



ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

Học phần

QUẢN TRỊ HỌC



NỘI DUNG HỌC PHẦN

I. Những vấn đề chung

Chương 1. Những vấn đề chung

Chương 2. Sự phát triển của lý thuyết quản trị

Chương 3. Môi trường của tổ chức

Chương 4. Hoạch định

Chương 5. Tổ chức

Chương 7. Lãnh đạo

Chương 9. Kiểm tra

Chương 6. Bố trí nhân sự & QT NNL

Chương 8. Quản lý nhóm làm việc

Chương 10. Truyền thông

Chương 11. Quyết định quản trị

II. Chức năng quản trị

III. Kỹ năng quản trị





Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG CỦA QUẢN TRỊ



NỘI DUNG CHƯƠNG

I. Tính tất yếu khách quan và tầm quan trọng của quản trị

II. Khái niệm về quản trị

III. Chức năng, vai trò, phạm vi và kỹ năng của nhà quản trị

IV. Đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu quản trị học



Hoạt động quản trị?

PICNIC



⇒
An toàn hơn
Tiết kiệm hơn
Thoải mái hơn
Vui vẻ hơn



I. Tính tất yếu khách quan và tầm quan trọng

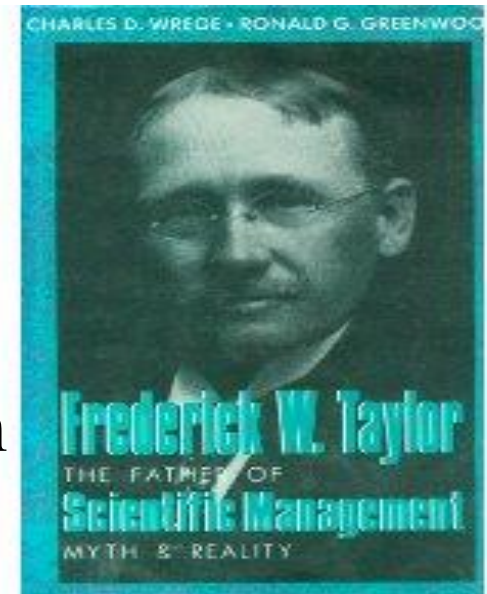


Sự hợp tác và phân công lao động



I. Tính tất yếu khách quan và tầm quan trọng của quản trị

- ❖ Năm 1911, FREDERICK W. TAYLOR cho ra đời cuốn sách nổi tiếng “Những nguyên tắc quản trị khoa học”.
- ❖ Quản trị là một yêu cầu tất yếu khách quan.
- ❖ Tầm quan trọng của quản trị thể hiện trong sự phát triển kinh tế.





Ví dụ: Nền kinh tế của Nam Triều Tiên

Chỉ tiêu	Năm	
	1962	1985
Tổng GNP (tỷ đô la)	2,3	83,1
Thu nhập tính theo đầu người (đôla/người)	87	2.032





II. Khái niệm về quản trị

1. Khái niệm về tổ chức

2. Định nghĩa về quản trị

3. Đặc điểm của quản trị

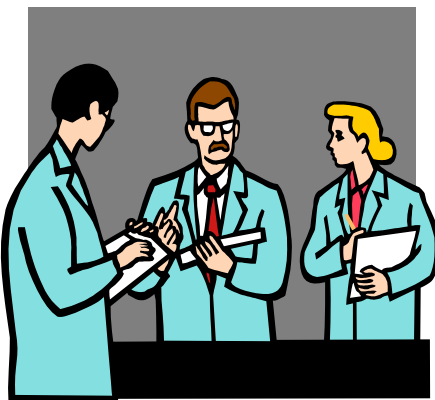
4. Các năng lực quản trị



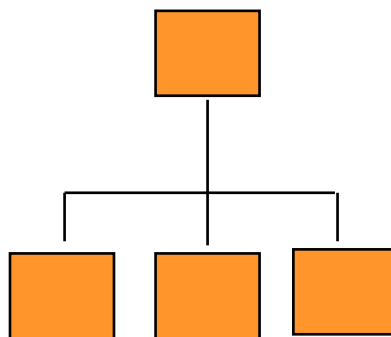
1. Khái niệm về tổ chức

❖ Tổ chức là một sự sắp xếp có hệ thống một nhóm người được nhóm gộp lại với nhau để đạt được những mục tiêu cụ thể.

Nhóm người



Cấu trúc

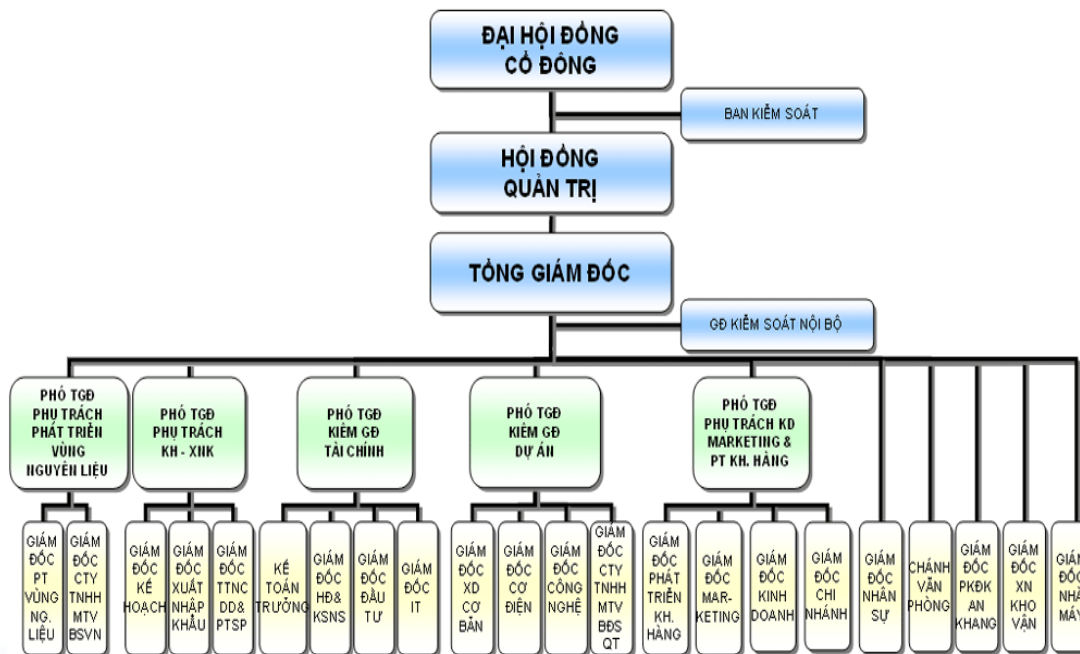


Mục tiêu



1. Khái niệm về tổ chức

Tập đoàn sữa Việt Nam - Vinamilk



Trở thành công ty sữa và thực phẩm **có lợi cho sức khỏe** với mức **tăng trưởng nhanh và bền vững nhất** tại thị trường Việt Nam.

1. Khái niệm về tổ chức

Tại sao trong tổ chức cần có quá trình quản trị?



→ hoạt động tập thể: xu hướng cá nhân hóa

→ sự hợp tác, phân công lao động và hướng đến mục tiêu chung của tổ chức

→ Quản trị





2. Định nghĩa về quản trị

- “Quản trị là nghệ thuật khiến cho công việc được thực hiện thông qua người khác”.

Mary Parker Follet

- “Quản trị là việc thiết lập và duy trì một môi trường nơi mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả, nhằm đạt các mục tiêu của nhóm”.

Harold Kootz & Cryril O'Donnell



- “Quản trị là tiến trình làm việc với con người và thông qua con người để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên có hạn”.



Robert Kreitner



2. Định nghĩa quản trị

- quá trình làm việc **với con người và thông qua con người**

❖ Không thể đạt mục tiêu của tổ chức chỉ bằng nỗ lực của 1 cá nhân

❖ Quản trị chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức





2. Định nghĩa quản trị

❖ **hoàn thành các mục tiêu** của tổ chức một cách **có hiệu quả**.

❖ Mục tiêu – Kết quả: hoạt động nhằm mục tiêu đã định

❖ Hiệu quả: xét đến mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra → lý do tồn tại của quản trị

❖ Kết quả

- Điều kiện cần
- Làm đúng việc

❖ Hiệu quả

- Điều kiện đủ
- Làm được việc



Những nhận xét về quản trị học

Quản trị là

- Quá trình tác động thường xuyên, liên tục, có tổ chức
- Chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị
- Phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, cá nhân, nguồn lực
- Đạt đến mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất



3. Đặc điểm của quản trị

- *Đối tượng quản trị là con người, quản trị con người là một công việc khó khăn và phức tạp.*
 - Đặc điểm tâm - sinh lý khác nhau.
 - Tâm lý con người hay thay đổi.
 - Trình độ và nhận thức khác nhau.
 - Con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội phức tạp.
- *Lao động quản trị: lao động trí lực là chủ yếu và đòi hỏi tính năng động sáng tạo.*
 - Tính mới
 - Tính ích lợi



➤ *Quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật*

- Tính khoa học:

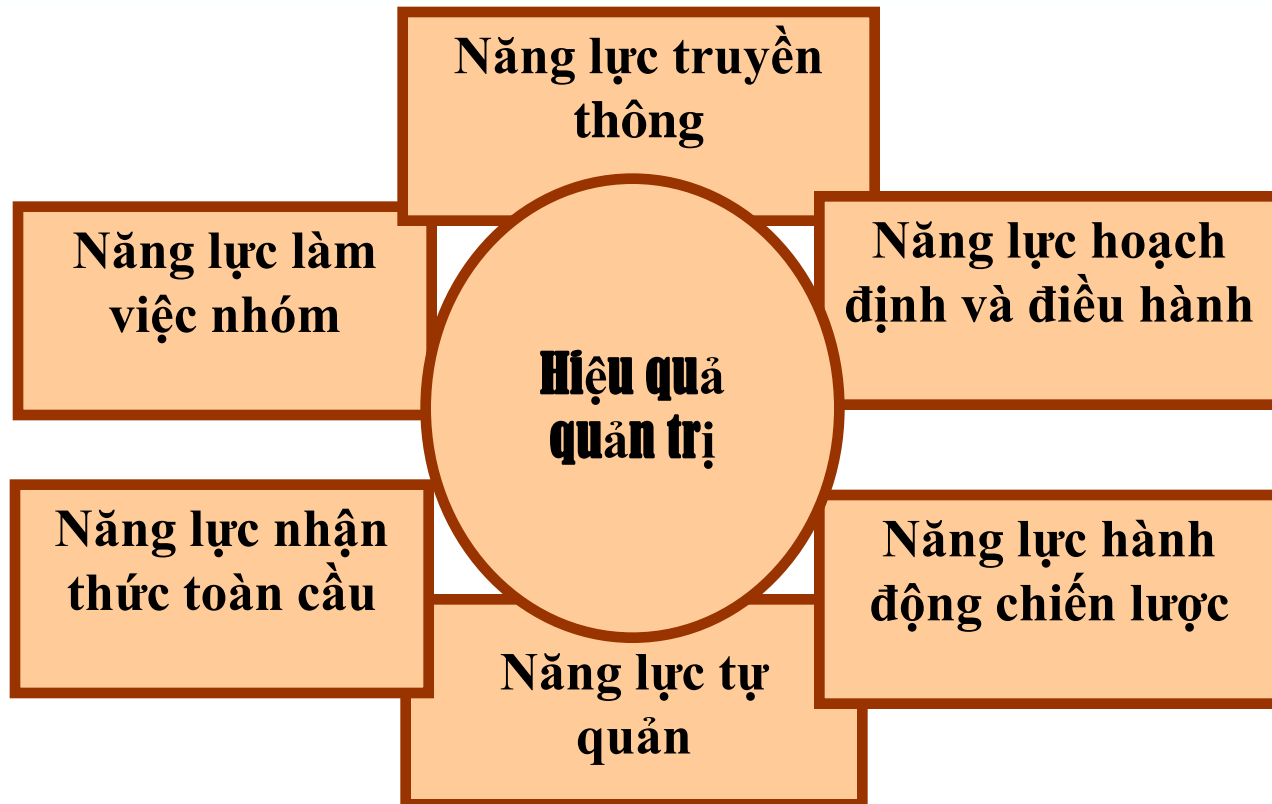
- Phù hợp với sự vận động của các quy luật khách quan.
- Vận dụng tốt các thành tựu nghiên cứu khoa học.
- Phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể.

- Tính nghệ thuật:

- Nghệ thuật sử dụng con người
- Nghệ thuật giáo dục con người.
- Nghệ thuật giao tiếp, đàm phán trong kinh doanh.
- Nghệ thuật ra quyết định.
- Nghệ thuật quảng cáo.
- Nghệ thuật bán hàng.



4. Các năng lực quản trị





III. Nhà quản trị

- 1. Định nghĩa nhà quản trị*
- 2. Các chức năng nhà quản trị*
- 3. Các vai trò của nhà quản trị*
- 4. Phạm vi và cấp bậc của nhà quản trị*
- 5. Các kỹ năng của nhà quản trị*





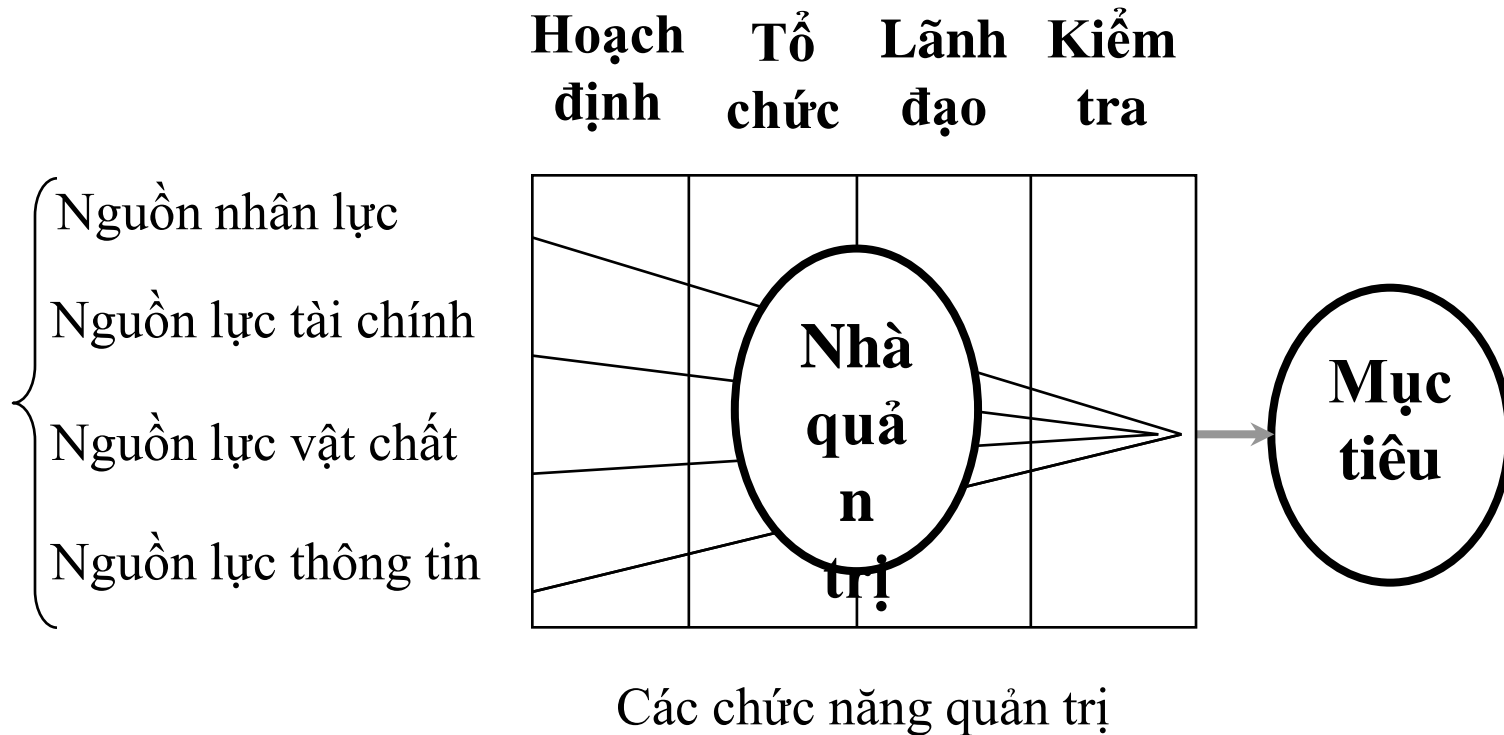
1. Định nghĩa nhà quản trị

- ❖ Nhà quản trị: người thuộc bộ phận chỉ huy hoạt động của người khác, có chức danh nhất định trong hệ thống quản trị và có trách nhiệm định hướng, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra hoạt động người khác.
- ❖ Người ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định.
- ❖ Người cùng làm việc với và thông qua người khác nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

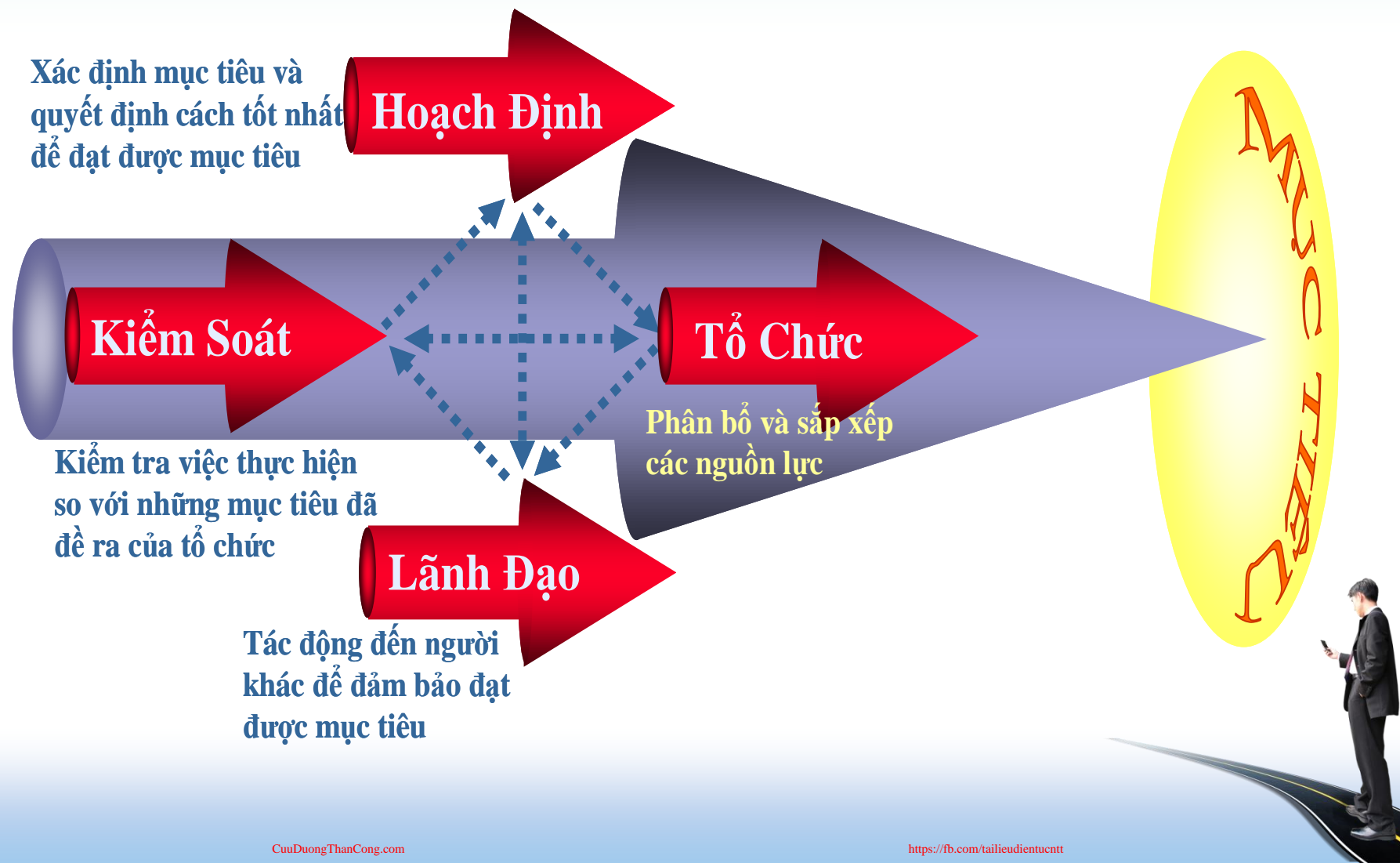


2. Các chức năng của nhà quản trị

a. Tiến trình quản trị



b. Chức năng quản trị



Hoạch định

1. Nội dung

- Xác định mục tiêu hoạt động
- Kế hoạch để đạt được mục tiêu

2. Ý nghĩa

- Chủ động chuẩn bị nguồn lực
- Tăng tính thống nhất trong quá trình thực hiện mục tiêu



VINAMILK - VFresh

- Phát triển SP mới – Nước ép trái cây trong năm 2009 – Chiếm 20% thị phần
- Xây dựng nhà máy sản xuất: 6/2009
- Tung sản phẩm ra thị trường và tăng dần thị phần: 6 tháng cuối năm 2009



Tổ chức

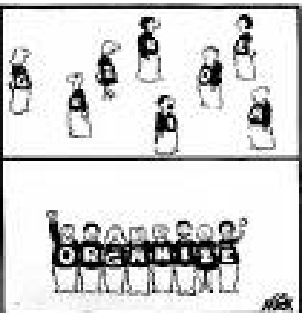
1. Nội dung

- Thiết lập một cấu trúc các mối quan hệ
 - Công việc cần thực hiện? Ai phụ trách?
 - Những bộ phận nào? Chức năng? Sự phối hợp?
-

2. Ý nghĩa

- Tạo môi trường nội bộ thuận lợi
 - Phân công nhiệm vụ rõ ràng, tránh chồng chéo
- Phối hợp tốt hơn các nguồn lực

Tổ chức là tiến trình xác định nơi ra các quyết định, ai sẽ thực hiện công việc và nhiệm vụ nào, và ai sẽ báo cáo cho ai trong công ty.





Tình huống quản trị

Ở một công ty nọ, ban giám đốc có giám đốc và hai phó giám đốc. Người trưởng phòng kế toán cần gửi bao nhiêu bản báo cáo cho các “sếp” cấp trên?



Tình huống QT

- ❖ Công ty A cần tuyển nhân viên ở bộ phận kế toán. Cuộc tuyển dụng đã bước vào giai đoạn cuối cùng, và vòng phỏng vấn cuối có 2 ứng viên. Họ phải trả lời câu hỏi của từng thành viên trong hội đồng tuyển chọn. Hội đồng tuyển chọn có 3 thành viên một người là giám đốc, người kia là trưởng phòng nhân lực và người còn lại là trưởng phòng kế toán. Anh chị nên tôn trọng ý kiến của ai? Vì sao?



Lãnh đạo

1. Nội dung

- Các hoạt động tác động, thúc đẩy, động viên người khác

2. Ý nghĩa

- Phát huy năng lực của nhân viên
- Nhân viên sẽ tự nguyện phấn đấu cho những mục tiêu của tổ chức



Lãnh đạo liên quan đến việc làm cho người khác thực thi các nhiệm vụ cần thiết bằng cách động viên họ hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.





Tình huống QT

- ❖ Nhân viên trẻ, rất có nhiều sáng kiến trong công ty. Tuy vậy buổi họp sáng thứ tư tuần trước anh ta đáng lẽ có mặt theo yêu cầu của sếp, nhưng anh ta đã đến rất trễ- sau gần 1h đồng hồ. Ngày hôm sau đúng vào ngày sinh nhật anh ta, ông sếp đến với 1 món quà trong tay. Ông giám đốc sẽ tặng cái gì trong hai món sau:
 - ❖ Đồng hồ
 - ❖ Bộ comlê.



Kiểm tra

1. Nội dung

- Đo lường thực hiện
 - So sánh thực hiện với kế hoạch
 - Điều chỉnh sai lệch (nếu cần thiết)
-

2. Ý nghĩa

- Đảm bảo công việc được thực hiện như kế hoạch đề ra

VINAMILK - VFresh

Đúng tiến độ về thời gian

Chỉ đạt 15% thị phần

→ Cần tăng cường chiến dịch quảng cáo, giới thiệu sản phẩm mới



3. Các vai trò nhà quản trị

10 Vai Trò Quản Trị của Mintzberg

Vai Trò Quan Hệ với Con Người



Vai Trò Đại Diện

Chào mừng khách, ký văn bản, luật lệ ...

Vai Trò Lãnh Đạo

Phối hợp & kiểm tra thuộc cấp ...



Vai Trò Liên Lạc

Quan hệ với người khác trong & ngoài tổ chức ...



10 Vai Trò Quản Trị của Mintzberg

Vai Trò Thông Tin

Thu Thập Thông Tin



Qua các báo, tạp chí, báo cáo ..., những thông tin nội bộ & bên ngoài tổ chức có thể ảnh hưởng đến tổ chức

Truyền Đạt Thông Tin Nội Bộ



Chuyển tải các thông tin trong nội bộ tổ chức thông qua các cuộc họp, điện thoại...

Truyền Thông ra Bên Ngoài



Cung cấp thông tin ra bên ngoài tổ chức thông qua các phương tiện thông tin...



10 Vai Trò Quản Trị của Mintzberg

Vai Trò Quyết Định



Doanh Nhân

Hành động như một người tiên phong, cải tiến các hoạt động của tổ chức, phát triển các chương trình hành động...

Giải Quyết các Xáo Trộn



Kịp thời đưa ra các quyết định đối phó với những biến cố bất ngờ xảy ra, không tiên liệu trước, những cuộc khủng hoảng...



Phân Phối Nguồn Lực

Phân bổ ngân sách, nhân lực, thời gian ...

Đàm Phán



Thương lượng, đàm phán...



4. Phạm vi và cấp bậc nhà quản trị

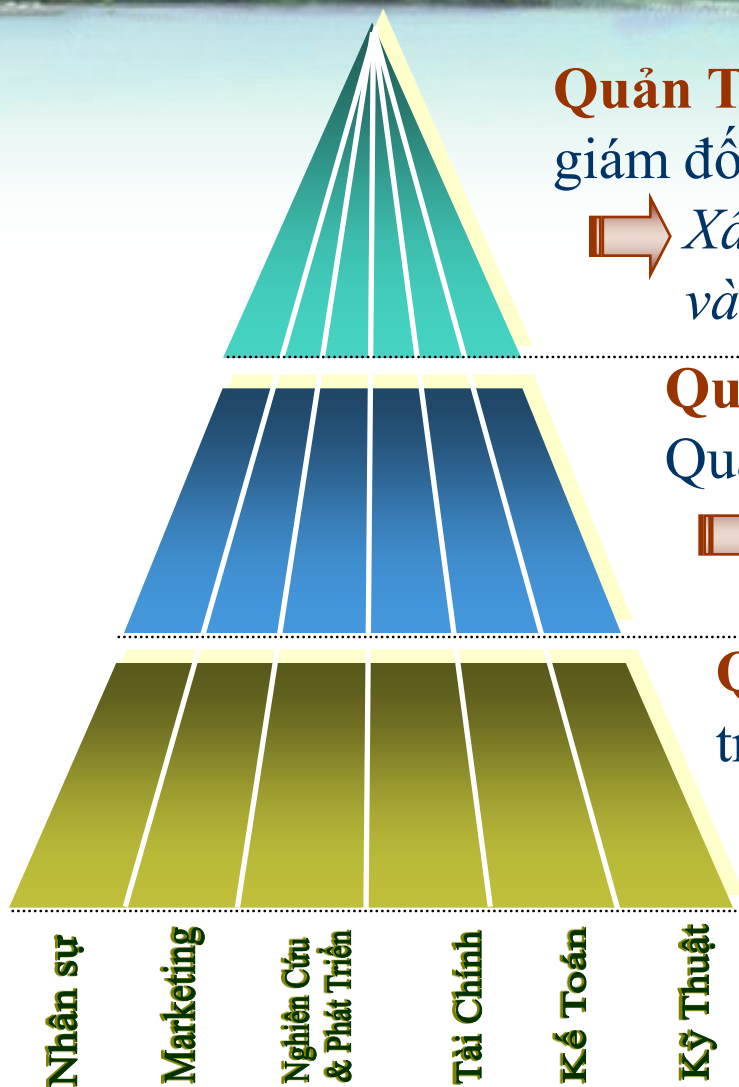
➤ *Phạm vi nhà quản trị*

- Các nhà quản trị chức năng (Functional managers)
- Các nhà quản trị tổng quát (General manager)

➤ *Cấp bậc nhà quản trị*

- Nhà quản trị cấp cao (CEO)
- Nhà quản trị cấp trung (Middle manager)
- Nhà quản trị cấp cơ sở (First-line manager)





Quản Trị Viên Cấp Cao: Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc, Giám đốc ...

⇒ *Xây dựng chiến lược, kế hoạch hành động và phát triển tổ chức*

Quản Trị Viên Cấp Trung: Trưởng phòng, Quản đốc, Cửa hàng trưởng ...

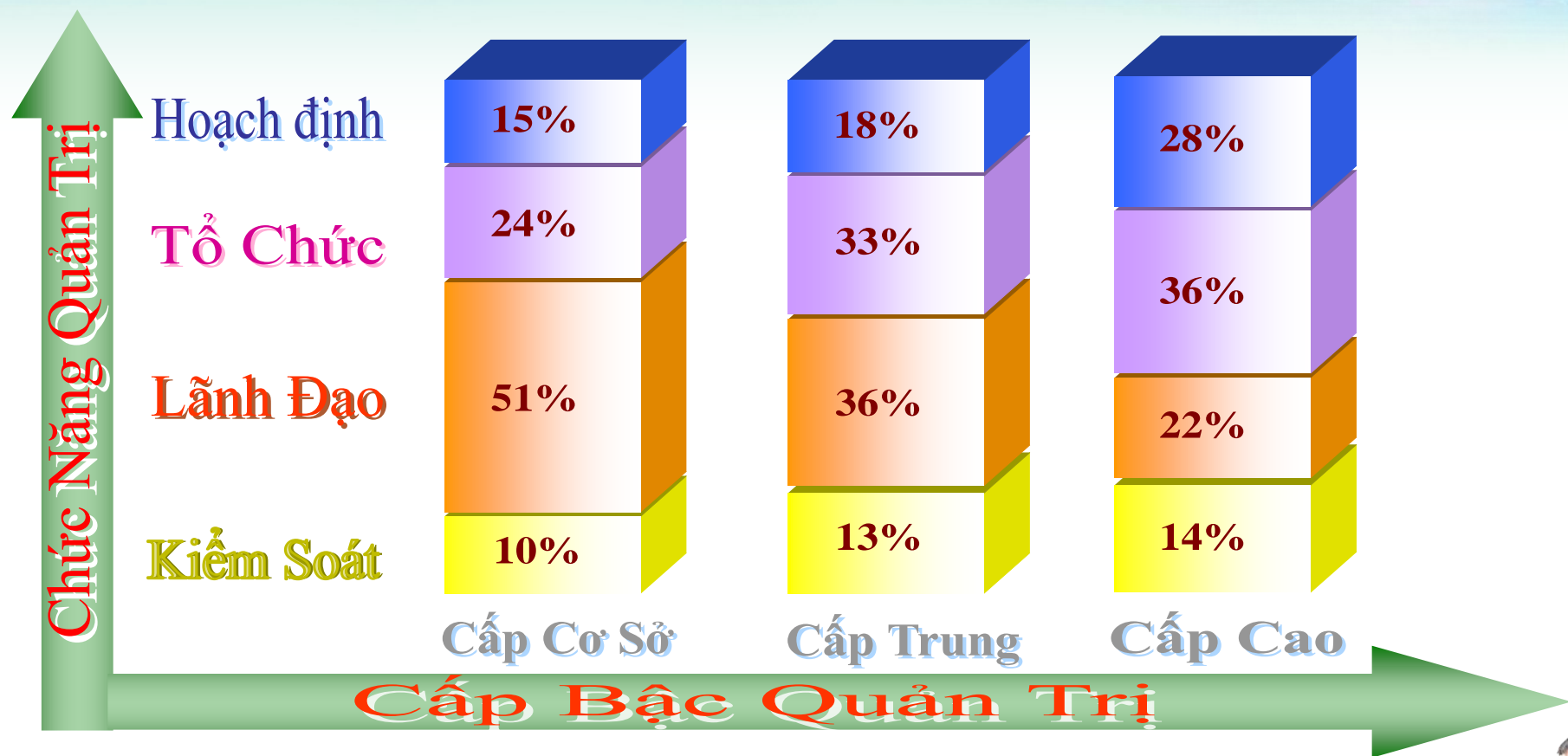
⇒ *Đưa ra các quyết định chiến thuật để thực hiện kế hoạch và chính sách của tổ chức*

Quản Trị Viên Cấp Cơ Sở: Tổ trưởng, Nhóm trưởng, Trưởng ca...

⇒ *Hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong công việc hàng ngày*

Quyết định của các cấp quản trị





Tỷ lệ % thời gian dành cho từng chức năng quản trị theo cấp bậc

5. Các kỹ năng nhà quản trị

3 Kỹ Năng Quản Trị

Cấp cao

Cấp trung

Cấp cơ sở



Kỹ Năng Tư Duy

Khả năng tổng hợp vấn đề của doanh nghiệp như một tổng thể và biết cách làm cho doanh nghiệp thích ứng với ngành, cộng đồng và thế giới

Kỹ Năng Nhân Sự

Khả năng của nhà quản trị để làm việc tốt như một thành viên trong nhóm & như một người lãnh đạo

Kỹ Năng Chuyên Môn

Khả năng hiểu biết và thành thạo về những lĩnh vực kỹ thuật/chuyên môn



Nhà quản trị sẽ là:?

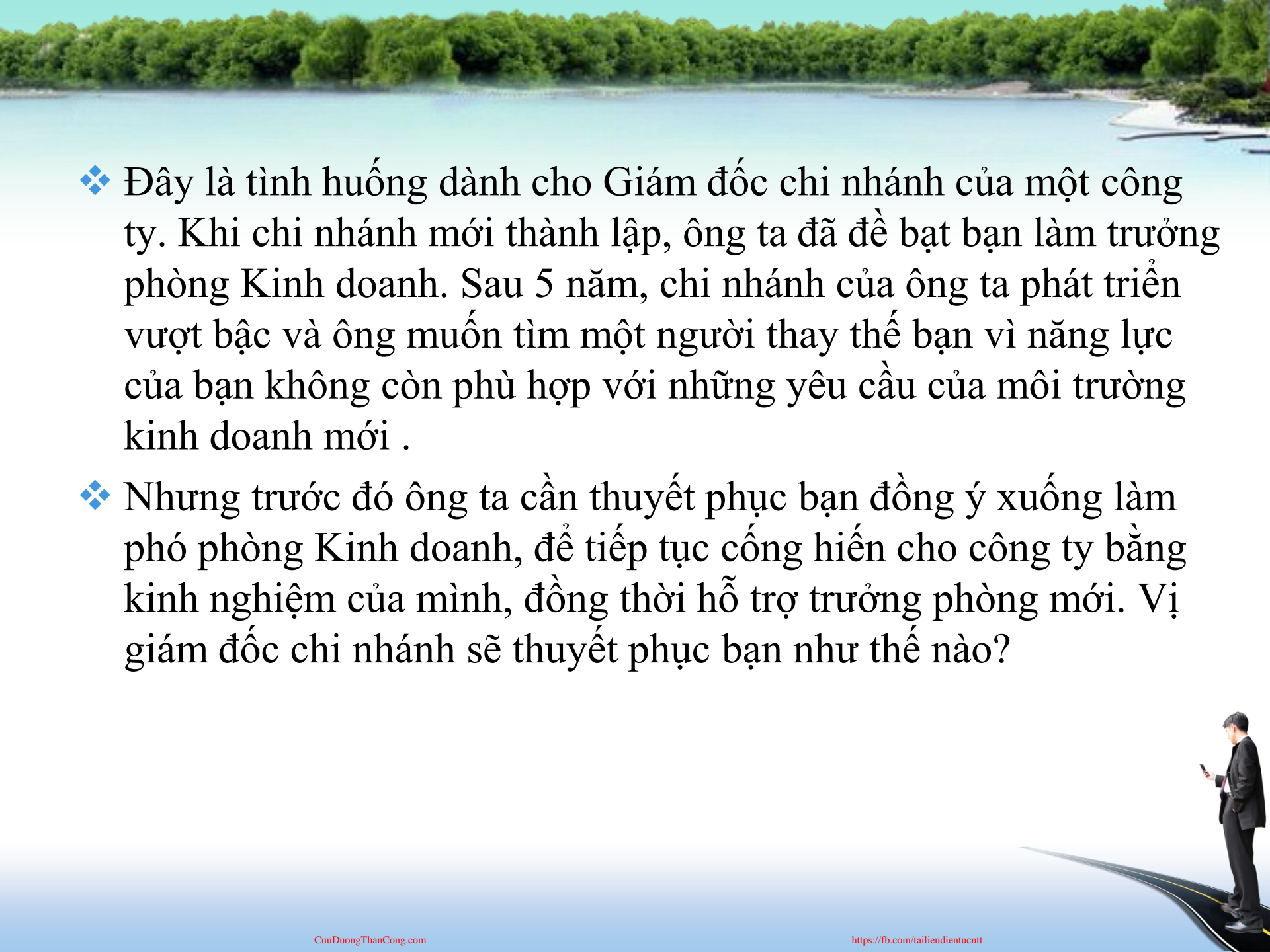


Xử lý tình huống

Đây là tình huống của một giám đốc chi nhánh. Phó giám đốc bán hàng của chi nhánh xin nghỉ dài hạn để chữa bệnh nên doanh số chi nhánh bị giảm sút, đặc biệt trong giai đoạn kinh tế khó khăn.

- ❖ Ông ta cố gắng tuyển gấp một phó giám đốc bán hàng mới nhưng vẫn chưa tìm được. Đúng lúc đó, ông nhận được đơn xin việc của một người mà năng lực và các yêu cầu khác đều phù hợp với vị trí này.
- ❖ Tuy nhiên, đó là một nhân sự cao cấp của công ty khách hàng. Đây là khách hàng quan trọng và mang lại doanh số lớn cho chi nhánh của ông ta. Nếu tuyển dụng người đó ông ta có thể sẽ làm mất lòng khách hàng. Vị giám đốc chi nhánh sẽ làm gì trong tình huống này ?





- ❖ Đây là tình huống dành cho Giám đốc chi nhánh của một công ty. Khi chi nhánh mới thành lập, ông ta đã đề bạt bạn làm trưởng phòng Kinh doanh. Sau 5 năm, chi nhánh của ông ta phát triển vượt bậc và ông muốn tìm một người thay thế bạn vì năng lực của bạn không còn phù hợp với những yêu cầu của môi trường kinh doanh mới .
- ❖ Nhưng trước đó ông ta cần thuyết phục bạn đồng ý xuống làm phó phòng Kinh doanh, để tiếp tục cống hiến cho công ty bằng kinh nghiệm của mình, đồng thời hỗ trợ trưởng phòng mới. Vị giám đốc chi nhánh sẽ thuyết phục bạn như thế nào?



Rào cản

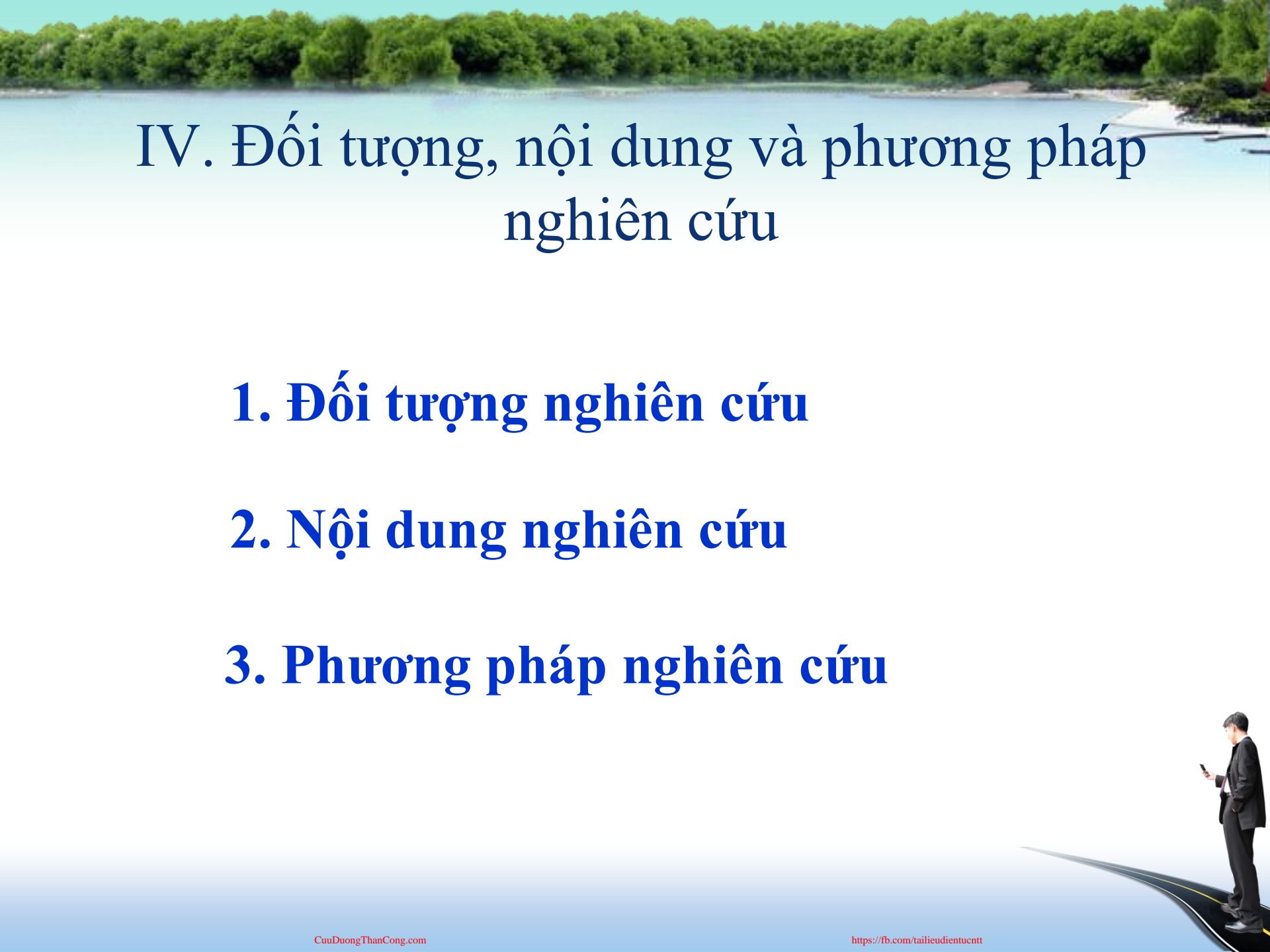
❖ Anh chưa thử, sao biết tôi không làm được?

2. Đang làm trưởng phòng tự dưng bị giáng xuống làm phó phòng, nếu nhận lời tôi còn mặt mũi nào với anh em trong phòng nữa?

3. Nếu anh thấy tôi không phù hợp làm Trưởng phòng kinh doanh nữa thì có thể cho tôi sang làm trưởng phòng một phòng khác, phòng nào cũng được.

4. Nếu khó khăn thế này thì tôi xin nghỉ việc vậy.





IV. Đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu

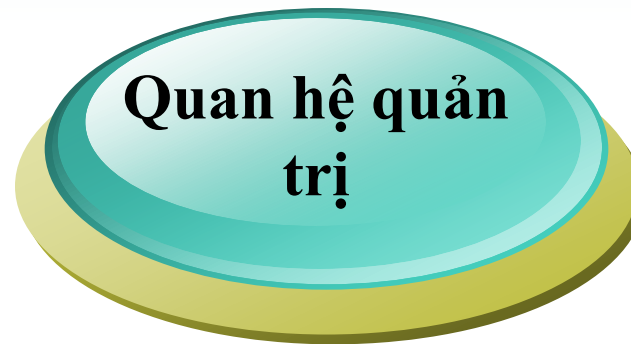
1. Đối tượng nghiên cứu

2. Nội dung nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu



1. Đối tượng nghiên cứu




Các mối quan hệ giữa người và người trong quá trình quản trị

Mối quan hệ giữa các cấp, các khâu trong hệ thống quản trị.





2. Nội dung nghiên cứu

- 
- Tổng quát về quản trị.
 - Những vấn đề mang tính nguyên tắc - quy luật.

- 
- Các chức năng, năng lực của quản trị.

- 
- Kỹ năng của nhà quản trị



3. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phép duy vật biện chứng MÁC-LÊNIN

Quan điểm tổng hợp

Quan điểm hệ thống

Quan điểm lịch sử

Vận dụng các phương pháp cụ thể của các khoa học khác

Phán đoán suy luận

Mô hình hóa

Sơ đồ hóa

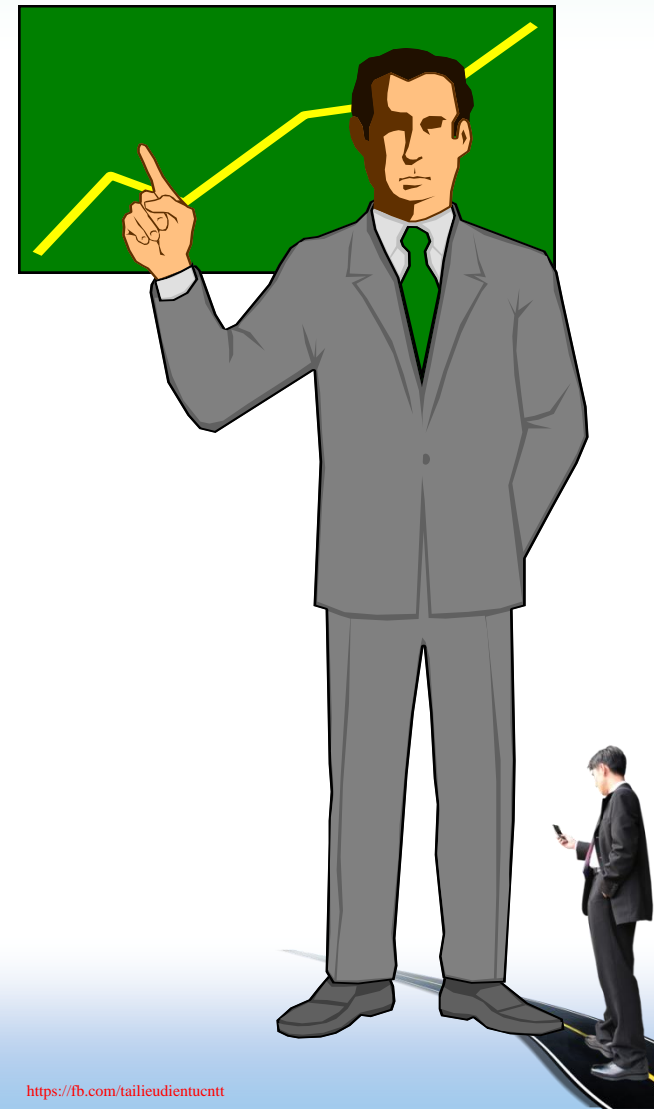
Thực nghiệm

Quan sát, phân tích, nghiên cứu



Kiến thức cần nắm

- Khái niệm về quản trị
- Các năng lực quản trị
- Chức năng của nhà quản trị
- Vai trò của nhà quản trị
- Kỹ năng nhà quản trị





Thank You!