

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÔN ĐỨC THẮNG  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



MÔN HỌC

# NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ

GIẢNG VIÊN: ThS. NGUYỄN SƠN TÙNG

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ

*Giảng viên : Th.S Nguyễn sơn Tùng*

### 1. Mục tiêu của môn học

- ✓ Hiểu các khái niệm và nội dung cơ bản của quản trị.
- ✓ Hiểu nguồn gốc và nội dung của các lý thuyết quản trị.
- ✓ Biết cách áp dụng các kỹ năng và chức năng quản trị.
- ✓ Có khả năng giải quyết các tình huống của quản trị.

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC

### 2. Đối tượng của môn học

- ✓ Các vấn đề cơ bản của quản trị.
- ✓ Các lý thuyết quản trị.
- ✓ Các chức năng của quản trị.
- ✓ Các tình huống trong quản trị.

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC

### 3. Kết cấu các chương của môn học

- |                              |               |
|------------------------------|---------------|
| ✓ Tổng quan về quản trị.     | ✓ Hoạch định. |
| ✓ Các lý thuyết quản trị.    | ✓ Tổ chức.    |
| ✓ Môi trường của tổ chức.    | ✓ Điều Khiển. |
| ✓ Thông tin trong quản trị.  | ✓ Kiểm tra.   |
| ✓ Quyết định trong quản trị. |               |

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC

### 4. Phương pháp giảng dạy

- ✓ Lấy sinh viên là trung tâm, sinh viên chủ yếu tự học.
- ✓ Chia lớp thành 10 nhóm, tạo thành 5 cặp đối kháng.
- ✓ Mỗi buổi học có 1 nhóm trình bày 1 chương 20 phút.
- ✓ Giảng viên tóm tắt lại nội dung chủ yếu 40 phút.

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC

### ▪ 40 phút đầu

- ✓ Nhóm được chọn trình bày nội dung chương 20 phút.
- ✓ Nhóm đối kháng đặt 3 câu hỏi cho nhóm trình bày.
- ✓ 4 cặp còn lại đặt câu hỏi trao đổi với nhau 1 câu.

### ▪ 60 phút còn lại

- ✓ Các nhóm tham gia làm bài tập trong 20 phút.
- ✓ Giảng viên tóm tắt lại nội dung chủ yếu 40 phút.

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC

### 5. Phương pháp kiểm tra

- ✓ 01 Bài thi cuối khóa 90 phút (chiếm 70% tổng số điểm).
- ✓ 01 Bài kiểm tra tại lớp (chiếm 20% tổng số điểm).
- ✓ 01 Bài tiểu luận (chiếm 10% tổng số điểm).

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC

### 6. Tài liệu tham khảo

- ✓ PGS.TS.Nguyễn Thị Liên Diệp - Quản trị học -NXB. Thống Kê.
- ✓ Nguyễn Hải Sản - Quản trị học - NXB. Thống Kê.
- ✓ TS.Nguyễn Thanh Hội, TS.Phan Thăng - Quản trị học - NXB. Thống Kê.
- ✓ PGS.TS. Đào Duy Huân -Quản trị học -NXB. Thống Kê.

## GIỚI THIỆU MÔN HỌC

### 7. Nội qui lớp học

- ✓ Không được phép vắng mặt không có lý do.
- ✓ **Không được phép đi muộn quá 15 phút.**
- ✓ Có thái độ nghiêm túc trong giờ học.
- ✓ Chuẩn bị bài kỹ trước khi lên lớp.
- ✓ Tham gia tích cực vào thảo luận và trao đổi.
- ✓ Không tranh cãi khi thảo luận và trao đổi.
- ✓ **Không dùng điện thoại di động trong lớp.**

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.1. Quản trị và vai trò của quản trị

#### 1.1.1. Khái niệm

- ✓ Quản trị là hoạt động cần thiết trong tổ chức.
- ✓ Quản trị là hoạt động để đạt mục tiêu tổ chức.
- ✓ Quản trị học là hoàn thành công việc thông qua con người.
- ✓ Là khoa học nghiên cứu phân tích về công việc trong tổ chức, tổng kết các kinh nghiệm thành nguyên tắc và lý thuyết áp dụng cho tình huống tương tự

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### ➤ Các hoạt động quản trị :

#### ▪ Phân theo quá trình hoạt động

- ✓ Quản trị đầu vào
- ✓ Quản trị vận hành
- ✓ Quản trị đầu ra

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### ▪ Phân theo chức năng hoạt động :

- ✓ Quản trị sản xuất.
- ✓ Quản trị marketing.
- ✓ Quản trị R&D ( research & development ).
- ✓ Quản trị nhân sự.
- ✓ Quản trị tài chính.
- ✓ Quản trị văn hóa.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### ▪ Phân theo chức năng quản trị

- ✓ Hoạch định
- ✓ Tổ chức
- ✓ Điều khiển
- ✓ Kiểm tra

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.1.2. Vai trò của quản trị

- **Hiệu quả** : Kết quả thực hiện bằng hoặc cao hơn mục tiêu đề ra.
- **Hiệu suất** : Tăng tỷ lệ giữa kết quả thực hiện và chi phí đầu vào.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.2. Tính khoa học và nghệ thuật của quản trị

#### ▪ Tính khoa học :

- ✓ Quản trị học có đối tượng nghiên cứu (con người, công ty, xí nghiệp), có phương pháp phân tích (thống kê) .
- ✓ Quản trị học là khoa học dựa trên kiến thức của nhiều môn học. ( toán, Điều khiển học, tin học, công nghệ học...)

#### Tính nghệ thuật :

- ✓ Vận dụng linh hoạt và sáng tạo các lý thuyết quản trị vào các tình huống VD một tướng lĩnh... . ( khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống, còn nghệ thuật là sự tin lọc kiến thức ),phải nói đến tài nghệ của nhà quản trị. Có nhiều nghệ thuật như : ngt sử dụng người, ngt mua hàng, ngt lắng nghe, ngt tích lũy, ngt khai thác...

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.3. Các chức năng quản trị

#### ▪ Hoạch định :

- ✓ Xác định mục tiêu của tổ chức.
- ✓ Xây dựng chiến lược tổng thể để đạt mục tiêu.
- ✓ Thiết lập các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

#### ▪ Tổ chức :

- ✓ Xác định các công việc cần làm.
- ✓ Phân công công việc cho các cá nhân.
- ✓ Thành lập các phòng ban và bộ phận.
- ✓ Xác lập quan hệ trách nhiệm và quyền hạn.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### ▪ Điều khiển :

- ✓ Tuyển dụng và đào tạo nhân sự.
- ✓ Duy trì và phát triển sử dụng cung cấp phương tiện thích nghi với nguồn tài nguyên nhân sự.
- ✓ Điều khiển và chỉ huy nhân viên.
- ✓ Lãnh đạo và động viên nhân viên.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### ▪ Kiểm tra :

- ✓ Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra.
- ✓ Đo lường kết quả thực tế
- ✓ So sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn.
- ✓ Phát hiện sai lệch và điều chỉnh sai lệch.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

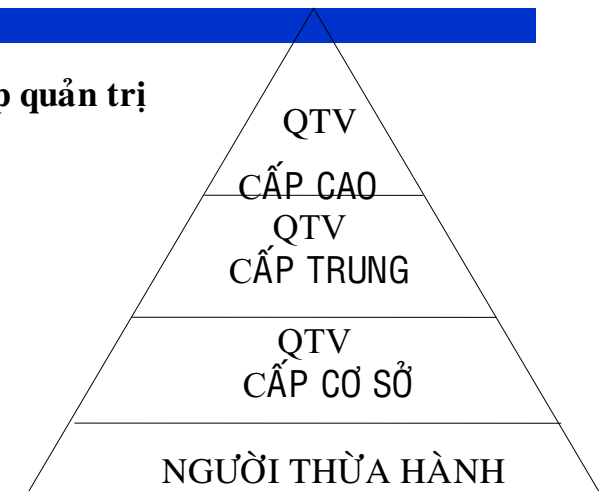
### 1.4. Nhà quản trị

#### 1.4.1. Khái niệm

- ✓ Là người làm việc trong tổ chức.
- ✓ Điều khiển người khác để đạt mục tiêu của tổ chức.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.4.2. Các cấp quản trị



## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

- **Các nhà quản trị cấp cơ sở (First-line manager)**
  - ✓ Tổ trưởng, trưởng ca, giám sát, đốc công...
  - ✓ Đưa ra các quyết định tác nghiệp ( đơn đốc , hướng dẫn , điều khiển )
- **Các nhà quản trị cấp trung (Middle manager)**
  - ✓ Trưởng phòng, phó trưởng phòng, cửa hàng trưởng...
  - ✓ Đưa ra các quyết định chiến thuật ( thực hiện kế hoạch chính sách của tổ chức )
- **Các nhà quản trị cấp cao ( Top managers)**
  - ✓ Giám đốc, tổng giám đốc, giám đốc điều hành...
  - ✓ Đưa ra các quyết định chiến lược.
  - ✓ Chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### Thời gian các cấp quản trị dành cho các chức năng quản trị

Chức Năng Cấp quản trị	Hoạch định	Tổ chức	Điều khiển	Kiểm tra
QTV CẤP CAO	28%	36%	22%	14%
QTV CẤP TRUNG	18%	33%	36%	13%
QTV CẤP CƠ SỞ	15%	24%	51%	10%

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.5. Các kỹ năng và vai trò của nhà quản trị

#### 1.5.1. Các kỹ năng của nhà quản trị

- **Kỹ năng tư duy (Conceptual Skills)**
  - ✓ Tầm nhìn, phán đoán, tổng hợp và phân tích để nhận diện các vấn đề và đưa ra các giải pháp cho tổ chức.
  - ✓ Hỗ trợ nhà quản trị thực hiện tốt chức năng hoạch định.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

- **Kỹ năng nhân sự ( Human Skills)**
  - ✓ Hiểu động cơ làm việc của nhân viên, thiết lập tinh thần hợp tác, có khả năng giao tiếp, động viên và điều khiển nhân viên.
  - ✓ Hỗ trợ nhà quản trị thực hiện tốt chức năng điều khiển.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

- **Kỹ năng kỹ thuật ( Technical Skills)**
- Am hiểu về công việc chuyên môn nhà quản trị phụ trách.
- ✓ Hỗ trợ nhà quản trị thực hiện tốt chức năng điều khiển và kiểm tra.

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

Mối quan hệ giữa các kỹ năng quản trị và cấp quản trị

QTV CẤP CAO	QTV CẤP TRUNG	QTV CẤP CƠ SỞ
		Kỹ năng kỹ thuật
	Kỹ năng nhân sự	
Kỹ năng tư duy		

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

### 1.5.2. Vai trò của nhà quản trị :

- **Nhóm vai trò quan hệ với con người**
- ✓ Vai trò đại diện
- ✓ Vai trò lãnh đạo
- ✓ Vai trò liên hệ

## CHƯƠNG I ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

- **Nhóm vai trò thông tin**
- ✓ Vai trò đối ngoại
- ✓ Vai trò phổ biến thông tin
- ✓ Vai trò thu nhận thông tin



## CHƯƠNG I

### ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ QUẢN TRỊ

- **Nhóm vai trò quyết định**
- ✓ Vai trò doanh nhân
- ✓ Vai trò giải quyết xáo trộn
- ✓ Vai trò phân bổ tài nguyên
- ✓ Vai trò thương thuyết

### ACTIVITY 1 - 5 phút

- **3 Phút đầu :**
- ✓ Nhóm 1 và 2 : Liệt kê hoạt động quản trị đã gặp trong thực tế.
- ✓ Nhóm 3 và 4 : Liệt kê hoạt động quản trị đã gặp trong thực tế.
- **2 Phút cuối :**
- ✓ Các nhóm còn lại quan sát và đánh giá.

### ACTIVITY 2 - 5 phút

- **Nhóm 1 :** Phân biệt các hoạt động quản trị sau :
  - ✓ Lập kế hoạch mua 5 loại nguyên liệu cho sản xuất.
  - ✓ Phân công nhiệm vụ cho 5 tổ sản xuất.
  - ✓ Hướng dẫn nhân viên bán hàng cách lập báo.
- **Nhóm 2 :** Nhận xét sự phân loại của nhóm 1

### ACTIVITY 3 - 5 phút

- **Nhóm 1 :** Phân biệt các hoạt động quản trị sau :
  - ✓ Lập kế hoạch đào tạo cho 50 nhân viên.
  - ✓ Lập kế hoạch tăng vốn 500 triệu cho năm tiếp theo.
  - ✓ Kiểm tra 5% số lượng sản phẩm sản xuất.
  - ✓ Động viên nhân viên bán hàng vượt chỉ tiêu.
  - ✓ Chi 50 triệu cho phát triển sản phẩm mới.
- **Nhóm 2 :** Nhận xét sự phân loại của nhóm 1

## ACTIVITY 4 - 5 phút

- **Nhóm 1** : Phân biệt các chức năng quản trị sau :
  - ✓ Cửa hàng trưởng huấn luyện cho các nhân viên cửa hàng kỹ năng bán hàng.
  - ✓ Giám đốc bán hàng đưa ra phương án tăng thêm 6 cửa hàng.
  - ✓ Giám đốc bán hàng phân quyền cho cửa hàng trưởng được quyết định các công việc của cửa hàng
  - ✓ Giám đốc bán hàng đọc báo cáo bán hàng của các cửa hàng cuối tháng.
- **Nhóm 2** : Nhận xét sự phân loại của nhóm 1

## ACTIVITY 5 - 5 phút

- ✓ Giám đốc nhân sự thông báo cho nhân viên các phòng ban về chính sách tiền lương mới.
- ✓ Tổng giám đốc quyết định cho phòng kế toán tuyển thêm 5 nhân viên và mua thêm 20 máy tính.
- ✓ Giám đốc tài chính giao việc theo nhóm khuyến khích nhân viên phát triển tinh thần đồng đội.
- ✓ Giám đốc Marketing đưa ra ý tưởng mới về quảng cáo để tăng sức hấp dẫn cho sản phẩm.
- ✓ Giám đốc kinh doanh giải quyết sự giảm sút khách hàng bằng chính sách khuyến mãi hấp dẫn.

## ACTIVITY 5 - 5 phút

Các nhà quản trị đã thực hiện vai trò nào qua các hoạt động sau

- ✓ Giám sát bán hàng hướng dẫn công việc hàng ngày cho nhân viên.
- ✓ Giám đốc kinh doanh công bố chương trình khuyến mãi cho khách hàng và báo chí.
- ✓ Tổng giám đốc tham dự lễ trao giải thưởng doanh nghiệp tiêu biểu của ngành.
- ✓ Giám đốc kinh doanh đọc báo cáo thị trường của các giám đốc khu vực.
- ✓ Giám đốc xuất khẩu đàm phán với đối tác về các điều khoản hợp đồng.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 1. Lịch sử hình thành và phát triển

- Từ thế kỷ 18 đến giữa thế kỷ 19 có những thay đổi
  - ✓ Cuộc các mạng công nghiệp lần 1 vào thế kỷ 18.
  - ✓ Việc sử dụng máy móc vào sản xuất nhiều hơn.
  - ✓ Qui mô sản xuất của các xí nghiệp lớn hơn.
  - ✓ Hình thức tổ chức công ty đa dạng hơn.
- Sự thay đổi làm xuất hiện các lý thuyết quản trị.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 2. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

#### 2.1. Lý thuyết quản trị khoa học

##### 2.1.1. Charles Babbage (1792 – 1871)

- ✓ Chủ trương chuyên môn hóa lao động.
- ✓ Dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu.
- ✓ Nghiên cứu thời gian cần thiết để hoàn thành công việc.
- ✓ Đề nghị chia lợi nhuận cho công nhân.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

#### 2.1.2. Frank & Lillian Gilbreth

- ✓ Nghiên cứu động tác làm việc.
- ✓ Có thể bỏ bớt các động tác dư thừa.
- ✓ Phát triển hệ thống các thao tác hoàn thành công việc.
- ✓ Xác định các động tác dư thừa có ảnh hưởng trực tiếp tới năng lượng làm việc của người lao động.
- ✓ Chú tâm vào các công việc chính.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

#### 2.1.3. Henry Gantt ( 1861 – 1919 )

- ✓ Mô tả dòng công việc cần để hoàn thành nhiệm vụ.
- ✓ Vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch.
- ✓ Quan tâm đến cách làm việc của nhà quản trị.
- ✓ Nhà quản trị ra quyết định dựa trên nền tảng khoa học chứ không theo cảm tính.
- ✓ Có chế độ khen thưởng cho cá nhân làm vượt chỉ tiêu.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

#### 2.1.4. Frederick Winslow Taylor ( 1856 – 1915 )

- ✓ Đưa ra một số nhược điểm của cách quản trị cũ như:
  - Thuê mướn công nhân theo nguyên tắc ai đến trước thì thuê trước.
  - Không có hệ thống huấn luyện cho nhân viên mới.
  - Công nhân làm việc theo thói quen, không có tiêu chuẩn riêng.
  - Giao hết công việc và trách nhiệm cho nhân viên.
  - Nhà quản trị làm việc không đúng chức năng.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- ✓ Đưa ra 4 nguyên tắc quản trị khoa học mới là:
  - Áp dụng khoa học thay thế cho kinh nghiệm cho từng yếu tố công việc.
  - Tuyển công nhân có tay nghề và đào tạo lại cho họ.
  - Phát triển công việc đúng như tiến độ đã định.
  - Phân định rõ ràng công việc của công nhân và nhà quản trị.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 2.1.5. Ưu và nhược điểm của thuyết quản trị khoa học

- Ưu điểm:
  - Phát triển kỹ năng và tư tưởng quản trị.
  - Phân công chuyên môn hóa lao động làm tăng năng suất.
  - Xác định tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên.
  - Xem quản trị là đối tượng nghiên cứu.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Nhược điểm:
  - Các nguyên tắc này chỉ áp dụng trong môi trường ổn định.
  - Chỉ quan tâm đến hiệu quả kinh tế mà không quan tâm đến nhu cầu xã hội của người lao động.
  - Áp dụng nguyên tắc quản trị cứng nhắc thiếu linh động

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 2.2. Lý thuyết quản trị hành chính

#### 2.2.1. Fayol (1841-1925)

- ✓ Phân chia công việc phù hợp
- ✓ Quyền hạn phải gắn liền trách nhiệm
- ✓ Duy trì kỷ luật trong tổ chức
- ✓ Thống nhất chỉ huy và điều khiển
- ✓ Tập trung quyền hành
- ✓ Lợi ích cá nhân phụ thuộc lợi ích tổ chức

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- ✓ Thù lao tương xứng
- ✓ Tuyển lãnh đạo
- ✓ Trật tự người và vật
- ✓ Công bằng trong đối xử
- ✓ Bố trí công việc ổn định
- ✓ Khuyến khích sáng kiến
- ✓ Tinh thần đồng đội

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 2.2.2. Max Weber ( 1864 – 1920 )

- ✓ Phân công lao động với thẩm quyền và phân định rõ trách nhiệm của từng người.
- ✓ Thiết lập hệ thống chức vụ.
- ✓ Tuyển dụng nhân viên có chuyên môn và thăng chức theo khả năng và năng lực.
- ✓ Ban hành quyết định bằng văn bản.
- ✓ Quản trị phải tách rời với sở hữu

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 2.2.3. Ưu và nhược điểm của thuyết quản trị hành chính

- **Ưu điểm**
  - Đề cao việc sắp xếp trong tổ chức.
  - Quan tâm đến việc phân cấp, ủy quyền giúp cho việc ra quyết định nhanh hơn.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- **Nhược điểm:**
  - Quan điểm cứng nhắc.
  - Không áp dụng được cho mọi hoàn cảnh.
  - Không chú ý đến nhu cầu xã hội của người lao động.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 3. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI :

#### ▪ Các tác giả tiêu biểu

- ✓ Mary Parker Follet (1868-1933) nhà nghiên cứu tâm lý quản trị
- ✓ Elton Mayo (1880-1949) giáo sư đại học havard người Mỹ.
- ✓ Douglas Mc Gregor (1906-1964)
- ✓ Abraham Maslow (1908-1970)
- ✓ Hugo Munsterberg ( 1863 – 1916 )

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 3.1.Hugo Munsterberg ( 1863 – 1916 )

- ✓ Nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức.
- ✓ Nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người trong tổ chức.
- ✓ Năng suất lao động sẽ cao hơn qua việc nghiên cứu kỹ những kỹ năng của con người.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 3.2.Mary Parker Follett ( 1868 – 1933 )

- ✓ Đứng về mặt tâm lý, triết học, chính trị và luật các nhà quản trị sẽ nhận thức được mỗi người lao động là một thể giới phức tạp.
- ✓ Các nhà quản trị phải nhận biết những động cơ làm việc của họ.
- ✓ Các nhà quản trị nên động viên sẽ hiệu quả hơn là yêu cầu.
- ✓ Hợp tác và kiểm tra sẽ đem lại thành công cho nhà quản trị

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 3.3.Abraham Maslow (1908 – 1970 )

- ✓ Xây dựng thuyết nhu cầu của con người
- ✓ Thuyết này gồm 5 bậc từ thấp tới cao
- ✓ Giúp cho nhà quản trị hiểu rõ hơn động cơ hành động của người lao động.
- ✓ Nhà quản trị sẽ thành công khi vận dụng đúng thuyết nhu cầu đối với mỗi người trong tổ chức.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 3.4. Douglas Gregor ( 1906 – 1964 )

- ✓ Các nhà quản trị trước đây sử dụng những giả thuyết sai lầm về tác phong và hành vi của con người.
- ✓ Vì thế họ xây dựng bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung nhiều quy tắc.
- ✓ Người lao động sẽ thích thú lao động khi họ được thuận lợi.
- ✓ Nhà quản trị sẽ thành công nếu quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 3.5. Elton Mayo (1880 – 1949 )

- ✓ Tạo điều thuận lợi cho người lao động thỏa mãn nhu cầu tâm lý của họ sẽ cho năng suất lao động cao hơn.
- ✓ Yếu tố tinh thần có tác động mạnh đến năng suất lao động.
- ✓ Nên thay đổi quan điểm về công nhân

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### • Ưu điểm

- ✓ Quan tâm đến nhu cầu xã hội của con người.
- ✓ Quan tâm tới yếu tố tập thể trong tổ chức.
- ✓ Các nhà quản trị thay đổi cách nhìn của nhà quản trị về công nhân

### ▪ Nhược điểm

- ✓ Quá chú ý đến nhu cầu xã hội của con người.
- ✓ Chưa quan tâm đến môi trường xung quanh.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 4. LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

#### 4.1. Lý thuyết quản trị hệ thống

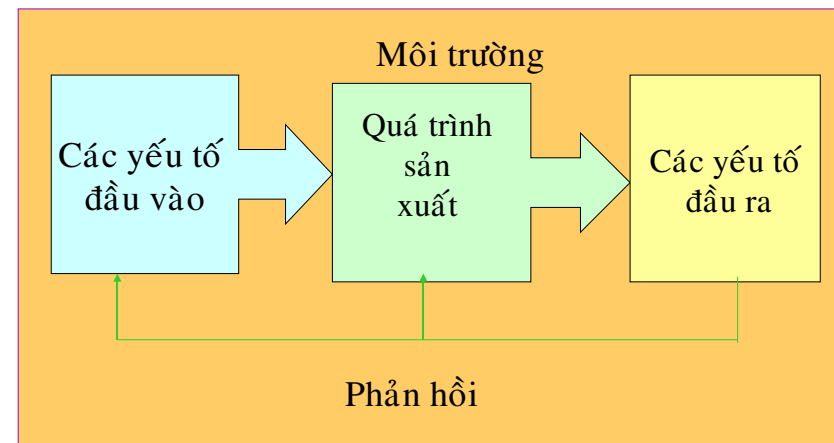
- Doanh nghiệp là một hệ thống gồm :
  - ✓ Đầu vào : nhân lực, vốn, nguyên liệu
  - ✓ Quá trình sản xuất chế biến
  - ✓ Đầu ra : sản phẩm hay dịch vụ
- Hệ thống có quan hệ với môi trường xung quanh.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 4.2. Lý thuyết quản trị định lượng

- ✓ Phục vụ cho việc ra quyết định của nhà quản trị.
- ✓ Dùng mô hình toán học để tìm các giải pháp tối ưu.
- ✓ Dựa trên các tiêu chuẩn kinh tế để ra quyết định.
- ✓ Sử dụng máy tính để tiết kiệm chi phí và thời gian.
- ✓ Áp dụng các yếu tố kinh tế kỹ thuật hơn là các yếu tố tâm lý trong quản trị.
- ✓ Đưa ra quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín.

## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

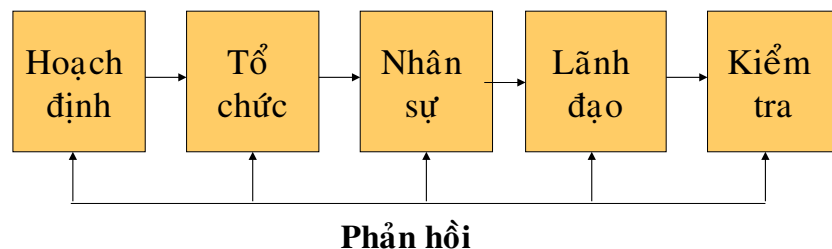


## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 5. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ QUÁ TRÌNH VÀ NHẬT BẢN

#### 5.1. Lý thuyết quản trị quá trình

Harold Koontz cho rằng quản trị là một quá trình gồm :



## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

### 5.2. Lý thuyết quản trị Nhật Bản ( William Ouchi )

Loại A ( Mỹ )	Loại Z ( Mỹ Điều chỉnh )	Loại J ( Nhật Bản )
Thời gian tuyển dụng ngắn	Thời gian tuyển dụng dài	Tuyển dụng suốt đời
Cá nhân quyết định	Tập thể quyết định	Tập thể quyết định
Cá nhân chịu trách nhiệm	Cá nhân chịu trách nhiệm	Trách nhiệm tập thể



## CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

<b>Loại A ( Mỹ )</b>	<b>Loại Z ( Mỹ Điều chỉnh)</b>	<b>Loại J ( Nhật Bản)</b>
Đánh giá và thăng tiến nhanh	Đánh giá và thăng tiến chậm	Đánh giá và thăng tiến chậm
Kiểm tra rõ ràng	Kiểm tra không chính thức	Kiểm tra không chính thức
Chuyên môn hóa công việc	Chuyên môn hóa công việc hợp lý	Không chuyên hóa công việc
nhân viên là làm người làm thuê.	Nhân viên là con người	Quan tâm nhân viên và gia đình

### CASE 1 – 5 phút

Bạn được giao chức vụ trưởng một nhóm bán hàng, hãy đưa ra các nguyên tắc để áp dụng cho nhóm.

- ✓ Nhóm 1 : Đóng vai trò của trưởng nhóm đưa ra các nguyên tắc.
- ✓ Nhóm 2 : Đóng vai trò của trưởng nhóm đưa ra các nguyên tắc

Giảng viên và các nhóm khác quan sát và rút ra nhận xét.

### CASE 2 – 5 phút

Phân chia công việc bán hàng của một nhân viên kinh doanh thành các bước và sắp xếp theo trình tự hợp lý.

- ✓ Nhóm 1 : Phân chia và sắp xếp các bước bán hàng của nhân viên kinh doanh.
- ✓ Nhóm 2 : Phân chia và sắp xếp các bước bán hàng của nhân viên kinh doanh.

Giảng viên và các nhóm khác quan sát và rút ra nhận xét.

### CASE 3 – 5 phút

Bạn là trưởng phòng kinh doanh của doanh nghiệp, hãy đưa ra các biện pháp để phát triển quan hệ với nhân viên và giữa nhân viên.

- ✓ Nhóm 1 : Đóng vai trò của trưởng phòng đưa ra các biện pháp.
- ✓ Nhóm 2 : Đóng vai trò của trưởng nhóm đưa ra các biện pháp.

Giảng viên và các nhóm khác quan sát và rút ra nhận xét.

### ACTIVITY 4– 5 phút

- ✓ Lý thuyết nào cho rằng mỗi công việc đều có một cách thực hiện tốt nhất.
- ✓ Lý thuyết nào nhấn mạnh cần quan tâm đến nhu cầu tinh thần của nhân viên.
- ✓ Lý thuyết nào đề cao việc dùng toán học để ra quyết định.
- ✓ Lý thuyết nào cho rằng quản trị gồm chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra
- ✓ Lý thuyết nào cho rằng doanh nghiệp là một hệ thống gồm yếu tố đầu vào, quá trình chế biến và yếu tố đầu ra.

### ACTIVITY 5 – 5 phút

- ✓ Thường xuyên luân chuyển nhân sự có phải là nguyên tắc do Fayol đưa ra không?
- ✓ Lý thuyết quản trị Nhật Bản có đề cập đến chuyên môn hóa lao động không?
- ✓ Có phải nhược điểm lý thuyết của Weber là cứng nhắc và thiếu linh hoạt không?
- ✓ Có phải nhược điểm của Taylor là không quan tâm đến nhu cầu tinh thần của nhân viên không ?
- ✓ Sử dụng lao động ngắn hạn có phải là nguyên tắc trong lý thuyết của Weber không?

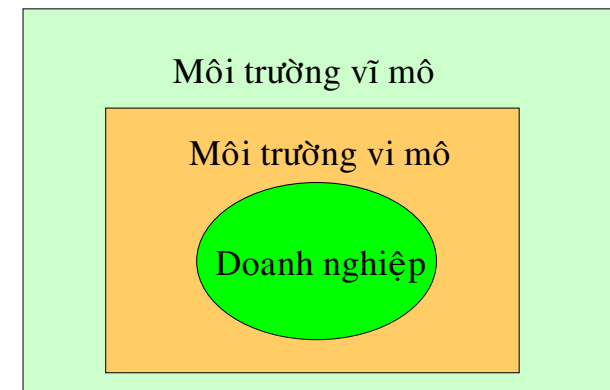
## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG III

- ✓ Hiểu về môi trường của doanh nghiệp.
- ✓ Hiểu tác động của môi trường lên doanh nghiệp.
- ✓ Biết các yếu tố của môi trường doanh nghiệp.

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 1. Khái niệm môi trường của doanh nghiệp



## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 2. Môi trường vĩ mô

#### 2.1. Khái niệm

- ✓ Kinh tế
- ✓ Chính trị
- ✓ Xã hội
- ✓ Công nghệ
- ✓ Tự nhiên
- ✓ Dân số

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 2.2. Tác động của môi trường vĩ mô

- ✓ Tạo ra các cơ hội hoặc nguy cơ cho doanh nghiệp.
- ✓ Tác động lên tất cả các doanh nghiệp trong ngành.
- ✓ Mức độ tác động lên các doanh nghiệp khác nhau.
- ✓ Doanh nghiệp không thể kiểm soát môi trường vĩ mô.

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 3. Các yếu tố của môi trường vĩ mô

#### 3.1. Các yếu tố kinh tế

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| ✓ Tăng trưởng GDP, GNP   | ✓ Chu kỳ kinh tế        |
| ✓ Thu nhập GDP đầu người | ✓ Tỷ giá hối đoái.      |
| ✓ Chính sách tiền tệ     | ✓ Mức độ thất nghiệp.   |
| ✓ Tỷ lệ lạm phát         | ✓ Chính sách tài chính. |
| ✓ Lãi suất               | ✓ Cán cân thanh toán... |

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 3.2. Các yếu tố xã hội

- |                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| ✓ Quan điểm về mức sống | ✓ Trình độ của dân cư     |
| ✓ Quan điểm về đạo đức. | ✓ Tỷ lệ phụ nữ đi làm     |
| ✓ Quan điểm về thẩm mỹ  | ✓ Mối quan tâm của xã hội |
| ✓ Cơ cấu nghề nghiệp.   | ✓ Khuynh hướng tiêu dùng  |
| ✓ Phong cách sống.      | ✓ Phong tục, tập quán     |

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 3.3. Các yếu tố chính trị

✓ Qui định cho vay tiêu dùng	✓ Xu hướng chính trị và đối ngoại
✓ Qui định chống độc quyền	✓ Luật về thuê mướn và chiêu thị
✓ Các luật lệ về thuế.	✓ Mức độ ổn định chính trị
✓ Chính sách khuyến khích	✓ Đạo luật về môi trường

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 3.4. Các yếu tố dân số

✓ Tổng số dân của xã hội	✓ Tuổi thọ dân cư
✓ Mật độ dân số	✓ Tỷ lệ tăng của dân số.
✓ Các biến đổi cơ cấu dân số (tuổi tác, giới tính).	✓ Di chuyển dân số giữa các vùng

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 3.5. Các yếu tố tự nhiên

✓ Các loại tài nguyên	✓ Thiếu năng lượng
✓ Trữ lượng tài nguyên	✓ Sự lãng phí tài nguyên
✓ Ô nhiễm môi trường	✓ Sự quan tâm của cộng đồng đến môi trường

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 3.6. Các yếu tố công nghệ

✓ Các công nghệ và sản phẩm mới	✓ Luật bảo vệ bằng sáng chế
✓ Tốc độ phát minh công nghệ mới	✓ Chi phí phát triển công nghệ mới
✓ Khuyến khích R&D của chính phủ	✓ Sự chuyển giao công nghệ
	✓ Sự tự động hóa

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 4. Môi trường vi mô

#### 4.1. Khái niệm

- ✓ Khách hàng
- ✓ Đối thủ cạnh tranh
- ✓ Đối thủ tiềm ẩn
- ✓ Nhà cung cấp
- ✓ Sản phẩm thay thế
- ✓ Các nhà môi giới
- ✓ Các giới chức có quan hệ trực tiếp
- ✓ Môi trường nội bộ

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 4.2. Tác động của môi trường vi mô

- ✓ Tạo ra các cơ hội và nguy cơ cho doanh nghiệp.
- ✓ Ảnh hưởng trực tiếp đến ngành kinh doanh.
- ✓ Quyết định tính chất cạnh tranh của ngành.

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 5. Các yếu tố của môi trường vi mô

#### 5.1. Yếu tố khách hàng

- **Thu thập thông tin của các nhóm khách hàng.**
- ✓ Mức độ mua, mong đợi, sự thỏa mãn, lòng trung thành.
- **Khách hàng tạo áp lực lớn cho doanh nghiệp khi**
- ✓ Lượng mua của khách hàng cao.
- ✓ Khả năng chuyển đổi mua hàng của khách hàng cao.
- ✓ Số lượng khách hàng ít.
- ✓ Chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp thấp.

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 5.2. Đối thủ cạnh tranh

- **Phân tích năng lực của đối thủ qua các hoạt động :**
- ✓ Marketing
- ✓ Sản xuất
- ✓ Nghiên cứu và phát triển
- ✓ Tài chính và kế toán
- ✓ Nguồn nhân lực

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 5.3. Nhà cung cấp :

- Nhà cung cấp tạo áp lực lớn cho doanh nghiệp khi
  - ✓ Số lượng các nhà cung cấp ít.
  - ✓ Khả năng chuyển đổi nhà cung cấp của công ty yếu.
  - ✓ Số lượng mua của công ty với nhà cung cấp thấp.
  - ✓ Chất lượng sản phẩm của nhà cung cấp quan trọng.

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 5.4. Đối thủ tiềm ẩn

- Áp lực từ đối thủ tiềm ẩn giảm khi
  - ✓ Yêu cầu về vốn khi gia nhập ngành cao.
  - ✓ Sự ổn định kênh tiêu thụ của các doanh nghiệp trong ngành cao.
  - ✓ Ưu thế giá thành sản xuất của các doanh nghiệp trong ngành mạnh.

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 5.5. Sản phẩm thay thế

- ✓ Sản phẩm thay thế là kết quả áp dụng công nghệ mới.
- ✓ Đánh giá số lượng các sản phẩm thay thế hiện tại.
- ✓ Dự báo khuynh hướng phát triển sản phẩm thay thế

### CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

#### 5.6. Các nhà môi giới

- ✓ Môi giới nhân sự
- ✓ Môi giới tài chính
- ✓ Kỹ thuật
- ✓ Vận chuyển

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 5.7. Các giới chức có quan hệ trực tiếp

- ✓ Ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả của doanh nghiệp
- ✓ Hỗ trợ doanh nghiệp
- ✓ Chống lại doanh nghiệp

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### ➤ Có 7 nhóm giới chức

- ✓ Giới tài chính
- ✓ Giới các phương tiện thông tin đại chúng
- ✓ Các cơ quan nhà nước
- ✓ Các nhóm công dân hành động
- ✓ Các cơ quan địa phương
- ✓ Quần chúng
- ✓ Các công chúng nội bộ

## CHƯƠNG III MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 5.8. Các yếu tố môi trường nội bộ

- ✓ Tài chính
- ✓ Nhân sự
- ✓ Cơ sở vật chất
- ✓ Văn hóa tổ chức

## CASE 1 – 5 Phút

- ✓ Giá xăng dầu tăng ảnh hưởng như thế nào đến các doanh nghiệp vận tải.
- ✓ Thu nhập của người tiêu dùng tăng, ảnh hưởng như thế nào đến ngành kinh doanh sản phẩm tiêu dùng.
- ✓ Chính phủ giảm độc quyền trong ngành bưu chính, ảnh hưởng như thế nào đến các doanh nghiệp trong ngành.
- ✓ Tỷ lệ phụ nữ tăng trong cơ cấu dân số, ảnh hưởng như thế nào đến ngành mỹ phẩm.

### CASE 2 -5 PHÚT

Một doanh nghiệp kinh doanh sữa gặp cơ hội và nguy cơ trong trường hợp nào sau đây

Các yếu tố	Cơ hội	Nguy cơ
Thu nhập bình quân đầu người tăng lên 1000 USD/năm		
Chính phủ bảo hộ ngành sữa trong nước		
Qui mô dân số lớn, trên 80 triệu người		
Khí hậu thuận lợi cho ngành chăn nuôi bò sữa.		
Uống sữa là thói quen ở các hộ gia đình		
Việc chuyển giao công nghệ mới thuận lợi.		

### CASE 4- 5 PHÚT

Một doanh nghiệp bánh kẹo gặp cơ hội và nguy cơ trong trường hợp nào sau đây

Yếu tố	Cơ hội	Nguy cơ
Khách hàng chú ý nhiều hơn đến chất lượng bánh kẹo		
03 đối thủ chủ yếu đầu tư công nghệ mới		
Các nhà cung cấp tăng giá nguyên liệu		
Nhiều loại bánh kẹo ngoại sẽ xuất hiện		
Nhu cầu của các thực phẩm thay thế tăng		

### CASE 3 – 5 PHÚT

✓ Từng cặp nhóm chọn một trong các ngành kinh doanh sau

(Xe máy, Mỹ phẩm, Rau quả, Thủy sản, May mặc)

✓ Mỗi nhóm phân tích sự tác động của các yếu tố vĩ mô tạo ra cơ hội và nguy cơ cho ngành.

### CASE 5 – 5 Phút

✓ Từng cặp nhóm chọn một doanh nghiệp hoạt động trong các ngành sau

( Ô tô, cơ khí, hàng tiêu dùng, du lịch, điện máy )

✓ Mỗi nhóm phân tích sự tác động của các yếu tố vĩ mô tạo ra cơ hội và nguy cơ cho ngành.



## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG IV

- ✓ Hiểu cơ chế của việc thông tin liên lạc.
- ✓ Biết nguyên nhân làm giảm hiệu quả thông tin.
- ✓ Biết cách làm tăng hiệu quả thông tin.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.1. Khái niệm và vai trò của thông tin quản trị

#### 4.1.1. Khái niệm

- ✓ Là tin tức cần thiết ở trong hay ngoài doanh nghiệp.
- ✓ Cần cho việc ra quyết định hay giải quyết vấn đề.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.1.2. đặc điểm và bản chất thông tin trong quản trị

#### ❖ Đặc điểm:

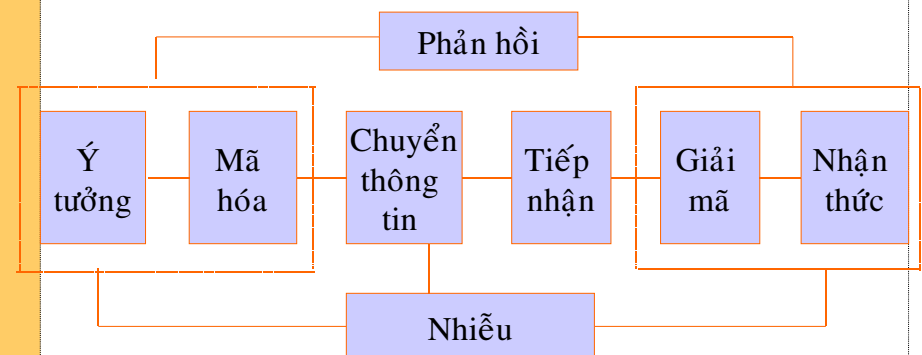
- ✓ Không thể sản xuất để tiêu thụ dần được.
- ✓ Muốn sử dụng có hiệu quả thì phải xử lý.
- ✓ Thông tin phải chính xác, đầy đủ và kịp thời.

#### ❖ Bản chất:

- ✓ Giúp ích cho quá trình hoạt động quản trị

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### Mô hình thông tin liên lạc



## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.1.3. Vai trò của thông tin

- ❖ Cung cấp thông tin cho nhà quản trị ra quyết định.
- ✓ Xác định vấn đề cần ra quyết định
- ✓ Xác định cơ hội nguy cơ của doanh nghiệp
- ✓ Xác định cơ sở khoa học của vấn đề
- ✓ Lựa chọn phương án

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- ❖ Cung cấp thông tin thực hiện các chức năng quản trị.
- ✓ Nhận thức vấn đề
- ✓ Cung cấp dữ liệu
- ✓ Xây dựng các phương án
- ✓ Giải quyết vấn đề
- ✓ Sửa chữa sai sót
- ✓ Kiểm soát

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- ❖ Cung cấp thông tin phục vụ việc phân tích, dự báo và phòng ngừa rủi ro.
- ✓ Phân tích
- ✓ Dự báo
- ✓ Xây dựng phương án phòng ngừa rủi ro

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.2. Đối tượng của thông tin

- ✓ Đối tượng thu thập
- ✓ Đối tượng sử dụng
- ✓ Đối tượng nhận tin
- ✓ Đối tượng xử lý và bảo quản

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.3. Các chiều thông tin liên lạc trong doanh nghiệp

#### 4.3.1. Thông tin liên lạc xuống dưới :

- ✓ Là dòng thông tin đi từ cấp trên xuống cấp dưới.
- ✓ Chứa những mệnh lệnh và chỉ thị của cấp trên.
- ✓ Phương tiện thực hiện bằng lời hoặc văn bản.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

#### 4.3.2. Thông tin liên lạc lên trên

- ✓ Là dòng thông tin đi từ cấp dưới lên cấp trên.
- ✓ Chứa các báo cáo về hoạt động của cấp dưới.
- ✓ Phương tiện thực hiện bằng lời hoặc văn bản.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

#### 4.3.3. Thông tin liên lạc đan chéo

- ✓ Là dòng thông tin giữa các bộ phận khác nhau.
- ✓ Chứa thông tin trao đổi và hợp tác trong công việc.
- ✓ Phương tiện thực hiện bằng lời hoặc văn bản.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.4. Các phương tiện thông tin :

#### 4.4.1. Thông tin liên lạc bằng văn bản :

##### ▪ Ưu điểm :

- ✓ Có thể lưu trữ hồ sơ lâu dài để tham khảo.
- ✓ Chỉ cần soạn một bản và gửi cho nhiều người.
- ✓ Có thể tiết kiệm chi phí.

##### ▪ Nhược điểm :

- ✓ Phải lưu trữ một khối lượng giấy tờ lớn.
- ✓ Không có sự phản hồi ngay lập tức.
- ✓ Hiệu quả không cao nếu viết văn không tốt.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.4.2. Thông tin liên lạc sử dụng bằng lời :

- **Ưu điểm :**
  - ✓ Tốc độ truyền tin và nhận phản hồi nhanh.
  - ✓ Có thể hỏi thêm để làm rõ vấn đề.
  - ✓ Làm cho người nghe cảm thấy họ quan trọng.
- **Nhược điểm :**
  - ✓ Thường không tiết kiệm thời gian.
  - ✓ Không hiệu quả, nếu người nghe không lắng nghe.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.4.3. Thông tin liên lạc không lời

- ✓ Dùng nét mặt hay cử chỉ của cơ thể để thông tin.
- ✓ Thông tin không lời để hỗ trợ sự thông tin bằng lời.

### 4.4.4. Thông tin bằng hình ảnh và đồ thị

- ✓ Dùng các hình ảnh và đồ thị để thông tin.
- ✓ Dùng để hỗ trợ thông tin bằng văn bản và bằng lời.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.5. nguồn thông tin

- ✓ Nguồn sơ cấp
- ✓ Nguồn thứ cấp
- ✓ Nguồn bên trong
- ✓ Nguồn bên ngoài
- ✓ Nguồn quan trọng
- ✓ Nguồn ít quan trọng

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.6. Mục tiêu của thông tin

- Gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp
- Các bước trong quy trình xác định mục tiêu:
  - Bước 1: xác định vấn đề
  - Bước 2: xác định nhu cầu thông tin
  - Bước 3: xét khả năng đáp ứng nhu cầu thông tin
  - Bước 4: phát thảo hệ thống thông tin của tổ chức
  - Bước 5: thẩm định mục tiêu đi đến quyết định
  - Bước 6: thực hiện và kiểm soát việc hoàn thành mục tiêu

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.7. Chức năng của thông tin

- ✓ Thu thập thông tin
- ✓ Xử lý thông tin
- ✓ Phổ biến thông tin
- ✓ Phục vụ thông tin
- ✓ Kiểm soát, đánh giá các hoạt động quản trị
- ✓ Làm cơ sở cho việc ra quyết định

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.8. Nội dung và chất lượng thông tin

#### ❖ Nội dung thông tin:

- ✓ Thông tin đầu vào
- ✓ Thông tin đầu ra
- ✓ Thông tin phản hồi
- ✓ Thông tin môi trường quản trị
- ✓ Thông tin các đối tượng quản trị
- ✓ Thông tin về kết quả quản trị
- ✓ Thông tin về hoạt động quản trị

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

#### ❖ Chất lượng thông tin:

- Thỏa mãn nhu cầu thông tin của người sử dụng
- ✓ Mức độ thời sự
- ✓ Mức độ kịp thời
- ✓ Mức độ chính xác
- ✓ Mức độ quan trọng

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.9. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin

#### 4.9.1. Phương pháp thu thập thông tin

- ✓ Phương pháp quan sát
- ✓ Phương pháp thực nghiệm
- ✓ Phương pháp thăm dò dư luận
- ✓ Phương pháp thu thập thông tin tại bàn
- ✓ Thu thập thông tin tại hiện trường

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.9.2. Phương pháp xử lý thông tin

- ✓ Phương pháp thủ công
- ✓ Dùng máy tính điện tử
- ✓ Phương pháp so sánh
- ✓ Phương pháp tổng hợp
- ✓ Phương pháp thống kê
- ✓ Phương pháp giám định

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.10. Hiệu quả của thông tin

- ✓ Hiện đại hóa công nghệ thông tin
- ✓ Áp dụng thành tựu khoa học mới
- ✓ Trang thiết bị phục vụ thông tin tốt
- ✓ Trình độ của nhân viên trong lĩnh vực thông tin
- ✓ Tổ chức một cách khoa học

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.11. Tổ chức hệ thống thông tin

- ✓ Tổ chức một cách khoa học
- ✓ Đúng nguyên tắc
- ✓ Phù hợp với mô hình của tổ chức

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.12. Quản lý hệ thống thông tin

- ❖ Nội dung:
  - ✓ Quản lý nội dung
  - ✓ Quản lý phương pháp
  - ✓ Quản lý hình thức
  - ✓ Quản lý các bước của quy trình thông tin

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### ❖ Các hình thức quản lý:

- ✓ Quản lý theo công việc
- ✓ Quản lý theo chức năng
- ✓ Quản lý theo thời gian
- ✓ Quản lý theo đối tượng

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.13. Nguyên nhân làm giảm hiệu quả thông tin :

- ✓ Không lập kế hoạch khi thông tin liên lạc.
- ✓ Không cung cấp đầy đủ thông tin.
- ✓ Không sử dụng ngôn ngữ rõ ràng.
- ✓ Không diễn đạt thông tin tốt.
- ✓ Bị mất mát thông tin, khi truyền tin.
- ✓ Người nghe không tập trung lắng nghe.
- ✓ Sự đe dọa của cấp trên đối với cấp dưới.
- ✓ Người nhận tin không đủ thời gian chuẩn bị công việc.

## CHƯƠNG IV THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

### 4.14. Các biện pháp làm tăng hiệu quả thông tin :

- ✓ Người gửi nên sử dụng kênh phản hồi.
- ✓ Người gửi cần dùng ngôn ngữ đơn giản.
- ✓ Người nghe phải tích cực lắng nghe.
- ✓ Tìm hiểu cơ sở vật chất và đối tượng nhận tin.
- ✓ Cung cấp thông tin đầy đủ, cả phần chính và phụ.
- ✓ Cung cấp thông tin hướng dẫn cho người nhận.

## CASE 1 – 5 Phút

- ✓ **Nhóm 1** : Liệt kê các thông tin mà trưởng phòng kinh doanh cần thu thập.
- ✓ **Nhóm 2** : Liệt kê các thông tin mà trưởng phòng nhân sự cần thu thập.
- ✓ **Nhóm 3** : Liệt kê các thông tin mà trưởng phòng sản xuất cần thu thập.
- ✓ các nhóm còn lại quan sát và nhận xét.

## CASE 2 – 5 Phút

- ✓ **Nhóm 1** : Soạn một bức thư báo giá sản phẩm tour du lịch hay phòng của khách sạn và trình bày slides
- ✓ Giảng viên và các nhóm còn lại quan sát và nhận xét.

## CASE 3 – 5 Phút

- ✓ **Nhóm 3** : Hãy thành lập một thư ngỏ báo giá hàng điện máy bằng cách mỗi một thành viên trong nhóm viết 4 từ với điều kiện các thành viên trong nhóm không bàn luận
- ✓ Giảng viên và các nhóm còn lại quan sát và nhận xét.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG V

- ✓ Hiểu khái niệm và vai trò của quyết định.
- ✓ Biết các nguyên tắc khi ra quyết định.
- ✓ Ứng dụng được qui trình ra quyết định.
- ✓ Ứng dụng được các công cụ ra quyết định.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 1. Khái niệm, đặc điểm của quyết định

#### 1.1. Khái niệm

Quyết định là lựa chọn một giải pháp tốt nhất (hợp lý nhất) cho vấn đề xác định.

#### 1.2. Đặc điểm của quyết định

- ✓ Là sản phẩm thường xuyên của nhà quản trị.
- ✓ Là sản phẩm quan trọng nhất của nhà quản trị.
- ✓ Gắn chặt với yếu tố thông tin và xử lý thông tin.
- ✓ Mang tính khoa học, nghệ thuật và sự sáng tạo.



## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 2. Phân loại quyết định quản trị

#### 2.1. Căn cứ vào tính chất

- ✓ Các quyết định chiến lược.
- ✓ Các quyết định chiến thuật.
- ✓ Các quyết định tác nghiệp.

#### 2.2. Căn cứ vào thời gian thực hiện

- ✓ Quyết định dài hạn
- ✓ Quyết định trung hạn
- ✓ Quyết định ngắn hạn

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 2.3. Căn cứ vào chức năng quản trị

- ✓ Quyết định kế hoạch
- ✓ Quyết định tổ chức
- ✓ Quyết định điều khiển
- ✓ Quyết định kiểm tra

### 2.4. Căn cứ theo cách soạn thảo

- ✓ Quyết định theo chương trình
- ✓ Quyết định không theo chương trình

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 3. Các chức năng và nguyên tắc của quyết định

#### 3.1. Các chức năng của quyết định

- ✓ **Định hướng** : gắn với mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ **Bảo đảm**: có đủ nguồn lực để đạt các mục tiêu.
- ✓ **Phối hợp**: xác định nhiệm vụ của các bộ phận tham gia.
- ✓ **Pháp lệnh** : buộc đối tượng quản trị phải thi hành.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 3.2. Các nguyên tắc ra quyết định

- ✓ **Tính khoa học** : các quyết định phải dựa trên quy luật và nguồn thông tin chính xác đầy đủ.
- ✓ **Tính thống nhất** : các quyết định không được mâu thuẫn với nhau.
- ✓ **Đúng thẩm quyền** : nhà quản trị chỉ được đưa ra quyết định trong phạm vi quyền hạn và trách nhiệm.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

- ✓ **Cụ thể về thời gian** : có thời điểm bắt đầu và kết thúc.
- ✓ **Có địa chỉ rõ ràng** : Qui định rõ người ra quyết định và người thực hiện.
- ✓ **Đúng lúc** : quyết định phải phù hợp với điều kiện bên trong và bên ngoài.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 4. Qui trình ra quyết định

- ✓ Xác định vấn đề cần ra quyết định.
- ✓ Đề ra mục tiêu giải quyết.
- ✓ Liệt kê các yếu tố có liên quan đến vấn đề.
- ✓ Thu thập thông tin về các yếu tố có liên quan.
- ✓ So sánh và đánh giá các phương án.
- ✓ Tổ chức thực hiện phương án lựa chọn.
- ✓ Đánh giá và kiểm tra việc thực hiện phương án.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 5. Ra quyết định theo nhóm ( Brainstorming)

- **Phương pháp thực hiện**
  - Cần 5-12 người thực hiện từ 20 phút đến 60 phút.
  - Chia ra thành 02 nhóm :
  - ✓ Nhóm 1 : Phát triển các ý tưởng.
  - ✓ Nhóm 2 : Đánh giá các ý tưởng

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### ▪ Các nguyên tắc khi thực hiện

- ✓ Nhóm 1 : cần những người có khả năng sáng tạo.
- ✓ Nhóm 2 : cần những người có khả năng phê bình.
- ✓ Không được phê bình trong khi đưa ra các ý tưởng.
- ✓ Thời gian đưa ra các ý tưởng có giới hạn.
- ✓ Số lượng các ý tưởng đưa ra càng nhiều càng tốt.
- ✓ Không cần chứng minh tính khả thi khi đưa ra ý tưởng.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 6. Những phẩm chất cần có của nhà quản trị để ra quyết định hiệu quả

- ✓ Kinh nghiệm
- ✓ Sự sáng tạo
- ✓ Khả năng xét đoán
- ✓ Khả năng định lượng

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 7. Một số vấn đề cần tránh khi ra quyết định

- ✓ Ra quyết định khi chưa có đủ thông tin.
- ✓ Quá tin tưởng vào kinh nghiệm quá khứ.
- ✓ Quá cầu toàn khi ra quyết định.
- ✓ Không tự tin, sợ ra quyết định sai.
- ✓ Tầm nhìn hạn hẹp và chủ quan.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 8. Những cách ra quyết định

- Nhà quản trị tự đưa ra quyết định và thông báo cho nhân viên.
- Cho phép nhân viên thảo luận về vấn đề, nhưng nhà quản trị là người đưa ra quyết định cuối cùng.
- Nhà quản trị và một số người có chức vụ thảo luận để đưa ra quyết định.

## CHƯƠNG V QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

- Nhà quản trị đưa ra quyết định ban đầu để cho nhóm thảo luận, rồi ra quyết định có cân nhắc đến ý kiến của các nhóm.
- Cho phép tất cả thành viên của nhóm tham gia vào việc ra quyết định với quyền biểu quyết ngang nhau và quyết định dựa vào số đông.
- Tất cả thành viên của nhóm tham gia vào ra quyết định. Quyết định chỉ được đưa ra khi tất cả các thành viên đồng ý.

## CASE 1 – 5 Phút

Bạn là người trúng số xổ 500 triệu đồng, bạn muốn dùng số tiền này để đầu tư. Một người bạn của bạn gợi ý cho bạn 2 phương án như sau :

**Phương án 1 :** Gửi tiết kiệm ngân hàng với lãi suất 1,2% năm.

**Phương án 2 :** Mua cổ phiếu của công ty REE và bán vào cuối năm, xác suất 60% giá tăng lên 600 triệu và xác suất 40% giá giảm xuống 450 triệu.

Bạn sẽ lựa chọn đầu tư vào phương án nào nêu trên?

## CASE 2 – 5 Phút

▪ Công ty của bạn kinh doanh về xe máy và muốn đưa ra thị trường xe máy 3 màu sắc được khách hàng ưa thích nhất. Vì vậy, bạn phải điều tra để lấy ý kiến khách hàng trước khi quyết định chọn màu sắc nào cho sản phẩm xe máy của công ty bạn.

▪ Hãy vận dụng quy trình ra quyết định để lựa các màu sắc thích hợp.

## CASE 3 – 5 Phút

▪ Khi tốt nghiệp ra trường, bạn được Ba Mẹ cho 150 triệu đồng để kinh doanh. Bạn sẽ chọn ngành nghề nào để kinh doanh với số vốn như vậy ?

▪ Nhóm 1 : Đưa ra các ý tưởng về ngành nghề kinh doanh.

▪ Nhóm 2 : Phân tích và phê bình để lựa chọn phương án.

## CASE 4

Nhà hàng Hoa Lan được thành lập từ năm 1996, có doanh thu tăng ổn định liên tiếp từ năm 2003 đến năm 2005. Tuy nhiên, doanh thu của nhà hàng đột nhiên giảm sút nhanh trong 9 tháng năm 2006. Doanh số hiện tại của nhà hàng là 800 triệu tháng. Tân là người quản lý mới của nhà hàng được Ban Giám đốc giao nhiệm vụ tăng doanh số lên 12% trong những tháng tiếp theo với ngân sách thực hiện không quá 50 triệu/tháng.

## CASE 4

### ▪ Xác định vấn đề

Doanh số của nhà hàng giảm, nên Tân có nhiệm vụ tăng doanh số 12% trong những tháng tiếp theo với ngân sách không quá 50 triệu/tháng.

## CASE 4

### ▪ Đề ra mục tiêu

- ✓ Phải tăng doanh số 12% trong những tháng tiếp theo.
- ✓ Phải sử dụng ngân sách không quá 50 triệu/tháng.
- ✓ Muốn hoàn thiện các hoạt động kém hiệu quả.
- ✓ Thích thực hiện các biện pháp ổn định nhân sự.

## CASE 4

### ▪ Các yếu tố có liên quan

- ✓ Phục vụ của nhân viên.
- ✓ Món ăn.
- ✓ Giá bán.
- ✓ Trang trí và đồ dùng.
- ✓ Chiêu thị.

## CASE 4

### ▪ Thu thập thông tin :

- ✓ Tìm hiểu thông tin về cách phục vụ của nhân viên.
- ✓ Tìm hiểu thông tin về các món ăn.
- ✓ Tìm hiểu thông tin về giá bán.
- ✓ Tìm hiểu thông tin về chiêu thị.
- ✓ Tìm hiểu thông tin về trang trí, đồ dùng.

## CASE 5

- Bạn là một quản trị viên cấp cơ sở, quản lý một nhóm nhỏ nhân viên. Tuy nhiên quan điểm của bạn trái ngược với triết lý của công ty và ảnh hưởng của bạn rất hạn chế với cấp trên. Trong khi đó nhóm mà bạn phụ trách rất bất bình với chính sách của công ty. Vậy bạn có quyết định gì cho bản thân bạn cũng như cho nhóm mà bạn phụ trách.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG VI

- ✓ Hiểu khái niệm và vai trò của hoạch định.
- ✓ Hiểu khái niệm và các nguyên tắc của mục tiêu.
- ✓ Biết các loại hoạch định trong doanh nghiệp.
- ✓ Vận dụng được qui trình hoạch định chiến lược.
- ✓ Hiểu nội dung của các loại kế hoạch hành động.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.1. Khái niệm và vai trò của hoạch định

#### 6.1.1. Khái niệm

- ✓ Là quá trình xác định mục tiêu.
- ✓ Xây dựng chiến lược tổng thể thực hiện mục tiêu.
- ✓ Phát triển các kế hoạch để phối hợp hoạt động.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.1.2. Vai trò của hoạch định

- ✓ Là phương tiện để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Hướng dẫn nhà quản trị cách thức để đạt mục tiêu.
- ✓ Giúp nhận diện các cơ hội và nguy cơ từ môi trường.
- ✓ Giúp triển khai kịp thời các chương trình hành động.
- ✓ Làm cơ sở để thực hiện các chức năng quản trị khác.
- ✓ Phát triển tinh thần làm việc tập thể của doanh nghiệp.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.2. Các loại hoạch định



## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.3. Mục tiêu nền tảng của hoạch định

#### 6.3.1. Khái niệm

➤ Mục tiêu là những kết quả mà doanh nghiệp cần đạt được ở những thời điểm xác định trong tương lai.

#### 6.3.2. Vai trò của mục tiêu

- ✓ Là cơ sở để lập kế hoạch cho doanh nghiệp.
- ✓ Là tiêu chuẩn để đánh giá kết quả kinh doanh.
- ✓ Là cơ sở để phân bổ các nguồn lực của doanh nghiệp.
- ✓ Là công cụ để thu hút các nhà đầu tư và cổ đông.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.3.3. Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp

- ✓ Mục tiêu tồn tại và tăng trưởng
- ✓ Mục tiêu lợi nhuận
- ✓ Phân bổ nguồn lực và rủi ro
- ✓ Năng suất
- ✓ Vị thế cạnh tranh
- ✓ Phát triển nguồn nhân lực
- ✓ Phát triển công nghệ.
- ✓ Trách nhiệm xã hội

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.3.4. Các nguyên tắc đề ra mục tiêu

- Khi đề ra mục tiêu phải tuân thủ công thức SMART:
  - ✓ Specific (cụ thể)
  - ✓ Measurable (Có thể đo lường được)
  - ✓ Agreed (chấp nhận)
  - ✓ Realistic (có tính khả thi)
  - ✓ Time-related (có thời gian xác định)

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.3.5. Phân loại mục tiêu

- **Phân loại theo thời gian**
  - ✓ Mục tiêu dài hạn
  - ✓ Mục tiêu trung hạn
  - ✓ Mục tiêu ngắn hạn
- **Phân loại theo hình thức**
  - ✓ Mục tiêu định tính
  - ✓ Mục tiêu định lượng

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

- **Phân loại theo cấp độ**
  - ✓ Mục tiêu cấp công ty
  - ✓ Mục tiêu cấp xí nghiệp
  - ✓ Mục tiêu cấp bộ phận chức năng
- **Phân loại theo bản chất**
  - ✓ Mục tiêu kinh tế
  - ✓ Mục tiêu chính trị
  - ✓ Mục tiêu xã hội

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

- **Phân loại theo tốc độ tăng trưởng**
  - ✓ Mục tiêu tăng trưởng nhanh
  - ✓ Mục tiêu tăng trưởng ổn định
  - ✓ Mục tiêu suy giảm

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.4. Quản trị theo mục tiêu ( MBO)

#### 6.4.1. Qui trình thực hiện

- ✓ Đề ra mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Đề ra mục tiêu của các bộ phận.
- ✓ Đề ra mục tiêu cho các nhân viên.
- ✓ Thực hiện mục tiêu.
- ✓ Kiểm tra và điều chỉnh
- ✓ Tổng kết và đánh giá.



## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.4.2. Ưu điểm và nhược điểm của MBO

- **Ưu điểm**
  - ✓ Xác định rõ nhiệm vụ của của nhân viên.
  - ✓ Khuyến khích nhân viên tham gia xây dựng mục tiêu.
  - ✓ Giúp cho việc kiểm tra đánh giá thuận lợi.
- **Nhược điểm**
  - ✓ Tốn kém thời gian thiết lập các mục tiêu.
  - ✓ Khi môi trường thay đổi phải điều chỉnh mục tiêu.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.5. Qui trình hoạch định chiến lược

- ✓ Phân tích cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài.
- ✓ Phân tích điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.
- ✓ Xác định sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Đưa ra các phương án chiến lược để lựa chọn.
- ✓ Lựa chọn phương án thích hợp cho doanh nghiệp.
- ✓ Triển khai việc thực hiện chiến lược đã lựa chọn.
- ✓ Kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện chiến lược.
- ✓ Lặp lại quá trình hoạch định chiến lược.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.6. Kế hoạch hàng động

#### 6.6.1. Kế hoạch sử dụng một lần :

- ✓ Áp dụng cho những hoạt động không được lặp lại trong tương lai.
- ✓ Mỗi kế hoạch có những đặc điểm riêng về nguồn lực và mục tiêu thực hiện.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

- ✓ **Chương trình** : Bao gồm các chính sách, các thủ tục, các bước phải tiến hành, các nguồn lực cần sử dụng để thực hiện các mục tiêu.
- ✓ **Dự án** : Dự án có qui mô nhỏ hơn và là một phần của chương trình, có sự giới hạn về các nguồn lực và thời gian hoàn thành.
- ✓ **Ngân sách** : Được dùng để phản ánh kết quả tài chính của các chương trình và dự án.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

### 6.6.2. Kế hoạch sử dụng nhiều lần

- ✓ Áp dụng cho những hoạt động được lặp lại trong tương lai.
- ✓ Giúp nhà quản trị tiết kiệm thời gian để đưa ra quyết định trong những tình huống tương tự.

## CHƯƠNG VI HOẠCH ĐỊNH

- ✓ **Chính sách** : Là những điều khoản hoặc những qui định chung hướng dẫn cho việc ra quyết định.
- ✓ **Thủ tục** : Là những hướng dẫn chi tiết các bước cần thực hiện để thực hiện một công việc.
- ✓ **Qui định** : Là những qui định về những việc được phép làm hay không phép được làm.

## CASE 1 – 5 Phút

- Công ty của bạn kinh doanh về du lịch, **hiện có khả năng tài chính mạnh**. Giám đốc của công ty đang băn khoăn giữa việc đầu tư mở rộng qui mô ngành du lịch với việc đầu tư kinh doanh thêm **ngành bất động sản, một ngành có mức tăng trưởng cao**.
- Hãy dùng qui trình hoạch định chiến lược để đưa ra lời khuyên cho giám đốc ?

## CASE 2 – 5 Phút

- Bạn là trưởng phòng kinh doanh của một công ty, năm 2006 công ty của bạn dự kiến tham dự hội chợ ở Cần Thơ. Bạn hãy lập một kế hoạch để cho các thành viên của phòng biết những công việc họ cần phải chuẩn bị thực hiện.
- Hãy vận dụng công thức ( Who + What + When + Where + Why + How) để xây dựng kế hoạch.

## CASE 3 – 5 Phút

- Trong vai trò là Trưởng phòng kinh doanh của một công ty.
- Hãy xây dựng các chính sách, thủ tục, qui định để áp dụng cho các đại lý của bạn.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG VII

- ✓ Biết các nguyên tắc và cơ sở để xây dựng tổ chức.
- ✓ Biết các vấn đề liên quan đến xây dựng tổ chức.
- ✓ Biết các mô hình cơ cấu tổ chức thông dụng.
- ✓ Biết cách ủy quyền trong công việc.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 1. Khái niệm, nguyên tắc và cơ sở xây dựng tổ chức

#### 1.1. Khái niệm

- ✓ Xác định những công việc cần phải làm.
- ✓ Thành lập các bộ phận để đảm nhận các công việc.
- ✓ Xác lập quyền hạn và trách nhiệm cho các bộ phận.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 1.2. Các nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức

- ✓ Thống nhất chỉ huy.
- ✓ Gắn với mục tiêu.
- ✓ Hiệu quả.
- ✓ Cân đối.
- ✓ Linh hoạt.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 1.3. Cơ sở để xây dựng cơ cấu tổ chức

- ✓ Mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.
- ✓ Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp.
- ✓ Công nghệ hay kỹ thuật sản xuất ra sản phẩm.
- ✓ Các nguồn lực của doanh nghiệp.
- ✓ Dựa trên qui trình xây dựng cơ cấu tổ chức.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 2. Các vấn đề liên quan đến xây dựng cơ cấu tổ chức

#### 2.1. Tầm hạn quản trị ( khả năng quản trị )

- Là số lượng nhân viên mà một nhà quản trị có thể điều khiển hiệu quả.
- Tầm hạn quản trị trung bình
- ✓ Một nhà quản trị điều khiển được từ 3-9 nhân viên.
- Tầm hạn quản trị rộng
- ✓ Một nhà quản trị điều khiển được từ 12-15 nhân viên.
- Tầm hạn quản trị hẹp
- ✓ Một nhà quản trị điều khiển từ 2-3 nhân viên.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

- Lợi ích của việc áp dụng tầm hạn quản trị rộng
- ✓ Tổ chức có ít cấp hơn với cùng số lượng nhân viên.
- ✓ Việc thông tin liên lạc nhanh và chính xác hơn.
- ✓ Việc ra quyết định nhanh hơn.
- Điều kiện để áp dụng tầm hạn quản trị rộng
- ✓ Nhà quản trị có năng lực.
- ✓ Nhân viên có trình độ khá.
- ✓ Công việc của cấp dưới ổn định, có kế hoạch.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

#### 2.2. Quyền hành :

- Là năng lực nhà quản trị yêu cầu người khác hành động theo sự chỉ đạo của mình.
- Quyền hành là công cụ để nhà quản trị điều khiển người khác.
- Quyền hành của nhà quản trị chỉ đầy đủ khi có đủ 03 yếu tố :
- ✓ Sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ.
- ✓ Cấp dưới thừa nhận quyền hành đó chính đáng.
- ✓ Nhà quản trị có năng lực và đức tính tốt.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 2.3. Phân quyền :

- Là sự phân chia hay ủy thác bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho các nhà quản trị cấp dưới.
- Lợi ích của việc phân quyền trong quản trị :
  - ✓ Giúp doanh nghiệp ra quyết định nhanh, kịp thời.
  - ✓ Cần thiết với các doanh nghiệp có các chi nhánh.
  - ✓ Giảm bớt lượng công việc của nhà quản trị cấp trên.
  - ✓ Các nhà quản trị cấp dưới có cơ hội phát huy khả năng.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

- Một doanh nghiệp có sự phân quyền lớn khi :
  - ✓ Cấp dưới được đưa ra nhiều quyết định quan trọng.
  - ✓ Cấp trên ít kiểm tra các quyết định của cấp dưới.
- Cơ sở để lựa chọn phân quyền là :
  - ✓ Khối lượng công việc của cấp trên.
  - ✓ Năng lực và trình độ của cấp dưới.
  - ✓ Nhu cầu ra quyết định nhanh.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 3. Xây dựng cơ cấu tổ chức

#### 3.1. Khái niệm

- ✓ Là sự sắp xếp các bộ phận trong doanh nghiệp.
- ✓ Có quan hệ về nhiệm vụ và quyền hành rõ ràng.
- ✓ Tạo thuận lợi cho cá nhân thực hiện mục tiêu.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 3.2. Phương pháp chia các bộ phận trong doanh nghiệp

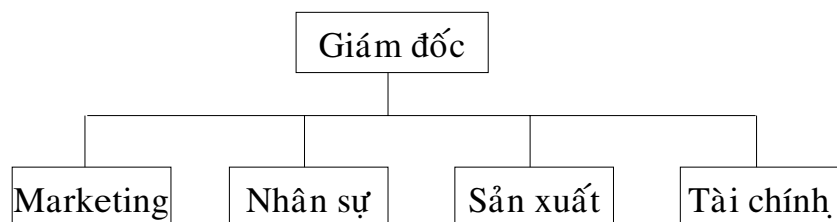
- ✓ Phân chia các bộ phận thành các phòng chức năng.
- ✓ Phân chia các bộ phận làm theo ca ngày, ca đêm...
- ✓ Phân chia các bộ phận theo khu vực địa lý.
- ✓ Phân chia các bộ phận theo nhóm sản phẩm.
- ✓ Phân chia các bộ phận theo khách hàng.
- ✓ Phân chia các bộ phận theo công đoạn sản xuất.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 3.3. Các mô hình cơ cấu tổ chức

#### 3.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức chức năng

##### ▪ Sơ đồ



## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

##### ▪ Đặc điểm

✓ Chia các hoạt động thành các phòng ban chức năng.

##### ▪ Ưu điểm

✓ Phát triển sự chuyên môn hóa trong công việc.

✓ Dễ tuyển dụng và đào tạo nhân sự.

##### ▪ Nhược điểm

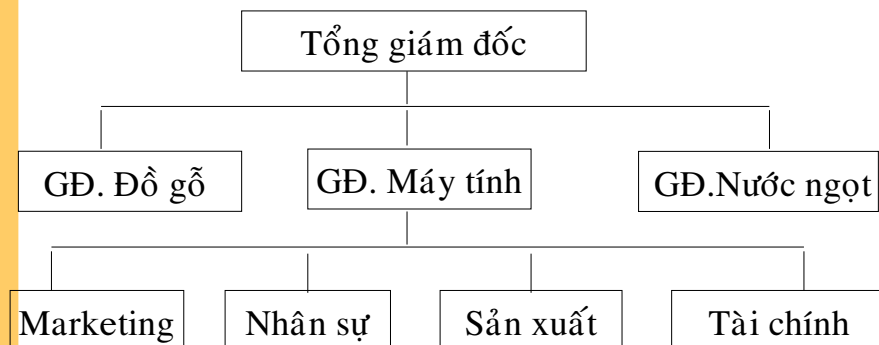
✓ Sự phối hợp giữa các phòng ban yếu.

✓ Việc phát triển các nhà quản trị cấp cao khó khăn.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

#### 3.2.2. Mô hình cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

##### ▪ Sơ đồ



## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

##### ▪ Đặc điểm

✓ Chia các hoạt động theo các nhóm sản phẩm.

✓ Mỗi nhóm sản phẩm giao cho một nhà quản trị.

✓ Phù hợp với doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm.

##### ▪ Ưu điểm

✓ Thuận tiện cho việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ.

✓ Hướng sự chú ý và nỗ lực vào các nhóm sản phẩm.

##### ▪ Nhược điểm

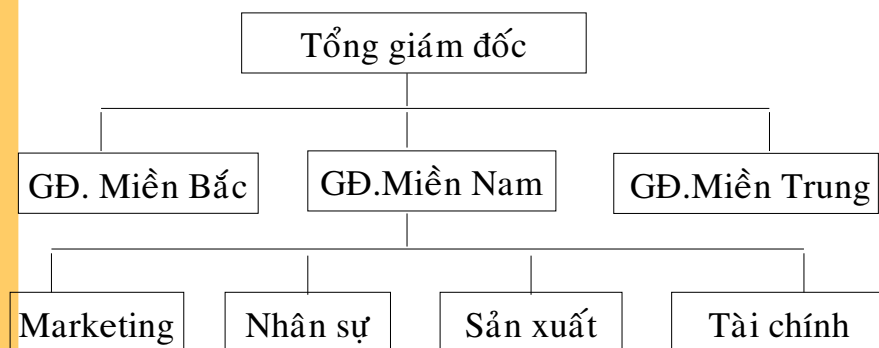
✓ Cần nhiều nhà quản trị có năng lực quản lý chung.

✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao nhất khó khăn.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 3.2.3. Mô hình cơ cấu tổ chức theo khu vực

#### ▪ Sơ đồ



## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Chia các hoạt động theo khu vực địa lý.
- ✓ Mỗi khu vực địa lý giao cho một nhà quản trị.
- ✓ Phù hợp với doanh nghiệp có địa bàn kinh doanh lớn.

#### ▪ Ưu điểm

- ✓ Giao trách nhiệm cho cấp thấp hơn.
- ✓ Khai thác được các lợi thế ở các khu vực khác nhau.

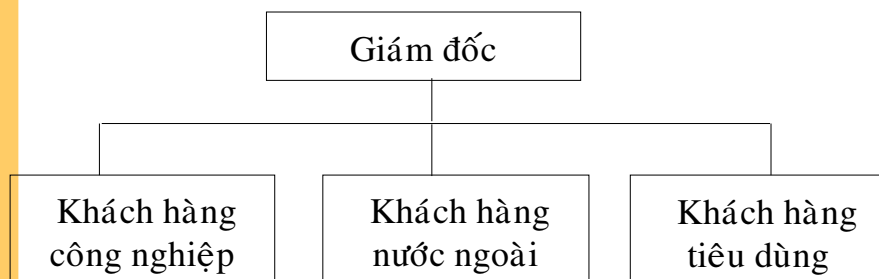
#### ▪ Nhược điểm

- ✓ Cần nhiều nhà quản trị có năng lực quản lý chung.
- ✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao nhất khó khăn.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 3.2.4. Mô hình cơ cấu tổ chức theo khách hàng

#### ▪ Sơ đồ



## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Chia các hoạt động theo các nhóm khách hàng.

#### ▪ Ưu điểm

- ✓ Phát triển sự chuyên môn theo khách hàng.
- ✓ Đáp ứng yêu cầu của khách hàng tốt hơn.

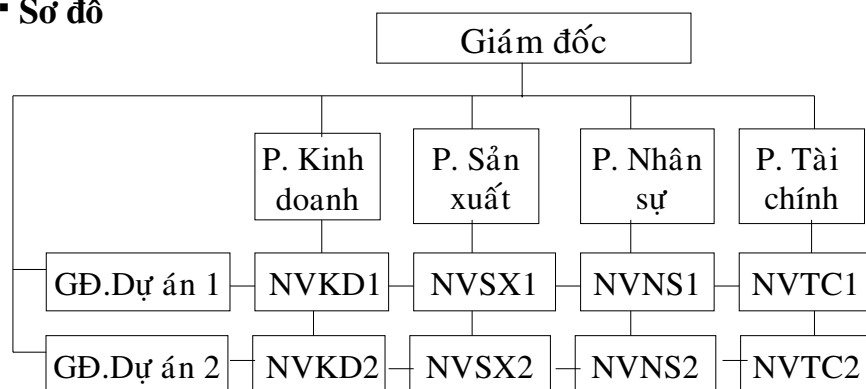
#### ▪ Nhược điểm

- ✓ Khó kết hợp các hoạt động có khách hàng khác nhau.
- ✓ Nhiều khi khó phân biệt được các nhóm khách hàng.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 3.2.5. Mô hình cơ cấu tổ chức theo ma trận

#### ▪ Sơ đồ



## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Doanh nghiệp tham gia vào nhiều dự án khác nhau.
- ✓ Mỗi dự án có nhân viên của các phòng ban tham gia.

#### ▪ Ưu điểm

- ✓ Việc hình thành và giải thể dễ dàng.
- ✓ Giúp doanh nghiệp tham gia nhiều dự án khác nhau.

#### ▪ Nhược điểm

- ✓ Mâu thuẫn với nguyên tắc thống nhất chỉ huy.
- ✓ Đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ nhất định.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 4. Ủy quyền

#### 4.1. Khái niệm

- ✓ Giao cho người khác quyền hành và trách nhiệm.
- ✓ Để họ thay quyền thực hiện một nhiệm vụ nhất định.

#### 4.2. Lợi ích của ủy quyền

- ✓ Giảm bớt khối lượng công việc của nhà quản trị.
- ✓ Phát triển kỹ năng làm việc của cấp dưới.
- ✓ Nhà quản trị tập trung cho công việc quan trọng.
- ✓ Khai thác năng lực tiềm ẩn của nhân viên.

## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 4.3. Quy trình ủy quyền :

- ✓ Xác định kết quả mong muốn.
- ✓ Chọn người và giao nhiệm vụ.
- ✓ Giao quyền hạn để thực hiện nhiệm vụ đó.
- ✓ Yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm.
- ✓ Kiểm tra theo dõi



## CHƯƠNG VII TỔ CHỨC

### 4.4. Các nguyên tắc ủy quyền :

- ✓ Người được ủy quyền là cấp dưới phụ trách công việc.
- ✓ Ủy quyền không giảm trách nhiệm của người ủy quyền.
- ✓ Đảm bảo quyền lợi của người được ủy quyền.
- ✓ Xác định rõ nội dung, phạm vi của việc được ủy quyền.
- ✓ Ủy quyền phải tự giác không được áp đặt.
- ✓ Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin.
- ✓ Luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình ủy quyền.

## CASE 1 – 5 Phút

- Công ty có 16 nhân viên, tầm hạn quản trị là 4 cần có mấy cấp quản trị.
- Công ty có 16 nhân viên, tầm hạn quản trị là 2 cần có mấy cấp quản trị.

## CASE 2 – 5 Phút

- Có ý kiến cho rằng : “ *Khi nhà quản trị có đủ thời gian thực hiện công việc, thì không cần thiết phải ủy quyền*”.
- Nhóm 1 : Đưa ra các lý do bảo vệ quan điểm này.
- Nhóm 2 : Đưa ra các lý do bác bỏ quan điểm này.

## CASE 3 – 5 Phút

- Công ty có tên hiệu Vạn An chuyên sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm nệm, gối và các sản phẩm phụ trợ. Dự kiến sẽ tuyển từ 120 150 công nhân và đi vào hoạt động đầu năm 2008 Bạn là trưởng phòng nhân sự hãy lên kế hoạch sắp xếp các phòng ban chức năng và nêu lên nhiệm vụ và trách nhiệm của từng cá nhân trong mỗi phòng ban.
- Vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty theo mô hình ma trận trên cơ sở kế hoạch của trưởng phòng nhân sự

## CASE 4 – 5 Phút

- Công ty Thiên Ân có tổng cộng là 10 phòng ban và có số công nhân là 200. công ty dự định sẽ đầu tư vào 5 lĩnh vực khác nhau mỗi lĩnh vực là một dự án. Hãy vẽ cơ cấu tổ chức của công ty Thiên Ân theo mô hình ma trận

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG VIII

- ✓ Hiểu khái niệm điều khiển, lãnh đạo và động viên.
- ✓ Biết các phẩm chất và kỹ năng của người lãnh đạo.
- ✓ Biết các mô hình phong cách lãnh đạo thông dụng.
- ✓ Hiểu các lý thuyết động viên và biết cách ứng dụng.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 1. Khái niệm

- Điều khiển là chức năng liên quan đến các công việc
  - ✓ Tuyển dụng và huấn luyện nhân viên.
  - ✓ Lãnh đạo nhân viên.
  - ✓ Động viên nhân viên.
- Nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 2. Lãnh đạo

#### 2.1. Khái niệm

- ✓ **George Terry** “ Lãnh đạo là hoạt động gây ảnh hưởng đến con người để họ phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của nhóm”.
- ✓ **Paul Hersey** “ Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục tiêu chung”.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

▪ **Harold Koontz và Cyril O'Donell** “ Lãnh đạo là sự gây ảnh hưởng đến con người nhằm theo đuổi việc đạt được mục tiêu chung”.

▪ **Hemphill & Coons** “ Lãnh đạo là cư xử của một cá nhân khi chỉ đạo các hoạt động của nhóm nhằm đạt tới mục tiêu chung”.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 2.2. Đặc điểm của lãnh đạo

- ✓ Gây ảnh hưởng đến cá nhân hay nhóm người.
- ✓ Nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Chỉ thực hiện được khi có đối tượng bị lãnh đạo.

### 2.3. Người lãnh đạo thực hiện việc lãnh đạo khi

- ✓ Giao việc cho nhân viên.
- ✓ Hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc.
- ✓ Cùng nhân viên thực hiện mục tiêu của tổ chức.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 3. Người lãnh đạo

#### 3.1. Khái niệm

- ✓ Là người nhận được sự ủng hộ của nhiều người.
- ✓ Là người gây được ảnh hưởng đến người khác.
- ✓ Người lãnh đạo không nhất thiết phải là nhà quản lý.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

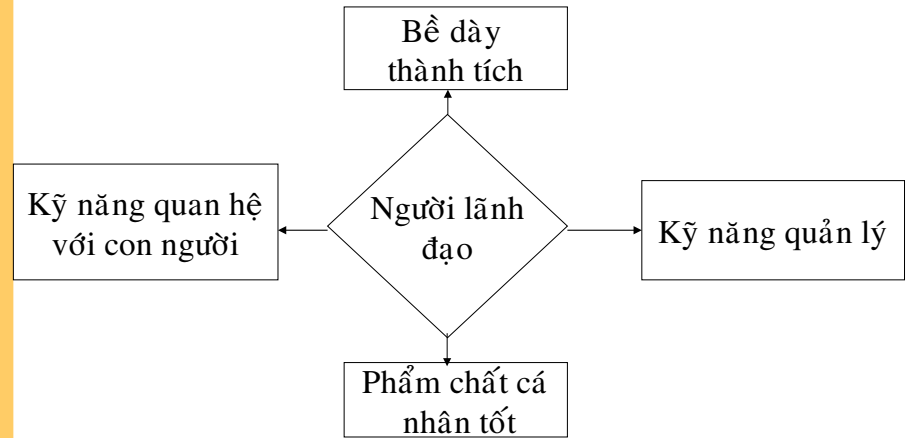
### 3.2. Các phẩm chất và kỹ năng của người lãnh đạo

- ✓ Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác.
- ✓ Khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác.
- ✓ Kỹ năng quản lý.
- ✓ Kiên định.
- ✓ Đáng tin cậy
- ✓ Chính trực
- ✓ Công bằng
- ✓ Biết lắng nghe.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

- ✓ Nhất quán
- ✓ Quan tâm đến mọi người chân thành
- ✓ Bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể
- ✓ Đánh giá công trạng đúng người
- ✓ Sát cánh với tập thể khi khó khăn
- ✓ Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể
- ✓ Có một quá trình phấn đấu và thành công

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN



## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 4. Phong cách lãnh đạo

#### 4.1. Khái niệm

- ✓ Là cách người lãnh đạo tác động đến cấp dưới khi thúc đẩy họ thực hiện mục tiêu.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 4.2. Mô hình Kust Lewin

#### 4.2.1. Phong cách lãnh đạo độc đoán

##### ▪ Đặc điểm

- ✓ Người lãnh đạo ra quyết định dựa vào kinh nghiệm.
- ✓ Quyền lực tập trung ở người lãnh đạo.
- ✓ Nhân viên là người nhận và thi hành mệnh lệnh.
- ✓ Người lãnh đạo thường xuyên kiểm tra cấp dưới.
- ✓ Thông tin trong tổ chức là một chiều từ trên xuống.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### ▪ Ưu điểm

✓ Giúp cho việc ra quyết định nhanh.

### ▪ Nhược điểm

✓ Không phát huy năng lực của cấp dưới.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 4.2.2. Phong cách lãnh đạo dân chủ

#### ▪ Đặc điểm

✓ Có tham khảo ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định.

✓ Người lãnh đạo phân quyền cho cấp dưới nhiều hơn.

✓ Thường lấy ý kiến của đại đa số để ra quyết định.

✓ Thông tin trong tổ chức là hai chiều.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### ▪ Ưu điểm

✓ Phát huy năng lực của cấp dưới.

### ▪ Nhược điểm

✓ Tốn nhiều thời gian để ra quyết định.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 4.2.3. Phong cách lãnh đạo tự do

#### ▪ Đặc điểm

✓ Người lãnh đạo ít can thiệp vào công việc cấp dưới.

✓ Cấp dưới được tự do trong công việc.

✓ Người lãnh đạo sử dụng rất ít quyền lực.

✓ Người lãnh đạo hỗ trợ phương tiện và thông tin.

✓ Thông tin trong tổ chức là thông tin ngang.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### ▪ Ưu điểm

✓ Phát huy tốt năng lực của cấp dưới.

### ▪ Nhược điểm

✓ Dễ xảy ra tình trạng hỗn loạn, vô tổ chức.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 5. Cơ sở để lựa chọn phong cách lãnh đạo

- ✓ Đặc điểm của cấp dưới : tuổi tác, trình độ, kinh nghiệm, giới tính, cá tính.
- ✓ Giai đoạn phát triển của tập thể và nhóm.
- ✓ Phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo.
- ✓ Tình huống cụ thể.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 6. Động viên :

#### 6.1. Khái niệm

Là làm cho nhân viên hăng hái, nhiệt tình và có trách nhiệm với công việc để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc.

#### 6.2. Quá trình tạo ra động cơ làm việc



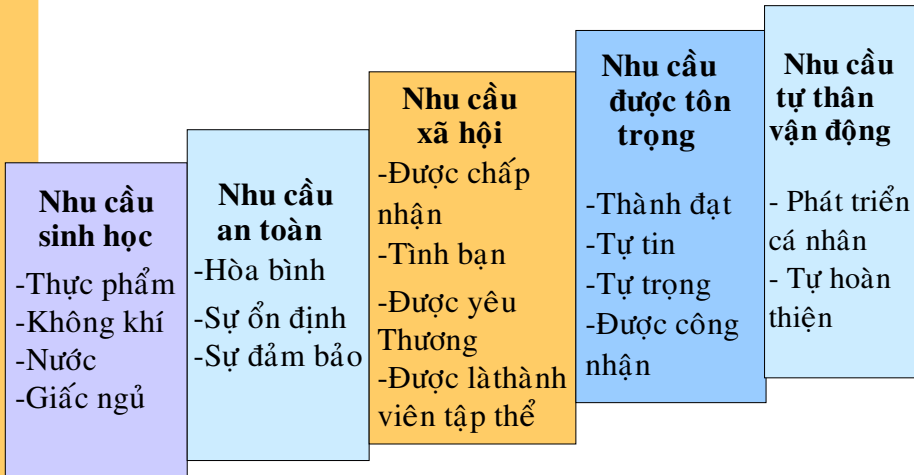
## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 6.3. Các lý thuyết động viên

#### 6.3.1. Lý thuyết các bậc thang nhu cầu của Maslow

- ✓ Chia nhu cầu của con người thành 5 cấp bậc.
- ✓ Các cấp bậc nhu cầu được xếp từ thấp đến cao.
- ✓ Các nhu cầu bậc thấp là nhu cầu sinh học và an toàn.
- ✓ Các nhu cầu bậc cao là nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và tự thể hiện.
- ✓ Con người chỉ chú ý đến nhu cầu bậc cao, nếu nhu cầu thấp hơn được thỏa mãn.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN



## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

- **Áp dụng**
  - ✓ Đáp ứng các nhu cầu bậc thấp trước ở mức cơ bản.
  - ✓ Chú trọng đến việc thỏa mãn các nhu cầu bậc cao.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 6.3.2. Lý thuyết bản chất con người của Mc.Gregor

#### ▪ Bản chất X

- ✓ Lười biếng, không thích làm việc.
- ✓ Không muốn nhận trách nhiệm.
- ✓ Chỉ làm việc khi người khác bắt buộc.

#### ▪ Biện pháp

- ✓ Kích thích bằng vật chất.
- ✓ Giao công việc cụ thể.
- ✓ Thường xuyên đôn đốc kiểm tra.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

#### ▪ Bản chất Y

- ✓ Thích làm việc, biết tự kiểm soát để đạt mục tiêu.
- ✓ Sẵn sàng nhận trách nhiệm.
- ✓ Có khả năng sáng tạo trong công việc.

#### ▪ Biện pháp

- ✓ Dành cho họ nhiều quyền quyết định trong công việc.
- ✓ Tôn trọng sáng kiến của họ.
- ✓ Tạo điều kiện để họ phát huy năng lực.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 6.3.3. Lý thuyết động viên của Herzberg

#### □ Các yếu tố bình thường

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Không có tính chất động viên.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt, nhân viên vẫn làm việc bình thường.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện không tốt, nhân viên sẽ bất mãn.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

#### ▪ Các yếu tố bình thường

- ✓ Điều kiện làm việc.
- ✓ Chính sách và qui định của công ty.
- ✓ Phương pháp giám sát.
- ✓ Mối quan hệ giữa các cá nhân.
- ✓ Tiền lương.
- ✓ Địa vị.
- ✓ Sự ổn định của công việc.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

#### □ Các yếu tố động viên

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Có tính chất động viên.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt, nhân viên sẽ tích cực trong công việc.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện không tốt, nhân viên vẫn làm việc bình thường.

## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

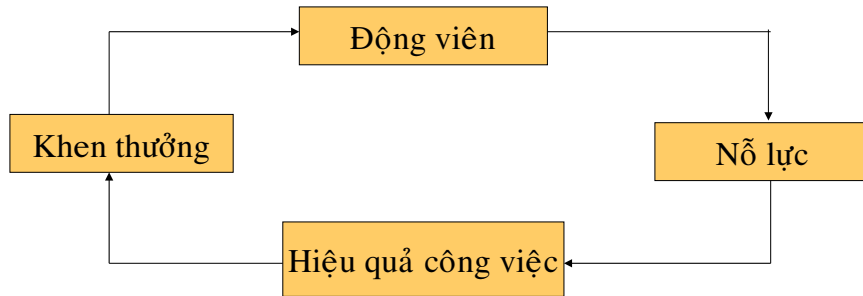
#### ▪ Các yếu tố động viên

- ✓ Sự công nhận.
- ✓ Trách nhiệm trong công việc.
- ✓ Cơ hội phát triển.
- ✓ Bản thân công việc.
- ✓ Thành đạt.



## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

### 6.3.4. Thuyết kỳ vọng



## CHƯƠNG VIII ĐIỀU KHIỂN

- **Khen thưởng**
  - ✓ Sự công nhận.
  - ✓ Trách nhiệm trong công việc.
  - ✓ Cơ hội phát triển.
  - ✓ Bản thân công việc.
  - ✓ Sự thành đạt.

## CASE 1 – 5 Phút

- Bạn dùng biện pháp nào để thuyết phục nhân viên làm việc
  - ✓ Dùng vũ lực.
  - ✓ Quát mắng nhân viên.
  - ✓ Dỗ ngọt bằng lời lẽ thuyết phục.
  - ✓ Khen họ làm việc tốt.
  - ✓ Khơi gợi những tình cảm tốt đẹp ở họ.
  - ✓ Nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc.
  - ✓ Cố gắng làm cho công việc hứng thú hơn.
  - ✓ Nhắc nhở họ về nhiệm vụ.
  - ✓ Hứa hẹn sẽ thưởng họ như bao một bữa ăn.
  - ✓ Đe dọa.
  - ✓ Cho họ thấy hậu quả khi họ không thực hiện công việc.

## CASE 2 – 5 Phút

- **Các biện pháp sau đây đáp ứng cho nhu cầu nào**
  - ✓ Bữa ăn trưa
  - ✓ Khen ngợi nhân viên hoàn thành công việc.
  - ✓ Thành lập câu lạc bộ sinh cùng năm.
  - ✓ Bảng hướng dẫn an toàn.
  - ✓ Nhân viên có cơ hội được làm công việc họ ưa thích.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG IX

- ✓ Hiểu khái niệm, vai trò và nguyên tắc kiểm tra.
- ✓ Nắm được qui trình thực hiện việc kiểm tra.
- ✓ Biết các loại hình kiểm tra thông dụng.
- ✓ Biết các công cụ phục vụ cho việc kiểm tra.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### 1. Khái niệm, vai trò và các nguyên tắc kiểm tra

#### 1.1. Khái niệm

- Kiểm tra là chức năng liên quan đến các công việc :
- ✓ Đề ra tiêu chuẩn kiểm tra.
- ✓ Đo lường kết quả thực hiện và so sánh với tiêu chuẩn.
- ✓ Phát hiện sai lệch và đưa ra biện pháp điều chỉnh.
- Nhằm đảm bảo đạt các mục tiêu của doanh nghiệp.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

#### 1.2. Vai trò của kiểm tra

- ✓ Đảm bảo kết quả thực hiện phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Biết được tiến độ và chất lượng thực hiện công việc của các bộ phận và cá nhân.
- ✓ Bảo đảm các nguồn lực của doanh nghiệp được sử dụng hiệu quả.
- ✓ Phát hiện kịp thời sai lệch của các bộ phận và cá nhân để đưa ra biện pháp điều chỉnh.

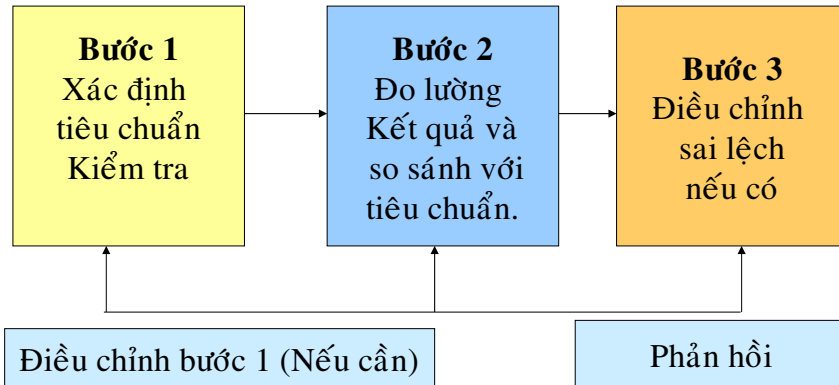
## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

#### 1.3. Các nguyên tắc khi thực hiện kiểm tra

- ✓ Kiểm tra phải dựa vào kế hoạch của doanh nghiệp.
- ✓ Kiểm tra phải dựa vào đối tượng được kiểm tra.
- ✓ Kiểm tra phải đáp ứng theo yêu cầu của nhà quản trị.
- ✓ Kiểm tra phải cho thấy sự sai lệch.
- ✓ Kiểm tra phải khách quan.
- ✓ Kiểm tra phải phù hợp bầu không khí doanh nghiệp.
- ✓ Kiểm tra phải tiết kiệm.
- ✓ Kiểm tra phải đưa ra biện pháp điều chỉnh.
- ✓ Kiểm tra phải thực hiện ở những điểm trọng yếu.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### 2. Quy trình kiểm tra



## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### ▪ Xác định tiêu chuẩn kiểm tra

- ✓ Tiêu chuẩn là cơ sở để đo lường kết quả.
- ✓ Tiêu chuẩn thường là các mục tiêu.
- ✓ Đơn vị đo lường của tiêu chuẩn có thể là :
  - Đơn vị định lượng như số sản phẩm, số giờ, số tiền.
  - Đơn vị định tính như các khái niệm tốt, hiệu quả.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### ▪ Đo lường kết quả thực hiện

- ✓ Đo lường kết quả thực hiện.
- ✓ So sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn.
- ✓ Phát hiện sai lệch và chỉ ra sự sai lệch.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### ▪ Điều chỉnh sai lệch

- ✓ Phân tích nguyên nhân dẫn đến sai lệch.
- ✓ Đưa ra biện pháp điều chỉnh.
- ✓ Thực hiện việc điều chỉnh sai lệch.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### 3. Các loại hình kiểm tra

#### 3.1. Kiểm tra lường trước

- **Đặc điểm**
  - ✓ Được tiến hành trước khi thực hiện công việc.
  - ✓ Tiên đoán các vấn đề có thể xảy ra để ngăn ngừa.
- **Tác dụng**
  - ✓ Giúp doanh nghiệp đối phó với bất trắc ở tương lai.
  - ✓ Giúp doanh nghiệp tránh sai sót ngay từ đầu.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### 3.2. Kiểm tra đồng thời :

- **Đặc điểm**
  - ✓ Được tiến hành trong khi thực hiện công việc.
  - ✓ Giám sát trực tiếp trong khi thực hiện công việc.
- **Tác dụng**
  - ✓ Phát hiện kịp thời những sai sót.
  - ✓ Đưa ra biện pháp điều chỉnh kịp thời.

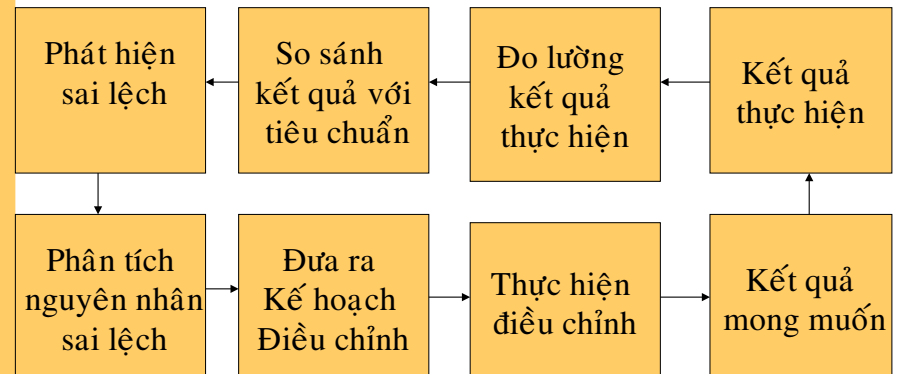
## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### 3.3. Kiểm tra phản hồi :

- **Đặc điểm**
  - ✓ Được thực hiện sau khi kết thúc công việc.
- **Tác dụng**
  - ✓ Xác định kết quả thực hiện có đạt mục tiêu không.
  - ✓ Rút kinh nghiệm để lập các kế hoạch mới tốt hơn.
  - ✓ Thúc đẩy các cá nhân thực hiện công việc tốt hơn.
- **Nhược điểm**
  - ✓ Không phát hiện kịp thời các sai sót.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### ▪ Vòng lặp của kiểm tra phản hồi



## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### 4. Các công cụ kiểm tra chủ yếu

#### 4.1. Kiểm tra ngân sách

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Giúp doanh nghiệp kiểm soát các khoản thu và chi.
- ✓ Giúp doanh nghiệp kiểm soát sử dụng các nguồn lực.

##### ▪ Các loại ngân sách chủ yếu

- ✓ Ngân sách doanh thu.
- ✓ Ngân sách chi phí.
- ✓ Ngân sách lợi nhuận.
- ✓ Ngân sách tiền mặt.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

#### 4.2. Kiểm tra bảng tổng kết tài sản

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Cho biết tăng giảm các loại tài sản và nguồn vốn.
- ✓ Cho biết cơ cấu giữa các loại tài sản và nguồn vốn.

#### 4.3. Kiểm tra bảng báo cáo thu nhập

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Cho biết tăng giảm doanh thu, chi phí và lợi nhuận
- ✓ Cho biết cơ cấu của các khoản chi phí và lợi nhuận.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

#### 4.4. Kiểm tra các tỷ số tài chính

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Cho biết khả năng thanh toán và trả nợ.
- ✓ Cho biết hiệu quả sử dụng vốn và khả năng sinh lời.

##### ▪ Các nhóm tỷ số tài chính chủ yếu

- ✓ Các tỷ số khả năng thanh toán.
- ✓ Các tỷ số nợ.
- ✓ Các tỷ số hoạt động
- ✓ Các tỷ số khả năng sinh lời.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

#### 4.5. Kiểm tra điểm hòa vốn

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Xác định tiêu thụ ở mức sản lượng nào thì hòa vốn.

#### 4.6. Kiểm tra hành vi

- ✓ Giám sát cấp dưới trong quá trình làm việc.

##### ▪ Tác dụng

- ✓ Phát hiện kịp thời sai sót để điều chỉnh.

## CHƯƠNG IX KIỂM TRA

### 4.7. Kỹ thuật phân tích thống kê

#### ▪ Tác dụng

- ✓ Đánh giá hiệu quả hoạt động trong quá khứ.
- ✓ Dự báo xu hướng phát triển trong tương lai.

### 4.8. Phân tích báo cáo của các phòng ban

#### ▪ Tác dụng

- ✓ Kiểm tra chất lượng công việc của các phòng ban.
- ✓ Đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả công việc.

## CASE 1 – 5 Phút

- Bạn được là người quản lý một nhóm nhân viên kinh doanh, hãy thiết lập các tiêu chuẩn kiểm tra để đánh giá từng nhân viên của bạn.

## CASE 2 – 5 Phút

- Bạn là người quản lý một nhóm nhân viên kinh doanh, hãy đưa ra 3 cách để bạn có thể kiểm tra được nhân viên của bạn.

## LÃNH ĐẠO

### I. LÃNH ĐẠO

#### 1. Khái niệm

- **Keith Davis** “ Lãnh đạo là năng lực thuyết phục những người khác hăng hái phấn đấu cho những mục tiêu đã xác định”.
- **George Terry** “Lãnh đạo là một hoạt động gây ảnh hưởng đến con người để họ phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của nhóm”.
- **Harold Koontz và Cyril O’Donell** “ Lãnh đạo là sự gây ảnh hưởng đến con người nhằm theo đuổi việc đạt được mục tiêu chung”
- **Hemphill & Coons** “ Lãnh đạo là cư xử của một cá nhân khi chỉ đạo các hoạt động của nhóm nhằm đạt tới mục tiêu chung”.

- **Paul Hersey và Ken Blanc Hard** “ Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục tiêu trong tình huống nhất định”.
- **Tannenbau Weschler& Masarik** “Lãnh đạo là sự tác động mang tính tương tác được thực hiện trong một tình huống, được chỉ đạo thông qua quá trình thông tin để đạt mục tiêu cụ thể”.
- **Rauch & Behling** “ Lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng tới những hoạt động của nhóm một cách có tổ chức để đạt tới mục tiêu”.

## 2. Đặc điểm của lãnh đạo :

- Lãnh đạo là quá trình tác động của nhà quản trị tới các cá nhân hoặc một nhóm người.
- Lãnh đạo chỉ thực hiện được khi có đối tượng bị lãnh đạo
- Lãnh đạo được thực hiện nhằm thực hiện các mục tiêu cụ thể.
- Lãnh đạo luôn gắn với những tình huống điều kiện cụ thể.

## II. NHÀ LÃNH ĐẠO :

**1.Khái niệm :** là những người không chỉ chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của bản thân mà còn phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động người khác hoặc tổ chức.

H Nhà lãnh đạo phải chịu áp lực tâm lý và đáp ứng những đòi hỏi khắt khe.

## 2.Các phẩm chất và kỹ năng cần có của người lãnh đạo :

### a) Phẩm chất của người lãnh đạo :

Thích ứng	Thống trị
Tham vọng	Xông xáo
Quyết đoán	Kiên trì
Có tinh thần hợp tác	Tự tin
Kiên quyết	Chịu đựng
Đáng tin cậy	Sẵn sàng nhận trách nhiệm

## 3. Nhà lãnh đạo thực hiện việc lãnh đạo khi :

- Cần sự giúp đỡ của nhân viên.
- Giao việc cho nhân viên.
- Yêu cầu nhân viên hoàn thành một công việc.
- Khi thực hiện những đổi mới trong tổ chức.

## 4.Tác động của lãnh đạo tới hành vi của nhân viên :

- Họ tích cực, nhiệt tình tham gia.
- Họ phục tùng chấp hành.
- Kháng cự, phản đối (*phản đối, trì hoãn công việc, từ chối, chấp hành nhưng ngầm phá hoại*).

## b) Kỹ năng của người lãnh đạo

Tài giỏi, thông minh, khéo léo, lành nghề	Thống trị
Nhận thức	Kỹ năng tổ chức
Sáng tạo	Kỹ năng thuyết phục
Ngoại giao, lịch thiệp	Kỹ năng xã hội
Diễn đạt thông tin tốt	
Hiểu biết về nhiệm vụ của nhóm	

### III. QUYỀN LỰC CƠ SỞ ĐỂ THỰC HIỆN LÃNH ĐẠO

#### 1. Quyền lực và các loại quyền lực :

Nhà lãnh đạo muốn thực hiện việc lãnh đạo cần phải có quyền lực. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần phải tạo ra quyền lực để lãnh đạo.

CÁC LOẠI QUYỀN LỰC	NỘI DUNG
<b>1. Quyền lực vị trí (Do vị trí mang lại quyền lực)</b>	Quyền hạn do tổ chức qui định chính thức gồm: -Quyền kiểm soát thông tin. -Quyền khen thưởng và kỷ luật. -Quyền kiểm soát các nguồn lực được giao. -Quyền kiểm soát môi trường làm việc.

CÁC LOẠI QUYỀN LỰC	NỘI DUNG
<b>2. Quyền lực cá nhân</b>	-Do năng lực, kinh nghiệm bản thân. -Do quan hệ giao tiếp và quen biết. -Do uy tín cá nhân, phẩm chất cá nhân.
<b>3. Quyền lực chính trị</b>	-Quyền liên kết giữa các cá nhân với các tổ chức khác. -Quyền cụ thể hóa các qui định và quyết định. -Quyền hợp tác, liên minh.

1 Quyền lực được tạo thành có thể mất đi theo thời gian.

▪ Quyền lực được sử dụng tốt khi nhân viên thỏa mãn và hiệu quả công việc đạt được cao.

#### 2. Các chiến lược sử dụng để tạo quyền lực cho nhà lãnh đạo :

CHIẾN LƯỢC	NỘI DUNG
<b>1. Chiến lược thân thiện</b>	Gây thiện cảm với nhân viên để họ có suy nghĩ tốt về ta bằng cách : -Làm cho nhân viên cảm thấy họ quan trọng. -Công nhận tài năng và kết quả làm việc của nhân viên. -Luôn cư xử một cách thân thiện. -Luôn thông cảm với khó khăn của nhân viên.

CHIẾN LƯỢC	NỘI DUNG
<b>2. Chiến lược mặc cả, trao đổi.</b>	Thương lượng giải quyết vấn đề trên cơ sở hai bên cùng có lợi. -Đưa ra phần thưởng. -Đưa ra sự giúp đỡ cho công việc. -Đưa ra các thay đổi về trách nhiệm và nghĩa vụ. -Nhắc về công việc trong quá khứ.
<b>3. Chiến lược đưa ra lý do.</b>	Đưa ra thông tin chứng cứ, để bào chữa thuyết phục ý kiến của mình. -Đưa ra những lý do cho các quyết định. -Đưa ra thông tin để thuyết phục cho quyết định. - Giải thích chi tiết logic lý do cho việc làm của mình.



CHIẾN LƯỢC	NỘI DUNG
<b>4. Chiến lược quyết đoán.</b>	Đưa ra các quyết định táo bạo, khi gặp khó khăn. -Kiểm tra hoạt động của nhân viên. -Đưa ra những đòi hỏi, yêu cầu. -Đưa ra mục tiêu công việc quyết đoán. - Đưa ra phương án thực hiện công việc quyết đoán. -Thực hiện đúng các qui định, thỏa thuận.
<b>5. Chiến lược tham khảo cấp trên</b>	Tranh thủ ý kiến của cấp trên, đề cập đến mong muốn nguyện vọng của cấp trên. -Đề nghị cấp tạo sức ép với nhân viên. -Tham khảo ý kiến với cấp trên khi ra quyết định.

CHIẾN LƯỢC	NỘI DUNG
<b>6. Chiến lược liên minh.</b>	Sử dụng người khác để tạo uy tín cho mình, đạt được sự ủng hộ của các đồng nghiệp. -Đạt được sự ủng hộ của người khác, đồng nghiệp. -Sử dụng các cuộc họp để trình bày những ý kiến.
<b>7. Chiến lược trừng phạt</b>	Rút bớt những đặc quyền, đặc lợi, quyền hạn... của một nhân viên trong hoạt động, trong trường hợp cần thiết sẽ sử dụng quyền lực để trừng phạt. -Không cho nhân viên giữ vị trí đó nữa. -Kiểm soát hoạt động của nhân viên chặt chẽ.

#### IV. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO :

Là những mô hình hoặc cách mà nhà lãnh đạo thường sử dụng để tác động đến cấp dưới trong quá trình thúc đẩy thực hiện mục tiêu tổ chức.

##### 1. Mô hình Kust Lewin

Phong cách	Đặc điểm	Ưu điểm	Nhược điểm
<b>Độc đoán</b>	-Người lãnh đạo nắm các thông tin quan hệ trong tổ chức. -Tập trung quyền lực ở người lãnh đạo. -Các quyết định được xây dựng do kinh nghiệm của người lãnh đạo. - Thông tin trong tổ chức được thực hiện một chiều từ trên xuống.	Giải quyết nhanh các nhiệm vụ.	Không tận dụng sự sáng tạo và kinh nghiệm người dưới quyền.

Phong cách	Đặc điểm	Ưu điểm	Nhược điểm
<b>Dân chủ</b>	-Thu hút nhiều nhân viên tham gia thảo luận, lựa chọn các phương án quyết định. -Nhà lãnh đạo chỉ giải quyết các vấn đề quan trọng, các vấn đề khác giao cho cấp dưới. -Có sự tham gia ý kiến của tập thể trong phân công và đánh giá công việc. -Dòng thông tin hai chiều	Khai thác được sáng kiến của người dưới quyền.	Tổn kém thời gian.

Phong cách	Đặc điểm	Ưu điểm	Nhược điểm
<b>Tự do</b>	-Nhà lãnh đạo ít tham gia vào công việc của nhóm. -Cấp dưới được tự do tham gia hoạt động, được nhận tối đa thông tin. -Cấp dưới tự làm việc theo cách thức họ cảm thấy tốt nhất. -Thông tin theo chiều ngang.	Phát huy cao sáng kiến của nhân viên.	Dễ nảy sinh tình trạng hỗn loạn vô tổ chức.

## 2. Mô hình của trường đại học bang

### OHIO

- Có 04 dạng phong cách lãnh đạo

<b>Nhiều</b>	Con người : cao Công việc : Thấp	Con người : nhiều Công việc : nhiều
Quan tâm đến con người.	S3	S2
	Con người : ít Công việc : ít	Con người : ít Công việc : nhiều
S4	S1	
<b>Ít</b>	Quan tâm đến công việc	
		<b>Nhiều</b>

- S1 : Nhà lãnh đạo chủ yếu hướng tới công việc, ít quan tâm đến yếu tố con người.
- S2 : Nhà lãnh đạo theo đuổi việc đạt năng suất cao, đồng thời duy trì sự đoàn kết gắn bó trong nhóm( tổ chức).
- S3 : Nhà lãnh đạo quan tâm động viên, tạo sự hài hòa trong nhóm xây dựng tập thể tốt, thỏa mãn nhu cầu xã hội của người dưới quyền.
- S4 : Nhà lãnh đạo đóng vai trò thụ động để mặc tình thế xảy ra.

## V. LỰA CHỌN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

