốc và kiểm tra thường xuyên. Đối với người mang “bản chất Y”, nhà quản trị nên tôn trọng ý kiến của họ, khuyến khích tính chủ động và sáng tạo trong công việc và tạo cho họ cơ hội thăng tiến.

#### **- Thuyết mong đợi của V.Vroom**

Nghiên cứu của V.Vroom cho rằng, người ta lựa chọn một trong số nhiều hành động tùy theo sự kỳ vọng về những kết quả mong muốn mà hành động đó mang lại (tăng lương, sự thành đạt hay thách thức mới...). Như vậy một người nhân viên sẽ được thúc đẩy để nâng cao thành tích nếu nhà quản trị tạo cho họ sự kỳ vọng đạt được kết quả công việc được giao và làm cho họ quan tâm đến những giá trị của phần thưởng khi thực hiện tốt công việc.

Chẳng hạn, một nhà quản trị được thăng chức kèm theo yêu cầu phải chuyển tới một thành phố xa nhà. Trước khi chấp nhận, ông ta quyết định chỉ tuân theo sự điều động đi xa khi được tăng lương và có địa vị cao hơn hiện tại.

### **5.3. LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO**

#### **5.3.1. Lãnh đạo và người lãnh đạo**

Có được một đội ngũ nhân viên thích hợp với công việc là tiền đề rất quan trọng để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, quan trọng hơn cả là nhà quản trị cần biết chỉ huy nhân viên sao cho họ làm việc tích cực, nhiệt tình và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Muốn vậy, cần tạo được một mối quan hệ thông suốt giữa nhà quản trị với nhân viên để nhân viên sẵn sàng làm theo sự chỉ huy của nhà quản trị. Điều này cho thấy rằng, hiểu biết về lãnh

đạo và các phong cách lãnh đạo, biết áp dụng chúng thích hợp trong từng hoàn cảnh cụ thể có ý nghĩa hết sức quan trọng trong công tác của nhà quản trị.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về lãnh đạo:

- Lãnh đạo là làm cho công việc được hoàn thành bởi người khác.
- 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.

Trong các khái niệm này đều hàm chứa quan điểm cho rằng lãnh đạo chính là chỉ huy hay tác động đến người khác để đạt được mục tiêu. Muốn chỉ huy người khác nhà quản trị phải “đi trước” tức là thấy trước được vấn đề phải giải quyết theo hướng nào. Trong quá trình lãnh đạo nhân viên, mỗi nhà quản trị sẽ sử dụng phong cách lãnh đạo riêng một cách phù hợp và có hiệu quả.

### 5.3.2. Phong cách lãnh đạo

#### a. Khái niệm

Có nhiều khái niệm khác nhau về phong cách lãnh đạo, tuy nhiên có thể hiểu rằng. *Phong cách lãnh đạo là tập hợp của những phương pháp hay cách thức tác động mà nhà quản trị thường sử dụng để chỉ huy nhân viên thực hiện một nhiệm vụ hay công việc nào đó.* Nhà quản trị phải hiểu biết về các loại phong cách lãnh đạo khác nhau để có thể vận dụng linh hoạt trong từng hoàn cảnh cụ thể mới có thể thành công.

#### b. Phân loại phong cách lãnh đạo

##### - *Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ tập trung quyền lực (quan điểm của Kurt Lewin)*

*Phong cách 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. Sử dụng thông tin một chiều từ trên xuống. Phong cách lãnh đạo độc đoán có thể áp dụng trong một số trường hợp đặc biệt như tổ chức mới hình thành chưa đi vào ổn định nề nếp hoạt động hoặc một tổ chức đang trong tình trạng trì trệ, thiếu kỷ luật, thiếu tự giác cần chấn chỉnh kịp thời hay công việc cần phải giải quyết mang tính cấp bách.... Nhưng nhìn chung phong cách lãnh đạo độc đoán đều không phát huy được tính chủ động sáng tạo của nhân viên.

*Phong cách lãnh đạo dân chủ:* nhà quản trị thường tham khảo, bàn bạc, lắng nghe ý kiến và đi đến sự thống nhất với cấp dưới trước khi ra quyết định, sử dụng nguyên tắc đa số. Nội dung của quyết định phụ thuộc vào ý kiến đa số của các thành viên trong tổ chức. Trong phong cách này người lãnh đạo giao bớt quyền lực cho cấp dưới và sử dụng thông tin hai chiều. Theo quan điểm của Kurt Lewin thì phong cách dân chủ là phong cách tốt nhất mang lại hiệu quả cao nhất. Bởi lẽ người lãnh đạo theo phong cách này biết tạo điều kiện để phát huy tính chủ động, sáng tạo của nhân viên, làm cho họ hiểu biết và quan tâm gắn bó hơn với công việc. Tuy nhiên phong cách lãnh đạo này không nên áp dụng ở những nơi chưa thiết lập được kỷ cương, nề nếp, tự giác hoặc trong trường hợp công việc mang tính chất cấp bách cần giải quyết kịp thời.

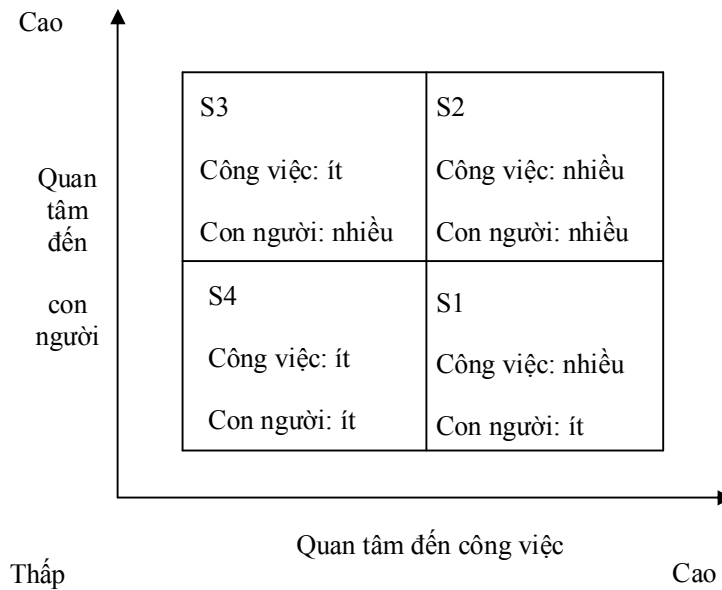
*Phong cách lãnh đạo tự do:* nhà quản trị sử dụng rất ít quyền lực, họ dành cho cấp dưới nhiều quyền lực để tự giải quyết vấn đề. Vai trò của nhà quản trị ở đây là giúp đỡ tạo điều kiện cho cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc cung cấp thông tin và các phương tiện cần thiết khác. Trong phong cách lãnh đạo này nhà quản trị sử dụng thông tin theo chiều

ngang. Phong cách lãnh đạo tự do thường đem lại hiệu quả khi trình độ của cấp dưới đã được nâng cao và việc thực hiện mang tính độc lập đòi hỏi phải chủ động và sáng tạo để tự giải quyết.

**- Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ quan tâm đến công việc và quan tâm đến con người (mô hình của đại học OHIO)**

Căn cứ vào mức độ quan tâm của nhà quản trị đến công việc và mức độ quan tâm đến con người (quan tâm đến nhu cầu của nhân viên và tạo điều kiện thỏa mãn nhu cầu của họ, cải thiện bầu không khí làm việc, chăm lo đời sống nhân viên...), có thể chia thành 4 loại phong cách lãnh đạo như hình dưới đây.

Quan điểm của các nhà nghiên cứu của đại học OHIO cho rằng phong cách S2 là tốt nhất, tuy nhiên trên thực tế điều này không phải luôn luôn đúng trong mọi tình huống. Điều đó cho thấy tính phức tạp của công việc lãnh đạo và nó cũng thể hiện tính nghệ thuật trong việc lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với tập thể những nhân viên của nhà quản trị.



**Hình 5-3. Mô hình lãnh đạo của đại học OHIO**

**- Sơ đồ lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R. Blake và J. Mouton**

Sơ đồ lưới về phong cách lãnh đạo được xây dựng căn cứ trên mức độ quan tâm đến sản xuất (công việc) và mức độ quan tâm đến con người, nhưng ở đây các mức độ được phân biệt chi tiết hơn (9 mức độ cho mỗi tiêu thức). Trên sơ đồ lưới có 5 phong cách đặc trưng.

|   |   |                       |   |   |   |     |   |   |   |     |
|---|---|-----------------------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
|   |   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9   |
| Cao<br><br><br><br><br><br><br><br><br>Thấp | 9 | 1,9                   |   |   |   |     |   |   |   | 9,9 |
|   | 8 |                       |   |   |   |     |   |   |   |     |
|   | 7 |                       |   |   |   |     |   |   |   |     |
|   | 6 |                       |   |   |   |     |   |   |   |     |
|   | 5 |                       |   |   |   | 5,5 |   |   |   |     |
|   | 4 |                       |   |   |   |     |   |   |   |     |
|   | 3 |                       |   |   |   |     |   |   |   |     |
|   | 2 |                       |   |   |   |     |   |   |   |     |
|   | 1 | 1,1                   |   |   |   |     |   |   |   | 9,1 |
|   |   | Quan tâm đến sản xuất |   |   |   |     |   |   |   | Cao |

**Hình 5-4. Mô hình lãnh đạo của R.Blake và J. Mouton**

*Phong cách 1.1:* Nhà quản trị ít quan tâm đến công việc và con người. Họ chỉ bỏ ra những nỗ lực tối thiểu để duy trì công việc, cách quản trị này thường làm cho tình hình hoạt động của công ty ngày càng xấu đi.

*Phong cách 1.9:* Nhà quản trị quan tâm tối đa tới con người nhưng ít quan tâm đến công việc. Phong cách quản trị này mang tính gia đình nên thường không đem lại kết quả mong muốn.

*Phong cách 9.1:* Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc nhưng ít quan tâm đến con người. Phong cách quản trị này mang tính độc đoán cao nên nó chỉ thích hợp trong những trường hợp nhất định.

*Phong cách 9.9:* Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc và đến con người. Đây là phong cách quản trị theo tinh thần đồng đội, trong đó nhà quản trị hướng nhân viên toàn tâm toàn ý với công việc chung trên cơ sở của mỗi quan hệ tôn trọng và tin cậy lẫn nhau.

*Phong cách 5.5:* Nhà quản trị quan tâm đến công việc và đến con người ở mức độ vừa phải. Đây là phong cách quản trị đạt đến sự cân đối giữa mức độ thực hiện công việc và duy trì tinh thần làm việc của nhân viên ở mức độ thỏa đáng.

### c. Lựa chọn phong cách lãnh đạo

Từ việc nghiên cứu các dạng phong cách lãnh đạo ta thấy mỗi phong cách lãnh đạo có những đặc trưng riêng, có những điểm mạnh và những hạn chế riêng. Khó có thể tìm thấy một phong cách lãnh đạo duy nhất đúng trong mọi hoàn cảnh, ngay cả đối với phong cách lãnh đạo dân chủ đã được rất nhiều nhà lãnh đạo và nhân viên đánh giá cao. Điều này cho thấy nhà quản trị cần biết lựa chọn đúng phong cách lãnh đạo đối với từng hoàn cảnh cụ thể hay tình huống cụ thể. Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào 3 yếu tố sau:

- Tùy thuộc vào đặc điểm của nhà quản trị (trình độ, năng lực, sự hiểu biết và tính cách của nhà quản trị).

- Tùy thuộc vào đặc điểm của nhân viên (trình độ, năng lực, sự hiểu biết về công việc và phẩm chất của nhân viên).

- Tùy thuộc vào đặc điểm của công việc phải giải quyết (tính cấp bách, mức độ phức tạp, tầm quan trọng của công việc...).

Thực tiễn nhà quản trị đã cho thấy nhà quản trị giỏi là người biết kết hợp đúng đắn các dạng phong cách lãnh đạo phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể và biết thay đổi phong cách lãnh đạo quen thuộc khi nó không còn phù hợp với sự phát triển của tổ chức và các thành viên.

## 5.4. THÔNG TIN VÀ QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

### 5.4.1. Thông tin

#### a. Khái niệm

Dữ liệu là những số liệu và dữ kiện thô chưa qua xử lý. Dữ liệu là nguồn gốc của thông tin, là vật liệu thô chứa đựng thông tin. Dữ liệu sau khi được thu thập và xử lý sẽ cho ra thông tin. Dữ liệu có thể tồn tại dưới nhiều dạng:

- Ký hiệu vật lý: tín hiệu âm thanh, tín hiệu ánh sáng, tín hiệu điện, tín hiệu sóng điện từ, nhiệt độ, độ ẩm, áp suất...

- Số liệu: số liệu trong các bản thống kê về nhân khẩu, đất đai, tài sản, tăng trưởng kinh tế, thu nhập quốc dân, thu chi ngân sách, doanh thu...

- Ký hiệu: chữ viết và các ký hiệu.

*Thông tin là những dữ liệu đã được phân tích xử lý.* Như vậy, để trở thành thông tin, người thu nhận phải đáp ứng được hai yêu cầu, thứ nhất, phải hiểu và giải thích được nội dung của tin tức, thứ hai, phải đánh giá được tầm quan trọng của tin tức đó đối với việc giải quyết từng nhiệm vụ đặt ra.

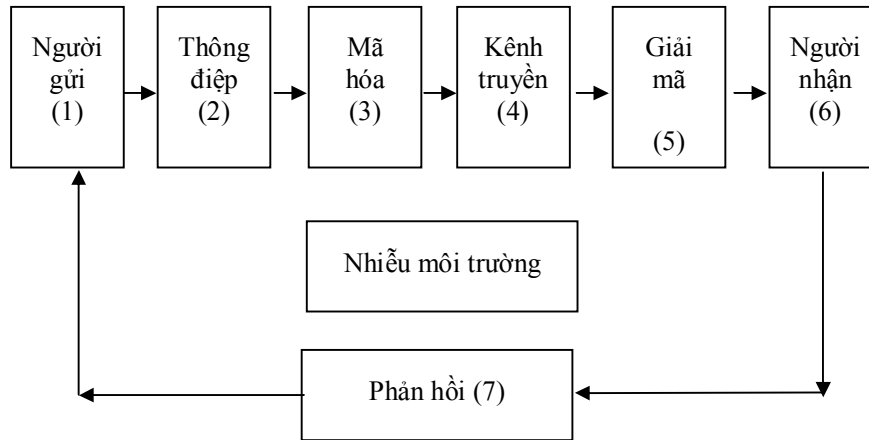
Thông tin còn được hiểu là những tin tức mới, được thu nhận, được cảm thụ và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định hoặc giải quyết một nhiệm vụ nào đó.

#### b. Vai trò của thông tin

Để thực hiện được các chức năng quản trị, trong đó có chức năng điều khiển, nhà quản trị cần phải có thông tin. Muốn đề ra một quyết định đúng, nhà quản trị cần thu thập và xử lý những thông tin cần thiết. Muốn người lao động biết được những mục tiêu phát triển của công ty cũng như những nhiệm vụ mà họ phải thực hiện, nhà quản trị cần phải cung cấp thông tin cho họ. Để biết được tiến độ thực hiện công việc, những khó khăn đang cản trở tiến độ thực hiện công việc cần phải kịp thời giải quyết, nhà quản trị phải thu thập và phân tích các thông tin phản hồi từ nhân viên, từ cấp dưới lên. Điều này cho thấy thông tin đóng vai trò rất quan trọng trong quản trị, có thể coi thông tin như là máu trong một cơ thể sống, không có máu để nuôi cơ thể, sự sống sẽ không còn. Không có thông tin, người ta cũng không thể quản trị được tổ chức.

#### c. Quá trình truyền thông tin

Hệ thống thông tin trong quản trị là một hệ thống rất phức tạp và bị chi phối bởi nhiều yếu tố chủ quan cũng như khách quan. Nhận thức đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình truyền thông là rất cần thiết để đảm bảo cho các hoạt động thông tin trong quản trị đạt hiệu quả cao nhất. Hình dưới đây chỉ ra quá trình thông tin trong quản trị bao gồm 7 thành tố:



**Hình 5-5. Quá trình truyền thông tin**

① Nguồn thông tin (người gửi): quá trình thông tin bắt đầu từ nguồn (người gửi), người có ý nghĩ muốn truyền đạt sang người nhận. Nguồn là người khởi xướng thông điệp và có thể là một hoặc nhiều người cùng làm việc với nhau.

② Thông điệp: bao gồm những ký hiệu bằng chữ viết hay lời nói và hình thức không bằng lời, được dùng để diễn tả những thông tin mà người gửi muốn chuyển tới người nhận. Thông điệp có hai phương diện, bao gồm thông điệp gửi đi và thông điệp nhận được và chúng không hẳn hoàn toàn giống nhau.

*Thông tin bằng lời nói:* đây là hình thức truyền thông được sử dụng nhiều nhất trong quản trị, là hình thức trao đổi mặt giáp mặt hoặc qua điện thoại. Để truyền thông bằng lời nói có hiệu quả cần lựa chọn từ ngữ phù hợp, tạo ấn tượng hợp lý, kết hợp với các hình thức truyền thông khác và nhất là phải tạo bầu không khí thích hợp.

*Thông tin bằng chữ viết:* bên cạnh hình thức thông tin bằng lời nói, trong các doanh nghiệp vẫn sử dụng rất nhiều hình thức truyền thông tin bằng chữ viết như các báo cáo định kỳ hoặc đột xuất, các bản ghi nhớ, thư tín, thông báo bằng văn bản... Hình thức này rất thuận tiện khi phải phân phát thông tin đến nhiều người, tại nhiều nơi khác nhau.

*Thông tin phi ngôn ngữ:* tất cả những thông điệp không sử dụng lời nói hay chữ viết đều là thông tin phi ngôn ngữ. Đây là hình thức truyền thông tin rất hữu ích, nó được thể hiện qua nét mặt, điệu bộ, động tác của cơ thể và sự tiếp xúc trực tiếp.

③ Mã hóa: quá trình chuyển những thông điệp dự định thành những biểu tượng mà nó được sử dụng để truyền đi được gọi là quá trình mã hóa. Việc mã hóa có thể rất đơn giản nhưng cũng có nhiều trường hợp việc mã hóa là rất khó khăn, ví dụ như tìm đúng từ ngữ để giải thích tại sao việc thực hiện nhiệm vụ của thuộc cấp của bạn là không phù hợp.

④ Kênh: là phương tiện mà qua đó thông điệp di chuyển từ người gửi đến người nhận. Kênh chủ yếu cho việc truyền thông tin giữa các cá nhân là giao tiếp trực tiếp giữa hai người. Một số kênh truyền thông đại chúng bao gồm radio, tivi, báo và tạp chí, fax, internet... Những thông điệp được viết ra giấy là cách phổ biến, nhưng nhiều tổ chức hiện nay đang hướng đến việc sử dụng rộng rãi những phương tiện thông tin hiện đại như thư điện tử thông qua hệ

thống internet. Hơn thế nữa, để truyền đạt thông tin tới nhân viên, nhà quản trị có thể chọn 1 trong 3 loại kênh từ trên xuống, từ dưới lên, theo chiều ngang.

*Thông tin từ trên xuống:* đi từ người có vị trí cao hơn tới người có vị trí thấp hơn và thường ở dạng nhà quản trị giao nhiệm vụ cho cấp dưới, giải thích về những mục tiêu của tổ chức, các chính sách, thủ tục và những nguyên tắc của công ty cũng như những quyền lợi đối với nhân viên, phản hồi về thành tích trong công việc của nhân viên, những tin tức về các hoạt động và những sự việc mà ban lãnh đạo nhận thấy cần thúc đẩy nhân viên tham gia....

*Thông tin từ dưới lên:* là những thông tin phản hồi về tình hình thực hiện nhiệm vụ hay những kiến nghị của cấp dưới đề đạt với nhà quản trị, những phản hồi về mức độ hiểu những thông điệp đã nhận được của nhân viên, cũng như ý kiến thắc mắc hay ý tưởng mới của họ... Các nhà quản trị cần nhận thấy giá trị của việc khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình thiết lập các mục tiêu, hoạch định và hình thành các chính sách của công ty.

*Thông tin theo chiều ngang:* là những thông tin giữa những người cùng cấp, đồng sự. Tất cả các hướng này của dòng thông tin trong tổ chức đều phải được đảm bảo để các nhiệm vụ quản trị đề ra được hoàn thành tốt.

Ngoài ra, trong tổ chức còn tồn tại loại thông tin không chính thức (tin đồn), được lan truyền bằng miệng một cách rất nhanh chóng trong khắp tổ chức và thường bị bóp méo hay phóng đại trong quá trình truyền từ người này sang người khác và cũng có thể vượt ra ngoài phạm vi tổ chức. Thông thường nếu thông tin chính thức không được cung cấp đầy đủ, thông tin không chính thức thường có xu hướng tăng lên.

⑤ Giải mã: là quá trình trong đó các biểu tượng được diễn dịch bởi người nhận. Việc giải mã chịu ảnh hưởng bởi những điều kiện như kỹ năng, quan điểm, kiến thức và yếu tố văn hóa – xã hội của người nhận.

⑥ Người nhận thông tin sẽ nhận được thông điệp từ người gửi và vì vậy cần phải giải mã thông điệp.

⑦ Phản hồi là thông điệp từ người nhận đến người gửi. Phản hồi rất có giá trị để đánh giá được hiệu quả của quá trình đạt thông tin. Người gửi có thể biết được người nhận hiểu đúng ý nghĩ của mình hay không là nhờ vào phản hồi.

Thêm vào đó toàn bộ quá trình truyền thông tin sẽ bị tác động bởi nhiễu, là những nhân tố gây trở ngại, làm lệch lạc các thông tin, ví dụ như tiếng ồn, thiết bị truyền dẫn kém chất lượng, sự bất đồng về ngôn ngữ, sự xuyên tạc, chữ viết hay hình ảnh không thể đọc hay hiểu được... Và khi nhiễu tăng thì khả năng truyền thông tin chính xác sẽ giảm xuống.

#### *d. Những trở ngại trong tiến trình truyền thông tin*

Quá trình truyền thông thường gặp rất nhiều trở ngại làm ảnh hưởng tới chất lượng thông tin. Sau đây là một số trở ngại thường gặp:

- Trở ngại do cơ cấu tổ chức: cơ cấu tổ chức càng có nhiều cấp thì khoảng cách giữa người gửi và người nhận càng xa. Do đó, tính hiệu quả của truyền thông tin cũng giảm

- Không có kế hoạch thu thập, xử lý, lưu trữ thông tin, đến khi cần tìm kiếm vội vã nên thông tin không chính xác, chất lượng thông tin thấp.

- Sự mập mờ về ngữ nghĩa trong các thông tin làm cho người nhận có thể hiểu nghĩa này hay nghĩa khác dẫn đến thông tin có thể sai lệch so với thông điệp mà người gửi muốn chuyển đi.



- Các thông tin được diễn tả kém, cũng sẽ làm cho người nhận không đầy đủ hoặc kém chính xác. Hiện tượng này liên quan đến năng khiếu của người truyền tin.

- Sự mất mát do truyền đạt hay do ghi nhận kém. Hiện tượng xảy ra khá phổ biến trong quá trình truyền thông. Muốn khắc phục hiện tượng này cần phải có nhiều biện pháp đồng bộ từ cả hai phía người truyền tin và người nhận tin.

- Ít lắng nghe hoặc đánh giá vội vã. Người nhận thông tin không có kỹ năng lắng nghe hoặc các đánh giá vội vã sẽ dẫn đến việc hiểu thông tin không chính xác và phán đoán sai dẫn đến sự sai lệch trong việc hiểu thông tin.

- Sự không tin cậy, sự đe dọa sợ hãi làm cho thông tin sai lệch. Hiện tượng người gửi hoặc người nhận không tin cậy bên kia hoặc do sự sợ hãi của cấp dưới phải báo cáo sai sự thật làm cho thông tin sai lệch thiếu chính xác, chất lượng thông tin kém.

- Do sức ép về mặt thời gian không cho phép, phải tiến hành một cách vội vã dẫn đến chất lượng thông tin thấp là điều khó tránh khỏi.

#### e. *Truyền thông có hiệu quả*

Để công tác truyền thông hiệu quả, các nhà quản trị cần nắm vững các nguyên tắc và kỹ năng truyền thông nhất định.

##### - ***Các nguyên tắc truyền thông***

*Cần sàng lọc ý tưởng trước khi truyền đạt*, làm cho các ý tưởng trở nên dễ hiểu, nên suy nghĩ, phân tích, lựa chọn và sắp xếp ý tưởng cho dễ hiểu trước khi tiến hành truyền thông tin.

*Xác định mục đích truyền thông đúng đắn*, trước khi gửi thông tin nhà quản trị cần xác định bản thân có thực sự muốn thực hiện công việc đó hay không và mục đích của việc này là gì.

*Xem xét điều kiện mà sự truyền thông tin sẽ thực hiện*, tùy nội dung và ý nghĩa của thông tin mà có thể được truyền đạt bằng nhiều cách khác nhau phù hợp với hoàn cảnh.

*Tham khảo ý kiến người khác*, nếu thời gian cho phép nên khuyến khích những người sẽ chịu tác động của thông tin tham gia đóng góp ý tưởng bổ ích cho quá trình truyền thông tin.

*Sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong truyền thông tin*, người nhận sẽ vừa nhận những thông tin bằng lời vừa quan sát những tín hiệu không lời được thể hiện bằng những động tác cơ thể để giải mã thông điệp.

*Tìm cơ hội để hỗ trợ người nhận thông tin*, có thể tìm hiểu sở thích và nhu cầu của người nhận để truyền thông tin theo những hình thức phù hợp. Cần cố gắng đặt mình vào địa vị của người nhận để hiểu quan điểm của họ đối với thông tin.

*Theo đuổi công việc cho đến khi hoàn thành*, vì không thể đoán chắc rằng người nhận sẽ hiểu thông điệp và mọi việc kết thúc tốt đẹp nên nhà quản trị phải luôn theo dõi và đánh giá kết quả truyền thông tin.

*Lời nói phải đi đôi với việc làm*, sự truyền thông tin hiệu quả nhất không hẳn là chỉ bằng lời nói mà những hành động, việc làm của nhà quản trị phải nhiều hơn những từ ngữ đã được nói ra.

##### - ***Một số kỹ thuật trong truyền thông***

*Nói một cách hiệu quả:* cần chuẩn bị kỹ trước khi nói, dù là người thật sự có tài hùng biện cũng nên chuẩn bị kỹ trước khi nói, như vậy sẽ làm cho câu chuyện mạch lạc, logic và xúc tích hơn. Nói phải rõ ràng và mạch lạc, đây là yêu cầu cho tất cả những bài phát biểu, vì nó biểu thị chất lượng của bài phát biểu. Nên kết hợp nhiều ngôn ngữ khác nhau, chú ý ngôn ngữ không lời trong khi nói. Ngoài ra có thể tìm cách tạo các tình huống gay cấn và giải quyết chúng hoặc có thể đặt câu hỏi để tạo thêm sự chú ý đối với người nghe hoặc gợi ý người nghe đặt câu hỏi... như vậy sẽ làm cho không khí buổi họp sinh động và hứng thú hơn nhiều. Và để hiệu quả, người nói có thể làm giảm nhẹ sự căng thẳng khi mệt mỏi bằng những câu chuyện vui, những ví dụ minh họa dí dỏm nhằm giải tỏa sự căng thẳng, nhất là những giờ cuối buổi họp tập, buổi họp.

*Lắng nghe một cách hiệu quả:* nên kiên nhẫn lắng nghe và thể hiện để cho người nói có thể cảm nhận được sự lắng nghe đó, ví dụ không tỏ ra mệt mỏi, chán ngán hoặc tỏ ra khó chịu... Phải khuyến khích người nói bằng những khích lệ phù hợp tâm lý người nói, có thể bằng các cử chỉ tán thưởng họ như gật đầu, nhòm người về phía trước, nở nụ cười khích lệ... Nên trình bày những gì nghe được bằng ngôn ngữ riêng nhằm ghi nhớ lại những gì cần thiết, mặt khác cũng thể hiện sự chăm chú khi đang nghe. Ngoài ra người nghe nên thể hiện cảm xúc khi nghe để động viên người nói, chẳng hạn như vỗ tay khi người nói ngắt câu. Cố gắng chế ngự những định kiến và thành kiến của bản thân, chẳng hạn như giọng nói, hình thức ăn mặc, phương pháp nói không phù hợp với tâm lý của người nghe. Và tránh phán những quyết vội vã dễ gây ra mất thiện cảm hoặc thành kiến không đáng có.

*Viết một cách hiệu quả:* thông điệp viết nên càng ngắn gọn càng tốt, không nên dùng những từ và ý xa lạ. Những thông điệp quan trọng, trước tiên nên chuẩn bị dưới hình thức một bản phác thảo và sau đó mới được viết thành văn bản chính thức. Nếu thông điệp cần truyền đi có nội dung dài, nên tóm tắt toàn bộ nội dung trong trang đầu tiên, trong đó chỉ rõ những điểm chính và số thứ tự của trang đề cập những nội dung đó cho người đọc có thể tra cứu dễ dàng. Cấu trúc của thông điệp nên được thiết kế cẩn thận, theo một trật tự logic, trước tiên đề cập đến những điểm quan trọng nhất, sau đó là những điểm có mức độ quan trọng giảm dần. Theo cách này, người đọc có thể dễ dàng tiếp nhận được những điểm quan trọng. Người viết nên làm nổi bật chủ đề của thông điệp bằng cách tạo cho nó một tựa đề và sử dụng những từ ngữ đơn giản, dễ hiểu, câu ngắn gọn và rõ ràng khi viết.

#### **5.4.2. Quản trị xung đột**

Trong một tổ chức, do mâu thuẫn về quyền lợi, tâm lý và trong quan hệ nên xung đột xảy ra giữa nhóm này (bộ phận này) với nhóm khác (bộ phận khác), giữa cá nhân này với cá nhân khác dưới nhiều mức độ khác nhau. Hiểu điều đó sẽ giúp cho nhà quản trị có một quan điểm chung thống nhất, không quá âu lo nhưng cũng không nên xem thường xung đột mà phải bình tĩnh tìm cách giảm bớt sự xung đột và giảm nhẹ mức độ xung đột.

##### *a. Khái niệm*

*Xung đột liên quan tới những khác biệt không thể dung hoà được, dẫn tới hình thức nào đó của sự can thiệp hay đối kháng.* Xung đột bao gồm dạng nhỏ như sự can thiệp tế nhị, gián tiếp và tự chủ, đến những dạng bộc lộ như đình công, phá hoại và chiến tranh.

Quan điểm cổ điển cho rằng xung đột là những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực bên trong tổ chức, nhưng quan điểm của khoa học nghiên cứu hành vi thì cho rằng xung đột là một hiện tượng tự nhiên đôi khi nó còn hỗ trợ cho việc kích thích việc sáng tạo, cho nên nó có thể tạo ra nhiều lợi ích cho tổ chức nếu nó được quản lý một cách đúng đắn.

##### *b. Nguồn gốc xung đột*

Xung đột bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân khác nhau, sau đây là số nguyên nhân thường xảy ra sự xung đột:

- Không hoà hợp về mục tiêu: một tổ chức luôn luôn có sự bất đồng giữa các nhân viên và các bộ phận, những khác biệt về mục tiêu đã đưa đến những xung đột giữa các đơn vị.

- Những quan hệ cấu trúc: tất cả những tổ chức bao gồm những phần lệ thuộc vào nhau, chính nó là khả năng tiềm tàng của xung đột.

- Nguồn tài nguyên khan hiếm: cũng gây ra những xung đột khi những tài nguyên này không được phân phối theo đúng yêu cầu của các đơn vị.

- Những sai lệch về thông tin: có thể là do cố ý để dễ nắm được thế lực, cũng là một trong những nguồn gốc tiềm tàng của các xung đột.

### c. Các hình thức xung đột

#### - Theo chủ thể tham gia xung đột

*Xung đột giữa các thành viên trong ban lãnh đạo của tổ chức.* Đây là xung đột ở bộ phận cấp cao, nó có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng hoạt động của tổ chức, nếu xung đột gay gắt và kéo dài có thể làm tan rã của một tổ chức.

*Xung đột giữa các bộ phận trong tổ chức.* Xung đột giữa Thủ trưởng với Bí thư Đảng ủy, giữa Thủ trưởng với Chủ tịch công đoàn, giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức...

*Xung đột giữa cấp trên và cấp dưới.* Hiện tượng thường xảy ra do phương pháp, lẽ lối làm việc, phong cách làm việc, ...

*Xung đột giữa các thành viên trong tổ chức.* Thường xuất hiện do mâu thuẫn giữa trách nhiệm và quyền lợi. Trong tổ chức nếu một hoặc một số người được hưởng một đặc ân nào đó, chẳng hạn anh ta rất ít nhiệm vụ, trách nhiệm mà ngược lại được hưởng một quyền lợi lớn hơn người khác thì ngay lập tức bị người khác dị nghị, dần dần phát sinh ra mâu thuẫn và xảy ra xung đột.

#### - Theo quan điểm khoa học nghiên cứu hành vi

*Xung đột tích cực:* là sự đối đầu giữa hai phía có ảnh hưởng tích cực đến việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ (kích thích sự ham hiểu biết và thi đua với nhau).

*Xung đột tiêu cực:* là sự đối đầu giữa hai phía mà kết cục sẽ làm cản trở việc hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ (chống đối, phá hoại lẫn nhau).

### d. Các phương pháp quản trị xung đột

Các nhà quản trị thường phải đối phó với những xung đột và có thể áp dụng một trong năm phong cách quản trị xung đột ở hình bên dưới để đạt được thành công.

|   |                        |   |                                  |
|---|------------------------|---|----------------------------------|
| Quyết đoán  | Phong cách<br>đôi đầu  |   | Phong cách<br>hợp tác            |
| Mong muốn<br>của cá nhân<br>thỏa mãn<br>những quan<br>tâm riêng |                        | Phong cách thỏa hiệp  |                                  |
| Không quyết<br>đoán   | Phong cách<br>né tránh |   | Phong cách<br>dàn xếp ôn<br>thỏa |
|   | Không hợp<br>tác       | Mong muốn của cá nhân<br>thỏa mãn sự quan tâm<br>của người khác | Hợp tác                          |

**Hình 5-6. Mô hình phong cách quản trị xung đột**

Hình trên, chiều dọc thể hiện mức độ quyết tâm của một cá nhân nhằm cố gắng thỏa mãn những mối quan tâm riêng của chính mình. Chiều ngang chỉ mức độ hợp tác mà cá nhân muốn cố gắng để thỏa mãn những mối quan tâm của người khác.

- **Phong cách né tránh mâu thuẫn:** là khuynh hướng tìm cách rút ra khỏi tình huống xung đột hay giữ tính trung lập. Các cá nhân áp dụng phong cách này thường tìm cách tránh trả lời thẳng các vấn đề hoặc không để bản thân can dự vào xung đột. Trong trường hợp nếu như xung đột không được giải quyết sẽ ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu thì phong cách này sẽ dẫn đến những hậu quả tiêu cực đối với tổ chức. Tuy nhiên trong một số trường hợp phong cách này tỏ ra rất hữu ích khi vấn đề tranh luận là thứ yếu, ít quan trọng để tránh mất thì giờ hoặc không đủ thông tin, thời gian hay sức lực để giải quyết hoặc người khác có thể giải quyết có hiệu quả hơn.

- **Phong cách dàn xếp ôn hòa:** là khuynh hướng giải quyết các tình huống xung đột bằng cách tối thiểu hoá hay chế ngự những khác biệt về nhận thức hay hành động thông qua sự chú trọng vào các lợi ích chung. Các cá nhân theo phong cách này thường hành động dựa trên suy nghĩ mọi mâu thuẫn sẽ mất đi cùng với thời gian. Phong cách này cho thấy sự chú trọng đến phương diện tình cảm và ít quan tâm đến nguyên nhân của xung đột. Do đó, phong cách này sẽ có hiệu quả trong trường hợp kìm hãm sự bộc phát xung đột tình cảm tiềm tàng, giảm cường độ xung đột, duy trì bầu không khí hòa thuận, tránh được chia rẽ nội bộ.

- **Phong cách đôi đầu:** là phương pháp sử dụng quyền lực để ép buộc người khác và yêu cầu người đó đồng ý với quan điểm của mình. Phương pháp này chỉ đem lại sự hài lòng một trong nhiều bên xung đột. Khi sử dụng phương pháp này các nhà quản trị thường dùng các biện pháp răn đe, hình phạt, đánh giá thành tích xấu và nhiều hình phạt khác để đạt được thắng lợi. Phong cách này thường gắn liền với những tình huống có mức độ căng thẳng cao giữa cá nhân. Nó thường làm triệt tiêu động lực làm việc của cấp dưới vì ý nguyện của họ không được quan tâm. Tuy nhiên, phong cách này trở nên cần thiết khi tình huống khẩn cấp phải hành động nhanh chóng, cắt giảm các chi phí không hợp lý, nhân viên vi phạm kỷ luật, trường hợp phải tự vệ, ngăn chặn hành vi xấu của người khác...

- **Phong cách thỏa hiệp:** là phong cách thể hiện khuynh hướng mà các cá nhân chấp nhận hy sinh một số quyền lợi của họ bằng cách đưa ra những nhượng bộ nhằm đạt được sự thỏa thuận. Phong cách này đạt tới sự cân bằng giữa hành vi quyết đoán và không quyết đoán, cũng như sự cân bằng giữa hành vi hợp tác và không hợp tác. Phong cách này tỏ ra thích hợp

khi sự thỏa thuận có thể đem lại cho mỗi bên kết quả tốt hơn tình trạng không đạt được thỏa thuận hoặc trường hợp có sự mâu thuẫn về mục tiêu và lợi ích ngăn cản các bên đi đến sự thỏa thuận.

- **Phong cách hợp tác:** là sự sẵn sàng nhận diện những nguyên nhân của xung đột, sự chia sẻ thông tin rộng rãi trong nội bộ và tìm các giải pháp có lợi cho tất cả các bên. Phong cách này phù hợp khi các bên liên quan có một hay nhiều mục tiêu chung, nhưng chưa đạt được thỏa thuận về mục tiêu chung đó, khi sự thống nhất ý kiến sẽ đem lại giải pháp tốt nhất cho các bên tham gia, đặc biệt là phải đưa ra quyết định có chất lượng cao dựa trên cơ sở thông tin và chuyên môn hiện có.

## TÓM TẮT KIẾN THỨC

Điều khiển là một trong các chức năng của quản trị liên quan tới các hoạt động hướng dẫn, đào tạo, đôn đốc, động viên và thúc đẩy những thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao để đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

Để thực hiện được các mục tiêu của tổ chức, nhà quản trị phải sử dụng con người. Vì vậy làm sao để có được đội ngũ lao động đủ cả về số lượng và chất lượng để thực hiện công việc, nhà quản trị phải thực hiện tốt công tác tuyển dụng gồm có bốn bước: xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức, xác định các yêu cầu và tiêu chuẩn công việc, tuyển mộ ứng viên và cuối cùng là tuyển chọn ứng viên.

Nguồn lao động được tuyển dụng, dù đã được chọn lọc kỹ lưỡng vẫn cần thiết phải đào tạo và đào tạo lại sau những thời gian nhất định để giúp họ nâng cao khả năng làm việc. Có ba giai đoạn đào tạo nhân viên và tổ chức có thể sử dụng hình thức đào tạo tại nơi làm việc hay đào tạo ngoài nơi làm việc.

Để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, làm cho họ cố gắng, nỗ lực hết mình trong quá trình làm việc, tổ chức phải kích thích, động viên nhân viên. Và để làm được việc đó nhà quản trị phải hiểu được động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc thông qua việc tìm hiểu các lý thuyết về động viên trong quản trị.

Có đội ngũ người lao động tốt không chưa đủ, mà để giúp cho tổ chức thành công, bản thân nhà quản trị cũng phải hiểu và vận dụng thành công các phong cách lãnh đạo trong quá trình điều khiển nhân viên. Nhà quản trị phải tạo ra sự gắn kết và thống nhất từ nhà quản trị đến nhân viên thông qua việc xử lý các vấn đề về truyền thông tin cũng như giải quyết những xung đột bên trong tổ chức.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích vai trò của chức năng điều khiển trong quản trị?
2. Giải thích nội dung của các bước trong tuyển dụng nhân viên?
3. Cho biết các giai đoạn đào tạo nhân viên và các phương pháp thực hiện công tác đào tạo?
4. Phân tích các lý thuyết về động viên trong quản trị?
5. Phân tích đặc điểm của các phong cách lãnh đạo. Có một phong cách lãnh đạo tốt nhất cho mọi tình huống hay không? Vì sao?
6. Thông tin là gì? Vai trò của thông tin trong quản trị? Hãy mô tả quá trình truyền thông tin trong tổ chức?
7. Những trở ngại nào thường gặp trong quá trình truyền thông tin? Để truyền thông hiệu quả nhà quản trị cần nắm vững những nguyên tắc và kỹ thuật truyền thông tin như thế nào?

8. Xung đột là gì? Hãy cho biết nguồn gốc của xung đột trong tổ chức?
9. Hãy phân tích các phong cách quản trị xung đột trong tổ chức?

## **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

### **Tình huống 1: Phong cách quản trị của công ty IBM**

Công ty IBM (International Business Machines) là một công ty thành công và được quản trị tốt nhất ở Mỹ. Dĩ nhiên điều này không chỉ dựa vào may mắn mà trên thực tế IBM đã làm được một số việc có hiệu quả. Sau đây là một số phương cách đưa IBM đến thành công. Thomas Watson - người sáng lập đề ra nguyên tắc cho hầu hết mọi việc. Những bộ đồ complet màu sẫm, sơ mi trắng và cà vạt có sọc là đồng phục của nhân viên. Uống những thức uống có rượu dù là ngoài giờ làm việc là điều bị cấm. Nhân viên thường đùa rằng ba chữ IBM là “I’ve Been Moved” (tôi buộc phải di chuyển). Ngày nay các nguyên tắc có bớt khắc nghiệt hơn nhưng hình ảnh bảo thủ vẫn còn đó. Nhân viên nam vẫn phải mặc complet và cà vạt, nhưng sơ mi không bắt buộc phải là màu trắng nữa. Khi tiếp khách, nhân viên IBM không được uống rượu, họ phải tuân thủ một bộ luật về đạo đức kinh doanh của công ty.

IBM luôn thể hiện một sự cam kết với nhân viên. Những nhân viên làm việc chưa hiệu quả được huấn luyện lại và phân công lại. IBM sàng lọc cẩn thận đối với các ứng viên để xác định những người sẽ trưởng thành cùng với công ty và mong chờ những nhân viên mới sẽ làm việc với IBM suốt đời. Dĩ nhiên trên thực tế không phải luôn luôn diễn ra như vậy. Nhiều nhân viên tự ý bỏ đi.

Lương bổng và trợ cấp của IBM có sức cạnh tranh cao. Tại nhiều khu vực, IBM có những câu lạc bộ và nhân viên có thể gia nhập câu lạc bộ đó. Không có gì phải ngạc nhiên khi sự quan tâm đến nhân viên như vậy đã tạo được một lực lượng lao động hết sức tận tụy.

Một phần thành công của IBM chắc chắn là nhờ ở sự tận tâm trong dịch vụ. Nhân viên được huấn luyện kỹ và có sự hiểu biết cao. Phần lớn các nhân viên mới đều được dự các khóa huấn luyện trong sáu tuần đầu do công ty tổ chức. Mỗi năm các nhà quản trị phải mất ít nhất 40 giờ dự các buổi học bồi dưỡng nghiệp vụ. Hàng năm IBM tốn hơn 5 triệu USD vào việc đào tạo nhân viên. Khách hàng có thể yên tâm rằng nếu họ gặp trục trặc trong thiết bị của IBM thì nhân viên kinh doanh cũng như dịch vụ sẽ có khả năng để giải quyết.

Sự tận tâm trong dịch vụ được hướng về khách hàng là chính. IBM không ngại tốn kém cho việc thu thập các thông tin về thị trường và nhu cầu khách hàng. Khác với các đối thủ cạnh tranh vẫn đề công nghệ chỉ đạo sản phẩm. IBM chủ trương để khách hàng quyết định việc sản xuất và bán những sản phẩm nào.

#### **Câu hỏi:**

1. Phân tích những nét chính trong phong cách quản trị của công ty IBM và cho nhận xét?
2. Phân tích những hoạt động liên quan đến tuyển dụng và đào tạo mà công ty IBM đã thực hiện?

### **Tình huống 2: Trường đại học Z**

Hiệu trưởng trường đại học kinh tế Z rất quan tâm đến việc nâng cao trình độ của các giảng viên của trường. Những năm qua, nhà trường đã không ngừng mở rộng sự hợp tác quốc tế và nhận được những nguồn tài trợ tương đối cao từ các nước như Hà Lan, Bỉ, Nhật... và một số trường đại học nước ngoài để đầu tư cho việc đào tạo giảng viên. Nhiều giảng viên của trường đã được gửi đi đào tạo ở các trường đại học có tiếng trên thế giới. Những giảng viên này đã hoàn thành tốt việc học của họ và không ít người trong số họ nhận được những bằng cấp từ thạc sĩ đến tiến sĩ loại ưu tú. Tuy nhiên, phần lớn số giảng viên này lại không muốn về

công tác tại trường. Lý do giải thích cho việc rời bỏ nhà trường là những giảng viên này cho rằng cơ hội thăng tiến và thu nhập trong trường là tương đối thấp so với năng lực của họ. Để ngăn chặn tình trạng này, trường đã yêu cầu những người được đề cử đi học phải ký bản cam kết phục vụ cho trường thời gian tối thiểu từ 5 đến 10 năm tùy theo bằng cấp đào tạo (thạc sĩ hoặc tiến sĩ) kể từ khi học xong. Nếu người đi học không tuân thủ đúng hợp đồng mà chuyển đi nơi khác phải bồi thường những chi phí trong quá trình đào tạo mà trường đã cung cấp. Thế nhưng vẫn không ít giảng viên sau khi tốt nghiệp vẫn tìm kiếm những cơ hội làm việc ở các nước mà họ đã học hoặc làm việc cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài.

Câu hỏi:

1. Hãy đánh giá những tổn thất của việc “chảy máu chất xám” hiện nay nói chung ở Việt Nam và của trường đại học Z nói riêng?
2. Nếu là trưởng phòng nhân sự của trường, anh/chị sẽ đề xuất những biện pháp như thế nào để giải quyết vấn đề này? (Vận dụng lý thuyết thang bậc nhu cầu của Maslow vào việc đưa ra các giải pháp quản trị nhân sự).

## **Chương 6 CHỨC NĂNG KIỂM TRA**

Kiểm tra là một chức năng sau cùng và cũng là chức năng quan trọng của quản trị, chức năng quản trị này nhằm thúc đẩy thành tích của tổ chức hướng về hoàn thành mục tiêu.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Hiểu được khái niệm và mục đích của kiểm tra.
- Phân tích được tiến trình của kiểm tra.
- Hiểu được vai trò quan trọng của loại hình kiểm tra tài chính và kiểm tra hành vi trong tổ chức.

### **6.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA**

#### **6.1.1. Khái niệm**

*Kiểm tra là quá trình xem xét các hoạt động nhằm mục đích làm cho các hoạt động đạt kết quả tốt hơn, đồng thời, kiểm tra còn giúp phát hiện ra những sai sót, lệch lạc để có biện pháp khắc phục, bảo đảm cho hoạt động thực hiện đúng hướng.*

Kiểm tra là chức năng quan trọng của nhà quản trị. Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện ở cả hai mặt:

- Kiểm tra là công cụ quan trọng để nhà quản trị phát hiện ra những sai sót và có biện pháp điều chỉnh.
- Thông qua kiểm tra, các hoạt động sẽ được thực hiện tốt hơn và giảm bớt được sai sót có thể nảy sinh.

Kiểm tra không chỉ là giai đoạn cuối cùng trong quá trình hoạt động của hệ thống hoặc là khâu sau cùng của chu trình quản trị, cũng không phải là hoạt động đan xen mà là một quá trình liên tục về thời gian và bao quát về không gian. Nó là yếu tố thường trực của nhà quản trị ở mọi nơi, mọi lúc.

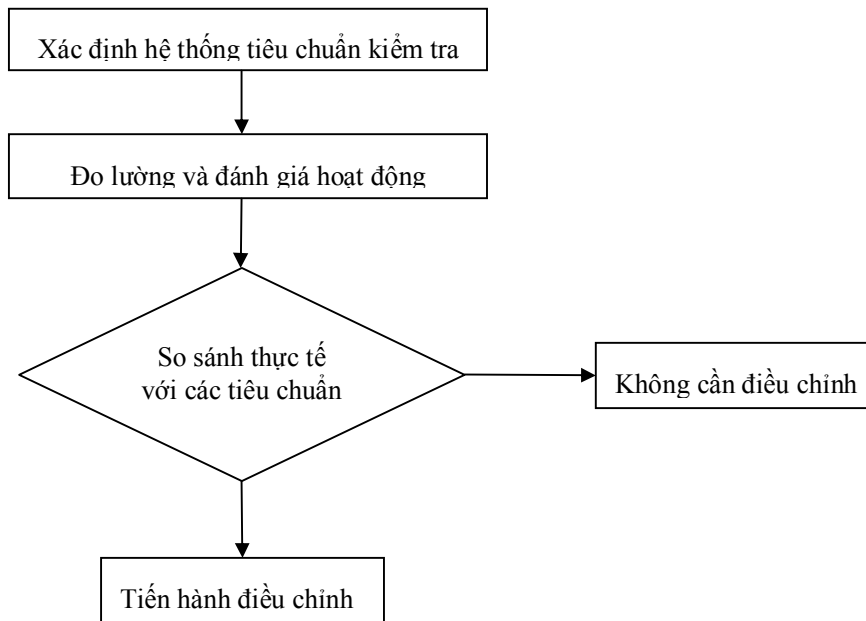
#### **6.1.2. Mục đích của kiểm tra**

- Đảm bảo kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Đảm bảo các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.
- Xác định chính xác những mục tiêu cần đạt được theo thứ tự quan trọng.
- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai
- Làm đơn giản hóa các vấn đề ủy quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.
- Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.
- Xác định và dự đoán những chiều hướng thay đổi của môi trường.
- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến sự hoàn tất công tác, tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người để gia tăng năng suất và đem lại lợi nhuận cao.

### **6.2. TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT**

Quá trình kiểm tra được chia làm 3 giai đoạn, phản ánh qua sơ đồ sau:





**Hình 6-1. Quá trình kiểm tra**

### 6.2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn

*Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mực mà các cá nhân, tập thể phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ tổ chức hoạt động có hiệu quả.*

Các tiêu chuẩn thực chất là các chỉ tiêu thực hiện kế hoạch, phản ánh những mục tiêu, kết quả cần đạt được tại các giai đoạn của kế hoạch đã đề ra.

Để xây dựng các chỉ tiêu, người ta có thể sử dụng các phương pháp: thống kê kinh nghiệm, toán học, lấy số bình quân ngành, hệ chuyên gia, ...

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần đáp ứng một số yêu cầu:

- Cần cố gắng lượng hóa các tiêu chuẩn kiểm tra mặc dù vẫn còn tồn tại nhiều tiêu chuẩn định tính trong kinh doanh do đặc điểm của các mối quan hệ con người.
- Số lượng các tiêu chuẩn kiểm tra cần được hạn chế ở mức tối thiểu.
- Có sự tham gia của những người thực hiện vào quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho các hoạt động mà chính họ sẽ phải thực hiện.
- Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp, từng bộ phận, con người trong doanh nghiệp.

### 6.2.2. Đo lường và đánh giá việc thực hiện

#### a. Đo lường việc thực hiện

Việc đo lường được thực hiện tại các khu vực, vị trí, thời điểm mà các tiêu chuẩn đã xác định.

Để dự báo trước những sai lệch trước khi chúng trở nên trầm trọng, việc đo lường còn được thực hiện tại những dấu hiệu và thay đổi có thể ảnh hưởng đến kết quả của từng giai đoạn hoạt động.

Việc đo lường thường được lặp đi lặp lại bằng những công cụ hợp lý nhằm rút ra được những kết luận đúng đắn về hoạt động và kết quả thực hiện cũng như nguyên nhân của những sai lệch. Tần số của sự đo lường phụ thuộc vào dạng hoạt động bị kiểm tra. Ví dụ, người chủ một cửa hàng cần thường xuyên giám sát thái độ phục vụ của nhân viên bán hàng nhưng chỉ cần xem xét tình hình cân đối tài sản một lần hàng tháng hoặc hàng quý.

#### *b. Đánh giá việc thực hiện hoạt động*

Đánh giá thực hiện hoạt động là xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo lường so với hệ tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Nếu việc thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản trị có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh sẽ có thể là cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp để đi tới kết luận có cần tiến hành điều chỉnh hay không và nếu cần thì xây dựng một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

### **6.2.3. Sửa chữa sai lầm**

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa sự thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động.

Quá trình điều chỉnh cần phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết.
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu.
- Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh.
- Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ.
- Tùy điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh cho hợp lý.

Để hoạt động điều chỉnh đạt kết quả cao cần xây dựng một chương trình điều chỉnh trong đó trả lời các câu hỏi: Mục tiêu điều chỉnh? Nội dung điều chỉnh? Ai tiến hành điều chỉnh? Sử dụng những biện pháp, công cụ nào để điều chỉnh? Thời gian điều chỉnh? ...

Trong một số trường hợp, kiểm tra phát hiện ra các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn không còn phù hợp với điều kiện của tổ chức và môi trường. Lúc này đối tượng cần điều chỉnh sửa đổi là các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn.

## **6.3. CÁC LOẠI HÌNH KIỂM SOÁT**

### **6.3.1. Kiểm tra tài chính**

Mục đích cơ bản của mọi tổ chức kinh doanh là kiếm được lợi nhuận. Để đạt được mục tiêu này, những nhà quản trị luôn tìm cách kiểm tra tài chính như phân tích những bảng kê khai doanh thu theo hàng tháng, quý để xem những khoản thu và những khoản chi của tổ chức để biết có những khoản chi nào vượt quá tầm kiểm tra hay không.

Có bốn cách chính để kiểm tra tài chính, bao gồm: ngân sách, phân tích tài chính, phân tích điểm hòa vốn và kiểm toán.

#### *a. Ngân sách*

Ngân sách là một kế hoạch bằng số. Sau khi lập xong, nó trở thành một công cụ để lập kế hoạch vì nó định ra hướng phải theo, những hoạt động quan trọng và những nguồn lực được cấp

phát. Nó còn được dùng để kiểm tra thời gian, khoảng trống và việc sử dụng nguồn lực, nguyên vật liệu.

Những loại ngân sách:

- Ngân sách lợi nhuận: được quản lý dùng như một cách kiểm tra nhưng thường thấy trong những tổ chức lớn. Nó kết hợp ngân sách doanh thu với ngân sách chi phí vào làm một.

- Ngân sách tiền mặt: dự trữ số lượng tiền mặt mà tổ chức phải có trong tay và số lượng cần cho những chi phí. Nó có thể phát hiện những thiếu hụt tiềm tàng và tiền mặt dư sẵn có để đầu tư ngắn hạn.

- Ngân sách chi tiêu vốn: liên quan đến những chi tiêu về tài sản, nhà cửa và thiết bị. Nó giúp nhà quản trị tiền liệu được nhu cầu vốn tương lai.

#### *b. Phân tích tài chính*

- Bảng cân đối (quyết toán): sẽ cho biết tình hình tài chính của một tổ chức trong một thời điểm nào đó. Nó giúp nhà quản trị kiểm tra khả năng chuyển đổi những tài sản thành tiền mặt và biết được điều kiện tài chính tổng quát của tổ chức.

- Bảng kết toán thu nhập: bảng này phân tích hoạt động tài chính của tổ chức trong một thời kỳ, ba tháng, sáu tháng hay một năm. Bảng này kiểm tra lợi nhuận của tổ chức, trước hết là thu nhập gộp, lãi ròng. Có thể dùng nó để so sánh số liệu của hai thời kỳ.

- Phân tích tỷ lệ: so sánh hai số liệu lấy từ bảng kết toán và biểu diễn bằng những tỷ số. Bằng cách này có thể so sánh số liệu hiện nay với số liệu của những thời kỳ trước hay của những tổ chức khác.

- Tỷ số thanh toán: đo lường khả năng của một tổ chức có thể đổi được những tài sản của mình ra tiền mặt để thanh toán những món nợ.

- Tỷ số bình thường (hiện có): là tỷ số giữa tài sản với những món nợ. Tỷ số 2: 1 là bình thường. Cao hơn nhiều có nghĩa là tổ chức chưa tận dụng được giá trị tài sản của mình, dưới 1:1 có nghĩa là tổ chức có khó khăn trong thanh toán những món nợ ngắn hạn.

- Tỷ số thử nghiệm những giá trị trọng yếu: cũng giống như tỷ số bình thường, nhưng số liệu kiểm kê không có trong tử số. Tỷ số bình thường là 1:1.

- Tỷ số nợ với tài sản: vào thời kỳ kinh tế lành mạnh với những lãi suất thấp thì một tỷ số nợ với tài sản cao có thể mang lại nhiều lợi nhuận cho tổ chức. Nhưng khi nợ kỳ hạn ngắn với lãi suất cao và doanh thu của tổ chức giảm thì những món nợ loại này có thể là gánh nặng cho tổ chức.

- Tỷ số hoạt động: mô tả nhà quản trị sử dụng hiệu quả các nguồn lực của tổ chức gồm có các loại doanh số chia cho kiểm kê và loại doanh số chia cho tài sản.

- Tỷ số xác suất: dùng để đo hiệu quả và hiệu suất của một tổ chức.

+ Loại thứ nhất cấu tạo bởi lợi nhuận ròng chia cho doanh số được sử dụng để so sánh thành quả của tổ chức trong những thời kỳ khác nhau nhưng không dùng cho việc so sánh với những tổ chức khác nhau.

+ Loại thứ hai cấu tạo bằng cách nhân (thu nhập/ đầu tư) với (lợi nhuận/ thu nhập). Tỷ số này là một trong những cách thông dụng nhất để đo khả năng lợi nhuận của một xí nghiệp.

#### *c. Phân tích điểm hòa vốn*

Điểm hòa vốn là khi doanh số bán hàng cần thiết để lợi nhuận bằng 0, hoặc "điểm bằng nhau". Nói cách khác, điểm hòa vốn là khi doanh thu bằng với chi phí. Nó giúp chi ra mối tương quan giữa thu nhập, chi phí và lợi nhuận. Muốn tính ra điểm hòa vốn, nhà quản trị phải biết giá đơn vị của sản phẩm đem bán, chi phí biến đổi của mỗi đơn vị và tổng chi phí bất biến. Những chi phí biến đổi như: giá nguyên vật liệu, nhân công, năng lượng,...

Công thức tính điểm hòa vốn:

$$\text{Điểm hòa vốn} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{\text{Giá bán - Chi phí biến đổi bình quân}}$$

#### d. Kiểm toán

- Kiểm toán là một sự kiểm điểm chính thức những tài khoản, hồ sơ, hoạt động hay thực hiện của một đơn vị, chủ yếu là để kiểm tra những cơ chế kiểm tra của một tổ chức. Có hai loại kiểm toán:

+ Kiểm toán từ bên ngoài: do một bộ phận kế toán độc lập ở ngoài tổ chức thực hiện. Loại kiểm tra này là để bảo vệ những cổ đông. Đối với nhà quản trị thì nó chỉ có một tác dụng gián tiếp là làm những nhân viên kế toán của tổ chức phải nghiêm túc trong công tác kế toán của mình.

+ Kiểm toán từ bên trong: thực hiện bởi những nhân viên kế toán của tổ chức bao gồm những công việc như trên. Ngoài ra, còn có sự đánh giá những hoạt động và chính sách của tổ chức cùng với những đề nghị cải thiện.

- Phân tích chi phí – lợi ích: kỹ thuật này hữu dụng khi những chi phí thì biết rõ, còn những tiêu chuẩn để những chi phí đó có thể so sánh thì mập mờ hoặc khó đo lường. Việc sử dụng cách phân tích này có thể phát hiện những sử dụng không hiệu quả của ngân quỹ.

#### 6.3.2. Kiểm tra hành vi

Những công việc quản trị được thực hiện bằng sự đóng góp của tất cả các nhân viên trong tổ chức. Vì vậy, kiểm tra hành vi của họ sẽ gia tăng việc thực hiện tốt công việc được làm đúng cách. Trong việc đánh giá thực hiện, hành vi có thể so sánh với những tiêu chuẩn tuyệt đối, tương đối hoặc mục tiêu. Nó có thể được dùng như một tiêu chuẩn để đánh giá. Độ hiệu quả của những phương thức chọn lọc có thể có hiệu lực và để xác định xem nhân viên có cần phải được huấn luyện không.

Mỗi công việc của nhân viên đều có những tiêu chuẩn được định sẵn để vạch rõ những gì họ phải làm. Những tiêu chuẩn này phải rõ ràng và khách quan, phải cụ thể và có thể đo lường được. Có hai cách để đánh giá nhân viên:

- Dùng những tiêu chuẩn tuyệt đối: nhân viên được đánh giá theo một tiêu chuẩn cố định chứ không phải so sánh người này với người khác.

- Dùng những tiêu chuẩn tương đối: tức là so sánh người này với người khác. Phương pháp này có thể đánh giá không chính xác khi số nhân viên nhỏ và không có sự cách biệt đáng kể giữa họ.

- Quản lý bằng mục tiêu của nhân viên: đánh giá họ qua trao đổi và dựa trên những mục tiêu đề ra ban đầu của nhân viên.

#### a. Những hình thức kiểm tra quản trị trực tiếp

Nếu nhân viên thực hiện công việc có hiệu quả thì họ phải được thưởng để củng cố và duy trì hành vi, ngược lại thì nhà quản trị phải xem xét nguyên nhân vì sao? Nếu là do khả năng yếu kém thì nhà quản trị cần quyết định tổ chức một lớp huấn luyện cho nhân viên này. Nếu là do động cơ thì nhà quản trị phải có những biện pháp để tăng cường động cơ. Nếu những biện pháp này đều vô hiệu thì nhà quản trị bắt buộc phải dùng những biện pháp kỷ luật.

Tiến trình kỷ luật gồm bốn bước: cảnh cáo miệng, cảnh cáo viết, ngưng việc và sa thải. Tùy thuộc vào mức độ vi phạm mà kỷ luật bắt đầu từ những bước đầu hay bước sau:

- Cảnh cáo miệng: là hình thức nhẹ nhất, áp dụng cho những lỗi như đi trễ nhiều lần. Sau khi đã nói rõ vấn đề, nhà quản trị cho phép người nhân viên giải trình, biện minh cho hành vi của mình và xem nhân viên có ý định sửa đổi không. Khi hai bên đã thỏa thuận một biện pháp sửa chữa mà vấn đề không có hiệu quả thì nhà quản trị phải dùng bước nặng hơn.

- Cảnh cáo viết: đây là bước chính thức đầu tiên cho cảnh cáo, nó cũng giống bước ở trên, chỉ khác là nó kết thúc bằng một văn bản viết và sẽ được xếp vào hồ sơ cá nhân của nhân viên đó.

- Ngưng việc: bước này chỉ được áp dụng khi hai bước đầu không có kết quả hay vi phạm mới với mức độ nặng hơn mức của hai bước trên. Bước này có thể kéo dài từ một ngày tới vài tuần (nghỉ không ăn lương trong một thời gian ngắn).

- Sa thải: chỉ áp dụng cho những hành vi quá nặng, có thể làm xáo động hoạt động của tổ chức hay bộ phận. Quyết định sa thải phải được suy xét rất kỹ, nhất là đối với những người đã làm việc lâu năm với tổ chức hay đã quá 50 tuổi không dễ dàng tìm việc mới. Hơn nữa, còn có trường hợp họ kiện lại tổ chức vì có nhiều trường hợp họ không thể bị sa thải.

Để hạn chế những sự vi phạm thì sự thưởng là một cách giải quyết tích cực do nó làm tăng cường hành vi tốt. Sự thưởng bao gồm: khen ngợi, giao phó công việc tốt, tiền thưởng, thăng cấp, giải thưởng đặc biệt,...

#### *b. Những hình thức thay thế cho kiểm tra trực tiếp*

Những nhà quản trị có thể dùng những phương pháp gián tiếp để kiểm tra những hành vi của nhân viên như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hóa của tổ chức, tiêu chuẩn hóa, huấn luyện nhân viên. Mỗi phương thức kiểm tra này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn. Những cơ chế kiểm tra gián tiếp có thể mang lại hiệu quả và có thể thay thế cho những hình thức kiểm tra trực tiếp.

- Chọn lọc: những nhà quản trị không chọn nhân viên một cách bừa bãi. Những người xin việc phải thông qua một hệ thống cách chọn lọc để tách riêng những người có khả năng và những người không có khả năng, có thích hợp hay không thích hợp với những yêu cầu về cá tính, tập quán làm việc và thái độ. Chọn lọc gồm những kỹ thuật thông dụng nhất, giúp nhà quản trị kiểm tra được hành vi của nhân viên.

- Văn hóa của tổ chức: khi nhân viên chấp nhận được văn hóa của tổ chức, nó sẽ có tác dụng kiểm chế và kiểm tra hành vi của họ. Những giá trị và tiêu chuẩn của nền văn hóa này càng được chấp nhận thì càng được tuân theo. Nhà quản trị có thể kiểm tra hành vi của nhân viên bằng nền văn hóa họ đã tạo ra và hỗ trợ.

- Tiêu chuẩn hóa: quản trị cung cấp cho hầu hết các nhân viên một sự mô tả công việc bao gồm: công việc của họ là gì, họ phải chịu trách nhiệm với ai, những gì thuộc quyền của họ và không thuộc quyền của họ, ... Ngoài ra, có thể sử dụng những dạng tiêu chuẩn hóa khác như: luật lệ, thể thức, chính sách, ...

- Huấn luyện: huấn luyện nhân viên là nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn. Những nhân viên mới thường được hướng dẫn để họ dễ dàng thích ứng với công việc

mới của họ. Thông qua những lớp huấn luyện này sẽ giúp huấn luyện cũng như kiểm tra hành vi của nhân viên.

- Đánh giá thái độ: để tránh tình trạng “hay vắng mặt” và “thôi việc” ở nhân viên, nhà quản trị phải điều tra thường kỳ về thái độ của nhân viên. Kết quả của những cuộc điều tra đó có thể dự đoán được những gia tăng tình trạng vắng mặt hay thôi việc của nhân viên, đồng thời có thể chỉ ra nhu cầu thực thi những thái độ cải thiện sự hài lòng của nhân viên với công việc.

### **TÓM TẮT KIẾN THỨC**

Sau khi đọc xong nội dung của chương này, người đọc cần tập trung vào những vấn đề chính yếu sau:

**Kiểm tra:** là quá trình xem xét các hoạt động nhằm mục đích làm cho các hoạt động đạt kết quả tốt hơn, đồng thời kiểm tra còn giúp phát hiện ra những sai sót, lệch lạc để có biện pháp khắc phục, bảo đảm cho hoạt động thực hiện đúng hướng.

#### **Mục đích của kiểm tra:**

- Đảm bảo kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Đảm bảo các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.
- Xác định chính xác những mục tiêu cần đạt được theo thứ tự quan trọng.
- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai
- Làm đơn giản hóa các vấn đề ủy quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.
- Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.
- Xác định và dự đoán những chiều hướng thay đổi của môi trường.
- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến sự hoàn tất công tác, tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người để gia tăng năng suất và đem lại lợi nhuận cao.

#### **Tiến trình kiểm tra:**

- Thiết lập các tiêu chuẩn
- Đo lường thành quả
- Sửa chữa sai lầm

**Các loại hình kiểm tra:** bao gồm hai loại kiểm tra là kiểm tra tài chính và kiểm tra hành vi.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Nêu khái niệm và mục đích của chức năng kiểm tra?
2. Tiến trình của kiểm tra bao gồm những bước nào?
3. Hãy nêu giá trị của việc phân tích điểm hòa vốn?
4. Nền văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng như thế nào đến chức năng kiểm tra?

### **BÀI TẬP TÌNH HUỐNG**

**Tình huống:** Sự thành công của công ty dệt Sài Gòn

Năm 2004, lần đầu tiên trong gần 10 năm thành lập, doanh thu của Công ty dệt Sài Gòn vượt qua mốc 50 tỷ đồng. So với nhiều công ty dệt khác, doanh thu trên chưa phải là lớn. Nhưng điều đáng nói ở đây là sự vượt trội, đạt 131% so với cùng kì năm 2003. Tổng giá trị sản lượng đạt 50,5 tỉ đồng, đạt 99,8% kế hoạch 2004 và đạt 122% so với cùng kì. Riêng doanh thu từ xuất khẩu đạt hơn 17 tỉ đồng, chiếm 35% doanh thu công nghiệp.

Ông Dương Trọng Nghĩa, Giám đốc Công ty cho rằng không phải dễ để có được đáp số tương đối tốt đẹp này và lấy lại thế đứng cho công ty sau một thời gian khủng hoảng kéo dài từ 1995 đến năm 2000.

Tiền thân của Công ty dệt Sài Gòn gồm 4 công ty con: Công ty Chấn Á, Công ty Khăn Sài Gòn, Công ty Nhuộm Tân Bình và Công ty Dệt số 6. Lực lượng lao động gồm 1.200 người, tạo ra cơ chế hoạt động là "1 người làm, 3 người chơi". Thị trường tiêu thụ chủ yếu "luân quản" trong nước, nên hồi đó quỹ lương chỉ khoảng 4 tỉ đồng/ năm, đây sẽ là mớ bông bong cho người nhậm chức tiếp theo. Nhưng với ông Nghĩa, điều đó không gây tâm lí "ái ngại". Ông nói: "Nhiệm vụ của ban lãnh đạo là phải xác định rõ mình nên làm gì".

Việc đầu tiên mà ban lãnh đạo thực hiện là đánh giá lại thực trạng công ty và chọn lọc những ưu điểm, quan trọng hơn là lực lượng sản xuất. Lật từng hồ sơ, đánh giá thành quả lao động từng cá nhân, ban lãnh đạo quyết định giảm hơn nửa số lao động xuống còn 500 người. Công ty dành ra 6 tỉ đồng chi trả trợ cấp thôi việc, giữ lại những người tay nghề vững vàng và có tâm huyết. Chính sách hợp lòng người nên không ai trong tập thể lao động phản đối.

Sau khi ổn định tổ chức, cả mái nhà chung bắt đầu thực hiện "thắt lưng buộc bụng" để dần đứng lên. Mọi người trong công ty luôn đặt ra câu hỏi "mua máy móc, thiết bị để làm gì?", nên năm qua, công ty chỉ sắm duy nhất 1 máy phân tích màu. Còn những máy móc và thiết bị khác, tuy đã 15 năm nhưng vẫn còn hoạt động khá tốt nên công ty giữ lại. Ông giám đốc tâm sự, dẫu biết thay thiết bị mới là hợp lí, nhưng chưa thật cần thiết trong lúc "khó khăn" này. Dù thuộc thành phần kinh tế nhà nước, nhưng Công ty không cho phép tiêu xài hoang phí, phải biết "liệu cơm gắp mắm". Cứ sáng sáng, tất cả các cánh cửa những nơi làm việc được mở toang ra đón gió thay máy quạt. Từ 10h trở đi, mọi người mới được quyền sử dụng máy điều hoà nhiệt độ. Khoản mức thuê bao điện thoại là 100.000 đồng/ cái... Theo ông, tiết kiệm như thế trong vòng 1 năm đã có một khoản tiền khá lớn để dành chăm lo đời sống vật chất, tinh thần và điều kiện làm việc cho người lao động ở công ty.

Đã ổn định nguồn nhân lực, vấn đề tiếp theo là tìm thị trường. Với ban lãnh đạo, điều này không là chuyện giản đơn, nhất là đối với doanh nghiệp mang tiếng thua lỗ. Nhưng ông giám đốc tin rằng chỉ cần có tâm huyết thì nhất định thắng lợi. Thấy các nước như Trung Quốc, Thái Lan xuất khẩu màn tuyn, mà trong nước theo ông biết, chưa có doanh nghiệp nào xuất khẩu. Ông nghĩ rằng nếu học được công nghệ để đạt yêu cầu chất lượng quốc tế về mặt hàng này chắc chắn sẽ là cơ hội cứu sống công ty. Lần mò từng manh mối về kĩ thuật của từng nước, ông phần nào nắm bắt được công nghệ, rồi lại tìm kiếm đầu ra, đó là tập đoàn thương mại thế giới chuyên phân phối hàng tiêu dùng cho một số nước trên thế giới.

Phải hơn 5 lần giới thiệu sản phẩm nhưng chỉ nhận cái lắc đầu. Không tức giận mà ông lại cho rằng mình "giỏi"! "Bao nhiêu nước làm được thì mình cũng phải làm bằng được", ông nói. Mỗi lần đối tác không nhận hàng, ông đều hỏi rõ nguyên nhân và cách thức làm tốt hơn, nên công ty thu nhận thêm nhiều sự hướng dẫn mới. Kết thúc chuyến "du học" này là hợp đồng lâu dài được kí kết. Riêng năm 2004, công ty bán được hơn 5 triệu m, đạt 66% kế hoạch. Công ty nhận thức, khi chưa đủ lớn mạnh thì phải lấy chữ tín về chất lượng để giữ gìn những mối quan hệ vốn có và từng bước mở rộng thị trường. Được biết, năm 2005, công ty nhận thêm 2 triệu USD từ hợp đồng xuất khẩu màn tuyn và nhiều công ty đang có xu hướng quan tâm nó.

Đối với mặt hàng vải dệt, đến nay có hơn 15 doanh nghiệp chuyên xuất khẩu hàng sang Mỹ, châu Âu đặt mua sản phẩm KT ford. Nó có đặc điểm là không nhăn, mềm mại, không nóng. Riêng mặt hàng khăn bông, có đặc tính dễ thấm, mát da, không phai màu,.. xuất khẩu khoảng 70 tấn sang Nhật là thị trường chủ yếu và các nước khác. Hiện tại, công suất sản xuất vải dệt thoi phục vụ may mặc và xuất khẩu là 1,5 triệu m/ năm. Công suất vải dệt kim phục vụ may nội địa và xuất khẩu gồm tuyn, valisere, lưới... là 1000 tấn/ năm. Khăn 100% cotton, sản lượng 300 tấn/ năm và quần áo may sẵn với số lượng 10.000 cái/ năm. Hiện nay, doanh nghiệp gồm 3 xí nghiệp thành viên: Xí nghiệp Nhuộm hoàn tất số 1, Xí nghiệp Dệt thoi số 2, Xí nghiệp Dệt kim số 4 và Cửa hàng giới thiệu và bán lẻ sản phẩm.

Ông Nghĩa cho biết, năm nay, công ty ước thu 52 tỉ đồng từ mặt hàng màn và vải, chưa kể những sản phẩm khác. Trong đó, hợp đồng KT ford ước đạt 20 tỉ đồng. Thu nhập công nhân khá hơn xưa, khoảng 1,2 triệu đồng/ người/ tháng, so với trước đây là khoảng 500.000 đồng/ người/ tháng. Quỹ lương hiện tại đạt 8 tỉ đồng. Trình độ dân trí được Công ty chú ý và hỗ trợ 100% học phí, nên 2/3 lao động hoàn thành chương trình bổ túc bậc trung học, 1/3 hoàn thành bậc tiểu học..

Khi chúng tôi hỏi về chiến lược của công ty, ông Nghĩa chỉ nói "Người của Công ty không làm theo cơ học mà làm theo tâm huyết". Ban lãnh đạo phải biết mình đang làm gì, kết quả như thế nào và nên làm gì tiếp theo..." và trong phương hướng phát triển của mình, đã đến lúc công ty phải hoà nhập vào thị trường khu vực và thế giới, kết quả những năm qua đạt được là tiền đề để công ty vươn lên. Phương hướng đi dài, đầu tư hiện đại hoá doanh nghiệp, công tác xây dựng thương hiệu cho công ty... chính là những bước khởi đầu cho sự hoà nhập, phát triển và tạo dẫn thế đứng của công ty trên thương trường.

Câu hỏi:

1. Ông Nghĩa bắt đầu từ đâu? Tại sao?
2. Chức năng quản trị nào được ông Nghĩa thực hiện tốt nhất, hãy phân tích?
- 3 Nếu bạn là ông Nghĩa bạn sẽ làm thế nào?



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### \* Tài liệu trong nước:

1. Khoa Kinh tế, *Bài giảng Quản trị học*, trường CĐCN Tuy Hòa.
2. Khoa Quản lý Công nghiệp, *Bài giảng Quản trị học*, trường ĐH Bách khoa tp. HCM.
3. Khoa Kinh tế, *Bài giảng Quản trị học*, trường ĐH Kinh tế tp. HCM.
4. Giáo trình Quản trị học của trường Cao đẳng Kinh tế Kế hoạch (thuộc bộ Kế hoạch và Đầu tư).
5. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp, (2010), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Lao động – Xã hội.
6. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội.
7. Nguyễn Hải Sản (2007), *Quản trị học*, NXB Thống kê.
8. Phan Thị Minh Châu (2004), *Giáo trình Quản trị học*, Trường ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
9. Lê Thế Giới (2007), *Quản trị học*, NXB Tài chính.
10. Phan Thăng, Nguyễn Thanh Hội (2007), *Quản trị học*, NXB Thống kê.
11. *Giáo trình Quản trị học*, NXB Bách khoa Hà Nội – NXB Lao động.

### \* Tài liệu nước ngoài:

1. Stephen P. Robbins, (1990), *Management – Concept and Practices*, Prentice – Hall International.
2. Samuel C. Certo, (2001), *Modern Management*, Prentice – Hall.
3. Jame A.F Stoner, (1990), *Charles Wankel Management*, Prentice – Hall International.