

· BÀI 1 : ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ

Mục tiêu cần nắm:

- 1.Những khái niệm cơ bản về quản trị**
- 2.Vai trò và sự cần thiết của công tác quản trị**
- 3.Các cấp quản trị và các kỹ năng quản trị**
- 4.Các chức năng chủ yếu của nhà quản trị**

cuu duong than cong . com

1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ

Một số thuật ngữ

•- MENAGE: quản trị hay quản lý được dùng trong những hoàn cảnh khác nhau nhưng cùng được hiểu là những hoạt động nhằm hoạch định, tổ chức, Lãnh đạo, điều hành và kiểm tra, kiểm soát... một tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu nhất định.



- – **MANAGEMENT:** Là ngành Khoa học có lịch sử lâu đời và phong phú, nó nghiên cứu những vấn đề của quản lý, tổng hợp và khái quát những kinh nghiệm thành công trong quản lý thành những nguyên tắc, lý thuyết, và phương pháp ...tổng quát để quản lý một cách hiệu quả
- – **MANAGER:** Là các nhà quản trị /quản lý, thực hiện các hoạt động quản lý điều hành 1 tổ chức , 1 doanh nghiệp ...

2.Vai trò và sự cần thiết của công tác quản trị

1.Công việc quản lý/quản trị (menage) xuất hiện ngay từ buổi bình minh của lịch sử nhân loại, khi con người biết tập hợp lại thành từng bầy, từng nhóm để tồn tại và phát triển.

cuu duong than cong . com

Chính trong quá trình hoạt động này, con người đã đã hình thành nên các tổ chức với những quy mô khác nhau, nhằm liên kết các hoạt động và các nguồn lực với nhau để đạt được những mục đích chung, trên cơ sở những nguyên lý và nguyên tắc xác định trong những điều kiện cụ thể.

Xuất phát từ những điều kiện và phương pháp khác nhau trong quản lý, đã hình thành nên các trường phái, các học thuyết quản lý khác nhau và các học thuyết đó đã và đang không ngừng được hoàn thiện

.

Thực tế cho thấy là, tổ chức có phát triển hay không, phụ thuộc rất nhiều vào khả năng quản lý và tổ chức của người quản lý.

Quản lý là một trong những hoạt động rất khó khăn, phức tạp, nhưng lại là một công việc có ý nghĩa quan trọng của con người kể cả ở tầm Vi mô và Vĩ mô, nó liên quan đến sự tồn tại, suy thoái hay “mất tích” của một tổ chức và một quốc gia.

Xã hội càng phát triển, các tổ chức ngày càng lớn và càng phức tạp đã làm cho công việc quản lý trở nên ngày càng khó khăn hơn. Các nhà quản trị (Menager) hàng ngày phải đối mặt với những biến động về các chính sách, về tài chính, công nghệ, thương mại, nhân sự...



MỤC ĐÍCH: Khai thác mọi tiềm năng Sử dụng hợp lý, hiệu quả và tiết kiệm mọi nguồn lực của tổ chức. Tiết kiệm thời gian. Cải thiện môi trường tốt hơn

MỤC TIÊU: Nâng cao NS và CLSP, giảm Chi phí, Nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm, hiệu quả Kinh tế và uy tín của tổ chức.

CÁC LĨNH VỰC QUẢN LÝ TRONG 1 TỔ CHỨC

1. QUẢN LÝ KỸ THUẬT- (SSOP, GMP, HACCP,... an toàn được phẩm, thực phẩm, mỹ phẩm an toàn hàng không, đường biển,...)
TMS - Technic Management System

2. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH và RỦI RO
–FMS - Finance Management System

3. QUẢN LÝ MÔI TRƯỜNG - –EMS (ISO 14001:1996, luật bảo vệ môi trường) Environmeent Management System

4. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG –QMS Quality Management System
(ISO 9001:2000, TQM, Giải thưởng Chất lượng Việt nam)

5. QUẢN LÝ AN SINH XÃ HỘI – SSMS (SA 8000:2001, OHSAS 18001:1999, các luật về lao động, an toàn và Sức khỏe nghề nghiệp)

CÁC LĨNH VỰC QUẢN LÝ TRONG TỔ CHỨC

SSOP Quy trình thực hiện tiêu chuẩn vệ sinh (Sanitation Standard Operating Procedure)

GMP: Thực hành Sản xuất tốt (Good Manufacturing Practices)

HACCP: Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn về vệ sinh (Hazard Analysis and Critical Control Point)

TQM: Quản lý Chất lượng toàn diện (Total Quality Management)

SA -Trách nhiệm xã hội (Social Accountability)

OHSAS -Hệ thống đánh giá an toàn và Sức khỏe nghề nghiệp (Occupational Health and Safety Assessment series)

ISO: Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá (International Organization for Standardization)

GHI CHÚ: *Các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý kể trên thuộc RÀO CẢN PHI THUẾ QUAN hay RÀO CẢN KỸ THUẬT TRONG THƯƠNG MẠI (TBT) trong quá trình hội nhập kinh tế toàn cầu*

Điều kiện của quá trình Hội nhập

- Việc tham gia vào các Khu vực mậu dịch tự do (Free Trade Area) như APEC, APTA, EFTA NAFTA → tuân thủ những quy định chặt chẽ, sự thống nhất các yêu cầu nhằm tiêu chuẩn hóa các điều kiện trong thương mại.
- Xóa bỏ hàng rào thuế quan, bảo hộ của Nhà nước.
- Sản phẩm trong nước không những phải cạnh tranh với nhau, mà còn phải cạnh tranh gay gắt với các sản phẩm nước ngoài, ngay trên thị trường nội địa.
- Xuất hiện hàng rào kỹ thuật trong thương mại (TBT – Technical Barriers to Trade)
- Thuế XNK giảm.



**Cạnh
tranh
quyết
liệt**

Vì vậy, để quản lý thành công, nhà quản trị phải nắm vững các quy luật khách quan ảnh hưởng, tác động lên các quá trình hoạt động của tổ chức, nắm được những nội dung cơ bản của khoa học quản lý, trên cơ sở một nền tảng hiểu biết về nhiều môn khoa học cơ bản khác.

cuu duong than cong . com

ĐỊNH NGHĨA VỀ QUẢN TRỊ, QUẢN LÝ

“Là những hoạt động cần thiết phải thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung ”.

“Quản lý là phải biết được chính xác điều mình muốn người khác làm là gì, sau đó phải kiểm soát và đo lường được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và ít tốn kém nhất”.



” Quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện, nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hoặc một hoạt động riêng rẽ không thể nào đạt được”.

[cuu duong than cong . com](http://cuuduongthancong.com)

“ Quản trị là hoàn thành công việc thông qua con người”.

[cuu duong than cong . com](http://cuuduongthancong.com)

Tóm lại:

Quản trị học là một môn Khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong tổ chức, từ đó phát hiện và sử dụng các quy luật trong các hoạt động quản trị, để duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động có hiệu quả.

Quản trị/quản lý vừa là một môn Khoa học, vừa là một môn Nghệ thuật.

cuu duong than cong . com

Tính Khoa học (13): Nó có những nguyên tắc, kỹ thuật, có phương pháp riêng và ..., được hình thành trên cơ sở những môn khoa học khác như triết học, kinh tế chính trị, xã hội học...Ngoài ra nó còn phụ thuộc vào các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội..và

Tính nghệ thuật (18): Luôn uyển chuyển để có những thay đổi theo những biến động của môi trường bên trong và bên ngoài...nó sử dụng những kỹ năng đặc thù của nhà quản trị: phụ thuộc vào khả năng, trình độ , phong cách và năng khiếu của Nhà quản trị .

Đối tượng của các hoạt động quản trị là:

Các quá trình

Trang thiết bị

Con người

Các mối quan hệ

Các hoạt động

Các công việc

Các yếu tố bên ngoài tổ chức

Nhiệm vụ _

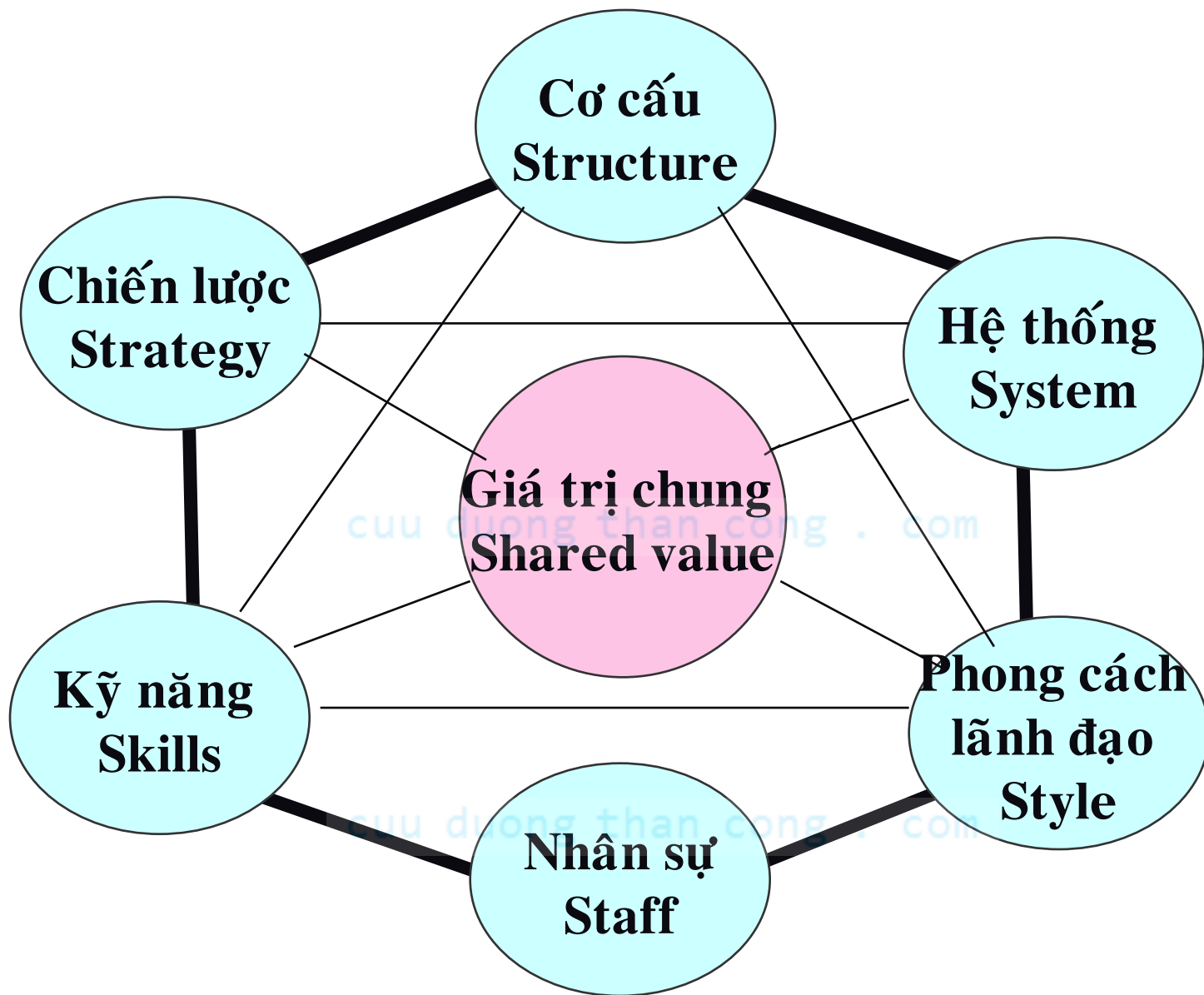
chức năng chính

P- Planning

O-Organizing

L- Leading

C-Controlling



SƠ ĐỒ CẤU TRÚC CÁC BIẾN SỐ LIÊN QUAN ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ

4. Các chức năng cơ bản của quản trị (tr.21)

Hoạch định (Planning)

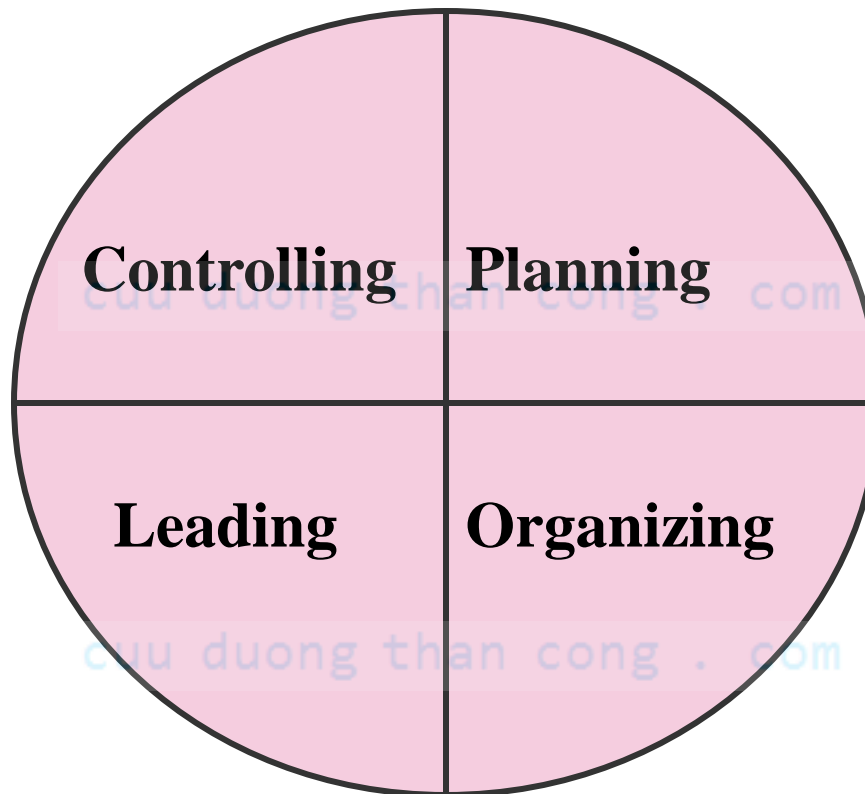
Tổ chức (Organizing)

**Chỉ huy/lãnh đạo
(Command/Leading)**

**Phối hợp
(Coordination)**

Kiểm tra (Controlling).

Các chức năng chính của Nhà quản trị



P. LANNING

P.PROJEC

P.PROGRAMME

P.PRODUCTION

P.PRICE

P.PROFIT

P.PROMOTION

BIẾT

BÀN

BÍ

BỎ

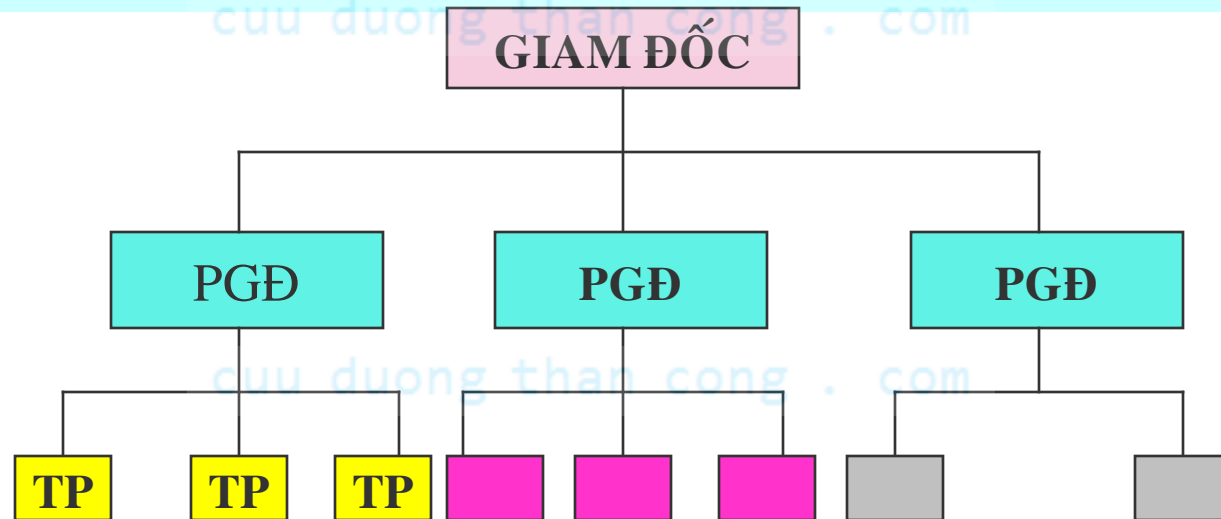
HOẠCH ĐỊNH (PLANNING)

Là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị, bao gồm: việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chính sách, chiến lược, thiết lập các chương trình,... nhằm phối hợp các hoạt động liên quan trong tổ chức ..nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Là tiền đề để thực hiện các chức năng O-L-C

Tổ chức (Organizing)

Đây là 1 chức năng của nhà QT, nó liên quan đến con người trong tổ chức. Mục đích chính của công tác tổ chức là tạo nên 1 môi trường nội bộ thuận lợi, để khai thác và phát triển nguồn nhân lực, nhằm thực hiện những các mục tiêu chính sách do tổ chức vạch ra (Xây dựng cơ cấu tổ chức và phân công trách nhiệm).



Cơ cấu tổ chức

Công việc chủ yếu của chức năng này bao gồm :

1/ Thiết kế cơ cấu (structure) bộ máy tổ chức

2/ Tổ chức thực hiện công việc (Nhân sự: Tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, khai thác và bồi dưỡng nguồn nhân lực trong tổ chức ... và Phân công công việc trong tổ chức.

3/Thiết lập Hệ thống thông tin nội bộ (*Xác định mối quan hệ giữa bộ phận, cá nhân trong tổ chức*)

Lãnh đạo (Leading):

Là một chức năng quan trọng trong các hoạt động quản trị.

Là quá trình tác động đến con người nhằm khuyến khích, động viên thúc đẩy mọi người trong tổ chức hành động để đạt được mục tiêu chung.

KIỂM TRA (REVIEWING- CONTROLLING)

KIỂM SOÁT (CHECKING)

Là chức năng sau cùng của nhà quản trị, bao gồm việc xác định về mặt định lượng những kết quả đã đạt được trong những điều kiện xác định.

Từ những kết quả đó, tiến hành phân tích và đưa ra được những quyết định điều chỉnh chính xác, khả thi và đúng thời điểm... Nhằm đảm bảo luôn đi đúng hướng để hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

[cuu duong than cong . com](http://cuuduongthancong.com)

3.Các cấp quản trị và các kỹ năng quản trị (30)

Các nhà quản trị làm việc trong các tổ chức, nhưng không phải ai trong tổ chức đều là nhà quản trị. Các thành viên trong mọi tổ chức có thể chia làm hai loại: người thừa hành và nhà quản trị.

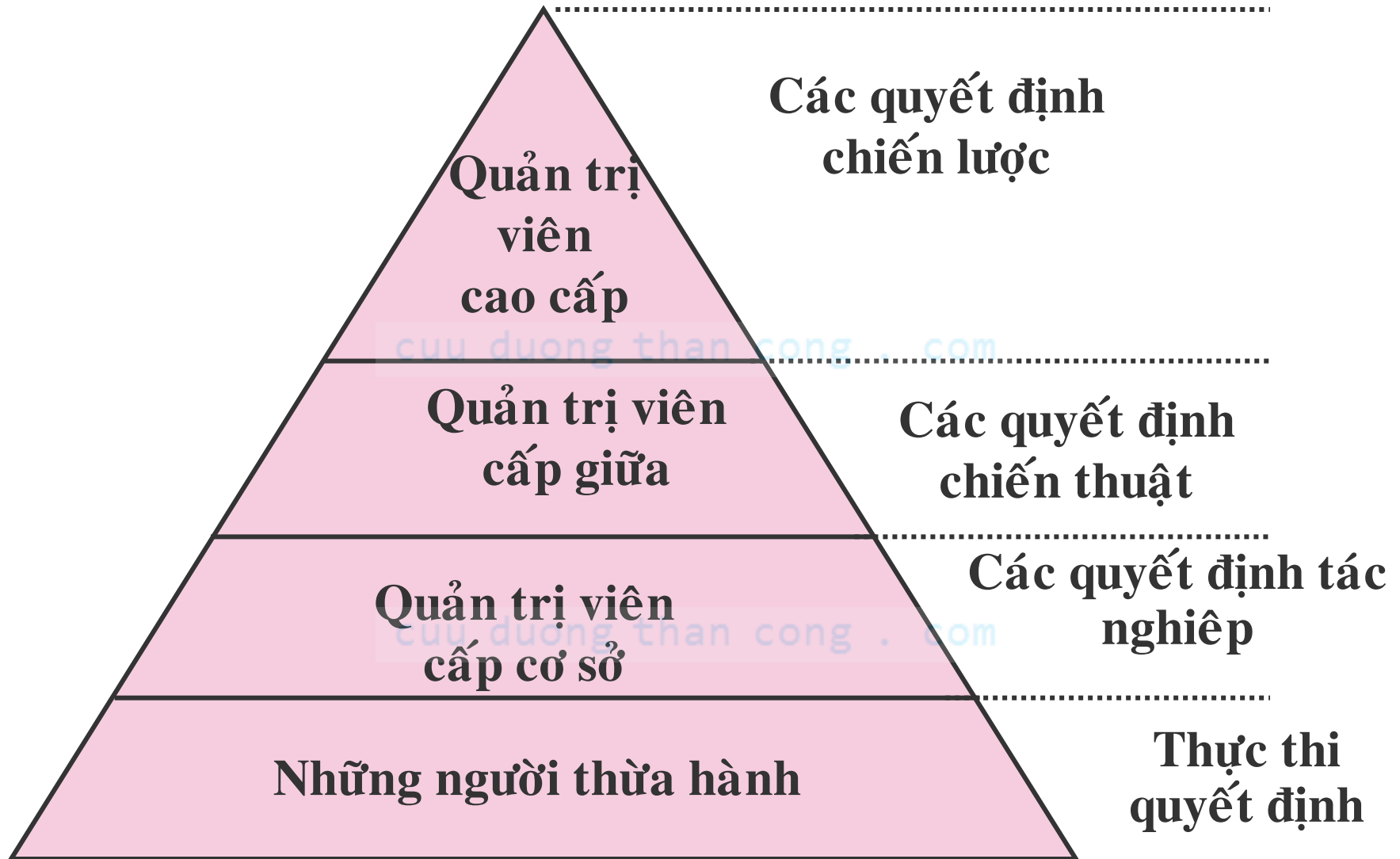
Căn cứ vào cấp bậc, có thể chia các nhà quản trị thành 3 loại:

Các nhà quản trị cao cấp,

Các nhà quản trị cấp giữa và

Các nhà quản trị cấp cơ sở.

Cấp bậc quản trị trong một tổ chức



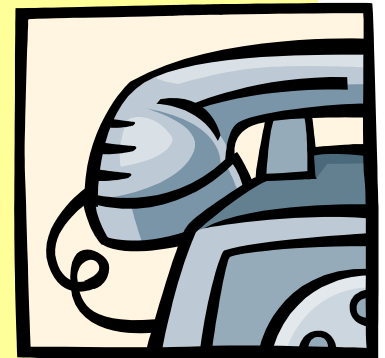
Các vai trò (nhiệm vụ) quan trọng của nhà quản trị (trang 32)

Để thực hiện công việc quản trị các nhà quản trị thực hiện 10 vai trò (thuộc 3 nhóm):

1. Vai trò quan hệ với con người,



2. Vai trò thông tin,



3. Vai trò ra quyết định.



Các kỹ năng (Managerial Skills) cần thiết của nhà quản trị (trang 36)

Và cần thiết phải có 3 loại kỹ năng:

1. Kỹ năng kỹ thuật hoặc chuyên môn nghiệp vụ (Technical skills);

2. Kỹ năng nhân sự (Human Skill);

3. Kỹ năng nhận thức hay tư duy (Conceptual Skills)

Mức độ yêu cầu các kỹ năng trên phụ thuộc vào các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức.

Ở những cấp quản trị càng cao thì càng cần nhiều những kỹ năng về tư duy.

Ngược lại ở những cấp quản trị càng thấp, thì càng cần nhiều kỹ năng về chuyên môn kỹ thuật.

Kỹ năng về nhân sự thì ở đâu, ở cấp nào cũng cần và cũng đều là quan trọng.

Các kỹ năng cần thiết đối với Quản trị viên



Cấp quản trị cao dân



TÓM TẮT BÀI 2 : CÁC LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ (42)

Cần nắm:

1.Những Trường phái quản trị, ưu điểm và hạn chế của từng trường phái.

2.Những nội dung cơ bản của thuyết X,Y,Z

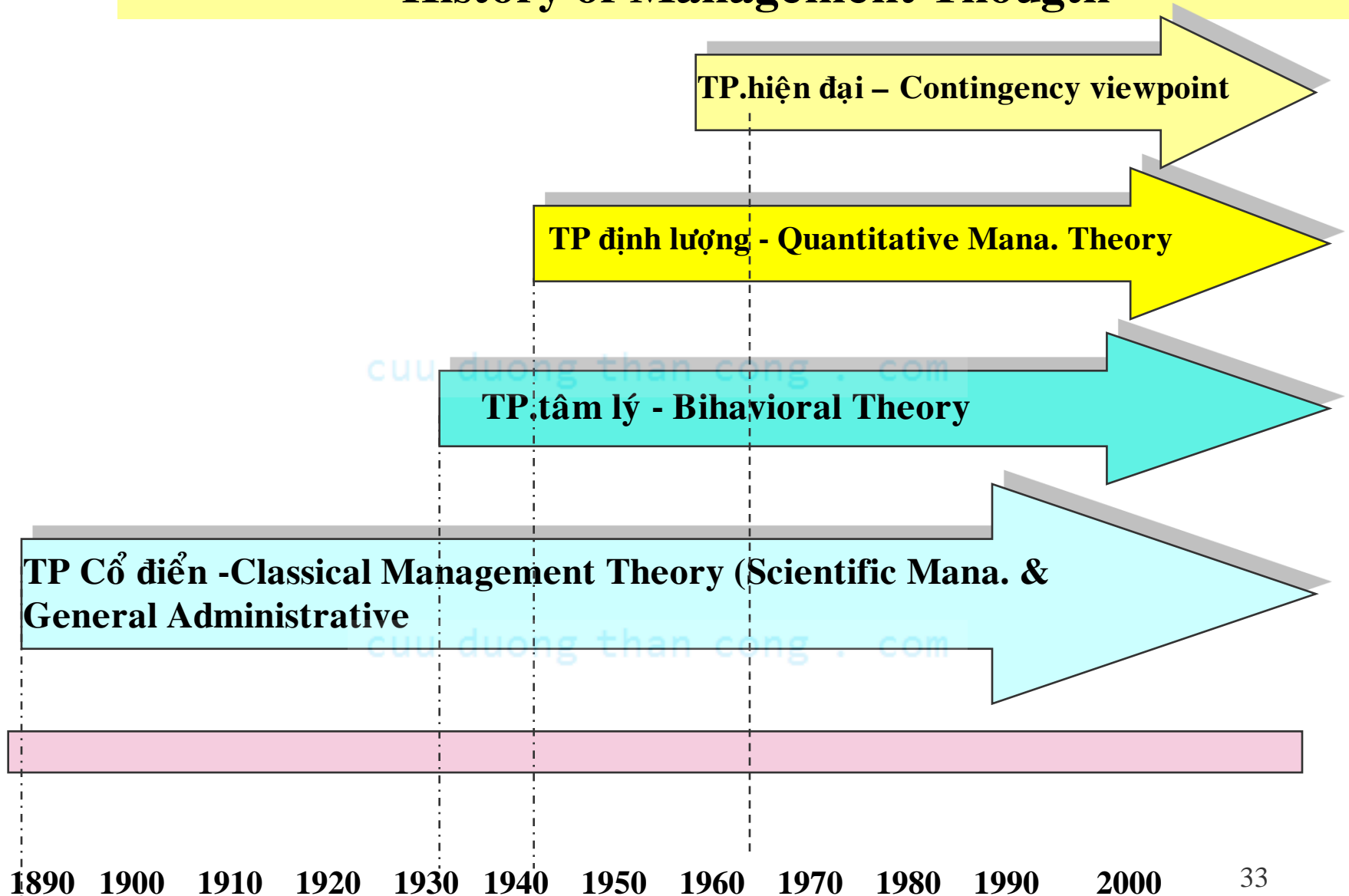
CÁC LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRI(tr 42)

Lý thuyết quản trị là một hệ thống những tư tưởng, quan niệm, đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị được thực hành trong thế giới thực tại.

Nghiên cứu quá trình tiến triển của các trường phái, tư tưởng quản trị là 1 công việc cần thiết cần thiết cho các nhà quản trị trong lý luận và thực hành, cho hiện tại và cả tương lai.

LỊCH SỬ TƯ TƯỞNG & HỌC THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ

History of Management Thought



2.1 Lý thuyết cổ điển về quản trị

2.1.1. Trường phái quản trị khoa học

-Tác giả tiêu biểu: CHARLER BABBAGE, FRANK & LILLIAN GILLBRET, HENRY L. GANTT, FREDRICK WINSLOW TAYLOR

-Quan tâm vấn đề năng suất và chủ trương:

+ Tổ chức lao động khoa học thay cho lối làm việc theo kinh nghiệm, bản năng của công nhân.

+ Xác định chức năng hoạch định , tổ chức , điều khiển và kiểm soát là chức năng chủ yếu của nhà quản trị.

1/ F.TAYLOR (1856-1915) :

Người đầu tiên đưa các vấn đề của quản lý thành đối tượng của môn khoa học độc lập, biến các tư tưởng quản lý thành các nguyên tắc và kỹ thuật lao động cụ thể, tạo ra được năng suất và hiệu suất cao trong SXCN.

Nguyên tắc chính: Phân công lao động và chuyên môn hóa



Frederich Winslow Taylor (1856-1915) :

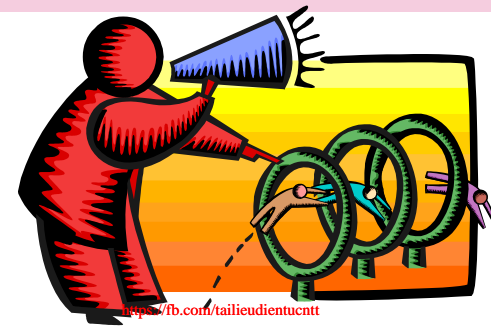
Taylor phê phán:

- 1. Trong quản lý Thuê mướn công nhân tùy tiện**
- 2. Không thực hiện đầy đủ việc huấn luyện nhân viên**
- 3. Làm việc tùy tiện, theo thói quen, không có phương pháp, tiêu chuẩn ...**
- 4. Trách nhiệm giao cho người công nhân**
- 5. Nhà quản trị chưa chuyên nghiệp**

Frederich Winslow Taylor (1856-1915) :

Taylor đưa ra 4 nguyên tắc trong quản trị:

- 1. Áp dụng và phương pháp khoa học trong công việc quản trị**
- 2. Tuyển chọn khoa học, huấn luyện, bồi dưỡng thường xuyên cho nhân viên**
- 3. Phối hợp với nhân viên để đảm bảo công việc luôn theo đúng tiêu chuẩn**
- 4. Nêu cao vai trò của Nhà quản trị**



Henry L.Gantt (1861-1919) :

Bên cạnh Taylor còn có Henry L.Gantt.

- **Gantt đã bổ sung vào việc trả lương theo sản phẩm của Taylor hệ thống tiền thưởng.**
- **Theo hệ thống này nếu công nhân vượt định mức sản phẩm phải làm trong ngày , họ sẽ được thêm một khoản tiền.**
- **Đặc biệt cả người trực tiếp quản lý công nhân cũng được thưởng.**
- **Một đóng góp khác của Gantt là “biểu đồ Gantt” một kỹ thuật diễn tả thời gian kế hoạch của công việc**

➤ Ông bà Gilbreth: Lilian Gilbreth (1878 – 1972) và Frank Gilbreth (1868 – 1924)

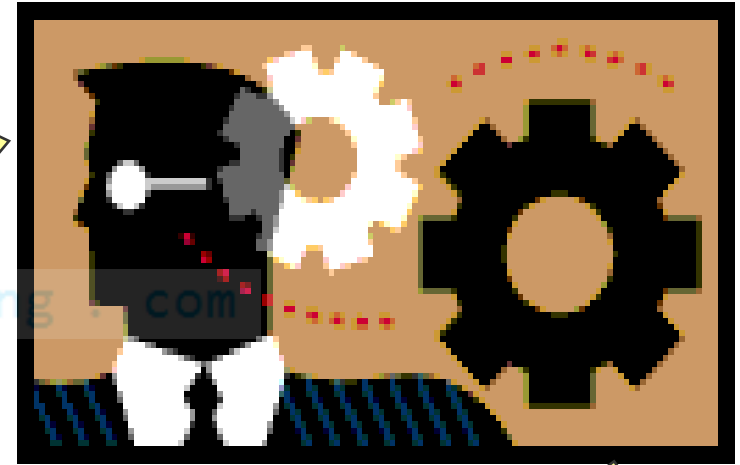
Ông bà Gilbreth tìm cách gia tăng tốc độ bằng cách giảm các thao tác thừa.

- Ông bà cho rằng thao tác có quan hệ đến sự mệt mỏi của công nhân, do đó bớt số lượng thao tác thì cũng giảm được sự mệt mỏi.
- Ông chia ra 17 động tác trong công việc ,từ đó phân tích và có thể đơn giản hoá công việc.
- Lilian Gilbreth cũng là một trong những người đầu tiên lưu ý đến khía cạnh tâm lý trong quản trị



NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ CỦA F.W.TAYLOR

- ♦ Áp dụng những phương pháp khoa học để bố trí dây chuyền SẢN XUẤT tối ưu.
- ♦ Phân chia công việc trên dây chuyền SX thành nhiều khâu theo chuyên môn.
- ♦ Lựa chọn và huấn luyện công nhân mỗi công nhân chuyên về một thao tác để anh ta có thể thực hiện nó hiệu quả nhất.
- ♦ Nghiên cứu các thao tác làm việc để hợp lý hoá



**Chuyên
môn
hoá**

**Chuyên
Biệt
hoá**

**Hợp
lý
hoá**

Tiêu chuẩn hoá công việc:

Nguyên tắc: Phân chia công việc thành những bộ phận và công đoạn chính và định mức lao động hợp lý tạo ra năng suất cao, cải thiện hiệu suất và hiệu quả của công việc , tăng thu nhập.

“Quản lý theo Khoa học là sự hợp tác và sự hoà hợp”

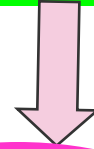
Hoà hợp giữa: -Con người với con người trong tổ chức (*người lao động và nhà quản lý, giữa các cá nhân trong dây truyền...*),

Con người và máy móc, kỹ thuật.

Con người và môi trường làm việc...

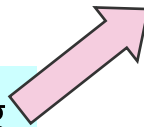


TAYLOR: nghiên cứu thời gian LĐ, chuyên môn hoá

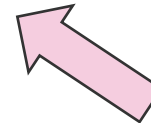


Nâng cao năng suất và hiệu suất LĐ

GANTT: Tập trung vào con người và lương bổng



GILBRETH: nghiên cứu cử động để hợp lý hoá thao tác



TRƯỜNG PHÁI QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH (ADMINISTRATIVE MANAGEMENT)

**Các tác giả có công phát triển
dòng lý thuyết quản trị hành
chánh tiêu biểu là: Max
Weber và Henry Fayol.**

Max Weber
(1864 – 1920)



**Là những Người đã mở rộng
việc áp dụng khoa học quản
lý sang các công việc của
chính phủ và các tổ chức
ngoài hoạt động SXKD , đưa
những kỹ thuật quản lý vào
các hoạt động hành chính)
với 14 nguyên tắc quản lý .**



HENRI FAYOL (1841-1925):

Quản trị hành chính là gì?

Đó là đường lối quản trị tổng quát, dựa trên các nguyên tắc, sự sắp xếp và tổ chức công việc.

Lý thuyết quản trị giữa trường phái quản trị khoa học và trường phái quản trị hành chính có sự khác nhau cơ bản về nội dung:

+ Quản trị khoa học cho rằng năng suất lao động kém là do công nhân không biết cách làm việc và không được kích thích kinh tế đầy đủ.

+ Quản trị hành chính lại cho rằng Năng suất lao động của con người làm việc chung trong tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà quản trị.

5 quan điểm của Max Weber (1864-1920):

- Phân công lao động với thẩm quyền và trách nhiệm: trách nhiệm phải được phân định rõ ràng trước khi phân công công việc. Việc quy trách nhiệm phải được thực hiện chính xác.
- Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy, mỗi chức vụ nằm dưới 1 chức vụ khác cao hơn.
cuu duong than cong . com
- Chỉ nên giao chức vụ cho người có năng lực thật sự thông qua thi cử, huấn luyện và kinh nghiệm.
cuu duong than cong . com
- Mọi hoạt động của xí nghiệp đều phải căn cứ vào các văn bản điều hành được quy định trước.
- Quản trị phải tách rời với sở hữu cá nhân.



14 nguyên tắc quản trị của Henry Fayol (1841-1925) :

- 1. Phải phân công lao động: sự chuyên môn hóa cho phép người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.**
- 2. Xác định rõ mối quan hệ giữa quyền hành và trách nhiệm, các nhà quản trị có quyền đưa ra các mệnh lệnh để hoàn thành nhiệm vụ. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm.**
- 3. Duy trì kỷ luật trong xí nghiệp: tuân theo và tôn trọng nguyên tắc của tổ chức. Kỷ luật cho phép duy trì sự vận hành trong suốt của tổ chức .**
- 4. Thống nhất chỉ huy: mỗi công nhân chỉ nhận lệnh từ 1 cấp chỉ huy trực tiếp duy nhất, tránh gây mâu thuẫn giữa các bộ phận.**
- 5. Các nhà quản trị phải thống nhất ý kiến khi chỉ huy.**

6. Quyền lợi chung phải luôn được đặt trên quyền lợi riêng.
7. Trả thù lao (mức lương) tương ứng.
8. Tập trung và phân tán quyền quyết định trong xí nghiệp: có 1 mức độ tập trung hợp lí để nhà quản trị kiểm soát được và việc đảm bảo cho cấp dưới có đủ quyền lực để hoàn thành công việc của họ.
9. Hệ thống thông tin trong suốt.
10. Sinh hoạt trong xí nghiệp phải có trật tự. Tất cả mọi người và thiết bị, nguyên – nhiên liệu cần được đặt đúng vị trí của nó.

- 11. Sự đối xử trong xí nghiệp phải công bình.**
- 12. Ổn định nhiệm vụ: tốc độ luân chuyển nhân sự càng cao sẽ dẫn đến không hiệu quả trong công việc.**
- 13. Chủ động trong công việc: cấp dưới phải được thực hiện những sáng kiến vì như vậy sẽ có lợi cho công việc chung.**
- 14. Xác định tinh thần tập thể đoàn kết.**

Bảng so sánh giữa 2 trường phái :
quản trị khoa học và quản trị hành chánh

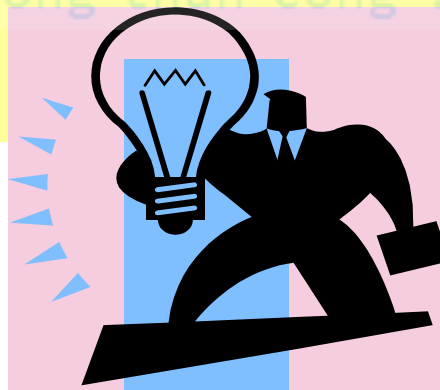
Vấn đề	Quản trị khoa học	Quản trị hành chánh
Đặc điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Huấn luyện hằng ngày và tuân theo nguyên tắc có phương pháp tốt nhất để thực hiện công việc. - Động viên bằng vật chất (tiền lương, thưởng) 	<ul style="list-style-type: none"> - Định rõ chức năng quản trị. - Phân công lao động. - Hệ thống cấp bậc. - Quyền hành. - Công bằng.
Trọng tâm	Người thừa hành	Nhà quản trị
Ưu điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Năng suất - Hiệu quả 	<ul style="list-style-type: none"> - Cơ cấu rõ ràng. - Bảo đảm nguyên tắc.
Nhược điểm	Không quan tâm đến nhu cầu con người.	<ul style="list-style-type: none"> - Không đề cập đến tác động môi trường. - Không chú trọng đến tính hợp lý trong nhà quản trị.



Ưu điểm.

Thiết lập được những Mô hình SX tổ chức theo kiểu dây chuyền với những công việc được chuyên môn hoá tỉ mỉ, khoa học → năng suất lao động cao.

- Phân công và chuyên môn hoá quá trình lao động.**
- tuyển chọn và huấn luyện nhân viên.**
- Dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động**
- Coi quản trị như 1 đối tượng nghiên cứu khoa học.**



Nhược điểm:

Công việc nhàm chán, công nhân thu động trong công việc , không có óc sáng tạo...

- Chỉ áp dụng tốt trong môi trường ổn định, không áp dụng trong môi trường phức tạp nhiều thay đổi
- Vấn đề nhân bản ít được quan tâm
- Cố áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không thấy tính đặc thù của môi trường.
- Quá chú tâm đến vấn đề kỹ thuật.



2.2.2 Trường phái quản trị tâm lý xã hội

- Chủ trương quản trị là hoàn thành công việc qua người khác vì thế tổ chức chính là con người. Tên gọi khác của nhóm này là học thuyết tác phong, tương quan nhân sự cũng gọi là lý thuyết hành vi
- Năng suất lao động không do yếu tố vật chất quyết định mà do nhu cầu tâm lý xã hội chi phối



Các nhà khoa học theo trường phái này:

+Lillian Gilbreth

+Hugo Munsterberg

+Mary Parker Follet

Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị, còn gọi là lý thuyết tác phong (54)

Là những quan điểm quản trị nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người trong công việc.

Lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng, hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người.

Vận dụng lý thuyết về 5 nhu cầu của con người.

Tư tưởng chính của nhóm tâm lý xã hội:

1. Doanh nghiệp là 1 hệ thống xã hội.
2. Khi động viên không chỉ bằng yếu tố vật chất mà còn phải bằng quan tâm đến nhu cầu xã hội.
3. Tập thể ảnh hưởng trên tác phong cá nhân (tinh thần, thái độ, kết quả lao động,.....)
4. Lãnh đạo không chỉ do quyền hành tổ chức mà còn là yếu tố tâm lý xã hội của tổ chức chi phối.



***Hugo Munsterberg :**

Giáo sư Stephen Robbins cho rằng Munsterberg là người đã lập ra một ngành học mới là ngành tâm lý học công nghiệp. Ông cho rằng:

+ Phải nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người để tìm ra những mẫu mực chung và phải thích nghi sự khác biệt.

+ Năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ được nghiên cứu, phân tích chu đáo và hợp kỹ năng cũng như hợp với đặc điểm tâm lý của họ.





Hugo Munsterberg
(1863 – 1916)

Xây dựng các phương pháp Quản trị dựa trên cơ sở nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức

Nghiên cứu tác phong của con người để phân công công việc cho phù hợp với kỹ năng và tâm lý của nhân viên.



**Muốn có năng suất cao,
Các nhà quản trị phải hiểu được
động cơ thúc đẩy của nhân viên.
Tạo ra một môi trường trong đó
người nhân viên có thể hợp tác
với nhau và có thể tự kiểm soát
được công việc trước khi có thể
bị kiểm tra → coi trọng tính tự
chủ trong nhân viên → chìa khoá
của năng suất và dân chủ.**

Mary Parker Follett
(1868 – 1933)

*Mary Parker Follet

- Là một nhà nghiên cứu lý thuyết quản trị cùng thời với các tác giả của phong trào quản trị khoa học. Mary Parker Follet là một trong số rất ít người trong thập niên 20 lưu ý khía cạnh tâm lý và xã hội trong hoạt động quản trị
- Những ý kiến sơ lược của tác giả này: về sự chấp nhận quyền hành, sự quan trọng của phối hợp, sự hội nhập của các thành viên trong xí nghiệp là những giả thuyết khoa học hướng dẫn rất nhiều cho các nhà nghiên cứu quản trị về sau
- Nhân xét về các ý kiến của Follet, giáo sư Stephen cho rằng những điều trình bày của Follet chính là những điều người Nhật tin tưởng và áp dụng trong việc quản trị các xí nghiệp Nhật Bản.

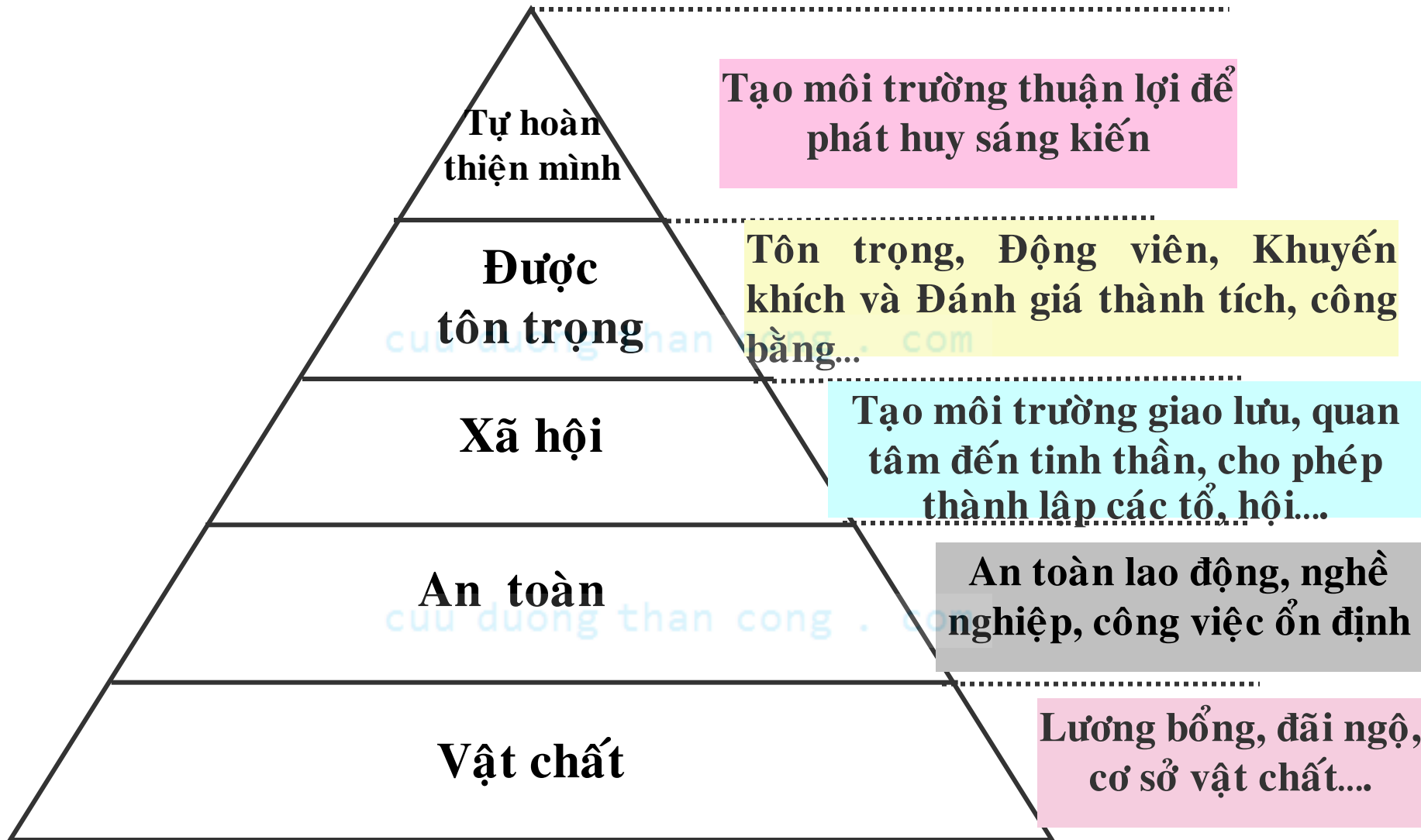


Abraham Maslow
(1908 – 1970)

✧ Abraham Maslow(1908-1970)-
theo ông thì nhu cầu quyết định
tác phong của con người và con
người có xu hướng đi tìm sự thỏa
mãn các nhu cầu ấy tuần tự từ
thấp đến cao

cuu duong than cong . com

THÁP NHU CẦU CỦA CON NGƯỜI ĐI TỪ THẤP ĐẾN CAO CỦA MASLOW



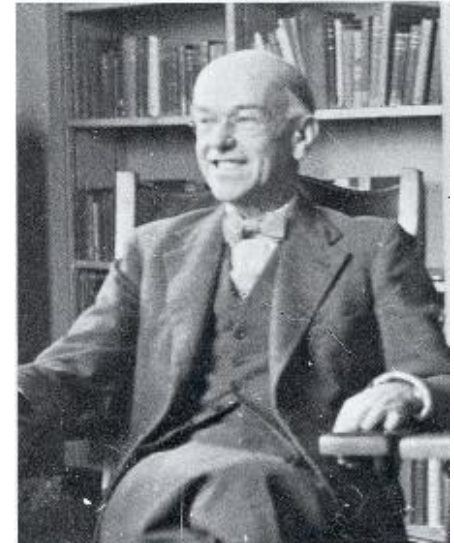
- Douglas Mc Gregor (1906-1964)

Thuyết X- nhận định cổ điển về người	Thuyết Y – Nhận định hiện đại về người
<p>1.Hầu hết mọi người đều không thích làm việc và họ sẽ lảng tránh công việc nếu có thể.</p> <p>2.Phần lớn mọi người chỉ làm việc khi bị bắt buộc và cần có sự giám sát chặt chẽ.</p> <p>3.Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển, lảng tránh trách nhiệm, có ít khát vọng và chỉ thích được yên ổn.</p>	<p>1. Làm việc là hoạt động bản năng, 1 nhu cầu không thể thiếu.</p> <p>2.Mỗi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được ủy quyền.</p> <p>3.Người ta sẽ trở nên gắn bó với mục tiêu của tổ chức hơn nếu được khen thưởng kịp thời, xứng đáng.</p> <p>4.Một người bình thường có thể đảm trọng trách và dám trách nhiệm.</p> <p>5.Nhiều người bình thường có khả năng sáng tạo.</p>

Yếu tố tinh thần có vai trò quan trọng, ảnh hưởng đến năng suất lao động

Cần phải đối xử với nhân viên như những người trưởng thành, được tự chủ trong công việc, có thể được tham gia vào các quá trình ra quyết định liên quan đến công việc của họ.

Cần thường xuyên cải thiện mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên, giữa đồng nghiệp với nhau → môi trường thân thiện → cho năng suất cao

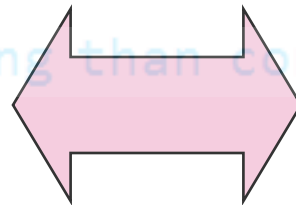


Elton Mayo (1880 – 1949)

Elton Mayo(1880-1949)

- Một giáo sư về tâm lý của trường kinh doanh Harvard tham gia cuộc nghiên cứu để giải thích hiện tượng này và ông đã tiến hành nhiều cuộc nghiên cứu khác nhau và ghi nhận được nhiều khám phá quan trọng.
- +Việc tăng năng suất không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố vật chất
- +Yếu tố can dự trực tiếp đến năng suất lại là những yếu tố phi vật vật chất
- +Giữa tâm lý và tác phong có mối quan hệ rất chặt chẽ
- +Ảnh hưởng của tập thể đóng vai trò to lớn → tác phong của con người

Con Người Xã Hội : do các yêu cầu xã hội thúc đẩy, với nguyện vọng được đáp ứng thỏa đáng qua quan hệ trong công việc, do sức ép của nhóm công tác thúc đẩy ,thay vì do tác động của việc kiểm tra quản trị quyết định.



Con Người Thuần Lí: do các yếu tố vật chất và kinh tế chi phối, như nhóm học thuyết cổ điển trong quản trị đã đặt nền tảng cho luận cứ của họ.

Ưu điểm của trường phái này là:

- 1. Giúp cải tiến cách thức và tác phong quản trị khi nêu lên tầm quan trọng của quan hệ con người**
- 2. Đóng góp lớn vào sự nghiên cứu và thực hành quản trị. Nhờ đóng góp này mà nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong, mối quan hệ trong nhân sự trong công việc, cũng như ý nghĩa lao động của con người. Những kiến thức đó giúp nhà quản trị phải quan tâm hơn khi đối nhân xử thế với nhân viên, phải lựa chọn cách thức lãnh đạo thích hợp**

Hạn chế

1. Quá chú ý đến yếu tố xã hội- khái niệm “con người xã hội “ chỉ có thể bổ sung cho “con người kinh tế” chứ không thể thay thế.
2. Lý thuyết này coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín mà không qua tâm, đến yếu tố ngoại lai.

Lý thuyết hệ thống, lý thuyết định lượng về quản trị,(59)

Trường phái này dựa trên suy đoán là tất cả các vấn đề đều có thể giải quyết được bằng các mô hình toán, và những đại diện xuất sắc đầu tiên của trường phái này là: Berthalanfly, Miller và nhiều nhà toán học khác.

Lý thuyết định lượng về quản trị đã được hỗ trợ tích cực bởi sự phát triển nhanh chóng của nền công nghiệp điện toán giúp giải quyết nhiều mô hình toán phức tạp với tốc độ cao

Lý thuyết quản trị mới này được gọi bằng nhiều tên khác nhau:

- **Lý thuyết định lượng về quản trị (quantitative management theory),**
- **Lý thuyết khoa học quản trị (management science), lý thuyết hệ thống (system theory), nghiên cứu tác vụ hay “vận trù học”**

(operation research), được xây dựng trên nhận thức cơ bản rằng “quản trị là quyết định” (management is decision – making)

- **Muốn việc quản trị có hiệu quả , các quyết định phải đúng đắn . Để có thể làm được những quyết định đúng, nhà quản trị phải có 1 quan điểm hệ thống khi xem xét sự việc, thu nhập và xử lý thông tin .**

Nói chung, lý thuyết định lượng về quản trị có thể được tóm tắt trong các nội dung sau:

- 1. Nhấn mạnh đến phương pháp khoa học trong việc giải quyết các vấn đề quản trị .**
- 2. Áp dụng phương thức tiếp cận hệ thống để giải quyết các vấn đề .**
- 3. Sử dụng các mô hình toán học.**
- 4. Lượng hoá các yếu tố có liên quan , và áp dụng các cách thức toán học và thống kê.**
- 5. Quan tâm đến các yếu tố kinh tế và kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý xã hội .**
- 6. Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ .**

Ra quyết định tối ưu trong 1 hệ thống khép kín.

Nhận xét về thuyết định lượng

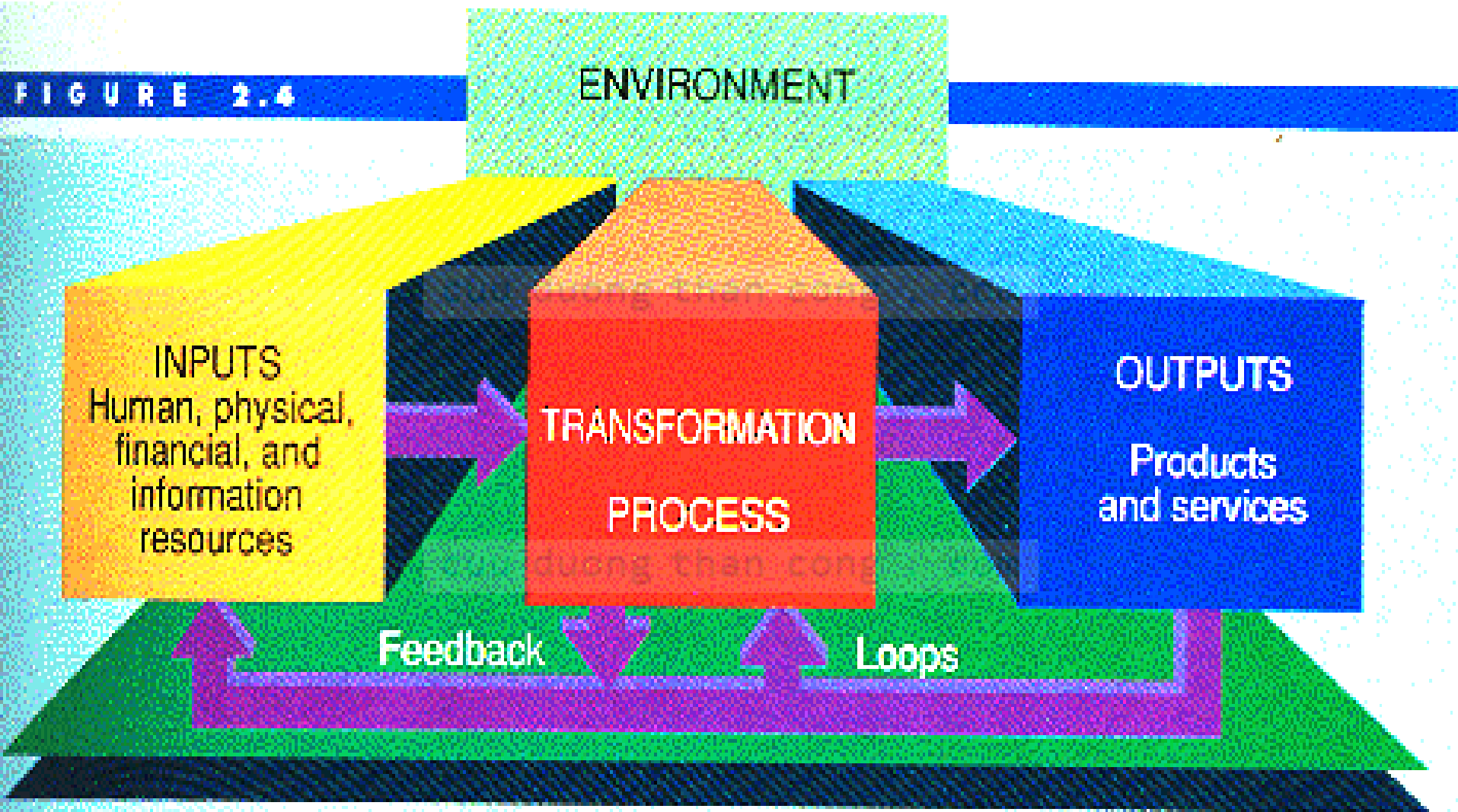
- 1. Lý thuyết định lượng về quản trị có thể xem là sự triển khai các quan điểm của lý thuyết quản trị khoa học trước đây.**
- 2. Kỹ thuật định lượng giúp nâng cao trình độ hoạch định và kiểm soát trong tổ chức**
- 3. Nhược điểm :không hề chú ý đến yếu tố con người trong tổ chức quản trị**
- 4. Kỹ thuật định lượng rất khó học ,cần phải có chuyên gia giỏi, việc phổ biến lý thuyết rất hạn chế**

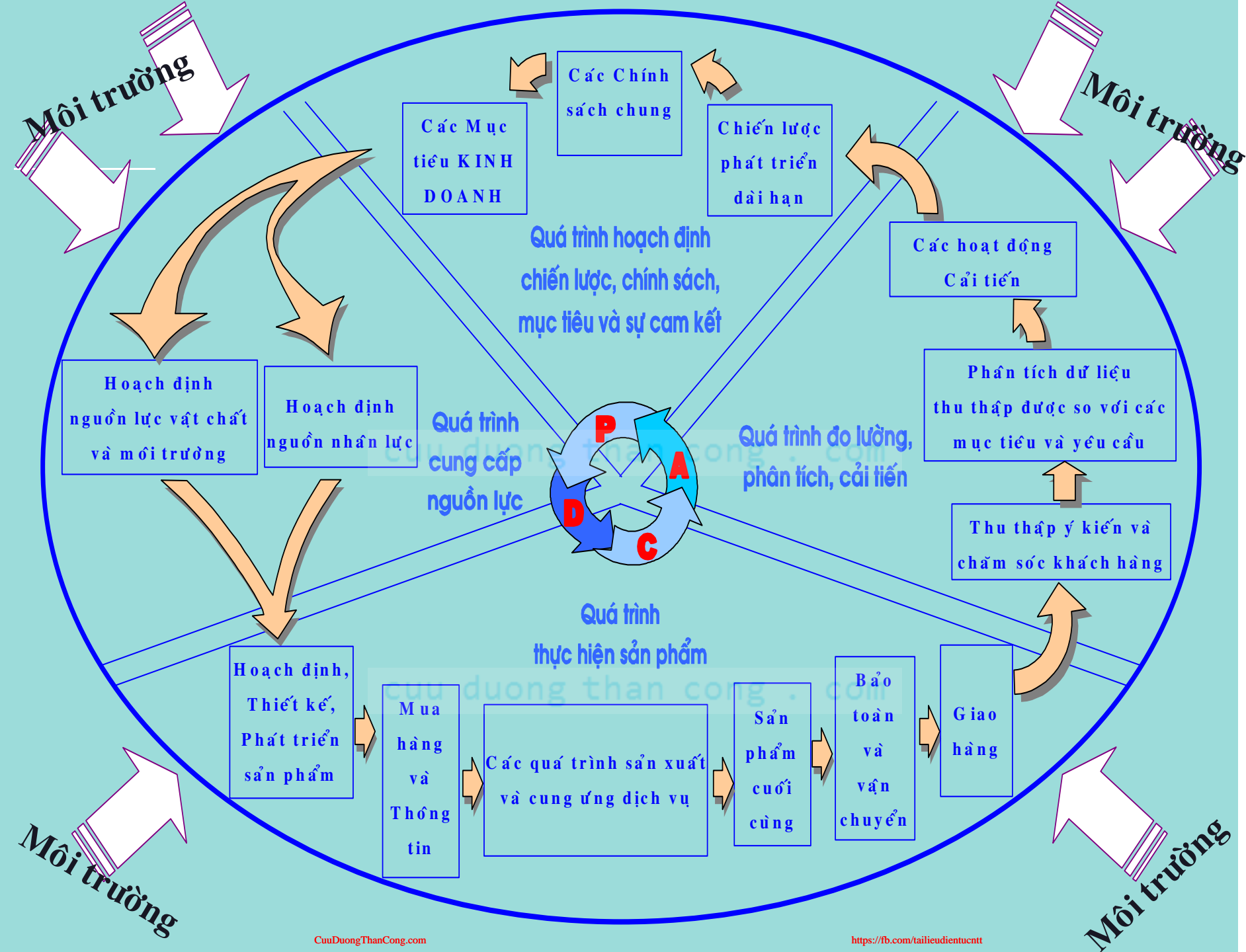
Quan điểm chính:

Trường phái này quan niệm rằng tổ chức là hệ thống thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Hệ thống lớn là môi trường kinh doanh,

- Hệ thống là 1 tập hợp những bộ phận vận hành tương tác với nhau để thực hiện 1 mục đích chung
- Tổ chức luôn hoạt động trong 1 môi trường cụ thể và các nhà quản trị phải chịu sự tác động của nhiều biến số môi trường và biến số của tổ chức →
- *Hệ thống kinh doanh = yếu tố đầu vào + quá trình chế biến, chế tạo = các yếu tố đầu ra.*
- Nó chịu sự điều chỉnh của các thông tin phản hồi và tất cả đều nằm trong 1 môi trường kinh doanh cụ thể

Doanh nghiệp - Một hệ thống biến đổi các yếu tố nhập lượng thành các sản phẩm và dịch vụ





Trường phái tích hợp hay còn gọi là trường phái hội nhập (63)

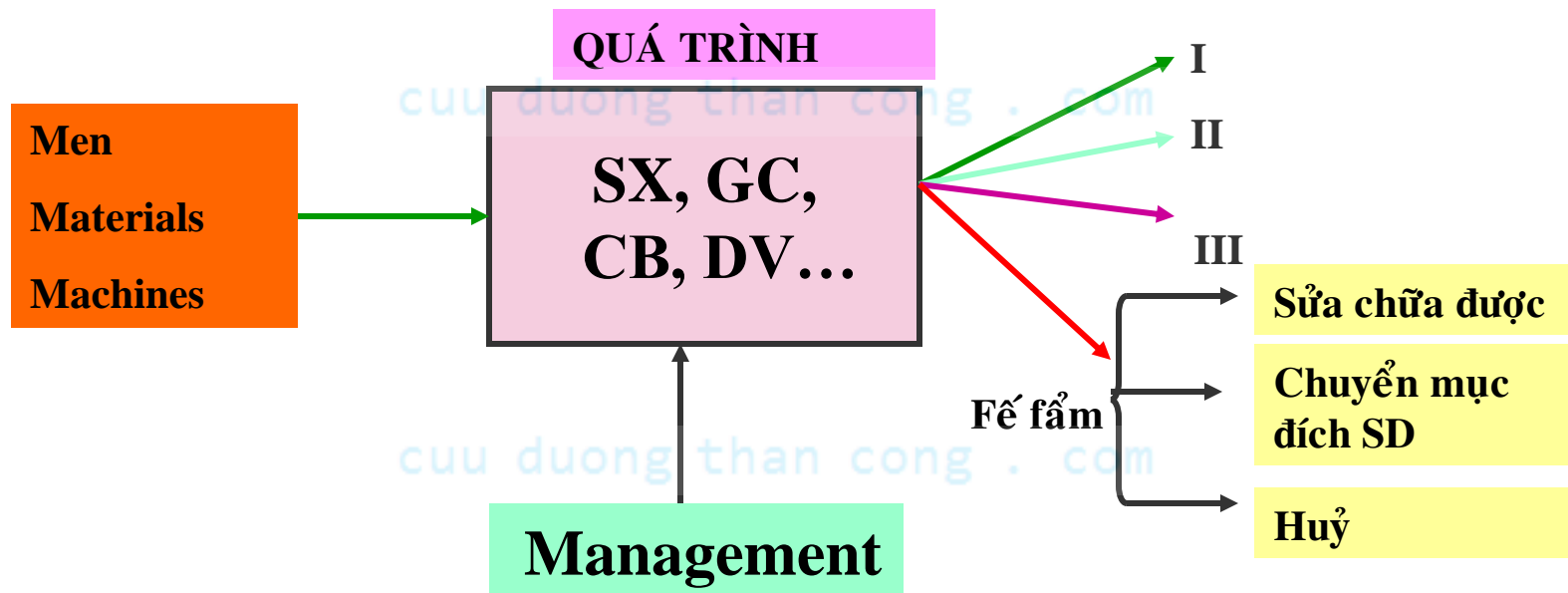
Nội dung chính của trường phái này phối hợp nhiều trường phái quản trị trước đó, kết hợp với trường phái quản trị của Nhật bản, nhằm nâng cao hiệu quả của các hoạt động quản trị trong một môi trường nhiều biến động và phức tạp.

Xuất hiện Phương pháp quản trị mới:

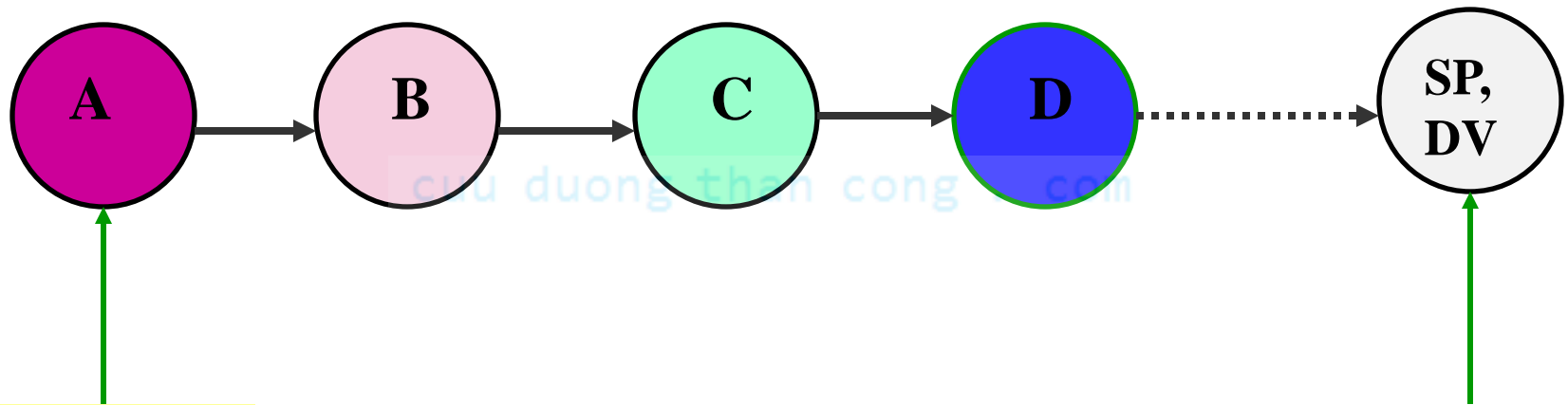
- Quản trị theo Mục tiêu (MBO – Management By Objective)**
- Quản trị theo quá trình (MBP Management By Process)**
- Phương pháp Quản trị theo tình huống ngẫu nhiên**

Cách tiếp cận theo quá trình

Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình.



PROCESS



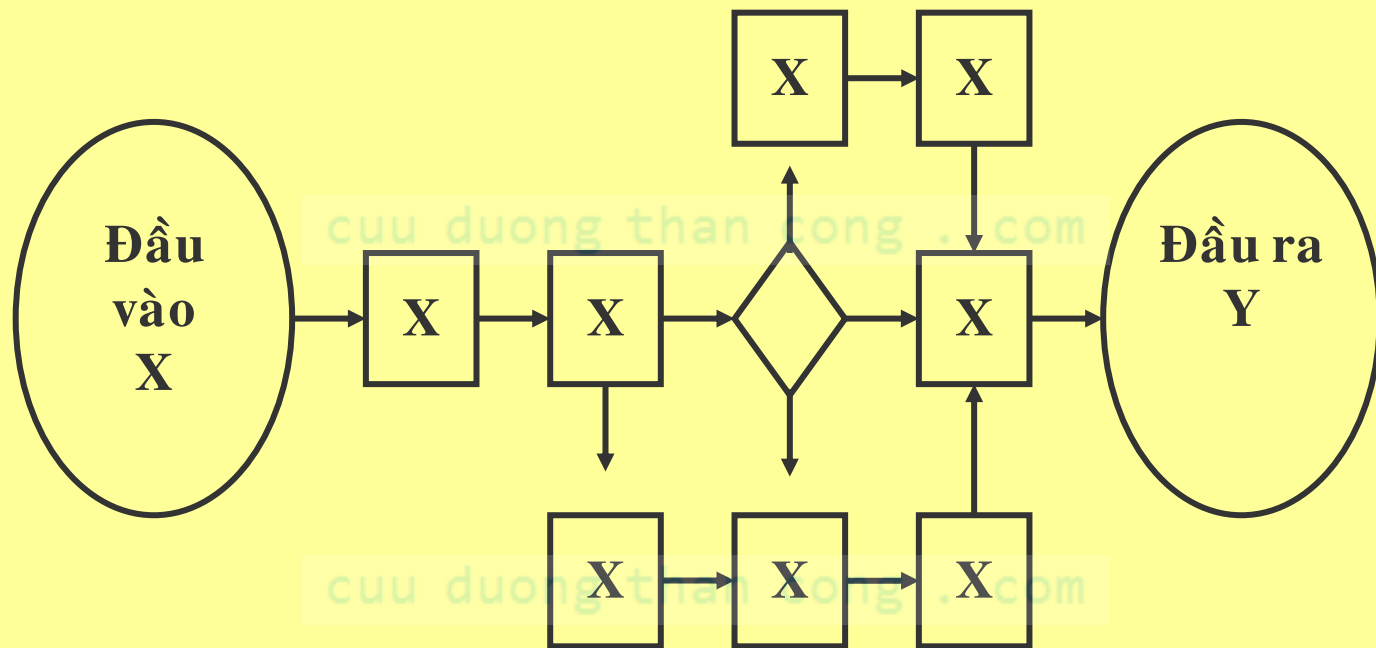
MBP

Management By Process

MBO

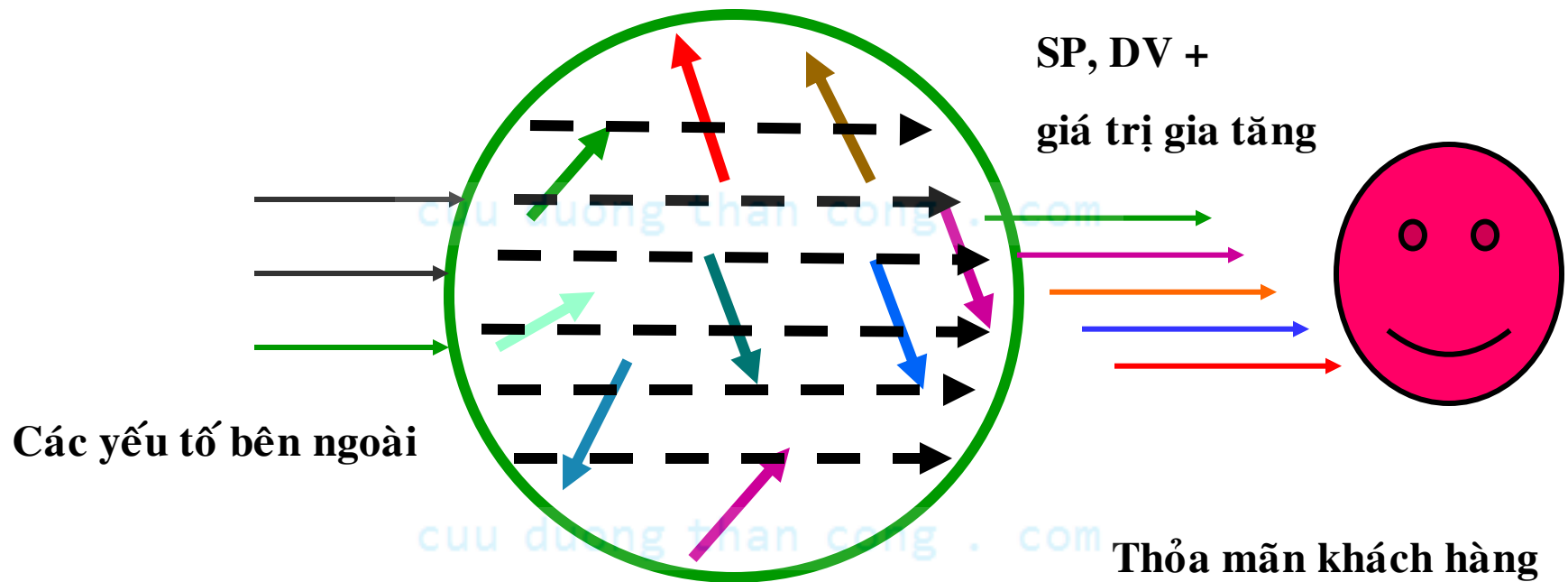
Management By Objective

Hoạt động của một quá trình hay một công ty có thể được mô tả bằng một sơ đồ đơn giản như hình 2.4.

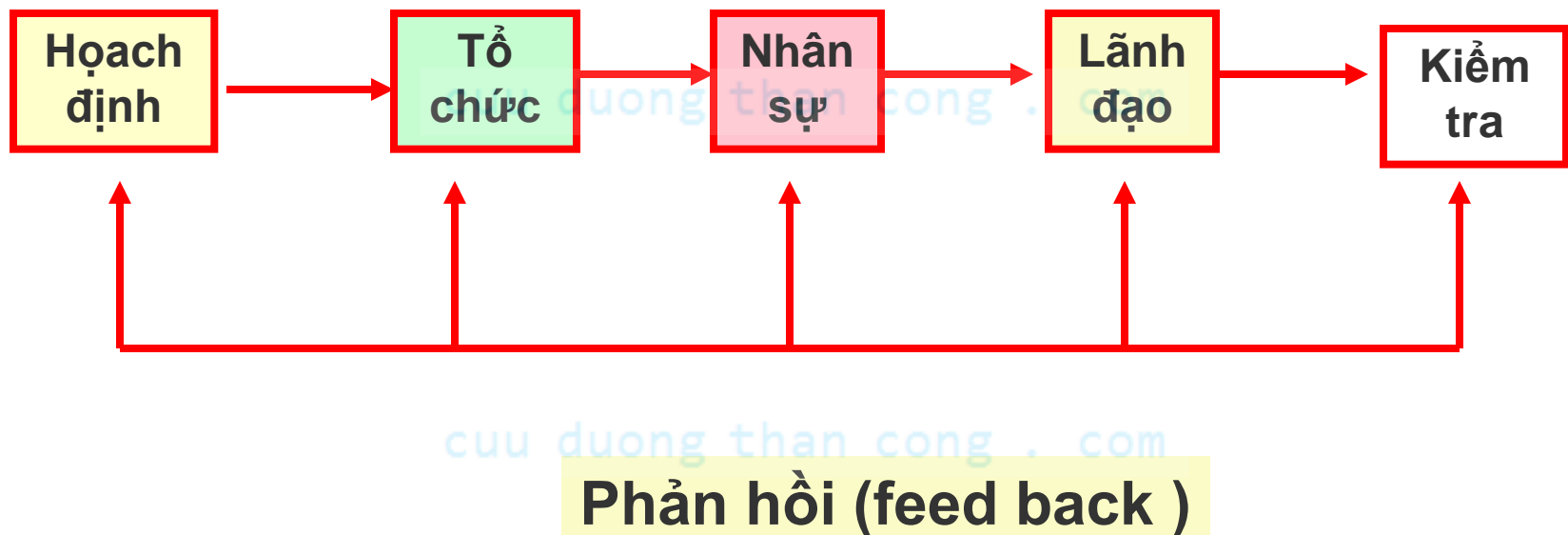


Hình 2.4. Mô phỏng các quá trình trong 1 Hệ thống

Trong 1 DOANH NGHIỆP còn bao gồm một hệ thống các quá trình có những đặc trưng khác nhau, liên quan và tương tác với nhau – Do đó Quản trị 1 DOANH NGHIỆP là quản lý đồng bộ cả 1 Hệ thống các quá trình, các hoạt động đó.

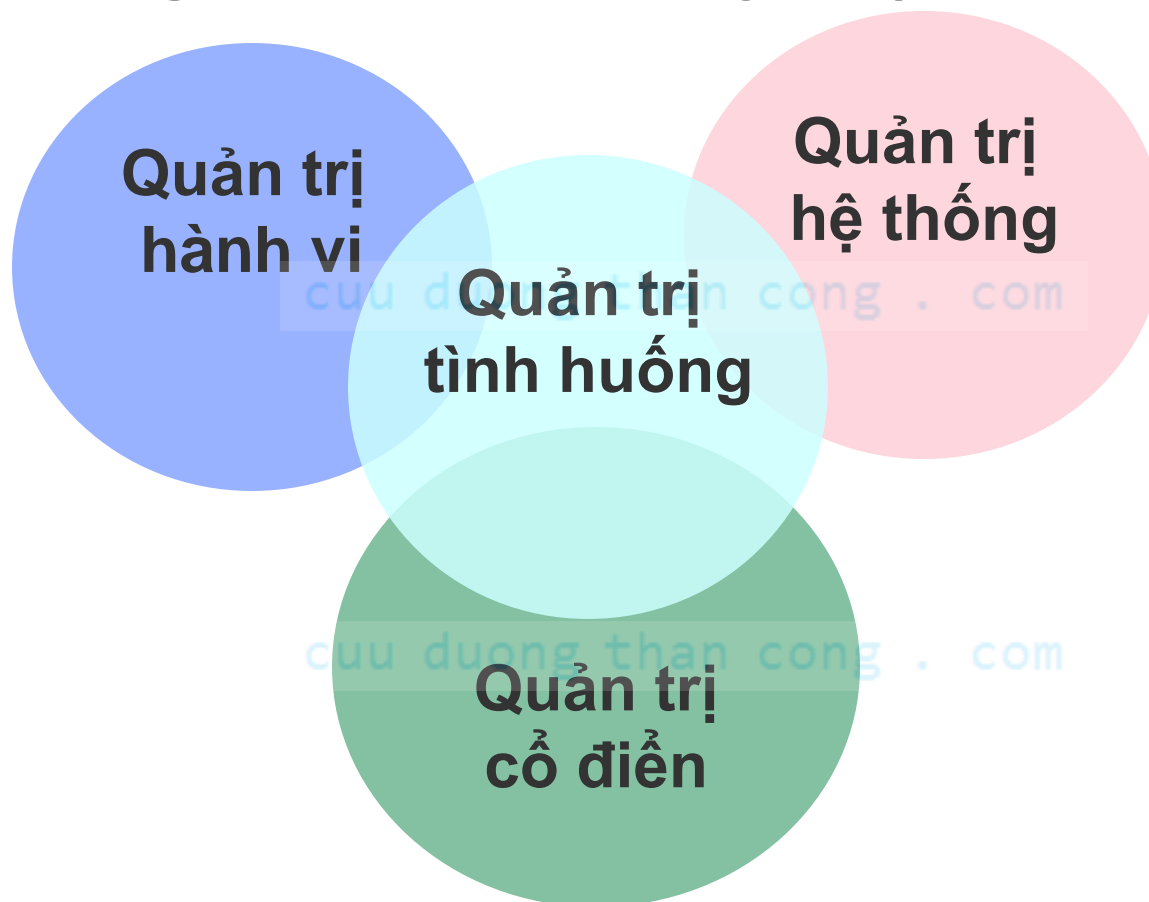


2.4.1 Phương pháp quản trị quá trình (Management process approach)



2.4.2. Phương pháp quản trị tình huống ngẫu nhiên (Contingency approach)


Vận dụng và phối hợp các lý thuyết đã có trước đó:



2.4.3 Trường phái quản trị Nhật Bản

Lý thuyết Z (William Ouchi) :

Lý thuyết được một giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản (William Ouchi) xây dựng trên cơ sở cách áp dụng quản lí của Nhật Bản trong các công ty Mỹ. Lý thuyết ra đời năm 1978 chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức.

 Kỹ thuật quản trị Kaizen của Masaaki Imai: chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục; tập trung vào 3 yếu tố nhân sự: giới quản lí, tập thể và cá nhân. Đặc điểm nổi bật : bao hàm khái niệm JIT (Just In Time – sản xuất đúng lúc) và luôn tiếp thu ý kiến của công nhân.

- 1. Những nguyên lý cơ bản của từng trường phái**
- 2. Các phương pháp quản lý tiêu biểu cho từng trường phái**
- 3. Hãy so sánh những quan điểm giống và khác nhau và ưu nhược điểm của từng trường phái quản trị.**
- 4. Các nguyên lý của các trường phái trên có còn tính thời sự không? Ngày nay có còn hiệu quả không?**

NHUỢC ĐIỂM CỦA TRƯỜNG PHÁI HỆ THỐNG

- Chưa giải quyết được khía cạnh con người trong quản trị
- Khái niệm và kỹ thuật của lý thuyết này tương đối khó hiểu → Sự phổ biến còn hạn chế

Các yếu tố của sản xuất/ Các nguồn lực của doanh nghiệp (quy tắc 4 M)

- MEN:** Các nhà Lãnh đạo, nhà quản trị, nhân viên, khách hàng, người cung cấp ...
- MATERIALS:** Các sản phẩm mua, nguyên vật liệu, các dịch vụ ...
- MACHINES :** Trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật, phương tiện, công cụ sản xuất ...
- MONEY:** Các nguồn vốn, các ngân quỹ, các nguồn tài trợ, cổ phiếu, tiền vay...



ƯU ĐIỂM CỦA TRƯỜNG PHÁI HỆ THỐNG

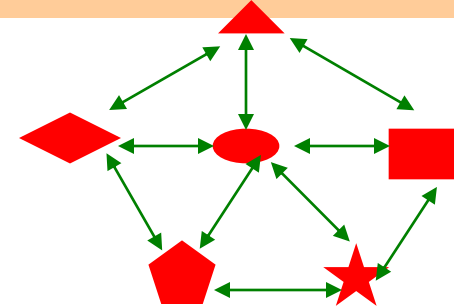
- **Nâng cao trình độ hoạch định, kiểm tra và giúp các nhà quản trị thấy rõ mối quan hệ tương tác giữa các thành phần trong tổ chức**



KHẢO HƯỚNG “QUẢN TRỊ SÁNG TẠO”



Thiết lập chiến lược kinh doanh dài hạn



Cơ cấu tổ chức theo mạng lưới



Đối xử tốt với nhân viên



Tối đa hóa việc chia sẻ và truyền đạt thông tin

CÁC LÝ THUYẾT ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ

THUYẾT X:

tr 350-356

Quan niệm :

- Những người nhân viên bình thường trong Lao động thường có thái độ lười biếng, thụ động, không thích làm việc và học có xu hướng lẩn tránh công việc khi có thể.

Người lao động chỉ quan tâm đến vật chất .

- Làm việc theo mệnh lệnh

Quan điểm khi quản lý

- Không tin tưởng ở nhân viên, thường xuyên kiểm tra kiểm soát, xét nét đối với nhân viên.

- Phân chia công việc ra từng việc nhỏ, mỗi việc gắn với một người để nâng cao NSLĐ.

cuu duong than cong . com

-Đưa ra những quyết định từ trên xuống.

- Kiểm tra nghiêm ngặt và có chế độ phạt nghiêm khắc khi công nhân bị vi phạm

Tác động đối với nhân viên

- Làm việc trong bầu không khí căng thẳng, sợ hãi.**
- Chán nản mỗi một do công việc đơn điệu**
- Miễn cưỡng làm việc vì sợ bị phạt, cúp lương**
- Không gắn bó với Công ty. Khi có điều kiện nơi nào trả tiền cao hơn là ra đi**

THUYẾT Y:

Quan niệm :

- Người nhân viên nhiệt tình làm việc , nhưng không biết phương pháp làm việc
- Có tinh thần trách nhiệm cao nhưng làm việc không hiệu quả vì thiếu tổ chức, không đủ năng lực.
- Không quan tâm nhiều đến vật chất.
- Gắn bó với tổ chức.

Quan điểm khi quản lý

-Tin tưởng ở cấp dưới, nhân viên,

- Tổ chức đào tạo thường xuyên để nâng cao trình độ và nhận thức chuyên môn nghề nghiệp

cuu duong than cong . com

-Phân công trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng

- Xây dựng định mức và có tiêu đánh giá rõ ràng công khai.

- Chăm lo đời sống, thực hiện chế độ chính sách thoả đáng

Lý thuyết Z (William Ouchi) . Tr.66

Lý thuyết này ra đời năm 1978, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức. Coi mỗi nhân viên là một chủ thể sáng tạo



cuu duong than cong . com

Ngoài ra, kỹ thuật QT của Nhật Bản còn chú trọng tới Kaizen của Masaaki Imai :

- Chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào 3 yếu tố nhân sự : giới quản lý, tập thể & cá nhân*
- Luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích công nhân khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc để giới quản lý kịp thời giải quyết*

2. Ưu , nhược điểm :

a. Ưu điểm :

- Tạo cho nhân viên tâm lý thoải mái, yên tâm và tự tin trong công việc**
- Khuyến khích tính tự giác, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm cao**
- Nhà QT và nhân viên có thể hợp tác, phối hợp hoạt động ăn ý**

- Tạo đk để nhân viên phát huy, tự khẳng định mình và ý thức học hỏi, trao dồi kỹ năng nghề nghiệp
- Tôn trọng ý kiến đóng góp của nhân viên

cuu duong than cong . com

b. Hạn chế :

Xét thăng thưởng chậm là 1 trong những yếu tố kìm hãm nỗ lực của nhân viên

Hầu hết mọi người sẽ có động cơ để nỗ lực hơn nữa khi có được những yếu tố khích lệ thỏa đáng cho những đóng góp mà họ đã làm cho công ty

cuu duong than cong . com

Tóm lại: Lý thuyết Z có những đặc điểm sau:

- Tạo ra sự gắn bó của nhân viên đề cao trách nhiệm cá nhân,**
- Phương pháp Kiểm tra kín đáo, quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên...tạo điều kiện làm việc tốt, khuyến khích sự sáng tạo**

Chú ý tới những cải tiến công việc thường nhật, (Kaizen) và các hoạt động của các nhóm nhỏ.

Trong những năm 80 thuyết Z và Kaizen chính là chìa khóa của sự thành công về quản lý của Nhật Bản.

Từ 1990 đến nay, sự đổi mới về mọi mặt (KHKT,CN... đã làm cho Kaizen mất lợi thế về tốc độ)

QUAN NIỆM CỦA LÃNH ĐẠO VỀ KHÁCH HÀNG NỘI BỘ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHONG CÁCH QUẢN LÝ

THUYẾT X	THUYẾT Z
Không thích làm việc và thường trốn tránh trách nhiệm.	Yêu thích làm việc và mong muốn tự chế ngự, tự quản lý bản thân
Không có tham vọng và sáng kiến	Mong mỗi được phát huy sáng kiến
Chống lại sự thay đổi.	Thích thú trước những thách thức.
Cần phải giám sát và kiểm tra chặt chẽ	Muốn làm tốt công việc ngay cả khi không có hoặc có sự giám sát ít nhất
Cần phải đe dọa bằng hình phạt.	Dám chịu trách nhiệm trước mọi tình huống.
Chỉ có thể thúc đẩy họ bằng tiền và	Không chỉ có các khuyến khích

MỘT VÀI HẠN CHẾ CỦA TAYLORISM

Frederick W. Taylor viết: "Cái tôi yêu cầu người thợ là không làm theo óc sáng kiến của họ, mà phải bám sát đến cùng các chi tiết nhỏ nhất của mệnh lệnh đưa ra".

Nhiều người đã chỉ trích Taylor: "Ông ta chỉ bảo họ làm, nhưng không bao giờ hỏi công nhân về việc làm mà ông ta đã giao cho họ..."

Taylor chỉ chia xẻ sự tin tưởng vào sự tài năng của các nhà chuyên môn. Ông ta cho rằng công nhân và nhà quản lý đều là những kẻ "ngu như bò".

...Taylor đã không hiểu tường tận rằng, muốn tăng năng suất đòi hỏi phải học tập không ngừng. Qui định chi tiết việc làm, rồi huấn luyện và bắt công nhân làm theo... tuy có kết quả nhưng hoàn toàn chưa đủ (nhất là khi tình huống thay đổi).

Mặc dù Taylorism có tác động rất lớn trên khắp thế giới, F. Taylor và thuyết quản lý khoa học của ông đã không được dư luận, báo chí hoan nghênh, nhất là giới đại học... Có những chiến dịch không ngừng của các công đoàn lao động Hoa kỳ chống lại cả Taylor và thuyết quản lý khoa học của ông.

Peter F. Drucker

Managing for the Future the 1990s and Beyond, Newyork, 1992

MBO VÀ MBP CHINH PHỤC CẢ THẾ GIỚI

Hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp đều được điều hành bởi những người rất coi trọng sự an toàn, lợi nhuận càng tăng thì an toàn càng cao. Microsoft chọn chính sách ngược lại là CHINH PHỤC CẢ THẾ GIỚI. Mất lợi nhuận để gia tăng thị phần là rất cần thiết.

“Chúng tôi không viết chương trình Microsoft Excel để kiếm lợi nhuận. Chúng tôi viết nó chỉ nhằm mục đích đánh bật công ty phần mềm máy tính lớn nhất ra khỏi thị trường (Công ty Lotus)”.

Microsoft chấp nhận thiệt hại lợi nhuận từ năm này qua năm khác để theo đuổi các thị trường chiến lược... Tập trung vào sản phẩm chiến lược, không cần thu lợi nhuận, kết hợp với các sản phẩm có lợi nhuận để phối hợp sinh lợi.

Hãy thăng chức cho những ai làm gia tăng thị phần. Mạnh dạn cho nghỉ việc bất kỳ ai không dám chấp nhận mạo hiểm để gia tăng thị phần cho công ty.

Hãy tìm cách làm cho chính sản phẩm của mình trở nên lỗi thời... không được quyền chọn sự an toàn trong chính sách kinh doanh dài hạn.

cuu duong than cong . com

David Thielen

12 bí quyết thành công của Microsoft.

NXB Thống kê, 1999

(Đỗ Quang Thái biên dịch)

ĐẨY – KÉO TRONG QUẢN LÝ

	ĐẨY – PUSH	KÉO -PULL
MARKETING	<p>Xem khách hàng cần gì</p> <p>Thỏa mãn nhu cầu hiện hữu mà khách hàng sẽ cần</p>	<p>Dự báo nhu cầu mới sẽ nảy sinh</p> <p>Tạo ra nhu cầu ở khách hàng để thỏa mãn</p>
Quản lý SX	<p>Chi tiết, cấu kiện giữa các nguyên công đủ đảm bảo dây chuyền sản xuất làm việc liên tục</p> <p>Loại trừ phế phẩm ở mỗi nguyên công.</p> <p>Quy định tỷ lệ phê phẩm chấp nhận</p>	<p>Chi tiết, cấu kiện giữa các nguyên công là tối thiểu, nếu cần tạm ngừng dây chuyền sản xuất.</p> <p>Tìm nguyên nhân gây ra sai lỗi</p> <p>Không chấp nhận có phế phẩm (ZD)</p>

HAI MÔ HÌNH QUẢN LÝ TRONG MÔI CHỨC NĂNG QUẢN LÝ KIỂU POLC

	TAYLORISM - MBO	DETAYLORISM – MBP
P- PLANNING	<p>Quản lý theo mục tiêu tài chính</p> <p>Xây dựng mục tiêu, phân bổ chỉ tiêu tài chính đến các cấp thừa hành</p> <p>Trực tuyến –đường thẳng (Vertical, Linear)</p>	<p>Quản lý theo quá trình</p> <p>Xây dựng thủ tục quy trình, lưu đồ quá trình và hướng dẫn công việc</p>
O – ORGANIZING	<p>Quy định chức năng, nhiệm vụ các phòng, ban</p> <p>Lập kế hoạch thực hiện các mục tiêu sản lượng, tài chính</p>	<p>Chéo –chức năng, nằm ngang (Cross–Functional, Horizontal)</p> <p>Hoạt động nhóm (Teamwork)</p> <p>Các công cụ (tools)</p> <p>Kỹ thuật quản lý – PDCA</p>

L- LEADING	Ra lệnh – Giám sát – Thưởng phạt (Order – Inspection – Award – Fire)	Ủy quyền – đào tạo – thúc đẩy, tạo điều kiện (Empower – Training –Promotion –Support)
C – CONTROLLIN G	Kiểm tra chất lượng sản phẩm – KCS Phòng thí nghiệm	Kiểm soát quá trình bằng thống kê – SPC Tự đánh giá trong quá trình Đánh giá QMS

cuu duong than cong . com

VÀI THÍ DỤ VỀ HAI MÔ HÌNH QUẢN LÝ

Mục tiêu đạt tới	MBO	MBP
Công văn trình ký không lỗi	Có thể soạn thảo, đánh máy, tẩy xóa nhiều lần. Cuối cùng công văn không lỗi.	Số lần soạn thảo ít nhất. Cố gắng đánh máy một lần để công văn không lỗi
Quyết định kinh doanh đạt hiệu quả cao	Dựa trên những tính toán tài chính để ra quyết định. Khi thực hiện, có sai sót, rút kinh nghiệm để sửa, chỉnh lý lại quyết định theo những diễn biến tài chính.	Thu thập đầy đủ dữ liệu. Dự đoán có cơ sở. Thận trọng ra quyết định để việc chỉnh lý là ít nhất. Rất coi trọng thiết kế và phòng ngừa

Tổ chức sản xuất, cung ứng dịch vụ, ít sai sót nhất	Bố trí dây chuyền sản xuất hợp lý nhằm nâng cao năng suất. Tổ chức các trạm dịch vụ, bảo trì và cố vấn kỹ thuật.	Bố trí từng công việc hợp lý trong sản xuất và cung ứng dịch vụ, quan tâm đến phản nản của khách hàng. Áp dụng PDCA và SPC
ĐẶC ĐIỂM	QUAN TÂM ĐẾN SẢN PHẨM CUỐI CÙNG	TẬP TRUNG VÀO CHẤT LƯỢNG, KIỂM SOÁT CHẶT CHẼ TỪNG CÔNG VIỆC CỦA QUÁ TRÌNH BẰNG SPC
	ĐỀ CAO MỆNH LỆNH, KẾ HOẠCH DO CẤP TRÊN ĐẶT RA.	COI TRỌNG SÁNG TẠO, MỌI NGƯỜI HIỂU RÕ KẾ HOẠCH VÀ ĐƯỢC ỦY QUYỀN

MÔ HÌNH QUẢN LÝ TRONG XU THẾ TOÀN CẦU HÓA NỀN KINH TẾ TRI THỨC

	MÔ HÌNH QUẢN LÝ CŨ MBO_{FIN.}	MÔ HÌNH QUẢN LÝ MỚI MBP – TQM
Mục tiêu kinh doanh	Lợi nhuận = Doanh thu – chi phí	Lợi nhuận do khách hàng trung thành và thường xuyên
Lợi thế hướng tới	Doanh thu, chi phí	Thị phần, thời gian, lòng tin của khách hàng
Cơ cấu tổ chức	Dọc, dày, nhiều tầng nấc	Ngang, mỏng, phi tầng nấc

Lãnh đạo ra quyết định	Tập quyền, tập trung	Ủy quyền, phi tập trung
Tài nguyên – vốn	Tiền, nguyên liệu, thiết bị	Thông tin, tri thức
Lực lượng lao động	Chuyên môn hóa cao	Đa năng
Hình thức làm việc	Cá nhân	Theo nhóm
Kỳ vọng của nhân viên	An toàn, bảo vệ chính mình	Hợp tác, sáng tạo, thỏa mãn khách hàng nội bộ

SỰ TƯƠNG PHẢN VỀ VĂN HÓA VÀ VẤN ĐỀ HỘI NHẬP KINH TẾ

Trong hội nhập kinh tế, các nước phải thừa nhận, tuân theo những thông lệ và hệ tiêu chuẩn chung.

Sự khác nhau về luật lệ giữa các quốc gia ngày càng nhỏ lại, nhưng sự khác biệt về văn hóa và truyền thống biến đổi rất chậm chạp.

Sự khác nhau giữa hai nền văn hóa Hoa kỳ và Nhật bản còn rộng hơn khoảng cách giữa hai bờ Thái Bình Dương.

ĐIỀU TRA SO SÁNH GIỮA HOA KỲ VÀ NHẬT BẢN

của Ngân hàng Thế giới (World Bank)

	HOA KỲ (Tiêu biểu cho phương Tây)	NHẬT BẢN Tiêu biểu cho các quốc gia Châu Á
1.	Theo chủ nghĩa cá nhân.	Theo chủ nghĩa tập thể.
2.	Có quan điểm độc lập.	Có quan điểm phụ thuộc.
3.	Có quyền đề ra quyết định một cách độc lập.	N/v có quyền tham gia vào việc ra quyết định.
4.	Đề cao tinh thần cạnh tranh.	Đề cao tinh thần hợp tác.
5.	Phong cách: đấu tranh, đối đầu.	Phong cách: thỏa hiệp, hòa hoãn.
6.	Q/ định nhanh, thực hiện chậm.	Q./định chậm, thực hiện nhanh.
7.	Quan hệ cá nhân: trực tiếp	Quan hệ cá nhân: gián tiếp
8.	Quan điểm toàn cầu, ngắn hạn.	Quan điểm toàn cầu, dài hạn.
9.	Giao tiếp theo đường chính thống, bí mật.	Mở rộng giao tiếp nội bộ, kể cả phi chính thức.

	HOA KỲ	NHẬT BẢN
1.	Nhấn mạnh vào hiệu quả cuối cùng.	Nhấn mạnh vào hiệu quả công việc.
2.	Nhiệm vụ chính của quản lý là điều hành, ra lệnh.	Nhiệm vụ chính của quản lý là phục vụ khách hàng.
3.	Thường xuyên di chuyển nơi làm việc, không gắn bó nhiều với công ty.	Làm việc lâu dài, trung thành với công ty.
4.	Bất tài là một tai họa.	Xấu hổ, thiếu tự trọng là một tai họa.
5.	Xã hội phức tạp, nhiều chủng tộc.	Xã hội thuần nhất.
6.	Thái độ của cá nhân: thoải mái, tự do.	Thái độ của cá nhân: nghiêm túc, chân thành.
7.	Đề cao giỏi một nghề, chuyên môn sâu.	Đề cao giỏi nhiều nghề và kiến thức tổng hợp.
8.	Tự do và bình đẳng là giá trị cao của cá nhân và tổ chức.	Trật tự, kỷ cương và ủy quyền quản lý là giá trị cao cả.

Baøi 5 – RA QUYẾT ĐỊNH 148

Cần nắm:

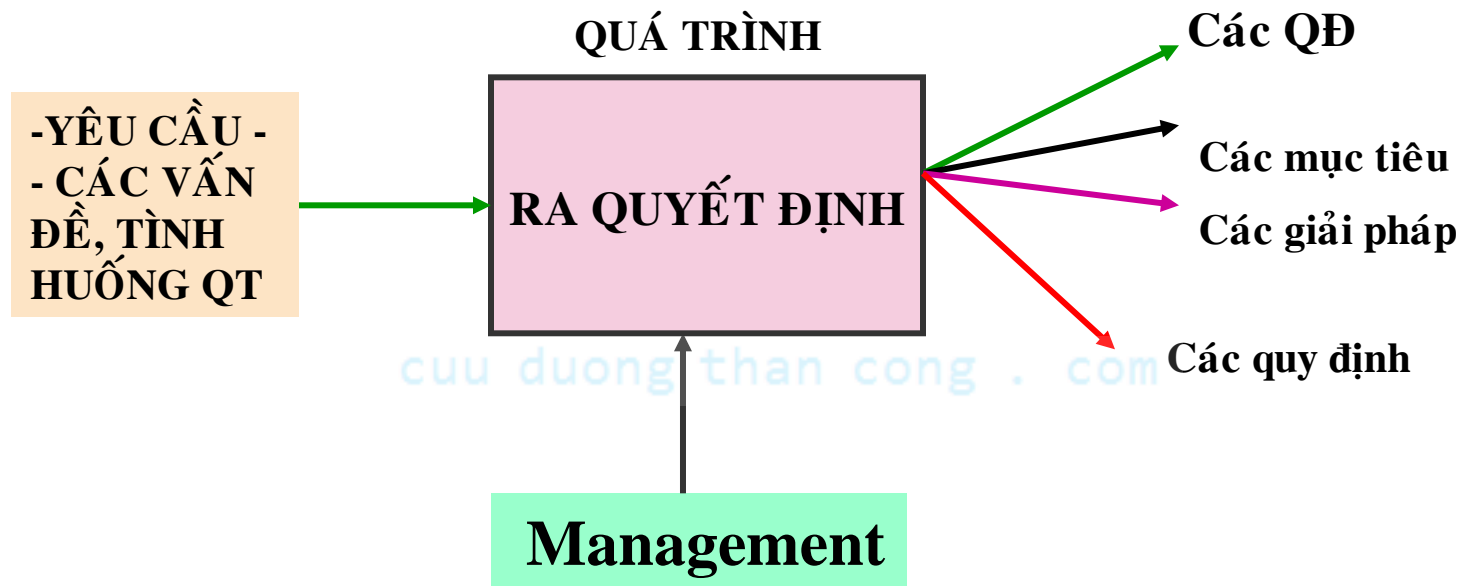
- 1. Sự cần thiết của việc ra quyết định*
- 2. Nguyên tắc và yêu cầu cơ bản của việc ra quyết định*
- 3. Phương pháp và quy trình ra quyết định*

cuu duong than cong . com

- **Khaùi nieäm, baûn chaát:**
- Ra Quyéát ñònh trong quaûn trò laø moät công vieäc thöông xuyêñ cuûa Nhaø Quaûn trò. Ñoù laø moät quaù trình nhaän dieãn, xaùc ñònh caùc vaán ñeà xaûy ra hoaëc phaûi giaûi quyéát trong quaù trình hoaït ñoäng cuûa toà chöùc
- Moãi moät vaán ñeà ñoøi hoûi phaûi coù nhöõng giaûi phaùp khaùc nhau maø nhaø quaûn trò phaûi löïa choïn vaø ra quyéát ñònh.

“Baûn chaát cuûa vieäc ra quyéát ñònh laø xöù lyù, löïa choïn vaø giaûi quyéát caùc vaán ñeà”

BẢN CHẤT CỦA VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH



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

- Nầy chính là công việc thông xuyến của các nhà quân trò, là hạnh vi sàng tạo của nhà quân trò nhằm nhằm giải quyết một vấn đề nào chín muồi, trên cơ sở sở hiểu biết các quy luật vẫn luôn khaùch quan của hệ thống và việc kết quả phân tích, xử lý các thông tin của toàn chức .
- Chaát lỗiing của các quyết định còn yù nghĩa quan trọng nàoì vôì thành công hay thất bại của toàn chức
- *“Này nếu thông tin, hiểu rõ vấn đề, còn tổ duy nghĩ bền, sẽ giúp cho Nhà quân trò ra quyết định đúng đắn”*
- *“Nên lọc ra quyết định không phải là bẩm sinh, mà nó phải thuộc vào trình độ, kỹ năng và những kinh nghiệm của nhà quân trò “*

CHỨC NĂNG 150

Là nhiệm vụ quan trọng của bất kỳ nhà quản trị nào

Và có chức năng

Định hướng : gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp .

Bảo đảm : có đủ các nguồn lực để thực hiện.

Phối hợp : xác định rõ chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị cá nhân tham gia vào việc thực hiện quyết định.

Pháp lệnh : buộc đối tượng quản trị phải thi hành.

[cuu duong than cong . com](http://cuuduongthancong.com)

Yêu cầu của các quyết định 153



Rõ ràng

Khả thi

Có thể kiểm soát được

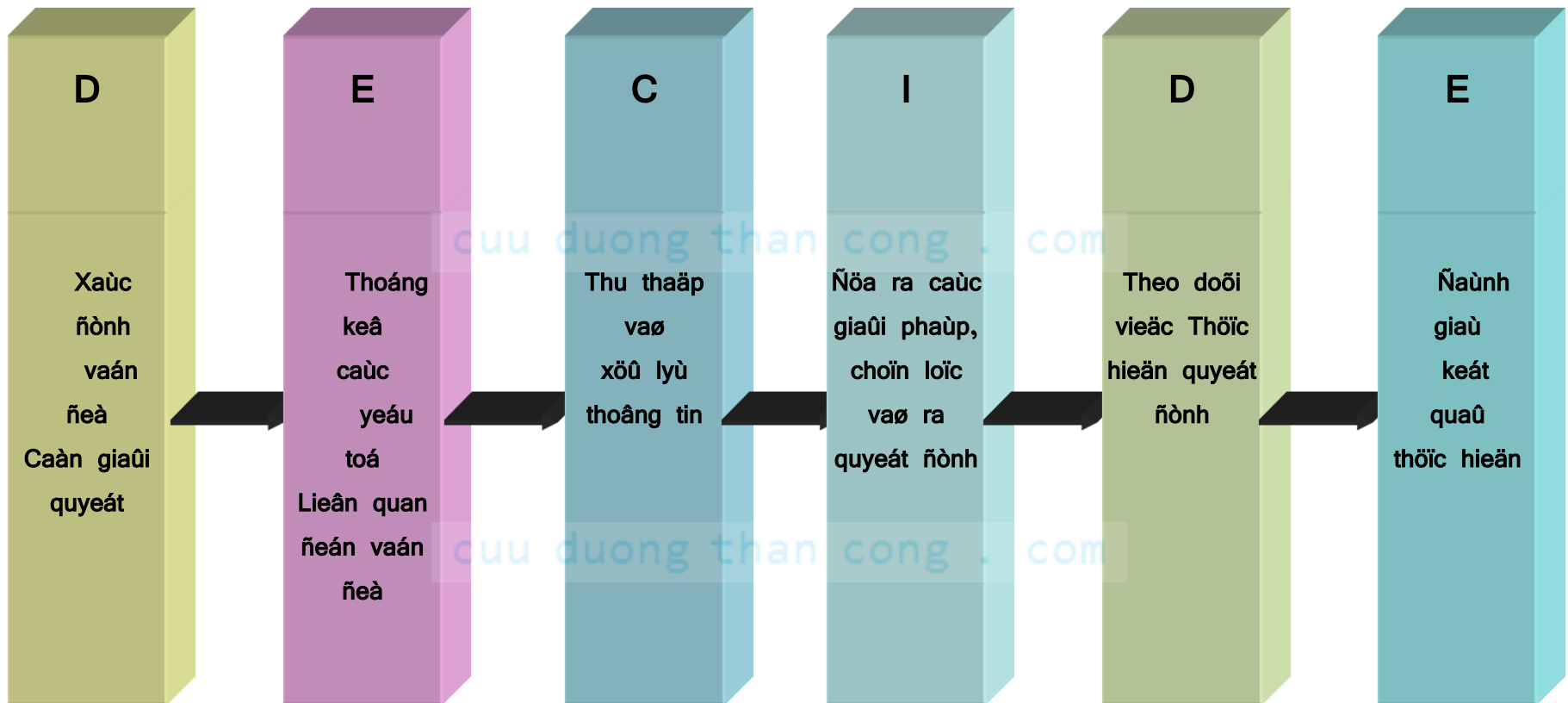
Phù hợp với quy luật khách quan

Phù hợp với khả năng, điều kiện của tổ chức

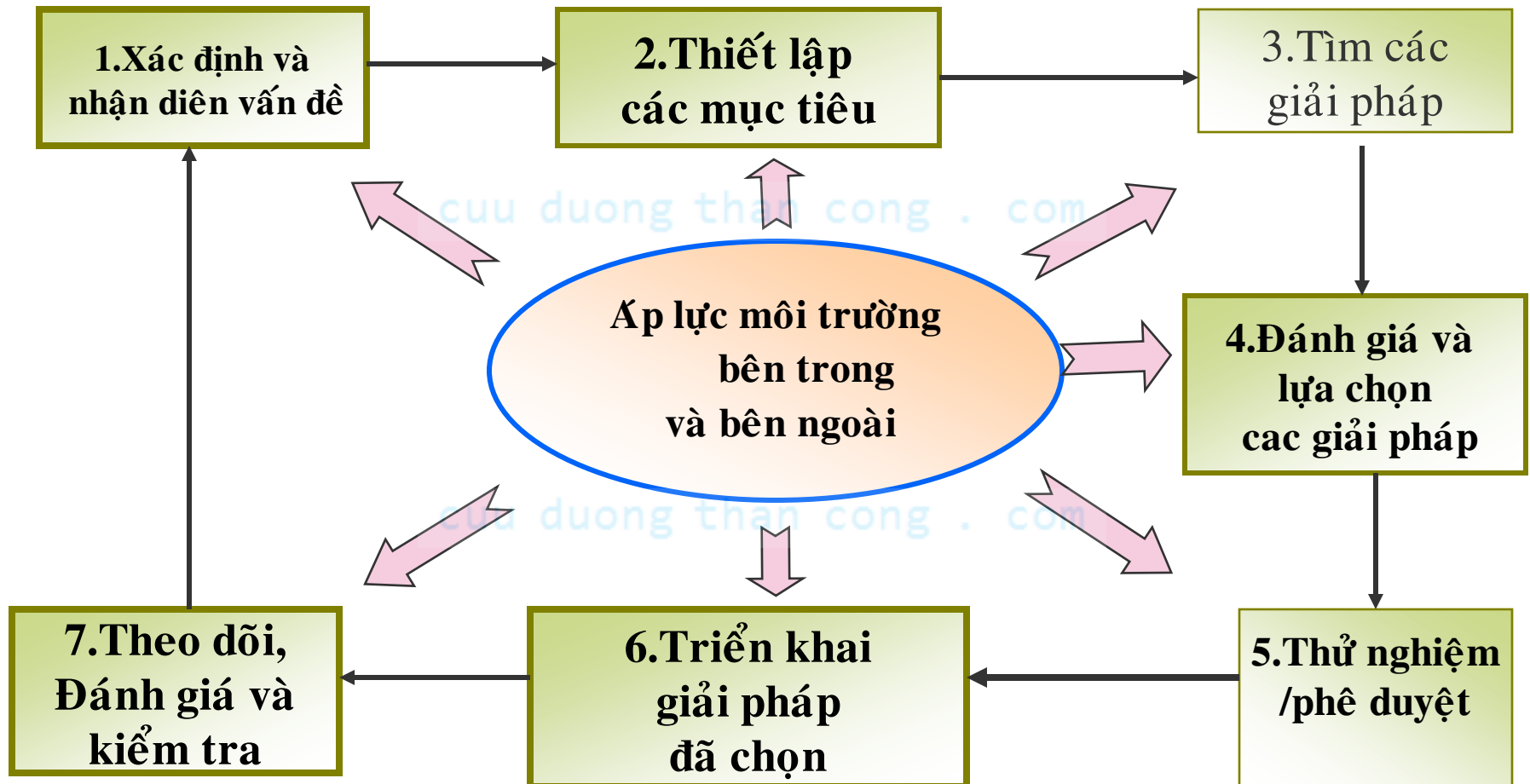
Phải tập trung được vào những vấn đề then chốt



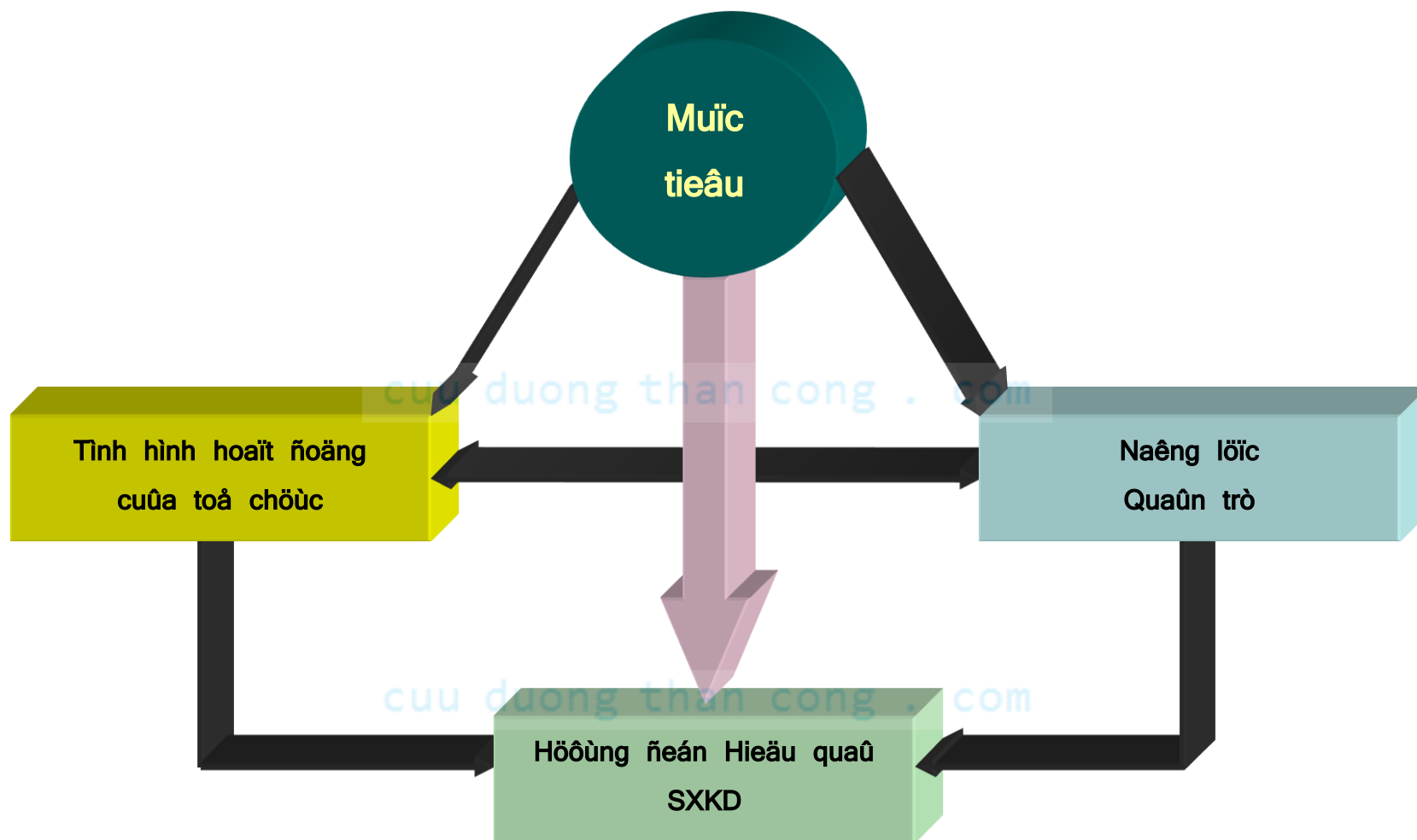
TIẾN TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ



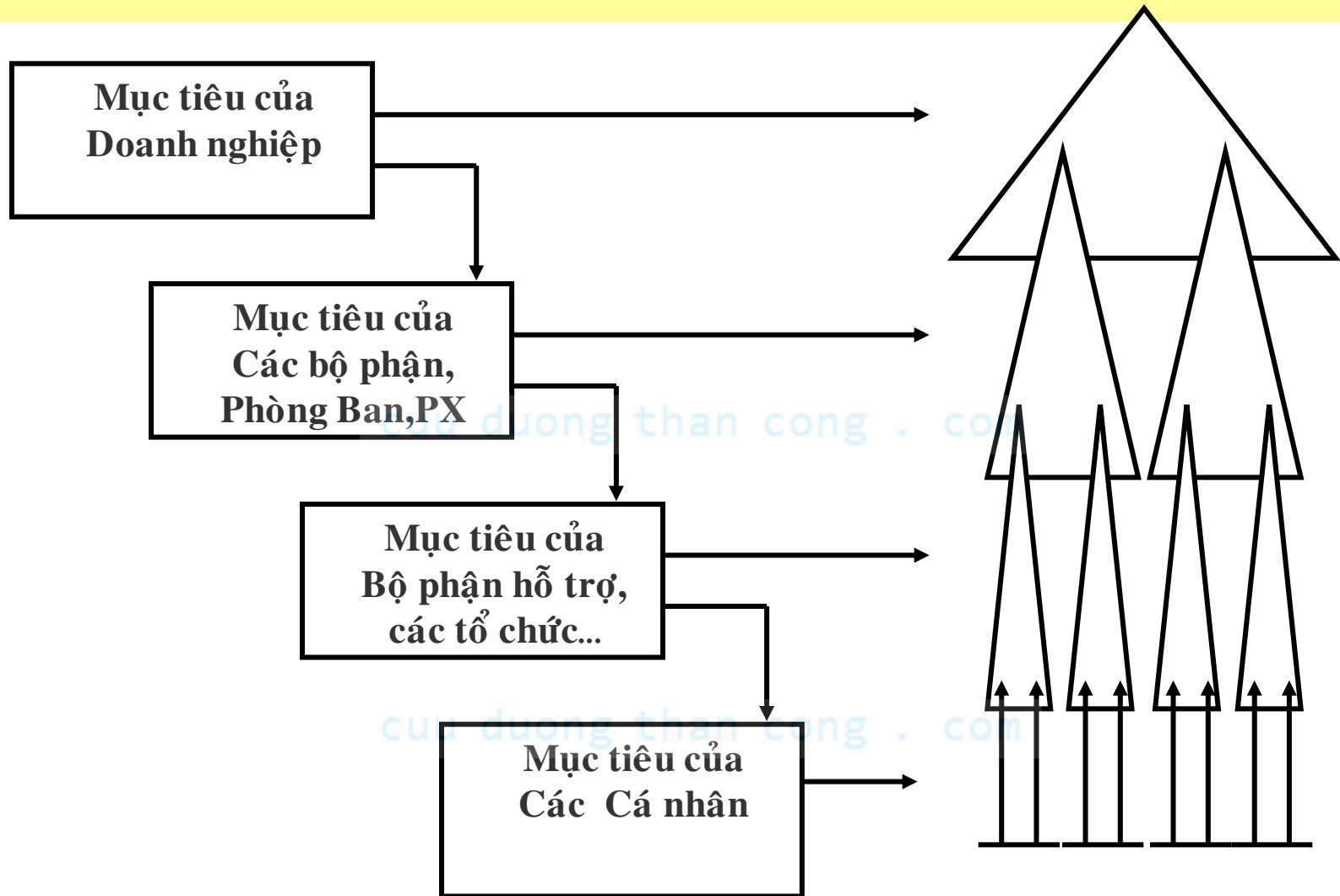
MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ



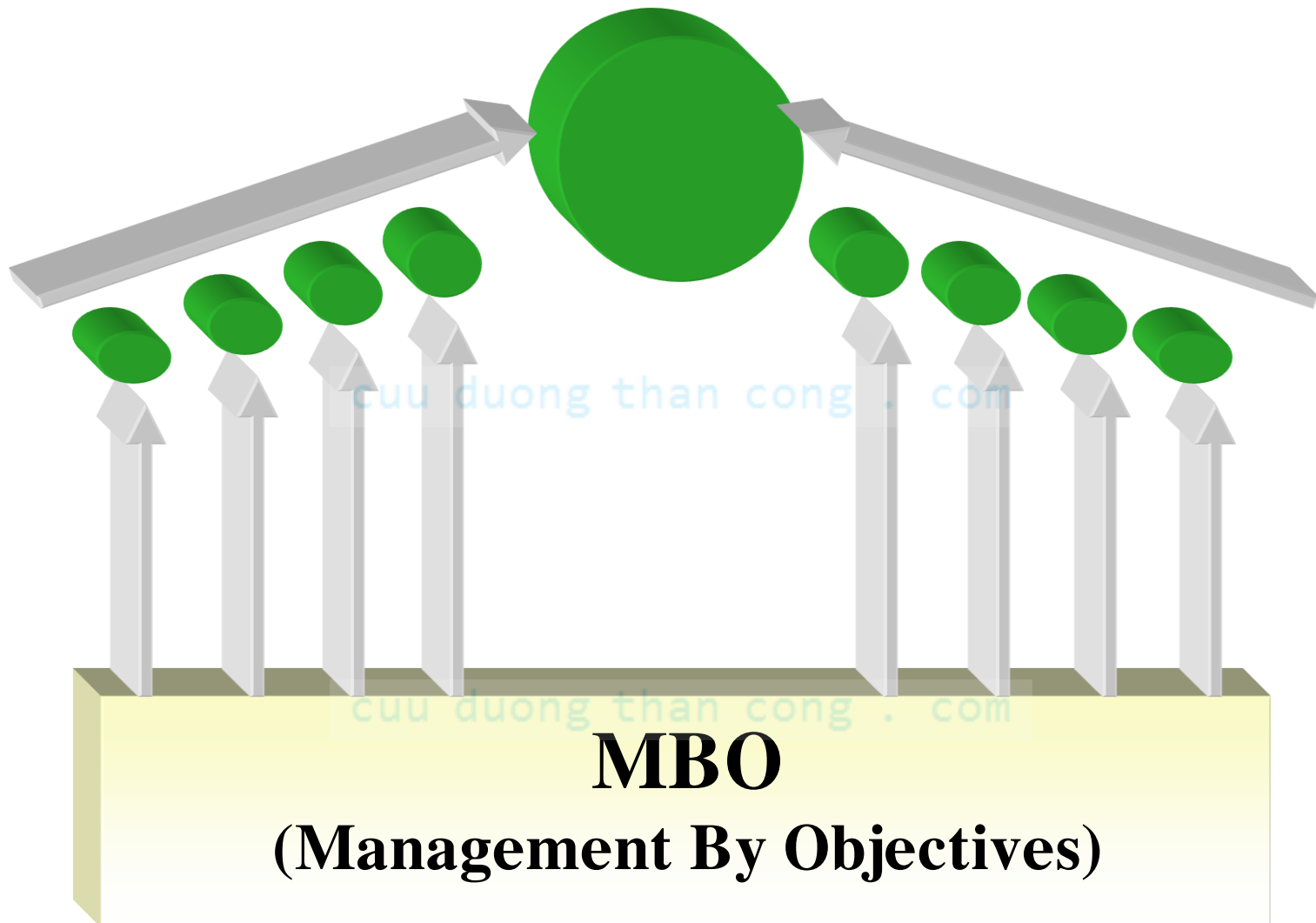
Vai trò của mục tiêu



HỆ THỐNG CÁC MỤC TIÊU TRONG TỔ CHỨC



MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP



PHÂN LOẠI CÁC QUYẾT ĐỊNH (

- 1/ Theo tính chất**
- 2/ Theo thời gian**
- 3/ Theo chức năng quản trị**
- 4/ Theo cách thức ra quyết định**



THEO THỜI GIAN

Quyết định dài hạn : Hơn một chu kỳ hoạt động .

Quyết định trung hạn : trong một chu kỳ

Quyết định ngắn hạn : ngắn hơn một chu kỳ.

THEO CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

Quyết định kế hoạch : liên quan đến những mục tiêu và phương hướng hoạt động .

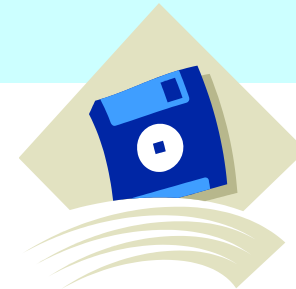
Quyết định tổ chức : bộ máy tổ chức , phân quyền.

Quyết định điều khiển : cách thức lãnh đạo và động viên .

Quyết định kiểm soát : Các chỉ tiêu kiểm tra , kiểm soát, Các tiêu chuẩn và phương pháp, tần suất của việc K.tra, kiểm soát.

THEO CÁCH SOẠN THẢO

- *Quyết định theo chương trình có sẵn:* các vấn đề thường lặp lại, ít thay đổi có thể lập trình gắn với kế hoạch tương đối ổn định.
- *Quyết định không theo chương trình:* những vấn đề có sự biến động phức tạp, không chắc chắn, không lặp lại, quyết định có tính rủi ro cao. Thường gắn với quản trị cấp cao, thích hợp với kế hoạch chuyên biệt.



NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CHUNG CỦA MỘT QUYẾT ĐỊNH

- – Mỗi quyết định về quân trò là một GIAÛI PHÁP cho một tình huống hoặc một vấn đề nảy sinh trong hoạt động quân trò
- – Là một phần trong toàn bộ hệ thống các quyết định của tổ chức và nó có quan hệ tổng thể với nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức
- – Là thuộc tố quan trọng phân định chất lượng công tác quân trò
- – Không có quyết định nào giống quyết định nào, mỗi quyết định phải dựa trên các cơ sở lý luận và thực tiễn, những nó phải luôn phù hợp với toàn thể, việc thực hiện của tổ chức

Caùc nguyên tắc ra quyết định chủ yếu

160

- Quyết đoán;
- Khoa học;
- Khách quan;
- Thoáng nhát; Không chòng cheù, phụ thuộc lẫn nhau.
- Kết hợp nội dung trách nhiệm, quyền lợi và quyền lợi, trong toàn cục
- Linh hoạt, năng nổ sáng tạo;
- Kịp thời
- Hiệu quả

Câu hỏi: Làm thế nào để thấy rõ nội dung các nguyên tắc trên khi ra quyết định

CÁC HÌNH THỨC RA QUYẾT ĐỊNH THƯỜNG GẶP (163)

1. Nhà quản trị nắm được thông tin và thời cơ rồi ra quyết định độc lập

2- Nhà quản trị nắm được vấn đề, yêu cầu cấp dưới báo cáo để nắm thông tin và ra quyết định .

3- Nhà quản trị nắm được vấn đề rồi trao đổi với các trưởng bộ phận hay các chuyên viên dưới quyền, lấy ý kiến và các đề nghị của họ sau đó dựa trên cơ sở đó ra quyết định (*QĐ đó có thể ảnh hưởng hoặc không ảnh hưởng bởi các ý kiến đóng góp của họ*)

4-Nhà quản trị nắm được vấn đề sau đó trao đổi với tập thể N/ viên, lấy ý kiến và đề nghị của họ, sau đó đưa ra quyết định (*QĐ đó có thể ảnh hưởng hoặc không ảnh hưởng bởi các ý kiến đóng góp của họ*)

cuu duong than cong . com

5 - Nhà quản trị nắm được vấn đề và trao đổi với tập thể CNVC, cùng thảo luận, phác thảo các giải pháp, đánh giá lựa chọn và ra quyết định sau khi đã cố gắng tối đa sự nhất trí của mọi người. Cũng có thể dựa vào các ý kiến của tập thể CNVC sau đó mới ra quyết định.

NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

- Trình ñoã vaø söï nhaïy beùn cuûa caùc nhaø quaûn trò
- Ñoã chính xaùc cuûa caùc thoâng tin
- Moâi tröôøng ra quyêát ñònh,
- Hoaøn caûnh vaø ñieàu kieän ra quyêát ñònh v.v...

cuu duong than cong . com

NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA CÁC QUYẾT ĐỊNH (161)

Nội dung chủ yếu của các quyết định cần phải có những yếu tố sau:

- 1. Những căn cứ (Cơ sở pháp lý , Lý do, cơ sở khoa học...) liên quan đến việc ra quyết định và nội dung của quyết định) *Why?***
- 2. Người hoặc tổ chức chịu trách nhiệm ra quyết định. *Who?***
- 3. Nội dung , bản chất của vấn đề (Công việc hoặc con người...liên quan đến quyết định) *What?*).**

4. Hiệu lực của quyết định (Trả lời các câu hỏi *Who? How? When? Where?*...

5. Trách nhiệm, quyền hạn, quyền lợi của những người và bộ phận liên quan.

6. Người chịu trách nhiệm phổ biến, theo dõi (nếu cần thiết)

7. Nơi phân phối, nơi lưu trữ

PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH (164)

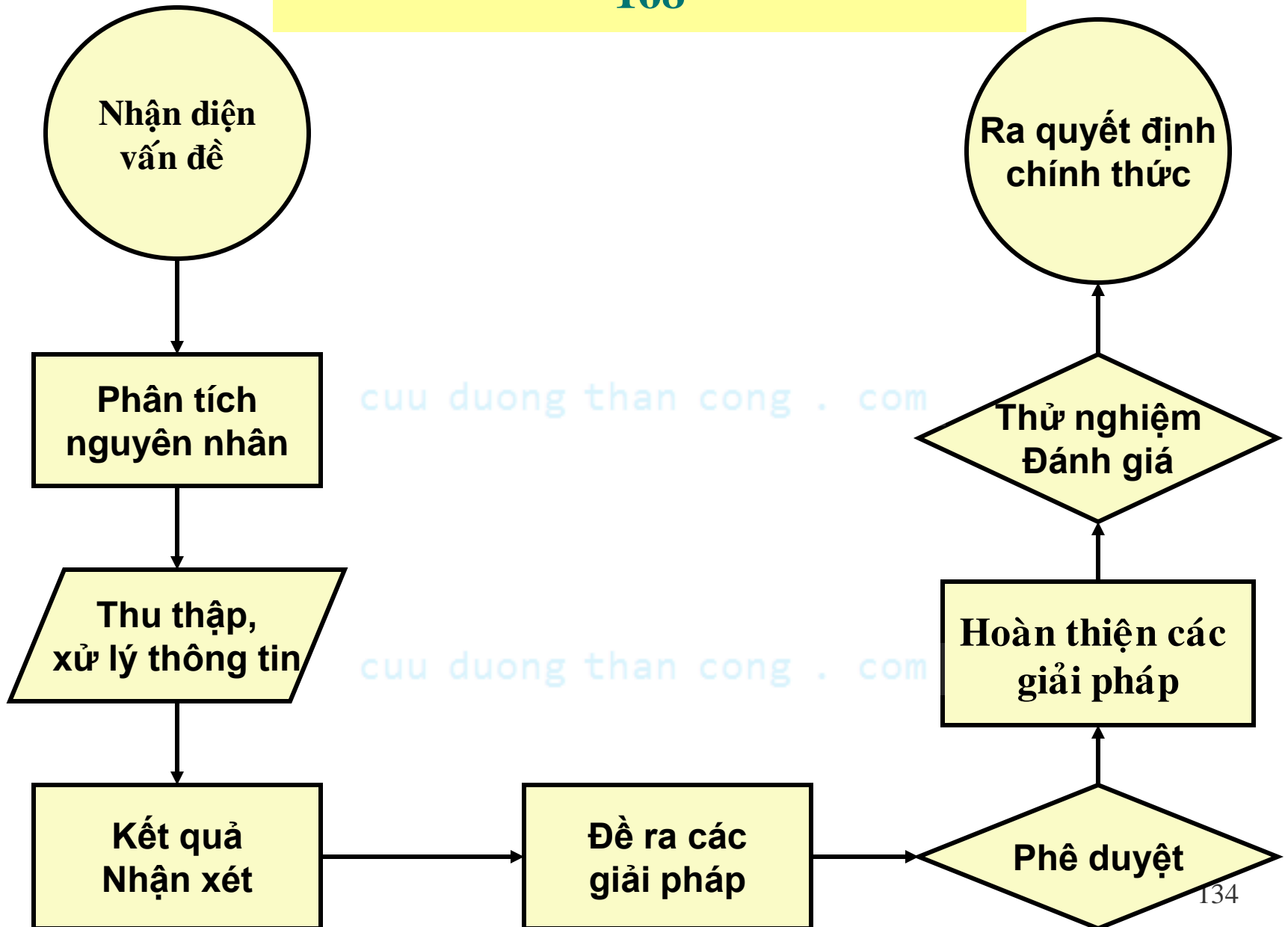
- Những phương pháp ra quyết định chủ yếu thông thường là:

1. Ra quyết định cá nhân;
2. Ra quyết định trên cơ sở bạn bè của tập thể ;
3. Phương pháp so sánh;
4. Phương pháp kinh nghiệm;
5. Phương pháp toàn học;
6. Phương pháp thử nghiệm, nghiên cứu thất bại;
7. Phương pháp cây quyết định;
8. Phương pháp cây mức tiêu chuẩn và niềm vui.

Câu hỏi: Mỗi một phương pháp trên phục hồi với vấn đề nào tính chất nhỏ thế nào?

QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

168



Ngheä thuaät ra quyeat ñònh

(164)

- Yeâu caàu Muóán naâng cao khaù naêng saùng taïo vaø tính ngheä thuaät trong vieäc ra quyeat ñònh caùc nhaø quaûn trò caàn: naâng cao trình ñoä nhaän thòùc, kinh nghieäm vaø hieåu bieát cuûa ngôøi ra quyeat ñònh; hoïc taäp kinh nghieäm tieân tieán; caùl thieän moâi tröôøng laøm vieäc; hoøp thieän heä thoáng ñaõ ngoä; v.v...

Những yếu tố và phẩm chất cá nhân cần thiết cho việc ra quyết định (179)

- – Sôi nảy nở thông tin;
- – Triết lý kinh doanh và chiến lược công ty;
- – Kiến thức; khả năng tổ duy; phẩm chất của nhà doanh nghiệp;
 - Nảy nở; năng lực của người ra quyết định
 - Ý thức trách nhiệm; kinh nghiệm;
 - Súc khỏe và khả năng nhìn xa.

BAØI 6 : HOAÏCH NÒNH (195)

Cần nắm:

- 1. Sự cần thiết của công tác hoạch định*
- 2. Nguyên tắc và yêu cầu của việc hoạch định trong quản trị*
- 3. Phương pháp và quy trình lập kế hoạch*

KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT (195)

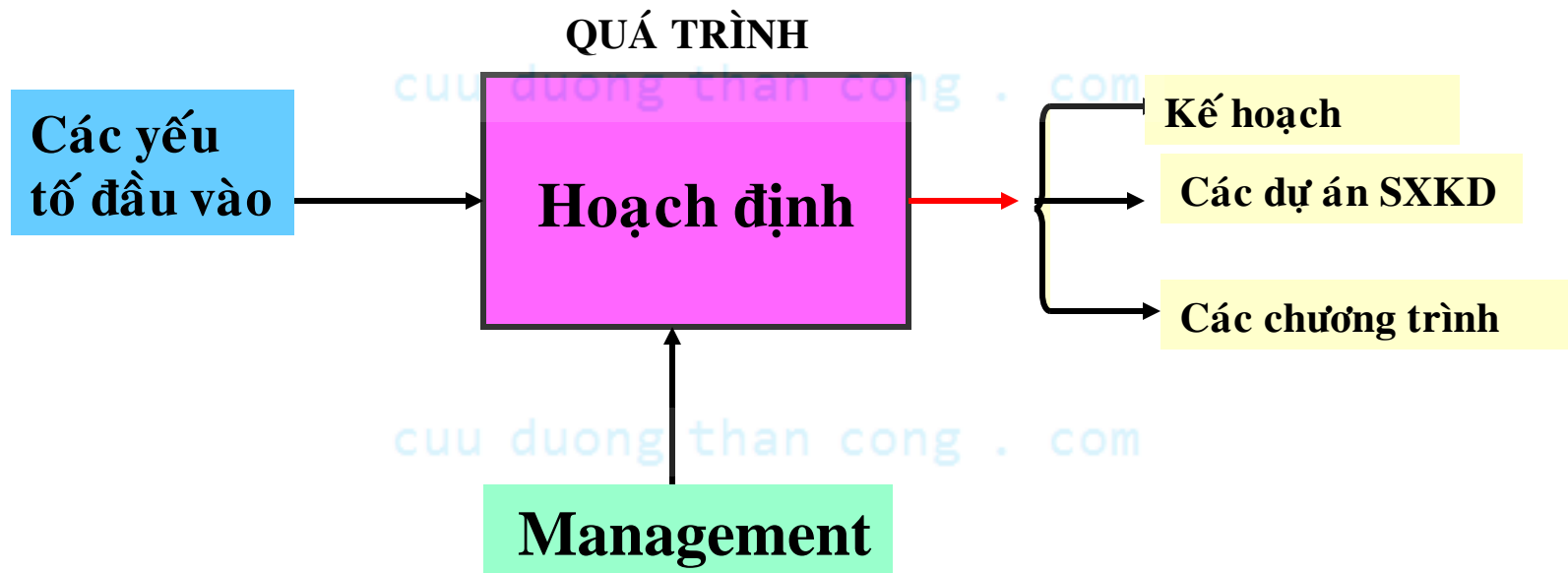
Hoạch định là chức năng cơ bản nhất trong các chức năng của các nhà quản trị. Các chức năng còn lại đều dựa trên chức năng này.

Các nhà quản trị tổ chức, tuyển dụng huấn luyện nhân viên, điều khiển (lãnh đạo) và kiểm tra nhằm đạt được mục tiêu dự kiến trong kế hoạch.

Project ->Policy ->Programe -> Planning

Quá trình Hoạch định

Là một quá trình nghiên cứu , vạch ra các kế hoạch, các dự án, các chương trình hành động nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp .



Chức năng hoạch định

**Nguồn tài nguyên
cho kinh doanh**

Thứ tự ưu tiên

Cơ hội làm ăn (1)

Cơ hội làm ăn (2)

Cơ hội làm ăn (3)

...

**Phân phối lại
tài nguyên
kinh doanh**

Người

Hàng

Tiền

**Thông
tin**

**Thời
gian**

**Doanh
thu sản
lượng**

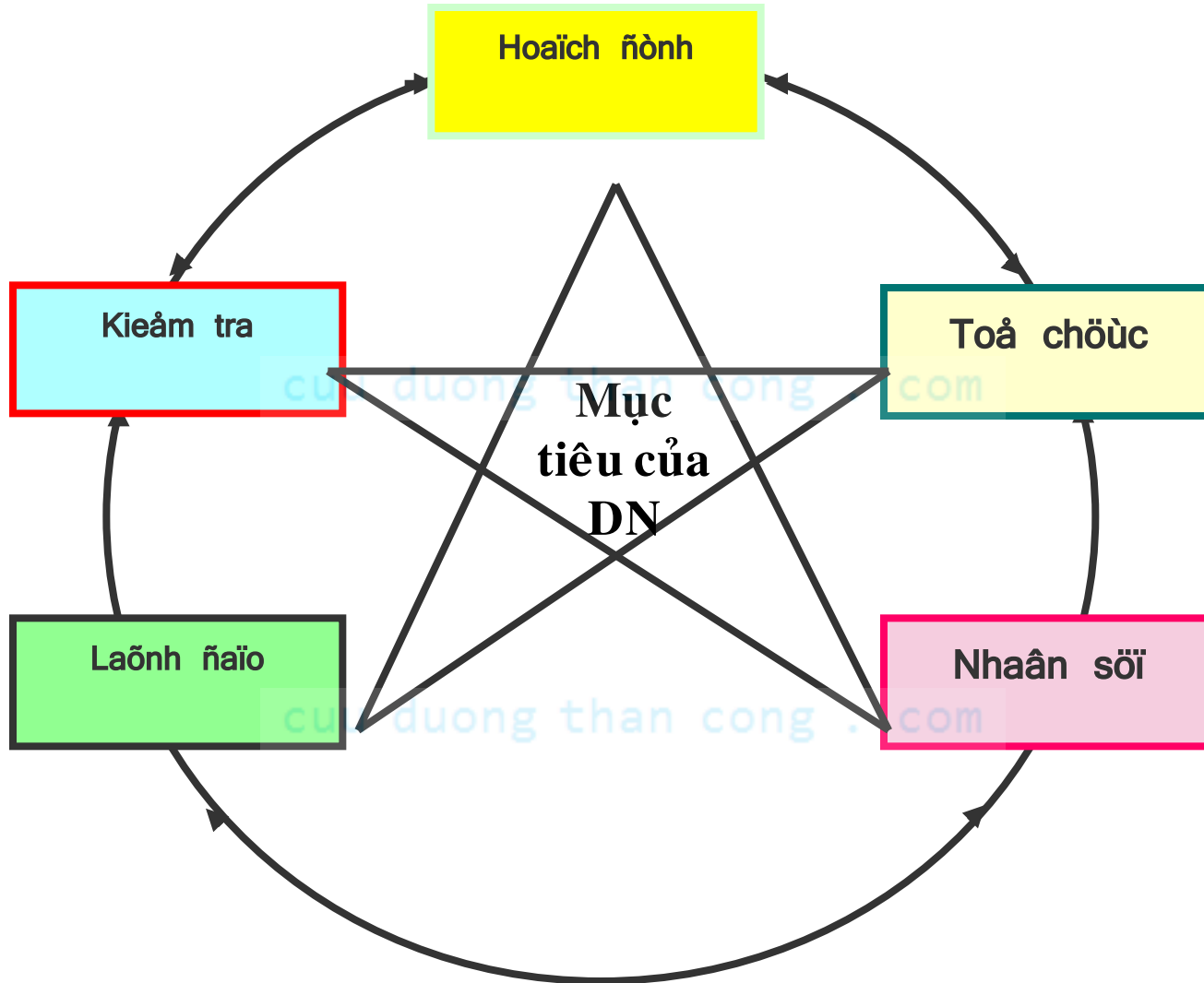
Đầu ra

_____ = Hiệu quả

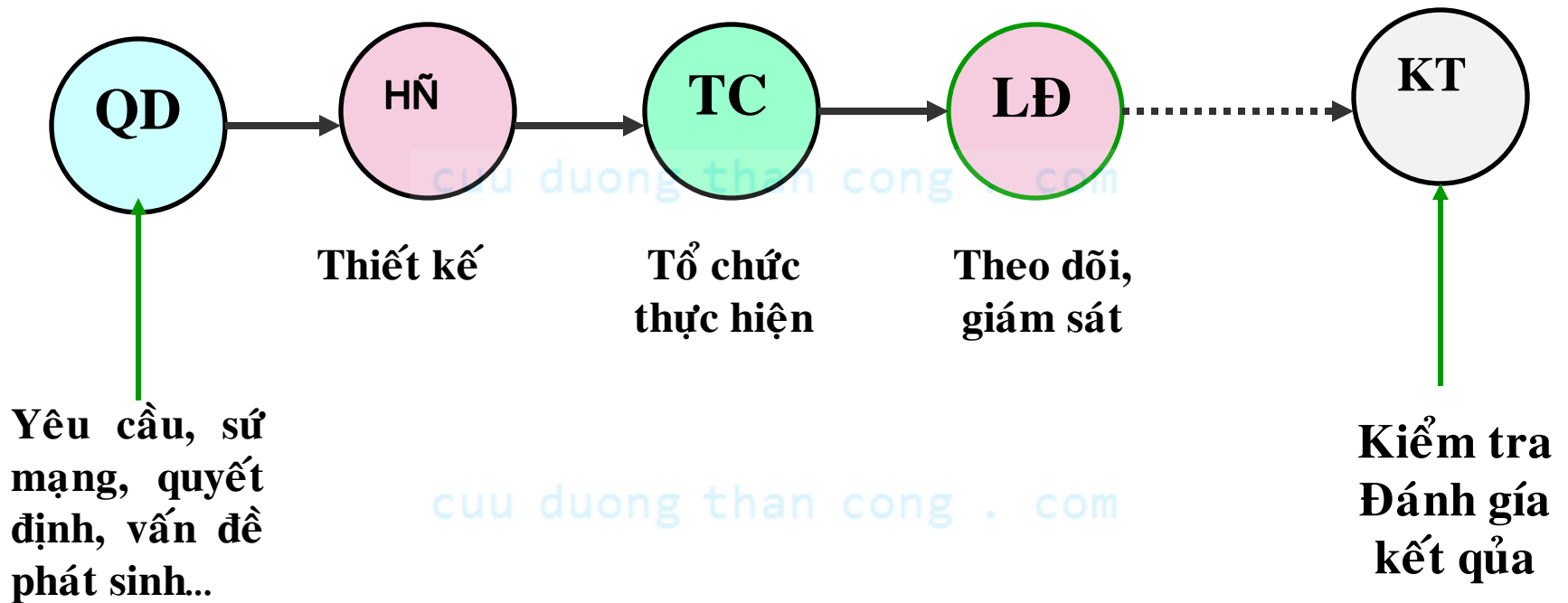
Đầu vào

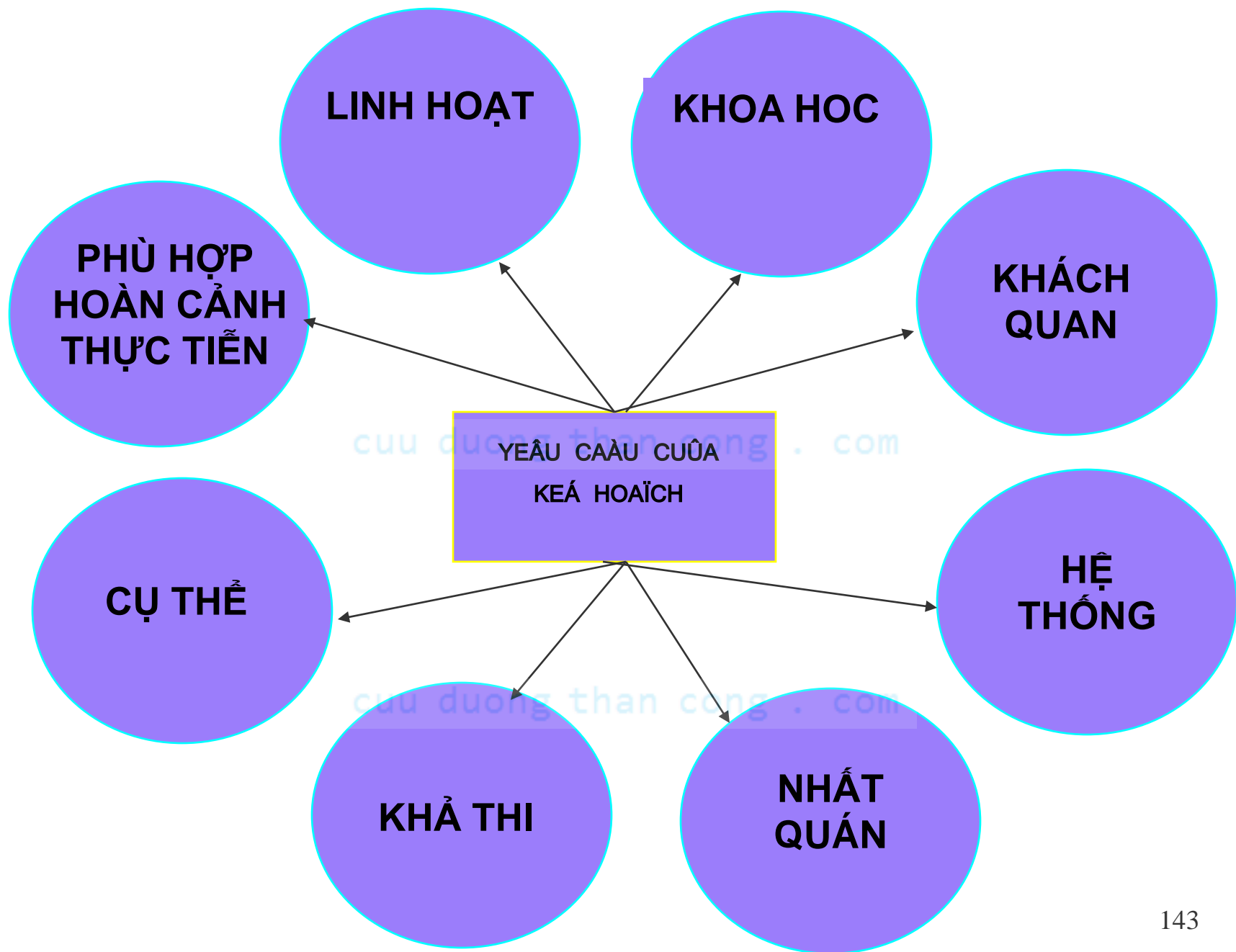
**Sử dụng có
hiệu quả các
nguồn vốn**

Các chức năng chính trong tiến trình quản trị

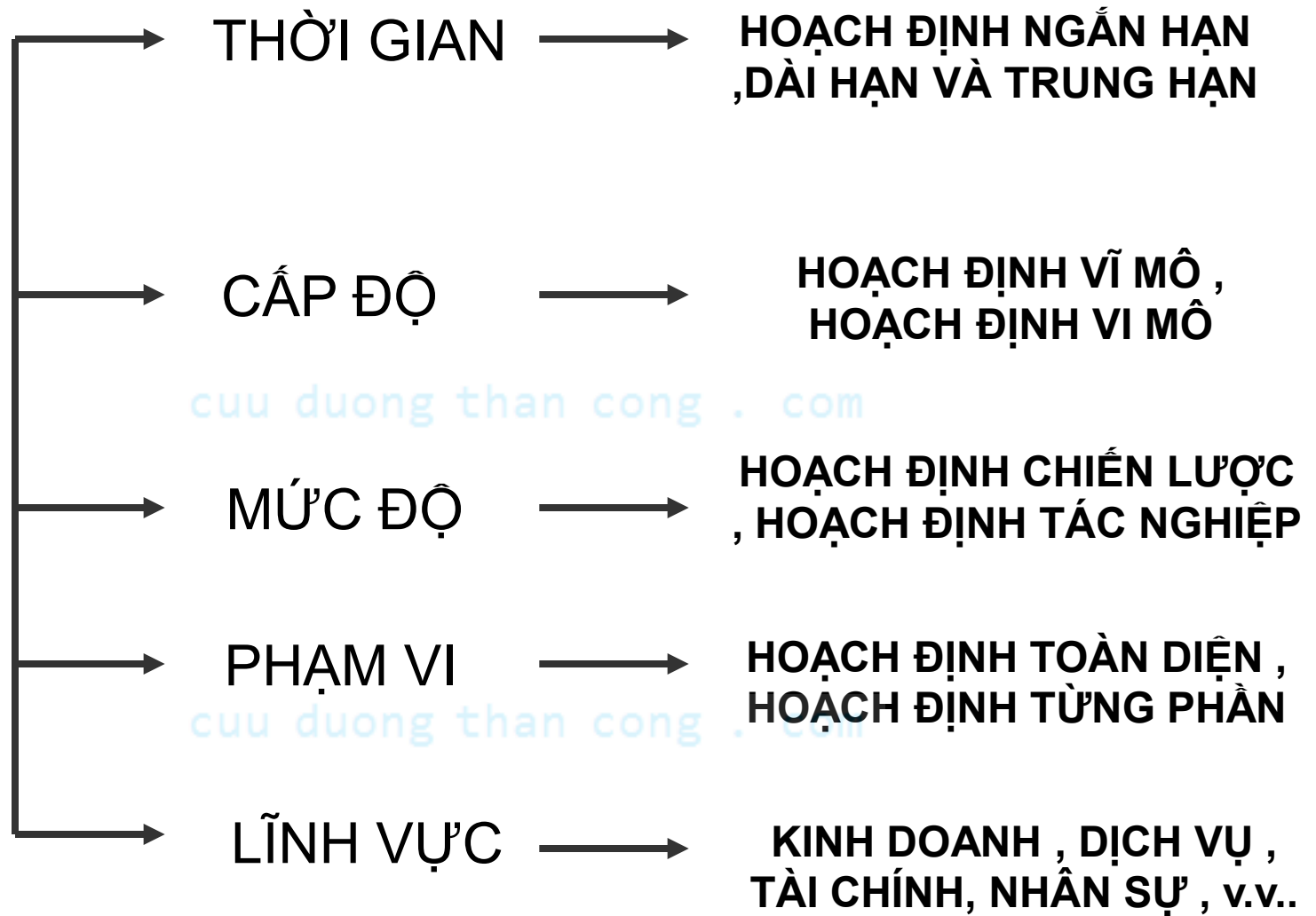


TIEÁN TRÌNH QUÂN TRÒ





PHÂN LOẠI HOẠCH ĐỊNH



CHỨC NĂNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

Liên kết phối hợp nỗ lực các bộ phận lại với nhau

Là nhịp cầu nối cần thiết giữa hiện tại và tương lai, làm cho chúng ta luôn sẵn sàng đối phó với mọi tình huống có thể xảy ra

Giúp một tổ chức có thể nhận ra và tận dụng được các cơ hội và giúp các nhà quản trị chủ động ứng phó với sự bất trắc và rủi ro

Hướng dẫn các nhà quản trị làm cách nào để đạt mục tiêu và kết quả mong đợi cuối cùng

Khi thực hiện những công việc được hoạch định cẩn thận cẩn thận khoa học, chu đáo từ trước người ta cảm thấy suôn sẻ, tinh thần làm việc thoải mái, hăng hái và mọi người gắn bó với nhau

Giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, và có thể định hướng số phận của nó

Giúp các nhà quản trị thực hiện việc kiểm tra các mục tiêu một cách dễ dàng và thuận lợi

PHÂN LOẠI MỤC TIÊU

MỤC TIÊU NGẮN HẠN VÀ MỤC
TIÊU DÀI HẠN

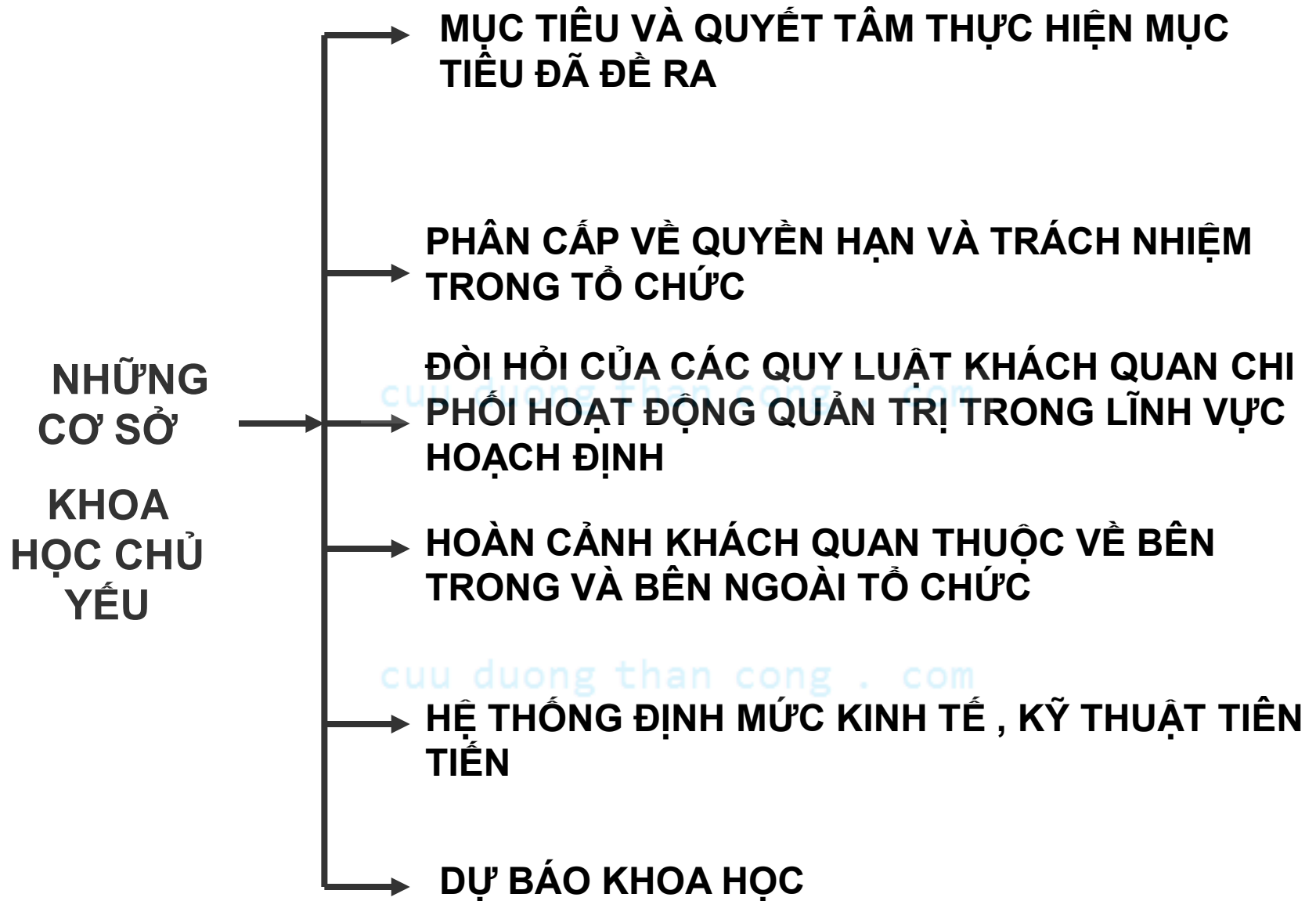
MỤC TIÊU CHỦ YẾU VÀ THỨ
YẾU

MỤC TIÊU SƠ CẤP VÀ THỨ CẤP

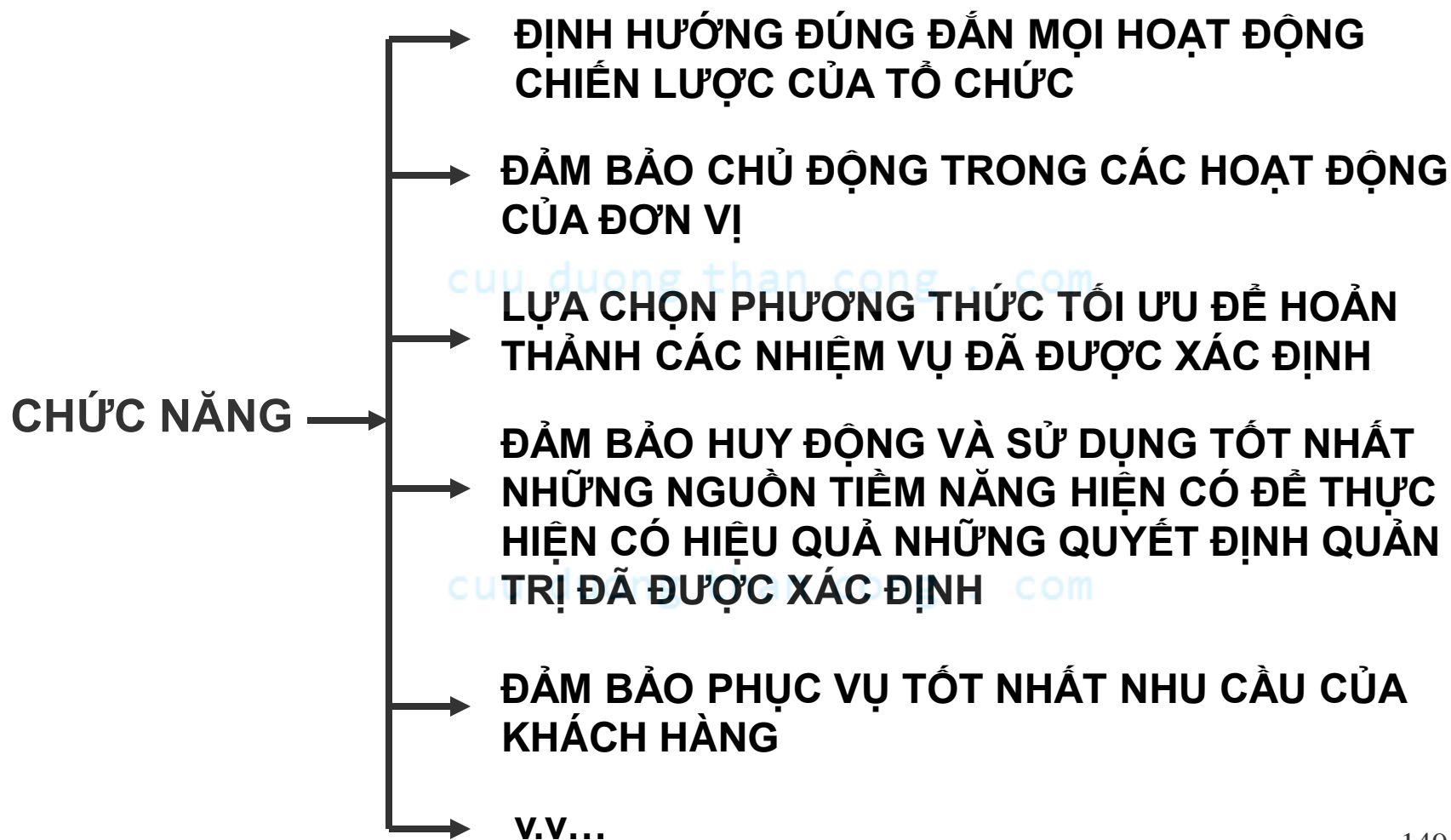
MỤC TIÊU TUYẾN BỐ VÀ KHÔNG
TUYẾN BỐ

MỤC TIÊU CUỐI CÙNG VÀ MỤC TIÊU
TRONG TỪNG GIAI ĐOẠN





6.3 CHỨC NĂNG , NGUYÊN TẮC , NỘI DUNG & PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH (208)

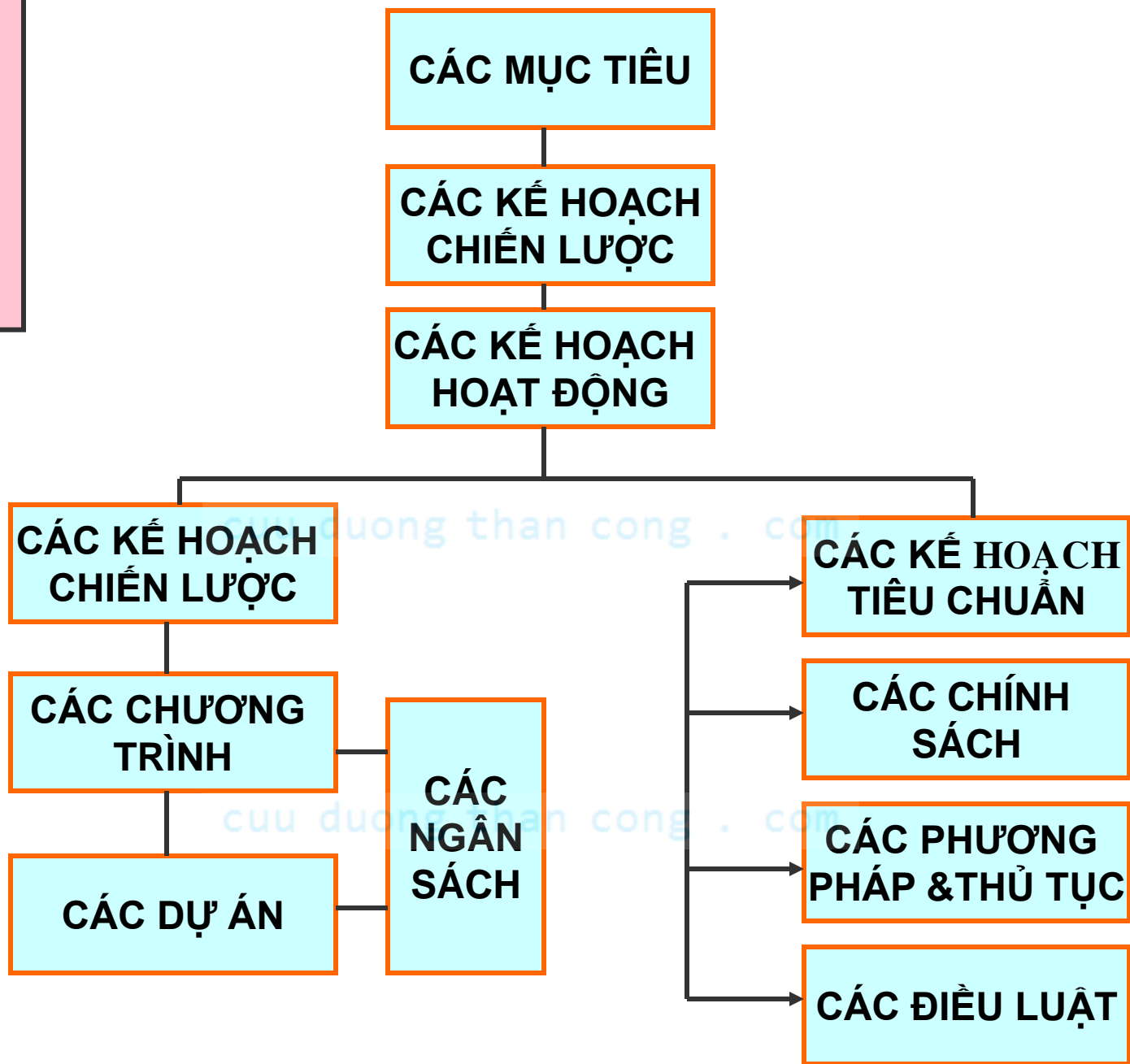


CÁC NGUYÊN TẮC CHỦ YẾU

- **HIỆU QUẢ**
- **KHOA HỌC**
- **TẬP TRUNG VÀO CÁC MẮT XÍCH CHỦ YẾU**
- **THỪA KẾ**
- **XUẤT PHÁT TỪ NHU CẦU KHÁCH HÀNG**
- **PHÁT HUY TÍNH NĂNG ĐỘNG CỦA CÁC CẤP THỪA HÀNH**
- **KẾT HỢP QUYỀN LỢI, QUYỀN HẠN VÀ TRÁCH NHIỆM**
- **BÍ MẬT TRONG KINH DOANH**
- **LOGIC**
- **NĂNG ĐỘNG, LINH HOẠT, TẬN DỤNG THỜI CƠ**
- **CHUYÊN MÔN HÓA**
- **MẠO HIỂM KHOA HỌC**

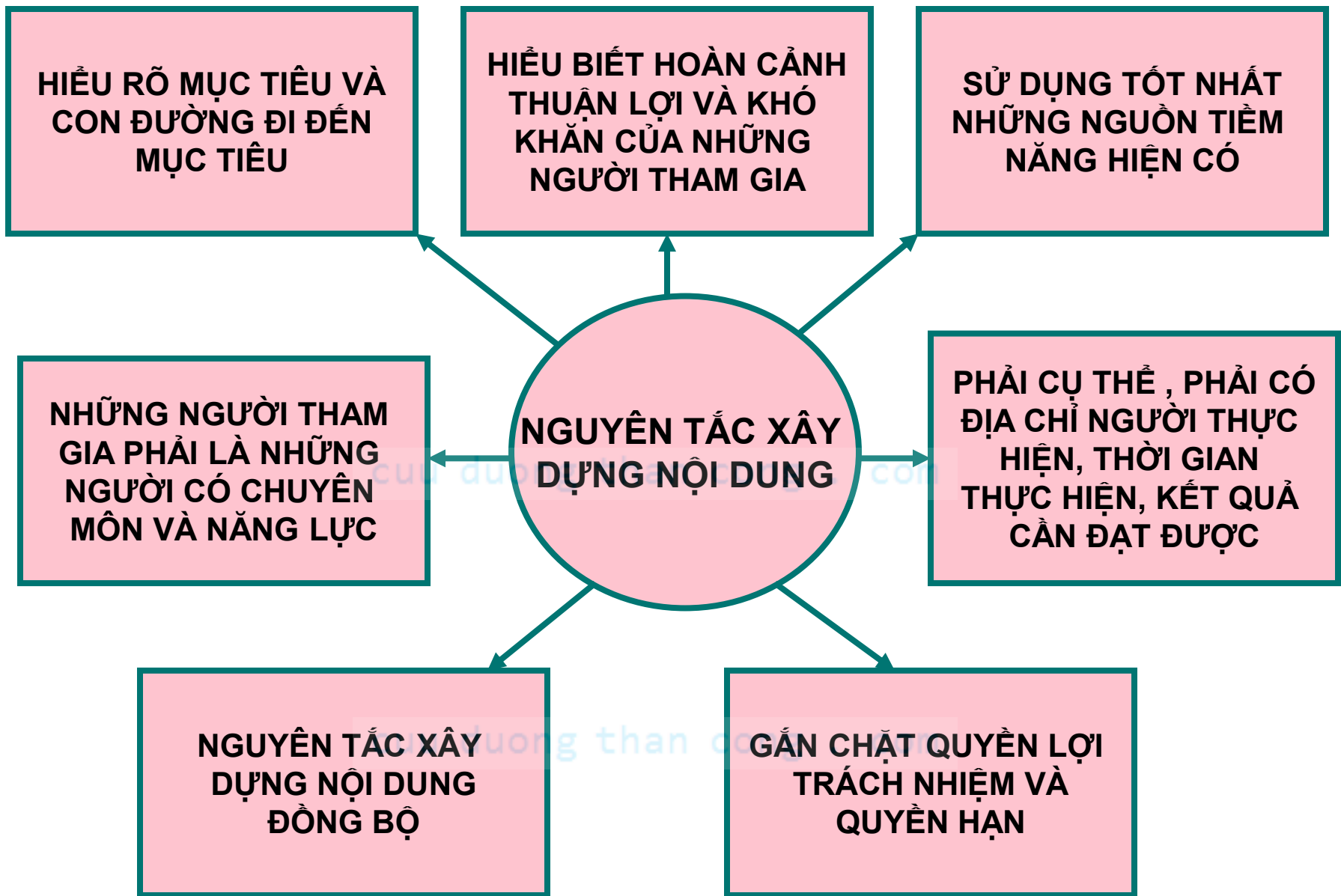
.....

NỘI DUNG CỦA HOẠCH ĐỊNH



YÊU CẦU CỦA NỘI DUNG HOẠCH ĐỊNH (212)

- **RÕ RÀNG**
- **TẬP TRUNG GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ CHỦ YẾU**
- **KHOA HỌC**
- **KHẢ THI**
- **WHAT- WHERE- WHY- WHEN- HOW- HOW MUCH-WHAT FOR...**
- **PHÙ HỢP VỚI THỰC TẾ**
- **THIỆT THỰC**
- **HỢP LÝ**
- **KHÔNG QUÁ VỤN VẬT VÀ QUÁ CHI TIẾT**



NHỮNG PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH CHỦ YẾU (215)

➤ THEO MỤC TIÊU VÀ NHIỆM VỤ

➤ THEO KINH NGHIỆM

➤ THỦ CÔNG

➤ BẰNG CÁC PHƯƠNG PHÁP TOÁN HỌC

➤ BẰNG KỸ THUẬT MÁY TÍNH

➤ HOẠCH ĐỊNH TỪ DƯỚI LÊN

➤ TỪ TRÊN XUỐNG

➤ THEO CÁC CHỈ TIÊU

CÁC PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH PHÂN CHIA THEO CÁCH KHÁC (tham khảo)

1/ PHƯƠNG PHÁP DỰ ĐOÁN, DỰ BÁO: Để việc hoạch định được chính xác người ta thường kết hợp 2 phương pháp: định lượng và định tính

Định lượng: là việc sử dụng khoa học kỹ thuật để lượng hóa các sự vật hiện tượng trong quá trình HĐ.

Định tính: là việc sử dụng các giác quan, kinh nghiệm và tư duy sáng tạo của con người để dự đoán tương lai

[cuuduongthancong . com](http://cuuduongthancong.com)

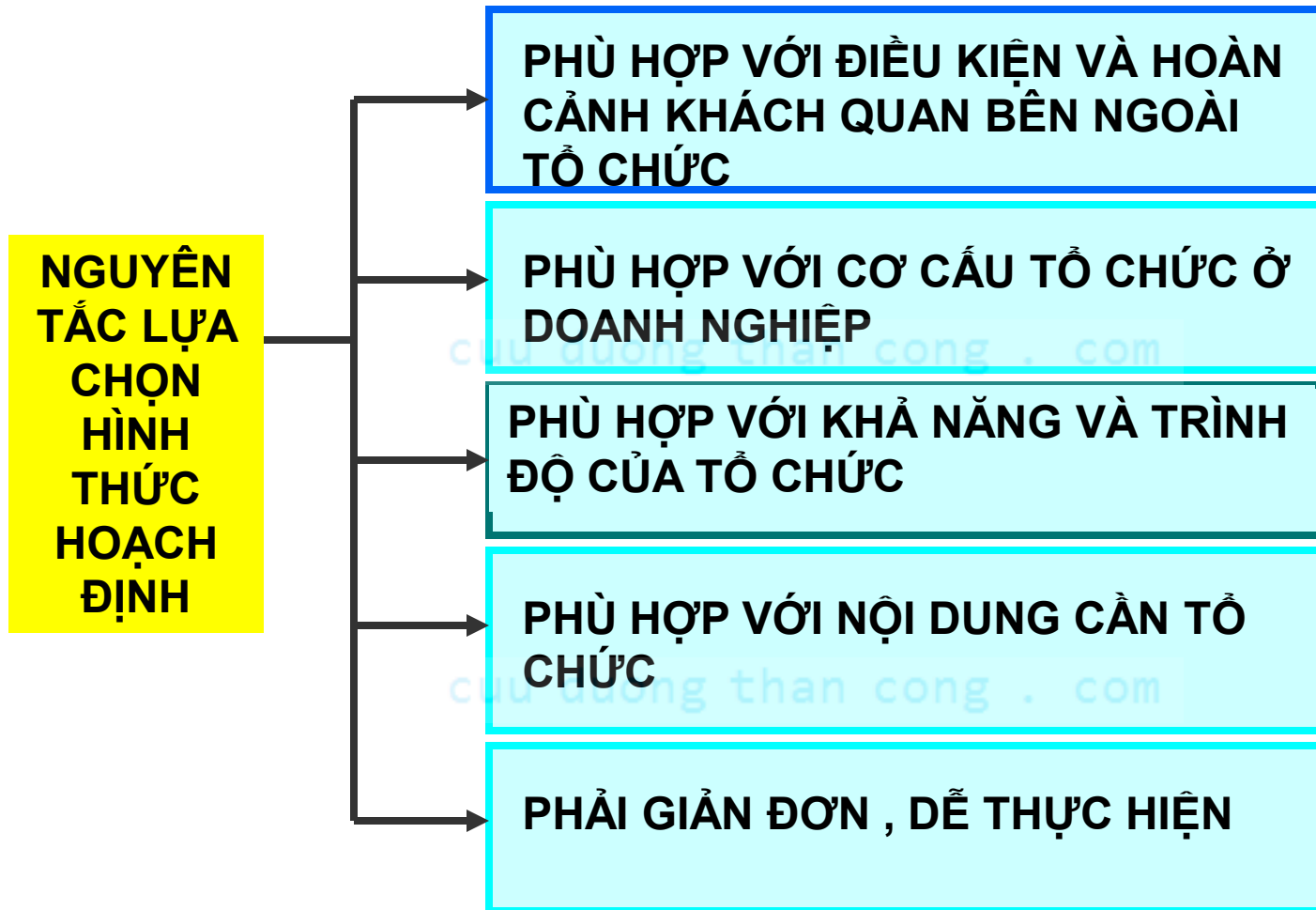
2/Phương pháp điều chỉnh và đổi mới công tác HĐ:

a/Sự điều chỉnh: Sự sai biệt của dự đoán, dự báo là không thể tránh khỏi, vì vậy việc điều chỉnh cho KH phù hợp với thực tế là một cách làm tốt.

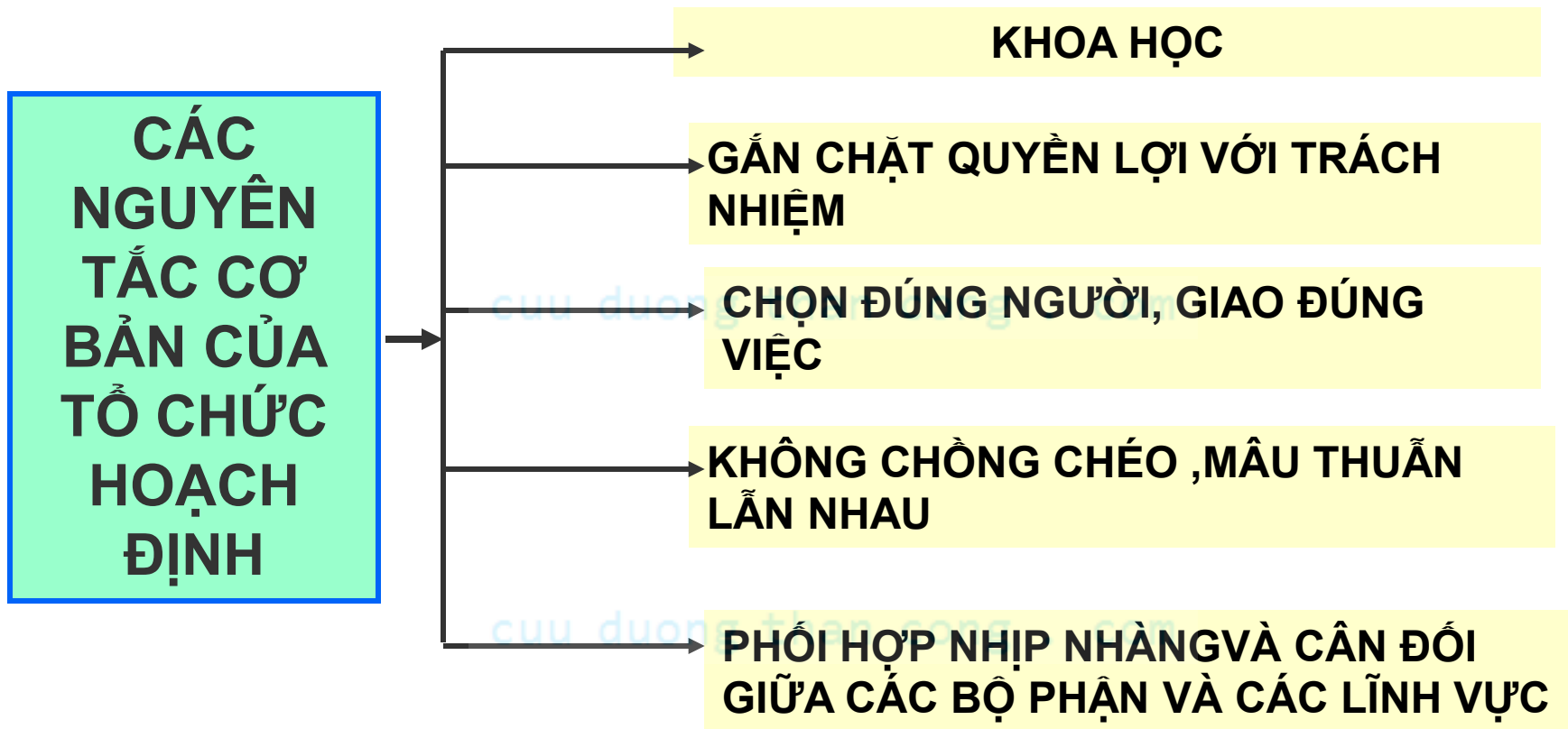
Tuy nhiên không phải bất cứ sự sai biệt nào cũng điều chỉnh kế hoạch vì sự tùy tiện trong việc thay đổi kế hoạch sẽ dẫn đến sự thiếu ổn định, tính mục tiêu không được duy trì, mất phương hướng; đó là một trong những nguyên nhân quan trọng làm nên thất bại của một tổ chức.

b/Sự đổi mới trong công tác hoạch định: Đổi mới là một nhu cầu cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Đổi mới công tác HĐ ngày nay là một nhu cầu cần thiết nhằm làm cho hoạt động của doanh nghiệp thích nghi hơn với môi trường đầy biến động.

6.4 HÌNH THỨC HOẠCH ĐỊNH (218)



6.6 TỔ CHỨC, ĐIỀU HÀNH VÀ KIỂM SOÁT TRONG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH 235



CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ KIỂM SOÁT HOẠCH ĐỊNH



MÔ HÌNH TỔ CHỨC HOẠCH ĐỊNH

```
graph TD; A[MÔ HÌNH TỔ CHỨC HOẠCH ĐỊNH] --> B[KHÔNG CÓ TỔ CHỨC CHÍNH THỨC]; A --> C[BỘ PHẬN HOẠCH ĐỊNH NẪM TRONG BỘ PHẬN TÁC NGHIỆP CHỦ YẾU]; A --> D[BỘ PHẬN HOẠCH ĐỊNH NẪM TRONG CÁC BỘ PHẬN TÁC NGHIỆP]; A --> E[BỘ PHẬN HOẠCH ĐỊNH Ở CẤP LÃNH ĐẠO CHUNG]; A --> F[BỘ PHẬN HOẠCH ĐỊNH Ở CẤP LÃNH ĐẠO CHUNG VÀ Ở CÁC BỘ PHẬN TÁC NGHIỆP];
```

**KHÔNG
CÓ TỔ
CHỨC
CHÍNH
THỨC**

**BỘ PHẬN
HOẠCH
ĐỊNH NẪM
TRONG BỘ
PHẬN TÁC
NGHIỆP
CHỦ YẾU**

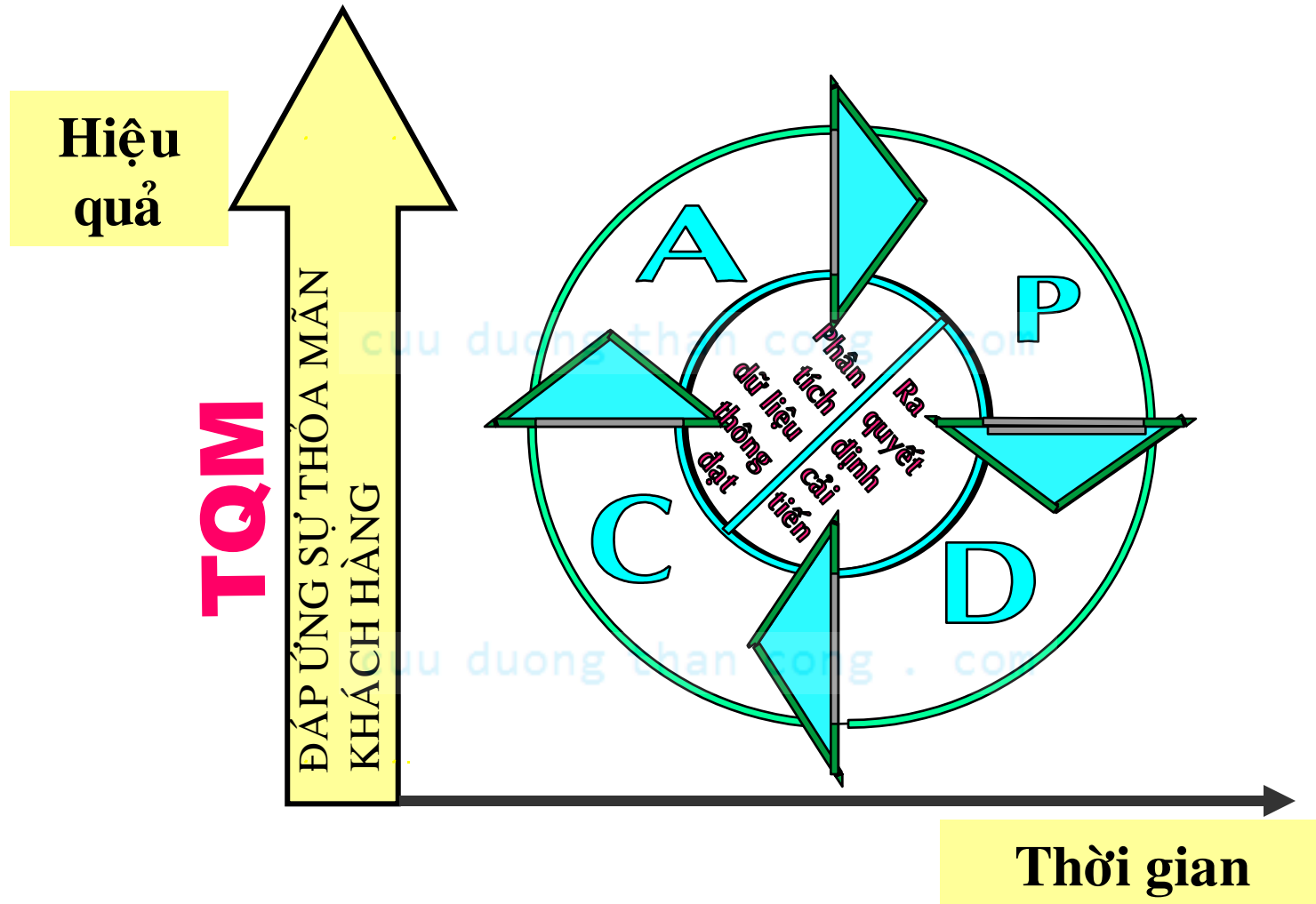
**BỘ PHẬN
HOẠCH
ĐỊNH NẪM
TRONG
CÁC BỘ
PHẬN TÁC
NGHIỆP**

**BỘ PHẬN
HOẠCH
ĐỊNH Ở
CẤP
LÃNH
ĐẠO
CHUNG**

**BỘ PHẬN
HOẠCH ĐỊNH
Ở CẤP LÃNH
ĐẠO CHUNG
VÀ Ở CÁC
BỘ PHẬN
TÁC NGHIỆP**

[cuu duong than cong . com](http://cuuduongthancong.com)

Kỹ thuật quản lý VÒNG TRÒN DEMING



KỸ THUẬT QUẢN LÝ CƠ BẢN NHẪM CẢI TIẾN KHÔNG NGỪNG

P. (PLANNING) Viết những gì cần phải làm (thiết lập hệ thống tài liệu).

- ♦ **Thiết lập chính sách, các mục tiêu, các quá trình cần thiết để tạo ra sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm.**

D (D0) Làm đúng những gì đã viết, hay thực hiện các quá trình.

- ♦ **Viết những gì đã làm theo biểu mẫu hồ sơ. (thiết lập hệ thống hồ sơ)**

C (CHECKING: Đo lường, theo dõi, phân tích các quá trình và các sản phẩm so với các chính sách, mục tiêu và các yêu cầu đã đề ra.

- ♦ **Phân tích và báo cáo các kết quả, đề xuất những cải tiến.**

A (ACTION) Thiết kế những hoạt động khắc phục, phòng ngừa, cải tiến liên tục nhằm gia tăng hiệu lực và hiệu quả của Hệ thống quản trị (MS-Management system)

Hoạch định gắn liền với việc lựa chọn chương trình hành động trong tương lai.

Có thể nói: Hoạch định là nền tảng của các chức năng của quản trị: Là lựa chọn một trong những phương án hành động tương lai cho doanh nghiệp và từng bộ phận của nó.

Hoạch định là việc lập chiếc cầu nối từ vị trí hiện giờ đến vị trí tương lai.

Hoạch định chính là sự quyết định trước xem phải làm gì. Làm như thế nào, khi nào làm và ai làm cái đó.

MỘT SỐ NHIỆM VỤ CHỦ YẾU KHI HOẠCH ĐỊNH

- 1.Xác định các mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể**
- 2.Thiết lập các chủ trương, cách thức thực hiện các mục tiêu.**
- 3.Lập các chương trình hành động**
- 4.Các biện pháp kiểm soát và cơ chế kiểm soát**
- 5.Các tiêu chuẩn đánh giá kiểm tra**
- 6.Các phương pháp thực hiện**
- 7.Xác định các nguồn lực cần thiết (Men, Method, Machines, Material, Money...) để thực hiện các mục tiêu.**

- – Hoaïch ñònh laø moät vieäc laøm caàn thieát vaø raát ñaëc trong caùc hoaït ñoäng veà quaûn trò.
- – “Baûn keá hoaïch” – saûn phaåm cuûa hoaïch ñònh, ñöôïc xem laø moät böùc tranh khaùl quaùt veà töông lai, con döông daãn ñeán caùc muïc tieâu, muïc ñích cuûa toá chöùc
- – Hoaïch ñònh laø quaù trình laäp chöông trình haønh ñoäng cuï theá ñeå ñaët ñöôïc caùc muïc tieâu ñeà ra.
- – Hoaïch ñònh laø quyeát ñònh troûoüc xem phaûi laøm caùì gì, laøm nhö theá naøo, khi naøo laøm vaø ai laøm caùì ñoù.

- Hoaïch ñònh coù nhieàu loaïi khaùc nhau, nhöng trong moïi loaïi hình hoaïch ñònh thì khaâu xaùc ñònh mức tiêu laø khaâu khôù ñaàu vaø heát söùc quan troïng.
- Muoán xaùc ñònh mức tiêu hoaïch ñònh moät caùch ñuùng ñaén vaø coù hieäu quaû thì caàn phaûi caên cöù vaøo nhöõng cô söù khoa hoïc, söù ñuùng ñuùng ñaén caùc phöông phaùp vaø quy trình hoïp lyù.
- Quaù trình hoaïch ñònh cuõng nhö nhieàu quaù trình khaùc caàn xuaát phaùt töø nhöõng caên cöù, caùc nguyêân taéc khoa hoïc vaø caùc chöùc naêng cô baûn cuûa noù.

- **Càùc keá hoaïch chieán löôïc thöôøng ñöôïc trieán khai thöïc hieán baèng càùc keá hoaïch chieán thuaät vaø keá hoaïch taùc nghieäp.**
- **Keá hoaïch chieán thuaät vaø keá hoaïch taùc nghieäp laø nhöõng bieán phaùp trieán khai cuï theá chi tieát thoâng qua càùc chæ tieâu ñöôïc ñònh löôïng roõ raøng.**
- **Soaïn thaùo möät heä thoáng càùc keá hoaïch ñòàng boä, hoønh chænh töø caáp chieán löôïc ñeán caáp chieán thuaät vaø taùc nghieäp, töø caáp cao ñeán caáp ñònh vò cô sôû luoân laø möät ñoøi hoûi caàn thieát vaø khaùch quan nhaèm baùo ñaûm cho coâng taùc toå chöùc thöïc hieán càùc keá hoaïch thaønh coâng.**

MỘT SỐ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠCH ĐỊNH

Các yếu tố bên trong

- Nguồn lực**
- Quan điểm lãnh đạo**
- Thành tích trong Quá khứ**
- Các đối tượng hữu quan bên trong (công nhân viên)**

Mục tiêu tổ chức

Các yếu tố bên ngoài

- Các điều kiện của Môi trường tổng quát**
- Các đối tượng hữu quan bên ngoài (khách hàng, đối thủ cạnh tranh, xã hội).**

MỘT SỐ NGUYÊN TẮC CHỦ YẾU KHI HOẠCH ĐỊNH (Tr.210)

- 1.Hoạch định phải đảm bảo tính Hệ thống**
- 2.Hoạch định phải dựa trên các căn cứ, cơ sở khoa học, logic.**
- 3.Hoạch định phải có trọng tâm, trọng điểm, những việc chủ yếu**
- 4.Đảm bảo tính thừa kế trong khi hoạch định**
- 5.Hoạch định phải xuất phát từ những nhu cầu của khách hàng (nội bộ cũng như bên ngoài)**

6.Đảm bảo sự kết hợp giữa trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi của các đối tượng liên quan

7.Hoạch định phải đảm bảo tính hiệu quả cao cho tổ chức

8.Đảm bảo tính chuyên nghiệp cao trong công việc

9.Phát huy được tính năng động và năng lực của nhân viên

10.Khi cần thiết, phải đảm bảo tính bí mật và mạo hiểm để nắm bắt thời cơ

Câu hỏi:Làm thế nào để đảm bảo được các nguyên tắc trên khi hoạch định

MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH CHỦ YẾU (Tr.216)

- 1.Hoạch định theo mục tiêu và nhiệm vụ**
- 2.Hoạch định theo kinh nghiệm**
- 3.Hoạch định theo kiểu đơn giản, thủ công**
- 4.Hoạch định bằng các phương pháp kỹ thuật (toán học, máy tính, sơ đồ mạng ...)**
- 5.Hoạch định theo các chuẩn mực đã được xác định từ trước**
- 6.Hoạch định theo những định hướng chung**

Câu hỏi: Mỗi một phương pháp trên phù hợp với loại công việc nào ?

Các bước hoạch định chiến lược

Nhận thức cơ hội dựa trên sự hiểu biết về:

- Thị trường
- Điểm mạnh của Công ty
- Sự cạnh tranh
- Điểm yếu của Công ty
- Nhu cầu của khách hàng

Lập các mục tiêu

Mục đích chung là gì? Những kỳ vọng bằng con số cụ thể? What?

Xem xét tiền đề lập kế hoạch Why?

Xác định môi trường hoạt động, phạm vi của kế hoạch ? Where ?

Xây dựng các phương án khả thi

Lựa chọn các phương án tối ưu, có hứa hẹn nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức
Compersion, Selection...

Đánh giá, thẩm định và lựa chọn phương án tối ưu

Phương án nào cho chúng ta cơ hội tốt nhất đạt được mục đích của chúng ta với chi phí thấp nhất và lợi nhuận cao nhất.

Thiết lập kế hoạch chi tiết

Chương trình hoá và khế hoạch hoá những hoạt động cụ thể. Who. When ?

Lập các kế hoạch hỗ trợ. How

- Mua thiết bị
- Thuê, đào tạo nhân viên
- Mua vật liệu
- Phát triển sản phẩm mới

**Lượng hoá các KH về mặt Tài chính
How Much?**

Xác định các loại chi phí liên quan đến nhập lượng và xuất lượng
Xác định các chỉ tiêu tài chính, hiệu quả kinh Tế, xã hội của các kế hoạch

Kỹ thuật trôi giúp trong việc hoạch định

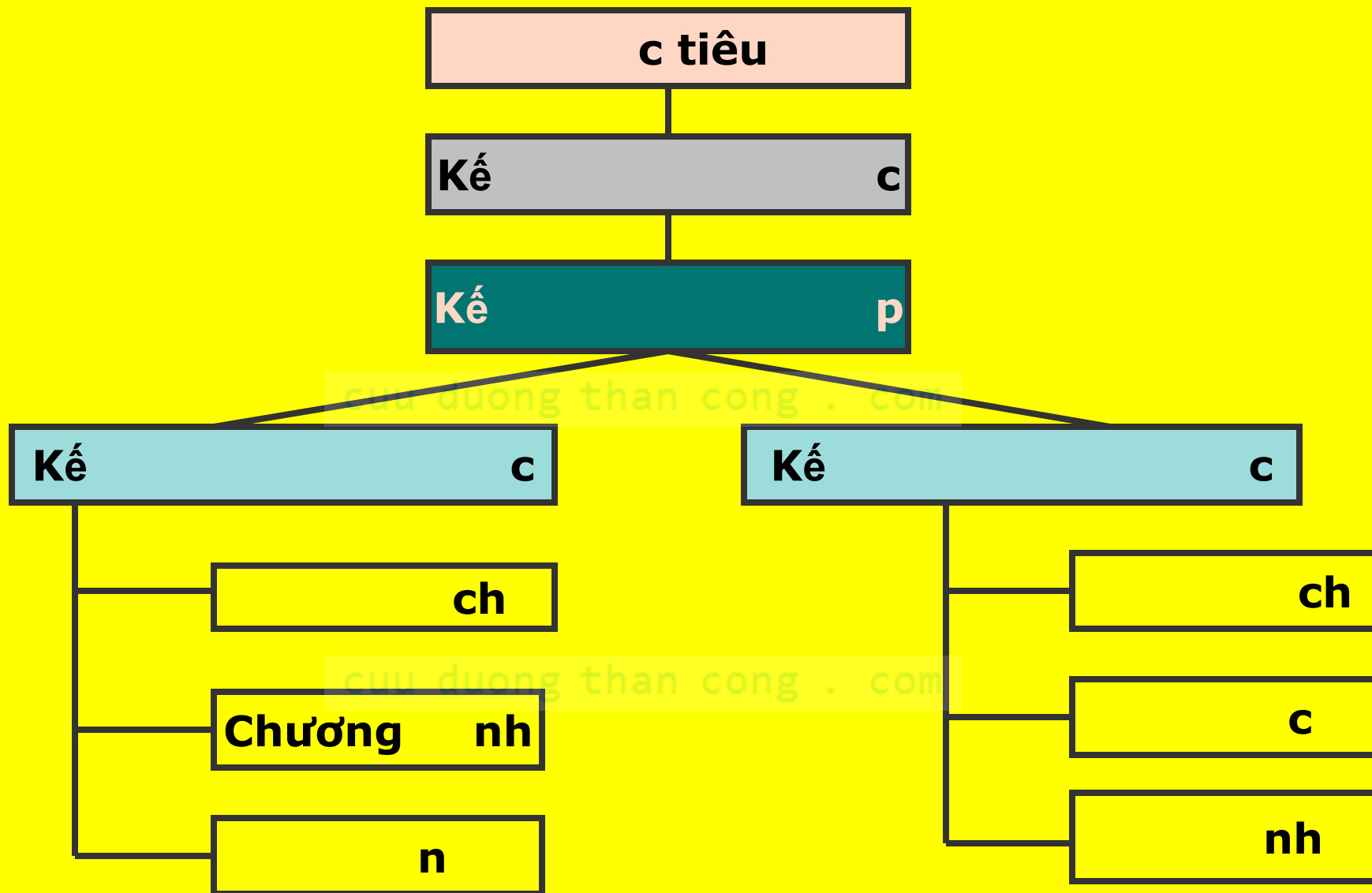
Quy tắc 5W 2 H (227)

WHAT –Cái gì?	WHY –Tại sao?	WHEN –Khi nào?
Mục đích Công việc chính của hoạch định là gì? Nên làm việc gì Cần làm gì cho tốt hơn	Tại sao làm việc đó Cơ sở lý luận khi đề xuất các mục tiêu, chỉ tiêu Tại sao làm việc đó ở nơi ấy Tại sao làm việc đó như vậy	Thời gian thực hiện Khi nào bắt đầu, kết thúc Còn lúc nào có thể làm việc đó
WHO –Ai?	WHERE –Ở đâu?	HOW –Làm thế nào?
Sự phân công trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân liên quan Ai khác có thể làm việc đó Còn ai khác có thể làm việc đó	Phạm vi của kế hoạch Giới hạn về không gian Có thể làm việc đó ở đâu Còn nơi nào khác cũng làm việc đó	Làm việc đó như thế nào? Các Yêu cầu Phương pháp, cách thức thực hiện mục tiêu Việc đó nên làm như thế nào, còn cách nào khác để làm việc đó

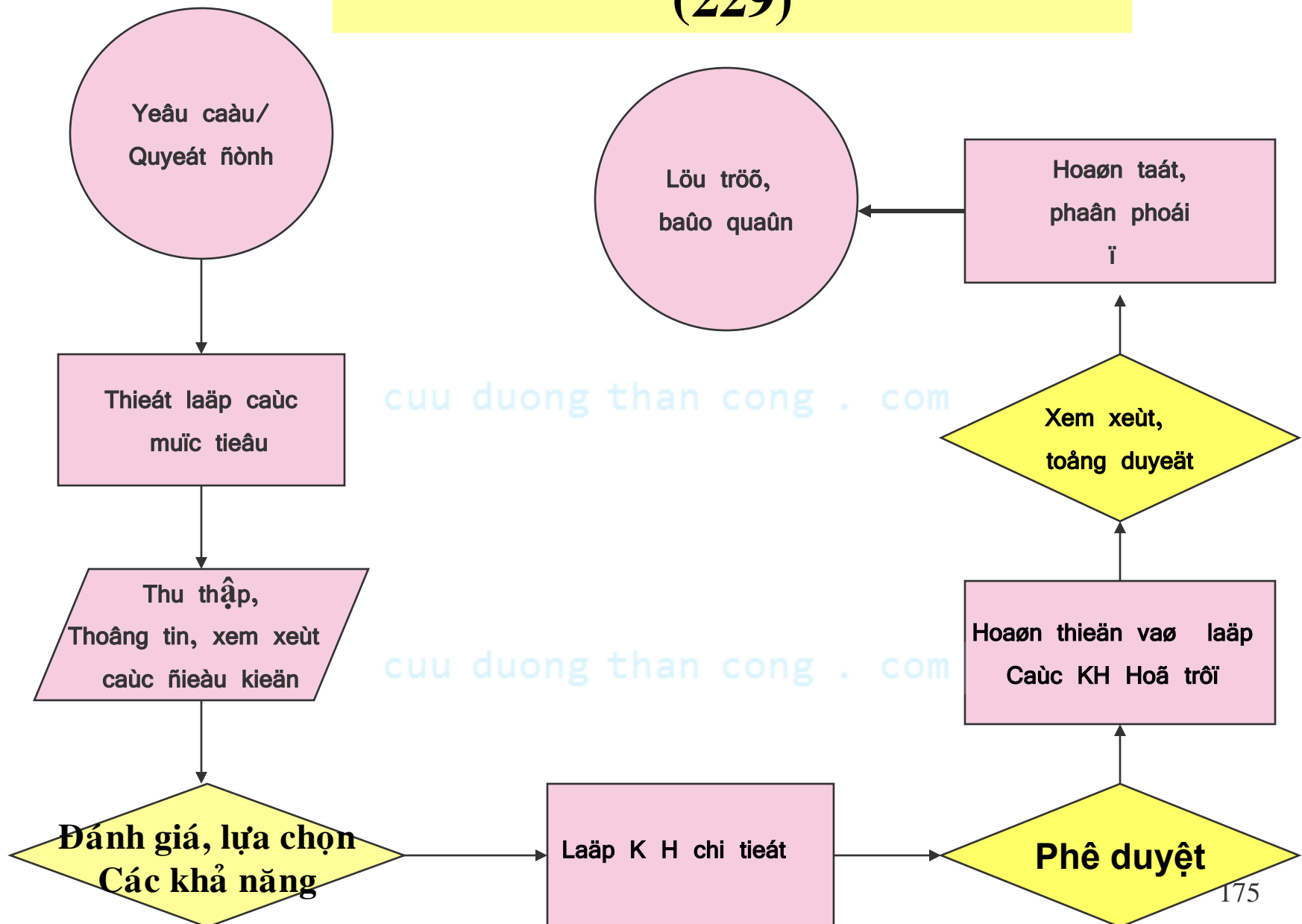
Cuối cùng là câu hỏi “How much?” (bao nhiêu).

Còn nữa, mọi câu hỏi nền tảng luôn luôn có các mức tiêu, và hiểu rõ của qua tâm lý

CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH



Quy trình hoạch định tổng quát (229)



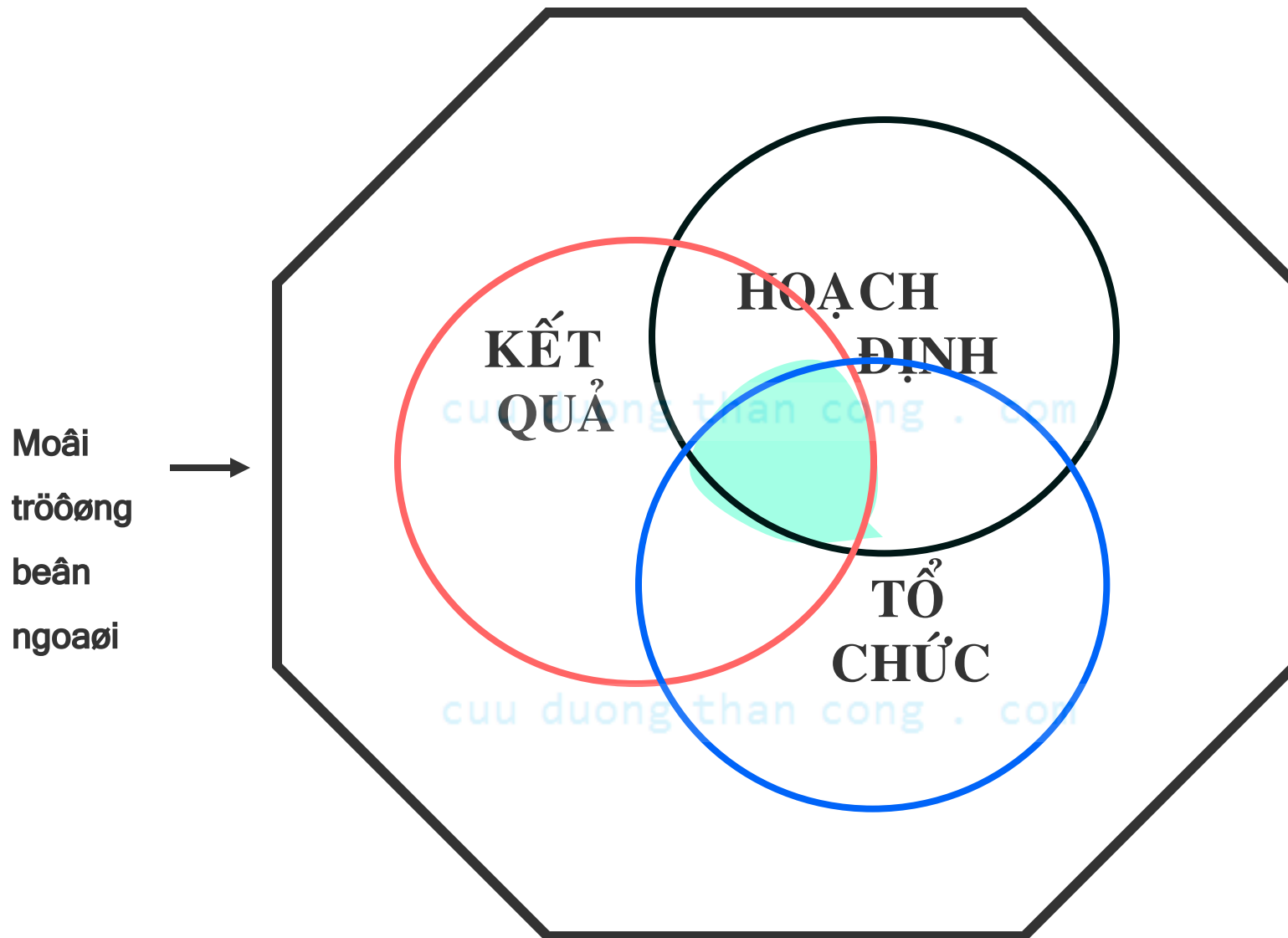
THEO DÕI VIỆC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

(235)

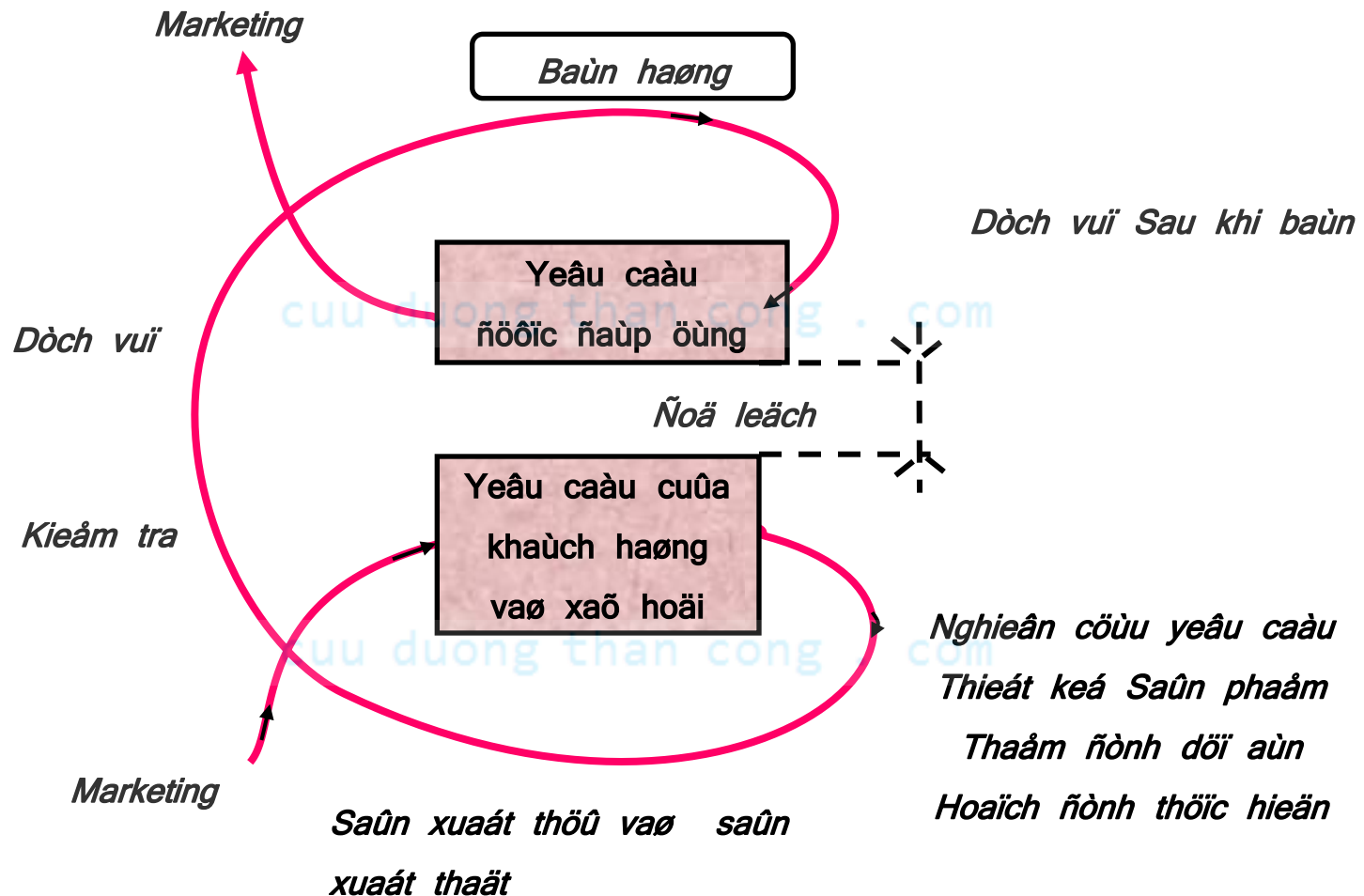
Sau khi hoàn thành việc và được chấp nhận, việc tổ chức thực hiện, theo dõi giám sát và kiểm tra Là những công việc đòi hỏi phải quan tâm của các nhà quản trị.

Lý do: Vì trong quá trình thực hiện, các hoạt động, các quá trình trong tổ chức chịu sự tác động của các yếu tố bên ngoài (Vĩ mô, vi mô ...) làm cho các công việc đã được hoạch định có thể bị sai lệch, thay đổi...

Quá trình HOẠCH ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN



KHOẢNG CÁCH TỪ THIẾT KẾ ĐẾN THỰC HIỆN 1 SẢN PHẨM



CAÙC NGUYEÂN TAÉC NHAÈM THEO DOÏI QUAÙ TRÌNH THÖÏC HIEÄN KEÁ HOAÏCH

- – Luoân ñaûm baûo tính Khoa hoïc trong vieäc toá chöùc thöïc hieän
- – Boá trí ñuùng ngôøi ñuùng vieäc, xaây döïng ñöôïc caùc ñònh möùc vaø caùc tieâu chuaån roõ raøng ñoái vôùi töøng haïng muïc coâng vieäc
- – Phaân coâng traùch nhieäm phaûi gaén vôùi quyenaïn haïn
- – Ñaûm baûo tính ñoàng boá cuûa caùc quaù trình lieân quan ñeán keá hoaïch
- – Khoâng maâu thuaïn, choàng cheùo giöõa caùc boá phaân, caù nhaân trong toá chöùc
- – Thöôøng xuyeân ño löôøng ñaùnh giaù keát quaû vaø coù nhöõng böôùc ñieàu chaénh thích hôïp, linh hoaït

Câu hỏi: Làm thế nào để đảm bảo được các nguyên tắc trên khi theo dõi việc thực hiện kế hoạch

BAØI 7: CHÖÙC NAÊNG TOẢ CHÖÙC

Nội dung chính:

- 1. Tâm quan trọng của công tác tổ chức*
- 2. Nhiệm vụ cơ bản của chức năng tổ chức*
- 3. Nguyên tắc và yêu cầu của việc cấu trúc bộ máy, phân công trách nhiệm, và thông tin*
- 4. Các mô hình cấu trúc bộ máy và ưu nhược điểm của từng mô hình*

- **Muĩc nĩch:**

- **–Phoái hõip vaø lieân keát caùc boã phaãn, caùc nguoàn löïc trong moät theá thoáng nhaát ñeã thõic hieãn caùc chieán löôic, saùch löôic vaø caùc keá hoäch ñaõ ñeà ra**

- **Nhieãm vuĩ:**

- **– Xây döĩng caáu tröùc boã maùy vaø thieát laäp cô cheá hoait ñoäng toả chöùc;**

- **– Toả chöùc nhaân söĩ vaø toả chöùc công vieäc.**

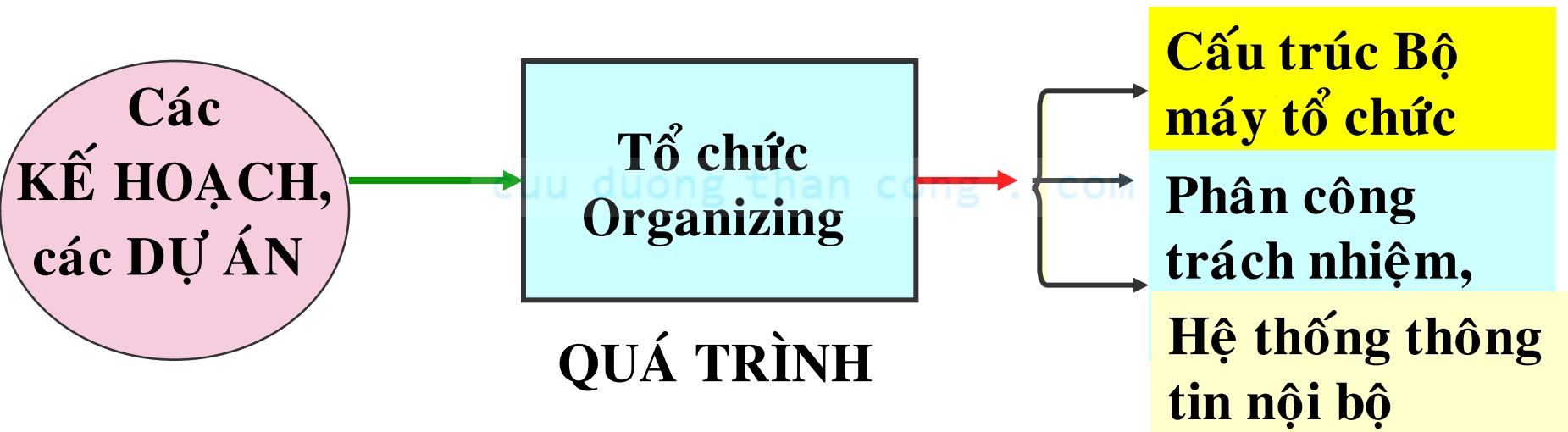
- **– Thieát laäp Heã thoáng thông tin noãi boã**

- Thöïc hieän toát chöùc naêng toả chöùc seõ baùo ñaùm moät moâi tröôøng laøm vieäc toát:
- – Taïo ra moät neà neáp laøm vieäc coù quy cuû, kyû cöông
- – Vieäc boá trí coâng vieäc khoa hoïc vaø ñoàng boä
- – Duy trì moät khoâng khí laøm vieäc ñoaøn keát nhaát trí, taïo moâi tröôøng vaên hoùa coâng ty laøm maïnh
- – Phaùt huy ñöôïc heát naêng löïc söû tröôøng cuûa moãi caù nhaân vaø töøng boä phaën trong toả chöùc.
- – Chia xeù thoâng tin taïo moät söï thoâng hieäu vaø giuùp ñôõ laãn nhau trong coâng vieäc

BẢN CHẤT CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

(246)

Là một quá trình nghiên cứu để triển khai các kế hoạch, các dự án, các chương trình hành động nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức, trên cơ sở các nguồn lực và những điều kiện hoàn cảnh cụ thể
(*Biến ước mơ thành sự thật*)



Bao gồm các công việc:

- 1. Thiết lập và xác định cấu trúc bộ máy tổ chức nhân sự,**
- 2. Phân công trách nhiệm theo hướng chuyên môn hoá các chức năng của các bộ phận phòng ban và cá nhân trong tổ chức .**
- 3. Xác lập mối quan hệ giữa các bộ phận Phòng ban và các cá nhân căn cứ vào nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức .**

Yêu cầu của công tác tổ chức:

- 1. Xây dựng một cơ cấu bộ máy hợp lý, linh hoạt; đơn giản mà hiệu quả; phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn, phù hợp với đòi hỏi của các quy luật khách quan trong lĩnh vực tổ chức; ổn định và tin cậy.**
- 2. Kết hợp được các nguồn lực trong tổ chức**
- 3. Đảm bảo các điều kiện để thực thi trách nhiệm, quyền hạn của cá nhân viên trong tổ chức;**

- 4. Đảm bảo quyền lợi và lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài; giữa cá nhân và tập thể v.v...**
- 5. Tạo một môi trường văn hoá công ty tốt**
- 6. Thiết lập một Hệ thống thông tin thông suốt và luôn cập nhật**
- 7. Thực hiện nghiêm túc các quy định pháp luật và các định chế liên quan đến con người và môi trường**

1. THIẾT LẬP CƠ CẤU TỔ CHỨC

(252)

KHÁI NIỆM: Cơ cấu tổ chức quản trị bao gồm các cấp quản trị (theo chiều dọc) và các khâu quản trị khác nhau (theo chiều ngang) được trao những quyền hạn, trách nhiệm nhất định để thực hiện các công việc và chức năng quản trị xác định, nhằm đạt mục tiêu của hệ thống.

Hiện nay bộ máy quản trị có nhiều công ty, xí nghiệp còn quá công kênh, chưa hợp lý. Các chức năng nhiệm vụ của từng khâu, từng cấp không rõ ràng, chồng chéo nhau, dẫn đến vướng mắc, đùn đẩy nhau trong công tác, gây tình trạng vô trách nhiệm, bộ máy kém hiệu lực.

TẦM HẠN QUẢN TRỊ (265)

Tầm hạn quản trị (Span of Management) hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát là khái niệm được dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một phần quản trị có thể điều khiển, giám sát được trực tiếp và có hiệu quả.

[cuu duong than cong . com](http://cuuduongthancong.com)

Theo kinh nghiệm của quản trị, tầm hạn tốt nhất cho một nhà quản trị là từ 4 – 8 nhân viên thuộc cấp. Con số này có thể tăng lên 12 – 16 người, trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những công việc đơn giản cụ thể. Tầm hạn quản trị càng nhỏ đi khi ta đi, từ cấp thấp đến cấp cao hơn.

Tầm hạn quản trị rộng ứng với số cấp quản trị ít và tầm hạn quản trị hẹp làm Tăng số cấp quản trị.

Mối quan hệ giữa tầm hạn quản trị và số cấp quản trị được thể hiện trên các hình trang 269

cuu duong than cong . com

Tầm hạn quản trị hẹp

Ưu điểm:

Giám sát chặt chẽ

Lưu thông nhanh giữa cấp trên và cấp dưới

Nhược điểm:

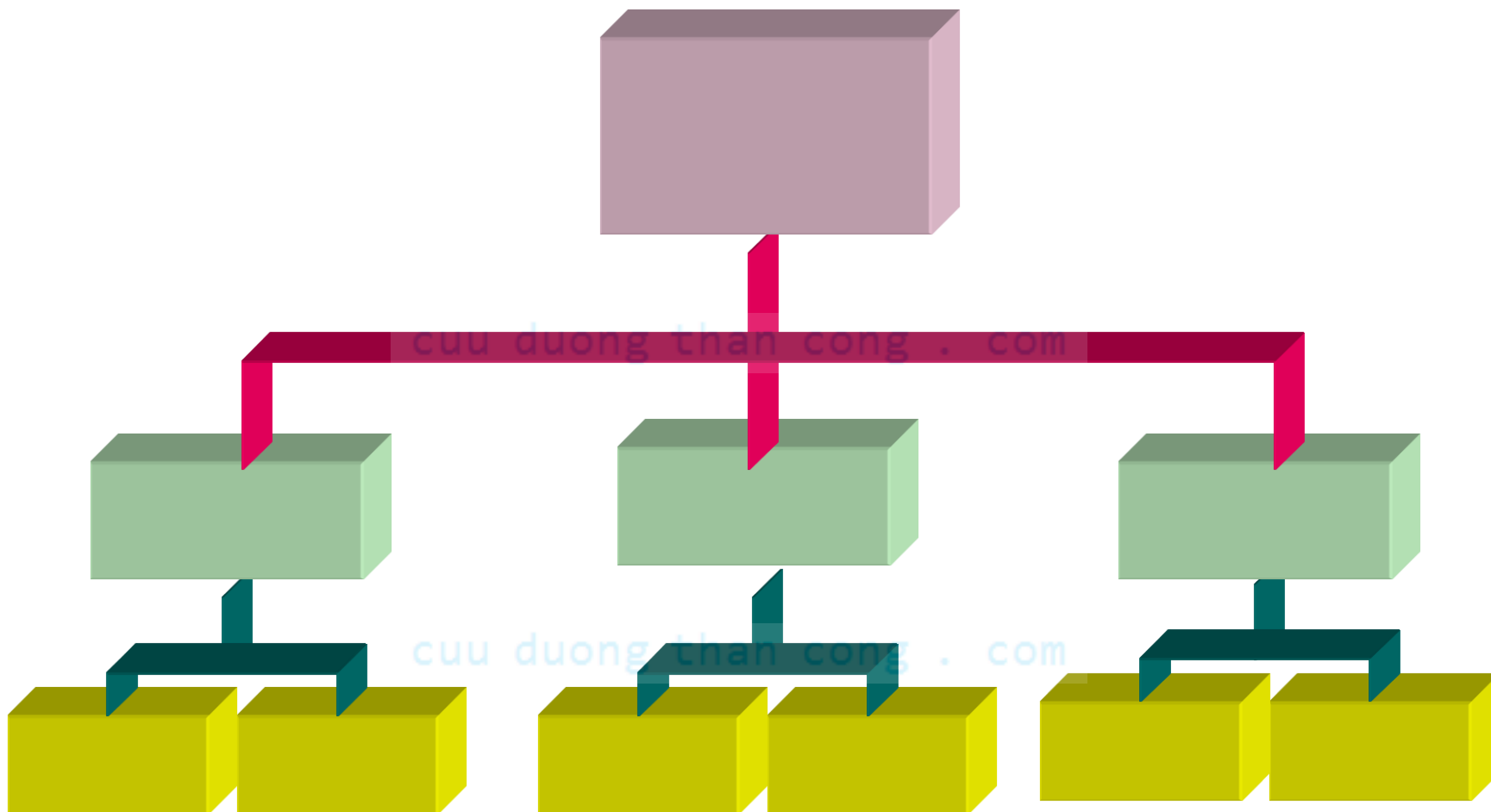
Cấp trên dễ can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới

Tốn kém do có nhiều cấp quản trị

Khoảng cách quá xa giữa cấp cao nhất và cấp thấp nhất

Thông tin khó khăn

Cơ cấu tổ chức với tầm quản trị hẹp



Tầm hạn quản trị rộng

Ưu điểm: Cấp trên buộc phải phân chia quyền hạn

Nhược điểm:

Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ dẫn đến ách tắc các quyết định

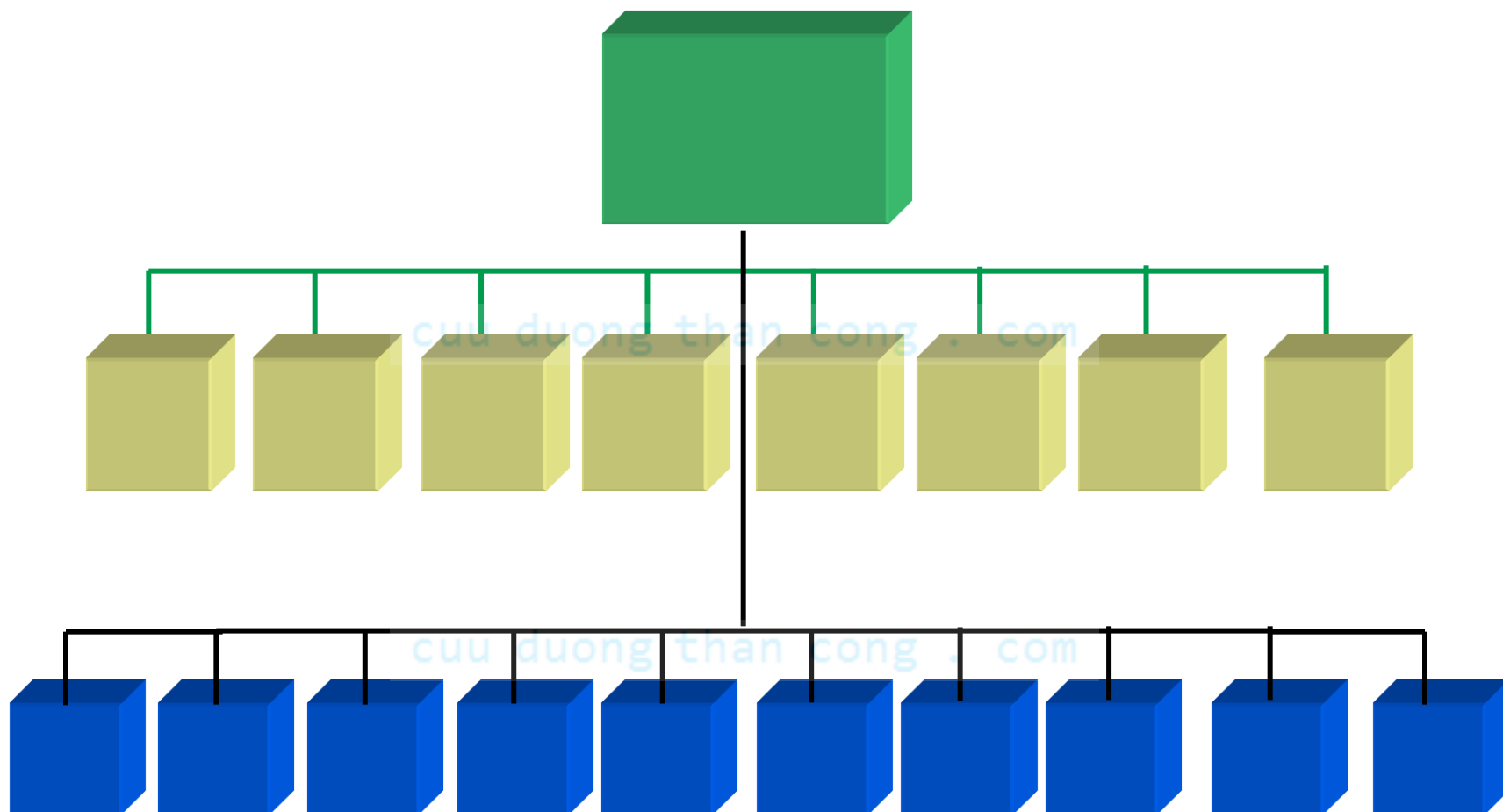
Phải có chính sách rõ ràng

Có nguy cơ cấp trên không kiểm soát nổi

Cấp dưới phải được lựa chọn cẩn thận

Cần có các nhà quản trị có năng lực và các trưởng bộ phận có chuyên môn nghiệp vụ tốt

Cơ cấu tổ chức với tầm quản trị rộng



NHÖÖNG KIEÄU CÔ CAÁU TOẢ CHÖÙC QUAÛN TRÒ PHOẢ BIEÁN

(273)

- 1. Cô caáu toả chöùc quaûn trò tröïc tuyeán;
- 2. Cô caáu toả chöùc quaûn trò theo chöùc naêng;
- 3. Cô caáu toả chöùc quaûn trò tröïc tuyeán – chöùc naêng;
- 4. Cô caáu toả chöùc theo ma traän; . com
- 5. Cô caáu toả chöùc phaân theo ñòa dö;
- 6. Cô caáu toả chöùc theo saûn phaâm;
- 7. Cô caáu toả chöùc theo khaùch haøng
cuu duong than cong . com
- 8. Cô caáu toả chöùc theo caùc nhòùm nhòu, chuyeân vuï v.v.

• **Caên cồu ñeả xây dõing cô caáu boả maùy cuûa moắt toả chồuc:**

- 1. Caên cồu vaø muïc tieâu, nhieãm vuĩ cuûa toả chồuc
- 2. Naêng lữic thỏcĩ sữi cuûa toả chồuc
- 3. Caùc nguyêân taéc vaø quy ñònh chung
- 4. Caùc quy luaät khaùch quan vaø caùc yeáu toả aûnh
hồôung cuĩ theỏ ñoái vồu toả chồuc trong tởng thỏi kyø
- 5. Naêng lữic cuûa nhaân vieân vaø trỡnh ñỏ cuûa nhaø
quaûn trò

•

·Caùc phöông phaùp phaân chia boã maùy trong toả chöùc chuû yeáu:

·1. Theo taàm haïn quaûn trò;

·2 Theo thôøi gian;

·3. Theo chöùc naêng; [duong than cong . com](http://duongthancong.com)

·4. Theo laõnh thoả;

·5. Theo saûn phaåm;

·6. Theo khaùch haøng; [duong than cong . com](http://duongthancong.com)

·7. Theo quy trình công nghệ hay thieát bò saûn xuaát

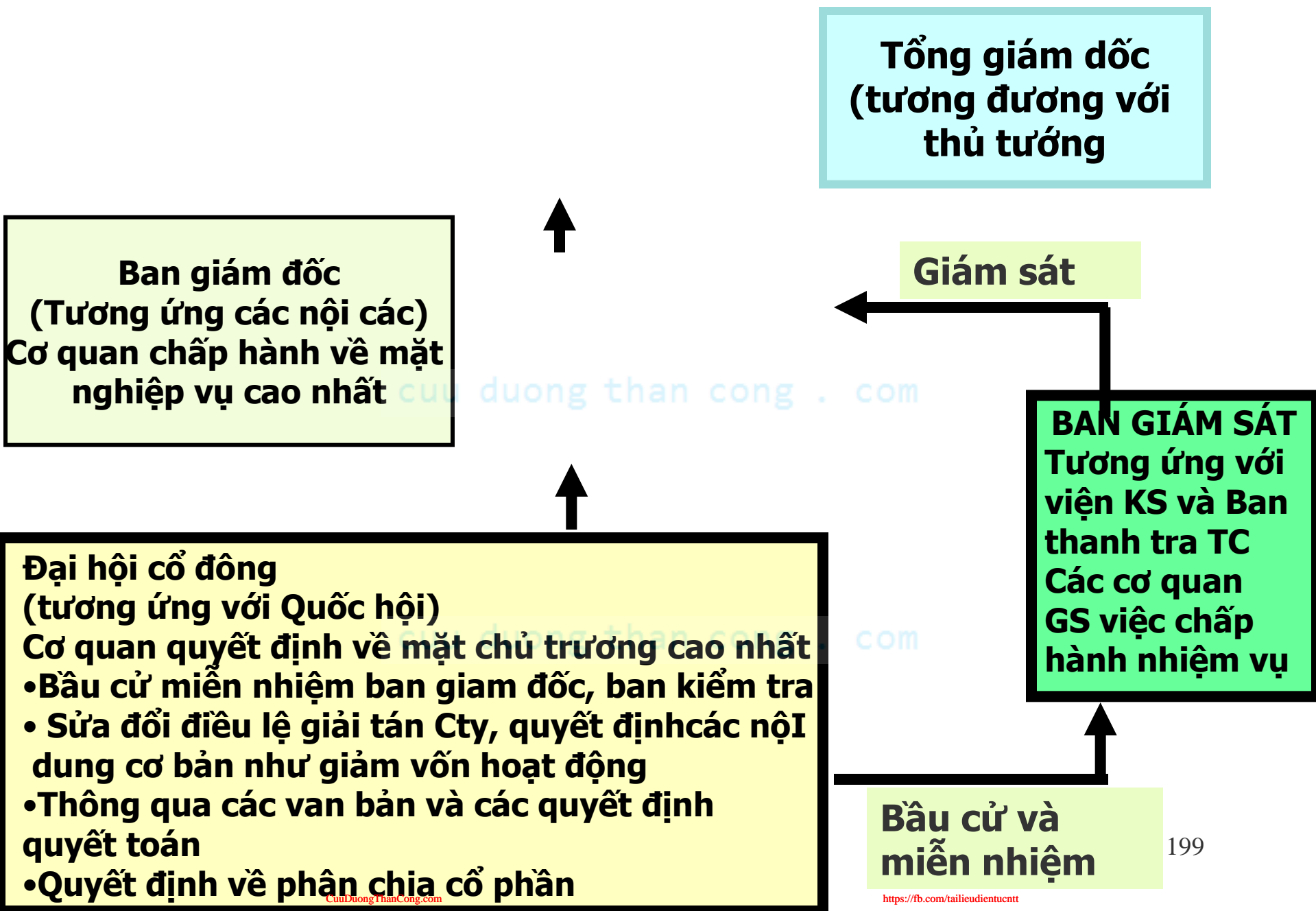
.

- Trên thớt téa không còu cạch phân chia bỏ phần nào là tốt nhất cho mỗi tổ chức và cho mỗi hoàn cảnh.
- Nhạy quan trò chơi lựa chọn cho phù hợp nhất với hoàn cảnh này nhằm tình huống cụ thể của tổ chức mình.

cuu duong than cong . com

Câu hỏi: Mỗi phương pháp trên phù hợp với một loại hình hoạt động nào của tổ chức ?

So sánh cơ cấu công ty và cơ cấu chính phủ



MỘT SỐ ĐIỂM QUAN TRỌNG KHI XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC

a) Tổ chức bộ máy quản trị phải tùy thuộc vào cơ cấu sản xuất và cách thức quản trị.

Hệ thống quản trị không tồn tại cho bản thân nó mà nhằm phục vụ sản xuất kinh doanh. Do đó cơ cấu tổ chức quản trị trước hết phải phục vụ cho các quá trình cung cấp Sản phẩm .

- b) Mỗi cơ quan trong bộ máy quản trị cũng như mỗi bộ phận trong cơ quan phải có chức năng rõ ràng, không lẫn với các chức năng khác, các bộ phận khác.**
- c) Phải đảm bảo thực hiện nghiêm túc chế độ thủ trưởng, chế độ trách nhiệm cá nhân.**
- d) Trên cơ sở xác định rõ chức năng, định rõ quyền hạn, trách nhiệm của từng cơ quan, từng bộ phận, quy định rõ biên chế và yêu cầu về năng lực cán bộ đối với mỗi vị trí công tác đảm bảo trách nhiệm rõ, kỷ luật nghiêm, tổ chức chặt, nghiệp vụ thành thạo.**

Tóm lại,

Một cơ cấu tổ chức quản trị hợp lý phải đảm bảo cho sự hoạt động tối ưu của hệ thống với chi phí quản trị thấp nhất.

Cơ cấu tổ chức phải được sắp đặt cách nào để làm cho mọi người đều hiểu rõ mình sẽ phải làm gì, phải phối hợp như thế nào với người khác, với những đơn vị khác để đạt được mục tiêu đã xác định.

Cơ cấu tổ chức quản trị của doanh nghiệp thường rất khác nhau, vì bộ máy quản trị chịu ảnh hưởng rất nhiều nhân tố.

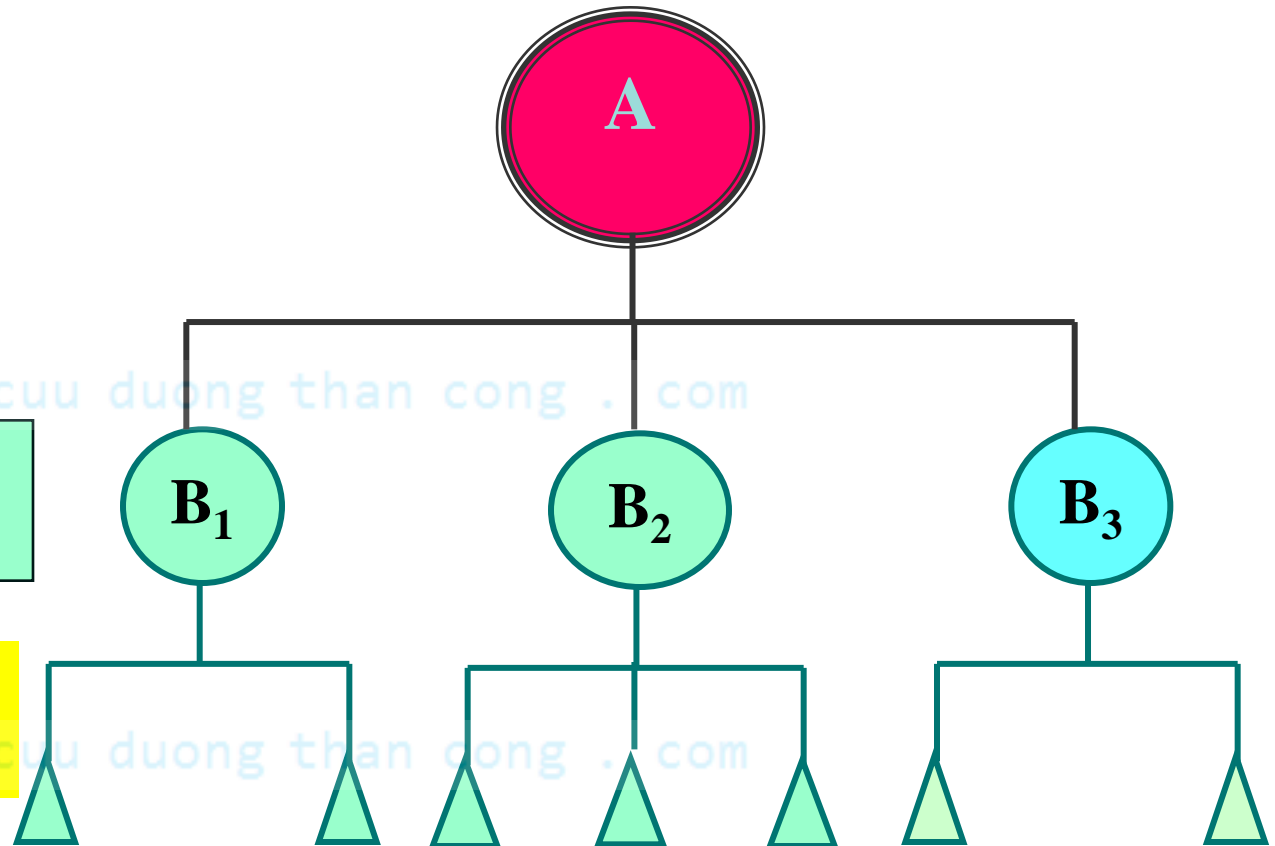
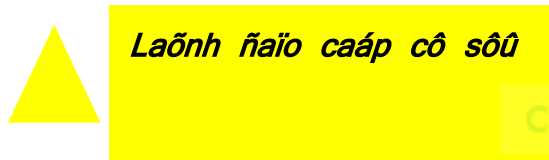
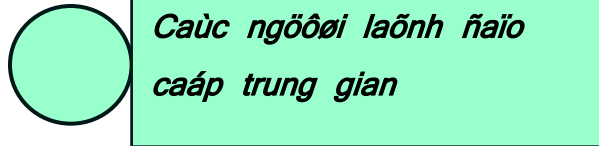
Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến việc thiết lập cơ cấu tổ chức trong quản trị:

- » **Bản chất của chế độ sở hữu**
- » **Mục tiêu của doanh nghiệp**
- » **Đặc điểm của ngành sản xuất**
- » **Chiến lược của doanh nghiệp.**
- » **Tầm hạn quản trị**
- » **Quy mô sản xuất**
- » **Trình độ của quản trị viên.**

Ngoài ra, còn có một số nhân tố khác nữa như các mối quan hệ (bên trong và bên ngoài) trong quá trình sản xuất kinh doanh, điều kiện cung ứng vật tư, tiêu thụ sản phẩm, nghiên cứu thị trường...cũng có ảnh hưởng nhất định đến cơ cấu quản trị.

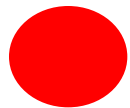
Cơ cấu trực tuyến (273)

KYÙ HIEĂU QUY ỒỒÙC



Cơ cấu quản trị theo chức năng (2740)

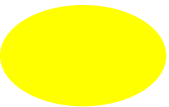
KYÙ HIẾU QUY ỒÙC



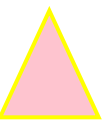
Trồôùng ñôn vò



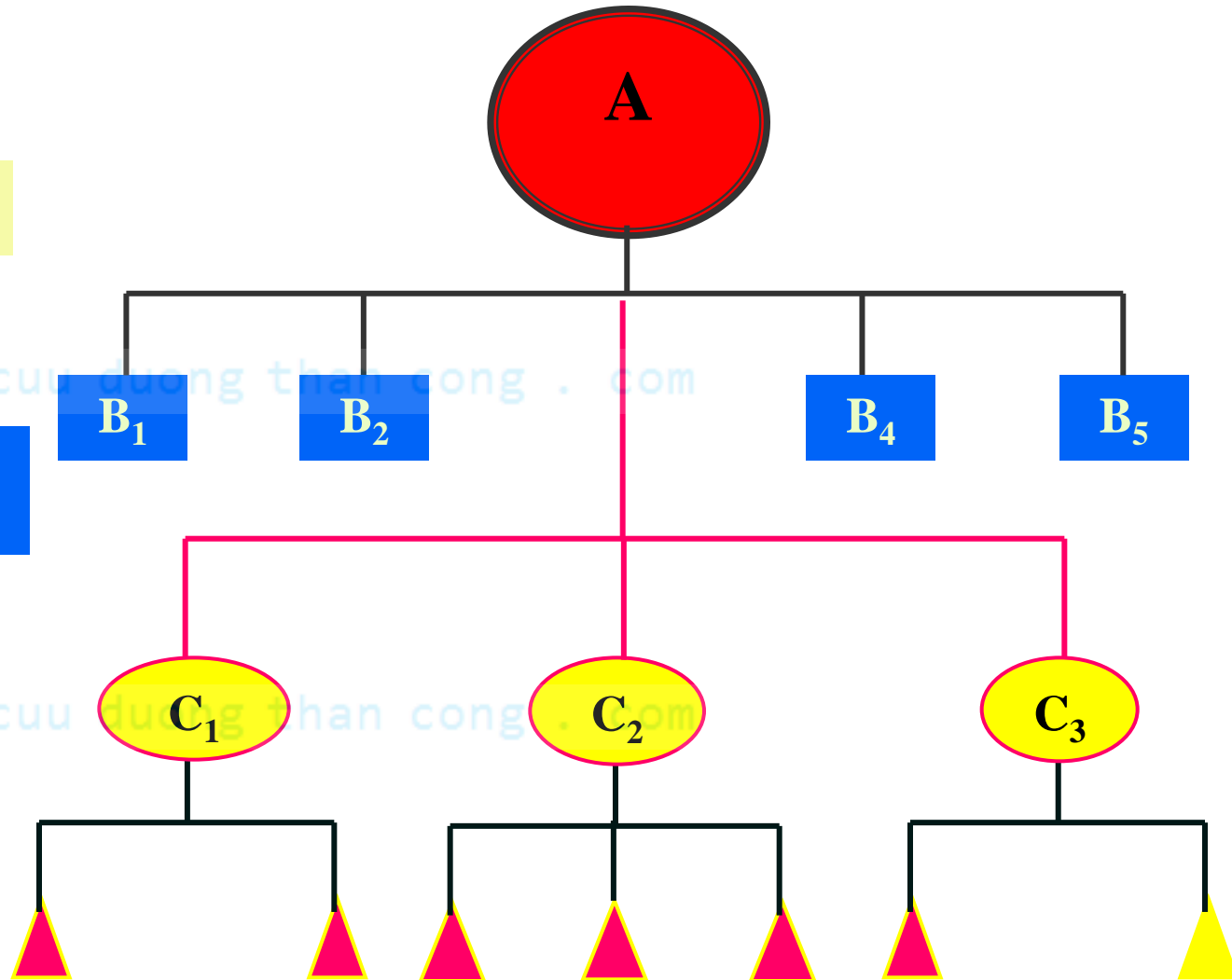
Laõnh ñiãio cãuc cãáp
trung gían



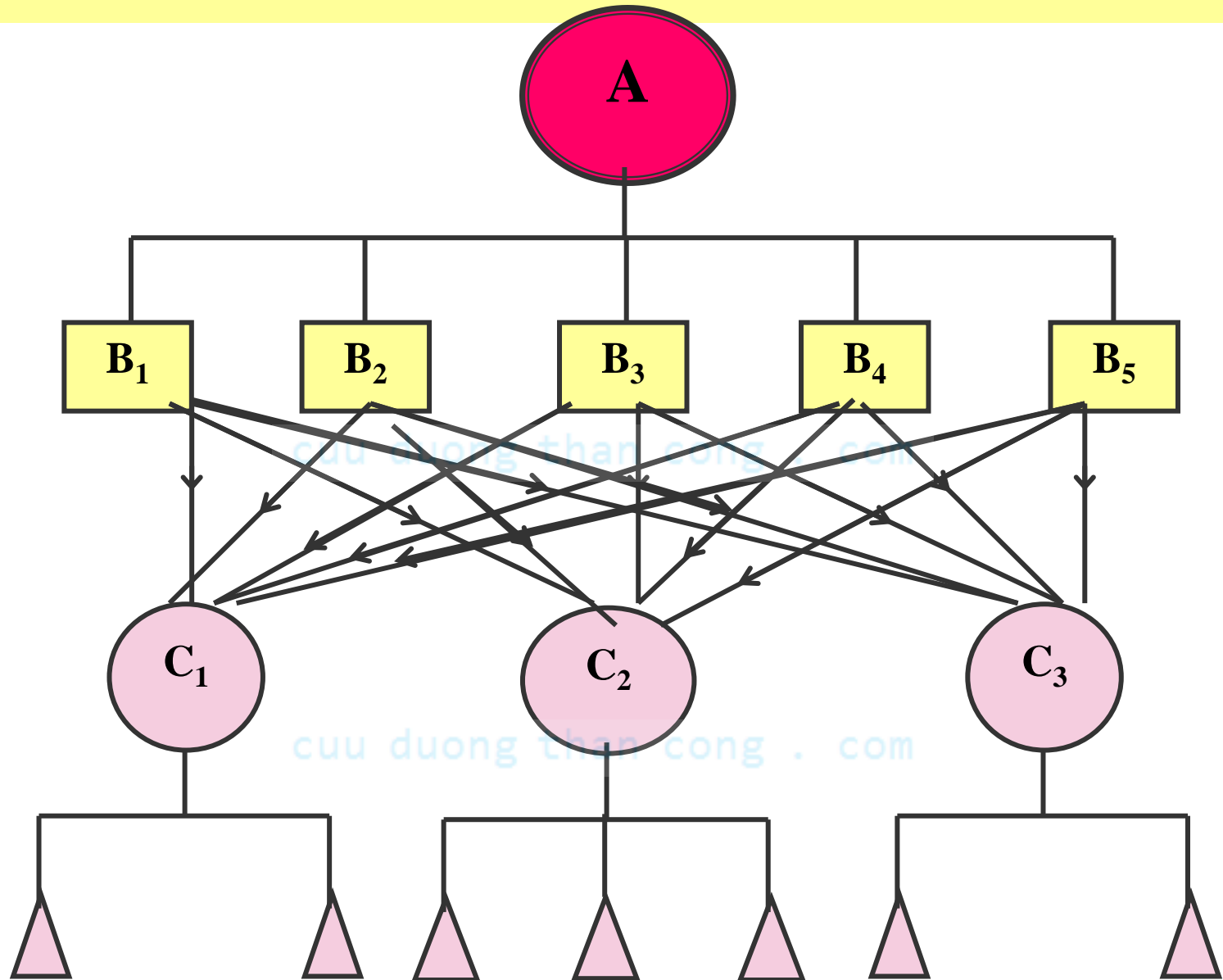
Quaûn lý cõ sôù



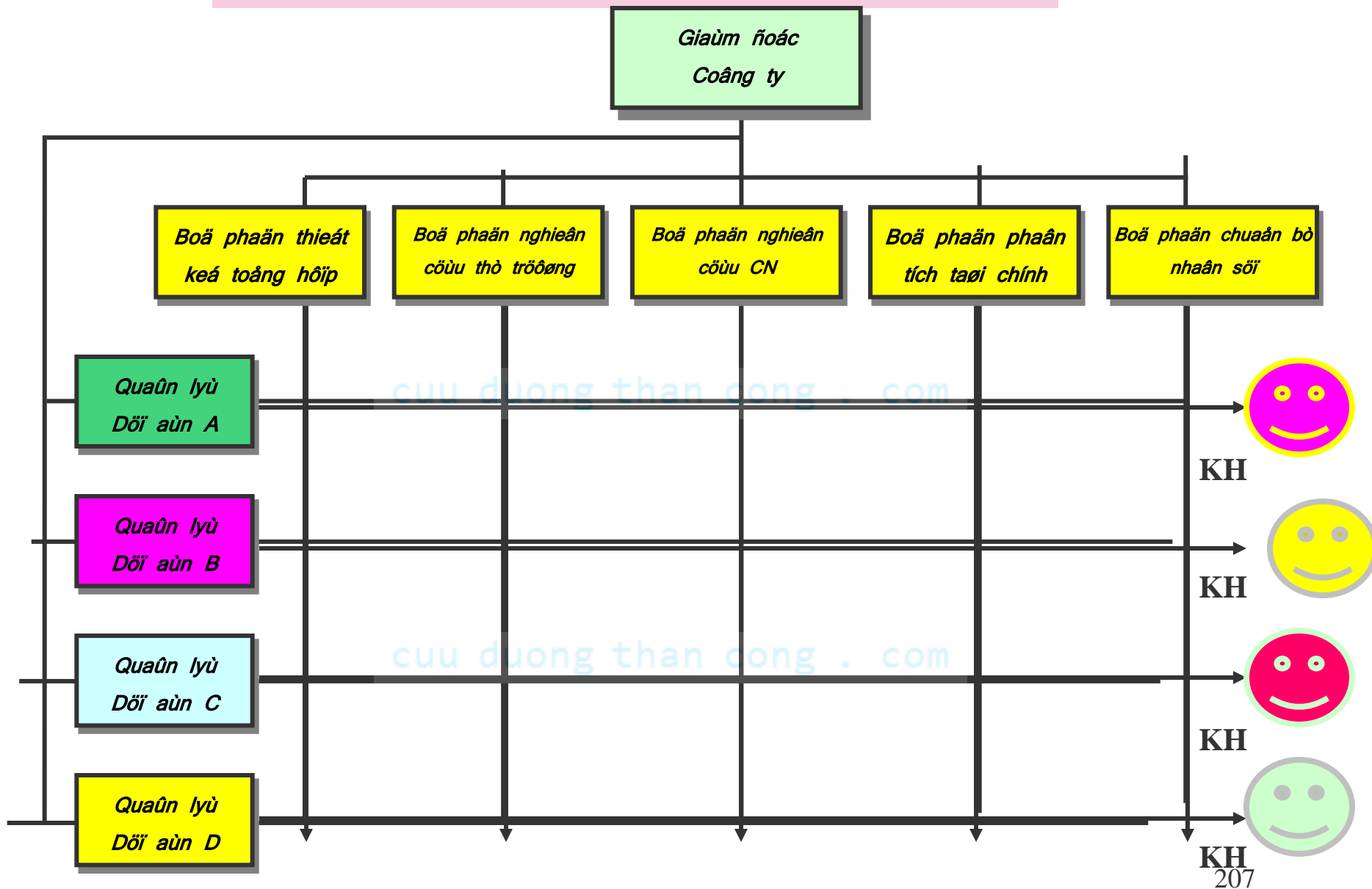
Cãuc ngõõoi laõnh ñiãio
cãáp thaáp nhaát



Cơ cấu quản trị theo chức năng chéo (276)

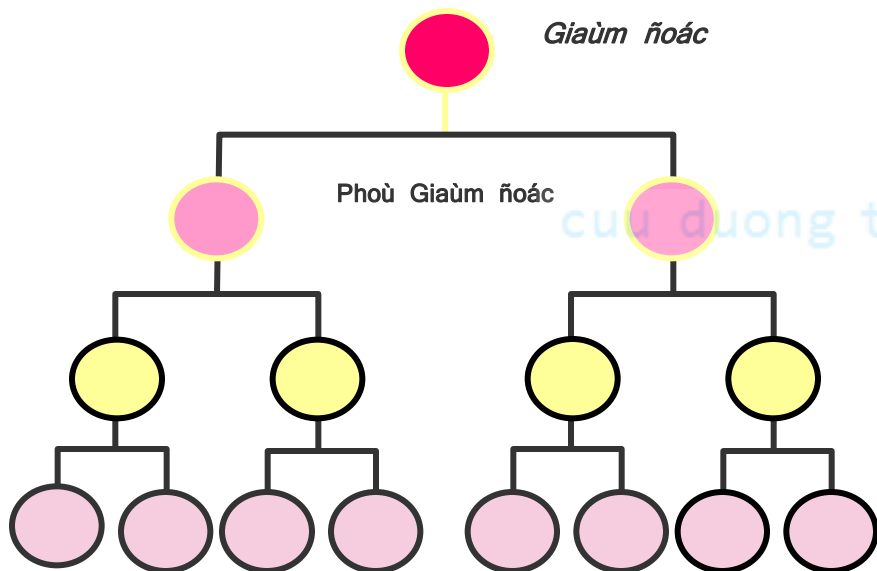
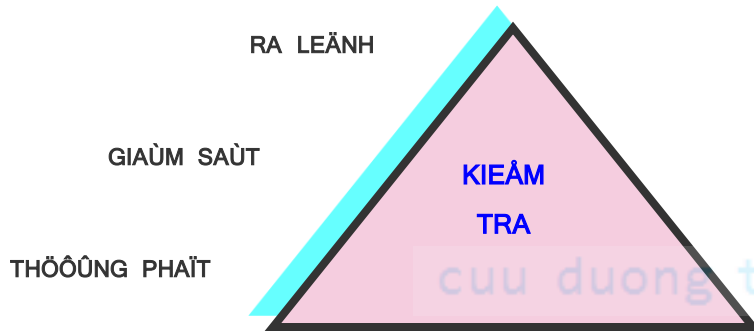


Cơ cấu tổ chức kiểu ma trận (278)

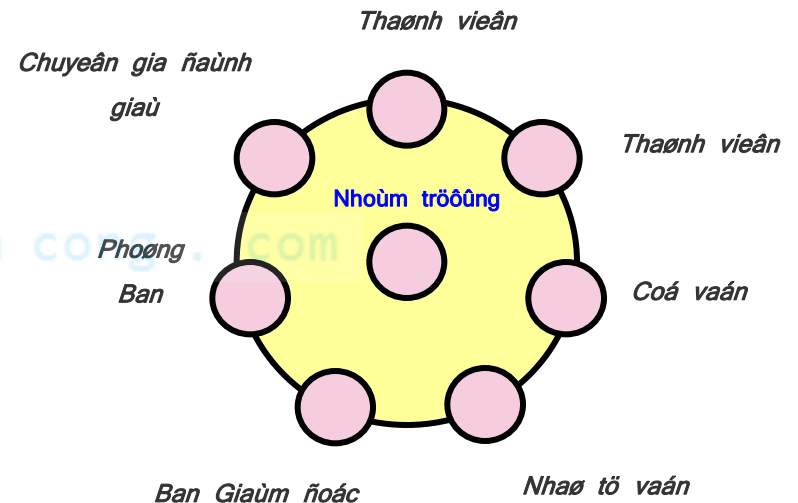
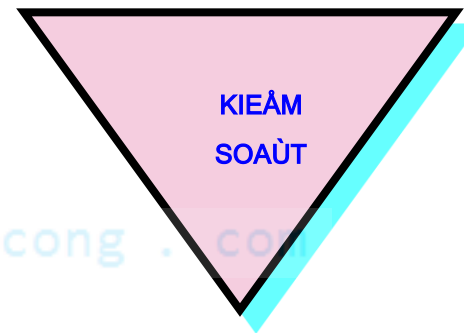


CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ LÃNH ĐẠO TRONG HAI MÔ HÌNH QUẢN LÝ

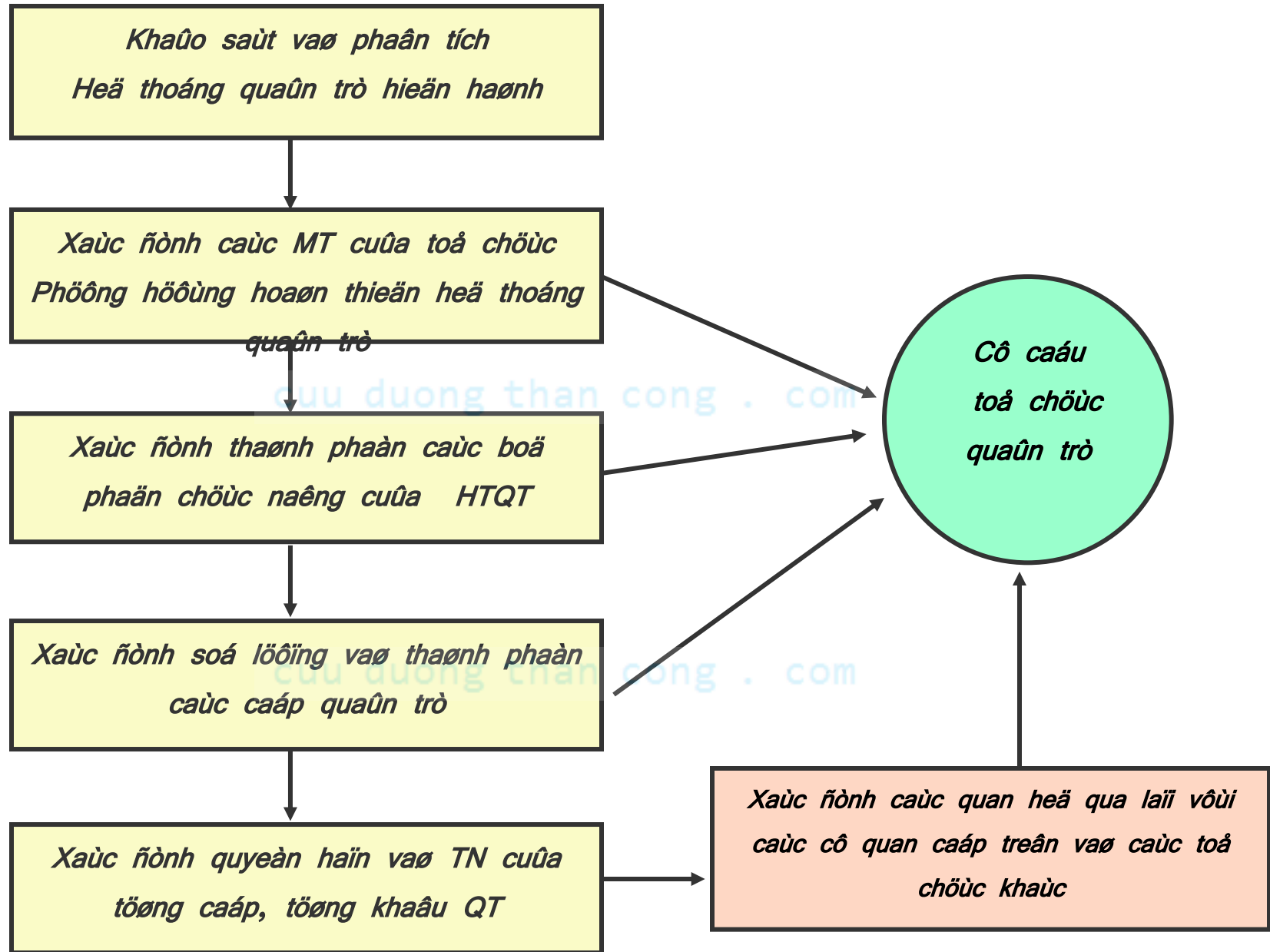
MOẢ HÌNH MBO COẢ ỈEẢN



MOẢ HÌNH MỒÙI MBP – TQM



Trình tự xây dựng cơ cấu quân trò



Bài 8. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC (318)

1.KHÁI NIỆM

Chức năng quản trị nguồn nhân lực liên quan đến các công việc hoạch định nguồn nhân sự: tuyển mộ, lựa chọn, hướng dẫn, đào tạo huấn luyện và phát triển nghề nghiệp của công nhân viên.

Bao gồm các công việc:

Thu hút

Đào tạo phát triển

Duy trì



nguồn nhân lực

Con người bao giờ cũng là yếu tố cơ bản yếu tố quan trọng nhất của doanh nghiệp. Do đó, việc lựa chọn sắp xếp con người có năng lực, phẩm chất tốt vào đúng bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản trị.

Quản trị nguồn nhân lực phải được xem xét theo quan điểm hệ thống. Việc xác định nhu cầu về nhân lực, vấn đề tuyển mộ, lựa chọn, sắp xếp đề bạt, vấn đề đào tạo và phát triển, vấn đề đánh giá nhân viên v.v... cần được đặt trên cơ sở khoa học, trong mối quan hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng khác của quản trị doanh nghiệp.

Chúng được xem xét xuất phát từ các chiến lược, kế hoạch kinh doanh, từ các chính sách nhân lực, kế hoạch tổ chức và các điều kiện của môi trường.

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ (HUMAN RESOURCE PLANNING) (319)

- 1. Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp**
- 2. Phân tích đánh giá tài nguyên nhân lực của tổ chức**
- 3. So sánh đối chiếu**
- 4. Lập kế hoạch về nguồn nhân lực**
- 5. Thực hiện kế hoạch**
- 6. Đánh giá kết quả**

Phân tích công việc (322)

Là tài liệu cơ bản để xây dựng bản Mô tả công việc ->

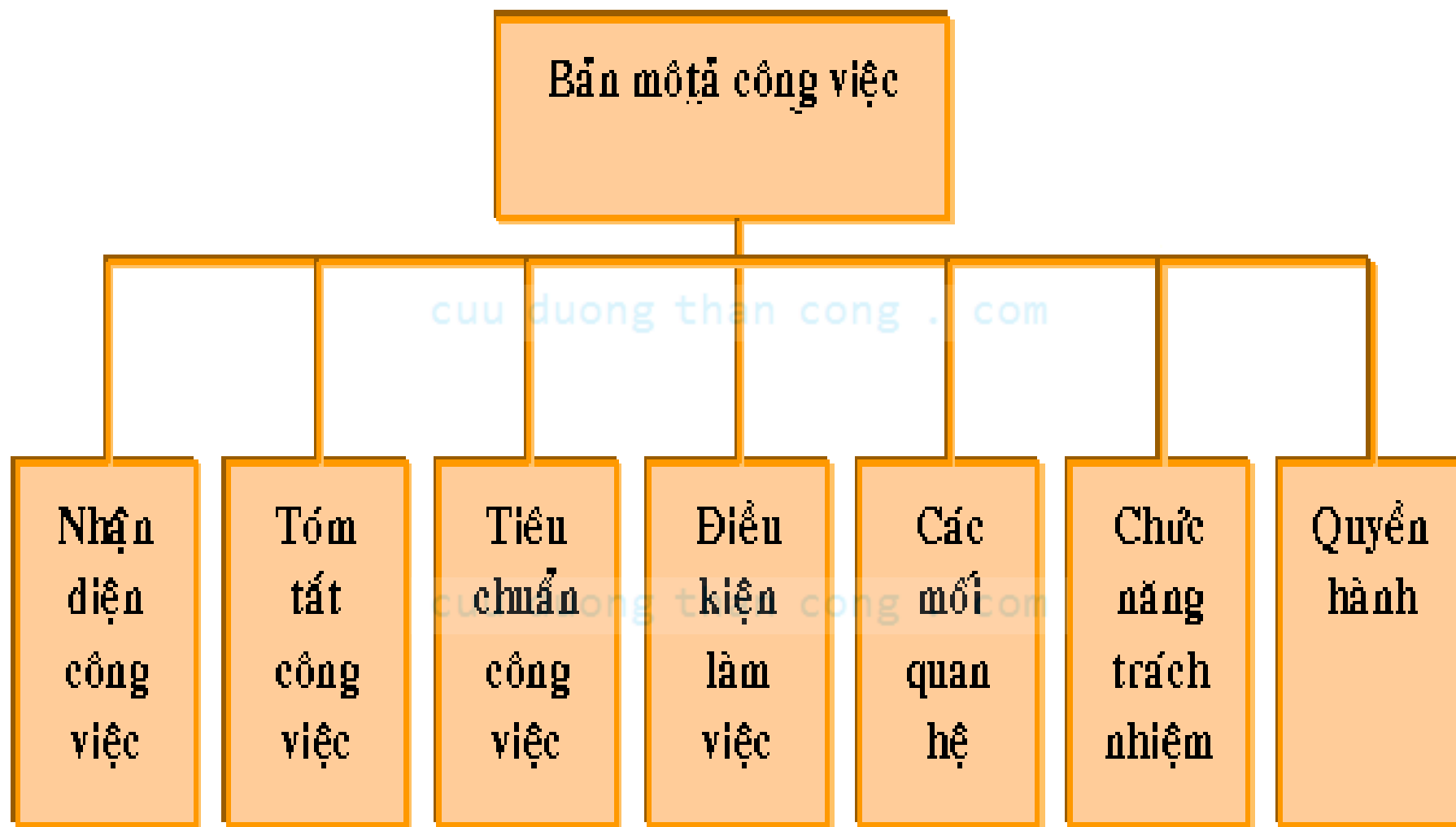
Tiêu chuẩn hoá công việc

- **BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC:** liệt kê các nhiệm vụ, chức năng, các mối quan hệ trong 1 công việc cụ thể. Các yêu cầu đối với công việc Các yêu cầu kiểm tra , giám sát, các tiêu chuẩn cần đạt...

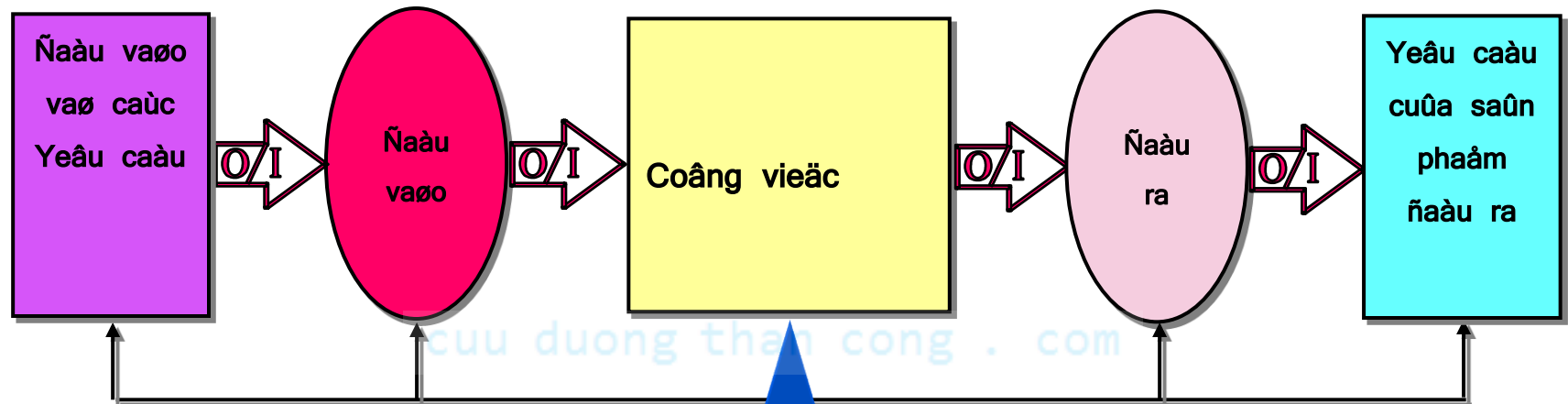
- **BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC:** Nêu những yêu cầu về năng lực cá nhân những người có liên quan đến công việc (*trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ, Kinh nghiệm, năng lực, các yêu cầu đặc biệt ...*) cần thiết để có thể hoàn thành công việc



BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC



QUẢN LÝ QUÁ TRÌNH HỒNG VÀO KHAU HANG



Thuật ngữ quy trình dẫn

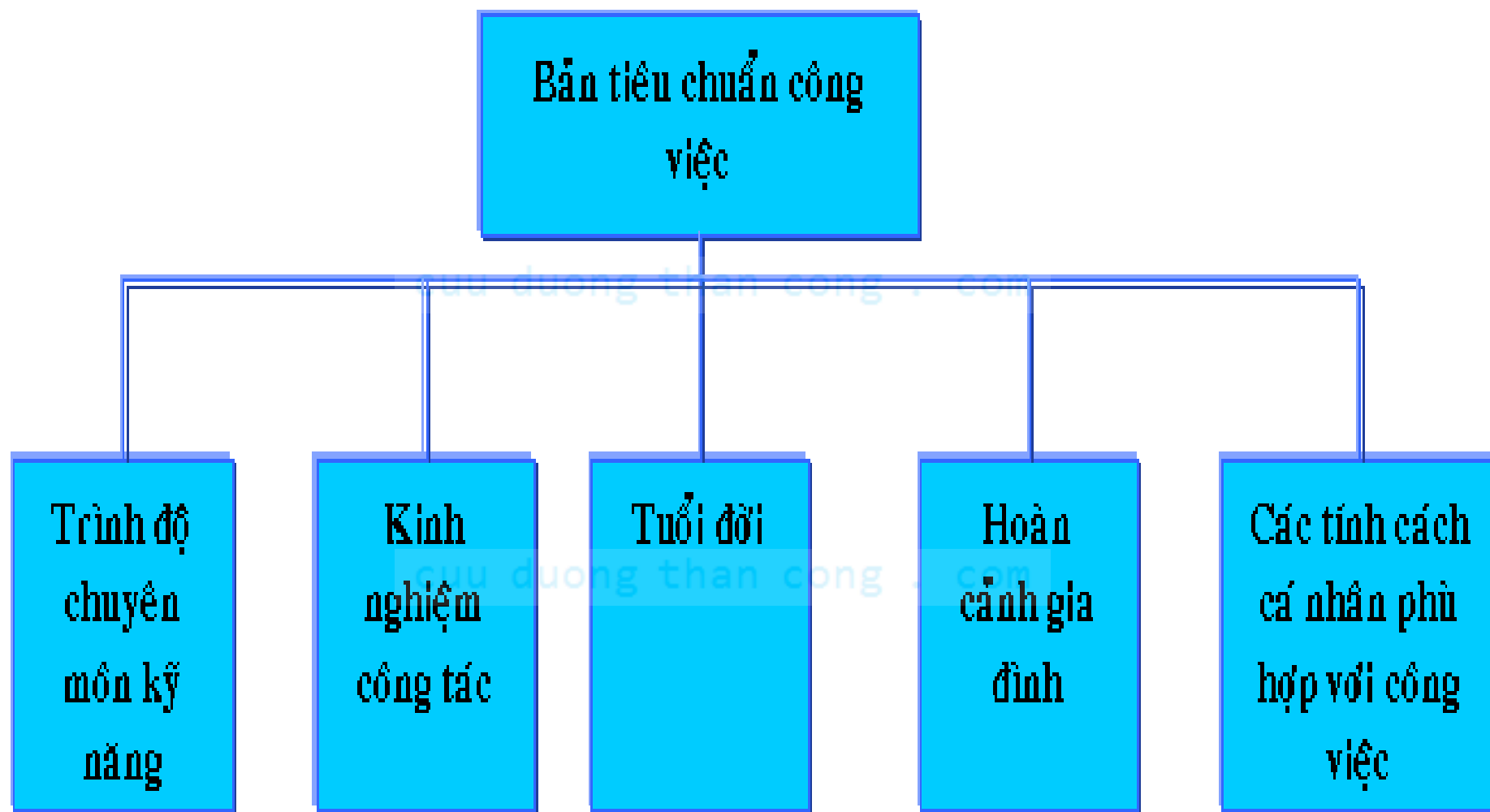
Các tài liệu cần tham khảo

Yêu cầu về chuyên môn

Các điều kiện cần phải có



BẢNG TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC



Một số công việc chủ yếu:

1 TUYỂN DỤNG 323

Khái niệm – tăng cường nguồn nhân lực 323

Các loại hình tuyển dụng

2. SA THẢI 325

3. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP 326

4. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN 329

5. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN 330

6. LƯƠNG, THU NHẬP 332

BAØI 9 : LAÕNH ÑAÏO (339)

Cần nắm:

- 1. Tính khoa học và tính nghệ thuật trong lãnh đạo*
- 2. Nguyên tắc và yêu cầu của việc lãnh đạo*
- 3. Phong cách lãnh đạo và các yếu tố quyết định*
- 4. Phương pháp lãnh đạo ưu nhược điểm của từng phương pháp*
- 5. Làm việc theo nhóm- các đặc điểm và yêu cầu*

- Baùn chaát cuûa Laõnh ñaõ, chæ ñaõ vaø ñieàu haønh laø nhöõng hoaït ñöông heát söùc ñaéc thuø vaø heát söùc quan troïng cuûa caùc nhaø quaân trò.
- Xeùt veà baùn chaát, laõnh ñaõ laø moät daïng hoaït ñöông cuûa con ngöôøi nhaèm gaây aùnh höôùng ñeán nhöõng ngöôøi khaùc ñeå ñieàu khieán vaø kieám soaùt hoï theo höôùng thöïc hieán caùc muïc tieâu cuûa mình.

cuu duong than cong . com

- Chöùc naêng laõnh ñaõ chính laø söï giaùm saùt vaø ñieàu khieán vaø ñöông vieân.

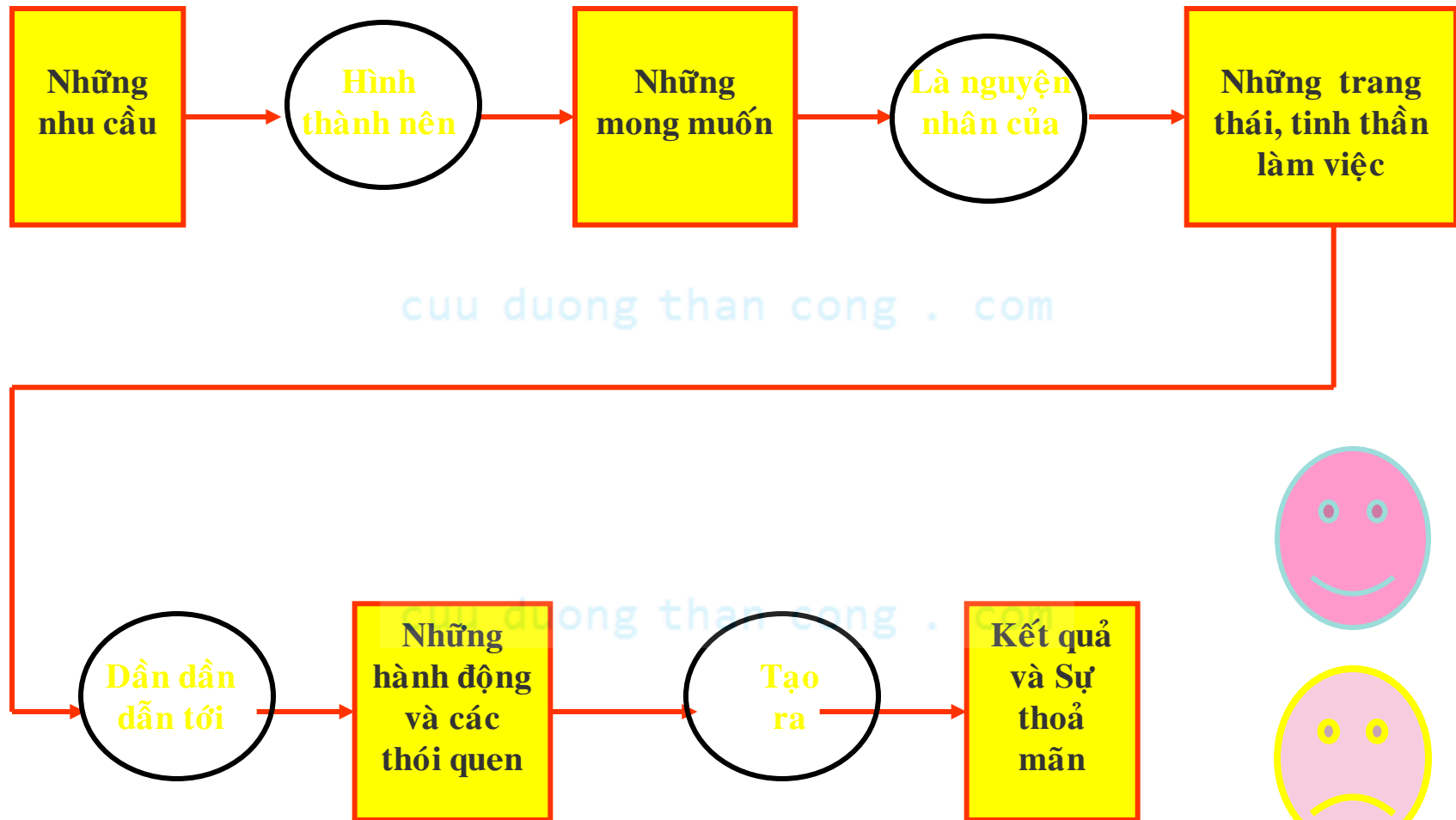
cuu duong than cong . com

Tinh thần người lãnh đạo Tác động đến thành quả của công việc.



cuu duong than cong . com

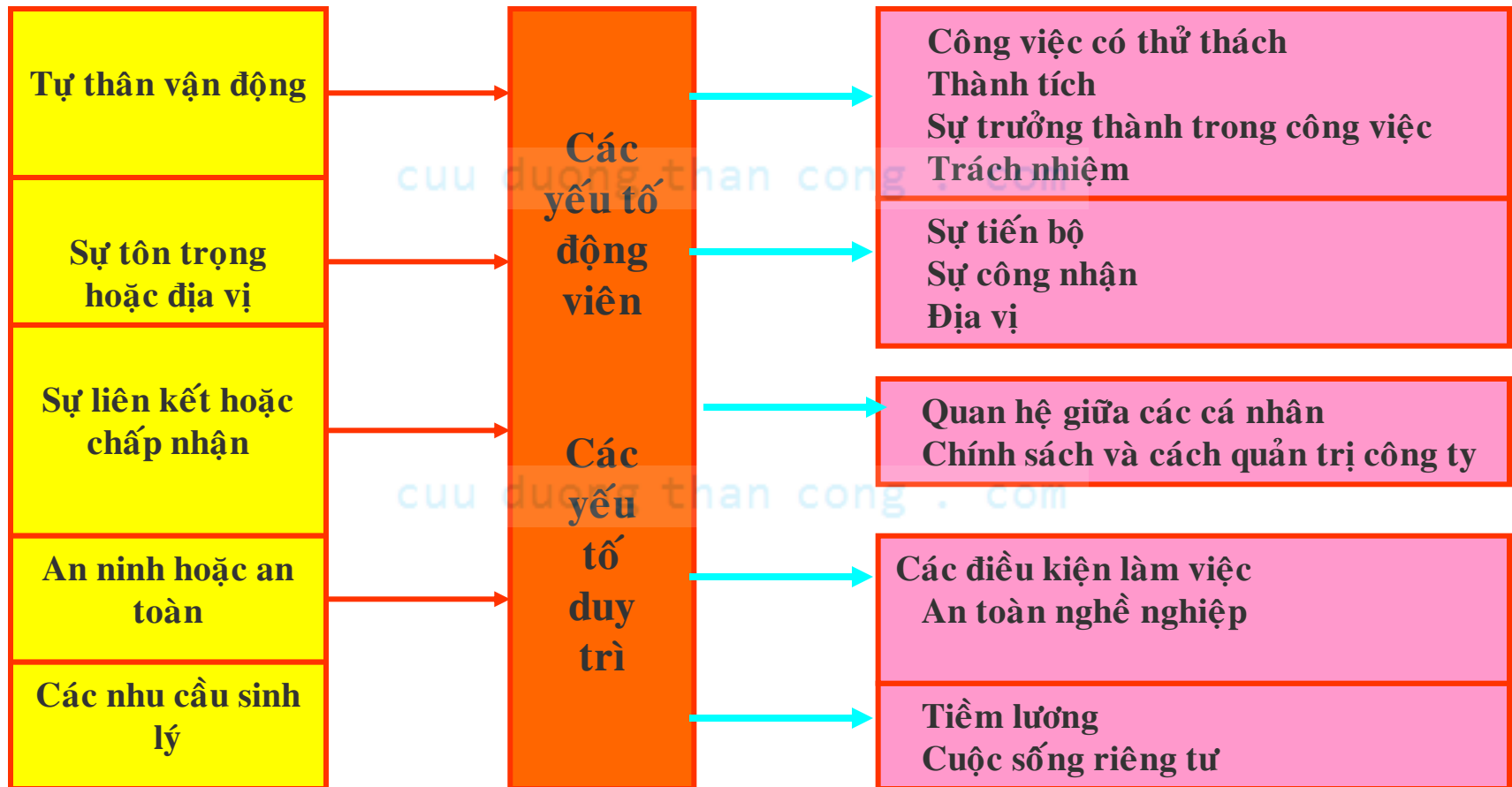
Chuỗi mắt xích nhu cầu - mong muốn - thỏa mãn của con người/nv



SO SÁNH CÁC LÝ THUYẾT ĐỘNG CƠ THỨC DẪY CỦA MASLOW VÀ HEZBERG.

Sự phân cấp nhu cầu của Maslow

Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg



NGƯỜI LÃNH ĐẠO

1. Nhàø laõnh ñĩa laø boã naõo, laø trung tâm suy nghó, ra quyếát ñònh vaø toả chõuïc thõic hieãn caùc quyếát ñònh.
2. Ngõõøi laõnh ñĩa phaûi coù tầm nhìn xa troàng roãng, coù kinh nghiệãm, coù yù chí, coù khả năng thõic hieãn, coù baûn lónh, coù hoặi baõo ñẻả hoặi thaønh sữu maĩng cuõa mình, baát chaáp mỗỉ khòu khản, gian khó.
3. Nhàø laõnh ñĩa cuõng caàn phaûi bieát hõõùng dành, ñoặng vieân vaø giuùp ñõõ ngõõøi khảu hoặi thaønh coặng vieắc, bieát thu phũc nhaân tâm vaø laøm cho ngõõøi khảu võõa tuaân phũc, võõa meãn mỗỉ mình.

- Nêa laõnh ñaïo caùc nhaø quaûn trò khoâng chæ caàn bieát ñoäng cô, ñoäng vieân maø coøn caàn phaûi bieát nhöõng quy luaät, nhöõng ñaëc tính, nhöõng yeáu toá chi phoái haønh vi caù nhaân vaø haønh vi nhòùm cuûa moãi ngöôøi.
- Treân cô söû hieáu bieát veà con ngöôøi cuøng ñoäng cô, thaui ñoä, haønh vi trong laøm vieäc, trong nhòùm v.v. caùc nhaø quaûn trò cuõng caàn phaûi bieát caùch löïa choïn vaø söû duïng nhöõng phöông phaùp laõnh ñaïo vaø söû duïng nhaân vieân thích hôïp.
- Nhöõng phöông phaùp laõnh ñaïo chuû yeáu laø: haønh chính; kinh teá; taâm lyù, giaùo duïc, thuyeát phuïc, ñoäng vieân; troïc tieáp; giaùn tieáp; baèng caùch neâu göông v.v...

NHỮNG QUAN ĐIỂM KHÁC NHAU VỀ BẢN CHẤT CON NGƯỜI VÀ MỐI QUAN HỆ MẬT THIẾT CỦA CHÚNG ĐỐI VỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ (349)

- 4 MÔ HÌNH QUAN NIỆM VỀ CON NGƯỜI CỦA SCHEIN:

Động cơ Kinh tế -> thụ động và bị giám sát của nhà quản lý

Nhu cầu Xã hội

Nhu cầu tự thân vận động

Nhiều động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc

- TUYẾT X, Y, Z TRONG QUẢN TRỊ

1. Con người trong quản trị

Các công việc sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản trị không hiểu được yếu tố con người trong doanh nghiệp và không biết lãnh đạo, động viên, kích thích động viên nhân viên của họ để đạt được mục tiêu mong muốn.

Con người rất phức tạp, đa dạng và cụ thể. Không có con người chung chung. Họ có những nhu cầu khác nhau, trình độ hiểu biết, kỹ năng khác nhau và tiềm năng cũng rất khác nhau.

Chức năng lãnh đạo trong quản trị được xác định như một quá trình tác động đến con người làm cho họ thực sự sẵn sàng và nhiệt tình phấn đấu để hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Người lãnh đạo giỏi là người phải biết kích động động viên, nắm được nghệ thuật, khơi dậy động cơ thúc đẩy hành động.

Khơi dậy động cơ thúc đẩy hành động là “khơi dậy lòng ham muốn làm việc” tức là sự khơi dậy say mê đối với công việc.

Thông qua chức năng lãnh đạo, các nhà quản trị phải giúp cho mọi người thấy được rằng họ có thể thoả mãn được các nhu cầu riêng, sử dụng tiềm năng của họ trong khi góp phần vào việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Do vậy, nhà quản trị cần phải có sự hiểu biết về con người và bản chất của họ.

LÃNH ĐẠO LÀ CHÌA KHÓA ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG QUẢN TRỊ

Khả năng lãnh đạo có hiệu quả là một trong những chìa khóa trở thành một nhà quản trị giỏi.

Lãnh đạo đòi hỏi sự tuân thủ. Đó là sự sẵn sàng của mọi người tuân theo sự chỉ huy, điều khiển của một nhà quản trị.

Lãnh đạo là sự chỉ dẫn, điều khiển ra lệnh, và đi trước. Các nhà lãnh đạo hành động để giúp cho đối tượng quản trị đạt được các mục tiêu với sự vận dụng tối đa các khả năng của họ.

Các nhà lãnh đạo không đứng đằng sau để đẩy và thúc giục mà họ đi tiên phong, tạo những điều kiện cho sự tiến bộ và động viên kích thích nhân viên hoàn thành những mục tiêu của doanh nghiệp.

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

1. Phong cách lãnh đạo dựa trên sự việc sử dụng quyền lực

Có 3 phong cách lãnh đạo cơ bản:

a) Phong cách lãnh đạo chuyên quyền

Người lãnh đạo chuyên quyền là người thích ra lệnh và chờ đợi sự phụ tùng, là người quyết đoán, ít có lòng tin vào cấp dưới. Họ thúc đẩy nhân viên chủ yếu bằng đe dọa, trừng phạt.

b) Phong cách lãnh đạo dân chủ hay lãnh đạo có sự tham gia.

Người lãnh đạo theo phong cách dân chủ tham khảo ý kiến của cấp dưới về các hành động và quyết định được đề xuất và khuyến khích sự tham gia của họ.

Loại người lãnh đạo này bao gồm những nhà lãnh đạo không hành động nếu không có sự đồng tình của cấp dưới và những nhà lãnh đạo tự quyết định nhưng có sự tham khảo ý kiến của cấp dưới trước khi hành động.

Người lãnh đạo dân chủ luôn có lòng tin và hy vọng vào cấp dưới.

c) Phong cách lãnh đạo tự do, để tự chọn (*Laissez-faire*) hay “thả cương”.

Người lãnh đạo theo phong cách thả cương sử dụng rất ít quyền lực của họ và dành cho cấp dưới độ tự do cao.

Người lãnh đạo này xem vai trò của họ như sự giúp đỡ các hoạt động của đối tượng quản trị bằng cách cung cấp thông tin và hành động như một đầu mối liên hệ với môi trường bên ngoài.

TOÙM TAÉT BAØI 10: KIEÀM TRA (438)

Cần nắm:

- 1. Tâm quan trọng của công tác kiểm tra*
- 2. Nguyên tắc và yêu cầu của việc kiểm tra*
- 3. Trình tự các bước thực hiện khi kiểm tra*
- 4. Các Phương pháp kiểm tra*
- 5. Phân biệt Chỉ tiêu, tiêu chuẩn, trong đánh giá kiểm tra.*

- Kiểm tra là một tiến trình nỗ lực kết quả thực hiện so sánh với những mức tiêu chuẩn nào đó hoặc hoạch định, trên cơ sở đó sẽ đưa ra những quyết định phù hợp
- Kiểm tra là chức năng của mỗi nhà quản trị, cho nên mỗi nhà quản trị đều có trách nhiệm thực hiện kiểm tra.
- Nguyên tắc của kiểm tra là phải nắm bắt tính năng lặp và khách quan

• Những hình thức kiểm tra phổ biến là:

- 1. Kiểm tra lường trước;
- 2. Kiểm tra /kiểm soát trong quá trình hoạt động
- 3. Kiểm tra sau khi kết thúc/phân hồi.

• Trên thực tế người ta thường áp dụng tổng hợp cả ba phương pháp trên sao cho có hiệu quả nhất.

CÁC PHƯƠNG PHÁP KIỂM TRA ĐÁNH GIÁ

3.3.1. Phương pháp phòng thí nghiệm.

Phương pháp này được sử dụng trong trường hợp các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật cơ bản... cũng đồng thời là các thông số cần đánh giá

(Công suất động cơ, tốc độ quạt gió, hàm lượng tốc độ, độ mài mòn...tỷ giá, lãi suất, lợi nhuận,)

cuu duong than cong . com

- ***Đo trực tiếp:*** Đo trực tiếp độ dài, trọng lượng, công suất, thành phần, doanh số, lợi nhuận..
- ***Phương pháp phân tích :*** Xác định hàm lượng, thành phần hóa học, tạp chất, một số tính chất lý học, sự co giãn, độ bền...của sản phẩm hoặc các chỉ số liên quan đến các hoạt động SXKD.
- ***Phương pháp tính toán:*** *Tính năng suất, hiệu quả, giá thành, tuổi thọ, hao phí nguyên liệu...*

cuu duong than cong . com

Ưu điểm của phương pháp này là cho chúng ta những số liệu chính xác. Các kết quả đánh giá có các thứ nguyên rõ ràng, dễ so sánh...

Tuy nhiên, phương pháp này khá tốn kém, đòi hỏi phải có các thiết bị, máy móc thí nghiệm... Trong nhiều trường hợp, ta cần phải phá hủy sản phẩm để thực hiện các cuộc thử nghiệm... cho nên không phải bất kỳ lúc nào cũng có thể thực hiện được.

cuu duong than cong . com

3.3.2. Phương pháp cảm quan.

Là phương pháp đánh giá dựa trên việc sử dụng các thông tin thu được qua sự cảm nhận của các cơ quan thụ cảm của con người khi tiếp xúc, tiêu dùng sản phẩm như : thị giác, thính giác, khứu giác, xúc giác và vị giác....sự cảm nhận về thái độ khách hàng, những tín hiệu thị trường.

cuu duong than cong . com

cuu duong than cong . com

Chính vì vậy, kết quả của đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào trình độ, kinh nghiệm, thói quen... của các chuyên viên giám định.

Kết quả của phương pháp này đôi lúc kém chính xác so với phương pháp thí nghiệm, nhưng lại đơn giản, ít tốn kém, nhanh.

Phương pháp này được dùng phổ biến để xác định giá trị các chỉ tiêu chất lượng thực phẩm, một số chỉ tiêu thẩm mỹ như : Mùi, vị, mẫu mã, trang trí, các chỉ tiêu kinh tế, xã hội...).

3.3.3. Phương pháp chuyên viên.

Cơ sở khoa học của phương pháp này là dựa trên các kết quả của các phương pháp thí nghiệm, phương pháp cảm quan, tổng hợp, xử lý và phân tích ý kiến giám định của các chuyên viên rồi tiến hành cho điểm

cuu duong than cong . com

cuu duong than cong . com

Tuy nhiên, phương pháp chuyên viên mang tính chủ quan, kết quả đánh giá phụ thuộc vào phản ứng tự nhiên, kinh nghiệm và tâm lý của chuyên viên.

Do đó khi sử dụng phương pháp này, khâu quan trọng nhất là khâu tuyển chọn chuyên viên. Khi tổ chức đánh giá bằng phương pháp này, người ta thường tổ chức theo hai biến thể:

-Phương pháp DELPHI : Theo cách này, các chuyên viên đánh giá không được gặp gỡ, tiếp xúc và trao đổi với nhau khi đánh giá.

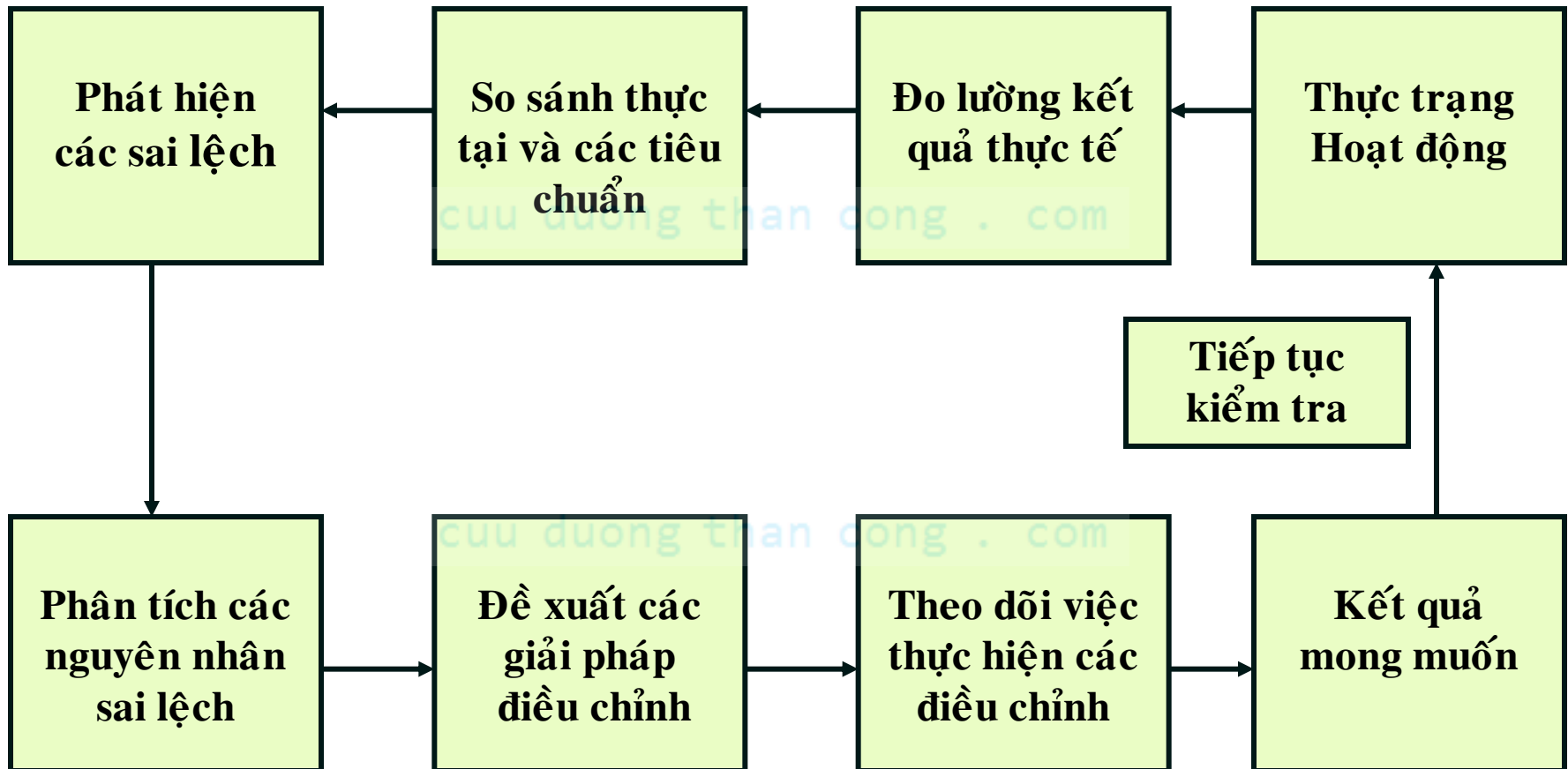
Với hình thức này các kết quả đánh giá rất khách quan, nhưng chúng có những giá trị hết sức tản mạn, đòi hỏi phải có hệ thống xử lý số liệu tốt, mới cho kết quả cuối cùng chính xác.

-*Phương pháp PATERNE* : Trong cách này, các chuyên viên được tiếp xúc trao đổi với nhau, ý kiến giám định của từng chuyên viên là cơ sở cấu thành ý kiến chung của cả nhóm.

Kết quả thu được trong cách này cho những kết quả khá tập trung, nhưng đôi khi thiếu tính khách quan.

cuu duong than cong . com

Chu trình Kiểm tra trong quản trị



QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ BẰNG PHƯƠNG PHÁP CHUYÊN VIÊN

**1/ Xác định đối tượng,
mục tiêu đánh giá**

**2/ Xây dựng hệ thống chỉ tiêu phù
hợp với mục đích đánh giá.**

**3/ Xác định hệ số tầm quan trọng đối
với các chỉ tiêu
đánh giá**

**4/ Lựa chọn thang điểm và
phương pháp đánh giá.**