

## **Chương VIII:**

# **CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT**

**Giảng viên: Phùng Minh Đức**

**Khoa Quản trị Kinh doanh**

**Tel: 0915075014**

**Email: ducpm@ftu.edu.vn**

**pmd243@yahoo.com**

# I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ

## 1. Khái niệm

Kiểm soát là một tiến trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những điều đã được hoạch định, đồng thời sửa chữa những sai lầm để đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch hoặc các quyết định đã được đề ra.

# I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ

## 2. Vai trò của kiểm soát

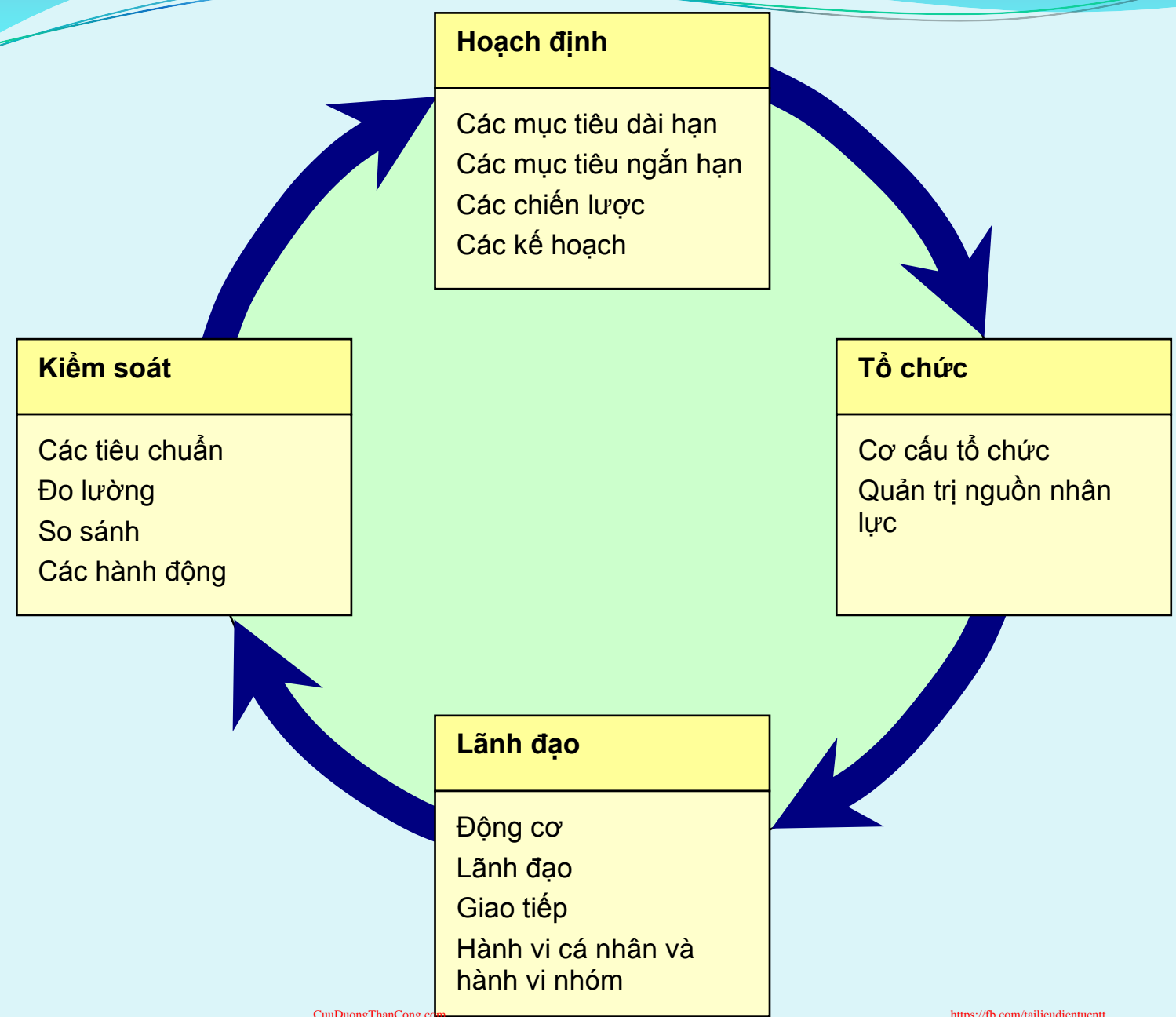
- là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản trị kinh doanh.
- đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao.
- đảm bảo thực thi quyền lực quản trị của những người lãnh đạo doanh nghiệp.

Với nhu cầu mở rộng dân chủ trong các doanh nghiệp, kiểm soát khuyến khích chế độ ủy quyền, hợp tác mà không làm giảm khả năng kiểm soát của người lãnh đạo

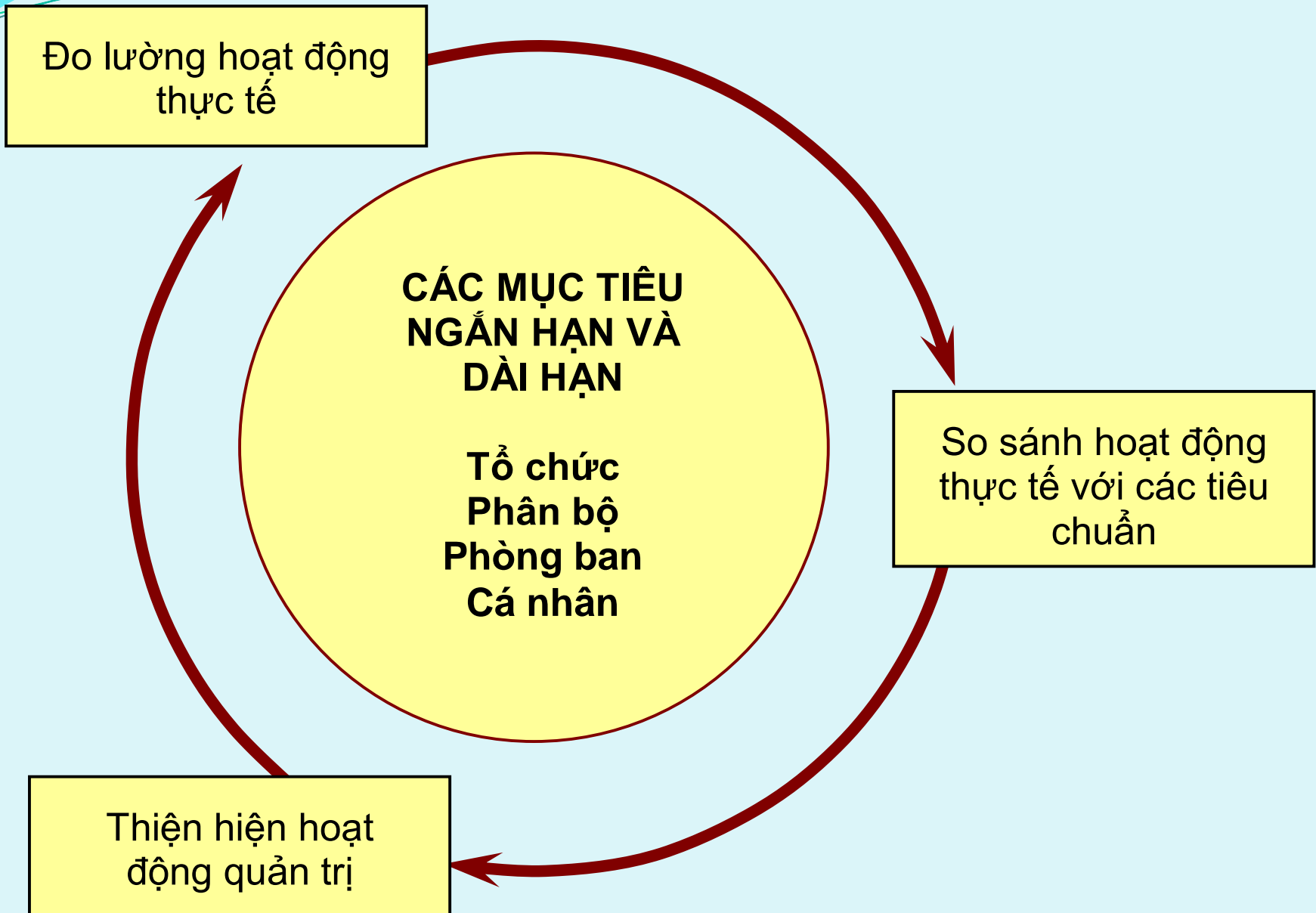
- giúp doanh nghiệp theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường.
- tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới.



# 2. Vai trò của kiểm soát



# II. TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT



# 1. Đo lường kết quả thực hiện

## 1.1. Xây dựng các tiêu chuẩn

## 1.2. Chọn phương pháp đo lường việc thực hiện

### a. Quan sát cá nhân

- Ưu điểm: có được thông tin trực tiếp rõ ràng (không bị chọn lọc qua người khác) về các hoạt động công việc thực tế. Nó cũng cho phép theo dõi theo diện rộng vì các hoạt động dù lớn hay nhỏ cũng đều có thể quan sát được.
- Hạn chế:
  - ✓ Nó phụ thuộc vào những thiên lệch cá nhân.
  - ✓ khá tốn kém thời gian.
  - ✓ Tiến trình này phải chịu những phản đối.

## **b. Báo cáo thống kê**

- Ưu điểm:
  - Nó không chỉ giới hạn ở những thông tin từ máy tính, mà còn bao gồm những đồ thị, biểu đồ, những con số ở bất cứ hình thức nào mà các nhà quản trị sử dụng để đánh giá thành tích.
  - Những dữ liệu số rất dễ hình dung và hiệu quả trong việc thể hiện các mối quan hệ
- Nhược điểm:
  - Những dữ liệu số cung cấp được rất ít thông tin về một hoạt động nào đó.
  - Những báo cáo thống kê về một vài lĩnh vực chỉ đo lường về số lượng mà bỏ qua những nhân tố quan trọng khác, và thường là những nhân tố chủ quan.

### c. Báo cáo trực tiếp

- Người ta cũng có thể lấy được thông tin từ những *báo cáo trực tiếp* (báo cáo miệng) như qua các buổi hội nghị, họp, đối thoại trực tiếp, hay qua điện thoại.
- Ưu điểm và hạn chế của phương pháp trong việc đo lường kết quả cũng tương tự như của phương pháp theo dõi cá nhân. Mặc dù thông tin bị chọn lọc nhưng phương pháp này nhanh, cho phép có sự phản hồi, giúp nhận thấy được cách diễn đạt về ngôn ngữ, giọng nói cũng như bản thân những từ ngữ được dùng để diễn đạt ý.
- Trước đây, một trong những trở ngại lớn nhất của báo cáo trực tiếp là việc soạn thảo văn bản để dùng làm tài liệu tham khảo về sau. Tuy nhiên công nghệ thông tin đã làm cho những báo cáo trực tiếp này được ghi âm lại một cách hiệu quả và vẫn tồn tại như văn bản.



#### **d. Báo cáo viết tay/bằng văn bản**

- Cũng như báo cáo thống kê, báo cáo viết tay/bằng văn bản tuy chậm hơn nhưng lại mang tính chính thức hơn các báo cáo trực tiếp hoặc báo cáo lại. Tính chính thức này làm cho các báo cáo trở nên đầy đủ và súc tích hơn các báo cáo trực tiếp. Hơn nữa, văn bản viết tay thì dễ lưu trữ và dễ tìm.

**Kết luận:** Với những ưu điểm và nhược điểm của bốn phương pháp đo lường được nêu ra như trên, nỗ lực kiểm soát toàn diện của các nhà quản trị nên áp dụng cả bốn phương pháp.

#### **d. Báo cáo viết tay/bằng văn bản**

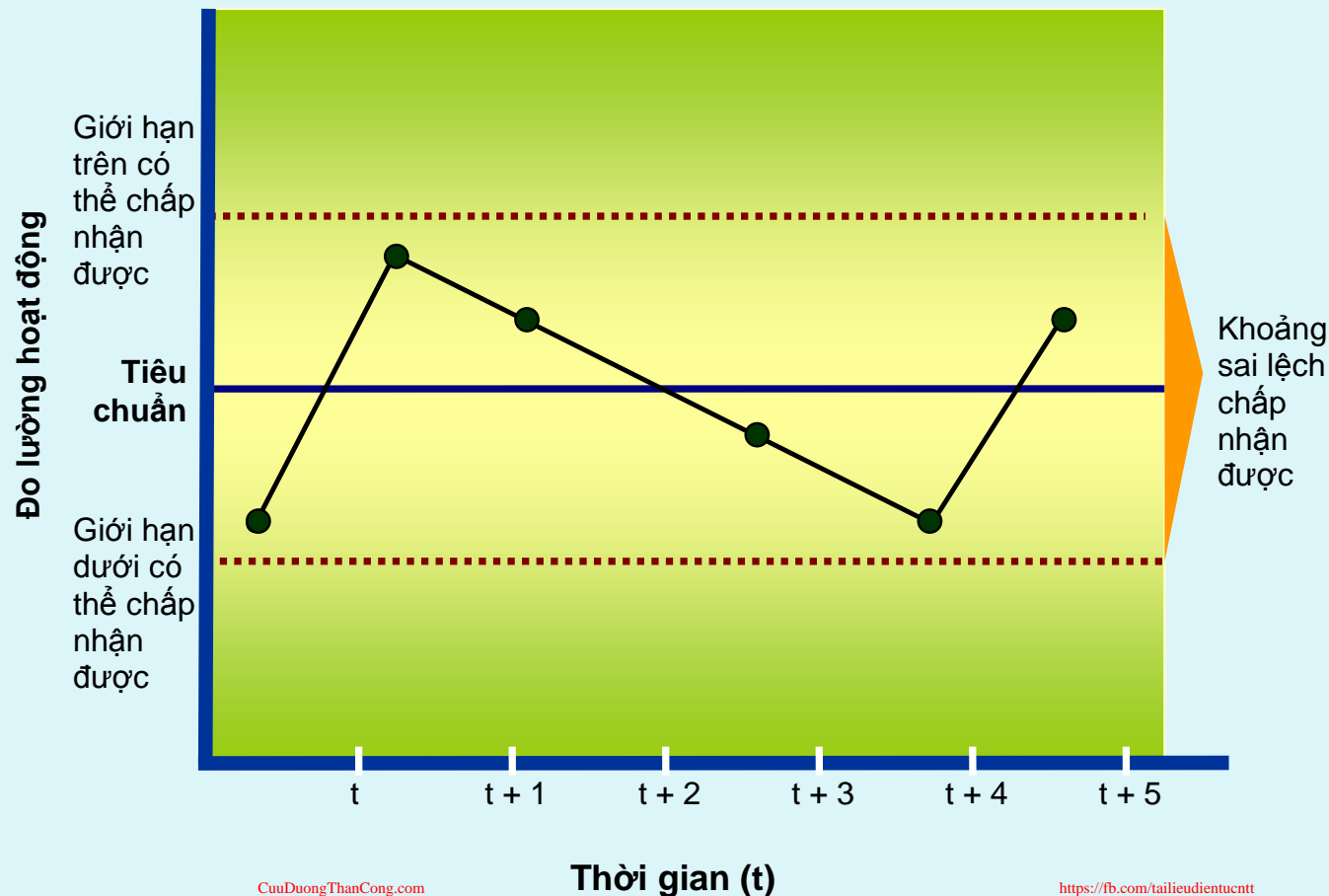
- Cũng như báo cáo thống kê, báo cáo viết tay/bằng văn bản tuy chậm hơn nhưng lại mang tính chính thức hơn các báo cáo trực tiếp hoặc báo cáo lại. Tính chính thức này làm cho các báo cáo trở nên đầy đủ và súc tích hơn các báo cáo trực tiếp. Hơn nữa, văn bản viết tay thì dễ lưu trữ và dễ tìm.

**Kết luận:** Với những ưu điểm và nhược điểm của bốn phương pháp đo lường được nêu ra như trên, nỗ lực kiểm soát toàn diện của các nhà quản trị nên áp dụng cả bốn phương pháp.

### ***1.3. Đo lường sự thực hiện***

## 2. So sánh kết quả thực hiện với chỉ tiêu

Bước so sánh giúp xác định mức độ chênh lệch giữa kết quả thực tế và tiêu chuẩn. Việc xác định **khoảng sai lệch** chấp nhận được là rất cần thiết. Những sai lệch vượt quá mức cho phép này sẽ là đáng kể và cần có sự quan tâm của nhà quản trị.

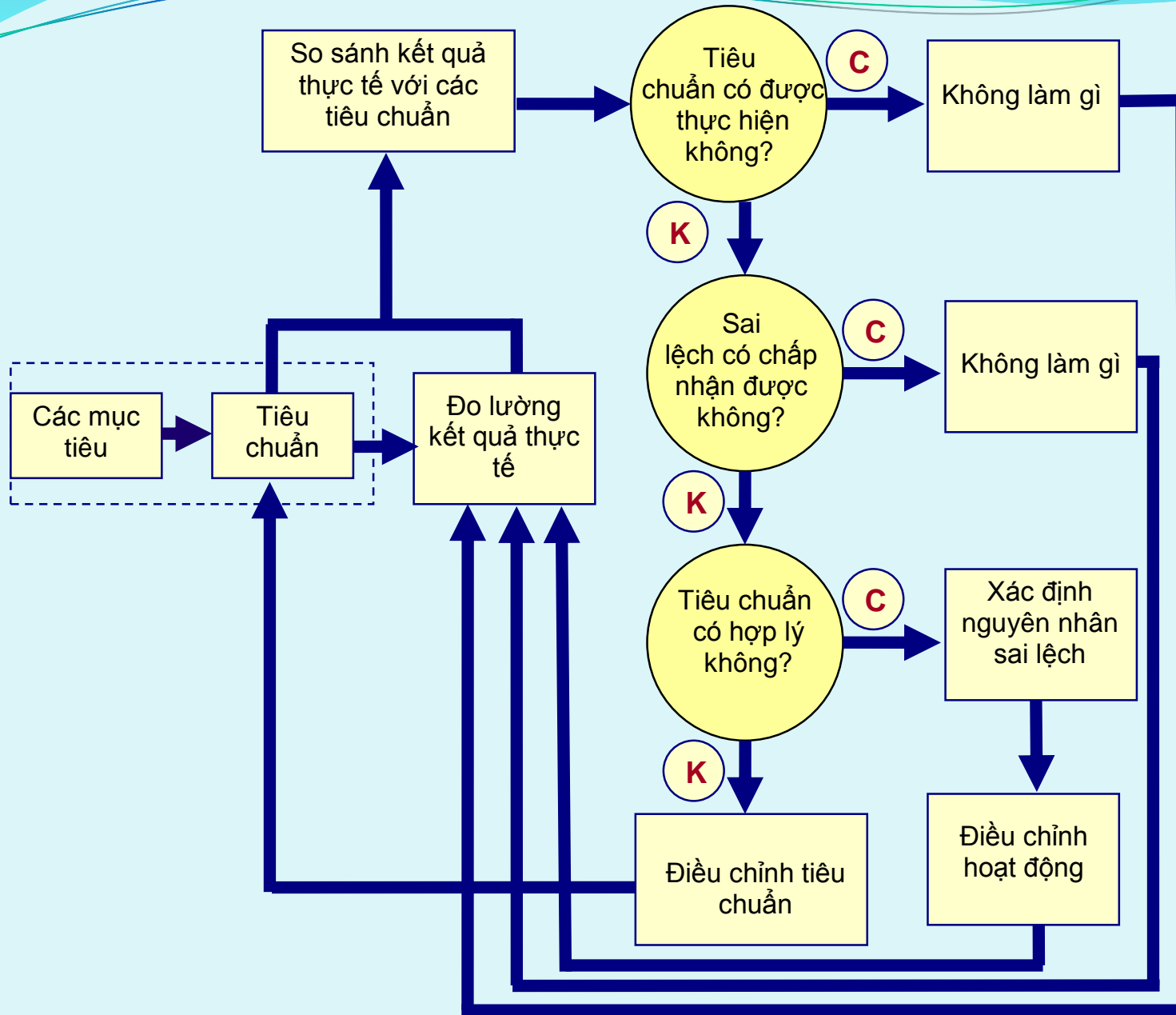


### 3. Tiến hành hoạt động quản trị

Nhà quản trị có thể lựa chọn một trong ba hành động: không làm gì, hiệu chỉnh những kết quả thực tế, hoặc xem xét lại những tiêu chuẩn.

- Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ những nguyên tắc sau:
  - ✓ Chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết.
  - ✓ Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu.
  - ✓ Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh.
  - ✓ Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ.
  - ✓ Tùy điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh cho hợp lý.

# 3. Tiến hành hoạt động quản trị



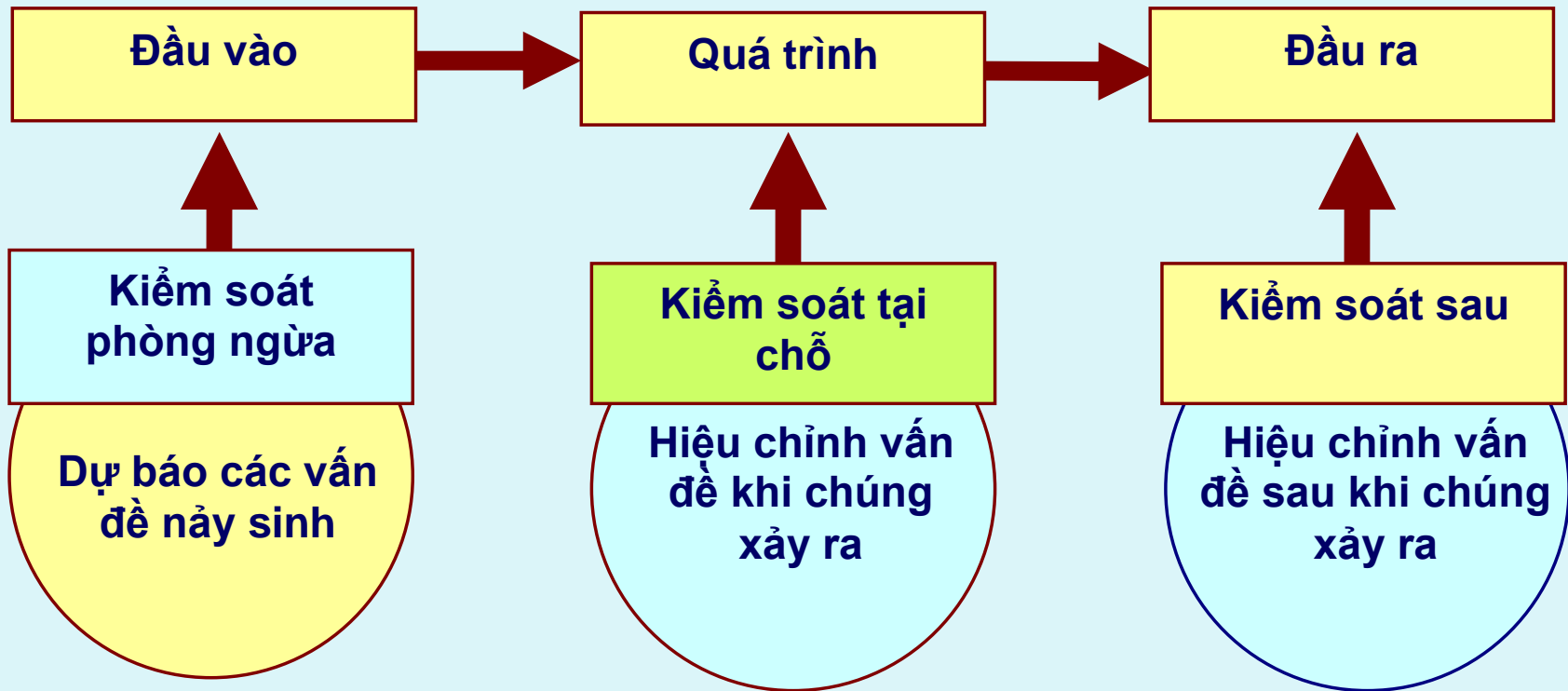
### 3.1. Điều chỉnh hoạt động thực tế

- Nếu nguyên nhân của sự chênh lệch trong kết quả là do công việc chưa thỏa mãn, nhà quản trị cần có sự điều chỉnh.
- Nhà quản trị khi đưa ra quyết định hiệu chỉnh hoạt động thực tế phải đưa ra một quyết định khác:
  - ✓ *Biện pháp điều chỉnh tức thời* sẽ giải quyết vấn đề ngay lập tức nhằm đưa hoạt động về quỹ đạo bình thường.
  - ✓ *Biện pháp điều chỉnh cơ bản* sẽ xem xét hoạt động thực tế chênh lệch như thế nào và tại sao, từ đó tiến hành khắc phục những chênh lệch đó.

## 3.2. *Điều chỉnh lại những tiêu chuẩn*

Sự sai lệch có thể là kết quả của những tiêu chuẩn không phù hợp với thực tế, có nghĩa là mục tiêu đặt ra quá cao hay quá thấp. Điều đó có thể làm mất đi động cơ làm việc của nhân viên vốn được đo bằng những tiêu chuẩn này.

# III. CÁC LOẠI KIỂM SOÁT





# 1. Kiểm soát phòng ngừa/lường trước

- Điểm quan trọng của kiểu kiểm soát này là đưa ra những hoạt động quản trị *trước khi* một vấn đề xảy ra. Kiểu kiểm soát này được mong muốn vì nó cho phép nhà quản trị ngăn chặn vấn đề chứ không phải là khắc phục sau khi những tổn thất đã xảy ra như sản phẩm kém chất lượng, mất khách hàng, giảm doanh thu... Tuy nhiên kiểu kiểm soát này đòi hỏi những thông tin chính xác, mất nhiều thời gian và rất khó thu thập được .
- Các hoạt động của kiểm soát phòng ngừa bao gồm việc ban hành các quy định và nguyên tắc, các tiêu chuẩn, các thủ tục tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự, các chương trình huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực. Các hoạt động này có tác dụng định hướng và giới hạn đối với tất cả mọi hành vi của nhân viên và các nhà quản trị.

## 2. Kiểm soát tại chỗ/đồng thời/đạt - không đạt/quá trình

- *Kiểm soát tại chỗ* được áp dụng khi một hoạt động đang được tiến hành. Khi sự hoạt động kiểm soát được thực hiện trong khi công việc đang tiến hành, các nhà quản trị có thể khắc phục những vấn đề trước khi chúng trở nên tốn kém.
- Các thiết bị kỹ thuật (máy vi tính, máy móc điều khiển bằng vi tính...) có thể được lên chương trình để kiểm soát liên tục.
- Dạng kiểm soát này chỉ có hiệu quả nếu các nhà quản trị có được thông tin chính xác, kịp thời về những thay đổi của môi trường và về hoạt động.

### 3. Kiểm soát phản hồi

- Hình thức phổ biến nhất của kiểm soát là dựa trên thông tin phản hồi. Việc kiểm soát được thực hiện sau khi hoạt động kết thúc.
- Hạn chế chủ yếu của hình thức kiểm soát này là trước khi nhà quản trị có thông tin thì những vấn đề đã xảy ra và dẫn đến sự lãng phí hoặc thiệt hại.
- Ưu điểm so với việc kiểm soát đồng thời:
  - ✓ cung cấp cho nhà quản trị đầy đủ thông tin về những nỗ lực trong việc lập kế hoạch của họ đã có hiệu quả như thế nào.
  - ✓ có thể thúc đẩy động cơ làm việc của nhân viên.
  - ✓ được áp dụng để làm cơ sở tiến hành khen thưởng và khuyến khích cán bộ, công nhân.

# IV. CÁC TIÊU CHUẨN CỦA HỆ THỐNG KIỂM SOÁT HIỆU QUẢ

