

Chương 7 KIỂM SOÁT

Giảng viên: TS. Nguyễn Hữu Xuyên
Email: huuxuyenbk@gmail.com

NHX_KHQL_NEU_2014

1

MỤC TIÊU

Sau khi học xong chương 7, chúng ta sẽ:

- ❖ *Tại sao phải thực hiện hoạt động kiểm soát tổ chức*
- ❖ *Khái niệm kiểm soát, bản chất, nội dung kiểm soát*
- ❖ *Trình bày được các hình thức kiểm soát*
- ❖ *Phân tích được quy trình kiểm tra*
- ❖ *Liên hệ được quy trình kiểm soát vào hoạt động thực tế của một tổ chức.*

NHX_KHQL_NEU_2014

2

CÂU HỎI KHỞI ĐỘNG

1. Kiểm soát có nghĩa là không tin nhau?
2. Căn cứ để kiểm soát là gì?
3. Kiểm soát bắt đầu từ đâu?
4. Ai kiểm soát và kiểm soát ai?



NHX_KHQL_NEU_2014



3

KIỂM SOÁT

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

Kiểm soát là quá trình giám sát, đo lường, đánh giá và điều chỉnh hoạt động nhằm đảm bảo sự thực hiện theo kế hoạch

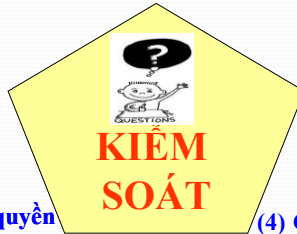


NHX_KHQL_NEU_2014

4

TẠI SAO LẠI PHẢI KIỂM SOÁT?

- (1) Nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản lý
- (2) Đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao
- (3) Đảm bảo thực thi quyền lực quản lý của những người lãnh đạo hệ thống
- (4) Giúp hệ thống theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường
- (5) Tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới

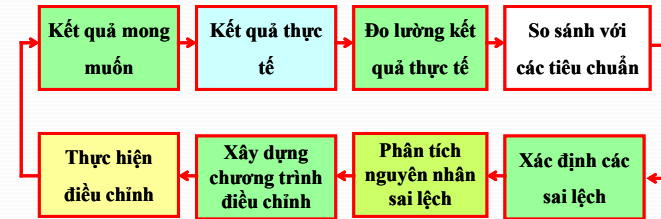


NHX_KHQL_NEU_2014

5

BẢN CHẤT CỦA KIỂM SOÁT

- (1) Kiểm soát là hệ thống phản hồi về kết quả của hoạt động



Nhược điểm?

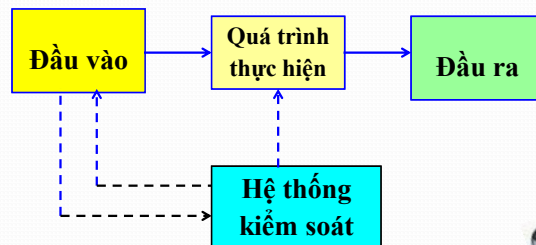
- ❖ Độ trễ thời gian
- ❖ Gây tốn kém cho tổ chức
- ❖ Ít có tác dụng trong việc nâng cao chất lượng quá trình hoạt động

NHX_KHQL_NEU_2014

6

BẢN CHẤT CỦA KIỂM SOÁT (tiếp)?

- (2) Kiểm soát là hệ thống phản hồi dự báo



Xây dựng?

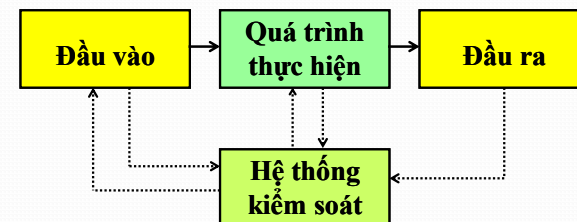


NHX_KHQL_NEU_2014

7

BẢN CHẤT CỦA KIỂM SOÁT (tiếp)?

- (3) Hệ thống kiểm soát **có hiệu quả** phải là sự kết hợp của kiểm soát kết quả cuối cùng và kiểm soát dự báo



VÍ DỤ?



NHX_KHQL_NEU_2014

8

ĐẶC ĐIỂM & NGUYÊN TẮC CỦA KIỂM SOÁT

Đặc điểm:

- ☐ Là hoạt động mang tính quyền lực
- ☐ Là hoạt động có tính mục đích
- ☐ Là hoạt động gắn với chủ thể nhất định
- ☐ Là hoạt động gắn với một đối tượng cụ thể

Nguyên tắc:

- ☐ K.soát h.động thiết yếu và điểm k.soát thiết yếu
- ☐ Tuân thủ pháp luật
- ☐ Chính xác, khách quan
- ☐ Công khai, minh bạch
- ☐ Mang tính đồng bộ
- ☐ Phải hiệu quả

NHX_KHQL_NEU_2014

9

NỘI DUNG KIỂM SOÁT

Các câu hỏi cần trả lời?

1. Liệu có phải kiểm soát không?
2. Kiểm soát cái gì?
3. Tần suất kiểm soát?
4. Sai lệch ở đâu?
5. Sai lệch có nghiêm trọng không?
6. Điều chỉnh sai lệch bằng cách nào?



Kiểm soát cần tập trung nỗ lực vào các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu

Kiểm soát mọi yếu tố và hoạt động có thể gây hoang mang và làm nản lòng nhân viên, làm giảm uy tín của nhà quản lý, gây lãng phí thời gian và tiền bạc của hệ thống.

NHX_KHQL_NEU_2014

10

YÊU CẦU ĐỐI VỚI HỆ THỐNG KIỂM SOÁT

VD

(1) Được thiết kế theo kế hoạch

(2) Mang tính đồng bộ, công khai, chính xác và khách quan

Yêu cầu đối với hệ thống kiểm soát

(7) Kiểm tra phải có hiệu quả và cực tiểu chi phí

(3) Phù hợp với tổ chức và con người

(4) Linh hoạt và có độ đa dạng cần thiết

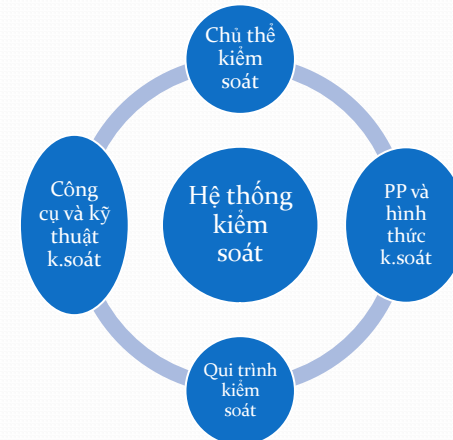
(5) Kiểm tra phải có trọng điểm

(6) Kiểm tra theo số liệu báo cáo và tại nơi hoạt động

NHX_KHQL_NEU_2014

11

HỆ THỐNG KIỂM SOÁT



NHX_KHQL_NEU_2014

12

HÌNH THỨC KIỂM SOÁT

(1) Xét theo cấp độ của hệ thống kiểm soát

Kiểm soát chiến lược là những hoạt động kiểm soát không hướng vào việc đánh giá, xem xét hệ thống công tác quản lý của một tổ chức mà nhằm phân tích, đánh giá khả năng phát triển tương lai của một tổ chức.

Kiểm soát tác nghiệp là những hoạt động kiểm soát chỉ tập trung vào những chuyên đề, vụ việc, sự kiện cụ thể nào đó nhằm đưa ra những tiêu chuẩn cho việc thực hiện KH mong muốn và nhằm để so sánh những kết quả thực tế về sản phẩm, dịch vụ đối với các tiêu chuẩn này dưới dạng số lượng, chất lượng, thời gian và chi phí.

Kiểm soát đồng bộ là hệ thống kiểm soát được sử dụng để kiểm soát toàn bộ hoạt động của tổ chức một cách tổng thể.

NHX_KHQL_NEU_2014

13

HÌNH THỨC KIỂM SOÁT (tiếp)

(2) Xét theo quá trình hoạt động

Kiểm soát lường trước là hình thức kiểm soát ngăn ngừa những gì đã có thể biết trước nhằm không cho nó xảy ra.

Kiểm soát trong hoạt động là một hình thức giám sát và các nhà quản lý đưa ra các hoạt động điều chỉnh ngay khi giám sát.

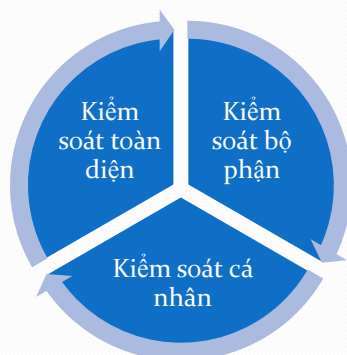
Kiểm soát kết quả là hình thức đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động, nguyên nhân của sai lệch so với các tiêu chuẩn và KH được XD và điều chỉnh cho những h.động tương tự trong tương lai.

NHX_KHQL_NEU_2014

14

HÌNH THỨC KIỂM SOÁT (tiếp)

(3) Xét theo phạm vi, quy mô

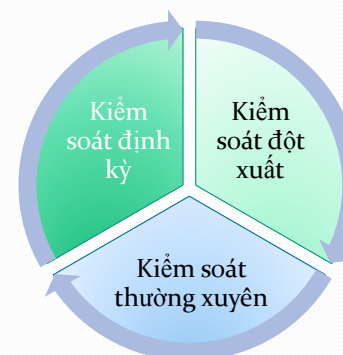


NHX_KHQL_NEU_2014

15

HÌNH THỨC KIỂM SOÁT (tiếp)

(4) Xét theo tần suất



NHX_KHQL_NEU_2014

16

QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT



NHX_KHQL_NEU_2014

17

QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT (tiếp)

(1) Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn

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

Các dạng tiêu chuẩn kiểm tra bao gồm:

- ❖ Các mục tiêu của DN, lĩnh vực, bộ phận và con người
- ❖ Các chỉ tiêu chất lượng đối với sản phẩm và dịch vụ
- ❖ Các định mức kinh tế-kỹ thuật
- ❖ Các tiêu chuẩn về nguồn lực, thu nhập, v.v

NHX_KHQL_NEU_2014

18

QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT (tiếp)

(2) Đo lường và đánh giá sự thực hiện

Đo lường:

- ❖ Cần được tiến hành tại các điểm thiết yếu ở cả đầu vào, đầu ra và quá trình hoạt động.
- ❖ Sử dụng công cụ đo lường, tần suất phù hợp dạng hoạt động bị kiểm tra
- ❖ Xây dựng mối quan hệ giữa người tiến hành đo lường với người đánh giá và ra quyết định điều chỉnh, v.v

Đánh giá sự thực hiện:

- ❖ So sánh **kết quả đo lường** với hệ tiêu chuẩn
- ❖ Nếu phù hợp → không cần điều chỉnh
- ❖ Nếu không phù hợp → phân tích nguyên nhân và hậu quả → quyết định có cần điều chỉnh không? Nếu có thì xây dựng chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

NHX_KHQL_NEU_2014

19

QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT (tiếp)

(3) Điều chỉnh các hoạt động

Điều chỉnh là sự tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa sự thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động

Các câu hỏi cần trả lời:

- ❖ Điều chỉnh cái gì? Có cần thiết phải điều chỉnh không?
- ❖ Ai sẽ điều chỉnh?
- ❖ Khi nào sẽ điều chỉnh?
- ❖ Điều chỉnh trong bao lâu?
- ❖ Biện pháp và công cụ điều chỉnh là gì?

(4) Đưa ra các sáng kiến đổi mới



NHX_KHQL_NEU_2014

20

THẢO LUẬN

Hãy xác định tên của một tổ chức mà bạn quan tâm?

- Những tiêu chuẩn nào được nhà quản lý sử dụng để kiểm soát và đánh giá hoạt động của tổ chức.
- Nhà quản lý đã sử dụng những hình thức kiểm soát nào trong quá trình kiểm soát hoạt động của tổ chức.
- Hệ thống kiểm soát của tổ chức đó đã bộc lộ những ưu điểm, nhược điểm cơ bản nào?
- Hãy đưa ra một số sáng kiến để hoàn thiện, đổi mới hệ thống kiểm soát cho tổ chức đó?