

BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BÀI GIẢNG MÔN
QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

BIÊN SOẠN: Th.S Lê Thị Bích Ngọc

Hà Nội, tháng 12 năm 2016

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1 DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	1
1.1. DOANH NGHIỆP VÀ CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP.....	1
1.1.1. Khái niệm	1
1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp	1
1.2. QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	6
1.2.1. Vai trò của quản trị doanh nghiệp	6
1.2.2. Các cách tiếp cận về quản trị doanh nghiệp	7
1.2.3. Các giai đoạn phát triển của khoa học quản trị doanh nghiệp.....	9
CHƯƠNG 2 CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	13
2.1. CƠ CHẾ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP.....	13
2.1.1. Khái niệm	13
2.1.2. Nội dung cơ chế quản trị doanh nghiệp truyền thống.	14
2.1.3. Đổi mới cơ chế quản trị doanh nghiệp	14
2.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP.....	15
2.2.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.....	15
2.2.2. Các bộ phận và các cấp trong cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.....	17
2.2.3. Mối liên hệ trong cơ cấu tổ chức quản trị.....	17
2.2.4. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.....	18
2.3. TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP.....	19
2.3.1. Những yêu cầu của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp.....	20
2.3.2. Phân công trong bộ máy điều hành doanh nghiệp.....	20
2.3.3. Tổ chức các phòng chức năng	21
2.3.4. Bộ máy quản trị phân xưởng	22
CHƯƠNG 3: ĐIỀU HÀNH TRONG DOANH NGHIỆP.....	23
3.1. GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP	23
3.1.1. Khái niệm và đặc điểm lao động của giám đốc doanh nghiệp	23
3.1.2. Những tố chất của giám đốc doanh nghiệp	26
3.1.3. Vai trò của giám đốc, phương pháp quản lý và phong cách lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.....	32
3.1.4. Tiêu chuẩn của giám đốc và rèn luyện đào tạo giám đốc doanh nghiệp	37
3.2. PHÂN CẤP, PHÂN QUYỀN VÀ ỦY QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	42

3.2.1. Phân cấp trong quản trị doanh nghiệp	42
3.2.2. Phân quyền.....	43
3.2.3. Ủy quyền.....	45
3.3. HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	49
3.3.1. Hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp	49
3.3.2. Hoạch định chiến lược	52
3.3.3. Hoạch định kế hoạch.....	53
3.4. QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU	56
3.4.1. Bản chất và vai trò của quản trị theo mục tiêu	56
3.4.2. Nội dung cơ bản của quản trị theo mục tiêu.....	58
3.5. QUẢN TRỊ THEO KẾT QUẢ	61
3.5.1. Nguyên tắc và vai trò của quản trị theo kết quả	61
3.5.2. Quản trị thực hiện công việc.....	64
3.5.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	67
CHƯƠNG 4- HÀNH VI TỔ CHỨC	73
4.1. BẢN CHẤT CỦA HÀNH VI TỔ CHỨC	73
4.1.1. Khái niệm hành vi.....	73
4.1.2. Cơ sở của hành vi tổ chức.....	74
4.2. CÁC LOẠI HÀNH VI TRONG DOANH NGHIỆP.....	79
4.2.1. Khái quát về các hành vi trong doanh nghiệp	79
4.2.2. Hành vi bốn phận trọng doanh nghiệp.....	80
4.2.3. Hành vi liên kết (hợp tác) và hành vi cạnh tranh trong doanh nghiệp.....	81
4.2.4. Hành vi xung đột trong doanh nghiệp	84
4.3. KIỂM SOÁT HÀNH VI TRONG DOANH NGHIỆP	94
4.3.1. Chọn lọc.....	94
4.3.2. Văn hóa của doanh nghiệp.....	94
4.3.3. Tiêu chuẩn hóa.....	94
4.3.4. Huấn luyện.....	95
4.3.5. Đánh giá thái độ.....	95
4.4 VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.....	95
4.4.1. Quan niệm về văn hóa doanh nghiệp.....	95
4.4.2. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp	96

Chương 5- QUẢN TRỊ NHÓM TRONG DOANH NGHIỆP	99
5.1. NHÓM TRONG DOANH NGHIỆP	99
5.1.1. Bản chất của nhóm	99
5.1.2. Ý nghĩa của quản trị nhóm	100
5.1.3. Phân loại nhóm	101
5.2. QUẢN TRỊ NHÓM	102
5.2.1. Các nguyên tắc.....	102
5.2.2. Các vai trò chủ yếu thể hiện trong nhóm.....	102
5.2.3. Mô hình quản trị nhóm	103
5.2.4. Phát triển nhóm.....	105
5.2.5. Sự suy yếu của nhóm.....	108
5.3. QUẢN TRỊ CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM.....	108
5.3.1. Phân loại các thành viên trong nhóm.....	108
5.3.2. Các phương pháp quản trị.....	112
CHƯƠNG 6 - QUẢN TRỊ KẾT QUẢ KINH DOANH VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	113
6.1 KHÁI NIỆM CƠ BẢN	114
6.1.1. Doanh thu và Hoạt động doanh thu	114
6.1.2. Thương vụ	115
6.1.3. Chi phí sản xuất kinh doanh	115
6.2. QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ THEO CÁCH PHÂN BỐ TRUYỀN THỐNG	117
6.2.1. Một số ký hiệu và công thức tính	117
6.2.2. Nhận xét.....	118
6.3. QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ THEO MỨC LÃI THÔ.....	119
6.3.1. Một số khái niệm về mức lãi thô	119
6.3.2. Dự tính mức lãi thô của một thương vụ sản xuất sản phẩm	120
6.4. BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	122
6.4.1. Khái niệm hiệu quả hoạt động kinh doanh	122
6.4.2. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh	124
6.4.3. Biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh	126
TÀI LIỆU THAM KHẢO	131

LỜI NÓI ĐẦU

Ngày nay, cùng với sự phát triển của xã hội, hoạt động kinh doanh ngày càng trở nên phát triển. Ngày càng có nhiều người đi vào lĩnh vực kinh doanh. Tuy nhiên, có thể nói kinh doanh có thể giúp cho chúng ta giàu lên nhanh chóng nhưng cũng có thể khiến cho chúng ta phá sản nếu không biết cách điều hành quản lý. Chính vì vậy để trở thành nhà kinh doanh thành công có thể trụ vững trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt do sự ảnh hưởng của xu thế toàn cầu hóa và hội nhập như hiện nay, người làm kinh doanh phải am hiểu rất nhiều kiến thức về quản trị doanh nghiệp. Để có thể giúp các sinh viên có nền tảng kiến thức để trở thành những nhà quản trị điều hành doanh nghiệp thành công trên thương trường, môn học quản trị doanh nghiệp đã được đưa vào giảng dạy trong các trường đại học khối kinh tế ngành quản trị kinh doanh nói chung và Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông nói riêng. Đáp ứng nhu cầu học tập và nghiên cứu của học sinh sinh viên, tác giả đã biên soạn bài giảng môn quản trị doanh nghiệp dành sinh viên chuyên ngành quản trị doanh nghiệp của học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Bài giảng gồm 6 chương trình bày những nội dung căn bản nhất về lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Mặc dù một số nội dung đã được đề cập ở một số môn học trước tuy nhiên bài giảng hướng đến việc hệ thống lại và phát triển mở rộng hơn các kiến thức nhằm giúp cho sinh viên có thể hiểu sâu hơn về lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp.

Bài giảng được xây dựng trên cơ sở đề cương chương trình đã được duyệt giành cho hệ đại học Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông. Bài giảng trình bày theo hướng gợi mở tư duy và khả năng tự học, tự đọc, tự nghiên cứu tài liệu của sinh viên. Để biên soạn bài giảng tác giả đã cố gắng nghiên cứu, chọn lọc và tổng hợp những kiến thức cơ bản với mong muốn nội dung bài giảng giúp ích cho các sinh viên tiếp cận môn học một cách dễ dàng. Hy vọng bài giảng sẽ giúp sinh viên thuận lợi hơn trong quá trình học tập và nghiên cứu các môn quản trị nói chung và môn quản trị doanh nghiệp nói riêng.

Trong quá trình biên soạn bài giảng có thể có những thiếu sót ngoài ý muốn của tác giả. Mong nhận được sự đóng góp xây dựng của các đồng nghiệp và sinh viên.

Tháng 12 năm 2016

Tác giả

ThS. Lê Thị Bích Ngọc

CHƯƠNG 1 DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

1.1. DOANH NGHIỆP VÀ CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm

Ở Việt Nam, phần đông các nhà kinh tế đều cho rằng có ba hình thức sở hữu trong hoạt động kinh doanh là: sở hữu công cộng, sở hữu tập thể, sở hữu tư nhân, ngoài ra còn rất nhiều hình thức kết hợp, đan xen lẫn nhau giữa các hình thức sở hữu nói trên dưới tên gọi sở hữu hỗn hợp tạo nên bức tranh đa dạng về các loại sở hữu trong nền kinh tế nước ta hiện nay. Trên cơ sở các hình thức sở hữu này, các doanh nghiệp được hình thành và được hệ thống pháp luật của Việt Nam thừa nhận.

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế được thành lập để thực hiện các hoạt động kinh doanh, thực hiện các chức năng sản xuất, mua bán hàng hoá hoặc làm dịch vụ, nhằm thoả mãn nhu cầu con người và xã hội, và thông qua hoạt động hữu ích đó mà kiếm lời.

Theo luật Doanh nghiệp năm 2005 thì doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế có tên, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh. (Kinh doanh: là việc thực hiện liên tục một hoặc một số công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời).

1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp

Tuỳ thuộc vào mục đích nghiên cứu, dựa trên những đặc điểm về hình thức sở hữu vốn, về quy mô, hay địa vị pháp lý, người ta có thể có nhiều cách phân loại khác nhau.

1.1.2.1. Phân loại doanh nghiệp căn cứ vào hình thức sở hữu vốn

Theo cách này, có 2 loại hình doanh nghiệp chính là doanh nghiệp một chủ sở hữu và doanh nghiệp nhiều chủ sở hữu.

a. Doanh nghiệp một chủ sở hữu:

** Doanh nghiệp nhà nước*

- Khái niệm: Doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích, nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội do Nhà nước giao.

- Đặc trưng cơ bản:

Doanh nghiệp nhà nước là một pháp nhân do Nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý. Doanh nghiệp nhà nước có thẩm quyền kinh tế bình đẳng với các doanh nghiệp khác và hạch toán kinh tế độc lập trong phạm vi vốn do doanh nghiệp quản lý. Doanh nghiệp nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân được giao chức năng kinh doanh và chức năng hoạt động công ích. Doanh nghiệp nhà nước có trụ sở chính đặt trên lãnh thổ Việt

Chương 1- Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp

Nam. Doanh nghiệp nhà nước cũng có nhiều loại hình khác nhau tùy theo quy mô kinh doanh, chức năng, nhiệm vụ, mức độ liên kết kinh doanh, mức độ độc lập hoạt động mà có tên gọi khác nhau như: tổng Công ty nhà nước, doanh nghiệp nhà nước vừa và nhỏ không hoặc có tổ chức hội đồng quản trị, doanh nghiệp đoàn thể.

- Phân loại doanh nghiệp nhà nước

Tùy cách nhìn khác nhau mà phân doanh nghiệp nhà nước thành các loại khác nhau.

+ Phân theo mục đích hoạt động:

- Doanh nghiệp hoạt động kinh doanh: là doanh nghiệp nhà nước hoạt động chủ yếu nhằm mục tiêu lợi nhuận: doanh nghiệp sản xuất các loại hàng hoá.
- Doanh nghiệp hoạt động công ích: môi trường, vệ sinh đô thị, bảo đảm giao thông an ninh quốc phòng...

+ Phân theo quy mô và hình thức của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp nhà nước độc lập: là doanh nghiệp nhà nước không có trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp khác.
- Doanh nghiệp nhà nước thành viên: là doanh nghiệp nhà nước nằm trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lớn hơn. Ví dụ: các công ty trực thuộc Tổng công ty 90, tổng công ty 91 hoặc các công ty trực thuộc các tập đoàn.

+ Phân theo cách thức tổ chức và quản lý DN:

- Doanh nghiệp nhà nước có hội đồng quản trị: là doanh nghiệp nhà nước ở đó hội đồng quản trị thực hiện chức năng quản lý hoạt động của doanh nghiệp, chịu trách nhiệm trước Chính phủ hoặc cơ quan quản lý nhà nước được uỷ quyền về sự phát triển của doanh nghiệp. Ví dụ các Hội đồng quản trị của các tổng công ty.
- Doanh nghiệp nhà nước không có hội đồng quản trị: là doanh nghiệp nhà nước mà ở đó chỉ có giám đốc doanh nghiệp nhà nước quản lý hoạt động của doanh nghiệp theo chế độ một thủ trưởng. Ví dụ: doanh nghiệp có người đứng đầu là giám đốc.

* *Doanh nghiệp tư nhân*

- Khái niệm: Doanh nghiệp tư nhân là đơn vị kinh doanh có mức vốn không thấp hơn vốn pháp định do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

- Đặc điểm:

+ Doanh nghiệp tư nhân là một đơn vị kinh doanh do một người bỏ vốn ra và tự làm chủ: doanh nghiệp và chủ sở hữu là một. Chủ doanh nghiệp tư nhân chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ trong kinh doanh doanh nghiệp. Doanh nghiệp này không có tư cách pháp nhân. Doanh nghiệp tư nhân không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào. Mỗi cá

nhân chỉ được quyền thành lập một doanh nghiệp tư nhân. Doanh nghiệp tư nhân có mức vốn kinh doanh không thấp hơn mức vốn do pháp luật quy định phù hợp với quy mô và ngành nghề kinh doanh. Số lượng vốn góp vào doanh nghiệp nhiều, ít là do họ (chủ doanh nghiệp) quyết định. Nguồn vốn tự có do tự có, thừa kế, đi vay...

+ Chủ doanh nghiệp tư nhân có toàn quyền quyết định đối với tất cả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, việc sử dụng lợi nhuận sau khi đã nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật (lãi hưởng toàn bộ, còn lỗ cũng phải chịu trách nhiệm toàn bộ).

+ Chủ doanh nghiệp tư nhân có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh. Trường hợp thuê người khác làm Giám đốc quản lý doanh nghiệp thì chủ doanh nghiệp tư nhân phải đăng ký với cơ quan đăng ký kinh doanh và vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

*** Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên**

- Khái niệm : Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là doanh nghiệp do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu (sau đây gọi là chủ sở hữu công ty);

- Đặc điểm:

+ Chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty. Chủ sở hữu công ty chỉ được quyền rút vốn bằng cách chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ số vốn điều lệ cho tổ chức hoặc cá nhân khác; trường hợp rút một phần hoặc toàn bộ vốn đã góp ra khỏi công ty dưới hình thức khác thì phải liên đới chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty. Trường hợp chuyển nhượng một phần vốn điều lệ cho tổ chức hoặc cá nhân khác, công ty phải đăng ký chuyển đổi loại hình doanh nghiệp. Chủ sở hữu công ty không được rút lợi nhuận khi công ty không thanh toán đủ các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác đến hạn.

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên không được quyền phát hành cổ phần.

+ Chủ sở hữu công ty bổ nhiệm một hoặc một số người đại diện theo uỷ quyền với nhiệm kỳ không quá năm năm để thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình theo quy định của Luật doanh nghiệp và pháp luật có liên quan. Người đại diện theo uỷ quyền phải có đủ các tiêu chuẩn và điều kiện quy định tại khoản 2 Điều 48 của Luật doanh nghiệp. Chủ sở hữu công ty có quyền thay thế người đại diện theo uỷ quyền bất cứ khi nào.

b. Doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu

*** Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên**

- Khái niệm: Công ty trách nhiệm hữu hạn là doanh nghiệp, trong đó: thành viên có thể là tổ chức, cá nhân. Số lượng thành viên tối thiểu là 2 và không vượt quá năm mươi;

- Đặc điểm

+ Thành viên của công ty TNHH có từ 2 thành viên trở lên có quyền tham dự họp hội đồng thành viên, thảo luận, kiến nghị, biểu quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của hội đồng thành viên. Có sổ phiếu biểu quyết tương ứng với phần vốn góp. Các thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn cam kết góp vào doanh nghiệp.

+ Phần vốn góp của thành viên chỉ được chuyển nhượng theo quy định tại các Điều 43, 44 và 45 của Luật doanh nghiệp (Phải chào bán phần vốn đó cho các thành viên còn lại theo tỷ lệ tương ứng với phần vốn góp của họ trong công ty với cùng điều kiện; Và chỉ được chuyển nhượng cho người không phải là thành viên nếu các thành viên còn lại của công ty không mua hoặc không mua hết trong thời hạn ba mươi ngày, kể từ ngày chào bán)

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty trách nhiệm hữu hạn không được quyền phát hành cổ phần.

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên có hội đồng thành viên, chủ tịch hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Công ty trách nhiệm hữu hạn có từ 11 thành viên trở lên phải thành lập ban kiểm soát; trường hợp có ít hơn 11 thành viên, có thể thành lập ban kiểm soát phù hợp với yêu cầu quản trị công ty. Quyền, nghĩa vụ, tiêu chuẩn, điều kiện và chế độ làm việc của ban kiểm soát, trường ban kiểm soát do Điều lệ công ty quy định.

+ Chủ tịch hội đồng thành viên hoặc Giám đốc hoặc Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty theo quy định tại Điều lệ công ty.

*** Công ty cổ phần**

- Khái niệm: Công ty cổ phần là doanh nghiệp, trong đó vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần; Người sở hữu các cổ phần gọi là các cổ đông. Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là ba và không hạn chế số lượng tối đa;

- Đặc điểm

+ Cổ đông sở hữu cổ phần phổ thông có quyền tham dự và phát biểu trong các Đại hội cổ đông và thực hiện quyền biểu quyết trực tiếp hoặc thông qua đại diện được uỷ quyền. Mỗi cổ phần phổ thông có một phiếu biểu quyết và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp; Các cổ đông được nhận cổ tức tương ứng với phần vốn góp của mình. Các cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng phần vốn góp của mình cho người khác trừ trường hợp quy định tại khoản 3 điều 81 và khoản 5 điều 84 của luật doanh nghiệp.

+ Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Được quyền phát hành các loại chứng khoán để huy động vốn.

+ Công ty cổ phần có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc; đối với công ty cổ phần có trên mười một cổ đông là cá nhân hoặc có cổ đông là tổ chức sở hữu trên 50% tổng số cổ phần của công ty phải có Ban kiểm soát.

+ Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Giám đốc hoặc Tổng giám đốc là người đại diện

Chương 1- Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp

theo pháp luật của công ty được quy định tại Điều lệ công ty.

*** Công ty hợp danh**

- Khái niệm: Công ty hợp danh là doanh nghiệp, trong đó phải có ít nhất hai thành viên là chủ sở hữu chung của công ty, cùng nhau kinh doanh dưới một tên chung (sau đây gọi là thành viên hợp danh); Ngoài các thành viên hợp danh có thể có thành viên góp vốn;

- Đặc điểm:

+ Thành viên hợp danh phải là cá nhân, chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty; Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Công ty hợp danh có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty hợp danh không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.

+ Thành viên hợp danh được tham gia họp, thảo luận và biểu quyết về các vấn đề của công ty; Mỗi thành viên hợp danh có một phiếu biểu quyết hoặc có số phiếu biểu quyết khác quy định tại Điều lệ công ty; Nhân danh công ty tiến hành các hoạt động kinh doanh các ngành, nghề kinh doanh đã đăng ký; đàm phán và ký kết hợp đồng, thỏa thuận hoặc giao ước với những điều kiện mà thành viên hợp danh đó cho là có lợi nhất cho công ty; Thành viên hợp danh không được quyền chuyển một phần hoặc toàn bộ phần vốn góp của mình tại công ty cho người khác nếu không được sự chấp thuận của các thành viên hợp danh còn lại.

+ Trong công ty hợp danh tất cả thành viên hợp lại thành Hội đồng thành viên. Hội đồng thành viên bầu một thành viên hợp danh làm Chủ tịch Hội đồng thành viên, đồng thời kiêm Giám đốc hoặc Tổng giám đốc công ty nếu Điều lệ công ty không có quy định khác.

+ Trong điều hành hoạt động kinh doanh của công ty, thành viên hợp danh phân công nhau đảm nhiệm các chức danh quản lý và kiểm soát công ty. Khi một số hoặc tất cả thành viên hợp danh cùng thực hiện một số công việc kinh doanh thì quyết định được thông qua theo nguyên tắc đa số. Hoạt động do thành viên hợp danh thực hiện ngoài phạm vi hoạt động kinh doanh các ngành, nghề kinh doanh đã đăng ký của công ty đều không thuộc trách nhiệm của công ty, trừ trường hợp hoạt động đó đã được các thành viên còn lại chấp thuận.

*** Hợp tác xã:**

- Khái niệm: Hợp tác xã là một tổ chức kinh tế tự chủ do những người lao động có nhu cầu, lợi ích chung, tự nguyện cùng góp vốn, góp sức lập ra theo quy định của pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên, nhằm thực hiện có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ và cải thiện đời sống, góp phần phát triển kinh tế- xã hội của đất nước.

- Đặc điểm:

+ Là tổ chức kinh tế tự chủ do những người lao động tự nguyện lập ra, do có nhu cầu, có lợi ích chung.

Chương 1- Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp

+ Tư liệu sản xuất và các vốn khác thuộc sở hữu tập thể phải chiếm phần lớn trong tổng số vốn của hợp tác xã và ngày càng phát triển bằng quỹ tích lũy trích từ lợi nhuận. Ngoài ra, hợp tác xã có thể gọi cổ phần của xã viên và của những người ngoài hợp tác xã để phát triển sản xuất.

+ Chủ nhiệm và ban quản trị hợp tác xã do đại hội xã viên bầu ra. Việc sản xuất kinh doanh phải theo điều lệ hợp tác xã và theo nghị quyết Đại hội xã viên. Thu nhập của xã viên được phân phối chủ yếu theo lao động.

+ Vốn cổ phần được chia lợi nhuận theo quyết định của Đại hội xã viên. Đại hội xã viên có quyền quyết định cao nhất của hợp tác xã. Đại hội xã viên phải có ít nhất 2/3 tổng số xã viên hoặc đại biểu xã viên tham dự.

+ Đại hội xã viên trực tiếp bầu ra ban quản trị và ban kiểm soát. Ban quản trị hợp tác xã là cơ quan quản lý và điều hành mọi công việc của hợp tác xã do Đại hội xã viên bầu trực tiếp gồm chủ nhiệm hợp tác xã và các thành viên khác. Số lượng thành viên Ban quản trị do điều lệ hợp tác xã quy định. Những hợp tác xã có số xã viên dưới 15 người thì có thể chỉ bầu chủ nhiệm hợp tác xã để thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của Ban quản trị.

1.1.2. Phân loại doanh nghiệp căn cứ vào quy mô

Các chỉ tiêu đánh giá quy mô: Giá trị tổng sản lượng; Tổng số vốn; Tổng doanh thu; Số lượng lao động; Tổng mức lãi một năm.

Dựa vào chỉ tiêu trên, các nước khác nhau phân loại quy mô doanh nghiệp khác nhau. Ở Việt Nam, chúng ta chia doanh nghiệp thành

- a. Doanh nghiệp có quy mô lớn: là doanh nghiệp có khoảng 500 lao động và 100 tỷ đồng tiền vốn trở lên
- b. Doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ.

Tuy nhiên, ở các nước khác nhau có các chỉ tiêu đánh giá khác nhau. Ví dụ, ở Mỹ chỉ tiêu chính để đánh giá quy mô doanh nghiệp là mức lợi nhuận hàng năm khoảng 50.000 USD đến 150.000 USD được coi là doanh nghiệp nhỏ.

1.2. QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

1.2.1. Vai trò của quản trị doanh nghiệp

Quản trị doanh nghiệp là một quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ doanh nghiệp tới tập thể những người lao động trong doanh nghiệp, sử dụng một cách tốt nhất những tiềm năng và cơ hội để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ xã hội.

Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật của hoạt động quản trị, thì quản trị doanh nghiệp chính là sự kết hợp mọi nỗ lực của con người trong doanh nghiệp để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu riêng của mỗi người một cách hợp lý và có hiệu quả nhất. Đó là quá trình hợp tác và phối hợp công việc giữa các quản trị viên trong bộ máy quản trị với công

nhân trong quá trình làm việc và thông qua họ để thực hiện mục tiêu của các doanh nghiệp trong môi trường luôn luôn biến động.

Có thể nói, thực chất của quản trị doanh nghiệp là quản trị con người trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Hoạt động quản trị doanh nghiệp là nhằm thực hiện mục tiêu lợi ích của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển lâu dài, bảo toàn và phát triển vốn để đáp ứng được mong muốn của chủ sở hữu và mọi thành viên trong doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp chính là nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cao hơn.

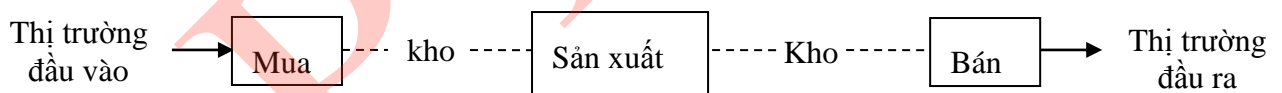
1.2.2. Các cách tiếp cận về quản trị doanh nghiệp

Ngày nay, khoa học quản trị đã có những bước tiến mạnh mẽ với nhiều quan điểm, nhiều trường phái và nhiều lý thuyết quản trị. Với doanh nghiệp, có thể khái quát mấy cách tiếp cận sau đây :

1 2.2.1. Cách tiếp cận theo các quá trình hoạt động của doanh nghiệp

Theo cách tiếp cận này, một doanh nghiệp phải thực hiện các hoạt động theo một quá trình liên hoàn trong môi trường kinh doanh trên thị trường:

- Tìm kiếm các yếu tố đầu vào trên thị trường và chọn lọc, thu nhận (mua sắm) các yếu tố đó.
- Tổ chức quá trình phối hợp các yếu tố đầu vào tạo ra các sản phẩm và dịch vụ đã dự kiến.
- Tổ chức bán các sản phẩm và cung ứng dịch vụ trên thị trường.
- Quản lý tồn kho các yếu tố chưa sử dụng hết và các thành phần chưa được tiêu thụ.



Sự mô phỏng trên là cần thiết để có cái nhìn khái lược về quá trình hoạt động của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó mới chỉ là cách tiếp cận sơ lược nhất. Cách tiếp cận này chỉ phù hợp với việc quản trị các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, làm vệ tinh chế tác cho các doanh nghiệp khác mà không phải trực tiếp đối mặt với các biến động của môi trường kinh doanh.

1 2.2.2. Cách tiếp cận hệ thống về hoạt động quản trị doanh nghiệp

Cách tiếp cận này phối hợp từ hai cách nhìn nhận:

- *Từ bên ngoài:* Một doanh nghiệp bất kỳ, đều hoạt động trong một thị trường xác định, hơn nữa, bản thân thị trường đó lại bị tác động thường xuyên, liên tục của nhiều yếu tố.
 - Các yếu tố của môi trường ngành theo Michael Porter.
 - Các yếu tố vĩ mô như: chính trị, pháp luật; kinh tế - xã hội; Địa lý và khí hậu; Kỹ thuật và công nghệ; Văn hoá, xã hội.

Chương 1- Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp

- *Từ bên trong:* Một doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn về khả năng, sáng kiến, trình độ nghiên cứu, sản xuất, thương mại hoá, phân phối... đặc biệt ở cách tiếp cận này, người ta còn đề cập đến sự hạn hẹp về năng lực tài chính như một sự ràng buộc các hoạt động của doanh nghiệp.

Từ cách tiếp cận các hoạt động này của doanh nghiệp cho chúng ta bức tranh đầy đủ hơn, có ý nghĩa hơn cho việc nghiên cứu, quản trị, thể hiện:

- Trước hết, để quản trị doanh nghiệp phải nghiên cứu kỹ lưỡng các yếu tố ngoại lai có ảnh hưởng. Sự phân tích đầy đủ các yếu tố đó trả lời cho chúng ta câu hỏi: Doanh nghiệp đang ở trong môi trường nào?
- Các doanh nghiệp, suy cho cùng thường bị trói buộc ở sự hạn hẹp về khả năng tài chính, từ đó chỉ rõ vai trò của quản trị tài chính đối với các doanh nghiệp, điều đó trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp đang ở trong hoàn cảnh nào?
- Tất cả các hoạt động quản trị nếu thiếu các ý tưởng mới thì chỉ còn là một sự chấp hành xơ cứng một quá trình cũ. Mọi thắng lợi chỉ có thể có nếu hoạt động quản trị bắt đầu từ các ý tưởng mới. Cũng chính từ đó xác định yêu cầu của quản trị không chỉ dừng lại là áp đặt một sự chấp hành mà hơn nữa, nó đòi hỏi quản trị phải đảm bảo nảy sinh các ý tưởng mới mẻ.

1.2.2.3. Cách tiếp cận hướng vào thị trường

Sự phát triển của thị trường và tính chất quốc tế hóa hoạt động kinh tế thế giới đã dẫn đến những thay đổi sâu sắc chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp, đồng thời làm thay đổi căn bản tư duy của các nhà quản trị. Thành công của một doanh nghiệp không chỉ nhờ các quy mô đồ sộ, nhờ việc sản xuất một lượng hàng hóa dịch vụ khổng lồ, mà ở chỗ doanh nghiệp có khả năng linh hoạt, có khả năng thay đổi thích ứng với những biến động nhanh chóng của thị trường. Lý thuyết quản trị hiện đại đưa ra cách tiếp cận mới cho sự hoạt động của mình: “Phân đoạn thị trường”. Cách tiếp cận này xuất phát từ các luận cứ sau:

a. Hoạt động của doanh nghiệp xét cho cùng chỉ thực hiện trên một khu vực thị trường (một phân đoạn thị trường) nào đó mà thôi. Và doanh nghiệp sẽ chỉ thành công nếu xác định đúng phân đoạn mà họ chọn phù hợp.

b. Tất cả các yếu tố sản xuất đều được thị trường hóa (chỉ còn trừ các phát minh sáng chế có tính chất độc quyền), do đó, để có các yếu tố sản xuất như: máy móc, công nghệ, nguyên liệu, nhân công... phù hợp nhất cũng chỉ có thể thực hiện tối ưu nhờ hoạt động phân đoạn. Nói cách khác, để cung cấp một hàng hóa dịch vụ ở mức sản lượng, chất lượng nào đó, nó phụ thuộc rất lớn vào kết quả phân đoạn thị trường các yếu tố đầu vào, thay vì phụ thuộc phần lớn vào sự nỗ lực tiến bộ kỹ thuật nội tại doanh nghiệp.

c. Hoạt động của doanh nghiệp là tổng hợp kết quả của các hoạt động phân đoạn, trong đó các phân đoạn sau đây có ý nghĩa quyết định:

- *Phân đoạn các doanh nghiệp* cùng cung cấp loại hàng hóa dịch vụ trên thị trường (phân đoạn đối thủ cạnh tranh).

- *Phân đoạn các mối hiệp tác sản xuất* nhằm tìm kiếm các đối tác liên doanh. Xu thế ở các nước kinh tế thị trường phát triển cho thấy phần giá trị mới sáng tạo trong một sản phẩm hoàn tất ở một doanh nghiệp ngày càng ít dần, do đó để doanh nghiệp có một sản phẩm hoàn tất tung ra thị trường một cách hiệu quả thì cần phải có các đối tác liên doanh hiệu quả.
- *Phân đoạn các vùng địa lý* theo địa phương, theo vùng, theo quốc gia hay trên toàn cầu, nhằm xác định một tiềm năng thị trường cho doanh nghiệp, từ đó áp dụng các chính sách marketing hỗn hợp.
- *Phân đoạn sản phẩm* là việc xem xét các loại sản phẩm của doanh nghiệp đang nằm ở đâu trong mối quan hệ với tính hấp dẫn của thị trường và tỷ trọng trong tổng doanh số.
- *Phân đoạn khách hàng* là việc phân tích khách hàng trên cơ sở các chỉ tiêu; số lượng, thu nhập, thói quen tiêu dùng, độ tuổi.
- *Phân đoạn các kênh tiêu thụ* là việc lựa chọn các cách thức bán hàng phù hợp nhất trên cơ sở giải quyết mối quan hệ cả việc phân đoạn khách hàng với tính năng sử dụng của hàng hóa dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, đồng thời với việc áp dụng chính sách giá cả.
- *Phân đoạn đánh giá:* Bản thân việc đánh giá hoạt động của doanh nghiệp qua một thời kỳ kinh doanh nào đó cũng cần phải được đánh giá hướng vào thị trường. Thực chất của cách đánh giá này là việc xác định xem các hoạt động của doanh nghiệp đã mang lại đến những lợi ích cuối cùng nào cho khách hàng. Phương pháp này còn được gọi là đánh giá theo chuỗi giá trị.

Bằng cách tiếp cận này, nhiều học giả cho rằng, việc quản trị doanh nghiệp thực chất là việc tập trung quản trị các phân đoạn đã được xác định. Nhiệm vụ quan trọng có tính quyết định là theo dõi sự thay đổi của các phân đoạn để điều chỉnh, bổ sung và xác định mới các phân đoạn.

Chúng ta không nên cho rằng chỉ có 3 cách tiếp cận nêu trên tồn tại. Sự phong phú và đa dạng của hoạt động kinh doanh trên thực tế cũng như sự phóng túng của tư duy quản trị sẽ còn đặt ra nhiều cách tiếp cận khác nữa. Mặt khác, ở một nơi nào đó, trong một hoàn cảnh nào đó, nó đòi hỏi các quản trị gia phải lựa chọn hay phối hợp các cách tiếp cận để nâng cao hiệu năng quản trị của doanh nghiệp mình.

1.2.3. Các giai đoạn phát triển của khoa học quản trị doanh nghiệp

Quản trị là một khái niệm được sử dụng ở tất cả các nước có chế độ chính trị - xã hội khác nhau. Từ ngàn xưa, quản trị đã ra đời cùng với sự phát triển của chế độ chiếm hữu nô lệ, chế độ phong kiến, chế độ tư bản chủ nghĩa và tiếp tục phát triển mạnh như hiện nay. Quản trị doanh nghiệp là một thuật ngữ ra đời gắn liền với sự phát triển của nền công nghiệp tiền tư bản. Có thể chia quá trình phát triển của quản trị doanh nghiệp ra làm các giai đoạn sau:

1.2.3.1. Giai đoạn trước năm 1911

Từ những năm 1840 – 1890 khi những cơ sở sản xuất nhỏ, những công trường thủ công, xưởng thợ ra đời kèm theo nó là sự xuất hiện của những quản trị viên. Họ là chủ sở hữu những cơ sở sản xuất nhỏ của mình và đồng thời là nhà quản lý.

Sau năm 1890, nhiều xí nghiệp lớn, nhiều liên hiệp xí nghiệp ra đời và phát triển mạnh. Để quản lý nó và tạo ra môi trường kinh doanh, các nước đã đưa những đạo luật nhằm quy định quyền hạn và trách nhiệm của những xí nghiệp và liên hiệp xí nghiệp này.

Không chỉ các chủ sở hữu mà cả những luật gia cũng tham gia vào những chức vụ quan trọng của quản trị doanh nghiệp và hoạt động quản trị được thực hiện trong phạm vi những điều luật quy định.

Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 1910 chưa có những tác phẩm đáng kể viết về quản trị doanh nghiệp, kể cả vấn đề tổng kết lý luận và kinh nghiệm thực tiễn. Có chăng chỉ là những kinh nghiệm được sao chép, truyền lại qua các đời, từ các gia đình, dòng họ có truyền thống kinh doanh. Vì vậy, quản trị doanh nghiệp chưa phải là môn khoa học chính thống.

Từ những năm 1910, nhiều tập đoàn sản xuất lớn được hình thành; nhiều ngân hàng xuất hiện nhằm phục vụ cho sự phát triển của các tập đoàn, các doanh nghiệp lớn. Các chức danh giám đốc, tổng giám đốc ra đời. Vấn đề quản trị doanh nghiệp càng được đặt ra cụ thể, chặt chẽ dưới các điều luật cụ thể.

1.2.3.2. Sự phát triển của quản trị doanh nghiệp từ năm 1911 – 1945

Sau đại chiến thế giới lần thứ nhất (1914 – 1918), tiếp đó là cuộc đại khủng hoảng kinh tế, tài chính đã phá hoại toàn bộ các đạo luật cũ, các cơ chế kinh doanh hiện hành. Hàng loạt những doanh nghiệp bị phá sản. Có nhiều doanh nghiệp mới ra đời. Nhiều doanh nghiệp cũ sống sót được tổ chức lại hoặc hợp nhất với nhau. Cơ chế quản lý mới ra đời thích ứng với thời kỳ mới. Trên cơ sở này, giới quản trị doanh nghiệp mới xuất hiện với những nguyên tắc, phương pháp và kinh nghiệm quản lý mới.

Cho đến năm 1940, người ta đã nhận thấy tính tất yếu phải xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng một đội ngũ quản trị viên doanh nghiệp và một hệ thống trường lớp, giáo trình đào tạo quản trị viên đã ra đời. Từ đó, khoa học quản trị doanh nghiệp đã góp phần đem lại hiệu quả kinh tế lớn cho các doanh nghiệp.

Như chúng ta đã biết, trước năm 1910, hầu như không có những tác phẩm viết về quản trị doanh nghiệp. Nhưng từ năm 1911 trở đi, đã dần dần xuất hiện những tác phẩm quản trị doanh nghiệp có giá trị.

Vào năm 1911, tác phẩm quản trị doanh nghiệp có giá trị đầu tiên được xuất bản ở Mỹ. Cuốn sách do nhà khoa học quản trị nổi tiếng Frederick W.Taylor biên soạn với tiêu đề: “*Những nguyên tắc và phương pháp quản trị khoa học*” (*Principles and methods of scientific management*). Cuốn sách chủ yếu đề cập vấn đề quản trị nhân sự: làm thế nào để người lao động hoàn thiện và sử dụng có hiệu quả công cụ lao động, thời gian làm việc để tăng năng suất lao động.

Năm 1922 đã ra đời một tác phẩm có giá trị cao về quản trị doanh nghiệp. Đó là tác phẩm của nhà khoa học Pháp H.Fayol về: “*Quản lý công nghiệp và quản lý tổng hợp*” (*Industrial and General Administration*). Nội dung cơ bản của cuốn sách đề cập đến phương pháp quản trị trong phòng giấy, chủ yếu nói về những chức năng cơ bản của quản trị doanh

ngành. Những tư tưởng, quan điểm cơ bản của cuốn sách cho đến nay vẫn được áp dụng trong các doanh nghiệp trên thế giới.

Từ năm 1924 – 1984, ngữ trị quan điểm quản trị mới do nhà khoa học quản trị doanh nghiệp người Anh tên Niary P.Fonet viết trong cuốn sách: “*Đường xoắn ốc của những phương pháp khoa học và hiệu quả của nó đối với quản lý công nghiệp*” (*Papus of Scientific methods and its effect upon industrial management*). Cuốn sách đã xác định những tư tưởng triết học và những quan điểm của quản trị tiến bộ.

1.2.3.3. Sự phát triển của quản trị doanh nghiệp từ những năm 1946 đến nay

Đây là giai đoạn sau kết thúc chiến tranh thế giới lần thứ II, chuyển sang khôi phục, phát triển kinh tế và giao lưu quốc tế. Cùng với trào lưu đó, công nghiệp hóa và hiện đại hóa ở nhiều nước công nghiệp tiên tiến đã đạt được tốc độ cao trong tăng trưởng kinh tế.

Từ những năm 1946 trở đi, ngày càng xuất hiện nhiều tác phẩm có giá trị về quản trị doanh nghiệp. Ở nhiều nước đã thành lập các trường riêng để giảng dạy, đào tạo những nhà quản trị doanh nghiệp từ cấp thấp đến cấp cao nhất doanh nghiệp.

Chúng ta có thể kể đến các trường như vậy ở Mỹ: Trường MBA (Master of Business Administration), trường kinh doanh Harvard (Harvard Business School); ở Nhật: trường đào tạo giám đốc dưới chân núi Phighi...

Có thể kể đến một số tác phẩm quản trị doanh nghiệp đặc biệt có giá trị trong thời kỳ này như: Cuốn “*Quản lý năng động*” xuất bản năm 1945 của 2 nhà khoa học người Anh và Mỹ. Tác phẩm này đã tổng kết những nguyên tắc của quản trị doanh nghiệp đạt được từ xưa đến năm 1945. Trên cơ sở đó, các tác giả đã đưa ra được các quan điểm, phương pháp luận về quản trị doanh nghiệp mới phù hợp với điều kiện hiện tại.

Sau đó, lần lượt hàng trăm cuốn sách khác nhau, nhiều sách giáo khoa, bài báo về quản trị doanh nghiệp ra đời. Những buổi hội thảo, hội nghị quốc tế, nhiều lớp học được tổ chức để làm sáng tỏ những vấn đề cơ bản của quản trị doanh nghiệp trong điều kiện hiện đại.

Từ sau năm 1960, là thời kỳ sôi nổi, phát triển nhất của quản trị doanh nghiệp mà nhân loại đạt được từ nền kinh tế tư bản phát triển tới nay.

Một công ty Mỹ trong năm 1960 đã phải chi tới 3.000.000USD chỉ để phục vụ việc sưu tầm, thu thập, tổng hợp những tài liệu về quản trị doanh nghiệp, nhằm bồi dưỡng cho những quản trị viên của công ty (chưa kể tiền lương và những chi phí khác phục vụ cho đội ngũ giáo sư, cán bộ giảng dạy...)

Tóm lại, qua các giai đoạn phát triển của quản trị doanh nghiệp, chúng ta thấy nổi bật một vấn đề là:

Xã hội từ chỗ chấp nhận từ từ đến chấp nhận hẳn vai trò của quản trị doanh nghiệp, mà gắn liền với nó là các quản trị viên có nghiệp vụ và các cố vấn có năng lực vận dụng những kiến thức lý luận quản trị doanh nghiệp vào thực tiễn.

Ngày nay, nhất là những năm đầu của thập kỷ 90, ở hầu hết các nước đã hình thành một hệ thống trường lớp để đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản trị doanh nghiệp tài ba đem lại những khoản lợi nhuận lớn cho doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Vai trò của quản trị doanh nghiệp và các giai đoạn phát triển của quản trị doanh nghiệp?
2. Doanh nghiệp và các loại hình doanh nghiệp?
4. Các cách tiếp cận về quản trị doanh nghiệp?

PTE

CHƯƠNG 2 CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

2.1. CƠ CHẾ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

2.1.1. Khái niệm

“Cơ chế quản trị doanh nghiệp là hệ thống được xây dựng để điều khiển và kiểm soát các doanh nghiệp. Cấu trúc quản trị doanh nghiệp chỉ ra cách phân chia quyền và trách nhiệm trong số những thành phần khác nhau có liên quan tới doanh nghiệp như Hội đồng quản trị, Giám đốc, cổ đông, và những chủ thể khác có liên quan. Cơ chế quản trị doanh nghiệp cũng giải thích rõ quy tắc và thủ tục để ra các quyết định liên quan tới vận hành doanh nghiệp. Bằng cách này, cơ chế quản trị doanh nghiệp cũng đưa ra cấu trúc thông qua đó người ta thiết lập các mục tiêu công ty, và cả phương tiện để đạt được mục tiêu hay giám sát hiệu quả công việc” (OECD 4/1999)

“Cơ chế quản trị doanh nghiệp nhằm tới mục tiêu thúc đẩy sự công bằng doanh nghiệp, tính minh bạch và năng lực chịu trách nhiệm” (J. Wolfensohn, cựu Chủ tịch World Bank, 6/1999). Cơ chế quản trị doanh nghiệp là chủ đề mặc dù được định nghĩa không rõ ràng nhưng có thể coi như đó là tập hợp các đối tượng, mục tiêu và thể chế để đảm bảo điều tốt đẹp cho cổ đông, nhân viên, khách hàng, chủ nợ và thúc đẩy danh tiếng, vị thế của doanh nghiệp.

Cơ chế quản trị doanh nghiệp theo nghĩa hẹp được hiểu là cơ chế quản lý – giám sát của chủ sở hữu với nhà quản trị công ty theo những mục tiêu và định hướng của chủ sở hữu. Theo nghĩa rộng hơn, quản trị doanh nghiệp gắn chặt với quyền lợi của chủ sở hữu cũng như các chủ nợ, người cung cấp, người lao động, thậm chí khách hàng của công ty. Về mặt tổ chức, quản trị công ty là tập hợp các mối quan hệ giữa chủ sở hữu, Hội đồng quản trị và các bên có liên quan nhằm: xác định mục tiêu, hình thành các công cụ để đạt được mục tiêu và giám sát việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp trong dài hạn.

Khi nói đến cơ chế và hệ thống tổ chức của doanh nghiệp người ta thường đề cập ba vấn đề cơ bản:

1. **Luật công ty** ấn định cơ cấu quyền lực trong công ty. Đó là trách nhiệm và quyền hạn của đại hội cổ đông, hội đồng quản trị, giám đốc và ban kiểm soát. Dựa theo đó các doanh nghiệp lập ra bản điều lệ cho doanh nghiệp mình.

2. **Tổ chức quản trị doanh nghiệp** (Business management) hay quản trị kinh doanh, là việc ấn định tổ chức chi tiết của doanh nghiệp (phòng ban), các vị trí nhân sự khác nhau dành cho người lao động; mối tương quan về công việc giữa các phòng ban và nhân viên để thực hiện các quyết định của các trung tâm quyền lực. Quản trị doanh nghiệp bao gồm: lập kế hoạch, tổ chức, tìm tài nguyên, lãnh đạo, chỉ huy cùng kiểm soát doanh nghiệp. Tìm tài nguyên bao gồm việc bố trí và điều khiển nguồn nhân lực, tài chính, tài nguyên về kỹ thuật và thiên nhiên. Quản trị doanh nghiệp theo nghĩa trên liên quan đến nội bộ công ty. Người ta ấn định các cấp quản trị viên khác nhau: cao cấp, trung cấp và sơ cấp. Mỗi cấp có quyền hạn khác nhau.

3. Cơ chế quản trị doanh nghiệp

Nó là một quá trình hay thủ tục về giám sát và kiểm soát được thực hiện để đảm bảo cho việc thực thi quản trị quản lý doanh nghiệp phù hợp với lợi ích của các cổ đông

2.1.2. Nội dung cơ chế quản trị doanh nghiệp truyền thống.

Nội dung cơ chế quản trị doanh nghiệp theo quan điểm truyền thống bao gồm 3 bộ phận sau:

- Đảng lãnh đạo trong doanh nghiệp.
- Giám đốc phụ trách quản lý điều hành doanh nghiệp.
- Tập thể những người lao động tham gia quản lý doanh nghiệp.

Bộ phận thứ 3 của cơ chế quản lý doanh nghiệp bao gồm:

- Đại hội công nhân viên chức.
- Hội đồng xí nghiệp.
- Ban thanh tra công nhân.

• *Đại hội công nhân viên chức*: là hình thức tổ chức chủ yếu để mọi người lao động thực hiện quyền làm chủ của mình đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp. Đại hội được tổ chức từ tổ sản xuất trở lên. Đại hội công nhân viên chức quyết định:

- Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Chủ trương, biện pháp bảo vệ tài sản, tăng năng lực, hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Xây dựng và thực hiện nội quy doanh nghiệp.
- Bầu Hội đồng doanh nghiệp, Ban thanh tra, bổ phiếu tín nhiệm giám đốc.

• *Hội đồng doanh nghiệp*: là cơ quan thường trực của Đại hội công nhân viên chức. Số lượng từ 7 – 12 người, nhiệm kỳ 2 năm. Nhiệm vụ của Hội đồng doanh nghiệp:

- Giám sát thực hiện nghị quyết Đại hội công nhân viên chức.
- Giải quyết những vấn đề mới nảy sinh.
- Cùng Ban chấp hành công đoàn chỉ đạo Ban thanh tra
- Tham gia ý kiến với giám đốc trong việc lựa chọn bổ nhiệm người trong bộ máy quản lý, khen thưởng, kỷ luật công nhân.

• *Ban thanh tra công nhân*: do Đại hội công nhân viên chức bầu ra nhằm thực hiện quyền kiểm tra của tập thể những người lao động. Số lượng 5 - 15 người, nhiệm kỳ 2 năm. Nhiệm vụ của Ban thanh tra: kiểm soát, kiểm tra toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh và phân phối trong nội bộ doanh nghiệp.

2.1.3. Đổi mới cơ chế quản trị doanh nghiệp

Các doanh nghiệp trong cơ chế thị trường phải được đổi mới cho phù hợp. Đổi mới cơ chế quản trị doanh nghiệp là vấn đề quan trọng của quản trị doanh nghiệp.

Đối với cơ chế quản trị doanh nghiệp phải dựa trên những nguyên tắc sau:

- Tiếp tục phát huy vai trò lãnh đạo của tổ chức Đảng trong các doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, Đảng không can thiệp vào công việc chuyên môn của giám đốc.

- Nghiên cứu hình thức, nội dung tham gia quản trị doanh nghiệp của tập thể những người lao động thông qua các tổ chức Đại hội công nhân viên chức, Hội đồng doanh nghiệp, Ban thanh tra, nhưng tránh hình thức máy móc, không thiết thực, không hiệu quả.

- Đề cao vai trò của bộ máy điều hành doanh nghiệp, đặc biệt vai trò, trách nhiệm, quyền hạn, quyền lợi của giám đốc.

- Đặt hiệu quả sản xuất kinh doanh, bảo toàn, phát triển vốn là mục tiêu hàng đầu. Phân định rõ người chủ sở hữu và người chủ quản lý trong phạm vi doanh nghiệp.

2.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

2.2.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp

2.2.1.1. Các nguyên tắc của tổ chức

- Thông nhất mục đích của tổ chức

Một mục đích chỉ tập hợp được sự hợp tác khi những người tham gia hiểu được bản chất và mối quan hệ mật thiết của mục đích đó như là đối tượng của sự hợp tác. Nói cách khác, khi các cá nhân phải cảm nhận được mục đích của tổ chức là của chung, tất cả các thành viên mới có được sự "đồng lòng hợp tác" nếu có những khác biệt cơ bản và nghiêm trọng giữa mục đích cá nhân và tập thể thì sẽ có sự ly tán, phân tâm.

Mục đích tổ chức và động cơ cá nhân. Mỗi người tham gia vào bất kỳ tổ chức nào đều có tư cách tổ chức và tư cách cá nhân. Cần phải phân biệt rõ ràng giữa mục đích tổ chức và động cơ cá nhân, vì cả hai tất yếu không phải là đồng nhất. Chúng chỉ đồng nhất khi đạt được mục đích và tổ chức tự nó trở thành nguồn gốc của sự thỏa mãn cá nhân. Động cơ cá nhân là cái nội tại, là chủ quan; còn mục đích chung là cái bên ngoài, không thuộc cá nhân và là cái khách quan. Do đó, người chỉ huy phải làm cho các thành viên thấm nhuần mục đích chung của tổ chức. Mặc dù vậy, những mục đích của tổ chức và động cơ cá nhân vẫn rất khác biệt. Mọi người tham gia vào việc thực hiện mục đích chung vì họ cảm thấy những thỏa mãn cá nhân của họ sẽ có được từ việc đạt mục đích của tổ chức.

Trong một tổ chức, các giá trị tổ chức là những giá trị quan trọng nhất, nhờ những giá trị này mà cá nhân sẽ hành động theo mệnh lệnh. Nhưng là một cá thể có những lợi ích và động cơ riêng, cá nhân chỉ thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một phạm vi chấp nhận, trong đó cá nhân ứng xử "có tổ chức". Phạm vi chấp nhận là một phạm vi khi các mệnh lệnh, quyết định của tổ chức hoà hợp hoặc không xung đột với lợi ích cá nhân sẽ tự xác định xem nên va chạm hay bỏ qua các mục tiêu của tổ chức.

- Bộ máy tổ chức phải gắn với mục tiêu và phục vụ triệt để cho thực hiện mục tiêu

Nguyên tắc này khẳng định, bao giờ bộ máy tổ chức cũng phải phù hợp với mục tiêu, từ mục tiêu mà đặt ra cấu trúc bộ máy như sau:

- Cấu trúc các thành phần bộ máy.

Chương 2 – Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

- Cấu trúc các vận hành.
- Cấu trúc con người chỉ huy, phối hợp, xác định động lực thúc đẩy.
- *Hiệu quả*

Bộ máy tổ chức phải được xây dựng trên nguyên tắc chuyên, tinh, gọn, nhẹ và giảm thiểu mọi chi phí.

- *Cân đối*
- Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm.
- Cân đối giữa chức vụ và quyền hành trong bộ máy
- Cân đối về công việc giữa các bộ phận với nhau
- Cân đối nhằm tạo ra sự ổn định, vững chắc trong tổ chức.
- *Linh hoạt*

Bộ máy của tổ chức không được cứng nhắc, cố định mà phải năng động, mềm dẻo đảm bảo dễ thích nghi và ứng phó kịp thời với những thay đổi của môi trường.

- *Thứ bậc*

Mỗi một tổ chức đều có một hệ thống thần kinh của nó là “dây chuyền các nhà lãnh đạo” sắp xếp theo “chuỗi xích thứ bậc” từ trên xuống dưới. Việc quản lý diễn ra theo nguyên tắc cấp dưới nhận lệnh từ một cấp trên trực tiếp và nguyên tắc “ván cầu”. Nguyên tắc và hình thức “ván cầu” nhằm hạn chế chuỗi xích quyền lực, tăng cường giao tiếp thông tin giữa những người đồng cấp. Chúng ta không tuyệt đối hóa nguyên tắc thứ bậc vì như vậy sẽ càng làm tăng sự quan liêu và làm giảm hiệu quả quản lý. Tuy nhiên, phương pháp “ván cầu” cũng không thể áp dụng đại trà được, vì làm như vậy sẽ giảm quyền lực quản lý tập trung trong bộ máy tổ chức. Thực tế lãnh đạo chớp bu của tổ chức cơ quan quyền lực cao ở đỉnh tháp không khuyến khích phương pháp “ván cầu”.

2.2.1.2. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp ở từng doanh nghiệp không nhất thiết phải giống nhau mà phụ thuộc vào đặc điểm riêng của từng doanh nghiệp. Để xác định được cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp phải căn cứ vào những nguyên tắc sau:

- Phù hợp với cơ chế quản trị doanh nghiệp mới.
- Có mục tiêu chiến lược thống nhất.
- Có chế độ trách nhiệm rõ ràng, quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng với nhau.
- Có sự mềm dẻo về tổ chức.
- Có sự chỉ huy tập trung thống nhất vào một đầu mối.
- Có phạm vi kiểm soát hữu hiệu.

- Bảo đảm tăng hiệu quả trong kinh doanh.

2.2.2. Các bộ phận và các cấp trong cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, được giao những trách nhiệm, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản trị doanh nghiệp.

Giữa cơ cấu tổ chức quản trị và cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ, hữu cơ với nhau. Cơ sở của cơ cấu tổ chức quản trị trước hết là bản thân cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp. Đây cũng là mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng quản lý.

Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức quản trị có tính độc lập tương đối vì nó phải phản ánh được lao động quản lý rất đa dạng. Phải bảo đảm thực hiện những chức năng quản trị phức tạp nhằm thực hiện mục tiêu quản trị đã quy định.

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp hình thành bởi các bộ phận quản trị và các cấp quản trị.

Bộ phận quản trị là một đơn vị riêng biệt có những chức năng quản lý nhất định. Chẳng hạn, phòng kế hoạch, phòng kiểm tra kỹ thuật, phòng marketing...

Cấp quản trị là sự thống nhất tất cả các bộ phận quản trị ở một trình độ nhất định như cấp doanh nghiệp, cấp phân xưởng...

Như vậy, rõ ràng là số bộ phận quản trị phản ánh sự phân chia chức năng quản trị theo chiều ngang, còn số cấp quản trị thể hiện sự phân chia chức năng quản trị theo chiều dọc. Sự phân chia theo chiều ngang là biểu hiện của trình độ chuyên môn hóa trong phân công lao động quản trị. Còn sự phân chia chức năng theo chiều dọc tùy thuộc vào trình độ tập trung chính trị và có liên quan đến vấn đề chỉ huy trực tuyến và hệ thống cấp bậc.

2.2.3. Mối liên hệ trong cơ cấu tổ chức quản trị

Một vấn đề quan trọng trong việc xây dựng mô hình bộ máy quản trị là xác định đúng đắn, rõ ràng các mối liên hệ giữa các bộ phận, các cấp, các nhân viên quản lý doanh nghiệp.

Nói chung, có 3 loại liên hệ sau đây:

- *Liên hệ trực thuộc* là loại liên hệ giữa thủ trưởng với cán bộ, nhân viên trong bộ phận, giữa các cán bộ có cương vị chỉ huy trực tuyến với cấp trên và cấp dưới.
- *Liên hệ chức năng* là loại liên hệ giữa các bộ phận chức năng với nhau trong quá trình chuẩn bị quyết định cho thủ trưởng hoặc giữa bộ phận chức năng cấp trên với cán bộ nhân viên chức năng cấp dưới nhằm hướng dẫn, giúp đỡ về mặt chuyên môn nghiệp vụ.

- *Liên hệ tư vấn* là loại liên hệ giữa cơ quan lãnh đạo chung, giữa cán bộ chỉ huy trực tuyến với các chuyên gia kinh tế, kỹ thuật, pháp chế với các hội đồng được tổ chức theo từng loại công việc (xét sáng kiến cải tiến kỹ thuật, xét thi đua, khen thưởng v.v...)

Chỉ có trên cơ sở xác định đúng đắn, hợp lý những loại liên hệ nói trên mới làm cho mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong cơ cấu tổ chức quản trị nhận rõ vị trí của mình, biết được mình trực thuộc ai, những người nào phụ thuộc vào mình và nói chung trong công tác phải liên hệ với những bộ phận nào và liên hệ theo kiểu nào.

2.2.4. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp

1. Cơ cấu tổ chức quản trị không ổn định

Đây là một loại cơ cấu tổ chức quản trị không có mô hình cụ thể. Cơ cấu không ổn định đưa vào cách tiếp cận theo hoàn cảnh, cách tiếp cận ngẫu nhiên.

Cách tiếp cận này xuất phát từ quan điểm: không có một cơ cấu tổ chức tối ưu cho một doanh nghiệp. Cách tiếp cận này cho rằng, để xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị phù hợp cho một doanh nghiệp phụ thuộc vào: công nghệ, tính ổn định của môi trường và các nhân tố động khác. Theo cách tiếp cận này, các biến ảnh hưởng tới hình thành cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp là:

- Chiến lược của doanh nghiệp
- Mục tiêu của doanh nghiệp
- Tính ổn định của môi trường
- Tình hình công nghệ
- Môi trường văn hoá .
- Sự khác biệt giữa các bộ phận của doanh nghiệp
- Quy mô doanh nghiệp
- Phương pháp và kiểu quản trị
- Đặc điểm của lực lượng quản trị

Để xây dựng, hình thành cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp trước hết phải đánh giá các biến này, sau đó mới lựa chọn tìm kiếm một mô hình phù hợp. Tuy nhiên, các biến này là động, hay thay đổi nên phải có những phân tích định kỳ về các biến và đánh giá xem cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp có phù hợp hay không.

2. Cơ cấu trực tuyến

Loại cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là mối quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức được thực hiện một đường thẳng: Người thừa hành chỉ nhận và thi hành mệnh lệnh của người phụ trách cấp trên trực tiếp. Người phụ trách chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của những người dưới quyền mình. Kiểu cơ cấu này thích hợp với chế độ một thủ trưởng,

tăng cường trách nhiệm cá nhân, tránh được tình trạng người thừa hành phải thi hành những chỉ thị khác nhau, thậm chí mâu thuẫn với nhau của người phụ trách.

Tuy nhiên, kiểu cơ cấu này có nhược điểm: mỗi thủ trưởng phải có kiến thức toàn diện, thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Mặt khác, nó không tận dụng được các chuyên gia có trình độ cao về từng chức năng quản trị.

Trong thực tế, đến nay kiểu cơ cấu tổ chức này ít được sử dụng, nếu có thì chỉ ở phạm vi hẹp (ngành, tổ đội sản xuất).

3. Cơ cấu chức năng

Lần đầu tiên do Frederick W. Taylor đề xướng và áp dụng trong chế độ độc công chức năng.

Mở rộng ra trong phạm vi toàn doanh nghiệp thì kiểu cơ cấu này cho phép cán bộ phụ trách của phòng chức năng có quyền ra các mệnh lệnh và các vấn đề có liên quan đến chuyên môn của họ cho các phân xưởng, các bộ phận sản xuất. Ưu điểm của kiểu cơ cấu này là thu hút được các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, đồng thời giảm bớt gánh nặng cho cán bộ chỉ huy chung của doanh nghiệp. Nhược điểm của cơ cấu này là vi phạm chế độ một thủ trưởng dễ sinh ra tình trạng thiếu trách nhiệm rõ ràng, thiếu kỷ luật chặt chẽ.

4. Cơ cấu trực tuyến chức năng

Là một kiểu cơ cấu kết hợp hai kiểu đã trình bày trên. Theo kiểu này, người thủ trưởng được sự giúp sức của các phòng chức năng, các chuyên gia, các hội đồng tư vấn trong việc suy nghĩ, nghiên cứu, bàn bạc tìm giải pháp tối ưu cho những vấn đề phức tạp. Tuy nhiên, quyền quyết định những vấn đề ấy vẫn thuộc về thủ trưởng.

Những quyết định quản lý do các phòng chức năng nghiên cứu, đề xuất khi được thủ trưởng thông qua, biến thành mệnh lệnh được truyền đạt từ trên xuống dưới theo tuyến đã quy định. Các phòng chức năng có trách nhiệm tham mưu cho toàn bộ hệ thống trực tuyến. Đặc biệt, cần nhấn mạnh: Các phòng chức năng không có quyền ra mệnh lệnh cho các phân xưởng, các bộ phận sản xuất. Kiểu cơ cấu tổ chức này vừa phát huy năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng, vừa bảo đảm quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến.

5. Cơ cấu tổ chức quản trị phi hình thể

Trong các nhóm nhân viên có những người nổi bật lên không phải do tổ chức chỉ định (không ràng buộc về mặt tổ chức). Họ được anh em suy tôn coi là thủ lĩnh và ý kiến của họ có ảnh hưởng rất lớn đến các nhóm nhân viên. Nhà kinh doanh cần phát hiện ra những người này và tác động vào họ, nhằm thông qua họ lôi cuốn được những nhóm nhân viên làm việc có hiệu quả hơn.

2.3. TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Trong nhiều năm qua, Nhà nước ta luôn coi trọng việc hoàn thiện tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, coi vấn đề này là một trong những nội dung chủ yếu của đổi mới quản

trị doanh nghiệp. Cùng với đường lối phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, đi đôi với chủ trương mở rộng quyền tự chủ sản xuất - kinh doanh của đơn vị kinh tế cơ sở cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp cần được đa dạng hoá cho phù hợp với cơ cấu sở hữu, với quy mô và trình độ kỹ thuật của từng loại hình doanh nghiệp.

2.3.1. Những yêu cầu của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp

Trong phạm vi từng doanh nghiệp, việc tổ chức bộ máy quản trị phải đáp ứng được những yêu cầu chủ yếu sau đây: '

Một là, phải bảo đảm hoàn thành những nhiệm vụ của doanh nghiệp, phải thực hiện đầy đủ, toàn diện các chức năng quản lý doanh nghiệp. Đây là cơ sở pháp lý, là căn cứ chủ yếu để từng doanh nghiệp tự tổ chức bộ máy quản trị của mình.

Hai là, phải bảo đảm thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng, chế độ trách nhiệm cá nhân trên cơ sở bảo đảm và phát huy quyền làm chủ của tập thể lao động trong doanh nghiệp.

Ba là, phải phù hợp với quy mô sản xuất, thích ứng với những đặc điểm kinh tế và kỹ thuật của doanh nghiệp.

Trong các doanh nghiệp quy mô sản xuất lớn. Công tác của các phòng chức năng được chuyên môn hoá sâu hơn, do đó cần thiết và có thể tổ chức nhiều phòng chức năng hơn các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những đặc điểm kinh tế và kỹ thuật như loại hình sản xuất, tính chất công nghệ, trình độ tự chủ sản xuất kinh doanh v.v... đều được xem là những căn cứ để xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp.

Bốn là, phải đặc biệt yêu cầu vừa tinh giản, vừa vững mạnh trong bộ máy quản lý. Một bộ máy quản trị doanh nghiệp coi là tinh giản khi số cấp, số bộ phận quản trị ít nhất, tỷ lệ giữa nhân viên quản trị so với tổng số công nhân viên chức nhỏ nhất mà vẫn hoàn thành đầy đủ các chức năng quản trị. Nó được coi là vững mạnh khi những quyết định của nó được chuẩn bị một cách chu đáo, có cơ sở khoa học, sát hợp với thực tiễn sản xuất; khi những quyết định ấy được mọi bộ phận, mọi người chấp hành với tinh thần kỷ luật nghiêm khắc và ý thức tự giác đầy đủ.

Thực hiện đầy đủ những yêu cầu nói trên sẽ tạo nên hiệu lực và quyền uy của bộ máy quản trị doanh nghiệp.

2.3.2. Phân công trong bộ máy điều hành doanh nghiệp

Doanh nghiệp hiện đại đòi hỏi một sự chỉ huy sản xuất và quản trị kinh doanh theo một ý chí thống nhất tuyệt đối, đòi hỏi sự phục tùng kỷ luật hết sức nghiêm ngặt, sự điều khiển cả bộ máy quản trị theo những quy tắc thống nhất từ trên xuống dưới.

Giám đốc doanh nghiệp là người được giao trách nhiệm quản trị doanh nghiệp, là người chỉ huy cao nhất trong doanh nghiệp, có nhiệm vụ quản lý toàn diện, chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động sản xuất, kỹ thuật kinh doanh và đời sống của doanh nghiệp. Để có thời gian tập trung vào những vấn đề lớn, có tính chiến lược, giám đốc nên giao quyền "chỉ huy

sản xuất và kỹ thuật" cho một phó giám đốc. Người phó giám đốc này có trách nhiệm tổ chức và chỉ huy quá trình sản xuất hàng ngày từ khâu chuẩn bị sản xuất đến bố trí, điều khiển lao động, tổ chức cấp phát vật tư. Phó giám đốc nói trên trực tiếp chỉ huy các phân xưởng (hoặc các ngành trong trường hợp doanh nghiệp không có cấp phân xưởng).

Trong điều hành doanh nghiệp cần phân công một phó giám đốc phụ trách kinh doanh. Phó giám đốc này phụ trách chủ yếu mảng đối ngoại của doanh nghiệp từ việc hiệp tác sản xuất, liên doanh liên kết đến công tác mua vật tư, tổ chức tiêu thụ sản phẩm, nói rộng ra là tổ chức hoạt động "marketing" của doanh nghiệp. Toàn bộ hoạt động tổ chức - kế toán theo quy định hiện nay được giao cho kế toán trưởng, có vị trí như một phó giám đốc. Tuỳ theo quy mô và đặc điểm cụ thể của doanh nghiệp mà bố trí nhiều, ít phó giám đốc, nhưng ba mảng hoạt động trên không thể thiếu người chuyên trách để giúp giám đốc trong chỉ huy và điều hành sản xuất và kinh doanh.

Một vấn đề vừa có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn là trong việc phân công phụ trách, cần quy định giới hạn tối đa số lượng các phòng chức năng, bộ phận sản xuất trực thuộc một chức danh quản lý. Vì như chúng ta đều biết giữa người tham gia quá trình quản lý có vô vàn mối quan hệ qua lại chằng chịt, tác động lẫn nhau, quy định lẫn nhau. Khi số lượng bộ phận (hoặc nhân viên) trực thuộc một cán bộ quản lý nào đó tăng lên thì những mối quan hệ cũng tăng lên không phải theo cấp số cộng mà là theo cấp số nhân.

Theo một số công trình nghiên cứu về quản lý của các nước tư bản thì trong hoạt động lao động chân tay một người có thể phụ trách từ 25 đến 80 người, còn trái lại trong lao động quản trị thì một cán bộ quản trị nên phụ trách từ 6 đến 8 bộ phận khác nhau là hợp lý.

2.3.3. Tổ chức các phòng chức năng

Các phòng chức năng là những tổ chức bao gồm cán bộ, nhân viên kinh doanh, kỹ thuật, hành chính v.v... được phân công chuyên môn hoá theo các chức năng quản trị, có nhiệm vụ giúp giám đốc (và các phó giám đốc), chuẩn bị các quyết định theo dõi, hướng dẫn các phân xưởng, các bộ phận sản xuất kinh doanh cũng như những cán bộ, nhân viên cấp dưới thực hiện đúng đắn, kịp thời những quyết định quản lý.

Trách nhiệm chung của các phòng chức năng là vừa phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vừa phải phối hợp chặt chẽ với các phòng khác, nhằm bảo đảm cho tất cả các lĩnh vực công tác của doanh nghiệp được tiến hành ăn khớp, đồng bộ, nhịp nhàng. Các phòng chức năng không có quyền trực tiếp chỉ huy các phân xưởng, các bộ phận sản xuất.

Trong tình hình hiện nay, khi mà quyền tự chủ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đã được mở rộng; cơ chế quản lý kinh tế mới chung, cơ chế quản trị doanh nghiệp nói riêng đã đổi mới, doanh nghiệp có toàn quyền quyết định việc tổ chức các phòng chức năng theo hướng chuyên tinh, gọn nhẹ. Đồng thời, phải hết sức coi trọng những bộ phận có quan hệ trực tiếp đến hoạt động kinh doanh; đến công tác nghiên cứu đổi mới sản phẩm, đổi mới công nghệ; nghiên cứu thị trường; xác định giá cả sản phẩm; ...

Việc tổ chức các phòng chức năng cần được tiến hành theo các bước sau đây:

Chương 2 – Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Một là, phân tích sự phù hợp giữa chức năng và bộ phận quản trị. Trường hợp tốt nhất là mỗi chức năng quản trị nên do một phòng phụ trách trọn vẹn. Song, do số lượng các phòng chức năng phụ thuộc vào quy mô, đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của từng doanh nghiệp nên có trường hợp phải ghép vài ba chức năng có liên quan mật thiết với nhau, thuộc cùng lĩnh vực hoạt động vào một phòng. Như vậy, sẽ thuận lợi cho việc bố trí cán bộ phụ trách.

Hai là, tiến hành lập sơ đồ tổ chức, nhằm mô hình hoá mối quan hệ giữa các phòng chức năng với giám đốc và các phó giám đốc. Đồng thời phải ghi rõ những chức năng mỗi phòng phụ trách nhằm khắc phục tình trạng dẫm đạp, chồng chéo lên nhau hoặc ngược lại, có con người không bộ phận nào chịu trách nhiệm. Căn cứ vào sơ đồ nói trên, từng phòng chức năng xây dựng nội quy công tác của phòng mình nhằm xác định tỉ mỉ trách nhiệm, quyền hạn chung cả phòng cũng như riêng cho từng người trong phòng.

Ba là, tính toán xác định số lượng cán bộ, nhân viên mỗi phòng chức năng một cách chính xác, có căn cứ khoa học nhằm vừa bảo đảm hoàn thành trách nhiệm, vừa giảm bớt tỷ lệ nhân viên quản trị, giảm chi phí quản lý.

Đây là một công việc khá phức tạp, đặc biệt là trong hoàn cảnh cán bộ chưa được tiêu chuẩn hoá, việc sắp xếp bố trí cán bộ, nhân viên quản trị trong nhiều năm qua có nhiều bất hợp lý, để lại những hậu quả chưa thể giải quyết một sớm, một chiều.

2.3.4. Bộ máy quản trị phân xưởng

Phân xưởng là đơn vị sản xuất cơ bản trong doanh nghiệp. Đứng trên góc độ tổ chức quản trị mà xét thì phân xưởng là một cấp quản trị song không thực hiện tất cả mọi chức năng như cấp doanh nghiệp. Tùy theo yêu cầu tập trung hoá quản lý, người ta có thể phân cấp cho phân xưởng ít hoặc nhiều chức năng. Nói chung, các phân xưởng đều không thực hiện các chức năng sau đây: tuyển dụng công nhân viên chức, mua sắm vật tư, tiêu thụ sản phẩm, tài chính, tổ chức đời sống tập thể.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày các kiểu cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp? Phân tích ưu nhược điểm của mỗi kiểu cơ cấu tổ chức đó?
2. Nêu đặc điểm của các mô hình tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp? Phân tích ưu nhược điểm của các mô hình tổ chức bộ máy quản trị ứng dụng phổ biến ở Việt Nam hiện nay.
3. Có người cho rằng xây dựng một doanh nghiệp mới đập khuôn một doanh nghiệp đang hoạt động sẽ thuận lợi rất nhiều và rất hiệu quả vì mọi hoạt động đã có khuôn mẫu sẵn. Hãy bình luận ý kiến này?
4. Tại sao nói bộ máy quản trị phân xưởng là cơ cấu tổ chức không đầy đủ?
5. Những vấn đề cơ bản trong tổ chức bộ máy quản trị?

CHƯƠNG 3: ĐIỀU HÀNH TRONG DOANH NGHIỆP

3.1. GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP

3.1.1. Khái niệm và đặc điểm lao động của giám đốc doanh nghiệp

3.1.1.1. Khái niệm giám đốc doanh nghiệp

** Khái niệm giám đốc doanh nghiệp theo quan điểm truyền thống nước ta*

Theo quan điểm truyền thống thì chỉ có Nhà nước mới có quyền thành lập doanh nghiệp và những doanh nghiệp được thành lập ra là doanh nghiệp Nhà nước. Vì vậy, khái niệm giám đốc doanh nghiệp chỉ được giới hạn trong phạm vi doanh nghiệp Nhà nước. Theo khái niệm này thì giám đốc doanh nghiệp Nhà nước vừa là người đại diện cho Nhà nước, vừa là người đại diện cho tập thể những người lao động, quản lý doanh nghiệp theo chế độ một thủ trưởng, có quyền quyết định việc điều hành mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Khái niệm này chỉ rõ trong cơ chế quản lý cũ, giám đốc doanh nghiệp chịu sự chi phối của hai áp lực: Một là, của cơ quan quản lý Nhà nước cấp trên; Hai là, của tập thể những người lao động mà đại hội công nhân viên chức là đại diện quyền tối cao của tập thể những người lao động.

Từ khái niệm trên cho chúng ta nhận xét:

- Giám đốc tất cả các doanh nghiệp đều do Nhà nước bổ nhiệm và phải làm việc theo sự chỉ đạo của Nhà nước.
- Những người lao động là chủ sở hữu của doanh nghiệp. Giám đốc là người đại diện cho tập thể những người lao động, sẽ là người đại diện quyền sở hữu trong doanh nghiệp. Như vậy, giám đốc vừa là nhà quản trị, vừa là người chủ sở hữu, sẽ dẫn đến tình trạng: Giám đốc doanh nghiệp vừa là “người đá bóng, vừa là người thổi còi trận đấu”. Trong nhiều trường hợp dẫn đến làm thất thoát vốn, sử dụng lãng phí các nguồn lực của doanh nghiệp.

** Khái niệm mới về giám đốc doanh nghiệp*

Trong cơ chế thị trường, một doanh nghiệp dù ở quy mô nào, loại hình sở hữu nào cũng phải có người đứng đầu mà ta thường gọi là giám đốc doanh nghiệp. Vậy, giám đốc doanh nghiệp là gì?

Một định nghĩa ngắn gọn: “*Giám đốc doanh nghiệp là người thủ trưởng cấp cao nhất trong doanh nghiệp*”. Chúng ta có thể coi đây là một khái niệm đơn giản nhất về giám đốc doanh nghiệp.

Theo khái niệm trong “Điều lệ xí nghiệp công nghiệp quốc doanh” thì: “Giám đốc xí nghiệp là người vừa đại diện cho Nhà nước vừa đại diện cho công nhân viên chức quản lý xí nghiệp theo chế độ một thủ trưởng, có quyền quyết định việc điều hành hoạt động của xí nghiệp theo đúng kế hoạch, chính sách, pháp luật của Nhà nước và nghị quyết của đại hội công nhân viên chức, chịu trách nhiệm trước Nhà nước và tập thể lao động về kết quả sản xuất kinh doanh của xí nghiệp”.

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

Trong cuốn “Hệ thống quản lý của Nhật Bản, truyền thống và sự đổi mới”, khái niệm giám đốc doanh nghiệp được hiểu như sau:

“Giám đốc (tổng giám đốc) là người điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty và chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về việc thực hiện các nhiệm vụ và quyền hạn được giao”.

Tại Mỹ, người ta cho rằng: “Giám đốc là người được ủy quyền đầy đủ quyền hạn để điều hành hoạt động kinh doanh của công ty và có quyền hoạt động nhân danh công ty trong mọi trường hợp”.

Tại Pháp, khái niệm về giám đốc doanh nghiệp trong cơ chế thị trường được khẳng định: “Đứng đầu một tổ chức công ty là Ban giám đốc, có trách nhiệm tập thể trong việc quản lý công ty. Về mặt pháp lý, các giám đốc được bầu qua một cuộc họp của các cổ đông”.

Qua các khái niệm về giám đốc doanh nghiệp nêu trên, có thể đưa ra một khái niệm chung nhất về giám đốc doanh nghiệp trong cơ chế thị trường như sau:

Giám đốc doanh nghiệp là người được chủ sở hữu doanh nghiệp giao cho quyền quản lý điều hành doanh nghiệp theo chế độ một thủ trưởng, chịu trách nhiệm trước người chủ sở hữu về mọi hoạt động của doanh nghiệp cũng như kết quả của các hoạt động đó. Đồng thời, được hưởng thù lao tương xứng với kết quả mang lại.

Trong thực tế, có doanh nghiệp, người chủ sở hữu đồng thời làm giám đốc. Đối với doanh nghiệp Nhà nước thì giám đốc là người do Nhà nước bổ nhiệm và hưởng lương theo chế độ Nhà nước quy định.

3.1.1.2. Đặc điểm lao động của giám đốc doanh nghiệp

a. Giám đốc là một nghề. Lao động của giám đốc là lao động chất xám, lao động quản lý, lao động phức tạp và lao động sáng tạo.

Nghề giám đốc đòi hỏi quy trình đào tạo hết sức khắt khe nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng về kiến thức khoa học công nghệ, kinh tế, quản lý, giao tiếp xã hội, ngoại ngữ.

b. Lao động của giám đốc là lao động quản lý kinh doanh mà trước hết là quản lý và sử dụng vốn. Người giám đốc không chỉ biết tạo vốn mà còn phải biết sử dụng hiệu quả vốn sản xuất kinh doanh.

Vốn là thứ cần phải có đối với bất cứ một nhà kinh doanh nào. Vốn đó trang trải các khoản chi phí ban đầu phục vụ cho nghiên cứu thị trường các lệ phí xin phép tạo lập doanh nghiệp... Vốn để mua sắm tài sản cố định, kể cả tài sản hữu hình (như đất đai, nhà xưởng, máy móc, thiết bị...) và tài sản vô hình (như mua bằng phát minh sáng chế, bản quyền, quyền được kinh doanh...) và vốn lưu động để mua vật tư, hàng hóa, trả công lao động...

Nhiệm vụ của giám đốc là phải xác định được số vốn cần thiết để có biện pháp giải quyết và xử lý. Nếu vốn tự có không đủ thì phải tìm nguồn tài trợ. Để có nguồn tài trợ thì trước hết giám đốc phải tính toán và khẳng định được một cách chắc chắn rằng, doanh nghiệp

của mình khi hoạt động sẽ có lãi. Vì chỉ khi chứng minh được điều đó mới có thể tìm được người hùn vốn, người cho vay.

Trong việc huy động và vay vốn, dù là của gia đình, anh em, họ hàng hay bạn bè cũng cần phải nhớ một điều, muốn bảo đảm được quyền độc lập của mình trong việc lãnh đạo, quản lý và chỉ huy sản xuất kinh doanh cần phải có kế hoạch thanh toán sớm các khoản nợ. Thực tế cho thấy, chừng nào chưa thoát khỏi cảnh “con nợ” thì chừng đó chưa thể thoát khỏi nguy cơ can thiệp của chủ nợ và do đó, vai trò quyết định của giám đốc còn bị chi phối của các chủ nợ.

Khi phải huy động hoặc vay vốn, về nguyên tắc phải tính toán thận trọng, chính xác cần bao nhiêu, lúc nào, trong thời gian bao lâu. Nếu vay quá nhiều, quá lâu sẽ phải trả lãi nhiều ảnh hưởng đến lợi nhuận thu được nhưng ngược lại nếu vay quá ít không đủ vốn để hoạt động sẽ gây trở ngại cho sản xuất kinh doanh ngay khi vừa mới bắt đầu và như vậy, sẽ ảnh hưởng đến việc thực hiện hợp đồng, đến uy tín của doanh nghiệp cũng như người chủ doanh nghiệp trong quan hệ với khách hàng. Một giám đốc có khả năng như vậy sẽ có thể nhanh chóng xác định được kế hoạch cải tổ sản xuất của đơn vị mình nhằm đạt hiệu quả sản xuất kinh doanh cao nhất.

c. Lao động của giám đốc như là lao động của nhà sư phạm biết viết và truyền đạt ý kiến chính xác, biết thuyết phục, đồng thời cũng là nhà quản lý con người, bảo đảm thu nhập cho người lao động, phát triển nghề nghiệp và khơi dậy khát vọng, ý chí và khả năng làm giàu cho doanh nghiệp, cho xã hội và cho cá nhân theo pháp luật; biết kiên định trong mọi tình huống, khắc phục khó khăn, thắng không kiêu, bại không nản; biết lường trước mọi hậu quả. Người giám đốc phải gương mẫu, có đạo đức, không chỉ trong đời sống cá nhân, mà cả trong kinh doanh; giữ chữ tín với khách hàng; tôn trọng cấp trên, thủy chung với bạn bè, đồng nghiệp; độ lượng, bao dung với cấp dưới. Giám đốc còn phải biết sống công bằng, đãi ngộ đúng mức, biết lắng nghe, quyết đoán mà không độc đoán, sáng tạo mà không tùy tiện, ngẫu hứng mà không tùy hứng.

d. Lao động của giám đốc như là lao động của nhà hoạt động xã hội biết tuân thủ, hiểu thấu đáo những vấn đề luật pháp, nhất là luật kinh tế, các chính sách chế độ quy định của Nhà nước có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ hoạt động – kinh doanh của doanh nghiệp. Biết tham gia vào công tác xã hội.

e. Sản phẩm lao động của giám đốc

Xuất phát từ đặc điểm lao động của giám đốc, chúng ta có thể thấy rằng sản phẩm lao động của giám đốc khá đặc biệt, đó là: các quyết định. Quyết định công việc hàng ngày của giám đốc, song không giống như trăm ngàn công việc khác, nó hết sức hệ trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến nhiều lĩnh vực, nhiều con người. Bởi vậy, trước khi ra quyết định cần phải nghiên cứu một cách thấu đáo, tỉ mỉ tất cả những vấn đề có liên quan, đồng thời phải thảo luận với cộng sự, lắng nghe ý kiến của họ.

Quyết định của giám đốc là hành vi sáng tạo mang tính chỉ thị, tác động vào đối tượng quản lý, nhằm giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở nắm vững các quy luật vận động của đối tượng.

Quyết định đúng là chính phẩm và ngược lại quyết định sai sẽ là phế phẩm. Quyết định đúng, kịp thời mang lại hiệu quả cao, quyết định sai và không kịp thời thì mang lại hậu quả nghiêm trọng.

Để chính phẩm chiếm ưu thế trong những sản phẩm do mình tạo ra, giám đốc phải tìm mọi biện pháp nhằm nâng cao chất lượng quyết định. Muốn nâng cao chất lượng quyết định thì bản thân giám đốc phải thực sự dân chủ trong quá trình nghiên cứu ra quyết định và thực hiện quyết định, phải thu hút trí tuệ của tập thể, của các chuyên gia để chọn phương án tối ưu. Khi đã ra quyết định thì quyết định phải trở thành mệnh lệnh và giám đốc phải chịu trách nhiệm trước quyết định đó và yêu cầu mọi người phải nghiêm túc thực hiện. Để có được điều đó đòi hỏi giám đốc phải có uy tín, có khả năng sư phạm, hiểu khoa học quản lý và tâm lý.

Vì mỗi quyết định cần có độ chính xác và tính khoa học cho nên giám đốc cần áp dụng thành tựu khoa học kỹ thuật vào việc lựa chọn quyết định như các mô hình toán kinh tế, tin học (sử dụng máy vi tính) v.v... để giúp cho giám đốc có cơ hội lựa chọn, so sánh nhiều phương án hơn, tính toán nhanh và chính xác hơn, từ đó có quyết định tối ưu.

Sau khi đã có quyết định, người giám đốc phải nắm được các thông tin và xử lý thông tin chính xác, xác định được chức năng, nhiệm vụ của từng người trong quá trình thực hiện quyết định, đồng thời phải có chế độ kiểm tra và thường xuyên chỉ đạo quá trình thực hiện quyết định.

Các quyết định là do giám đốc làm ra. Do vậy, chất lượng của quyết định phụ thuộc vào trình độ nhận thức, vận dụng các quy luật kinh tế, xã hội khách quan vào doanh nghiệp.

Chất lượng của quyết định còn phụ thuộc vào kinh nghiệm của giám đốc như tính nhạy bén với cái mới, xu thế phát triển của các hiện tượng. Không những thế, nó còn phụ thuộc vào nghệ thuật quản trị của giám đốc biểu hiện ở chỗ biết xét đoán tình hình của đối tượng quản trị, đề ra biện pháp giải quyết được những nhiệm vụ tiên tiến nhưng hiện thực.

3.1.2. Những tố chất của giám đốc doanh nghiệp

Trong giai đoạn nền kinh tế vận hành theo cơ chế kinh tế thị trường thì giám đốc phải là một nghề. Để các giám đốc có nghề thì vấn đề đặt ra là cần phải có sự đào tạo. Tuy nhiên, việc đào tạo giám đốc không chỉ diễn ra ở trường lớp mà còn có cả quá trình từ đào tạo (thông qua học trong sách vở, đúc rút từ kinh nghiệm của bản thân, đồng nghiệp...). Dù đào tạo bằng cách nào thì giám đốc cũng phải nắm cho được nghề và hơn thế nữa, phải có tay nghề cao. Cùng với học nghề, những người muốn là giám đốc doanh nghiệp giỏi thường phải có thêm một số “tố chất” sau:

1. Khát vọng làm giàu chính đáng

Con người ta ai cũng có mong muốn, cũng có hy vọng giàu sang. Song, mong muốn và hy vọng khác với khát vọng làm giàu và nhất là khát vọng làm giàu chính đáng.

Có thể nói, những con người chỉ hy vọng, mong muốn là những con người đồng nghĩa với sự thụ động. Họ thường trông chờ ở những điều kiện khách quan mà không quen suy nghĩ, hành động và họ sợ đổi thay.

Họ sẵn sàng yên tâm chấp nhận những gì đã có, nhất là khi do một sự may mắn nào đó mà cái đã có đủ cho phép họ “sánh vai” được với những người xung quanh.

Khác với hy vọng và mong muốn, khát vọng là một thứ mong muốn đòi hỏi với một sự thôi thúc mạnh mẽ đến cháy bỏng, là động lực nội tâm luôn luôn day dứt, thúc đẩy con người phải đạt tới. Những người có khát vọng làm giàu là những người không bao giờ chấp nhận và thỏa mãn với hiện tại, cho dù sơ với xung quanh họ kém hơn. Đặc tính của họ là luôn suy nghĩ, tìm tòi và hành động. Họ không sợ đổi thay và họ dám trả giá, dám đánh đổi tất cả để đi đến mục tiêu: ngày càng giàu có hơn.

Tuy nhiên, nếu chỉ dừng lại ở khát vọng làm giàu, làm giàu với bất cứ giá nào, với bất cứ phương tiện nào, thủ đoạn nào, kể cả đến “táng tận lương tâm” thì cũng không phải là phẩm cách, tư chất của người giám đốc. Chỉ có khát vọng làm giàu chính đáng, làm giàu bằng sức lực và tài năng của chính mình, làm giàu không phải bằng con đường “sống trên lưng kẻ khác” mới là tố chất cần có của người giám đốc.

Tóm lại, khát vọng làm giàu chính đáng là một trong những tố chất quan trọng của người giám đốc. Tất cả những ai muốn trở thành giám đốc, không bao giờ được phép tự chôn mình trong nỗi nghèo túng, thiếu thốn, không bao giờ được chấp nhận và thỏa mãn với những gì đã có, mà phải luôn vươn lên bằng tài năng, trí tuệ, công sức của mình để giàu sang hơn. Và cái mong muốn đó phải được coi như một mệnh lệnh và phải theo đuổi đến cùng với tất cả năng lực, thiện chí, cố gắng; và bằng tất cả những gì có thể sử dụng để đến đích. Đó cũng là một thứ ám ảnh, day dứt cả đời người.

2. Kiến thức

Kiến thức của giám đốc, trước hết phải là kiến thức tổng quát để từ đó có thể xác định được đầu tư vào đâu, lĩnh vực nào, khi nào là thuận lợi, hiệu quả nhất v.v... Điều này được thể hiện rất rõ qua các doanh nhân nước ngoài đầu tư vào Việt Nam. Họ không thể không nghiên cứu chính sách mở cửa của Việt Nam. Họ cần phải biết tình hình kinh tế, chính trị, xã hội thế nào? Ngành nào, khu vực nào được ưu tiên, ưu đãi? Ở đâu năng động, thoáng đãng? Ở đâu có thể yên ổn làm ăn lâu dài? v.v... Ngoài kiến thức tổng quát, giám đốc còn phải có kiến thức chuyên môn, vì nếu không biết nghề chuyên môn thì chắc chắn các giám đốc sẽ không thể hoạch định được chiến lược hành động, không thể tổ chức, chỉ huy và kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp.

Song như thế không có nghĩa cứ có kiến thức là có thể trở thành giám đốc. Kiến thức chỉ là một tiềm năng, và chỉ khi nào nó được biến thành những chương trình kế hoạch hành động cụ thể nhằm hướng tới mục tiêu, thì khi ấy kiến thức mới thực sự có sức mạnh, mới là tiền đề để tạo dựng cơ nghiệp. Trong thực tế, kiến thức là một trong vô vàn thứ “rẻ nhất” mà người ta có thể thu thập được ở nhiều nơi, nhiều chỗ. Herry Ford là một ví dụ điển hình. Mặc dù học chưa tới lớp 6, song trên phương diện kinh doanh ông lại là bậc thầy của thiên hạ.

Không chỉ có vậy, nói đến kiến thức của giám đốc, còn cần nói đến khía cạnh biết sử dụng những người giỏi hơn mình ở một lĩnh vực nào đó bởi kinh doanh là một loại hoạt động hết sức phức tạp, không ai có thể tự hào cho rằng mình có đầy đủ kinh nghiệm, học vấn, khả năng bẩm sinh và kiến thức để tự mình vươn tới tương lai. Andrew Carnegie, một nhà kinh doanh sắt thép của Mỹ không chỉ nổi tiếng thế giới về kinh doanh mà còn nổi tiếng về việc sử dụng các chuyên gia. Khi ông chết, người ta đã ghi trên nấm mồ của ông dòng chữ “Đây là nơi yên nghỉ ngàn thu của một người biết cách thu dụng những người thông minh hơn mình”.

3. Có năng lực quản lý và kinh nghiệm tích lũy, tạo dựng một êkíp giúp việc

Như trên đã nói, kinh doanh là một lĩnh vực hoạt động phong phú, đa dạng và phức tạp nên một mình giám đốc không thể làm hết mọi việc ở mọi nơi trong cùng một lúc. Vì vậy, để thành đạt phải xây dựng được một êkíp giúp việc ý hợp tâm đầu. Đây là vấn đề có ý nghĩa sống còn đối với mọi giám đốc.

Về nguyên tắc, để xây dựng được một êkíp giúp việc có hiệu quả thì những thành viên của nó phải thực sự cùng làm việc với nhau, cùng thực hiện một công việc chung. Song, điều đó không có nghĩa là chọn các thành viên có cùng cá tính, cùng nhận thức, quan điểm vào một êkíp, ví như vậy thì mỗi người sẽ dễ có cách nghĩ, cách hành động giống nhau và điều đó sẽ làm mất đi tính tích cực sáng tạo của êkíp cũng như khả năng bổ sung kiến thức, kinh nghiệm cho nhau giữa các thành viên. Đây chính là môi trường thuận lợi để mỗi thành viên của êkíp có điều kiện phát triển tài năng của mình. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng, trong một tập thể gồm những thành viên có cá tính, nhận thức và quan điểm khác nhau, rất có thể một lúc nào đó không tránh khỏi sự bất hòa đến mức không chịu hợp tác với nhau, và điều đó sẽ dẫn đến sự nguy hại cho giám đốc. Trong những trường hợp, người giám đốc phải có biện pháp ngăn chặn và loại trừ các xung đột. Đây là công việc cực kỳ khó khăn. Muốn giải quyết tốt, giám đốc phải hiểu rõ hơn ai hết đặc điểm, cá tính của từng người và bằng sự cởi mở của mình tạo ra không khí tin cậy khuyến khích mọi người giải tỏa những bất bình, uẩn khúc và tạo ra sự thông cảm. Việc này cần phải làm kịp thời, dứt điểm. Khi lựa chọn từng người giúp việc cụ thể, ngoài năng lực, sự thẳng thắn, trung thực cũng không nên chọn những người chưa nếm mùi thất bại chua cay, hoặc những người không quan trọng hóa sự thất bại (vì những người này thường dễ bỏ cuộc, hoặc dễ gây ra khủng hoảng lòng tin trong tập thể khi gặp trắc trở trong công việc, đặc biệt là khi gặp thất bại).

Cho đến nay, căn cứ vào khảo sát, qua nghiên cứu kinh nghiệm quản lý, người ta chia mẫu nhà quản trị ra làm bốn loại chính sau:

Thứ nhất: Mẫu người quan liêu. Trong họ hầu như không có sự độc lập suy nghĩ, không có óc sáng tạo và không quyết đoán. Lúc nào họ cũng chỉ chăm chăm làm đúng quy định đã có, không dám làm khác đi ngay cả khi điều kiện đã chứng minh là phải làm khác. Họ luôn sợ cấp trên quở trách. Công cụ quan trọng được sử dụng trong quản lý của loại người này là lập kế hoạch, điều hành, giám sát và báo cáo kết quả.

Thứ hai: Mẫu người năng động. Những người này trong tư duy hành động của họ luôn ẩn giấu ý tưởng sáng tạo để đi đến mục tiêu. Với họ, điều quan tâm chủ yếu là bằng cách nào

để đi đến đích nhanh nhất, có lợi nhất. Họ luôn tìm kiếm những kinh nghiệm, thông qua việc đánh giá kết quả của từng bước công việc được và chưa được, để đưa ra những giải pháp nhằm điều chỉnh chương trình tiếp theo cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể, bảo đảm nâng cao hiệu quả công việc. Công cụ quản lý quan trọng của mẫu người này là luôn phân tích tình huống, điều hành và đánh giá, lập kế hoạch thích ứng: thay đổi các hoạt động theo yêu cầu của hoàn cảnh.

Thứ ba: Mẫu người đề cao tinh thần dân chủ, tập thể. Đây là mẫu người luôn luôn giữ tinh thần tập thể, sẵn sàng bênh vực, bảo vệ quyền lợi của các thành viên và chống lại những công kích có thể có từ bên ngoài và họ cũng luôn giúp đỡ cấp dưới của mình. Công cụ quản lý quan trọng của mẫu người này là: quyết định tập thể; lập êkíp; giám sát, động viên khuyến khích trưởng thành trong nghề nghiệp và củng cố lòng yêu nghề.

Thứ tư: Mẫu người độc tài chuyên chế. Đây là mẫu người chủ yếu chỉ quan tâm tới lợi ích của bản thân họ. Mọi quyết định của họ chỉ nhằm phục vụ lợi ích bản thân hoặc gia đình, êkíp họ. Công cụ quản lý quan trọng của mẫu người này là: dự toán chi phí; quản lý hình thức (không thực chất); quyết định cá nhân.

Tuy được chia ra làm bốn loại như trên, song thực tế, trong mỗi giám đốc ít nhiều đều mang trong mình cả bốn kiểu quản lý đó, chỉ khác nhau về mức độ. Đừng bao giờ nghĩ rằng, đã là người độc tài chuyên chế thì hoàn toàn không có tính dân chủ tập thể và ngược lại. Hoặc đã là người quan liêu thì không có chút năng động gì. Tất nhiên, bốn mẫu nhà quản trị này hình thành nên hai cặp đối nghịch: Quan liêu và năng động, độc tài chuyên chế và dân chủ tập thể. Vì thế, nếu một người nào đó nặng về kiểu quản lý quan liêu thì sự năng động sẽ kém đi và ngược lại, hoặc người nào mang nặng tính độc tài chuyên chế thì tính dân chủ tập thể sẽ ít đi. Trên cơ sở những vai trò cần phải có trong một tập thể, những người giúp việc và những mẫu nhà quản trị trên mà giám đốc có sự lựa chọn, bố trí sắp xếp từng người sao cho phù hợp với từng vị trí và chức năng công việc.

4. Óc sáng tạo

Bên cạnh êkíp giúp việc tốt, để tổ chức quá trình kinh doanh có hiệu quả, giám đốc cần tháo vát và có óc sáng tạo. Chỉ khi đề xuất được những ý kiến mới, xác định được phương hướng làm việc, giám đốc mới đưa tập thể của mình tiến lên được. Việc tích cực thường xuyên và tìm tòi cái mới trong hoạt động trí tuệ là những yếu tố không thể thiếu được của giám đốc. Vì vậy, muốn trở thành giám đốc cần phải có sự thông minh, phải có khả năng nhìn xa trông rộng, khả năng tiên đoán và phân tích các tình huống để hoạch định cho mình một bước đi trong tương lai. Tuy nhiên, sự thông minh ở đây với ý nghĩa là một tư chất của giám đốc doanh nghiệp và không đồng nghĩa với sự học giỏi, sáng dạ hay học vấn cao. Sự thông minh ở một giám đốc cần được hiểu, đó là khả năng phản ứng nhanh nhạy, khôn ngoan trước các diễn biến của thị trường.

Thông minh là một trong những tố chất bẩm sinh, vô giá của con người nói chung và của giám đốc nói riêng. Nếu như người ta có thể rèn luyện để trở thành con người có đức tính kiên nhẫn, sự chịu đựng và lòng quyết tâm... thì đối với thông minh, khó có thể rèn luyện mà

có. Đó cũng là một trong những lý do giải thích vì sao có người từ hai bàn tay trắng mà đi lên và ngược lại.

5. Quan sát toàn diện

Quan sát toàn diện là một thuộc tính cơ bản của năng lực tổ chức ở người lãnh đạo và đây là kỹ năng để nắm bắt được tình hình chung. Với tầm nhìn bao quát đầy đủ, toàn diện, người giám đốc sẽ thấy được cái chính, cái chủ yếu, đồng thời thấy được cả cái chi tiết, cục bộ. Chính vì vậy, giám đốc cần có óc quan sát để nhận ra những cái to lớn, cái quan trọng ở một hiện tượng nhỏ, nhằm định hướng một cách chính xác những tình huống không có trong dự kiến sẽ xảy ra. Với óc quan sát, người giám đốc nhanh chóng tìm ra nguyên nhân của những khó khăn và trí tuệ trong công việc.

6. Tự tin

Tự tin là một trong những tố chất hết sức cần thiết đối với con người nói chung và giám đốc nói riêng. Trong chúng ta chắc nhiều người đã nghe nói rằng: thất bại sẽ đến với những ai nuôi sẵn ý tưởng thất bại và thành công sẽ đến với những ai tin rằng mình sẽ thành công. Chính vì vậy, những ai muốn trở thành giám đốc cần phải rèn luyện đức tự tin; phải biến sự bi quan, tự ti thành niềm tin, thành ý chí sắt đá.

Tin tưởng là chất xúc tác của trí tuệ. Khi lòng tin nung nấu trong con tim khối óc thì nó sẽ trở thành động lực cực mạnh, đẩy con người đến quyết tâm. Chính vì thế, người ta nói rằng, tin tưởng là một loại thần dược tạo nên sức mạnh để sống và hành động. Nó là khởi điểm để tạo dựng cơ nghiệp, nó cũng là sự hóa giải mọi thất bại, là cơ quan duy nhất của con người tạo nên sức mạnh vạn năng của khối óc và vô biên.

7. Ý chí, nghị lực, tính kiên nhẫn và lòng quyết tâm

Kinh doanh là công việc cực kỳ khó khăn và phức tạp, là lĩnh vực hoạt động gắn liền với rủi ro và bất trắc. Vì thế, muốn trở thành giám đốc phải có ý chí, nghị lực, tính kiên nhẫn và lòng quyết tâm.

Một khi đã hoạch định một chiến lược kinh doanh thì không bao giờ được phép nghĩ tới sự “không thể” hay “khó lòng mà đạt được”, mà phải luôn nhớ rằng, thành công chỉ đến với những ai quyết tâm đi đến thành công. Chính vì vậy, khi đã là giám đốc thì không bao giờ được nản chí, đầu hàng ngoại cảnh, không bao giờ được bỏ dở ý định khi vấp phải những khó khăn và trở ngại nhất thời vì trên thương trường không có ai là chưa nếm mùi thất bại. Bởi vậy, nếu có gặp thất bại trong kinh doanh thì người giám đốc cũng nên coi đó là chuyện thường tình, là tạm thời không may và hãy coi thất bại như một kinh nghiệm quý giá, là động lực thúc đẩy khiến ta phải xem xét lại một cách nghiêm túc hành động của mình, để rồi xây dựng cho mình một kế hoạch làm gì, làm thế nào để đi đến thành công. Trong quá trình hành động phải luôn hồi thúc mình cố gắng không ngừng, bất chấp khó khăn. Và nói chung, trong mọi trường hợp, khi đã suy nghĩ, tính toán và quyết định thì nên chặng hững “chặn dứt” đường quay lại vì chỉ khi hết đường tháo lui mới thúc bách con người đi đến tận cùng của sự quyết tâm giành thắng lợi.

Ông cha ta đã dạy rằng, “có công mài sắt, có ngày nên kim”. Nhìn lại các nhà doanh nghiệp thành đạt cho ta thấy, hầu hết đều xuất phát từ một thực tế rất ngặt nghèo. Không hiếm những ông chủ của ngày hôm nay vốn xưa là một kẻ bần hàn, hai bàn tay trắng và suốt cuộc hành trình trên thương trường, họ còn gặp vô vàn những khó khăn, trở ngại. Và nhiều khi, trước những giờ phút khủng hoảng họ mới nhận ra cái bản ngã của mình.

Nói tóm lại, chỉ có khát vọng, niềm tin, ý chí, nghị lực và lòng quyết tâm mới có thể đưa con người từ chỗ thấp hèn, nghèo khó tới địa vị giàu có; giúp con người làm lại cuộc đời sau khi đã trải qua biết bao thất bại cay đắng.

8. Phong cách

Giám đốc không phải chỉ là nhà lãnh đạo, quản lý và chỉ huy sản xuất kinh doanh, mà còn phải là một nhà “ngoại giao” thuyết khách. Do đó, một trong những tư chất không kém phần quan trọng đối với giám đốc chính là “sức quyến rũ”, khả năng chế ngự người khác thông qua phong cách của mình.

Phong cách của người giám đốc thường biểu hiện dưới hai hình thức là phong cách hữu hình (như lâu nay ta vẫn hiểu) và phong cách vô hình. Phong cách hữu hình được biểu lộ thông qua giọng nói, tiếng cười, cái bắt tay, cách đi đứng... Còn phong cách vô hình phát lộ ra bên ngoài thông qua nhận thức mang tính linh cảm của người khác. Thực tế cuộc sống cho thấy ít nhiều mỗi chúng ta đều đã gặp những con người mà dù họ chưa hề có một cử chỉ, một hành động nào, song ta cảm thấy họ có uy, có cái gì đó không thể diễn tả khiến mọi người phải vị nể, kính trọng, thậm chí cảm thấy sợ khi đứng trước họ. Ngược lại, với những con người như thế, ta cũng có thể gặp một số người có bộ mặt khó gần, hoặc mới thoáng trông đã thấy đó là con người không thể hợp tác, do đó những ai mắc phải nhược điểm này thì khó có thể thành công trên cương vị giám đốc. Vì thế, phong cách cũng là lợi thế rất lớn đối với những ai muốn trở thành giám đốc.

Những tố chất nêu trên mang tính năng khiếu, bẩm sinh của giám đốc. Song, nói như thế phải chăng giám đốc là thứ trời sinh. Thực tế không hoàn toàn như vậy. Trong mỗi con người chúng ta, ít nhất đều có những tố chất ấy (ngoại trừ trí thông minh theo cách hiểu thông thường) và nó chỉ khác nhau ở mức độ và hình thức biểu hiện. Có những người sinh ra đã phát lộ đủ những tố chất trên. Đó là những người may mắn và họ có sẵn những điều kiện thuận lợi để trở thành giám đốc. Song, cũng có những người mà những tố chất trên còn ở dạng tiềm ẩn, muốn trở thành giám đốc trước hết phải khổ công rèn luyện để hồi thức các tố chất đó phát lộ ra bên ngoài.

Đối với các doanh nghiệp Nhà nước (cụ thể là nước ta), ngoài những tố chất nêu trên họ cần phải có những phẩm chất chính trị riêng vì giám đốc là người đại diện cho Đảng và Nhà nước điều hành doanh nghiệp. Giám đốc phải tự đánh giá được kết quả mình làm về mặt chính trị và xã hội, phải mang lại lợi ích cho nhân dân, từ đó góp phần nâng cao uy tín của Đảng. Giám đốc phải biết đánh giá con người, đánh giá sự việc theo quan điểm chính trị. Trong quá trình đánh giá, giám đốc phải luôn luôn đứng trên lập trường, quan điểm của Đảng. Giám đốc phải biết tìm ra nhiệm vụ của mình và rút ra những điều bổ ích cho bản thân mình

trong bất kỳ chỉ thị, nghị quyết nào của Đảng, đồng thời phải thực hiện bằng được những chỉ thị, nghị quyết của Đảng trong bất kỳ tình huống nào. Giám đốc doanh nghiệp phải hiểu được tâm trạng chính trị của tập thể do mình lãnh đạo và đồng thời phải biết giải quyết mọi vấn đề về mặt chính trị trong doanh nghiệp. Giám đốc phải có quan điểm sống tích cực, đấu tranh chống lại các hiện tượng tiêu cực luôn gương mẫu và có tinh thần trách nhiệm trong việc tìm cách giải quyết tốt mọi vấn đề chính trị, ngay cả trong những điều kiện gặp nhiều khó khăn. Giám đốc doanh nghiệp luôn luôn tu dưỡng mình về mặt chính trị, đặc biệt phải chú trọng học tập chủ nghĩa Mac-Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh và đường lối, chính sách của Đảng. Qua đó nâng cao trình độ tư duy chính trị, kinh tế trong sản xuất kinh doanh của mình.

3.1.3. Vai trò của giám đốc, phương pháp quản lý và phong cách lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp

3.1.3.1. Vai trò của giám đốc doanh nghiệp

Giám đốc doanh nghiệp là người có ảnh hưởng quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Theo tài liệu điều tra của Bộ Khoa học – Công nghệ và Môi trường, thời gian qua cả nước có 4.584 doanh nghiệp Nhà nước kinh doanh thua lỗ thì 2.630 doanh nghiệp bị thua lỗ chủ yếu do giám đốc không có trình độ học vấn gây nên.

Vai trò của giám đốc doanh nghiệp có thể được nêu lên qua những nét chính sau đây:

a. Trong 3 cấp quản trị doanh nghiệp, giám đốc là quản trị viên hàng đầu, là thủ trưởng cấp cao nhất doanh nghiệp. Giám đốc có quyền ra chỉ thị, mệnh lệnh mà mọi người trong doanh nghiệp phải nghiêm chỉnh chấp hành. Vì vậy, mỗi quyết định của giám đốc có ảnh hưởng rất lớn trong phạm vi toàn doanh nghiệp. Với nghĩa này, giám đốc phải là người tập hợp được trí tuệ của mọi người lao động trong doanh nghiệp, bảo đảm có quyết định đúng đắn, đem lại hiệu quả kinh tế cao.

b. Vai trò quan trọng khác của giám đốc là tổ chức bộ máy quản trị đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, bố trí hợp lý, cân đối lực lượng quản trị viên bảo đảm quan hệ bền vững trong tổ chức, hoạt động ăn khớp, nhịp nhàng, hoàn thành tốt mục tiêu đã đề ra.

Bố trí không đúng người, đúng việc sẽ gây ra ách tắc trong hoạt động của bộ máy. Thăng, thưởng không đúng mức cũng sẽ gây ra sự bất bình trong bộ máy, làm ảnh hưởng xấu đến bộ máy quản trị doanh nghiệp.

c. Về lao động: giám đốc quản lý hàng trăm, hàng nghìn, thậm chí hàng vạn lao động. Vai trò của giám đốc không chỉ là ở chỗ chịu trách nhiệm về việc làm, thu nhập, đời sống của số lượng lao động mà còn chịu trách nhiệm về cuộc sống tinh thần, nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn cho họ, tạo cho họ những cơ hội để thăng tiến.

d. Về tài chính: giám đốc là người quản lý, là chủ tài khoản của hàng trăm triệu, hàng tỷ đồng. Đặc biệt, trong điều kiện hiện nay, giám đốc phải có trách nhiệm về bảo toàn và phát triển vốn. Một quyết định sai lầm có thể dẫn đến làm thiệt hại bạc triệu, bạc tỷ cho doanh nghiệp.

e. Giám đốc là người làm ra của cải.

Như chúng ta đã biết, khát vọng là tổ chất hàng đầu của giám đốc. Vai trò của giám đốc là phải biết làm cho tiền đẻ ra tiền, hay nói một cách khác, giám đốc phải tính được bù đắp chi phí và kinh doanh có lãi từ một lượng tiền nhất định.

Nói tóm lại, vai trò của giám đốc có thể ví doanh nghiệp như một con tàu mà giám đốc là người cầm lái. Với vai trò chèo chống của mình, giám đốc có thể đưa con tàu doanh nghiệp phát triển bền vững hay phá sản.

3.1.3.2. Phương pháp quản lý của giám đốc doanh nghiệp

Cơ chế quản lý khác nhau tạo ra phương pháp quản lý và tác phong lãnh đạo khác nhau của người giám đốc. Cơ quan quản lý hành chính quan liêu bao cấp lấy hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch, lấy phục tùng ý chí của cấp trên làm mục tiêu, đã tạo ra phương pháp quản lý và tác phong lãnh đạo của giám đốc mang nặng tính chất bao cấp, thụ động, trông chờ.

Trong điều kiện đổi mới hoạt động của các doanh nghiệp, hướng vào mục tiêu kế hoạch kinh tế quốc dân và hiệu quả kinh tế - xã hội, vai trò tự chịu trách nhiệm tăng lên đã quyết định phương pháp quản lý và tác phong lãnh đạo của người giám đốc, đòi hỏi phải có sự thay đổi cho phù hợp. Có nhiều phương pháp quản trị doanh nghiệp khác nhau, nhưng chung quy lại có 5 phương pháp cơ bản là:

- Phương pháp phân quyền,
- Phương pháp hành chính,
- Phương pháp kinh tế,
- Phương pháp tổ chức – giáo dục,
- Phương pháp tâm lý xã hội.

a. Phương pháp phân quyền

Như chúng ta đã biết, người lãnh đạo là người có thông tin và có quyền định đoạt. Nhưng người lãnh đạo không thể ôm tất cả mọi công việc, tự quyết định hết mọi vấn đề. Không thể nhất nhất cái gì cũng phải giám đốc giải quyết. Giám đốc cần phải tập trung vào những vấn đề lớn, quan trọng, có tầm chiến lược hoặc vấn đề ảnh hưởng quyết định đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Phân quyền là phương pháp lãnh đạo tốt nhất để giám đốc duy trì và phát triển một tổ chức.

Phân quyền thực chất là sự uỷ quyền định đoạt của giám đốc cho cấp dưới.

Có 4 hình thức phân quyền chính, đó là:

Phân quyền dọc: quyền định đoạt được chia theo các cấp dưới theo phương pháp quản lý trực tuyến.

Phân quyền ngang: là quyền định đoạt được chia theo các cấp chức năng phù hợp với các phòng ban khác.

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

Phân quyền chọn lọc: một số công việc thật quan trọng do giám đốc quyết định, còn một số công việc khác giao cho các bộ phận khác đảm nhận. Theo cách này, thông thường giám đốc phải nắm vấn đề tài chính, vấn đề chất lượng sản phẩm... là những vấn đề then chốt của doanh nghiệp.

Phân quyền toàn bộ: một cấp quản trị nào đó có quyền quyết định toàn bộ công việc trong khung giới hạn nhất định. Thí dụ: Những đơn hàng, hợp đồng có giá trị nhỏ hơn 10 triệu đồng có thể giao cho trưởng phòng kinh doanh toàn quyền quyết định.

Chú ý:

- Phân quyền không có nghĩa là chia quyền dẫn đến cát cứ địa phương chủ nghĩa, làm cho bộ phận nào, người nào biết việc bộ phận ấy, người ấy mà giám đốc không hề biết. Vì vậy, tuy đã được phân quyền nhưng những bộ phận, cá nhân thực thi công việc phải báo cáo lại với giám đốc về tình hình thực hiện và vấn đề nảy sinh.

- Sau phân quyền mà giám đốc không được thông tin trở lại thì đó là sai lầm của người lãnh đạo. Giám đốc không được có tư tưởng coi phân quyền là sự khoán trắng cho cấp dưới, phó mặc cho cấp dưới mọi quyền định đoạt mà không có thông tin phản hồi.

- Phân quyền là phương pháp quản lý khoa học của giám đốc đó giải phóng giám đốc khỏi những việc mà người dưới quyền có thể làm được.

b. Phương pháp hành chính

Phương pháp hành chính là phương pháp quản lý dựa vào việc sử dụng những chỉ thị, mệnh lệnh mang tính chất bắt buộc, cưỡng bức, biểu hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, như quy định về an toàn lao động, bảo hộ lao động, nội quy sử dụng thời gian làm việc, nội quy ra vào doanh nghiệp...

Quản lý hành chính là cần thiết, tất yếu. Lê-nin đã khẳng định: chỉ có điên rồ mới từ bỏ cưỡng bức.

Phương pháp quản lý hành chính không mâu thuẫn với quan điểm của đảng và Nhà nước ta là xoá bỏ cơ chế quản lý hành chính, tập trung quan liêu bao cấp bởi cơ chế này lấy quản lý hành chính là cơ bản, quyết định.

c. Phương pháp kinh tế

Phương pháp kinh tế là sử dụng tiền lương, tiền thưởng và những công cụ động viên vật chất khác làm đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động thực hiện mục tiêu của quản lý mà không cần sử dụng mệnh lệnh hành chính từ cấp trên đưa xuống.

Ở một doanh nghiệp, công nhân lái xe đổ lỗi cho công nhân sửa đường ầu đường xấu, ngược lại, công nhân làm đường đổ lỗi cho công nhân lái xe làm hỏng đường. Kết quả là giảm số chuyến xe chở trong ca. Trong tình hình đó, giám đốc đã sử dụng phương pháp kinh tế, tuyên bố đường xấu như vậy nếu lái xe nào tăng chuyến trong ca sẽ được thưởng. Mặt khác, nếu công nhân sửa đường đảm bảo thời gian hoạt động tốt của tuyến đường trong thời hạn nhất định cũng được thưởng theo quy định. Do vậy, đã động viên cả công nhân lái xe và công

nhân sửa đường đều tích cực làm việc, không mất thời gian đổ lỗi cho nhau và giám đốc giảm được một số cuộc họp để giải quyết mâu thuẫn.

Áp dụng phương pháp kinh tế không chỉ chú ý đến thưởng mà còn phải chú ý đến cả phạt. Đồng thời, phải tính toán được hiệu quả của phương pháp kinh tế mang lại. Mặt khác phải đảm bảo kết hợp hài hòa 3 lợi ích nhưng cần lấy kích thích lợi ích cá nhân của những người lao động làm trọng tâm. Trên cơ sở kích thích lợi ích cá nhân mà thúc đẩy lợi ích tập thể và xã hội

d. Phương pháp tổ chức - giáo dục

Phương pháp tổ chức - giáo dục là sử dụng hình thức hèn kết những cá nhân và tập thể theo những tiêu chuẩn và mục tiêu đã đề ra trên cơ sở phân tích và động viên tính tự giác, khả năng hợp tác của từng cá nhân.

Thất bại trong quản lý kinh tế có nhiều nguyên nhân nhưng trong nhiều trường hợp lại chính là chưa làm tốt phương pháp tổ chức - giáo dục.

Tổ chức ở đây thể hiện trên nhiều lĩnh vực: tổ chức bộ máy quản lý, tổ chức lao động, tổ chức liên kết giữa các cá thể của quản lý, tổ chức thông tin trong quản lý.

Giám đốc không nên khoán trắng vai trò tổ chức cho một bộ phận nào mà cần thường xuyên kiểm tra, theo dõi, phát hiện ra những ách tắc trong khâu tổ chức. Điều quan trọng là đừng để một cá thể nào đứng ngoài tổ chức. Một quyết định của giám đốc không được thực hiện ở một khâu nào, một tổ sản xuất hoặc một cá nhân nào đó, thông thường là biểu hiện của sự trục trặc do phương pháp tổ chức yếu kém gây ra.

Giáo dục tuy không phải là phương pháp cơ bản nhưng không được xem nhẹ. Có nhiều hình thức động viên người lao động, nhưng suy cho cùng có hai hình thức động viên chính là động viên vật chất và động viên tinh thần. Động viên tinh thần là các hình thức thưởng huân chương, huy chương, bằng khen, giấy khen, tổ đội lao động giỏi, đề bạt, cử đi học... Trong cả hai hình thức động viên, phương pháp giáo dục phải luôn được coi trọng. Giám đốc sử dụng phương pháp giáo dục không nên hiểu đơn thuần chỉ ở giáo dục chính trị tư tưởng chung chung, mà phải tìm hiểu một cách toàn diện bao gồm cả giáo dục quan niệm nghề nghiệp, phong cách lao động, đặc biệt là quan điểm đổi mới: đổi mới cả cách nghĩ và cách làm; làm ăn ở doanh nghiệp theo phương thức sản xuất kinh doanh mới; sản xuất gắn liền với thị trường; chấp nhận cạnh tranh lành mạnh, tạo ra nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp. Giáo dục gắn sự ham muốn làm giàu chính đáng cho cá nhân với làm giàu chính đáng cho doanh nghiệp.

e. Phương pháp tâm lý - xã hội

Phương pháp tâm lý - xã hội là hướng những quyết định đến các mục tiêu phù hợp với trình độ nhận thức, tâm lý, tình cảm của con người.

Phương pháp tâm lý - xã hội ngày càng được áp dụng rộng rãi trong quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là trong điều kiện hiện nay, khi mục tiêu của doanh nghiệp ngày càng phù hợp với mục tiêu của cá nhân người lao động.

Sử dụng phương pháp này đòi hỏi người giám đốc phải đi sâu tìm hiểu để nắm được tâm tư nguyện vọng, sở trường của những người lao động. Trên cơ sở đó sắp xếp bố trí, sử dụng họ đảm bảo phát huy hết tài năng, sáng tạo của họ. Trong nhiều trường hợp, người lao động làm việc hăng say hơn cả được động viên về kinh tế.

Con người vốn không thích chê, nhưng nếu chê đúng việc, đúng lúc, đúng chỗ, họ sẽ nhìn nhận được sai lầm, khuyết điểm của bản thân và càng khâm phục người lãnh đạo. Một giám đốc chỉ sử dụng hình thức khen, không chê; chỉ thưởng, không phạt chắc chắn sẽ không đem lại kết quả mong muốn.

Tất nhiên, như trên đã nêu, về mặt tâm lý, người ta thích khen hơn. Người Nhật đặc biệt coi trọng phương pháp này. Họ đã tạo cho người lao động bầu không khí làm việc thoải mái, người làm thuê đặt quyền lợi của doanh nghiệp như quyền lợi của chính mình và quyết gắn bó suốt đời vào doanh nghiệp.

Mỗi phương pháp được áp dụng trong những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể khác nhau. Có người cho rằng, trong điều kiện đổi mới, giám đốc không nên sử dụng phương pháp hành chính, ý kiến này không có căn cứ. Thực tế đã khẳng định phương pháp hành chính rất quan trọng không thể không sử dụng trong bất kỳ điều kiện nào. Có thể nói cả 5 phương pháp trên đều phải nhấn mạnh và đều được áp dụng. Tuy nhiên, phương pháp kinh tế phải được chú ý sử dụng một cách linh hoạt và rộng rãi trong quản lý nội bộ doanh nghiệp và đối ngoại. Phương pháp kinh tế áp dụng trong điều kiện đối ngoại có nghĩa là người giám đốc phải hiểu biết ở mức độ thông thạo tình hình giá cả thị trường để trên cơ sở đó có thể quyết định nhanh chóng, dứt khoát các hợp đồng kinh tế.

3.1.3.3. Phong cách lãnh đạo của giám đốc

Năm phương pháp trên được áp dụng cho tất cả các giám đốc ở mọi doanh nghiệp nhưng sử dụng các phương pháp này như thế nào cho có hiệu quả lại phụ thuộc phần lớn vào tác phong lãnh đạo của từng người. Có ba tác phong lãnh đạo cơ bản, đó là tác phong mệnh lệnh, tác phong dễ dãi và tác phong dân chủ quyết định.

a. Phong cách mệnh lệnh

Đặc trưng cơ bản của phong cách này là: trong quá trình hình thành và ra quyết định, giám đốc không cần thăm dò ý kiến của người giúp việc và những người dưới quyền, không do dự trước các quyết định của mình. Khi tổ chức thực hiện quyết định, giám đốc luôn luôn sử dụng những chỉ thị mệnh lệnh: theo dõi nghiêm túc, sâu sát người thực hiện quyết định và do đó có những đánh giá đúng đắn, khen chê chính xác. Người có tác phong này thường am hiểu sâu sắc công việc của mình, dám quyết đoán, dám chịu trách nhiệm, nhưng ở một số trường hợp dễ sa vào độc đoán.

b. Phong cách dễ dãi (tự do)

Phong cách này có đặc trưng cơ bản là: trong quá trình hình thành và ra quyết định, giám đốc luôn theo đa số, dễ do dự trước quyết định của mình. Khi cần đánh giá người giúp

việc, đánh giá cấp dưới, giám đốc thường vin vào ý kiến của tổ chức cấp trên, ý kiến quản chúng. Không theo dõi chỉ đạo sát sao việc thực hiện các quyết định, thường là phó mặc cho cấp dưới. Người có tác phong này không có tính chất quyết đoán, dễ xuê xoa, đại khái.

c. Phong cách dân chủ - quyết định

Phong cách này khắc phục được nhược điểm của hai tác phong trên và ở một chừng mực nhất định tận dụng được ưu điểm của cả hai tác phong đó. Người giám đốc có tác phong này trong quá trình hình thành quyết định thường thăm dò ý kiến của nhiều người, đặc biệt của những người có liên quan đến thực hiện quyết định. Khi ra quyết định, rất cương quyết, không dao động trước quyết định của mình. Giám đốc quyết đoán các vấn đề nhưng không độc đoán, luôn theo dõi, uốn nắn, động viên, tổ chức cho cấp dưới thực hiện quyết định của mình, vì vậy, đánh giá, khen chê đúng mức.

Trong ba phong cách trên, người giám đốc không nên áp dụng phong cách thứ hai, tức là tác phong dễ dãi. Bởi vì sự dễ dãi trong quản lý kinh tế thường dẫn đến sai lầm buông lỏng quản lý. Qua thăm dò ở một số doanh nghiệp và cơ sở sản xuất kinh doanh thì 20% số người được hỏi ý kiến ủng hộ phong cách mệnh lệnh, 70% ủng hộ phong cách dân chủ - quyết đoán, chỉ có 10% muốn người giám đốc của mình có phong cách dễ dãi.

3.1.4. Tiêu chuẩn của giám đốc và rèn luyện đào tạo giám đốc doanh nghiệp

3.1.4.1. Tiêu chuẩn của giám đốc doanh nghiệp

Phụ thuộc vào từng doanh nghiệp khác nhau, phụ thuộc vào đặc điểm kinh tế, kỹ thuật của từng ngành mà tiêu chuẩn cụ thể của giám đốc doanh nghiệp có thể khác nhau. Tuy nhiên, cần phải khẳng định những tiêu chuẩn cơ bản mang tính chất thống nhất làm cơ sở cho việc tuyển chọn, bổ nhiệm và phân đấu của giám đốc trong thời gian tới.

Giám đốc doanh nghiệp có 5 tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Trình độ văn hoá chuyên môn (trình độ trí tuệ).
- Trình độ và năng lực tổ chức quản lý.
- Phẩm chất chính trị.
- Tư cách đạo đức.
- Sức khoẻ và tuổi tác.

a. Trình độ văn hoá chuyên môn

Giám đốc doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn này phải có những kiến thức sau đây:

- Kiến thức phổ thông: phải tốt nghiệp phổ thông trung học.
- Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ: thể hiện ở chỗ phải hiểu sâu sắc những kiến thức lý luận, thực tiễn về lĩnh vực chuyên môn của mình. Phải hiểu sâu rộng những kiến thức kinh tế, kỹ thuật, chính trị, xã hội, tâm sinh lý người lao động. Điều này phù hợp với công việc được giao của giám đốc là quản lý toàn diện mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp. Không thể

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

nói có chuyên môn nghiệp vụ mà không gắn liền với bằng cấp. Tiêu chuẩn này yêu cầu các giám đốc phải tốt nghiệp ở một trường chuyên đào tạo giám đốc.

Hiện nay ở Việt Nam chưa có trường riêng đào tạo giám đốc như nhiều nước trên thế giới. Vậy tiêu chuẩn này cần gắn với việc giám đốc phải tốt nghiệp một trường đại học nào đó, tốt nhất là đại học kinh tế. Trường hợp đặc biệt, giám đốc cũng phải có trình độ nhất định về quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh.

Trình độ kiến thức của giám đốc còn đòi hỏi giám đốc phải có bằng cấp về ngoại ngữ. Các ngoại ngữ phổ thông được Nhà nước quy định là: Nga, Anh, Pháp, Đức, Trung. Hiện nay, nước ta đang sử dụng rộng rãi tiếng Anh. Vì vậy, giám đốc cần phải có bằng cấp về tiếng Anh, tối thiểu cũng phải có chứng chỉ C về tiếng Anh hoặc ngoại ngữ nào đó. Bằng cấp về ngoại ngữ sẽ giúp giám đốc đọc được tài liệu tham khảo nước ngoài, nhất là trong điều kiện cơ chế thị trường hiện nay phải giao dịch trực tiếp với người nước ngoài.

- Trình độ giao tiếp: những giao tiếp thông thường trong nước và nước ngoài, sự hiểu biết về tâm lý xã hội của những người lao động ở doanh nghiệp mình phụ trách. Yếu tố tâm lý quản lý ngày nay có vai trò rất quan trọng trong quản trị kinh doanh.

b. Trình độ năng lực lãnh đạo và tổ chức quản lý

Yêu cầu của tiêu chuẩn này là:

- Biết tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với cơ chế quản lý mới; biết sử dụng, phát hiện cán bộ có trình độ, có năng lực quản lý; biết cất nhắc đề bạt cán bộ dưới quyền; biết sa thải, kỷ luật những người lao động không hoàn thành nhiệm vụ; biết khen thưởng, động viên những người lao động làm việc có hiệu quả, năng suất cao.

- Biết phát hiện những khâu trọng tâm trong từng thời kỳ trên cơ sở nắm toàn diện các khâu quản lý doanh nghiệp.

- Biết giải quyết công việc có hiệu quả, nhanh, nhạy bén.

c. Phẩm chất chính trị

Tiêu chuẩn này được thể hiện ở 2 điểm mấu chốt:

- Phải nắm và vận dụng được những quan điểm, đường lối đổi mới của Đảng, Nhà nước trong từng thời kỳ.

- Tuân thủ luật pháp Nhà nước quy định.

d. Tư cách đạo đức

Bất kỳ ở nước nào, bất kỳ ở đâu, bất kỳ thành phần kinh tế nào giám đốc cũng phải đạt được tiêu chuẩn này, thể hiện ở chỗ:

- Giám đốc phải làm gương cho mọi người trong doanh nghiệp noi theo về quan điểm đúng; hăng say, nhiệt tình, tận tụy với công việc kinh doanh...

- Có đạo đức kinh doanh, giữ được chữ tín với khách hàng, hoàn thành mọi nhiệm vụ đóng góp đối với Nhà nước và cộng đồng xã hội.

e) Sức khỏe và tuổi tác

Tất nhiên, khó có thể ấn định một lứa tuổi cụ thể, loại sức khỏe A,B,C cụ thể làm tiêu chuẩn để xét chọn giám đốc. Tuy nhiên, không thể phát triển được doanh nghiệp với một giám đốc già nua, ốm yếu. Trên thế giới người ta đã tổng kết là: tuổi bắt đầu làm giám đốc tốt nhất là từ 25-35. Tóm lại giám đốc cần có đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ được giao và tuổi đời khi bổ nhiệm nên ưu tiên tuổi trẻ có trình độ học vấn và năng lực cao

3.1.4.2. Rèn luyện, đào tạo và bồi dưỡng giám đốc doanh nghiệp

Để có được một đội ngũ giám đốc doanh nghiệp năng động thích ứng với cơ chế thị trường, vấn đề có tính chất vừa khẩn cấp trước mắt, vừa có tính chiến lược lâu dài là rèn luyện, đào tạo và bồi dưỡng giám đốc.

a. Rèn luyện uy tín của giám đốc doanh nghiệp

Một giám đốc không có uy tín không thể hoàn thành nhiệm vụ của mình. Uy tín có từ 2 nguồn: một là, uy tín chính thức, tức là do được tuyển chọn có quyết định đề bạt, bổ nhiệm; hai là: uy tín thực tế. Tức là giám đốc có được uy tín là do có một quá trình tự rèn luyện bản thân. Thực chất uy tín thực tế này mới chính là uy tín thật của giám đốc, là các quyết định cho sự thành công trong quản trị kinh doanh của giám đốc.

Để có được uy tín thực tế, giám đốc cần chống các uy tín giả tạo, đó là: Uy tín quyền uy; Uy tín công thần; Uy tín khoảng cách; Uy tín mua chuộc; Uy tín xuề xoà. Đồng thời:

- Rèn luyện 3 chữ: "Trí", "Tín". "Tâm"

Trí là trình độ chuyên môn và sự giao tiếp của người giám đốc. Giám đốc cần am hiểu sâu sắc trên nhiều lĩnh vực, đặc biệt là nhạy bén với những điều kiện, môi trường sản xuất kinh doanh. Nắm chắc tình hình tài chính, giá cả, sự biến động trên thị trường trong nước và thế giới, chấp nhận cạnh tranh và tìm mọi biện pháp chiến thắng trong cạnh tranh, đem lại lợi nhuận cao nhất cho doanh nghiệp.

Tín trước hết là đối với những người lao động dưới quyền, đồng thời tín đối với bạn hàng trong nước và thế giới. Ngày nay, đã đến lúc các doanh nghiệp phải tự mình thành thật với bạn hàng và ngay cả với chính mình, không thể làm bừa, làm ẩu, làm gian dối, báo cáo sai. Lỡ hợp đồng, mất tín nhiệm về phẩm chất, quy cách sản phẩm... sẽ dẫn đến mất khách, đặc biệt khách hàng nước ngoài, đó là con đường tự sát trong cạnh tranh.

Tâm có nghĩa là tấm lòng, sự nhiệt tình, tâm huyết với nghề nghiệp, là sự thương yêu, bao dung, độ lượng với đồng nghiệp và cấp dưới. Tâm còn có nghĩa là sự tận tụy với công việc, với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, không tham ô, lãng phí, thực hiện dân chủ và công bằng xã hội trong doanh nghiệp.

- Rèn luyện về phương pháp làm việc khoa học

Giám đốc cần có thời gian biểu làm việc hàng ngày và quy định cho từng giờ. Tổ chức các cuộc họp ngắn gọn, khoa học. Giám đốc cần dành thời gian để học tập, nghiên cứu, đọc sách báo chuyên môn nhằm mở rộng tầm hiểu biết, nâng cao trình độ chuyên môn. Giám đốc

cần xác định nhiệm vụ lớn trọng tâm, cơ bản trong từng thời kỳ mà tập trung chỉ đạo, không bao biện, làm thay phần việc của cấp phó và các bộ phận giúp việc. Trong công tác đối ngoại cần lịch sự, chừng mực, chú ý cả từ việc sử dụng phương tiện đi lại, ăn mặc và giao tiếp. Đừng lầm lẫn giữa giản dị với luộm thuộm, tiết kiệm với bủn xỉn trong quan hệ ngoại giao. Tổ chức phòng làm việc và tiếp khách của giám đốc cũng phải thể hiện được phương pháp quản lý và tác phong lãnh đạo khoa học của giám đốc. Phòng làm việc cần được sắp xếp, trang trí theo đúng nghi thức: lịch sự đàng hoàng vì đó là bộ mặt của doanh nghiệp, là trung tâm ra những quyết định quan trọng, nơi giao tiếp làm công tác đối nội và đối ngoại. Có người cho rằng phòng làm việc của giám đốc không nên quan cách hoá, phải thật đơn giản, càng đơn giản bao nhiêu càng mang tính chất quần chúng bấy nhiêu. Cũng có thể như vậy, nhưng điều đó không có nghĩa là giảm tính chất khoa học, nghiêm trang, lịch sự của phòng giám đốc. Cùng với những trang bị, sách vở, tài liệu, bàn ghế, những tiện nghi điện thoại, máy tính và các phương tiện thông tin là rất quan trọng giúp cho giám đốc có thể nắm bắt kịp thời những thông tin cần thiết và đề ra được những quyết định nhanh, **nhạy**, chính xác.

Để có được phương pháp quản lý và tác phong lãnh đạo tốt giám đốc cần tạo ra nhiều cơ hội gặp gỡ những người giúp việc, đặc biệt là gặp gỡ đối thoại với công nhân, trên cơ sở đó hiểu sâu tâm tư, nguyện vọng của họ, góp phần bổ sung **cho** những quyết định của mình. Giám đốc cần hết sức tránh tính "quan cách". Tất nhiên điều **này** không có nghĩa là xuề xòa dùng các từ thô thiển với mọi người dẫn đến dễ dãi, buông thả mà phải có một giới hạn nhất định đảm bảo cho cương vị thủ trưởng của mình.

Trong giờ làm việc, **giám đốc** phải giữ nguyên kỷ cương, giữ đúng cương vị của mình khi tiếp xúc với người giúp việc và người thừa hành. Nhưng ngoài thời gian làm việc, giám đốc là một công dân bình thường có quyền lợi và nghĩa vụ như mọi công dân khác, cần hoà đồng với cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp. Làm được điều này chắc chắn chỉ làm tăng uy tín của giám đốc, thu hút sự mến mộ của mọi người, đó là những nhân tố đặc biệt quan trọng giúp **giám đốc** đạt được kết quả to lớn trong công việc.

- Rèn luyện đặc tích kinh doanh

Đặc tính kinh doanh của **giám đốc** doanh nghiệp gồm 4 biểu hiện sau:

+ Có cao vọng (tham vọng) trong kinh doanh. Giám đốc không an phận thủ thường, không chấp nhận hoàn cảnh hiện tại, luôn phấn đấu đưa doanh nghiệp đạt mục tiêu cao hơn.

+ Chấp nhận rủi ro. Trong kinh doanh luôn có khả năng xảy ra rủi ro. Giám đốc phải rèn luyện khả năng chịu đựng. Có 4 loại rủi ro chính sau:

- Rủi ro về tài chính: vốn đầu tư không thu về được, kinh doanh thua lỗ.
- Rủi ro về *sự nghiệp*: nếu thất bại trong kinh doanh, giám đốc sẽ khó kiếm được cơ hội kinh doanh khác.
- Rủi ro về *gia đình*: giám đốc khó có điều kiện quan tâm đến gia đình, vợ con vì bị cuốn hút trí lực, sức lực vào kinh doanh.
- Rủi ro về *tâm lý*: nếu giám đốc thất bại trong kinh doanh coi như thất bại trong cuộc đời, trong sự nghiệp, sự đau khổ tăng lên.

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

+ Có lòng tự tin. Đây là đặc tính quan trọng của giám đốc. Phải thấy trước những khó khăn, những rủi ro nhưng luôn chủ động, tin tưởng vào khả năng của chính mình để sẵn sàng vượt qua. Rèn luyện đặc tính này sẽ giúp giám đốc thành công trong kinh doanh.

+ Đặc tính cuối cùng là: có đạo đức kinh doanh. Giám đốc phải kết hợp hài hoà các lợi ích của chủ doanh nghiệp với lợi ích của những người lao động, của khách hàng, của người cung ứng, của bạn hàng.

b. Đào tạo giám đốc doanh nghiệp

Theo định nghĩa kinh điển, giám đốc là người lãnh đạo, người quản lý, điều khiển một tổ chức kinh doanh, một xí nghiệp. Các đức tính tốt của một giám đốc, trước hết là phải lãnh đạo những con người, không những phải nắm vững công nghệ kỹ thuật và tổ chức sản xuất, kinh doanh và thị trường mà còn phải am hiểu sâu sắc các đồng nghiệp của mình. Người giám đốc phải ngoan cường, không bị ảnh hưởng của tình trạng căng thẳng thần kinh (stress) và phải có năng lực tìm được một giải pháp thoả đáng trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Điều chủ yếu là phải biết khéo xử thế với người khác dù họ là người dưới quyền mình hay là những thành viên trong hội đồng quản trị.

Điều cơ bản là dù ở doanh nghiệp cỡ nào, đã là giám đốc phải biết suy nghĩ về triển vọng, về chiến lược nhiều hơn là chỉ quan tâm đạt mau chóng những lợi ích trước mắt, vì không phải khi nào những thành công mau chóng cũng mở ra những triển vọng tốt cho tương lai.

Điều có thật là hiện nay máy tính điện tử đã giải quyết được một số vấn đề quản lý thay cho con người và người ta đã nói tới "trí khôn nhân tạo", "những hệ thống thông minh" song, công việc kinh doanh phần lớn vẫn phụ thuộc vào những đức tính riêng của các nhà kinh doanh và những quan hệ giữa họ với nhau. Sự tín nhiệm, thiện cảm hay ác cảm đóng vai trò quan trọng; kỹ thuật và máy tính điện tử được nói đến nhiều, nhưng hiện tại vẫn là lĩnh vực quan hệ giữa những con người. Chính vì những lẽ nói trên, ở các nước có nền kinh tế thị trường, việc đào tạo và chọn lựa người giám đốc là điều quan tâm hàng đầu. Tuy lựa chọn giám đốc phải căn cứ vào những tiêu chuẩn nghiêm ngặt nhưng kinh nghiệm cho thấy không có công thức nào bày đặt sẵn để trở thành một giám đốc. Theo quy tắc chung, người giám đốc phải tốt nghiệp một trường đại học, phải được đào tạo về kinh tế và về quản lý kinh doanh.

Ở Việt Nam trong nhiều năm qua và cả hiện nay chưa có bất kỳ một trường lớp nào đào tạo giám đốc doanh nghiệp một cách có hệ thống. Có chăng chỉ là các lớp, các khoá học được tổ chức ra nhằm mục đích bồi dưỡng giám đốc doanh nghiệp. Những lớp và khoá học này chỉ được tổ chức trong một thời gian ngắn: 3-6 tháng, đặc biệt có khoá kéo dài 1-2 năm. Tuy nhiên, đối tượng tuyển chọn thuộc nhiều dạng khác nhau, tài liệu học tập chưa được biên soạn phù hợp, chưa chuẩn hoá. Nhiều người theo học các lớp, khoá này thường về các doanh nghiệp vẫn giữ nguyên vị trí như khi bắt đầu đi đào tạo bồi dưỡng. Nguồn giám đốc cung cấp cho các doanh nghiệp chủ yếu là từ những trường đại học khác nhau và từ thực tiễn rèn luyện trong cuộc sống có kinh nghiệm trong sản xuất kinh doanh

Trong tương lai, Việt Nam cần tổ chức trường đào tạo giám đốc có bài bản nhằm đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn hóa đội ngũ giám đốc doanh nghiệp hiện nay. Trước mắt trong một vài năm tới là mở các lớp bồi dưỡng chương trình quản trị kinh doanh cho các giám đốc doanh nghiệp. Nhiều cơ sở địa phương thực hiện chương trình bồi dưỡng giám đốc này, nhưng chủ yếu nhất hiện nay vẫn là do một số trường đại học đảm nhận. Việc cải tiến chương trình và phương pháp đào tạo giám đốc đang được đặt ra cho các ngành và các cấp hiện nay.

3.2. PHÂN CẤP, PHÂN QUYỀN VÀ ỦY QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

3.2.1. Phân cấp trong quản trị doanh nghiệp

3.2.1.1. Thực chất của phân cấp .

Thực chất của sự phân cấp là phân chia quyền hành quản trị giữa quản trị viên cấp cao, quản trị viên cấp trung gian và quản trị viên cấp cơ sở. Phân cấp quản trị có thể được thực hiện ở mức độ cao (rộng) hoặc mức độ thấp (hẹp) phụ thuộc vào nhiều yếu tố.

3.2.1.2. Các yếu tố quyết định mức độ phân cấp

- Giá trị của các quyết định trong doanh nghiệp: giá trị về kinh tế tài chính và các giá trị khác như uy tín doanh nghiệp.

- Các lĩnh vực của quyết định trong doanh nghiệp. Các quyết định có thể là kế toán, tài chính, đề bạt, tổ chức... Nếu một cơ sở ở dưới được quyền ra quyết định ở nhiều lĩnh vực thì ở đây có sự phân cấp mạnh mẽ.

- Cấp bậc của các cấp có quyền ra quyết định: nếu các cấp dưới có quyền ra quyết định quản trị thì phân cấp mạnh.

- Sự kiểm soát đối với các quyết định: sự kiểm soát nếu thường xuyên, chặt chẽ, chi tiết thì sự phân cấp thấp, ngược lại sự kiểm soát ít thường xuyên và chỉ trên thành quả cuối cùng thì phân cấp mạnh mẽ.

- Nhu cầu thống nhất chính sách: mỗi tổ chức là một thể thống nhất và có những chiến lược riêng của nó, do vậy phải cân đối giữa phân cấp và sự thống nhất đó.

- Nhu cầu phải quyết định nhanh chóng và kịp thời.

- Trình độ của các nhà quản lý ở cấp cơ sở.

- Tình trạng phân tán của tổ chức và phương tiện liên lạc.

- Xu hướng và động thái phát triển của tổ chức: tùy theo hai yếu tố này mà nên phân cấp hay không. Nếu tổ chức muốn phát triển trong thời gian ngắn thì nên quản trị theo cách tập quyền (không phân cấp). Sự phân cấp chỉ hữu hiệu trong động thái bình thường. Còn nếu trong động thái phát triển nhanh thì sự phân cấp có thể gây ra những rủi ro.

- Cơ chế quản lý kinh tế của chính quyền: những biện pháp, cách thức mà Nhà nước áp dụng để điều tiết hoạt động kinh tế. Cơ chế có thể là những chính sách thuế, vốn pháp định.

- Triết lý quản trị của người lãnh đạo và lịch sử phát triển của tổ chức .

3.2.1.3. Nội dung phân cấp quản trị

Trong doanh nghiệp thường có 3 cấp quản trị. Cấp doanh nghiệp, cấp đơn vị thành viên và cấp bộ phận chức năng (cấp phân xưởng). Nhà quản trị ở các cấp đều được giao một số nhiệm vụ, quyền hạn nhất định để quản trị trong phạm vi cấp của mình. Doanh nghiệp lớn có thể có nhiều cấp trung gian hơn.

Trong một tổ chức, để cho sự hợp tác của các thành viên có hiệu quả thì sự phân cấp quản trị còn phụ thuộc vào giới hạn tầm quản trị. Do đó, sự hạn chế về số người mà một người quản trị có thể giám sát hiệu quả ngay cả khi số người này thay đổi, theo từng hoàn cảnh, nên cần phải có các cấp trong tổ chức.

Tuỳ theo từng trường hợp cụ thể mà xác định tầm quản trị và số cấp quản trị thích hợp đáp ứng nâng cao hiệu quả quản trị. Những con số chính xác về việc xác định này tuỳ thuộc vào các biến số cơ bản (khả năng của người quản trị, khả năng của cấp dưới, sự phân bổ quyền hạn, sự rõ ràng của kế hoạch, tốc độ thay đổi kỹ thuật thông tin, các tiêu chuẩn mục tiêu...) và ảnh hưởng của chúng đến thời gian cần thiết cho việc quản trị hiệu quả.

3.2.1.4. Các lĩnh vực phân cấp quản trị

Tuỳ đặc điểm của từng doanh nghiệp mà phân cấp khác nhau. Trong kinh doanh, người ta phân biệt 7 lĩnh vực của sự phân cấp: sản xuất, tiếp thị, mua sắm, quản lý lao động, kế toán thống kê, tài chính, vận chuyển và kho bãi.

a) Sản xuất: Lĩnh vực này thường được phân cấp nhiều nhất và mạnh nhất (Ví dụ: Công ty GMC cho quyền các đơn vị cơ sở vẽ kiểu, sản xuất sản phẩm).

b) Tiếp thị: Phân cấp mạnh, phổ biến.

c) Mua sắm các yếu tố cần thiết cho sản xuất: trên thực tế ở nhiều đơn vị thì thường cơ quan chủ quản giữ lại quyền mua sắm các loại có giá trị lớn. Cấp cơ sở mua các loại có giá trị nhỏ mặc dù số lượng lớn.

d) Quản trị nhân sự: Các doanh nghiệp thường dè dặt ở lĩnh vực này. Lý do giữ lại không phân cấp là nhằm giữ chính sách thống nhất lao động ở doanh nghiệp. Thí dụ: cho nghỉ phép, chế độ lao động thông thường thì phân cấp cho đơn vị cơ sở nhưng khi trả lương thì phải thống nhất cho toàn doanh nghiệp về chế độ lương.

e) Lĩnh vực kế toán thống kê: Phần lớn các doanh nghiệp lớn trên thế giới không phân cấp cho các cơ sở cấp dưới trong lĩnh vực này.

f) Lĩnh vực tài chính: Xu hướng phân cấp cũng rất hạn chế.

g) Vận chuyển và kho bãi: Nếu cơ sở rải rác ở nhiều nơi thì lĩnh vực phân cấp mạnh. Nhưng nếu đơn vị ở tập trung thì xu hướng là không phân cấp. Yếu tố chính là yếu tố địa dư.

3.2.2. Phân quyền

3.2.2.1. Khái niệm

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

Quyền hành là năng lực quyết định, chỉ huy, cưỡng bức, khen thưởng, trừng phạt hay ra lệnh đối với cấp dưới và trông đợi sự tiến hành của họ. Tuy nhiên chỉ gọi là quyền hành khi nó là một quyền hành hợp pháp, chính đáng.

Phân quyền là quyền hành trong quản trị được phân cho từng cấp, từng người, tùy chức vị, địa vị, khả năng và kinh nghiệm thực tế. *Mục đích của việc phân quyền quản trị chủ yếu là nhằm tạo điều kiện cho các tổ chức đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của tình hình.*

3.2.2.2. Lợi ích của việc phân quyền

Cho phép nhà quản trị cấp cao có nhiều thời gian hơn cho các công việc quan trọng như phát triển chiến lược và các kế hoạch của tổ chức. Các nhà quản trị cấp thấp hơn sẽ giải quyết các công việc sự vụ hằng ngày, và những vấn đề thường xuyên, quen thuộc. Nếu không phân quyền, mọi việc đều phải đưa cho nhà quản trị cấp cao nhất quyết định thì sẽ chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của thực tế. Bởi vì cấp dưới thường gần các hoạt động tác nghiệp cụ thể hơn những nhà quản trị cấp cao nên họ có thể nắm bắt tốt hơn tất cả các sự việc. Sự hiểu biết này làm cho họ có khả năng đưa ra các quyết định nhanh chóng. Khoản thời gian đáng giá có thể bị mất khi cấp dưới bị kiểm soát mọi thứ bởi cấp trên.

Việc phân quyền rất cần thiết khi doanh nghiệp có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn.

Phát triển khả năng quản lý của những nhà quản trị cấp dưới. Theo Jack Welch - chủ tịch của GE, thì phân chia quyền hành sẽ giúp chuẩn bị các nhà quản trị cho các vị trí cao hơn, cần các kỹ năng phán quyết tốt hơn và gia tăng trách nhiệm.

Phân tán quyền lực nuôi dưỡng một bầu không khí định hướng mục tiêu. lành mạnh trong nhân viên.

Không có một sự tập trung hay phân quyền tuyệt đối trong tổ chức. Không một nhà quản trị nào có thể đưa ra tất cả các quyết định, thậm chí trong một nơi mà sự tập trung hoá rất cao. Sự phân quyền tuyệt đối trong tổ chức sẽ không cần những nhà quản trị cấp cơ sở và cấp trung gian. Vì thế, luôn tồn tại trong tổ chức một mức độ nào đó của tập trung và phân chia quyền hành. Trong hầu hết các tổ chức một vài nhiệm vụ được tập trung (như hệ thống tiền lương, mua sắm, các chính sách nguồn nhân lực) và những nhiệm vụ khác thì phân tán (như marketing và sản phẩm).

3.2.2.3. Những chú ý khi phân quyền

Phân quyền là một tất yếu. Người chỉ huy không thể làm tất cả mọi việc. Nói một cách khác họ không thể bao biện, ôm đồm làm thay công việc của người khác, của cấp dưới.

Phân quyền không có nghĩa là chia quyền, chia sẻ quyền lực đến mức người lãnh đạo cấp cao trong tổ chức không biết cấp dưới có những quyết định quan trọng gì. Vì nếu vậy người lãnh đạo, chỉ huy không còn là người lãnh đạo chỉ huy nữa.

Phân quyền phải đi đôi với việc xác định rõ mối quan hệ giữa: nhiệm vụ- quyền hạn, trách nhiệm và quyền lợi. Mối quan hệ này phải được quy định rõ ràng

3.2.2.4. Những yếu tố xác định mức độ phân quyền

- Giá trị của quyết định càng lớn thì càng đòi hỏi được ban hành ở cấp cao (giá trị về kinh tế, tài chính, uy tín...)
- Nhu cầu thống nhất trong chính sách: nếu không cần thống nhất thì cấp dưới linh động, tức phân quyền mạnh ngược lại làm phân quyền giảm và gia tăng tập quyền.
- Quy mô doanh nghiệp càng lớn, quyết định cần ban ra càng nhiều và các cương vị phải đặt ra càng nhiều, thì việc phối hợp chúng càng phức tạp.

Trong các tổ chức có quy mô lớn, tầm quan trọng của sự nhất trí theo chiều ngang cùng với sự nhất trí theo chiều dọc. Do đó phải phân quyền cho những bộ phận cần thiết và có thể.

- Triết lý quản trị của lãnh đạo và lịch sử phát triển của doanh nghiệp.
- Trình độ các nhà quản trị cấp cơ sở.
- Cơ chế kiểm soát

3.2.3. Ủy quyền

3.2.3.1. Khái niệm ủy quyền

Ủy quyền là giao một phần công việc cho người dưới quyền chịu trách nhiệm thi hành và đồng thời giao cho họ quyền hành tương xứng với trách nhiệm được giao.

3.2.3.2. Sự cần thiết của ủy quyền

Trong thời đại ngày nay, công việc của cấp chỉ huy ngày một nhiều, quan trọng có, ít quan trọng hoặc không quan trọng cũng có. Nếu phải vùi đầu vào những việc ít hoặc không quan trọng thì sẽ bỏ qua những việc quan trọng gây thiệt hại rất nhiều cho tổ chức. Chính vì thế:

- Ủy quyền giúp cho người chỉ huy cấp cao có thời gian tập trung sức lực và suy nghĩ cho những vấn đề quan trọng, chủ yếu trong quản lý, giải phóng họ khỏi những công việc ít quan trọng.
- Tạo niềm tin cho người được ủy quyền. Trong quá trình ủy quyền, cấp trên phải gần gũi, giúp đỡ, nâng cao trình độ cho họ, xây dựng và củng cố niềm tin đối với cấp trên và đối với chính họ. Ủy quyền theo nghĩa này cũng có nghĩa là xây dựng, phát triển đội ngũ lãnh đạo chỉ huy các cấp.

Trong nhiều cuộc phỏng vấn, một số quản trị viên hàng đầu nói rằng họ gặp khó khăn trong việc đề cử người sẵn sàng nhận trách nhiệm. Trái lại, những người dưới quyền lại nói rằng thủ trưởng của họ dường như muốn tự giải quyết hết mọi việc hoặc là thủ trưởng không giao cho họ quyền hành tương xứng với trách nhiệm hoặc là thủ trưởng lúc nào cũng bận rộn

không gặp được đề hỏi về những việc quan trọng. Cả hai quan điểm đều đúng ở một mức độ nào đó.

Ta tưởng sự uỷ quyền có vẻ đơn giản nhưng thực tế lại rất khó khăn phức tạp đòi hỏi thời gian và cố gắng để phân tích vấn đề uỷ quyền một cách cặn kẽ. Giao việc cho người dưới quyền sao cho công việc được giao được hoàn thành theo đúng ý muốn, phải dựa vào một số những kỹ thuật được xác định rõ mà nhiều khi bị bỏ qua hoặc được quan tâm không đúng mức.

Trong một doanh nghiệp, bầu không khí có ảnh hưởng rất lớn đến sự uỷ quyền. Nếu bầu không khí đó thuận lợi, mọi người làm việc ăn ý với nhau, tin tưởng lẫn nhau, chăm lo cho nhau, nhắc nhở nhau một cách thân tình thì sự uỷ quyền sẽ rất dễ dàng. Trái lại, sự uỷ quyền sẽ gặp khó khăn, trong trường hợp này, cấp chỉ huy và những người dưới quyền phải xem xét lại, chỉnh đốn lại các mối quan hệ nhân sự để làm cho sự uỷ quyền được dễ dàng.

Sự uỷ quyền không phải là một việc làm đơn giản, nó là một nghệ thuật của quản trị sao cho công việc giao được hoàn thành theo ý muốn và do đó phải dựa vào một kỹ thuật nhất định. Sự khó khăn của uỷ quyền còn xuất phát từ những yếu tố tâm lý của người uỷ quyền và người được uỷ quyền.

Uỷ quyền là một tất yếu, nhưng uỷ quyền đến đâu? Uỷ quyền những công việc gì? Và tại sao chỉ huy cấp cao không uỷ quyền nhiều hơn? Tất cả căn cứ vào:

- Khả năng của người uỷ quyền và người được uỷ quyền (cấp trên và dưới).
- Điều kiện, phương tiện cần thiết cho uỷ quyền.
- Công việc uỷ quyền.
- Tâm lý của người uỷ quyền và người được uỷ quyền.
- Do thời gian hạn hẹp, tự cấp trên làm lấy sẽ nhanh chóng hơn là nghiên cứu tìm người uỷ quyền, hướng dẫn họ thực thi công việc.

Từ những lý do trên cho thấy uỷ quyền là cần, nhưng thực hiện uỷ quyền lại là vấn đề nan giải, nếu uỷ quyền quá nhiều có thể cấp dưới làm không có thời gian để học hỏi, tìm hiểu thực tế thêm. Tập thể người dưới quyền cũng bị thiệt thòi vì không được tạo cơ hội để thử sức mình, nâng cao năng lực, trình độ, năng suất lao động, hiệu suất công tác bị giảm sút và không gây được niềm tin lẫn nhau.

Vì vậy, uỷ quyền không phải là giao các mảng công việc một cách chung chung hoặc thoái thác trách nhiệm người chỉ huy (phải làm việc đó hoặc không muốn làm việc đó) mà là việc cân đối lượng công việc giữa các thành viên của tổ chức. Uỷ quyền cũng bao gồm cả yếu tố rủi ro. Một công việc không thể hoàn thành tốt nếu như người chỉ huy tự làm. Muốn cộng sự làm tốt, chỉ huy phải truyền đạt kinh nghiệm, như vậy là người được uỷ quyền đã nắm được ý đồ, bí quyết và chuyên môn của người chỉ huy. Nhưng điều đó không có mâu thuẫn gì với yêu cầu tăng uỷ quyền trong quản trị tổ chức. Uỷ quyền tạo được ý kiến mới, cách làm mới hay hơn. Người lãnh đạo, chỉ huy giỏi phải uỷ quyền nhiều để tạo ra một đội ngũ chuyên

gia đối phó được với mọi thử thách để khi phải ngừng việc vì tai nạn, ốm đau bất thường, người lãnh đạo cũng không lo rối loạn trong tổ chức.

Đối với người được uỷ quyền, khi người chỉ huy cấp cao uỷ quyền làm việc gì đó, đừng nghĩ mình là người đứng và duy nhất để thực hiện. Phải kiềm chế ước mong gây ấn tượng được uỷ quyền trước nhu cầu chọn người thích hợp để uỷ quyền của cấp trên.

3.2.3.3. Quy trình uỷ quyền

Để uỷ quyền có hiệu quả cần sử dụng kỹ thuật uỷ quyền nhất định thích hợp với đặc điểm của tổ chức. Sau đây sẽ giới thiệu khái quát quy trình của sự uỷ quyền theo các bước:

Bước 1 : Xem xét các công việc cần uỷ quyền và không cần uỷ quyền: Đó là những phận sự và hoạt động mà một người cấp trên muốn người khác làm cho mình. Chẳng hạn, một người chỉ huy muốn có một bức thư đánh máy, ông ta giao nhiệm vụ đó cho thư ký. Trước khi uỷ quyền ông ta đã cân nhắc kỹ nội dung bức thư này cô thư ký có thể biết được.

Bước 2: Chọn người uỷ quyền : Đó là sự chuyển giao quyền hành chính thức để một người hành động thay một người khác. Trước khi chọn người để uỷ quyền, người uỷ quyền cần phải cân nhắc các vấn đề sau:

- Ai sẵn sàng nhận thử thách? Nên giao cho ai? Ai không nên giao? Ai hội đủ kỹ năng cần thiết?
- Công việc uỷ quyền có cần kinh nghiệm trước đó không? Có cần người giàu kinh nghiệm mang lại cho nhóm sức mạnh chiều sâu lớn hơn không?
- Nếu thời gian cho phép, công việc uỷ quyền có thể là bài tập huấn luyện cho một nhóm hoặc một cộng sự không?
- Cần các phẩm chất cá nhân đặc biệt nào, ai có những phẩm chất này?
- Có cần nhiều người không, nếu có, họ sẽ cùng nhau làm việc như thế nào?
- Có phải công việc được uỷ quyền ngược lên không?
- Sẽ phải theo dõi tiến độ và đánh giá kết quả như thế nào?

Bước 3 : Thực hiện sự uỷ quyền. Uỷ quyền mới là bước đầu, thực hiện uỷ quyền mới là cơ bản. Thực hiện sự uỷ quyền chia làm 3 giai đoạn lớn trong tiến trình uỷ quyền đó là:

(1) Diễn giải cho người được uỷ quyền

Giai đoạn diễn giải cho người được uỷ quyền gồm:

- Xác định các thông số cơ bản, chi tiết công việc, thời hạn hoàn tất, tài liệu, điều kiện khác.
- Giải thích các kết quả mong đợi.
- Cho họ tự do quyết định phương pháp thực hiện nhiệm vụ, nhưng yêu cầu họ giải thích kế hoạch thực hiện .

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

- Kiểm tra xem họ có hiểu các yêu cầu không, khuyến khích thảo luận, gợi ý cách tiếp cận có thể có.

- Đề xướng nhưng đừng đề cao phương pháp tiếp cận của chỉ huy. Hãy tỏ ra nhiệt tình nhận được sự cam kết hoặc đồng ý.

- Phải tỏ ra thực tế về các ước vọng của người uỷ quyền. Đừng đánh giá thấp các khó khăn, tuy nhiên phải đặt ra những mục tiêu thử thách.

- Vạch rõ nhu cầu mọi người sẽ được đáp ứng. .

(2) Theo dõi tiến độ

Trong quá trình thực hiện uỷ quyền, người uỷ quyền nên để cho người được uỷ quyền tiến hành công việc, không nên can thiệp. Cần khích lệ người được uỷ quyền làm theo cách riêng của mình một cách sáng tạo, độc lập. Nhưng đồng thời phải theo dõi và cảnh giác với những dấu hiệu cho thấy có trục trặc nhưng sẵn sàng cho **phép** có thể có sai phạm nhỏ. Người uỷ quyền chỉ can thiệp, nếu người được uỷ quyền không thấy các sai lầm hay khả năng mắc phải sai lầm có thể xảy ra. Người uỷ quyền không **đứng** ngoài cuộc mà sẵn sàng giúp đỡ, khuyến cáo hay khích lệ, nhưng tránh tự mình làm công việc. Chỉ thay đổi người được uỷ quyền trong các trường hợp cực đoan. Thường xuyên khuyến **khích** các cuộc thảo luận thân mật không nghi thức, hơn là sử dụng các **cuộc** họp chính thức về **người** được uỷ quyền và việc uỷ quyền.

(3) Đánh giá kết quả

Công việc có tạo ra **được** kết quả mong đợi không? Nếu nó thành công hãy khen ngợi, biểu dương và ghi nhận những người **có** liên quan. Nếu kết quả không như mong đợi, hãy đặt câu hỏi:

- Có phải do hiểu lầm với những người được uỷ quyền không?
- Cách thức thực hiện của người được uỷ quyền không đạt tiêu chuẩn?
- Chọn sai người được uỷ quyền?
- Sai phạm có thể **ngăn** ngừa được không?

- Phải để mọi người liên hệ học hỏi kinh nghiệm này. Sau cùng, không nên trách cứ người được uỷ quyền nơi công cộng, với thượng cấp hay đồng nghiệp, phải tự mình nhận trách nhiệm.

3.2.3.4. Điều kiện để uỷ quyền có hiệu quả

Để đảm bảo uỷ quyền có hiệu quả phải chú ý 6 điểm sau:

a) Biện pháp

Có những biện pháp kiểm soát rõ ràng không? Cho toàn bộ tổ chức hay từng bộ phận?

b) Cơ cấu tổ chức

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức có được phác họa cẩn thận và rõ ràng không? Có được giải thích đồng nhất không?

Mọi người có hiểu rõ các tuyến chỉ huy trực tiếp không?

Mối quan hệ giữa ban điều hành trực tiếp và ban tham mưu có được mọi người hiểu rõ không?

c) Bản mô tả chức năng - nhiệm vụ

- Các chức năng - nhiệm vụ của tổ chức có được mô tả rõ ràng và chi tiết không?

- Người nắm giữ các chức vụ có hiểu những nhiệm vụ của mình hay không? Bản mô tả chức năng - nhiệm vụ có được cập nhật không?

d) Những tiêu chuẩn đánh giá việc hoàn thành công việc

Những tiêu chuẩn đánh giá công việc của các vị trí chức vụ có được triển khai hay không?

Những tiêu chuẩn đó có giúp cho người phụ trách tự đánh giá được không?

e) Đánh giá định kỳ mức độ hoàn thành công việc

Kế hoạch đánh giá có hệ thống không? Có sự xét duyệt lại thường xuyên cách đánh giá toàn bộ tổ chức và từng bộ phận không?

f) Ủy quyền

Sự ủy quyền có thực sự giải phóng cấp chỉ huy để tập trung lo các việc quan trọng hơn không?

Sự ủy quyền có tác dụng nâng cao trình độ và năng lực của người dưới quyền không?

Những kỹ thuật ủy quyền có hiệu quả được vận dụng đạt mức độ nào?

5. Những điều cần chú ý về ủy quyền

Chúng ta đã nghiên cứu phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong doanh nghiệp, đây là ba phạm trù khác nhau, nhưng chúng có quan hệ mật thiết với nhau. Phân quyền là giao quyền cho người chỉ huy cấp dưới. Ủy quyền là giao một phần việc của người chỉ huy cấp trên cho người chỉ huy cấp dưới làm. Như vậy phân cấp, phân quyền mang tính chất tập thể còn ủy quyền mang tính chất cá nhân.

Chỉ ủy quyền khi có thực quyền đó. Có thể thu hồi sự ủy quyền. Sự ủy quyền không bao gồm thoái thác trách nhiệm, ủy quyền xong không có nghĩa là hết trách nhiệm.

3.3. HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

3.3.1. Hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp

Thông thường, mục tiêu được coi như kết quả của các quyết định. Nó là sự diễn tả một tình trạng mong muốn trong tương lai của doanh nghiệp.

3.3.1.1. Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp

Việc xác định hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp được tiếp cận theo nhiều cách:

- a. Theo cách tiếp cận có tính chất thứ bậc, người ta cho rằng doanh nghiệp có các mục tiêu:
 - Mục tiêu bao trùm
 - Mục tiêu trung gian (chiến thuật).
 - Mục tiêu điều kiện
- b. Theo cách tiếp cận với thời gian, mục tiêu doanh nghiệp gồm:
 - Mục tiêu dài hạn (từ 3 năm trở lên)
 - Mục tiêu trung hạn (từ 1-3 năm)
 - Mục tiêu ngắn hạn (dưới 1 năm)
- c. Theo cách tiếp cận với các nội dung của một quá trình kinh doanh, người ta có thể phân loại mục tiêu của doanh nghiệp một cách cụ thể hơn:
 - Mục tiêu mang tính chất tiền tệ: Tăng lợi nhuận; Tăng doanh thu; Hạ chi phí; Tăng khả năng chi trả; Bảo toàn vốn kinh doanh
 - Các mục tiêu không mang tính chất tiền tệ: Tăng tỷ trọng thị phần; Sự phát triển của doanh nghiệp; Sức mạnh và uy lực doanh nghiệp; Sự độc lập; Phục vụ khách hàng; Cải tiến chất lượng
- d. Theo cách tiếp cận các lĩnh vực, ta có các loại mục tiêu sau:
 - Mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp: Doanh nghiệp phải phấn đấu đạt được 3 mục tiêu kinh tế cơ bản như sau:
 - *Mục tiêu lợi nhuận.* Đây là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp. Đã đi vào kinh doanh, doanh nghiệp phải phấn đấu đạt lợi nhuận tối đa. Lợi nhuận tối đa sẽ tạo mọi điều kiện cho doanh nghiệp phát triển sản xuất kinh doanh, làm tốt nghĩa vụ đóng góp theo luật định và tạo nguồn lg thu nhập cho những người lao động. Tuy nhiên, không phải mọi doanh nghiệp đều có thể đạt lợi nhuận tối đa, mà có doanh nghiệp đặt mục tiêu có lợi nhuận hoặc đạt lợi nhuận hợp lý.
 - *Mục tiêu phát triển doanh nghiệp.* Nhiều doanh nghiệp ở các nước trên thế giới coi đây là mục tiêu kinh tế lâu dài, thậm chí họ coi lợi nhuận cao nhất cũng là mục tiêu phát triển doanh nghiệp. Tuy nhiên, mục tiêu lợi nhuận là mục tiêu phát triển doanh nghiệp gắn chặt với nhau tạo điều kiện tăng thu nhập về lâu dài.
 - *Mục tiêu sản xuất khối lượng hàng hoá và dịch vụ tối đa thoả mãn các yêu cầu của xã hội.* Đây vừa là mục tiêu vừa là phương tiện để đạt được 2 mục tiêu trên. Tuy nhiên, ở những doanh nghiệp không được và không thể đặt mục tiêu lợi nhuận là cơ bản thì mục tiêu này lại trở nên quan trọng hàng đầu.
 - Mục tiêu xã hội (mục tiêu không kinh tế) : Mục tiêu xã hội bao gồm các lĩnh vực chủ yếu sau:

- Bảo vệ và thoả mãn nhu cầu về quyền lợi của mọi thành viên trong doanh nghiệp mình như thu nhập, khát vọng cá biệt về uy thế, thăng tiến, tự lập ổn định việc làm . . .
- Bảo vệ quyền lợi của bạn hàng, của người tiêu dùng. Thể hiện công tác chăm lo xã hội, từ thiện, an ninh...
- Bảo vệ môi trường, sử dụng tiết kiệm các nguồn tài nguyên thiên nhiên. Đây là mục tiêu rất quan trọng. Tuy nhiên, nó là một vấn đề mới và khó khăn đối với doanh nghiệp, phần lớn các doanh nghiệp ở ta chưa được làm quen. Hơn nữa, để thực hiện mục tiêu này đòi hỏi phải có đầu tư, thậm chí đầu tư lớn để xử lý những nhu cầu nước thải, độc hại, hệ thống xả khói bụi...
- Mục tiêu chính trị: Các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước phải đảm bảo xây dựng được một đội ngũ những người lao động có phẩm chất, tư cách đạo đức, có giác ngộ chính trị, có phong cách và thói quen lao động công nghiệp để xứng đáng là lực lượng lao động tiên tiến, có tổ chức, có kỷ luật, có trình độ khoa học phục vụ chủ trương công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Tóm lại nhà kinh doanh phải biết kết hợp tất cả các mục tiêu trên và hoàn thành một cách đồng bộ. Tuy nhiên xung quanh từng điều kiện cụ thể có thể phải xác định mục tiêu ưu tiên.

3.3.1.2. Phân tích hệ thống mục tiêu

Khi hoạch định mục tiêu cho hoạt động kinh doanh, nhà quản lý phải phân tích các yếu tố ngoại lai tác động. Ngoài ra, bản thân các mục tiêu đề ra cũng có những mối quan hệ tác động lẫn nhau. Có 3 xu hướng tác động giữa các mục tiêu:

a) *Khuynh hướng đồng thuận*: Tức là việc thực hiện một mục tiêu nào đó sẽ dẫn đến đạt được các mục tiêu khác. Loại mục tiêu này doanh nghiệp cần nỗ lực để khai thác. Chẳng hạn, nếu đạt mục tiêu hạ thấp chi phí sẽ dẫn đến việc đạt mục tiêu lợi nhuận.

b) *Khuynh hướng đối nghịch*: Tức là việc theo đuổi mục tiêu này có thể làm thất bại các mục tiêu khác. Chẳng hạn, nếu đặt mục tiêu hạ thấp chi phí sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu tăng thu nhập cho người lao động

c) *Khuynh hướng vô can*: Có những mục tiêu mà khi thực hiện nó mà không ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu khác.

3.3.1.3. Hoạch định mục tiêu

Khi hoạch định mục tiêu doanh nghiệp cần chú ý:

- Phân tích các yếu tố khách quan tác động đến tình hình kinh doanh
- Xác định số lượng mục tiêu phù hợp với thời kỳ kinh doanh, phân tích mối quan hệ giữa các mục tiêu
- Đề ra thứ bậc mục tiêu

- Xác định đúng đắn các mục tiêu bao trùm, mục tiêu trung gian và mục tiêu điều kiện.
- Cần cụ thể hoá các mục tiêu để dễ so sánh, phân tích tình hình thực hiện.

Hệ thống mục tiêu hay còn gọi là một bộ mục tiêu của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định, không chỉ là căn cứ cho các quyết định ngắn hạn mà còn là cơ sở để hoạch định chiến lược.

3.3.2. Hoạch định chiến lược

Một nhiệm vụ rất cơ bản của quản trị doanh nghiệp là việc phát triển chiến lược vì ngày càng có nhiều vấn đề đặt ra liên quan đến quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Chẳng hạn như sự bão hoà thị trường, sự thay đổi các quan niệm giá trị, công nghệ mới cũng như vấn đề liên minh khu vực toàn cầu và vấn đề môi trường. Trước hết, quản trị doanh nghiệp phải nắm bắt được các vấn đề đó làm tiền đề cho việc hoạch định chiến lược.

Chiến lược được hiểu là những định hướng kinh doanh, những phương pháp hay sự lựa chọn và các khả năng để giải quyết các vấn đề kinh doanh đặt ra. Một chiến lược phải được phát triển một cách có hệ thống để có thể ứng phó với sự thay đổi của môi trường.

3.4.2.1. Các cấp chiến lược

- Chiến lược cấp doanh nghiệp

Chiến lược cấp Doanh nghiệp bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng quản lý các Doanh thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên này; Xác định một cơ cấu mong muốn của sản phẩm, dịch vụ, của các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia kinh doanh; xác định ngành kinh doanh (hoặc các ngành kinh doanh) mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành mỗi ngành cần được kinh doanh như thế nào (thí dụ: liên kết với các chi nhánh khác của công ty hoặc kinh doanh độc lập...)

- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tập trung vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ của Doanh nghiệp trong ngành kinh doanh hoặc là một kết hợp sản phẩm thị trường mà Doanh nghiệp tham gia kinh doanh. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà doanh nghiệp lựa chọn để nhấn mạnh, các thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành.

- Chiến lược chức năng

Tập trung vào việc quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp và của mỗi đơn vị thành viên. Các chiến lược chức năng được phát triển nhằm thực hiện thành công chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và từ đó thực hiện thành công chiến lược cấp doanh nghiệp.

3.3.2.2. Nội dung hoạch định chiến lược

- Xác định sứ mạng, mục tiêu chiến lược
- Phân tích môi trường bên ngoài, để tìm ra cơ hội nguy cơ
- Phân tích môi trường bên trong để xác định điểm mạnh và yếu của doanh nghiệp
- Trên cơ sở sứ mạng, mục tiêu, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ doanh nghiệp tiến hành phân tích và quyết định chiến lược

Có thể coi quy trình dự thảo chiến lược được chia thành 2 giai đoạn chủ yếu:

Giai đoạn (A): Phân tích tình hình thực trạng của doanh nghiệp tức là trả lời câu hỏi "chúng ta đang ở đâu?".

Giai đoạn (B): là giai đoạn dự thảo các chiến lược, tức là trả lời câu hỏi: "Chúng ta muốn tới đâu và bằng cách nào?"

3.3.3. Hoạch định kế hoạch

3.3.3.1. Các loại kế hoạch

a. Theo thời gian: có thể chia kế hoạch thành

- Kế hoạch dài hạn
- Kế hoạch trung hạn
- Kế hoạch ngắn hạn

b. Theo cấp độ

- Kế hoạch chiến lược
- Kế hoạch chiến thuật
- Kế hoạch tác nghiệp

c. Theo mức độ chi tiết của kế hoạch ta có

- Kế hoạch "thô": Đề cập có tính chất định hướng
- Kế hoạch "tinh": Là loại kế hoạch được lập chi tiết cho đến từng bộ phận nhỏ.

d. Theo lĩnh vực hoạt động

- Kế hoạch tổng thể
- Kế hoạch bộ phận: Loại kế hoạch này gắn liền với từng lĩnh vực kinh doanh như: Kế hoạch Marketing, kế hoạch sản xuất, kế hoạch nhân sự...

3.3.3.2. Nội dung cơ bản của bản kế hoạch

Kế hoạch kinh doanh là một văn kiện. Văn kiện này cần phải có đầy đủ các mục theo yêu cầu và được trình bày theo qui định thống nhất.

Mẫu bản kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng Thế giới Công ty tài chính quốc tế (IFC)-Ngân hàng Thế giới đã đưa ra hướng dẫn cụ thể trong việc lập kế hoạch kinh doanh dành cho các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ. Theo hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh của IFC, Ngân hàng Thế giới, bản kế hoạch kinh doanh thường có 7 phần. Các nội dung cơ bản như sau:

1. Phần giới thiệu

Phần giới thiệu cho kế hoạch kinh doanh - gồm trang bìa, tóm tắt ý chính, và mục lục - quyết định ấn tượng đầu tiên mà người lập kế hoạch tạo ra cho người đọc. Trong nhiều trường hợp, các phần giới thiệu, đặc biệt là phần tóm tắt, sẽ quyết định liệu người đọc có đọc nốt phần còn lại kế hoạch hay không. Ngoài ra, phần mục lục thể hiện cách người lập kế hoạch kinh doanh tổ chức toàn bộ kế hoạch của mình. Vì lý do này, tất cả các phần để giới thiệu phải được soạn thảo tốt nhất cả về hình thức và nội dung.

Một kế hoạch phác thảo tốt nếu được bố cục một cách thiếu chuyên nghiệp sẽ đưa đến cho người đọc một ấn tượng mạnh mẽ về trình độ nghiệp vụ và khả năng của người lập kế hoạch. Trang bìa phải có đầy đủ thông tin thích hợp, phần tóm tắt của kế hoạch phải thuyết phục được người đọc là toàn bộ kế hoạch rất đáng xem, và phần mục lục phải giúp người đọc dễ dàng định hướng được kế hoạch.

2. Mô tả hoạt động kinh doanh

Dù người lập kế hoạch kinh doanh đang muốn tìm vốn hay chỉ đơn thuần phát triển một tài liệu dù nội bộ, vẫn cần có khả năng diễn đạt rõ ràng hình ảnh công ty. Phần mô tả hoạt động kinh doanh chính là cái nhìn chiến lược về công ty, và bao gồm: đơn vị kinh doanh là ai, cung cấp sản phẩm gì, thị trường nào hướng tới, và tại sao việc kinh doanh có thể có lợi nhuận.

Có quá nhiều chủ doanh nghiệp mắc lỗi hoạt động mà không có một cái nhìn chiến lược, lý do cản trở khả năng tăng trưởng và phát đạt của doanh nghiệp. Một chủ doanh nghiệp không có cái nhìn chiến lược sẽ khó có thể miêu tả rõ ràng hoạt động kinh doanh của mình và sẽ rơi vào tình trạng miêu tả dài dòng, lan man, có những cụm từ hay các biệt ngữ không thể hiểu được. Một mô tả dễ hiểu và súc tích về công ty sẽ không chỉ giúp kế hoạch kinh doanh, mà còn hỗ trợ cho người lập kế hoạch trong bất cứ tình huống lệ thường khác - từ việc bắt đầu một quan hệ đến việc thực hiện những cuộc gọi tiếp cận một tờ báo cho một cuộc phỏng vấn. Một phần mô tả hoạt động kinh doanh tiêu biểu bao gồm:

- Tổng quan về ngành kinh doanh
- Luận bàn về công ty
- Miêu tả sản phẩm/ dịch vụ
- Định vị
- Chiến lược giá cả

3. Thị trường

Phần này sẽ cung cấp những số liệu thực tế để thuyết phục nhà đầu tư, đối tác tiềm năng hoặc người đọc, là công việc kinh doanh sẽ thu hút nhiều khách hàng trong một ngành kinh doanh đang phát triển và có thể đảm bảo doanh số bán ra bất chấp cạnh tranh. Đây là một trong những phần quan trọng nhất của kế hoạch kinh doanh, trong đó có xem xét đến quy mô của thị trường hiện tại và xu hướng phát triển của thị trường. Phần này đòi hỏi phải nghiên cứu một cách kỹ lưỡng. Nhiều phần tiếp theo trong kế hoạch kinh doanh như phần sản xuất,

tiếp thị và tổng số vốn cần có, đều sẽ phải dựa trên dự báo về doanh số bán ra được đề cập đến trong phần này.

- Khách hàng
- Quy mô và xu hướng thị trường
- Cạnh tranh
- Doanh số ước tính

4. Phát triển và sản xuất

Trong phần này, cần mô tả hiện trạng sản phẩm và dịch vụ cùng với kế hoạch để phát triển hoàn thiện chúng. Đây cũng là phần giúp người đọc bản kế hoạch kinh doanh làm quen với cách thức tạo ra sản phẩm và cách thức phục vụ khách hàng.

Phần này phải có đủ chi tiết về chi phí phát triển sản phẩm, địa điểm và yêu cầu nhân công. Phần này cũng cần lập một số mẫu báo cáo tài chính, bao gồm chi phí hoạt động, giá vốn hàng hoá, và lưu chuyển tiền tệ.

- Hiện trạng phát triển sản phẩm
- Chu trình sản xuất
- Chi phí phát triển
- Yêu cầu về nhân công
- Các yêu cầu về chi phí và vốn

5. Bán hàng và marketing

Trong bản kế hoạch kinh doanh, phần này sẽ nêu rõ chiến lược và các thủ thuật sẽ sử dụng để khiến khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Bán hàng và marketing thường là một khâu có sự liên kết lỏng lẻo trong nhiều bản kế hoạch kinh doanh, vì vậy nên dành thời gian thích đáng cho phần này. Một kế hoạch bán hàng và marketing vững mạnh sẽ giúp người lập kế hoạch kinh doanh định hướng rõ ràng và nó là một đảm bảo cho các nhà đầu tư tiềm năng tin rằng đây là một kế hoạch khả thi và có đủ các nguồn lực để xúc tiến bán các sản phẩm và dịch vụ của mình. Phần kế hoạch bán hàng và marketing sẽ gồm 3 mục chính:

- Chiến lược
- Phương thức bán hàng
- Quảng cáo và khuyến mại

6. Ban quản trị

Một ban quản lý tốt có thể bắt đầu thậm chí một ý tưởng tồi tệ nhất để đạt được thành công lớn. Thực tế cho thấy, người ta đã từng biết tới những đội ngũ lãnh đạo giỏi biến hoá từ ý tưởng kinh doanh này sang ý tưởng kinh doanh khác, liên tục xây dựng nên và điều hành những công ty rất hưng thịnh. Ngược lại, đội ngũ lãnh đạo kém thường không đủ khả năng xây dựng một doanh nghiệp thịnh vượng thậm chí từ một ý tưởng tuyệt vời nhất. Vì thế, phần trình bày về ban quản lý đã hoặc sẽ thành lập phải chứng tỏ được khả năng thành công của họ. Mỗi thành viên trong ban quản lý này hiển nhiên phải có tài năng và kinh nghiệm thích hợp

với công việc kinh doanh này, nhưng một yếu tố cũng rất quan trọng nữa là họ phải có những kỹ năng hỗ trợ lẫn nhau.

- Giới thiệu
- Quyền sở hữu
- Ban quản lý/ Ban Cố vấn
- Các dịch vụ hỗ trợ

7. Các vấn đề về tài chính

Phần các thông số về tài chính được sử dụng để giới thiệu, chứng minh và thuyết phục. Trong phần này, cần đưa ra những lập luận của mình và chứng minh tính khả thi của kế hoạch kinh doanh và ý tưởng đầu tư tốt của mình bằng các bảng và biểu mẫu tài chính. Trong phần này, cần đánh giá rủi ro liên quan đến dự án kinh doanh. Nếu viết một kế hoạch cho các nhà đầu tư, cần các phần sau:

- Các rủi ro
- Báo cáo thu chi tiền mặt
- Bảng cân đối tài sản
- Báo cáo thu nhập
- Yêu cầu đầu tư và lợi nhuận

Thậm chí nếu kế hoạch chỉ sử dụng như chỉ dẫn đối với việc phát triển kinh doanh, vẫn cần xây dựng bảng thu chi tiền mặt và báo cáo thu nhập để đo hiệu quả kinh doanh của công ty

3.4. QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU

3.4.1. Bản chất và vai trò của quản trị theo mục tiêu

3.4.1.1. Bản chất của quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu (MBO) là một hệ thống quản lý liên kết mục tiêu của doanh nghiệp với kết quả công việc của từng cá nhân và phát triển của tổ chức với sự tham gia của tất cả các cấp bậc quản trị

Quản trị theo mục tiêu - MBO (Management By Objectives) tức là quản trị thông qua việc xác định mục tiêu cho từng nhân viên và sau đó so sánh và hướng hoạt động của họ vào việc thực hiện và đạt được các mục tiêu đã được thiết lập. Mục đích của MBO là gia tăng kết quả hoạt động của tổ chức bằng việc đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua các mục tiêu của nhân viên trong toàn bộ tổ chức.

Bản chất của MBO là thiết lập mục tiêu có sự tham gia, lựa chọn chương trình hành động và ra quyết định. Một phần quan trọng của MBO là đo lường và so sánh về hiệu suất thực tế của người lao động với các thiết lập tiêu chuẩn. Lý tưởng nhất là khi các nhân viên mình có được tham gia vào việc thiết lập mục tiêu, lựa chọn các kế hoạch và hành động để từ đó họ có nhiều khả năng để thực hiện đầy đủ trách nhiệm của mình.

Phương pháp quản trị theo mục tiêu (Management by Objectives - MBO) phản ánh rõ nét quá trình phát triển của quản trị Doanh nghiệp, từ quản trị mang tính chỉ huy theo chiều dọc với phương pháp quản trị theo thời gian (Management by Time - MBT) sang quản trị mục tiêu mang tính kết nối và cộng tác theo chiều ngang.

3.4.1.2. Vai trò của quản trị theo mục tiêu

- Đây là một phương pháp hỗ trợ các nhà quản lý trong việc lập kế hoạch chiến lược thống nhất và xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Từ đó, phát triển mối quan hệ gắn kết giữa mục tiêu công việc của nhân viên và mục tiêu công việc của cấp trên, từng cán bộ hiểu được giá trị đóng góp của công việc đang làm vào mục đích chung của tổ chức.

- Áp dụng MBO sẽ thay đổi quan niệm về giá trị và tiêu chuẩn của quản lý, chuyển hệ thống đánh giá hiệu quả công việc từ dạng theo thâm niên sang hệ thống đánh giá theo kết quả công việc. Cơ chế quản lý này khuyến khích sự cạnh tranh, từ đó tạo được động lực cho các nhân viên cam kết, đóng góp nhiều hơn.

- Cho phép xác lập thống nhất mục đích khi sử dụng hoặc xây dựng các công cụ quản lý như bản mô tả công việc (job description), đánh giá cán bộ (performance appraisal) và lập kế hoạch đào tạo, từ đó tăng cường sức mạnh tổng hợp.

- Sử dụng MBO sẽ cho phép cán bộ quản lý cũng như lãnh đạo tổ chức đánh giá chất lượng công việc của nhân viên dựa trên những nhiệm vụ/mục tiêu được giao. Sự chênh lệch giữa kết quả thực tế và kết quả kỳ vọng cùng với nguyên nhân của khoảng chênh lệch đó là cơ sở để xác định mức độ ưu tiên của các chương trình đào tạo. MBO cũng hỗ trợ việc xây dựng bản mô tả công việc thống nhất ở từng cấp độ về những khái niệm chung như mục tiêu, nhiệm vụ, quyền hạn, yêu cầu về trình độ . . . Đồng thời giúp chuẩn hoá một số qui trình và kỹ năng như nguyên tắc giao việc, thảo luận xác định mục tiêu, kỹ năng phản hồi, qui trình đánh giá cán bộ..., qua đó góp phần giảm bớt xung đột nhân sự và tạo cho nhân viên cảm giác được đối xử công bằng.

Tóm lại ưu điểm nổi bật của phương pháp này là giúp Doanh nghiệp nâng cao năng suất, hiệu quả và tối đa hoá được nguồn lực của Doanh nghiệp, nhất là nguồn lực con người, đồng thời cũng phá bỏ về cơ bản khái niệm "worklocation" (nơi làm việc), giải phóng năng lực và trí tuệ làm việc của người lao động.

Tuy nhiên để phát huy được ưu điểm của phương pháp này, các nhà quản trị cũng cần phải chú ý đến một số hạn chế của nó để có biện pháp và kế hoạch khắc phục. Đó là:

- Sự thay đổi của môi trường có thể tạo ra các lỗ hổng trong mục tiêu đã được thiết lập. .

- Tốn thời gian do việc xác định mục tiêu phải đạt trên cơ sở đồng thuận ở từng cấp độ quản lý. Tổ chức càng có nhiều cấp bậc quản lý thì càng mất nhiều thời gian. Tuy nhiên, sau một thời gian áp dụng, thời gian xây dựng mục tiêu cho các cấp bậc sẽ giảm đi đáng kể.

- Gặp khó khăn khi xác định mục tiêu và yêu cầu cho những công việc hay vị trí công việc cao cấp, những công việc khó định lượng hiệu quả như tư vấn tham mưu...
- Những hạn chế vì tính cứng nhắc do ngần ngại thay đổi mục tiêu

3.4.2. Nội dung cơ bản của quản trị theo mục tiêu

3.4.2.1. Mục tiêu trong hệ thống MBO

Mục tiêu trong hệ thống quản trị doanh nghiệp được chia làm 3 loại:

- Mục tiêu cho công việc hàng ngày: Nhằm đảm bảo các công việc hàng ngày duy trì được hoạt động của tổ chức. Ví dụ báo cáo định kỳ, tuyển dụng, đào tạo, kiểm tra, kiểm soát... Mục tiêu này liên quan đến "Làm tốt công việc trên những điều kiện sẵn có hay hoàn thành công việc đúng chức năng".
- Mục tiêu giải quyết vấn đề: Đây là những mục tiêu được đề ra để giải quyết những vấn đề khó khăn phát sinh nhằm tránh những trở ngại trong tương lai hoặc sự tái diễn.
- Mục tiêu đổi mới: Thường là mục tiêu dài hạn hay mục tiêu phát triển của tổ chức. Ví dụ: tái cơ cấu tổ chức, tin học hoá quá trình quản lý, phương pháp làm việc mới, cải tiến sản phẩm và quy trình ...

3.4.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới mục tiêu của doanh nghiệp

- Thứ nhất, những lực lượng môi trường bên ngoài thường có ảnh hưởng lớn tới mục tiêu như chủ sở hữu, những nhà cung cấp, những doanh nghiệp cạnh tranh... ảnh hưởng tới tổ chức bằng những qui phạm xã hội, những ràng buộc riêng biệt, những chiến dịch làm áp lực, những sự kiểm soát trực tiếp và làm thành viên của hội đồng giám đốc, vì vậy việc đặt mục tiêu là một phần đặt tiền đề thiết lập giữa doanh nghiệp và yếu tố hoàn cảnh bên ngoài.
- Thứ hai, những nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng tới tính chất và mức độ của những mục tiêu. Những doanh nghiệp có cơ sở tài nguyên lớn lao có khả năng đối phó với hoàn cảnh môi trường tốt hơn. Vì căn cứ nguồn lực lớn hơn cho phép xem xét một tầm mức rộng hơn của những mục tiêu.
- Thứ ba, những quan hệ quyền lực và chính trị nội bộ của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến việc mục tiêu. Những doanh nghiệp có sự hỗ trợ của nhân viên và những nhóm nhân viên then chốt có thể đặt mục tiêu cấp cao hơn, triển vọng nhiều hơn. Hơn nữa những quan hệ quyền lực của những người đặt mục tiêu có thể có một ảnh hưởng lớn đến sự chọn lựa cuối cùng của những mục tiêu. Những cá nhân thường mặc cả với nhau về những mục tiêu bằng cách sử dụng tiền tài địa vị, cấp bậc và quyền lực.
- Thứ tư, năng lực, phẩm chất những nhà quản trị điều hành cao cấp ảnh hưởng tới việc đặt những mục tiêu. Những giá trị này xuất phát từ đào tạo kinh nghiệm chung và thông tin nhận được tại chỗ, những giá trị có thể tạo ra một ảnh hưởng mạnh mẽ quyết định cá nhân của họ. Để sử dụng kiểm soát đầu ra hiệu quả nhất, nhiều tổ chức thực thi việc quản trị theo mục tiêu. Quản trị theo mục tiêu là một hệ thống đánh giá các nhà quản trị bởi khả năng của

họ đạt các mục tiêu cụ thể của tổ chức hay thực hiện các tiêu chuẩn và đáp ứng với ngân sách điều hành.

-Thứ năm, tác động của các đối tượng hữu quan khác như nhân viên, cộng đồng ...

3.4.2.3. Nguyên tắc xây dựng mục tiêu

MBO cũng là hệ thống quản lý đầu tiên đặt ra các nguyên tắc khi xây dựng mục tiêu - nguyên tắc SMART

- Specific: Rõ ràng, cụ thể. Mục tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động của doanh nghiệp hay các đơn vị, bộ phận trong tương lai

- Measureable: Đo lường được.

Mục tiêu mà quá mơ hồ, không đo lường được thì không biết có đạt được hay không?

- Achievable: Khả thi.

Mục tiêu đặt ra phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt mục tiêu loại không thể đạt nổi. Nếu đặt mục tiêu quá cao, không có khả năng thực hiện, từ đó sẽ gây nên tâm lý chán nản và sợ sệt, có thể dẫn tới tình trạng không tin tưởng vào những mục tiêu đặt ra. Ngược lại, nếu doanh nghiệp lập mục tiêu quá thấp và quá dễ dàng đạt được sẽ không phát huy được hết khả năng, tiềm lực của toàn doanh nghiệp

- Realistic: Thực tế.

Mục tiêu đặt ra là phải phù hợp với tính hình thực thể của doanh nghiệp. Mục tiêu phải giúp doanh nghiệp đạt được những đích cụ thể. Chúng ta không nên xây dựng những loại mục tiêu mà nó chỉ làm cho doanh nghiệp bận rộn nhưng lại không thích hợp để đóng góp vào sự thành công chung của doanh nghiệp. Nếu chúng ta không tin mục tiêu của chúng ta là đáng làm, chúng ta sẽ không nỗ lực ở mức cần thiết để đạt được chúng, đó là một tiền đề xấu cho doanh nghiệp trong tương lai. Doanh nghiệp cần đào tạo một đội ngũ các nhà quản trị có kỹ năng lập mục tiêu tốt để đảm bảo hệ thống mục tiêu mà doanh nghiệp đưa ra đều xác đáng và phù hợp.

- Timebound: Thời gian thực hiện

Mọi công việc phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn. Thời gian hợp lý giúp doanh nghiệp vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác

Ngoài những nguyên tắc trên doanh nghiệp cần lưu ý một số nguyên tắc khác như:

- Thường xuyên xem lại mục tiêu để điều chỉnh cho phù hợp với thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

-Hãy đặt bản mục tiêu hàng tuần và luôn nhắc lại các mục tiêu cần thực hiện, như vậy chúng ta sẽ biết cần phải đạt được những gì. Hàng tháng hãy xem lại mục tiêu trong năm để xem chúng ta có theo sát nó không. Nếu tình hình của doanh nghiệp thay đổi, cũng đừng ngại thay đổi mục tiêu. Linh hoạt là một nhân tố quan trọng trong việc lập mục tiêu.

Cuối cùng, khi đã xây dựng được một hệ thống mục tiêu tốt, doanh nghiệp phải nỗ lực hết sức, toàn tâm toàn ý để hoàn thành các mục tiêu đã đề ra. Việc nỗ lực thực hiện các mục tiêu đã đặt ra vừa là động lực vừa căn cứ để doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống mục tiêu trong tương lai của mình.

3.4.2.4. Tiến trình quản trị theo mục tiêu trong doanh nghiệp

Bước 1: Xây dựng mục tiêu của doanh nghiệp và phân bổ mục tiêu cho từng Phòng ban, bộ phận trong doanh nghiệp.

Xây dựng mục tiêu là một công việc quan trọng dẫn tới thành công của bất cứ doanh nghiệp nào. Các nhà quản trị có thể trở nên rối trí khi không biết phải tập trung vào cái gì nếu không tiến hành xây dựng hệ thống mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp. Mục tiêu sẽ chỉ đạo hành động, cung cấp cho doanh nghiệp những điều để hướng nỗ lực vào đó, và nó có thể được sử dụng như một tiêu chuẩn đánh giá để đo lường mức độ thành công của công việc kinh doanh của doanh nghiệp

Để làm được điều này, trước tiên phải phân tích về thị trường, bao gồm: nhu cầu của thị trường, đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng của ngành... Trên cơ sở đó, dự báo về doanh thu, sản lượng của doanh nghiệp và cuối cùng là xây dựng mục tiêu của doanh nghiệp. Mục tiêu của doanh nghiệp bao gồm: mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn. Mục tiêu của doanh nghiệp thường có các điểm chính như: doanh số, lợi nhuận, số khách hàng mới, phát triển mạng lưới, chất lượng, dịch vụ, chi phí... .

Bước 2: Xây dựng kế hoạch dựa trên mục tiêu của doanh nghiệp

- Xây dựng kế hoạch về yêu cầu nguồn lực tổng thể, đó là điều kiện cần để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.
- Xây dựng kế hoạch hàng tuần, hàng tháng của các phòng ban dựa trên mục tiêu cụ thể của từng phòng ban.
- Xây dựng kế hoạch làm việc cụ thể của các phòng ban để đạt mục tiêu trong từng khu vực cụ thể. Đó là kế hoạch phân bổ nguồn lực, khối lượng công việc dự kiến, kế hoạch hướng dẫn và đào tạo nhân viên nhằm đạt được mục tiêu.

Bước 3: Phân bổ mục tiêu và kế hoạch cụ thể cho từng nhân viên

- Xây dựng KPI (Key Performance Indicator - chỉ số thực hiện chính) cho từng nhân viên dựa trên công việc cụ thể của từng nhân viên đó.
- Xây dựng cơ chế lương thưởng dựa trên kết quả công việc và KPI.
- Thúc đẩy nhân viên làm việc để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp thông qua các chương trình phúc lợi, cuộc thi trong nội bộ công ty như: người bán hàng giỏi nhất, người đạt năng suất cao nhất..., tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh và cởi mở.

Ví dụ về KPI của nhân viên bán hàng trong công ty hàng tiêu dùng nhanh.

KPI	Chỉ tiêu	% đánh giá
Doanh số	% so với năm trước	40%
Lãi gộp	% so với năm trước	30%
Phát triển mạng lưới	Số điểm bán hàng mới	15%
Thu tiền của khách hàng	Số ngày phải thu	10%
Hành chính báo cáo	Đúng thời hạn	5%

Bước 4: Theo dõi, giám sát mục tiêu của từng nhân viên, từng phòng ban và toàn doanh nghiệp

- Thực hiện việc truyền đạt thông tin về mục tiêu của doanh nghiệp, của phòng ban và của nhân viên một cách chặt chẽ, đảm bảo việc thông suốt và thấu hiểu của từng thành viên, từ cấp quản lý đến nhân viên. Thực hiện việc trao đổi cởi mở thông tin trong tổ chức.

- Tổ chức các buổi họp hàng tháng, hàng tuần và thậm chí hàng ngày để theo dõi về việc phân bổ nguồn lực của doanh nghiệp, hoạt động quản lý của các phòng ban, hoạt động làm việc hàng ngày.

- Xây dựng hệ thống báo cáo ngày, tuần, tháng, quý, trên cơ sở đó có quyết định kịp thời để đảm bảo doanh nghiệp không đi chệch mục tiêu của mình.

Bước 5: Đánh giá và điều chỉnh mục tiêu của từng nhân viên, phòng ban và doanh nghiệp

- Dùng phương pháp bảng điểm cân bằng để đo lường, đánh giá năng lực của nhân viên.

- Dựa trên thông tin phản hồi và kết quả hoạt động thực tế, tổ chức buổi họp đánh giá kết quả hàng tháng, hàng quý đối với từng nhân viên, phòng ban và doanh nghiệp.

- Thực hiện điều chỉnh mục tiêu của doanh nghiệp theo sát với diễn biến thị trường.

- Cung cấp các kỹ năng cần thiết, khoá đào tạo để giúp nhân viên phát triển và đạt được mục tiêu của cá nhân, qua đó giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chung.

3.5. QUẢN TRỊ THEO KẾT QUẢ

3.5.1. Nguyên tắc và vai trò của quản trị theo kết quả

3.5.1.1. Khái quát về quản trị theo kết quả

Hệ thống quản trị theo kết quả (Performance Management System) là một phương pháp hay một công cụ quản trị mang tính khoa học. Việc áp dụng PMS trong công tác quản trị sẽ góp phần làm thay đổi phương pháp và phong cách làm việc của các cá nhân và tổ chức

thực hiện. Quản trị theo kết quả là quản trị để “hoàn thành kết quả của công việc” hơn là quản trị để “hoàn thành công việc”. Hay nói cách khác, quản trị theo kết quả là hướng đến kết quả cuối cùng hơn là các kết quả trung gian. Để đạt được một kết quả nào đó chúng ta tiến hành các công việc (hành động). Trong thực tế, đôi lúc chúng ta hoàn thành công việc nhưng chưa hẳn đã đạt được kết quả như mong muốn. Chẳng hạn như lãnh đạo cơ quan mong muốn kết quả là có một Website đáp ứng yêu cầu thực tiễn và đã tiến hành thiết kế xây dựng, đưa vào hoạt động, thực chất đây chỉ là công việc, chưa phải là kết quả; trong khi kết quả phải là Website đó có cấu trúc, bố cục hợp lý; thông tin luôn được cập nhật đầy đủ, chính xác; thân thiện với người dùng... Như vậy, kết quả của một công việc sẽ hoàn toàn khác với nội dung của công việc đang thực hiện. Nhà quản trị cần xác định rõ hai phạm trù này để quản trị phải hướng theo kết quả và đánh giá sự thành công hay không phải qua tiêu chí kết quả, không dựa theo tiêu chí về khối lượng đã hoàn thành. Vì vậy, nếu áp dụng PMS, nhà quản trị sẽ giao “kết quả” mong đợi cho các phòng, ban trực thuộc để họ phấn đấu thực hiện, còn “hành động” gì và sẽ làm như thế nào sẽ do các phòng, ban tự xây dựng. Việc đánh giá sẽ dựa theo mức độ hoàn thành kết quả, chứ không phải là thành tích vừa hoàn thành một khối lượng công việc.

Để đạt được theo đúng nghĩa của “kết quả”, điều trước tiên phải hoàn thành được “mục đích hay mục tiêu cuối cùng” đặt ra. Đôi lúc các nhà quản trị lẫn lộn giữa kết quả trung gian (thực ra chỉ là phương tiện) và kết quả cuối cùng (hay còn gọi là mục đích/mục tiêu cuối cùng cần đạt được), cho nên các hoạt động đặt ra lại chưa hướng đến kết quả cuối cùng, mà chỉ dừng lại ở kết quả trung gian. Nói cách khác, một tập hợp của nhiều “kết quả trung gian” cần và đủ mới có thể đóng góp và tác động vào việc hoàn thành “kết quả cuối cùng”. Do vậy Quản trị theo kết quả còn có thể hiểu là quản trị theo mục tiêu cuối cùng, sẽ giúp các nhà quản trị khi làm bất kỳ hoạt động nào cũng đều hướng đến mục đích cuối cùng (hay kết quả cuối cùng), chứ không bị chi phối bởi các “kết quả trung gian”. Nếu chưa đạt được kết quả thì nhà quản trị sẽ tiếp tục suy nghĩ và tìm ra các hoạt động và giải pháp trung gian khác phù hợp hơn, để tiếp tục hoàn thành cho được kết quả cuối cùng mới coi là “đạt được kết quả” theo đúng nghĩa.

3.5.1.2. Nguyên tắc của quản trị theo kết quả

Nguyên tắc của tiến trình áp dụng PMS gồm 4 bước:

- Bước 1: Hiện giờ doanh nghiệp đang ở đâu? (Câu vấn đề)
- Bước 2: Chúng ta mong muốn ở mức độ nào? (Mục tiêu)
- Bước 3: Chúng ta phải làm gì? (Sơ đồ đầu ra)
- Bước 4: Ai sẽ làm và nguồn lực phân bổ ra sao? (Kế hoạch hành động).

Việc xây dựng một “hệ thống” mà không hình dung đầy đủ các “sản phẩm trung gian” (hay các giải pháp) cần thực hiện, sẽ không thể nào hoàn thành dứt điểm mục tiêu cuối cùng. Để có thể xây dựng được một tập hợp các “sản phẩm trung gian” cần và đủ, đặc biệt là không

thừa (dễ lãng phí) cũng như không thiếu (đủ để hoàn thành mục tiêu), có một kỹ thuật hỗ trợ doanh nghiệp trong quá trình thực hiện, được gọi là kỹ thuật xây dựng “Cây vấn đề” (Problem tree). Đây là một phần rất quan trọng khi áp dụng công cụ PMS. Có thể hiểu, cây vấn đề chính là sơ đồ biểu diễn mối quan hệ giữa các “nguyên nhân trọng yếu”, “nguyên nhân thứ yếu” và các hậu quả cần được tìm ra từ các tồn tại, liên quan đến mục tiêu cần giải quyết. Nguyên tắc đặt ra của PMS là phải giải quyết phần gốc (các nguyên nhân) chứ không chỉ giải quyết phần ngọn (các tồn tại). Do vậy, việc xây dựng sơ đồ các nguyên nhân và hậu quả từ mục tiêu đặt ra sẽ là cơ sở để đề xuất một tập hợp các nhiệm vụ và giải pháp (hay còn gọi là sản phẩm đầu ra) có trọng điểm, đồng bộ, qua đó triển khai thực hiện để hoàn thành mục tiêu cuối cùng đặt ra.

Từ sơ đồ cây vấn đề, sẽ xây dựng một tập hợp các nhiệm vụ, giải pháp (hay sản phẩm đầu ra) và tiếp tục xây dựng mối quan hệ giữa các sản phẩm đầu ra, biểu diễn trên một sơ đồ theo thứ tự thời gian hoặc lộ trình thực hiện, việc nào cần làm trước, việc nào cần làm sau. Sơ đồ này được gọi là “Sơ đồ sản phẩm đầu ra”.

Để biết được “kết quả cuối cùng” hoặc các “kết quả trung gian” khi nào hoàn thành và hoàn thành ở mức độ nào, các chỉ số đo lường thường được xây dựng, qua đó nhằm mục đích đo lường mức độ hoàn thành gắn liền với mục tiêu đề ra. Điều đó tránh việc đánh giá kết quả một cách chung chung, không có chỉ số đo lường để nhận biết, so sánh.

Điều quan trọng của phương pháp này là sự phát huy trí tuệ tập thể để hoàn thành mục tiêu cuối cùng. Cơ chế phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận sẽ cải thiện nhiều hơn nhờ được cụ thể theo từng mục tiêu, trong đó trách nhiệm của mỗi thành viên được phân công hợp lý, đi kèm nhân lực và kinh phí (đầu vào). Mỗi đơn vị, bộ phận tham gia đều thống nhất một số chỉ số đo lường kết quả cuối cùng, được phân bổ đầu vào và được đánh giá kết quả hoàn thành một cách rõ ràng. Đây chính là động lực để cơ chế phối hợp giữa các đơn vị được hiệu quả hơn.

Điểm chú ý khi áp dụng PMS là tất cả các kết quả đầu ra đều có chỉ số đo lường và phải được kiểm tra bằng công cụ thử SMART – dùng để thử chất lượng của kết quả đầu ra.

Báo cáo kết quả thực hiện gửi cho lãnh đạo có hình thức và nội dung không mô tả và liệt kê quá nhiều về số liệu hiện trạng (như cách quản lý thông thường hiện nay). Các số liệu về hiện trạng, các tiêu tiết trong hoạt động sẽ có tài liệu tham khảo riêng. Nội dung báo cáo chủ yếu đề cập đến kết quả của các chỉ số đã đạt được như thế nào và các kiến nghị đề xuất của đơn vị thực hiện. Theo cách này, lãnh đạo sẽ giảm bớt thời gian để đọc báo cáo, chỉ cần biết được mục tiêu được giao đã hoàn thành như thế nào và nếu có khó khăn, thì biết được đang bị vướng mắc chỗ nào để tập trung chỉ đạo tháo gỡ. Lãnh đạo sẽ dành thời gian ưu tiên cho việc vạch ra mục tiêu chiến lược.

Việc dự trù kinh phí (kể cả nguồn nhân lực để thực hiện), chi tiêu và quyết toán cũng được thay đổi theo hướng “khoán đầu ra”, có nghĩa là kinh phí sẽ được phân bổ căn cứ theo sản phẩm (kết quả trung gian hay kết quả cuối cùng) được hoàn thành. Nói cách khác, đơn vị

chịu trách nhiệm hoàn thành sản phẩm nào đó trong quy trình hệ thống PMS sẽ được nói rộng quyền tự chủ trong chi tiêu, trên cơ sở phải đạt được sản phẩm có chất lượng cao nhất.

Dựa trên “kết quả mong đợi” được cấp trên giao (thay vì giao cụ thể các công việc như trước đây), đơn vị sẽ tự xây dựng kế hoạch triển khai sao cho hiệu quả và thiết thực nhất để đạt được mục tiêu (kết quả) và báo cáo định kỳ phải trả lời về “kết quả” đã đạt được như thế nào. Mọi quyết định ban hành của lãnh đạo đều bám theo mục tiêu cuối cùng để ra quyết định. Cứ đến mỗi quý một lần, sau khi đánh giá tình hình, đơn vị thực hiện kế hoạch có thể điều chỉnh các sản phẩm đầu ra hoặc các chương trình hành động sao cho linh hoạt, thay đổi kịp thời để hướng đến việc hoàn thành mục tiêu (hay kết quả cuối cùng), chứ không đợi đến lúc gần cuối kỳ mới điều chỉnh. Do xây dựng một lộ trình thực hiện trong một hệ thống khép kín, nên có thể linh động thay đổi một số hành động dự kiến sẽ thực hiện trong lộ trình để đạt được mục tiêu cuối cùng một cách tốt nhất.

3.5.1.3. Vai trò của quản trị theo kết quả

- Hệ thống quản trị theo kết quả - PMS là công cụ quản trị mà dựa vào đó để xây dựng một hệ thống nhằm hỗ trợ công việc, giám sát và đánh giá việc thực hiện một kết quả mong đợi, qua đó biết được vướng mắc chỗ nào, kịp thời điều chỉnh các hoạt động chưa phù hợp nhằm mang lại hiệu quả cao hơn.

- Ứng dụng PMS chủ yếu giúp cho nhà quản trị biết được kết quả thực hiện một mục tiêu tổng thể và lâu dài, trong đó định rõ sẽ làm cái gì, làm bằng cách nào, làm khi nào và ai làm.

- PMS sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng một tập hợp các giải pháp đồng bộ và hiệu quả để thực hiện (mang tính hệ thống) trên cơ sở mục tiêu đề ra. Hệ thống các giải pháp (còn gọi là sản phẩm đầu ra) nhắm đến mục đích giải quyết dứt điểm các nguyên nhân, giải quyết tận gốc các tồn tại.

- Hệ thống PMS giải quyết tổng thể từ hành động đến mục tiêu cuối cùng, với yêu cầu là phải đạt được kết quả cuối cùng.

- Ứng dụng PMS sẽ giúp doanh nghiệp tránh lãng phí nguồn lực nhờ xây dựng được một tập hợp các “sản phẩm trung gian” (giải pháp) cần và đủ; xác định mục tiêu đúng đồng thời có phương pháp thực hiện đúng; nâng cao hiệu quả trong công việc và hiệu quả sử dụng đồng vốn đầu tư.

3.5.2. Quản trị thực hiện công việc

3.5.2.1. Khái quát về quản trị thực hiện công việc

Quản trị thực hiện công việc là một trong những quá trình quản trị quan trọng nhất trong quản trị theo kết quả. Đó là quá trình trao đổi liên tục dựa trên mối quan hệ qua lại giữa nhà quản trị và nhân viên. Quá trình này bao gồm việc xây dựng các yêu cầu/ mục tiêu rõ ràng và sự nhận thức về các vấn đề dưới đây:

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

- Các nhiệm vụ, chức năng cơ bản của nhân viên
- Nhiệm vụ, mục tiêu đạt được của từng vị trí có đóng góp như thế nào cho mục tiêu chung của bộ phận, công ty.
- Trả lời câu hỏi công việc cần được làm tốt như thế nào.
- Nhà quản trị và nhân viên sẽ hợp tác như thế nào để duy trì, cải thiện hay phát triển khả năng thực hiện công việc của nhân viên.
- Kết quả thực hiện công việc được nhân viên và nhà quản trị đo lường và đánh giá như thế nào.
- Những khó khăn trong thực hiện công việc sẽ được xác định và khắc phục như thế nào.

Mục đích quan trọng nhất của hệ thống quản trị thực hiện công việc là nhằm liên tục cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên và bộ phận. Quá trình này gồm :

- Lập kế hoạch thực hiện công việc
- Liên tục giám sát, hướng dẫn và truyền đạt, trao đổi thông tin.
- Lập các báo cáo, tài liệu biểu mẫu về quá trình giám sát, những cải thiện và kết quả thực hiện công việc theo kế hoạch thực hiện công việc.
- Hợp đánh giá thực hiện công việc chính thức.
- Xếp loại đánh giá, xác định các khó khăn, rào cản và kế hoạch nâng cao khả năng thực hiện công việc.

3.5.2.2. Lợi ích của quản trị thực hiện công việc

1. Lợi ích với nhà quản trị và công ty

Quản trị thực hiện công việc không phải là một quá trình đơn giản. Vậy tại sao chúng ta phải thực hiện? Khi được tiến hành đúng cách, quá trình này sẽ giúp nhà quản trị giảm thời gian hướng dẫn nhân viên hoặc giải quyết những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc. Việc giúp nhân viên hiểu được những kỳ vọng ở họ sẽ giúp họ làm việc độc lập hơn. Xác định được các khó khăn, rào cản trong quá trình thực hiện công việc có thể cải thiện được năng suất làm việc. Quá trình quản trị thực hiện công việc giúp nhân viên thực hiện công việc theo mục tiêu và yêu cầu của công ty. Tuy nhiên, nếu thực hiện không đúng, nó có thể gây ra sự tức giận, thất vọng và tạo cảm giác không công bằng trong công ty.

2. Lợi ích với nhân viên

Quá trình quản trị thực hiện công việc giúp nhân viên hiểu được vai trò, trách nhiệm, các kỳ vọng và yêu cầu mức độ hoàn thành. Nó cũng tạo ra cách thức xác định rõ các yêu cầu/kỳ vọng, ghi nhận lại kết quả, và điều chỉnh các yêu cầu theo sự thay đổi của mục tiêu hay môi trường làm việc.

3.5.2.3. Nội dung quản trị thực hiện công việc

1. Lập kế hoạch thực hiện công việc

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

Đầu kỳ, nhà quản trị và nhân viên cùng lập kế hoạch thực hiện công việc bao gồm: xác định trách nhiệm cụ thể, mục tiêu cá nhân và đo lường đánh giá như thế nào. Nó có thể bao gồm cả việc xác định và giải quyết các vấn đề. Khi lập kế hoạch cần lưu ý:

- Xem xét lại các mục tiêu của Công ty và bộ phận
- Khuyến khích nhân viên tham gia lập kế hoạch để nhân viên có thể đóng góp nhiều hơn nữa vào các mục tiêu đó.
- Chính thức xác định các nhiệm vụ chủ yếu (ghi chép lại)
- Với mỗi nhiệm vụ cần xác định rõ câu hỏi làm thế nào nhà quản trị có thể biết rằng nhân viên hoàn thành công việc (thảo luận về tiêu chuẩn và các yêu cầu mức độ hoàn thành).
- Xác định rõ những rào cản có thể ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao
- Với nhân viên hãy lập kế hoạch khắc phục khó khăn/rào cản (thông qua đào tạo, cải tiến các thiết bị...)

2. Trao đổi, phản hồi liên tục trong quá trình thực hiện công việc

Sự nhận xét và trao đổi liên tục trong kỳ đánh giá là rất quan trọng, vì:

- Nhà quản trị cần biết những trách nhiệm công việc nào hoàn thành tốt và những khó khăn/ rào cản đối với việc thực hiện nhiệm vụ/mục tiêu trước khi chúng trở thành vấn đề nghiêm trọng. Giải quyết sớm vấn đề sẽ tiết kiệm được thời gian và chi phí.
- Nhân viên không thể đọc được ý nghĩ của nhà quản trị. Họ không biết khi nào họ cần thay đổi công việc, việc gì thay đổi, hoặc làm thế nào họ có thể hoàn thiện mình được trừ khi bạn trao đổi với họ. Nếu chỉ trao đổi doanh nghiệp vào cuối kỳ đánh giá sẽ khiến cho kết quả thấp hơn tiềm năng có thể đạt được
- Trao đổi liên tục tạo cho nhân viên cảm giác được công nhận và được đánh giá khi họ có đóng góp tích cực. Việc trao đổi liên tục là việc khá đơn giản. Nên thực hiện không chính thức, không yêu cầu phải ghi chép lại, và có thể thực hiện bất cứ khi nào và ở đâu. Chỉ tập trung vào mục đích là giúp nhân viên nhận thức được mức độ đóng góp hiện tại của họ và giải quyết các khó khăn trước khi chúng trở thành vấn đề lớn.

3. Tổng hợp quá trình giám sát, lưu hồ sơ

Nâng cao khả năng thực hiện công việc cần phải biết điều gì đang xảy ra và tại sao. Các thông tin về thực hiện công việc có thể thu thập trong quá trình giám sát thực hiện công việc hằng ngày hoặc thu thập thông tin từ đồng nghiệp, khách hàng, hoặc các nguồn có liên quan. Nó bao gồm cả sự tự đánh giá của nhân viên. Mục đích là nhằm tìm ra nguyên nhân, bản chất của tất cả các vấn đề, và có thể trao đổi, phản hồi lại với nhân viên những nhiệm vụ hoàn thành hay không hoàn thành. Cần thực hiện lưu giữ lại các tài liệu liên quan đến quá trình đánh giá (bản cứng hoặc mềm). Nó giúp các bên biết rõ thực tế thực hiện trong quá khứ và là tài liệu tham chiếu để xác định hình thức đãi ngộ, thay đổi vị trí, hoặc các biện pháp kỷ luật. Thảo luận ngay lập tức với nhân viên về sự yếu kém trong thực hiện công việc là điều cần thiết. Cả người giám sát và nhân viên đều phải nhận thức được vấn đề, sự thay đổi trong

yêu cầu và các biện pháp cần thiết để điều chỉnh, thay đổi hành vi, thái độ thực hiện công việc.

4. Họp đánh giá thực hiện công việc

Cuộc họp đánh giá hoàn thành công việc tức là nhân viên và nhà quản trị cùng ngồi lại thảo luận về đánh giá thực hiện công việc nhân viên. Nhà quản trị cần chuẩn bị kế hoạch thảo luận cụ thể, xác định rõ nội dung cuộc họp, thời gian họp không nên kéo dài, không căng thẳng. Nói cách khác nhân viên không bị ngạc nhiên về kết quả đánh giá. Cuộc họp sẽ chính thức hoá các cuộc thảo luận không chính thức giữa kỳ đánh giá. Không nên để nhân viên bị áp lực cho rằng sẽ bị nhà quản trị áp đặt phải làm việc gì đó. Vấn đề chính là làm rõ mục đích của thảo luận nhằm tới mục đích chung nhất là giúp mọi người thành công. Thông thường, quá trình diễn ra như sau:

- Lập kế hoạch họp với nhân viên. Không được huỷ bỏ, trì hoãn – coi đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị.
- Đảm bảo cả hai bên đều có những tài liệu liên quan đến kỳ đánh giá.
- Giới thiệu quá trình tiến hành cho nhân viên. Tập trung vào nội dung cải thiện kết quả thực hiện công việc và chủ động lắng nghe, đặt câu hỏi cho nhân viên.
- Thảo luận về từng trách nhiệm công việc, yêu cầu xem họ nghĩ gì về nó và trao đổi trên cơ sở kiến thức và thông tin của bạn có được.
- Hỏi về các khó khăn trong thực hiện của nhân viên, tìm ra giải pháp trong kỳ đánh giá cho kỳ tiếp theo và nhân viên mong muốn gì ở nhà quản trị.
- Hai bên thống nhất và ghi chép lại kết quả đánh giá, kế hoạch phát triển nhân viên trong kỳ đánh giá sắp tới. Tóm tắt, tổng hợp lại kết quả đánh giá nhân viên bộ phận.

5. Xếp loại thực hiện công việc và giải quyết vấn đề

Xếp loại thực hiện công việc và giải quyết vấn đề phải tiến hành trong kỳ đánh giá. Mục đích rất đơn giản - liên tục cải thiện hiệu quả làm việc. Không chỉ thực hiện điều này khi người thực hiện công việc xếp loại “không hoàn thành”, hay “chưa hoàn thành”. Thậm chí nếu kết quả được xem là tốt rồi thì vẫn có thể tốt hơn. Một lỗi mà nhà quản trị hay mắc phải đó là đổ lỗi cho nhân viên khi họ không hoàn thành. Thông thường có nhiều nguyên nhân nằm ngoài sự kiểm soát của nhân viên. Do đó đôi khi một nhân viên doanh nghiệp không phải không nỗ lực, không phải không có kỹ năng nhưng nguyên nhân lại do các thiết bị nghèo nàn, cơ chế phối hợp không hiệu quả, không hiểu yêu cầu, hoặc bất cứ yếu tố nào khác.

3.5.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

3.5.3.1. Khái quát về đánh giá kết quả công việc.

Câu nói nổi tiếng "what gets measured gets done" tạm dịch là “Có đo lường, có kết quả” thường dẫn chúng ta tới những bậc thầy về quản trị doanh nghiệp như Peter Drucker, Adward Deming, Thomas J Peters vì họ đã có những đóng góp trong việc giới thiệu khái niệm đo lường trong quản trị doanh nghiệp. Trong hầu hết hoàn cảnh, khái niệm đo lường, đánh giá kết quả công việc thúc đẩy tính chủ động của doanh nghiệp trong việc lên kế hoạch trước, đề

ra mục tiêu cụ thể, tập trung vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ, giảm thiểu chi phí và trao quyền quyết định trong quản trị .vv. Mục tiêu của việc đo lường, đánh giá kết quả công việc là tăng năng suất và hiệu quả cho doanh nghiệp thông qua quản lý mục tiêu và đo lường mục tiêu đề ra.

Khái niệm đo lường, đánh giá công việc gây ảnh hưởng lớn đến cách doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, đồng thời cũng gây nên những ảnh hưởng tích cực trong việc điều chỉnh hành vi ứng xử của nhân viên. Theo Peter Drucker, việc cung cấp thông tin về mục tiêu chung của công ty cho nhân viên là hết sức quan trọng vì nhân viên và toàn bộ hệ thống biết rõ định hướng của công việc mà họ đang làm đều hướng tới một mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Ngày nay, việc thảo luận về mục tiêu và các tiêu chí đánh giá mục tiêu đã trở nên rất thông dụng. Mỗi người trong doanh nghiệp đều bị ràng buộc bởi một số mục tiêu gắn liền với công việc, chức vụ của họ và những mục tiêu này thường được cân đo đong đếm thường kỳ để đảm bảo công việc sẽ đạt được mục tiêu đề ra và không đi lệch hướng.

Nếu không có những công cụ và phương pháp theo dõi và đánh giá kết quả công việc so với mục tiêu đề ra thì chúng ta không biết được liệu mục tiêu có đạt được và khi nào thì đạt được mục tiêu đó. Xác định được thành quả công việc của từng người sẽ là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp xác định nhóm nhân viên xuất sắc, phòng ban xuất sắc và những cá nhân, phòng ban có vấn đề cần điều chỉnh nhằm tới mục tiêu xây dựng nội lực của doanh nghiệp thông qua nền tảng con người. Không có đội ngũ nhân viên tốt trong tổ chức thì doanh nghiệp khó tồn tại và phát triển lâu dài.

3.5.3.2. Tác dụng của đánh giá kết quả thực hiện công việc

- *Đo lường, đánh giá kết quả thực hiện công việc được sẽ tạo nên mong đợi một cách rõ ràng:* Khi thiết lập và thống nhất mục tiêu, quản lý và nhân viên sẽ thảo luận và thông qua một cách rõ ràng. Đồng thời mục tiêu cuối cùng được thông qua nên nhân viên sẽ biết được một cách chính xác yêu cầu của doanh nghiệp và của nhà quản trị cho công việc của họ.

- *Đo lường, đánh giá kết quả thực hiện công việc được sẽ tạo nên động lực làm việc:* Thiết lập mục tiêu một cách thông minh và thách thức cho nhân viên và nhóm sẽ tạo nên sự hứng khởi và động lực làm việc hết mình để hoàn thành mục tiêu. Khi nhân viên có động lực, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn rất nhiều.

- *Đo lường, đánh giá kết quả thực hiện công việc được sẽ có cơ hội trao thưởng:* Khi nhân viên đạt được mục tiêu đề ra, họ sẽ được tặng thưởng. Thông qua việc đánh giá so sánh với mục tiêu, doanh nghiệp cũng có thể xác định được danh sách những nhân viên có năng lực để xây dựng nguồn lực con người về lâu dài.

- *Đo lường, đánh giá kết quả thực hiện công việc được sẽ nảy sinh qui chế phạt.* Cùng áp dụng chung tiêu chí, có thưởng có phạt. Những nhân viên, phòng ban không đạt được mục tiêu đề ra có thể bị khiển trách, cảnh cáo hoặc sa thải. Tuy nhiên doanh nghiệp cũng phải đảm bảo rằng mục tiêu đề ra là SMART và có thể đạt được với sự nỗ lực.

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

- *Đo lường, đánh giá kết quả thực hiện công việc được sẽ tạo cơ hội xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm:* Một doanh nghiệp, một phòng ban hay một nhóm nhân viên nếu được thông tin rõ ràng về mục tiêu của phòng ban mình sẽ thúc đẩy tinh thần hỗ trợ, hợp tác để cùng nhau đạt được mục tiêu đề ra. Tuy nhiên điều này đôi khi cũng còn phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo của nhà quản lý.

- *Đo lường, đánh giá kết quả thực hiện công việc được tạo nên tính tập trung:* Một danh mục các mục tiêu với thứ tự ưu tiên sẽ tạo nên tính tập trung cho doanh nghiệp, phòng ban và cá nhân nhân viên. Tất cả sẽ tập trung và nỗ lực hết mình để đạt được mục tiêu đề ra.

3.5.3.3. Thước đo kết quả thực hiện công việc theo KPI

1. Giới thiệu về KPI

KPIs - Key Performance Indicators, là một hệ thống đo lường và đánh giá kết quả thực hiện công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh kết quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân.

KPI là một công cụ hiện đại giúp các nhà quản lý triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhân viên. Vì vậy KPI áp dụng cho nhiều mục đích: quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, tự quản lý công việc của cá nhân.

Sử dụng trong đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV), hệ thống KPIs được hiểu là những chỉ số đánh giá kết quả thực hiện công việc. Hay nói cách khác KPIs chính là mục tiêu công việc mà cá nhân, tổ/nhóm, phòng/ban, tổ chức... cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung.

Thông thường mỗi vị trí chức danh sẽ có bản mô tả công việc trong đó nêu rõ những trách nhiệm của vị trí chức danh đó phải thực hiện. Dựa trên cơ sở những trách nhiệm công việc đó nhà quản trị sẽ đưa ra các chỉ số (mục tiêu) để đánh giá kết quả thực hiện công việc của vị trí chức danh đó.

Dựa trên việc hoàn thành KPI, công ty sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. KPI là cơ sở để nhà quản lý đánh giá thành tích của nhân viên và đưa ra những khuyến khích phù hợp cho từng nhân viên.

2. Mục đích của việc sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc

Việc sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc nhằm mục đích:

Thứ nhất, đảm bảo người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bản mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể.

Các chỉ số đánh giá mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể do đó nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc.

Việc sử dụng các chỉ số KPIs góp phần làm cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn...

3. Mục tiêu khi xây dựng KPIs

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

Là 1 công cụ dùng trong ĐGTHCV, nên khi xây dựng hệ thống KPIs những nhà quản lý cũng cố gắng và hướng đến đảm bảo được tiêu chí SMART. Không phải là yêu cầu bắt buộc khi xây dựng KPIs, tuy nhiên nếu hệ thống KPIs của tổ chức đảm đạt được tiêu chí SMART thì hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc sẽ rất cao.

4. Ưu điểm khi sử dụng KPIs trong ĐGTHCV

- Đánh giá năng lực khả năng và mức độ hoàn thành công việc trên cơ sở khoa học. Việc áp dụng KPIs sẽ giúp công ty gia tăng khả năng cạnh tranh vì có thể sử dụng và khuyến khích được nhân viên phát huy được tối đa hiệu quả công việc, đồng thời tạo sự liên kết chặt chẽ ở các phòng ban. Việc chỉ rõ định hướng và mục tiêu của công ty giúp các phòng ban, bộ phận và từng cá nhân phát triển theo chiến lược của công ty theo từng thời điểm.

- Giúp công ty đưa ra được những chỉ tiêu có thể đo lường được (lượng tính) và linh động trong việc thiết lập mục tiêu cho từng phòng ban và cá nhân.

- Đánh giá Nhân viên theo phương pháp KPIs nhằm giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn tổng thể về các hoạt động kinh doanh của mình. Khi đánh giá đúng năng lực, nhân viên sẽ làm việc hăng say hơn, năng suất lao động tăng cao, góp phần làm giảm chi phí. Tạo điều kiện khích lệ và phát hiện nhân viên có năng lực và giữ chân được người tài. Nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên, nâng cao hiệu quả của công ty.

- Giúp công ty hoạch định nguồn nhân sự sẽ chính xác hơn, đồng thời giúp công ty xây dựng các chế độ thù lao hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng chính xác.

- Giúp Công ty có thể kiểm soát được mục tiêu, chiến lược kinh doanh của Doanh nghiệp để mang lại hiệu quả cao.

- Giúp phân tích công ty một cách chính xác.

5. Nhược điểm khi sử dụng hệ thống KPIs

- Nếu các chỉ số KPIs xây dựng không đạt được tiêu chí SMART thì nó không chỉ gây ảnh hưởng xấu cho hệ thống ĐGTHCV mà còn gây hậu quả xấu cho hệ thống quản trị của tổ chức nói chung.

- Nếu mục tiêu không đạt được tiêu chí Specific (cụ thể) thì người lao động không biết mình phải làm gì và làm như thế nào để đạt được hiệu quả công việc như mong muốn.

- Các chỉ số không đạt tiêu chí measuarable (đo lường được): Như vậy khi đưa ra các tiêu chí không còn ý nghĩa đo lường kết quả THCV.

- Các chỉ số KPIs không đạt được tiêu chí Achievable (có thể đạt được) và Realistics (thực tế):...: Mục tiêu xây dựng quá xa vời so với thực tế, nhân viên không thể đạt được mục tiêu dù đã cố gắng hết mình. Điều này dẫn đến tâm lý thất vọng, chán nản và không muốn làm việc.

- Các chỉ số KPIs không có hạn định cụ thể: người lao động không biết công việc này phải làm trong thời gian bao lâu hay khi nào phải hoàn thành. Điều này gây khó khăn rất lớn cho người lao động trong quá trình thực hiện công việc

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

- Khi sử dụng các tiêu chí KPIs làm mục tiêu thì phải thay đổi theo mục tiêu của tổ chức, nó không có hiệu quả cao nếu được sử dụng theo thời gian dài.

6. Quy trình xây dựng KPIs cho một bộ phận, chức danh công việc

Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPIs

- Các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng KPIs: có thể do các bộ phận/phòng/ban chức năng trực tiếp xây dựng hệ thống KPIs cho các vị trí chức danh trong bộ phận/phòng/ban đó dựa trên sự hướng dẫn, trợ giúp về mặt phương pháp của những người có chuyên môn (bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn).

Người xây dựng KPIs thường là Trưởng bộ phận/phòng/ban – người hiểu rõ và tổng quan nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ phận. Trong trường hợp bộ phận/phòng/ban quá lớn thì việc xây dựng KPIs nên được đảm nhận bởi những quản lý cấp thấp hơn.

Ưu điểm của phương pháp này: các chỉ số KPIs do các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng cho bộ phận mình sẽ có tính khả thi cao và mang thể hiện được rõ nét chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.

Nhược điểm của phương pháp này: có thể dẫn đến việc thiếu khách quan trong việc xây dựng hệ thống KPIs như: đặt mục tiêu quá thấp. Do đó, nếu xây dựng KPIs theo phương pháp này thì cần có sự kiểm định, đánh giá của hội đồng những nhà chuyên môn, am hiểu về công việc của bộ phận/phòng/ban.

- Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn: khác với phương pháp trên, phương pháp này đảm bảo được tính khách quan, khoa học về phương pháp. Tuy nhiên các chỉ số KPIs đưa ra có thể không thực tế, không thể hiện được đúng chức năng, nhiệm vụ của bộ phận/phòng/ban.

Để khắc phục vấn đề này, hệ thống KPIs sau khi được xây dựng cần có sự góp ý, thẩm định, đánh giá của bộ phận chức năng.

Bước 2: Xác định các KRAs (Keys Result Area) của bộ phận (các chức năng/nhiệm vụ của Phòng).

Mỗi bộ phận trong tổ chức có những chức năng/trách nhiệm cụ thể đặc trưng cho bộ phận/phòng/ban và hệ thống các KPIs được xây dựng phải thể hiện, gắn liền với đặc trưng, chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.

Bước 3: Xác định vị trí chức danh và các trách nhiệm chính của vị trí chức danh.

Với mỗi vị trí chức danh thì người xây dựng KPIs cần chỉ ra một số trách nhiệm chính mà người đảm nhận vị trí công việc này phải thực hiện (mô tả công việc). Các trách nhiệm chính này là cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ số KPIs do đó, các trách nhiệm nêu ra phải rõ ràng, cụ thể và có thể thực hiện được.

Bước 4: Xác định các chỉ số KPIs (chỉ số đánh giá)

- KPIs của bộ phận: dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận/phòng/ban người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xây dựng những chỉ số KPIs chung đặc trưng cho cả bộ phận. Những chỉ số KPIs này là cơ sở để xây dựng KPIs của từng vị trí chức danh.

Chương 3 – Điều hành trong quản trị doanh nghiệp

- KPIs cho từng vị trí chức danh:

- Xây dựng KPIs để cho người lao động thực hiện đúng mô tả và yêu cầu công việc. Do đó, các chỉ số KPIs được xây dựng trên cơ sở những trách nhiệm chính của vị trí chức danh nêu trên và các chỉ số KPIs của từng bộ phận.

- Các chỉ số KPIs phải đảm bảo tiêu chí SMART và phải có nguồn thu thập thông tin mà doanh nghiệp đang áp dụng hoặc sẽ áp dụng trong tương lai gần.

- Kỳ đánh giá: Kỳ đánh giá thường áp dụng là tháng, quý, năm. Tùy vào từng chỉ số KPIs, nội dung của các từng chỉ số mà người

Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được

- Thông thường điểm số được chia ra thành 2 – 5 mức độ điểm số tương ứng với mức độ hoàn thành công việc theo kết quả.

- Càng nhiều mức độ điểm số thì việc đánh giá càng khách quan. Tuy nhiên, nếu quá chia nhỏ các mức độ điểm số thì việc đánh giá cuối cùng và xác định tổng điểm cuối cùng sẽ gặp khó khăn trong việc xác định điểm số.

Bước 6: Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPIs và lương, thưởng

Với mỗi khung điểm số cụ thể người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xác định mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và các mức đãi ngộ cụ thể.

Tùy thuộc vào từng bộ phận chức danh, lĩnh vực hoạt động... mà các nhà quản lý thực hiện việc xây dựng KPIs linh hoạt trong các bước và nên thuê các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm kết hợp với nhân viên trong Công ty để chỉ tiêu đưa ra đưa vào sử dụng phát huy hiệu quả cao và phù hợp với mục tiêu quản lý chung của Công ty, đặc biệt là mục tiêu trong quản lý nhân sự.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích vai trò của giám đốc và những tố chất cần có của giám đốc doanh nghiệp
2. Nêu những phương pháp quản lý và phong cách quản trị của doanh nghiệp?
3. Trình bày tiêu chuẩn của giám đốc? Giám đốc ngày nay cần rèn luyện những gì và tại sao?

4. Quan điểm cho rằng "cờ đến tay ai người ấy phát" và ai cũng có thể trở thành giám đốc doanh nghiệp giỏi được? Hãy bình luận và cho ví dụ minh họa?

5. Phân biệt giữa phân quyền và ủy quyền? Tại sao phải ủy quyền? Những vấn đề thường nảy sinh khi ủy quyền trong doanh nghiệp, giải thích và lấy ví dụ minh họa? Để ủy quyền hiệu quả các nhà quản trị cần chú ý đến vấn đề gì? Tại sao nói "Ủy quyền là nghệ thuật của nhà quản lý"?

6. Những hạn chế của phân cấp, phân quyền và ủy quyền?

10. Tại sao hoạch định có thể không chính xác nhưng vẫn có ích trong quản trị?

11. Vai trò của hoạch định mục tiêu trong quản trị? Nêu các loại mục tiêu trong doanh nghiệp?

CHƯƠNG 4- HÀNH VI TỔ CHỨC

4.1. BẢN CHẤT CỦA HÀNH VI TỔ CHỨC

4.1.1. Khái niệm hành vi

Mặc dù hành vi trong tổ chức là một lĩnh vực nghiên cứu được quan tâm trong vòng hơn ba mươi năm qua, song trong những năm gần đây nó trở thành lĩnh vực được quan tâm đặc biệt, do những vấn đề phức tạp của con người mà các doanh nghiệp phải đối đầu và giải quyết. Với những thách thức của sự thay đổi môi trường, công nghệ, thông tin và sự khác biệt ngày càng tăng giữa những người lao động (về dân tộc, kiến thức, quan điểm, giá trị, phong cách sống...) trong xu thế hội nhập hiện nay, vấn đề đặt ra cho quản lý là không thể tiếp cận như cũ được nữa. Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp ngày nay phụ thuộc chủ yếu vào việc quản lý nguồn nhân lực, đồng thời cũng đòi hỏi những thay đổi cơ bản trong công tác quản lý để đảm bảo tối ưu hóa việc sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Việc hiểu thấu đáo và có một kỹ năng trong giải quyết các vấn đề về con người trong tổ chức là một trong những yếu tố cốt lõi bảo đảm cho sự thành công của nhà quản trị.

Việc nghiên cứu hành vi của con người là rất phức tạp và là một lĩnh vực rộng lớn nó liên quan tới nhiều ngành khoa học khác nhau. Khoa học về hành vi tổ chức tìm cách thay thế trực giác bằng sự nghiên cứu có hệ thống về hành vi của con người trong một tổ chức. Với một nhà quản trị doanh nghiệp, điều quan trọng là nghiên cứu hành vi tổ chức, tức là nghiên cứu, giải thích và dự đoán hành vi của con người trong bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp để có phương pháp quản lý thích hợp.

Thực chất của hành vi tổ chức là nghiên cứu ảnh hưởng của các cá nhân, các nhóm, và tổ chức đối với các hành vi trong doanh nghiệp nhằm áp dụng những hiểu biết này vào việc nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp.

Hành vi tổ chức là một lĩnh vực nghiên cứu bao gồm ba cấp độ trong một thể thống nhất: cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Hơn nữa, nó là khoa học ứng dụng, nó áp dụng những kiến thức đạt được về ảnh hưởng của cá nhân, nhóm và tổ chức lên hành vi để nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp, con người cư xử và hành động trong tổ chức, ảnh hưởng của nó đối với việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức, đặc biệt nó quan tâm tới những hành vi có liên quan tới công việc như các hoạt động, sự vắng mặt, sự chuyển chuyển, năng suất lao động, việc thực hiện nhiệm vụ của con người và quản lý...

Việc nghiên cứu hành vi tổ chức giúp các nhà quản trị hiểu về hành vi của con người, áp dụng những hiểu biết này trong việc quản trị nhân sự, trong điều hành hoạt động và hướng tới nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp. Hơn nữa, kỹ năng giao tiếp là một kỹ năng quan trọng quyết định sự thành công của nhà quản trị, nghiên cứu hành vi tổ chức giúp các nhà quản trị hoàn thiện kỹ năng này – hoàn thiện năng lực hiểu biết về con người lao động, từ đó làm cho họ đóng góp hiệu quả hơn đối với sự phát triển của doanh nghiệp, chủ động trong

việc ra các quyết định liên quan đến con người, cũng như xây dựng một văn hóa doanh nghiệp và đảm bảo cho doanh nghiệp thích ứng trong nhiều điều kiện thay đổi.

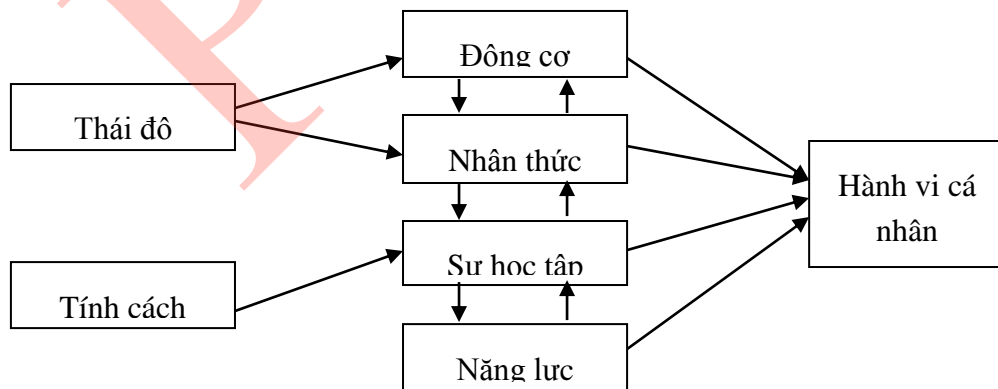
4.1.2. Cơ sở của hành vi tổ chức

Hành vi liên quan tới những hành động có thể quan sát được của người lao động. Những nhà quản trị quan tâm tới những hành vi của nhân viên thuộc cấp, nhưng những hành vi này lại xảy ra trong khung cảnh của một doanh nghiệp nhất định. Nếu ta dùng từ “nhân viên” để chỉ tất cả những người của doanh nghiệp, cả những nhà quản trị lẫn những người thừa hành thì từ “hành vi nhân viên” đồng nghĩa với hành vi tổ chức. Tuy nhiên, cụm từ “hành vi tổ chức” được dùng ở đây có nghĩa khái quát hơn. Hành vi tổ chức được nghiên cứu ở ba cấp độ trong một tổ chức hành vi cá nhân, hành vi nhóm và hành vi doanh nghiệp.

4.1.2.1. Hành vi cá nhân

Trước hết, thường nói đến những hành vi cá nhân. Nó được thể hiện như thái độ, nhân cách, nhận thức, động cơ, sự phù hợp, vai trò và những động lực nhóm. Hành động của một nhóm nhân viên không phải là tổng số những hành vi của các cá nhân trong nhóm. Cá nhân trong nhóm sẽ có hành vi khác với khi họ đứng một mình.

Tiến trình và các yếu tố hình thành hành vi cá nhân được mô tả trong sơ đồ 4.1. Đây là sơ đồ tóm tắt về hành vi cá nhân. Một cá nhân khi gia nhập tổ chức đã sẵn có một tập hợp các thái độ đã định và một tính cách đã được xác lập một cách vững chắc. Mặc dù không phải là bất biến song các thái độ và tính cách của người lao động về cơ bản đã được hình thành trước khi gia nhập tổ chức. Nhận thức của cá nhân về hoàn cảnh sẽ ảnh hưởng đến động cơ, đến những cái gì mà người đó học tập và cuối cùng ảnh hưởng đến hành vi làm việc của cá nhân đó trong tổ chức. Năng lực được đưa vào mô hình này để chỉ ra rằng hành vi cá nhân còn bị ảnh hưởng bởi tài năng và kỹ năng mà người đó có khi gia nhập tổ chức. Đương nhiên quá trình học hỏi sẽ làm thay đổi yếu tố này theo thời gian.



Hình 4.1. Tiến trình của hành vi cá nhân

a. Thái độ

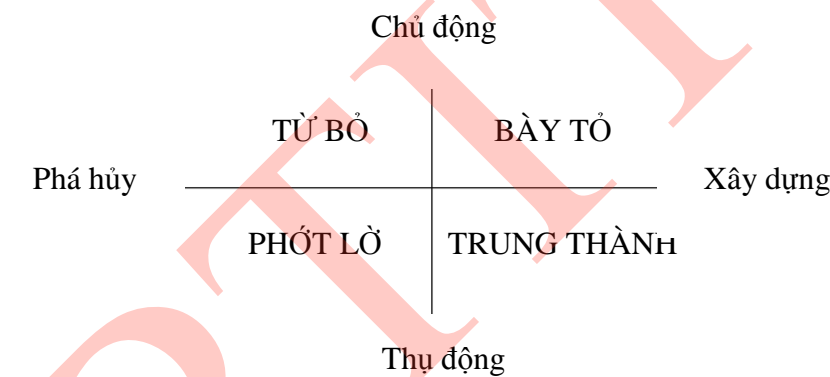
Đó là những lời phát biểu có tính đánh giá thích hoặc không thích về đồ vật, người và biến cố. Khi một nhân viên nói “Tôi thật sự thích công việc của mình”, điều đó có nghĩa là

anh ta đã phát biểu về thái độ của mình đối với công việc. Những thái độ liên quan đến công việc thông thường gồm có:

- Sự thỏa mãn trong công việc
- Sự tham gia công việc (Sự gắn bó với công việc)
- Cam kết tổ chức (Sự ràng buộc với doanh nghiệp)

(1) Sự thỏa mãn trong công việc: khi nói về thái độ của người lao động, chúng ta thường muốn đề cập đến sự thỏa mãn của họ trong công việc, mô tả cảm giác tích cực về công việc có được từ sự đánh giá những đặc điểm của nó. Một người với mức độ thỏa mãn cao trong công việc sẽ có cảm giác tích cực về công việc của bản thân, ngược lại mức độ thỏa mãn thấp trong công việc sẽ khiến anh ta/cô ta có những cảm giác tiêu cực.

Tác động của những nhân viên thấy thỏa mãn và không thỏa mãn ở nơi làm việc là như thế nào? Điều gì sẽ xảy ra khi các nhân viên yêu thích hay ghét bỏ công việc của họ? Mô hình Rời bỏ - Xây dựng - Trung thành - Chối bỏ - được xem là hữu ích, giúp chúng ta hiểu được kết quả của sự bất mãn.



Hình 4.2. Mô hình Rời bỏ - Xây dựng - Trung thành – phớt lờ

Hình 4.2 minh họa bốn phản ứng của mô hình này qua hai khía cạnh khác nhau: xây dựng/phá hủy và chủ động/bị động.

Những phản ứng này được diễn tả như sau:

- Rời bỏ: Phản ứng rời bỏ hướng hành vi của con người đến việc rời khỏi tổ chức, thể hiện ở việc tìm kiếm một vị trí mới, hoặc từ chức.

Bày tỏ: Phản ứng bày tỏ bao gồm việc cố gắng một cách chủ động và có tính chất xây dựng, thể hiện ở việc đưa ra những giải pháp cải thiện, thảo luận vấn đề với cấp trên, và thực hiện hoạt động công đoàn.

Trung thành: Phản ứng trung thành nghĩa là việc đợi chờ một cách thụ động nhưng đầy lạc quan về khả năng cải thiện điều kiện làm việc, ví dụ như sẵn sàng đại diện cho cơ quan khi bị phê bình từ bên ngoài, hay tin tưởng rằng tổ chức và đội ngũ quản lý luôn làm đúng.

Thờ ơ: Phản ứng thờ ơ khiến cho các điều kiện làm việc trở nên tồi tệ hơn, biểu hiện là sự vắng mặt hay đi muộn thường xuyên, giảm thiểu nỗ lực, và khả năng mắc lỗi ngày càng lớn.

Hành vi thờ ơ và từ bỏ được thể hiện qua những biến đổi trong công việc của chúng ta, chẳng hạn như năng suất, sự vắng mặt, và tỉ lệ thay thế công việc.

(2) Sự tham gia công việc: Liên quan tới sự thỏa mãn trong công việc là sự tham gia vào công việc, được đánh giá dựa trên mức độ mà mọi người nhận biết theo tâm lý sẵn có đối với các công việc của họ và cân nhắc tầm quan trọng của mức độ thể hiện nhận thức đó đối với giá trị bản thân. Những nhân viên tham gia công việc ở mức độ cao sẽ tự nhận biết và thực sự quan tâm đến tính chất công việc họ làm. Một khái niệm có mối quan hệ chặt chẽ khác là trao quyền làm chủ tâm lý, tức là niềm tin của nhân viên đối với mức độ ảnh hưởng của họ đối với môi trường làm việc, năng lực, ý nghĩa của công việc và quyền tự chủ. Một số nghiên cứu cho thấy rằng, các nhà lãnh đạo lý tưởng trao quyền cho nhân viên bằng cách cho họ tham gia vào quá trình ra quyết định, khiến họ cảm thấy công việc của mình quan trọng và cho họ quyền tự do để làm "công việc của riêng mình". Mức độ cao của sự tham gia công việc và trao quyền làm chủ tâm lý có mối quan hệ tích cực tới quyền công dân của họ trong tổ chức và kết quả công việc. Tham gia công việc tích cực cũng làm giảm tình trạng vắng mặt và khiến tỉ lệ từ chức thấp hơn.

(3) Cam kết tổ chức: Trong cam kết tổ chức, người lao động được nhận biết với một tổ chức cụ thể cùng những mục đích và ước muốn rõ ràng - được tồn tại như một thành viên của tổ chức. Có ba khía cạnh riêng biệt liên quan đến cam kết tổ chức:

- Cam kết tình cảm: sự gắn kết về mặt tình cảm với tổ chức và niềm tin về những giá trị của nó.
- Cam kết tiếp tục: là giá trị kinh tế nhận được của việc tiếp tục ở lại với tổ chức. Một nhân viên có thể cam kết tiếp tục với doanh nghiệp bởi anh ta/cô ta được trả lương hậu hĩnh và cảm thấy có lỗi với gia đình nếu từ bỏ công việc
- Cam kết mang tính quy phạm: là nghĩa vụ ở lại làm việc với tổ chức vì những lý do đạo đức. Một nhân viên sáng giá với nhiều sáng kiến có thể sẽ ở lại với doanh nghiệp bởi anh ta cảm thấy có lỗi khi rời bỏ công ty.

Giữa cam kết tổ chức và hiệu suất công việc tồn tại mối quan hệ tích cực, nhưng đó chỉ là một mối quan hệ khiêm tốn. Một nghiên cứu cho rằng: mối quan hệ giữa cam kết và khả năng thể hiện mạnh nhất đối với những nhân viên mới và yếu đi đáng kể đối với những nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn. Và những hình thức cam kết khác nhau có những tác động khác nhau đối với hành vi. Cam kết tình cảm trong quản lý có quan hệ chặt chẽ với khả năng thể hiện ở tổ chức cao hơn so với cam kết tiếp tục. Cam kết tiếp tục có mối liên quan đến mức độ thấp hơn trong ý định nghỉ việc nhưng lại liên quan đến khuynh hướng gia tăng tỷ lệ vắng mặt và hiệu quả công việc thấp hơn. Có ý kiến cho rằng cam kết tiếp tục thực sự không phải là cam kết. Thay vì sự trung thành (cam kết tình cảm) hay nghĩa vụ (cam kết

mang tính quy phạm), cam kết tiếp tục cho thấy nhân viên gắn bó với doanh nghiệp chỉ đơn giản là họ không có chỗ làm việc nào tốt hơn.

b. Tính cách

Tính cách là tổng thể cách thức mà trong đó một cá nhân phản ứng và tương tác với môi trường của họ. Người ta thường khác nhau về tính cách, chính vì vậy, biết được những tính cách của từng nhân viên rất có ích trong việc quản lý và sử dụng lao động, tùy từng loại tính cách mà bố trí vào những công việc cho phù hợp. Với mỗi cách phân loại khác nhau thì có thể có rất nhiều dạng tính cách khác nhau, nhưng chỉ có một số được chú ý tới trong việc nghiên cứu hành vi cá nhân kết hợp với những hành vi trong doanh nghiệp. Một trong những cách thường được sử dụng đó là tính cách của cá nhân được phân trên cơ sở tính tự chủ, độc đoán, thực dụng và chấp nhận rủi ro.

- Tính tự chủ: Đặc điểm này chia con người thành hai loại: loại hướng nội và loại hướng ngoại. Loại hướng nội tin rằng, họ kiểm soát được số mệnh của họ, biết kiềm chế hành vi của họ khi cần thiết, và loại hướng ngoại tin rằng hành vi của họ bị chi phối bởi những người khác, những người này thường ít bằng lòng với công việc hơn những người hướng nội.

- Tính chuyên quyền: Những người này tin rằng phải có cấp bậc và thế lực khác nhau trong doanh nghiệp. Họ tôn vinh cấp trên và xem thường người dưới quyền, đa nghi và kháng cự sự thay đổi. Với họ xem trọng sự khác biệt về quyền lực và địa vị giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

- Tính thực dụng: những người có tính cách này thường biết nhiều và hay vận dụng, họ thường thuyết phục người khác hơn là bị người khác thuyết phục, họ thường thành công dễ dàng khi phải đối mặt trực tiếp, khi công việc đòi hỏi phải cân nhắc hặc có phần thưởng xứng đáng khi thành công. Nhưng, đối với người có tính cách này thì thường này sinh vấn đề đạo đức.

- Tính mạo hiểm: Con người có các cách cư xử khác nhau với các cơ hội, việc chấp nhận hay né tránh rủi ro sẽ thể hiện ở việc họ ra quyết định lâu hay mau và lượng thông tin cần thiết để ra quyết định. Nói chung, các nhà quản trị thường né tránh rủi ro, tuy nhiên ở nhiều mức độ khác nhau. Quan trọng là mức độ chấp nhận rủi ro để đảm bảo tạo ra sự phù hợp trong từng công việc cụ thể. Người có mức chấp nhận rủi ro cao thường quyết định nhanh chóng, ít đòi hỏi nhiều thông tin, thích hợp với những công việc mua bán chứng khoán, nhưng sẽ gặp nhiều khó khăn trong những công việc như kế toán, kiểm toán.

c. Nhận thức:

Nhận thức là một vấn đề quan trọng trong nghiên cứu hành vi bởi vì hành vi con người dựa trên nhận thức về thế giới của họ.

Nếu nghiên cứu kỹ chúng ta biết rằng những cá nhân cùng quan sát một hiện tượng hoặc sự vật mà lại có những nhận thức khác nhau thậm chí trái ngược nhau. Chẳng hạn, một nhà quản trị thấy người giúp việc của mình phải mất nhiều ngày mới quyết định được thì cho

rằng anh ta là một người chậm chạp. Nhưng một nhà quản trị khác cũng ở trong trường hợp như vậy có thể cho rằng anh ta là một người thận trọng.

Nhận thức của con người phụ thuộc vào một số yếu tố nằm ngay trong chủ thể (người nhận thức) hay đối tượng nhận thức, như: nhân cách, thái độ, động cơ, quyền lợi, kinh nghiệm đã qua và những kỳ vọng, hoặc sự hấp dẫn hay không, sự ồn ào hay im lặng v.v... của đối tượng cũng như bối cảnh của môi trường.

Các cá nhân trong doanh nghiệp luôn phải ra quyết định, kể cả quyết định của nhiều công nhân cũng sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp. Vì thế, việc ra quyết định cá nhân cũng là một phần quan trọng của hành vi trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, quyết định của họ lại dựa trên sự nhận thức của họ về công việc và về doanh nghiệp.

d. Học tập

Theo những nhà tâm lý học thì “học tập” có nghĩa rộng hơn mà chúng ta thường hiểu trong lớp học. Một định nghĩa được chấp nhận rộng rãi là: “Học tập là quá trình làm thay đổi trong suy nghĩ và hành vi của con người”. Trước hết, học tập giúp ta thích ứng và làm chủ môi trường, nhờ học tập mà chúng ta có sự hiểu biết, nhận thức và điều chỉnh hành vi theo những thay đổi của hoàn cảnh mà ta trở nên những người công nhân có trách nhiệm hơn và những nhân viên có năng suất cao hơn.

Rèn luyện là sự học tập tiến từng bước. Nhà quản trị rèn luyện hành vi cho nhân viên mình bằng những phần thưởng một cách có hệ thống cho tới khi đạt được hành vi mong muốn.

Làm theo mẫu tức là bắt chước hành vi của người khác. Một nhân viên mới làm thường tìm một người nào thành công hoặc được doanh nghiệp tôn trọng, để tìm ra chỗ khác biệt và tự điều chỉnh hành vi của mình.

4.1.2.2. Hành vi nhóm

a. Khái niệm nhóm

Nhóm là một số người từ hai trở lên, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau, cùng nhau hoàn thành những mục tiêu nhất định. Nhóm có thể là chính thức khi nêu rõ trong cấu trúc của doanh nghiệp và không chính thức khi không nêu rõ trong cấu trúc, mà chỉ là một sự tập hợp lại tự nhiên để đáp ứng một nhu cầu xã hội nào đó của nhóm. Hành vi cá nhân khi đứng trong nhóm khác với khi đứng một mình. Hành vi của các thành viên trong các nhóm là khác nhau.

b. Những đặc tính then chốt của nhóm:

- Quan niệm về vai trò: áp dụng cho tất cả những nhân viên trong tổ chức và cả ngoài tổ chức. Vai trò là một hệ thống những hành vi mà người ta mong đợi ở một người phải thực hiện theo đúng với địa vị của mình trong một tổ chức. Thí dụ hành vi của bạn trong một buổi tiệc phải khác trong cuộc họp.

- Những quy tắc và sự tuân theo. Tất cả các nhóm đều có quy tắc yêu cầu những thành viên phải tuân theo tiêu chuẩn chung của nhóm. Có thể có những quy tắc về năng suất, về số lần vắng mặt, về việc đúng giờ

- Những hệ thống địa vị là một yếu tố quan trọng để hiểu rõ hành vi, vì địa vị là một động cơ quan trọng và có những kết quả hành vi khi thấy sự cách biệt giữa những gì mà họ nhận thức là họ đáng được hưởng so với những gì mà những người khác dành cho họ. Địa vị cũng có thể nhận được một cách không chính thức bằng những yếu tố như giáo dục, tuổi tác, tài năng, kinh nghiệm v.v... Bất cứ điều gì cũng có thể có giá trị địa vị, nếu người trong cộng đồng (nhóm) cho là vậy. Điều quan trọng là các nhân viên cho rằng hệ thống chính thức của địa vị thì hòa hợp, đúng đắn.

- Sự gắn bó của nhóm là mức độ mà những nhân viên gắn bó với nhau, và đóng góp vào những mục tiêu của nhóm. Sự gắn bó tăng nếu như mục tiêu cá nhân của họ cùng hướng tới mục tiêu của nhóm, như vậy hiệu quả của nhóm càng **tăng**. Khi có sự gắn bó cao mà thái độ lại không đồng thuận, thì năng suất lại giảm, khi đó sự gắn bó kém và thái độ không thuận chiều với mục tiêu của tổ chức và sự gắn bó trong nhóm không có tác động gì đến năng suất.

- Để cho nhóm hoạt động có hiệu quả, những nhà **quản trị** phải định rõ vị trí của nhân viên trong nhóm để tránh những xung đột về địa vị giữa các **nhân viên**. Nhà quản trị cũng phải theo dõi những quy tắc của nhóm vì nó có thể làm tăng hay giảm kết quả của nhóm và phải chú trọng đến những sự bất hòa về địa vị. Mục tiêu của nhà quản trị là cố gắng ra sự gắn bó trong nhóm và giữ cho mục tiêu của nhóm cùng chiều với những mục tiêu chung của doanh nghiệp.

4.2. CÁC LOẠI HÀNH VI TRONG DOANH NGHIỆP

4.2.1. Khái quát về các hành vi trong doanh nghiệp

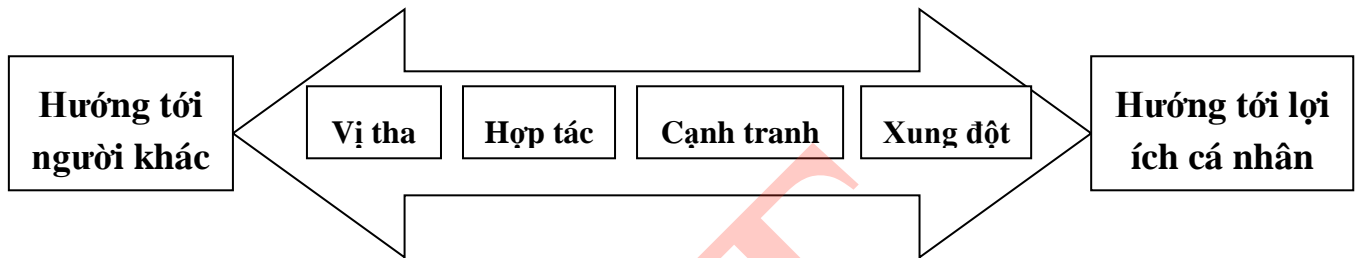
Tương tác giữa các nhóm và tương tác giữa các thành viên trong nhóm là một chủ đề được chú ý nhiều trong những năm gần đây. Những tương tác này có ảnh hưởng to lớn đến sự tồn tại và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các cá nhân và các nhóm phụ thuộc lẫn nhau về thông tin, sự hỗ trợ, tư vấn, nỗ lực hợp tác, và sự phụ thuộc lẫn nhau này có thể dẫn tới quan hệ cạnh tranh hoặc quan hệ hợp tác. 4 loại tương tác thường gặp là: sự vô tư; sự hợp tác; sự cạnh tranh và sự xung đột.

- Sự vô tư: Hành vi được động viên bằng sự hướng tới những người khác được gọi là sự vô tư. Sự vô tư luôn luôn bao gồm ít nhất những chi phí của người giúp đỡ như thể lực, thần kinh, hoặc các nỗ lực xúc cảm và với các chi phí này người giúp đỡ không màng tới sự đền bù.

- Sự hợp tác: Sự hợp tác là cùng nhau làm việc vì mục tiêu chung hoặc hai bên cùng có lợi. Sự hợp tác và sự vô tư thường hay bị nhầm lẫn. Điểm khác biệt chủ yếu ở đây là kết cục đối với người giúp đỡ. Khi bạn giúp đỡ ai đó không vì lợi ích của bạn – hành vi đó thể hiện sự hợp tác. Trong tình huống hợp tác, cả hai phía cùng có lợi từ nỗ lực chung của họ.

- Sự cạnh tranh: Cạnh tranh xảy ra khi hai hay nhiều cá nhân hoặc nhóm theo đuổi mục tiêu này có thể đạt tới chỉ bởi một phía (cá nhân hoặc nhóm). Những nguồn lực giới hạn hoặc cố định là một trong những đặc tính cơ bản của tình huống cạnh tranh.

- Sự xung đột: Xung đột xảy ra khi một bên nhận thức rằng phía bên kia phá hủy, chống lại nỗ lực của họ trong việc đạt tới kết quả mong muốn. Xung đột có thể xảy ra giữa các nhóm, trong nhóm và giữa các cá nhân. Xung đột xảy ra khi hai nhóm có những mục tiêu mà chúng loại trừ lẫn nhau – bên này đạt được thì bên kia không đạt được và bị thiệt hại; vì vậy sự tương tác của họ được thiết kế để đánh bại, kìm giữ hoặc gây thiệt hại cho phía bên kia



Hình 4.3. Mỗi quan hệ giữa các hành vi trong doanh

4.2.2. Hành vi bên phận trọng doanh nghiệp

Khi một người lao động tự nguyện giúp đỡ những người lao động khác – không có một lời hứa hẹn hoặc cam kết về phần thưởng – thì hành vi này được coi là hành vi bên phận tổ chức. Hành vi này vượt lên trên và ra ngoài bản mô tả công việc và làm nhiều hơn công việc đòi hỏi một cách chính thức. Để hiểu hành vi bên phận tổ chức, đòi hỏi chúng ta phải phân biệt 3 hành vi khác nhau: Đòi hỏi vai trò, sự tuân thủ và sự vị tha.

- *Đòi hỏi vai trò và sự tuân thủ* là những hành động liên quan tới việc hoàn thành những nghĩa vụ được quy định một cách cụ thể trong bản mô tả công việc. Những hành vi này không được xem là hành vi bên phận tổ chức; những người lao động thực hiện các hành vi này tốt được xem là những người lao động tốt, xong hành vi bên phận tổ chức bao gồm việc làm nhiều hơn những cái được đòi hỏi

- *Sự vị tha* là một dạng của hành vi bên phận tổ chức vì nó hướng tới việc giúp đỡ người khác, thông qua việc giúp đỡ người khác, hành vi này mang lại những lợi ích chung cho tổ chức.

Những hành vi bên phận tổ chức thường xảy ra khi những người lao động ở trạng thái tâm lý tốt hơn là ở trạng thái tâm lý xấu. Các nghiên cứu đã chỉ ra quan hệ đồng biến giữa những người lao động thỏa mãn và những hành vi bên phận tổ chức mà họ thực hiện, cũng như được phản ánh bởi những người lãnh đạo của họ.

Bên cạnh đó, hành vi bên phận tổ chức được thúc đẩy bởi các yếu tố sau:

Sự công bằng của người lãnh đạo. Những người lao động đánh giá những quan hệ làm việc của họ và quyết định là có hay không đôi khi phụ thuộc vào những điều kiện đủ công

bằng cho phép họ tự nguyện giúp đỡ người khác, và làm nhiều hơn những điều được đòi hỏi mà không cần có sự đền bù. Khi không có sự công bằng, con người sẽ chọn việc đóng góp ít và làm việc theo luật bằng cách chỉ làm những gì được đòi hỏi mà thôi.

Tương tự, *bản chất của nhiệm vụ* có thể tạo ra những hành vi bốn phần tổ chức dựa trên mức độ trách nhiệm và ý thức của nhiệm vụ. Những nhiệm vụ có tính động viên tạo ra ý nghĩa của trách nhiệm, mà điều này làm cho con người cảm thấy cá nhân có trách nhiệm cho việc hoàn thành nhiệm vụ và phải thực hiện tốt trách nhiệm. Những xác định của họ đối với sự thành công tạo cho họ vượt lên và vượt ra ngoài những đòi hỏi công việc chính thức khi cần thiết để đạt tới sự thành công cao nhất trong công việc của họ. Công việc thực sự có ý nghĩa khi nó hoàn thiện chất lượng cuộc sống và phục vụ xã hội một cách trực tiếp. Sự thỏa mãn – được tạo ra từ việc thực hiện công việc có ý nghĩa – thôi thúc người lao động làm nhiều hơn những gì được đòi hỏi.

Trách nhiệm cá nhân. Con người có xu hướng giúp đỡ người khác nhiều hơn nếu họ cảm thấy ý thức trách nhiệm cá nhân của việc thực hiện hành động. Ý thức trách nhiệm là không giống nhau, trong điều kiện có sự hiện diện của người khác và khi họ đứng một mình. Tuy nhiên, sự hiện diện của người khác không nhất thiết là nhân tố loại trừ cảm giác về trách nhiệm cá nhân. Nhận thức về trách nhiệm cá nhân có thể được tạo ra bằng việc đòi hỏi, yêu cầu con người có trách nhiệm.

Sự phát triển của tính cách. Những người hành động một cách vị tha là những người rộng lượng (không ích kỷ) và trưởng thành về mặt tâm lý. Những người có trạng thái tâm lý lành mạnh và tính cách của họ được phát triển cao, thường có xu hướng giúp đỡ người khác. Mức độ về sự phát triển của tính cách thể hiện rõ trong động cơ của những người bố và mẹ trong việc chăm sóc gia đình. Thực vậy, những người có mức độ phát triển tính cách cao thường tích cực hơn trong việc phục vụ gia đình và doanh nghiệp của họ, họ sẽ hy sinh một số sở thích cá nhân vì lợi ích của những người khác.

Sự gương mẫu. Hành vi vị tha có thể xuất hiện để làm gương cho người khác. Những nghiên cứu cả trẻ em và người lớn đều thấy rằng những cống hiến nhân từ và sự giúp đỡ của người khác tăng lên, khi một người quan sát người khác đóng góp, cống hiến. Tại sao sự gương mẫu là rất hiệu quả trong việc ảnh hưởng tới hành vi? Vì lý do là trong những tình huống không chắc chắn – khi chúng ta không biết phải làm gì – chúng ta có xu hướng làm theo những người khác. Hành vi của những người khác không chỉ là một sự chọn lựa, một cách thức để hành động, mà còn là những tín hiệu báo rằng cách hành động đó là phù hợp.

Sự tương đồng. Con người có xu hướng giúp đỡ những người mà họ thích, những người mà họ khâm phục, kính trọng và những người tương đồng với họ. Đặc biệt họ có xu hướng giúp đỡ nhiều hơn đối với những người giống họ về những đặc tính cá nhân.

4.2.3. Hành vi liên kết (hợp tác) và hành vi cạnh tranh trong doanh nghiệp

- *Hành vi liên kết (hợp tác)*

Liên kết cho phép các cá nhân hay các nhóm sử dụng ảnh hưởng lớn hơn khả năng của họ nếu họ đứng đơn lẻ độc lập. Bằng việc hình thành liên kết các bên thiểu số có thể đạt đến một số kết quả mong đợi trong việc thắng một phía khác là mạnh hơn các bên liên minh nếu họ đứng độc lập.

Mặc dù quan hệ lâu dài có thể được xây dựng, song sự liên kết tạm thời giữa các cá nhân hoặc các nhóm có những mục tiêu dài hạn rất khác nhau. Mục đích của liên minh là nhằm đạt tới những lợi ích ngắn hạn bằng việc đồng ý hợp tác. Trong một doanh nghiệp, một số thành viên có thể hình thành liên minh để kiểm soát và chi phối tổ chức. Tương tự, trong một tổ chức các nhóm có thể hình thành liên minh vì mục đích xác định các hoạt động của tổ chức hoặc phân bổ các nguồn lực.

Con người luôn thích hình thành liên minh với người khác, nếu họ tin rằng vị trí của họ là hợp lý và họ thấy có sự phù hợp về triết lý hoặc ý tưởng. Tương tự, con người chọn việc tham gia với những người có thái độ và mục tiêu giống họ và với những người mà họ thích quan hệ, có một sự hấp dẫn với họ.

Khi những người có nguồn lực bằng nhau, họ chọn việc liên minh với những người có thái độ giống họ. Tuy nhiên, khi nguồn lực khác nhau họ lại thiên về xu hướng chọn liên minh có khả năng mang lại lợi ích lớn nhất cho họ. Vì vậy, mặc dù việc phân bổ nguồn lực có thể là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng tới việc hình thành liên minh, song các nhân tố khác cũng có vai trò nhất định trong việc hiểu biết hành vi của liên minh.

- *Hành vi cạnh tranh*

Cạnh tranh xảy ra khi hai hay nhiều phía đưa ra các hành vi được coi là không tương đồng. Xét về mặt tích cực, cạnh tranh làm tăng sự khuấy động, sự thức tỉnh, và sự động viên – điều này làm năng suất tăng lên. Nhưng người lao động cạnh tranh trong việc kết thúc công việc của họ trước tiên, hoặc để đạt được doanh số cao nhất và như thế họ sẽ đạt tới năng suất cao hơn. Sự nhiệt tình gắn liền với những cuộc thi luôn làm tăng mức độ thực hiện nhiệm vụ. Như là một nguyên tắc, cạnh tranh làm tăng năng suất.

- *Tác động của cạnh tranh và hợp tác*

Mặc dù một số nghiên cứu ban đầu chỉ ra rằng cạnh tranh trên các nhiệm vụ đơn giản tạo ra mức độ cao hơn về động viên và tạo ra việc thực hiện nhiệm vụ tốt hơn. Song các nghiên cứu khác lại cho thấy cạnh tranh làm tổn hại đến các quá trình nhóm và phá hủy quan hệ hợp tác – điều cần thiết cho việc thực hiện tốt công việc. Sự bất đồng trong kết quả của các nghiên cứu đã được giải thích bởi việc xem xét mức độ phụ thuộc lẫn nhau của người lao động trong mỗi nghiên cứu. Cạnh tranh hoàn thiện là khi người lao động thực hiện các nhiệm vụ độc lập và không đòi hỏi sự ràng buộc với người lao động là phải cùng nhau làm việc. Tuy nhiên, khi các nhiệm vụ phụ thuộc lẫn nhau, đòi hỏi nỗ lực hợp tác, cạnh tranh dẫn đến việc thực hiện nhiệm vụ kém hơn. Vì thế, cạnh tranh làm tăng hay giảm mức độ thực hiện nhiệm vụ là phụ thuộc vào bản chất, nhiệm vụ của nhóm.

Chương 4 – Hành vi tổ chức

Cạnh tranh nói chung là tăng sự động viên và tăng năng suất khi con người làm việc một mình với nhiệm vụ độc lập. Nhưng khi nhiệm vụ mà phụ thuộc lẫn nhau và đòi hỏi các nỗ lực hợp tác giữa các cá nhân, thì phần thưởng phải hướng vào việc thưởng cho sự hợp tác. Hệ thống phần thưởng phân biệt tạo ra quan hệ cạnh tranh sẽ không phù hợp với những nhiệm vụ phụ thuộc lẫn nhau vì nó tạo ra các hành vi cản trở việc thực hiện tốt nhiệm vụ.

Cạnh tranh có xu hướng phá hủy quan hệ qua lại giữa các cá nhân bằng việc gây ra cảm giác đối kháng, không tin tưởng và không thích người khác.

Cấu trúc phần thưởng	Bản chất nhiệm vụ	Ảnh hưởng đến năng suất
Cạnh tranh	Nhiệm vụ độc lập →	Tăng năng suất
	Nhiệm vụ phụ thuộc →	Giảm năng suất
Hợp tác	Nhiệm vụ độc lập →	Năng suất không đổi
	Nhiệm vụ phụ thuộc →	Tăng năng suất

Hình 4.4. Ảnh hưởng của nhiệm vụ đối với tác động của cạnh tranh và hợp tác

Một số xung đột bao gồm sự kết hợp giữa cạnh tranh và hợp tác. Hầu hết các hoạt động thể thao là thuộc dạng này. Các bên phải hợp tác với nhau trong việc đồng ý thi đấu, quyết định địa điểm và thời gian, thống nhất với nhau về luật lệ nếu không có sự hợp tác này trận đấu không thể xảy ra. Đồng thời, các bên cạnh tranh với nhau để xác định người thắng cuộc.

Một trong những yếu tố chủ yếu hướng tới kết quả trong điều kiện cạnh tranh làm bạn sẽ thắng hay thua. Thắng cuộc là hạnh phúc, các phần thưởng nhận được từ sự thắng cuộc không chỉ là các giải thưởng, tiền, sự yêu mến, nổi tiếng (những phần thưởng từ bên ngoài) mà còn là sự xúc động, sự phấn chấn, sự hoan hỉ...(những phần thưởng bên trong).

Tóm lại, tác động của cạnh tranh đối với kết quả mong muốn được xác định chủ yếu bởi những kết cục của điều kiện cạnh tranh. Trong những điều kiện cạnh tranh thể hiện một phức hợp pha trộn giữa phần thưởng và sự trừng phạt, thì điều này gây nên sự khó khăn cho chúng ta trong dự đoán kết cục cuối cùng. Mặc dù thắng cuộc thì vui, thua thì buồn, xong có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng tới kết cục. Ví dụ, nếu một đơn vị cạnh tranh một cách khốc liệt để xác định thành viên nào sẽ được đề cử làm lãnh đạo của đơn vị, cả người thắng cuộc và người thua cuộc đều có thể bị ảnh hưởng khi cạnh tranh phá hủy quan hệ qua lại giữa các cá nhân trong nhóm. Nhưng trái lại, tại các cuộc thi Olympic và đặc biệt được đại diện cho quốc

gia sẽ tạo ra sự thỏa mãn hơn là cảm giác của sự thất bại. Vì thế, doanh nghiệp phải hướng hành vi cạnh tranh kết hợp với hợp tác.

4.2.4. Hành vi xung đột trong doanh nghiệp

Tương tự như cạnh tranh, xung đột xảy ra khi hai hay nhiều phía đưa ra các hành vi được coi là không tương đồng. Không có chiến thắng nào cho cả hai phía, và như vậy, chiến thắng của phía bên này sẽ cản trở, ngăn chặn phía bên kia đạt đến thành công. Trong thực tế, chúng ta thường nghĩ cạnh tranh và xung đột là giống nhau, song chúng khác nhau về mức độ lợi ích cá nhân của mỗi bên. Sự khác biệt nhỏ này có một kết cục quan trọng dành cho thành công của nhóm hay của tổ chức.

Cạnh tranh không bao gồm hành động trực tiếp bởi một phía trong việc can thiệp hoặc gây trở ngại cho hoạt động của phía bên kia. Tuy nhiên, với xung đột một phía cố gắng ngăn chặn hoặc cản trở thành công của bên kia.

4.2.4.1. Các loại xung đột

Xung đột có 2 loại: *Xung đột chức năng* và *xung đột phi chức năng*: Những người cho rằng tất cả các cuộc xung đột là phi chức năng và vì vậy phải dốc mọi nỗ lực để loại trừ nó. Hiểu biết này là không đúng. Một số xung đột là không thể tránh được trong tất cả các tổ chức, vì nó gắn liền với cuộc đấu tranh cho sự tồn tại của tổ chức. Tất cả các tổ chức tồn tại trong một môi trường mà môi trường này đòi hỏi các tổ chức phải cạnh tranh cho những nguồn lực luôn có giới hạn. Thậm chí ngay trong một nhóm làm việc thân thiện, những nguồn lực bị giới hạn tạo ra một số mức độ xung đột như làm sao để hợp tác giữa các thành viên trong việc phân bổ các nguồn lực một cách hữu hiệu nhất. Hơn nữa, không phải mọi cuộc xung đột đều xấu, bởi vì một số tình huống xung đột tạo ra những kết quả mong đợi. Vì vậy, cần có sự phân biệt giữa xung đột chức năng và xung đột phi chức năng.

- *Xung đột chức năng*: là sự đối đầu giữa hai phía mà sự đối đầu này nhằm hoàn thiện hoặc mang lại lợi ích cho việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, xung đột không chỉ hỗ trợ mà còn tạo ra sự sáng tạo. Nhiều thực nghiệm chỉ ra ở những nhóm các thành viên có sự khác biệt trên nhiều phương diện sẽ tạo ra những giải pháp tốt hơn và những ý tưởng sáng tạo hơn. Những nghiên cứu về việc ra quyết định nhóm đã dẫn các nhà lý luận đi đến kết luận: Nếu được quản lý một cách đúng đắn xung đột chức năng có thể dẫn tới việc khám phá ra những cách thức hiệu quả hơn trong việc cấu trúc tổ chức; nhận dạng tốt hơn về những thay đổi chiến lược cần thiết cho sự tồn tại; điều tiết và chấp nhận những quan hệ quyền lực trong tổ chức cũng như giữa các doanh nghiệp.

Tại cấp độ cá nhân, xung đột chức năng có thể tạo ra rất nhiều kết quả mong đợi. Các cá nhân đòi hỏi một cấp độ của sự thú vị và khuyến khích để cảm thấy nhiệt tình với công việc của họ. Trong một số giới hạn nhất định, xung đột tạo ra sự căng thẳng và điều này thúc đẩy các cá nhân hành động theo hướng này, xung đột tạo ra mức độ cao của năng suất và sự thỏa mãn. Vì thế nhiều người cho rằng xung đột góp phần vào lợi ích cá nhân, sự ham hiểu

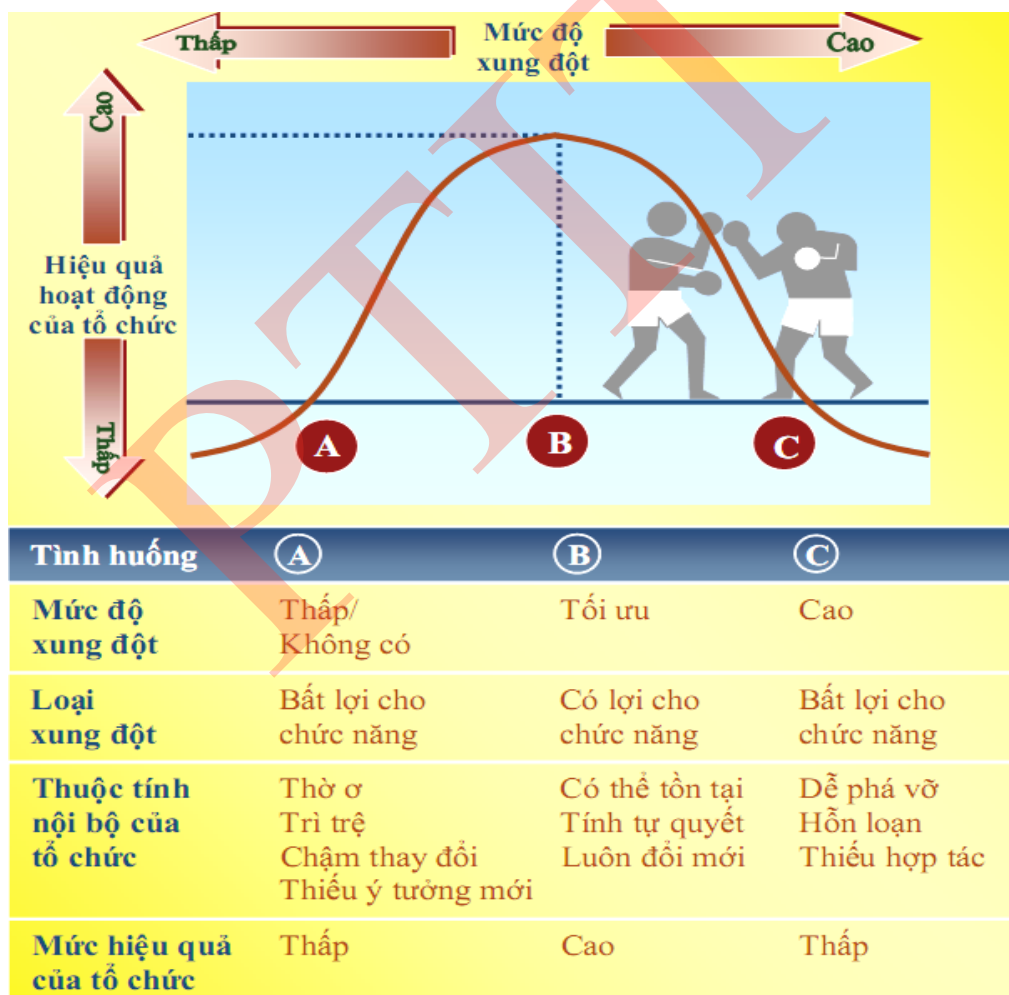
Chương 4 – Hành vi tổ chức

biết và sự đầy đủ khả năng của cá nhân. Tuy nhiên, để tạo ra những kết quả mong đợi, xung đột phải được giới hạn ở một mức độ nào đó hoặc chứa đựng mức độ căng thẳng phù hợp. Nếu không như vậy, những kết cục của xung đột phi chức năng sẽ xảy ra.

- *Xung đột phi chức năng*: là bất kỳ sự tương tác nào giữa hai phía mà nó cản trở hoặc tàn phá việc đạt tới mục tiêu của tổ chức. Một số tổ chức được chuẩn bị cho quản lý, kiểm soát những mức độ cao của xung đột là các tổ chức như các câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp, cảnh sát hoặc cứu hỏa... Tuy nhiên, phần lớn trong các tổ chức có những xung đột nhiều hơn mức độ mong muốn và việc thực hiện nhiệm vụ sẽ được hoàn thiện nếu mức độ xung đột giảm. Khi xung đột trở nên quá lớn, việc thực hiện nhiệm vụ của tất cả các tổ chức trở nên tồi tệ. Những xung đột căng thẳng tàn phá quan hệ làm việc giữa các thành viên và giảm mức độ thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp một cách nghiêm trọng.

4.2.4.2 Quan hệ giữa xung đột và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Quan hệ giữa xung đột và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp của doanh nghiệp được thể hiện trên sơ đồ 4.5.



Sơ đồ 4.5. Quan hệ giữa mức xung đột và hiệu quả của doanh nghiệp

Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là thấp khi mức độ xung đột giữa các nhóm là ở thái cực cao hoặc thấp. Khi ở mức độ trung bình, xung đột tạo ra mức độ cao của hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Khi xung đột ở mức quá thấp (điểm A trong sơ đồ 4.3) hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là kém vì thiếu sự kích thích và sự khuấy động. Các cá nhân thấy môi trường của họ là quá thoải mái và hài lòng, họ sẽ thờ ơ với công việc. Khi con người không đối diện với sự kích thích, họ không tìm kiếm những ý tưởng mới và tổ chức sẽ có sự thích ứng thấp với sự thay đổi của môi trường. Nhưng khi xung đột là quá cao, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng kém vì sự hợp tác và phối hợp không có hoặc không phù hợp. Các tổ chức ở trong tình trạng của sự không ổn định do sự ngăn cản các hoạt động quan trọng. Các cá nhân dành nhiều thời gian cho việc bảo vệ họ hoặc tấn công người khác hơn là hoàn thành nhiệm vụ có năng suất.

Hiệu quả hoạt động tối đa của doanh nghiệp xảy ra khi mức độ là không quá cao cũng như không quá thấp. Tại sơ đồ điểm B thể hiện mức độ xung đột là đủ để khuyến khích những ý tưởng mới và những sự tìm kiếm sáng tạo các giải pháp cho việc giải quyết các vấn đề. Tuy nhiên, xung đột là không quá lớn và điều này ngăn chặn tổ chức từ hoạt động một cách có hiệu quả tới mục tiêu của nó. Các cá nhân và các nhóm cần đánh giá tình huống và thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Mỗi sự thích ứng như vậy có thể tạo ra sáng kiến và sáng tạo.

4.2.4.3. Nguyên nhân của xung đột trong doanh nghiệp.

Nguyên nhân gây ra xung đột là rất nhiều và cụ thể trong từng tình huống. Các nghiên cứu về xung đột đã chỉ ra một số nguyên nhân quan trọng nhất, bao gồm: sự phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ; mục tiêu không giống nhau; sử dụng đe dọa; sự gắn bó của nhóm; và thái độ thắng thua.

- Sự phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ: Sự phụ thuộc đối với nhiệm vụ xảy ra khi hai hay nhiều nhóm phụ thuộc lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ của họ và tiềm năng xung đột tăng lên khi mức độ phụ thuộc lẫn nhau tăng lên.

- Mục tiêu không tương đồng: Mặc dù các nhà quản lý tránh những việc có mục tiêu không tương đồng đối với các bộ phận khác nhau của tổ chức, song sự không tương đồng vốn có đôi khi tồn tại giữa các nhóm do những mục tiêu cá nhân của họ. Mục tiêu của bộ phận sản xuất là có một chi phí sản xuất thấp với sự vận hành ổn định, điều này có nghĩa là ít chủng loại, mẫu mã và màu sắc hơn. Nhưng mục tiêu này là mâu thuẫn với những mục tiêu của bộ phận marketing, họ muốn tăng doanh số và thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng bằng việc tạo ra các sản phẩm có tính đơn chiếc phù hợp với những nhu cầu cá nhân hóa của khách hàng. Song, bộ phận tài chính lại muốn giảm chi phí tồn kho và thu tiền bán hàng trước khi hàng hóa được chuyển đi.

- Khả năng của xung đột sẽ tăng lên trong những điều kiện khan hiếm. Khi các nguồn lực bị giới hạn, các nhóm bị đẩy vào cuộc cạnh tranh mang tính ăn – thua, và những cuộc cạnh tranh như vậy thường dẫn tới xung đột phi chính thức.

- Sử dụng đe dọa: Mức độ xung đột tăng lên khi một bên có năng lực trong việc đe dọa phía bên kia. Khi không có sự đe dọa, các bên dường như sẽ hợp tác nhiều hơn và hướng

tới việc phát triển các quan hệ hợp tác hơn và hướng tới việc phát triển các quan hệ hợp tác. Khi một bên có khả năng đe dọa phía bên kia thường sử dụng nó mà không thông báo về sự đe dọa.

- *Sự gắn bó của nhóm*: Khi hai nhóm cạnh tranh những nguồn lực khan hiếm, chúng ta dễ dàng hiểu tại sao xung đột nổ ra. Khi cả hai nhóm theo đuổi cùng một mục tiêu nhưng chỉ một nhóm có thể đạt tới. Tuy nhiên, tình huống cạnh tranh không nhất thiết dẫn tới xung đột. Việc bố trí các thành viên nào vào các nhóm khác nhau và cho phép họ phát triển cảm giác về sự gắn bó, xung đột giữa các nhóm càng tăng. Những cảm giác của sự đoàn kết và sự gắn bó trong nhóm dường như tạo ra thái độ không phù hợp với các thành viên không thuộc nhóm. Điều này chỉ ra rằng cảm giác của sự thù địch và sự phê phán có thể tồn tại giữa hai nhóm cùng làm việc với nhau trong một tổ chức, thậm chí trong trường hợp họ không có sự tương tác qua lại cũng như không cạnh tranh vì những nguồn lực khan hiếm.

- *Thái độ thắng – thua*: Khi hai nhóm tương tác trong cuộc cạnh tranh tổng bằng không, chúng ta dễ dàng hiểu được tại sao xung đột nổ ra. Nhưng thật không may là trong nhiều tình huống được nhận thức như là tình huống thắng – thua thì trong thực tế xung đột không nổ ra.

Làm cho hai nhóm thay đổi thái độ thắng – thua thành thái độ thắng – thắng là nhiệm vụ khó khăn, vì các nhóm phát triển nhận thức mà những nhận thức này củng cố thái độ thắng – thua của họ. Hơn nữa, đúng ra họ phải thông tin một cách cởi mở thì thông tin giữa họ trở nên bị cản trở và bị gián đoạn, điều này càng củng cố thái độ thắng – thua của họ. Nếu trước khi quyết định, các bên có khả năng thông tin với nhau thì mức độ hợp tác sẽ tăng lên. Sự hợp tác cũng tăng lên khi hệ thống phần thưởng là thưởng cho sự hợp tác.

Hiệu quả nhất cho việc đạt tới hợp tác là hợp tác có điều kiện. Ở đây, một bên thực hiện việc hợp tác trước tiên và tiếp tục đưa ra các phản ứng hợp tác cho đến khi phía bên kia phản ứng lại một cách hợp tác. Tuy nhiên, nếu sự khởi xướng hợp tác được đáp lại bằng sự gây hấn, thì phản ứng tương tự được đáp lại trong lần thử lại sau đó, phản ứng hợp tác lại được thực hiện trong cùng điều kiện.

4.2.4.4. Quản trị xung đột

Quản trị xung đột là việc nhà quản trị sử dụng những biện pháp can thiệp để làm giảm sự xung đột quá mức, hoặc gia tăng sự đối lập trong tình trạng mâu thuẫn quá yếu.

a. Quan điểm về xung đột

Có khá nhiều phương pháp mà các cá nhân hay tổ chức có thể áp dụng để quản trị xung đột. Tuy nhiên, việc lựa chọn một phương pháp của một cá nhân tùy thuộc vào quan điểm cơ bản về xung đột của người đó.

Quan điểm về xung đột gồm có 3 hình thức: quan điểm tiêu cực, quan điểm tích cực và quan điểm cân bằng.

- *Quan điểm tiêu cực*

Đối với nhiều người, từ xung đột được hiểu là những tình trạng tiêu cực như chiến tranh, sự xâm lược, huỷ diệt, tình trạng bạo lực hay thù địch. quan điểm của quản trị truyền thông cho rằng, xung đột là điều không mong muốn. Người ta cho rằng có thể làm giảm hay ngăn ngừa xung đột thông qua sự tuyển chọn huấn luyện nhân viên một cách cẩn thận, mô tả công việc một cách chi tiết, đề ra những nguyên tắc cụ thể và hệ thống khen thưởng thích hợp. Những tập quán này hiện vẫn được áp dụng để làm giảm và ngăn ngừa những xung đột không mong muốn.

Sự xung đột bên trong doanh nghiệp có thể trở nên đặc biệt nguy hiểm khi ban lãnh đạo công khai hoặc ngầm trông đợi các nhóm hay cá nhân trong tổ chức tranh đua với nhau. Trong những trường hợp này, sự thành công của một cá nhân hay nhóm có thể là do sự thiệt hại của nhóm hay cá nhân khác. Những nhân viên thường phải đối mặt với tình trạng này sẽ luôn ở trong trạng thái căng thẳng cao độ và phải tìm cách thoát ra khỏi những trạng thái đó.

Sự bức bối của nhân viên có thể được bộc lộ qua những hiện tượng tâm lý như sự thờ ơ, lãnh đạm hay những hiện tượng cụ thể như đi làm trễ giờ vắng mặt hoặc bỏ việc. Trong những tình huống căng thẳng hơn, họ có thể phản ứng bằng những hành động chống đối hay không thân thiện như ăn cắp hoặc phá hỏng tài sản.

Những xung đột với cường độ mạnh thường dẫn tới những thành kiến hay sự xuyên tạc thực tế. Tình trạng này có thể làm cho người ta đưa ra những quyết định mà sẽ làm gia tăng hơn là làm giảm hay giải quyết xung đột. Trong bầu không khí căng thẳng, người ta thường tập trung vào việc cố gắng đưa ra quan điểm riêng của mình mà bỏ qua những nhu cầu và quan điểm của người khác. Do đó việc tìm kiếm chiến thắng trở nên quan trọng hơn là tìm ra những giải pháp có lợi cho cả hai bên. Bởi vậy, những tình cảm tiêu cực có thể xen vào những cố gắng nhằm tìm ra cách giải quyết thích hợp để loại bỏ những nguyên nhân của sự xung đột.

Các thành viên thuộc tất cả các cấp của doanh nghiệp thường không muốn có sự xung đột nội bộ, bởi họ cho rằng xung đột sẽ làm phương hại đến năng suất và hiệu quả và có thể làm rối loạn hoạt động của tổ chức

- *Quan điểm tích cực.*

Trong nhiều trường hợp, công việc của các nhà quản trị và các nhóm là cần hình thành một nhận thức tích cực về xung đột. Các nhân viên và nhóm có thái độ tích cực đối với xung đột có thể coi tình trạng xung đột như là một sự kích thích, hấp dẫn và thách thức đối với tổ chức. Sự xung đột có thể đem lại nhiều cơ hội chọn lựa tốt nếu nó không được tiến hành với mục đích giành ưu thế của một số người để chống lại những người khác. Thực vậy, xung đột có thể khuyến khích sự tìm kiếm những nguyên nhân dẫn tới sự khác biệt về quan điểm và đưa ra những giải pháp hữu hiệu để giải quyết chúng. Vì vậy, phương pháp tiếp cận tích cực này có thể đem lại tính sáng tạo, đổi mới và sự tiến bộ trong tổ chức. Bằng cách cung cấp đầy đủ những thông tin về tình hình hoạt động của doanh nghiệp cho nhân viên, các nhà quản trị có thể thúc đẩy nhân viên đưa ra ý kiến tranh luận của họ đối với các mục tiêu của tổ chức.

- *Quan điểm cân bằng.*

Thái độ của số đông mọi người đối với sự xung đột là không phủ nhận, song cũng không tuyệt đối hóa nó. Sự xung đột trong nội bộ tổ chức là không thể tránh được và có thể xảy ra vào những thời điểm cần thiết. Đa số các xung đột cần được ngăn chặn, nhưng có một số cần được chấp nhận và quản lý. Những xung đột cần phải được quản lý chặt chẽ bao gồm những mâu thuẫn giữa các công nhân, giữa các nhà quản trị với cấp dưới, giữa các nhóm, phòng ban và giữa doanh nghiệp với các nhóm bên ngoài như các nhóm khách hàng quan trọng, các nhà cung ứng và các cơ quan chính phủ. Đa số những nhân viên tích cực đều có quan điểm cân bằng về xung đột. Thông qua sự quản lý thích hợp, doanh nghiệp có thể tối thiểu hóa những tác động tiêu cực và tối đa hóa những tác động tích cực của xung đột.

b- Các phong cách giải quyết xung đột

- * *Phong cách né tránh mâu thuẫn*

Né tránh mâu thuẫn là khuynh hướng tìm cách rút ra khỏi tình huống xung đột hay giữ tính trung lập. Các nhân viên trong doanh nghiệp thường tìm cách tránh trả lời thẳng các vấn đề, hoặc tìm cách không để bản thân can dự vào xung đột bằng cách tránh xa chúng. Một trong những cách đơn giản để tránh xung đột là giữ vai trò như một mắt xích trong tiến trình truyền thông, chuyển tiếp các thông tin giữa mọi người. Khi được hỏi về một chủ đề đang gây tranh cãi, một cá nhân áp dụng phong cách này có thể trả lời “Tôi không có đủ thời gian để nghiên cứu vấn đề này một cách kỹ lưỡng”, hoặc “Tôi cần có thêm dữ kiện trước khi đưa ra ý kiến”...

Khi các xung đột không được giải quyết ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu, phong cách tránh khỏi mâu thuẫn sẽ dẫn tới những hậu quả tiêu cực đối với công ty. Tuy nhiên, trong một số trường hợp phong cách này tỏ ra rất hữu ích. Chẳng hạn, trong những tình huống sau:

- Vấn đề tranh luận là thứ yếu, ít quan trọng, nên nó không đáng để mất thời gian, hay sức lực.
- Trong trường hợp không có đủ thông tin để giải quyết xung đột một cách hiệu quả tại thời điểm đó.
- Quyền hạn của cá nhân thấp hơn so với quyền hạn của người có quan điểm đối lập, bởi vậy người đó có rất ít cơ hội để đem lại sự thay đổi.
- Những người khác có thể giải quyết xung đột hiệu quả hơn.

- * *Phong cách dàn xếp ồn thỏa*

Phong cách dàn xếp ồn thỏa là khuynh hướng giải quyết các tình huống xung đột bằng cách tối thiểu hóa hay chế ngự những khác biệt về nhận thức hay hành động thông qua sự chú trọng vào những lợi ích chung.

Những người thiên về phong cách này thường cho rằng “tôi sẵn sàng không tranh luận về quan điểm của mọi người nếu điều đó đem lại cho họ sự hài lòng”, hay “khi thảo luận về một vấn đề, tôi không muốn nói bất kỳ điều gì mà chúng có thể làm tổn thương tình cảm của người khác”, hoặc “chúng ta đừng lo lắng quá nhiều về vấn đề đó mà ảnh hưởng xấu đến tình cảm bạn bè, mọi việc rồi sẽ ổn thỏa”.

Những người theo phong cách này thường hành động dựa trên suy nghĩ cho rằng, mọi mâu thuẫn sẽ mất đi cùng với thời gian. Họ chú trọng tới sự hợp tác trong nhóm và cố gắng làm giảm những mâu thuẫn và căng thẳng bằng cách đưa ra những ủng hộ và khẳng định lại sự bảo đảm. Phong cách này cho thấy sự chú trọng đến phương diện tình cảm và quan tâm rất ít đến nguyên nhân của sự xung đột. Do đó, phong cách này sẽ không đem lại hiệu quả khi áp dụng riêng rẽ. Tuy nhiên, nó có thể đem lại hiệu quả tức thì trong những trường hợp sau:

- Giúp mọi người kìm hãm sự bộc phát những xung đột tình cảm tiềm tàng và có thể sử dụng để làm giảm cường độ xung đột.
- Duy trì bầu không khí hòa thuận và tránh sự chia rẽ nội bộ..
- Nguyên nhân của xung đột là do cá tính của các cá nhân.

* Phong cách đối đầu

Phong cách đối đầu là sử dụng quyền lực để ép buộc người khác và yêu cầu người đó đồng ý với quan điểm của bạn. Phong cách này đem lại những hệ quả là chỉ làm hài lòng một trong nhiều bên xung đột.

Các nhà quản trị theo phong cách này có thể áp dụng để đối xử nhân viên như: “nếu anh không chấp nhận những điều đó thì hãy rời khỏi công ty”, hay “nếu anh không biết cách phối hợp với mọi người, công ty sẽ phải tìm người thay thế”. Khi có ai đó không nhất trí với quan điểm của họ, thì các nhà quản trị này thường tìm cách gây áp lực đối với người đó.

Phong cách đối đầu thường đem lại hiệu quả trong những tình huống xung đột mang tính thắng- thua. Khi giải quyết những xung đột này, các nhà quản trị theo phong cách dùng sức mạnh thường sử dụng các biện pháp răn đe, áp dụng hình phạt, đánh giá thành tích xấu và nhiều hình phạt khác để đạt được sự chiến thắng. Điều đó thể hiện sự cố gắng gây áp lực của cấp trên đối với những ý kiến đối lập của cấp dưới. Phong cách này thường gắn liền với những tình huống có mức độ căng thẳng giữa các cá nhân ở mức cao.

Phong cách này thường làm triệt tiêu động lực làm việc của nhân viên bởi ý nguyện của họ đã không được quan tâm, những thông tin cần thiết và nhiều giải pháp đã bị bỏ qua. Tuy nhiên, trong một số tình huống, phong cách này trở nên rất cần thiết như:

- Những tình huống khẩn cấp đòi hỏi phải hành động nhanh chóng.
- Nhưng tình huống không mong muốn, nhưng phải tiến hành để đảm bảo tính hiệu quả lâu dài và sự tồn tại của doanh nghiệp như cắt giảm các chi phí không hợp lý, phạt những nhân viên vi phạm kỷ luật...

- Cá nhân cần hành động để tự bảo vệ và ngăn chặn những hành vi thủ lợi cá nhân của người khác.

*** Phong cách thỏa hiệp**

Phong cách thỏa hiệp thể hiện khuynh hướng mà các cá nhân chấp nhận sự hy sinh một số quyền lợi của họ bằng cách đưa ra những nhượng bộ nhằm đạt được sự thỏa thuận. Thái độ thiên về sự thỏa hiệp của cá nhân có thể được thể hiện như “Tôi chấp nhận người khác đạt được thành công khi mà họ cũng chấp nhận để tôi đạt được sự thành công nào đó”. Hoặc “Tôi cố gắng đáp ứng hài hòa quyền lợi của tất cả các bên”. Thỏa hiệp là đạt tới một sự cân bằng giữa những hành vi quyết đoán và không quyết đoán, cũng như sự cân bằng giữa những hành vi hợp tác và không hợp tác. Tuy nhiên, nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy rằng nhiều người coi phong cách thỏa hiệp là một hình thức hợp tác rất mạnh mẽ mà người ta có thể thỏa mãn những mối quan tâm của khác.

Phong cách thỏa hiệp thường tỏ ra thích hợp khi:

- Sự thỏa thuận có thể đem lại cho mỗi bên kết quả tốt hơn so với tình trạng không đạt được thỏa thuận.
- Trong trường hợp không đạt được một thỏa thuận có thể mang lại sự thành công cho mỗi bên.
- Trong trường hợp có sự mâu thuẫn về mục tiêu hay quyền lợi, do đó ngăn cản các bên đi tới sự thỏa thuận.

Tuy nhiên trong nhiều tình huống xung đột, nếu các giải pháp thỏa hiệp được đưa ra quá sớm có thể gây ra nhiều rắc rối.

- Thứ nhất, các cá nhân được khuyến khích thỏa hiệp dựa trên những tình huống đã dự liệu trước hơn là dựa trên những vấn đề thực tế.
- Thứ hai, người ta dễ dàng chấp nhận tình trạng thỏa hiệp như dự kiến hơn là tìm kiếm những giải pháp có thể được tất cả các bên dễ dàng chấp nhận.

*** Phong cách hợp tác**

Đặc trưng nổi bật của phong cách hợp tác là sự sẵn sàng nhận diện những nguyên nhân đích thực của xung đột, sự chia sẻ thông tin rộng rãi trong nội bộ và tìm kiếm những giải pháp có lợi cho tất cả các bên. Phong cách hợp tác trong quản trị đặc biệt thích hợp khi:

- Các bên liên quan có một hay nhiều mục tiêu chung và đã không thỏa thuận được với nhau về phương tiện để đạt được mục tiêu đó.
- Sự thống nhất sẽ đem lại một giải pháp chung tốt nhất để giải quyết xung đột.
- Cần phải đưa ra những quyết định có chất lượng cao dựa trên cơ sở những đánh giá về mặt chuyên môn và những thông tin hiện có.

Mặc dù được coi là phong cách quản trị xung đột hữu hiệu nhất, song phong cách hợp tác cũng có những hạn chế trong một số tình huống cụ thể:

- Những hạn chế về thời gian thường ngăn cản sự chia sẻ trực tiếp những tình cảm liên quan đến xung đột.
- Những giá trị chung của tập thể có thể ngăn cản các nhân viên của nó bộc lộ những tình cảm tiêu cực đối với người khác.
- Những định kiến và giá trị của tổ chức đôi khi có thể tạo ra những khó khăn đối với việc áp dụng phong cách hợp tác của nhà quản trị.

Việc áp dụng phong cách hợp tác còn tùy thuộc vào phong cách lãnh đạo và những đặc trưng văn hóa của tổ chức. Các nhà quản trị có phong cách lãnh đạo hỗ trợ và tham gia sẽ thuận lợi hơn so với các nhà quản trị có phong cách lãnh đạo độc đoán. Đồng thời, phong cách này cũng phù hợp hơn trong những tổ chức có những đặc trưng văn hóa mở và hỗ trợ so với những tổ chức có những đặc trưng văn hóa khép kín và chuyên quyền.

*** Thương lượng và các phong cách quản trị xung đột**

Thương lượng là quá trình mà các cá nhân hay các nhóm đưa ra những đề nghị (dựa trên những mục tiêu của cá nhân hay nhóm) để thảo luận nhằm đạt tới sự thỏa thuận. Đối với các phong cách quản trị xung đột, phong cách đối đầu đôi khi được áp dụng trong quá trình thương lượng, còn phong cách thỏa hiệp chỉ là phương sách cuối cùng. Trái lại, phong cách hợp tác là phần quan trọng trong các cuộc thương lượng thành công.

Tuy nhiên, người ta thường kết hợp cả 5 phong cách quản trị xung đột trong quá trình thương lượng. Sự kết hợp này tỏ ra rất hiệu quả khi các cuộc thương lượng liên quan đến những vấn đề gay gắt và phức tạp như các cuộc thương lượng giữa nhà cung cấp và khách hàng, giữa ban lãnh đạo công ty và công đoàn v.v... Như vậy, yếu tố quyết định để thương lượng thành công thường phụ thuộc vào các phong cách quản trị xung đột chiếm ưu thế trong quá trình thương lượng.

Nếu các phong cách hợp tác và thỏa hiệp chiếm ưu thế trong thương lượng thì các bên thương lượng đạt được những kết quả tích cực và hiệu quả. Đồng thời, nếu phong cách dàn xếp ôn hòa chiếm ưu thế thì quá trình thương lượng cũng có thể diễn ra thuận lợi. Trái lại, nếu trong các cuộc thương lượng mà phong cách đối đầu và phong cách né tránh chiếm ưu thế thì quá trình thương lượng thường đem lại hiệu quả rất thấp. Khi bên có quyền lực áp đặt những giải pháp mà họ ưu ái đối với bên đối tác, thì phong cách thỏa hiệp có thể được sử dụng như một bước lùi. Còn phong cách né tránh có thể phù hợp khi các bên đều tránh đề cập đến những vấn đề chính của cuộc thương lượng bởi họ cho rằng chưa thể tìm ra được giải pháp hữu hiệu cho chúng. Những vấn đề này thường được xem xét vào một thời điểm khác.

Trước khi quyết định sử dụng một phong cách quản trị xung đột, chúng ta cần dự đoán tình huống xung đột sẽ dẫn tới sự cần thiết phải thương lượng. Chúng ta cần phân tích nguyên nhân của xung đột bằng cách trả lời những câu hỏi sau và trên cơ sở đó, có thể tập trung vào những vấn đề chính trong quá trình thương lượng.

- Điều mà chúng ta muốn đạt được qua cuộc thương lượng là gì?.
- Phía đối tác trong cuộc thương lượng muốn điều gì?

• Giữa chúng ta và phía đối tác có quan điểm khác nhau về vấn đề gì? Mục tiêu? Phương pháp? Vai trò?

- Chúng ta có thể bị thiệt hại gì, nếu xung đột tiến tục leo thang?
- Mục tiêu chung của chúng ta và bên đối tác trong cuộc thương lượng là gì?
- Nếu chúng ta quyết định hợp tác để loại bỏ xung đột thì những bước trước tiên cần tiến hành là gì?
- Mặt khác, để có thể đạt được thành công khi áp dụng các phong cách quản trị trong thương lượng cũng cần phải chú ý đến đặc trưng văn hóa dân tộc của phía đối tác.

c. Giải quyết xung đột trong doanh nghiệp

Như chúng ta đã biết, sự năng động của các nhóm tương tác lẫn nhau là xung đột tạo ra xung đột. Nếu không làm một cái gì đó để thay đổi quá trình này, thì các nhóm sẽ trở thành nạn nhân của sự leo thang trong vòng xoáy xung đột. Xung đột tạo ra cho mỗi nhóm trở nên vững chắc hơn và định hướng nhiệm vụ nhiều hơn, với một nhóm chặt chẽ và người lãnh đạo độc đoán. Những sở thích cá nhân được thay thế bằng sự trung thành, và việc định hướng nhiệm vụ trong mỗi nhóm chỉ tạo thêm cho những nhận thức thiên vị, khái quát hóa tiêu cực, thù địch và gây hấn giữa các nhóm trong tổ chức.

Để giải quyết xung đột trong doanh nghiệp phải khuyến khích các xung đột chức năng. Chúng ta đã biết rằng, xung đột tồn tại trong mọi tổ chức song nếu xung đột diễn ra căng thẳng và thường xuyên sẽ tàn phá quan hệ làm việc, gây mất đoàn kết và hiệu quả hoạt động của tổ chức giảm. Nếu một tổ chức quá thanh bình, ở đó xung đột quá ít sẽ không có sự va chạm, cọ xát, tranh luận và dẫn tới không có sáng kiến, sáng tạo và đổi mới. Vì thế, ở một tổ chức thanh bình cần phải khuấy động để tạo ra các ý tưởng sáng tạo và động viên mọi người hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc. Có 4 cách để tạo ra xung đột chức năng là: thay đổi dòng thông tin; tạo ra sự cạnh tranh; thay đổi cấu trúc tổ chức và thuê các chuyên gia ở bên ngoài.

- *Thay đổi dòng thông tin.* Thông tin là một yếu tố quan trọng cấu thành quyền lực trong tổ chức và xung đột có thể nổi ra do việc chia sẻ hoặc nắm giữ thông tin, đặc biệt là những thông tin quan trọng. Các nhà quản trị dựa trên những thông tin họ nhận được để đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của nhóm họ. Mức độ cao của xung đột là việc quan tâm đến việc thực hiện nhiệm vụ của nhóm có thể được tạo ra bằng cách thay đổi dòng thông tin sao cho các thành viên trong nhóm hiểu họ đã thực hiện nhiệm vụ như thế nào, những gì mong đợi ở họ. Những mong đợi thực hiện nhiệm vụ tốt hơn có thể được tạo ra bằng cách cho các nhóm thấy họ thực hiện nhiệm vụ như thế nào so với các nhóm khác trong tổ chức, hoặc chỉ đơn giản bằng cách đề nghị họ nên làm việc tốt hơn. Các nhà quản trị sử dụng những thông tin mật không chính thức để tạo ra xung đột bằng cách để lộ, làm rò rỉ các thông tin mật và những thông tin giả. Tuy nhiên, việc làm rò rỉ những thông tin giả là điều không được khuyến khích vì hậu quả lâu dài của nó là phá hủy lòng tin.

- *Tạo ra sự cạnh tranh.* Một môi trường cạnh tranh có thể được tạo ra bằng việc đưa ra các phần thưởng cho cá nhân hoặc nhóm khi họ thực hiện nhiệm vụ tốt nhất. Những khuyến khích vật chất và những phần thưởng khác có thể duy trì bầu không khí cạnh tranh và điều này góp phần vào việc tạo ra xung đột chức năng. Những phần thưởng được đưa ra cho người thắng cuộc phải đủ sức hấp dẫn và có khả năng động viên việc thực hiện tốt nhiệm vụ và những người thua phải không cảm thấy thất bại của họ là mất mát to lớn.

- *Thay đổi cơ cấu tổ chức.* Doanh nghiệp có thể được cấu trúc theo cách làm tăng hoặc giảm xung đột. Như một nguyên tắc chung, mức độ cao của xung đột xảy ra khi các nhóm trở nên nhỏ hơn và chuyên môn hóa cao hơn vì các thành viên có xu hướng chỉ chú ý đến những mục tiêu do nhóm của họ đề ra. Chia các nhóm lớn thành các nhóm nhỏ hơn, các nhóm nhỏ được chuyên môn hóa cao sẽ tạo ra tình huống xung đột cao hơn vì sự cạnh tranh của mỗi nhóm cho các nguồn lực, nguyên vật liệu và khách hàng.

- *Thuê các chuyên gia bên ngoài.* Việc đề bạt từ nội bộ được phê phán là chính sách “lại giống”, các nhà quản trị đã quá quen với chế độ, thủ tục và phong cách làm việc của tổ chức. Điều này thường dẫn tới thiếu sự sáng tạo và đổi mới. Vì thế, các doanh nghiệp có thể thuê các chuyên gia bên ngoài để tạo ra các yếu tố mới, tạo ra sự đổi mới và sáng tạo. Đưa người bên ngoài vào tổ chức sẽ mang lại những tư tưởng mới, quan điểm mới và phong cách làm việc mới. Đây là điều cần thiết cho việc đổi mới và sáng tạo trong hoạt động tổ chức.

4.3. KIỂM SOÁT HÀNH VI TRONG DOANH NGHIỆP

Những nhà quản trị có thể dùng nhiều phương pháp để kiểm tra, kiểm soát những hành vi của nhân viên, như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hóa của tổ chức, tiêu chuẩn hóa và huấn luyện viên. Mỗi phương thức kiểm soát này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn. Những cơ chế kiểm tra gián tiếp tinh tế, cụ thể và hiệu quả có thể thay thế cho những hình thức kiểm soát trực tiếp.

4.3.1. Chọn lọc

Những nhà quản trị không chọn nhân viên một cách bừa bãi mà phải thông qua một hệ thống chọn lọc để tách riêng những người có khả năng và không có khả năng, có thích hợp hay không thích hợp với những yêu cầu về cá tính, tập quán và thái độ làm việc. Chọn lọc gồm những kỹ thuật thông dụng nhất, giúp nhà quản trị kiểm tra được hành vi của nhân viên.

4.3.2. Văn hóa của doanh nghiệp

Nếp văn hóa của doanh nghiệp một khi được nhân viên chấp nhận, có tác dụng kiểm chế và kiểm tra hành vi của họ. Những giá trị và tiêu chuẩn của nếp văn hóa này càng được chấp nhận thì càng được tuân theo. Nhà quản trị có thể kiểm tra hành vi của nhân viên bằng nếp văn hóa mà họ đã tạo ra.

4.3.3. Tiêu chuẩn hóa

Nhà quản trị cung cấp cho hầu hết các nhân viên một sự mô tả công việc của họ, bao gồm trong công việc họ phải chịu trách nhiệm với ai, những gì thuộc quyền hạn của họ và không thuộc quyền hạn của họ.

Mô tả công việc không phải là một thông số duy nhất của sự tiêu chuẩn hóa để hạn chế hành vi của nhân viên mà còn những thông số khác như luật lệ, thể thức và chính sách.

4.3.4. Huấn luyện

Huấn luyện cho nhân viên nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn. Những nhân viên mới thường được hướng dẫn để họ dễ dàng thích ứng với công việc mới của họ. Những lớp huấn luyện cũng nhằm mục đích ấy, nghĩa là giúp để huấn luyện và cũng là để kiểm tra hành vi của nhân viên.

4.3.5. Đánh giá thái độ

Rõ ràng sự hài lòng của nhân viên đi ngược chiều với hai hành vi “hay vắng mặt” và “thôi việc”. Nếu nhà quản trị quan tâm và muốn kiểm soát những hành vi đó thì họ phải điều tra thường kỳ thái độ của nhân viên, và có thể cải thiện sự hài lòng của nhân viên với công việc.

4.4 VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là một hệ thống giá trị, quan niệm, niềm tin, truyền thống và các chuẩn mực hành vi được chia sẻ một cách tập thể trong doanh nghiệp. Văn hóa theo nghĩa này là một hệ thống những giá trị được cả tập thể giữ gìn. Văn hóa doanh nghiệp được hình thành trong những điều kiện nhất định về: điều kiện vật chất, môi trường sống, các quan điểm sống, kinh nghiệm, lịch sử phát triển của doanh nghiệp và sự tác động qua lại của mối quan hệ xã hội.

Văn hóa doanh nghiệp là vấn đề khó nhận ra và hiểu thấu đáo, mặc dù nó tồn tại ở khắp nơi và tác động thường xuyên tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng văn hóa doanh nghiệp có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực tới doanh nghiệp và cũng là một vấn đề mà các doanh nghiệp không thể không quan tâm trong tình hình hiện nay. Nó là một trong những tài sản vô hình của doanh nghiệp và một ưu thế trong cạnh tranh rất giá trị hiện nay.

4.4.1. Quan niệm về văn hóa doanh nghiệp

Con người bị ảnh hưởng bởi nền văn hóa mà họ đang sống. Một người sinh ra và lớn lên trong gia đình sẽ được dạy về những điểm chung của gia đình như các giá trị, niềm tin và những hành vi mong đợi. Điều này cũng đúng đối với các thành viên trong một doanh nghiệp. Một xã hội có nền văn hóa riêng của nó, và tất nhiên một doanh nghiệp cũng vậy.

Khi con người tham gia một tổ chức, họ mang vào tổ chức những giá trị và niềm tin mà họ đã học được. Tuy nhiên, dường như những giá trị và niềm tin là không đủ để giúp các cá nhân thành công trong một tổ chức mà họ cần học cách thức giải quyết vấn đề ở một doanh nghiệp cụ thể. Ngày nay, ở các doanh nghiệp trên thế giới, một trong những vấn đề được quan tâm hàng đầu là làm cho người lao động hiểu biết những sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp, các giá trị, niềm tin cũng như những hành vi mong đợi trong doanh nghiệp và từ đó hình thành nên văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp là một chủ đề phức tạp và còn mới lạ ở Việt Nam, mặc dù các nhà nghiên cứu văn hóa vẫn không có sự nhất trí song phần lớn các định nghĩa đã nhận dạng tầm quan trọng của chuẩn mực và giá trị chung mà những giá trị và chuẩn mực này chỉ dẫn các hành vi của các cá nhân trong doanh nghiệp. Sự thật là những giá trị và chuẩn mực này không được chỉ dạy cho những người tuyển dụng mà những người mới được tuyển dụng cũng phải cố gắng học hỏi và hòa nhập với văn hóa doanh nghiệp của họ.

Có một nhận thức sai lầm là các doanh nghiệp có văn hóa giống nhau. Thực chất, tất cả các tổ chức đều có văn hóa của nó song văn hóa mỗi doanh nghiệp gắn liền với văn hóa của xã hội trong đó doanh nghiệp tồn tại. Theo quan điểm này, văn hóa doanh nghiệp là nhận thức chung được nắm giữ bởi các thành viên của doanh nghiệp. Tất cả các thành viên của một doanh nghiệp phải chia sẻ và có chung nhận thức này. Tuy nhiên, mức độ chia sẻ là không giống nhau, và vì thế sẽ có văn hóa chính thống và văn hóa nhóm trong các công ty.

Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp là hệ thống phức tạp của những tiêu chuẩn giá trị, niềm tin, biểu tượng và những nhận định của con người trong doanh nghiệp – là những yếu tố mang tính đặc trưng của doanh nghiệp. Thực chất, văn hóa doanh nghiệp được thể hiện qua những quan điểm, thái độ và những hành vi ứng xử: trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp với môi trường bên ngoài, trong mối quan hệ giữa con người với công việc và trong mối quan hệ giữa người với người trong doanh nghiệp. Chính văn hóa doanh nghiệp sẽ hình thành nên đặc trưng và bản sắc riêng của từng doanh nghiệp.

4.4.2. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là tập hợp các giá trị, niềm tin và thái độ, tập quán, quy định, cá tính, những nhân vật điển hình, nhưng nét đặc trưng riêng của một doanh nghiệp. Văn hóa là khía cạnh con người, hình thành nên sự đoàn kết và sự hợp tác để thực hiện mục đích của doanh nghiệp đặt ra, tạo ra sự tận tụy và tính hiệu quả trong doanh nghiệp khi có những thay đổi trong kinh doanh.

Văn hóa doanh nghiệp có tác động nhiều mặt tới hoạt động của doanh nghiệp, nó định hướng cho phần lớn công việc trong doanh nghiệp, nó ảnh hưởng đến quyết định của nhà quản trị và quan điểm của họ trong việc điều chỉnh các hoạt động cho phù hợp với điều kiện môi trường của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp có thể là động lực thúc đẩy cho việc hoạch định và thực hiện mọi hoạt động của doanh nghiệp, nhưng cũng có thể là yếu tố gây cản trở các hoạt động đó. Các doanh nghiệp có văn hóa lành mạnh, tích cực có nhiều cơ hội để thành công hơn so với các công ty có nếp văn hóa không lành mạnh. Bởi vì mỗi con người đều có nhu cầu cơ bản là làm cho thế giới của họ có ý nghĩa và cảm thấy được kiểm soát, thiết lập mục đích của mình. Khi các biến cố xảy ra đe dọa mục đích của mình thì các cá nhân đều phản ứng để bảo vệ. Các nhà quản trị và nhân viên cũng có thể phá vỡ mối quan hệ, những ràng buộc về trách nhiệm đối với công việc trong doanh nghiệp và từ đó ảnh hưởng không nhỏ đến doanh nghiệp.

Thật ích lợi nếu nhìn hoạt động quản trị doanh nghiệp từ triển vọng văn hóa vì sự thành công thường phụ thuộc vào mức độ hỗ trợ của khía cạnh văn hóa doanh nghiệp trong

hiệu quả. Nếu các hoạt động của công ty được hỗ trợ bằng những sản phẩm văn hóa như giá trị, niềm tin, lễ nghi, thủ tục, lễ lạc, chuyện kể, biểu tượng, ngôn ngữ và các nhân vật điển hình thì các nhà quản trị doanh nghiệp có thể tạo ra sự đồng tâm nhất trí trong doanh nghiệp, có thể huy động được tối đa sự sáng tạo và tâm huyết của mọi người trong doanh nghiệp, có thể thường xuyên thực hiện những đổi mới một cách mau lẹ và dễ dàng. Tuy nhiên, sự hỗ trợ của văn hóa không tồn tại và không được vun đắp thì những đổi mới trong quản trị doanh nghiệp có thể không hiệu quả hay thậm chí còn bị nhiều lực cản trở và sự phản ứng từ chính những cá nhân trong doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp có thể trở nên đối nghịch với các ý tưởng mới, chiến lược mới, và sự đổi mới này có khi lại dẫn đến sự lộn xộn và mất phương hướng hoạt động của doanh nghiệp.

Một văn hóa lành mạnh làm cho nhân viên nhận thức tốt hơn những việc mà họ làm và vì vậy dẫn dắt họ làm việc tích cực hơn nhằm đạt được các mục đích của doanh nghiệp. Nó cũng bao gồm các tiêu chí về hành vi đạo đức hoặc một hệ thống các quy tắc giao tiếp thân mật nhắc nhở nhân viên phải cư xử như thế nào. Ngược lại, với một văn hóa không lành mạnh, nhân viên lãng phí thời giờ chỉ để cố tìm hiểu những việc của người khác cần làm và làm như thế nào, tìm cách xét nét nhau làm cho nguồn lực nhân sự bị phân tán, khó hợp tác và tạo ra các phản ứng trong công ty.

Đối với doanh nghiệp, điều hết sức quan trọng là làm sao xây dựng được một văn hóa lành mạnh, một nề nếp tốt nhằm khuyến khích nhân viên tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức và thái độ tích cực. Nếu văn hóa doanh nghiệp tạo ra được tính linh hoạt và khuyến khích việc tập trung chú ý đến các điều kiện bên ngoài thì nó sẽ tăng cường khả năng của công ty, thích nghi được với các biến đổi môi trường. Một trong các bổn phận chính của các nhà quản trị là phải hình thành được các giá trị phẩm chất của công ty bằng cách hướng sự lưu tâm chú ý của nhân viên vào công việc, trách nhiệm của mình và những vấn đề quan trọng của doanh nghiệp.

Tóm lại, hành vi tổ chức là một lĩnh vực nghiên cứu bao gồm ba cấp độ trong một tổ chức thống nhất: cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Hành vi tổ chức nghiên cứu cách mà con người cư xử và hành động trong tổ chức và ảnh hưởng của nó tới việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp, đóng góp hiệu quả hơn cho sự phát triển của doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. *Nêu các loại hành vi trong tổ chức? Những loại hành vi thường xuất hiện trong các doanh nghiệp vừa được sáp nhập và giải thích vì sao, lấy ví dụ minh họa ?*
2. *Phân tích những tác động của hành vi xung đột thường xảy ra trong doanh nghiệp? Các doanh nghiệp thường phải làm gì để kiểm soát hành vi trong doanh nghiệp?*
3. *Phân tích vai trò và ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp? Văn hóa doanh nghiệp có tác động như thế nào đến hành vi tổ chức?*

Chương 4 – Hành vi tổ chức

4. Phân tích mối quan hệ của hành vi xung đột với năng suất lao động của doanh nghiệp? Nêu những xung đột thường xảy ra và hướng giải quyết xung đột trong doanh nghiệp, lấy ví dụ minh họa?
5. Hành vi cạnh tranh và hợp tác trong doanh nghiệp, lấy ví dụ minh họa? Doanh nghiệp cần làm gì để kiểm soát hai loại hành vi này có hiệu quả?
6. Những mâu thuẫn và xung đột thường xảy ra trong doanh nghiệp và làm thế nào để hạn chế xung đột trong doanh nghiệp? lấy ví dụ minh họa
7. Những hành vi phổ biến trong các doanh nghiệp bị sáp nhập hoặc thôn tính, phân tích ảnh hưởng của nó tới doanh nghiệp? Nếu hướng kiểm soát và giải quyết những vấn đề nảy sinh?
8. Người ta nói: “Văn hóa doanh nghiệp là biện pháp hữu hiệu để kiểm soát hành vi tổ chức”. Hãy bình luận và giải thích?
9. Hãy bình luận quan điểm cho rằng để xảy ra những mâu thuẫn và xung đột trong doanh nghiệp là không tốt?

Chương 5- QUẢN TRỊ NHÓM TRONG DOANH NGHIỆP

5.1. NHÓM TRONG DOANH NGHIỆP

5.1.1. Bản chất của nhóm

Trên bình diện xã hội nói chung, có thể hiểu nhóm là một tập hợp người trong một bối cảnh và thời gian nhất định; số lượng người ít đến mức mà người ta có thể có quan hệ trao đổi trực tiếp với mọi thành viên khác trong nhóm.

Trong quản trị doanh nghiệp, nhóm thường được gắn liền với một nhóm công tác, có các nguyên tắc tổ chức nhất định để hoàn thành hiệu quả một khối lượng công việc đã định của doanh nghiệp. Hoạt động theo nhóm vốn là một đặc trưng quan trọng của mỗi con người, đây vừa là mong muốn vừa là yêu cầu của tâm lý, tình cảm, thái độ xã hội,... Bởi thế, các doanh nghiệp thường là tổng hợp của nhiều tổ chức có tính chất nhóm và quản trị nhóm trở thành một nội dung ngày càng quan trọng của quản trị tổ chức.

5.1.1.1. Các đặc trưng của nhóm

- Số lượng thành viên của nhóm: sau nhiều tranh luận, các nhà nghiên cứu xã hội – tâm lý và kinh tế đi đến sự thừa nhận sau:

Nhóm có quy mô nhỏ gồm từ 3 đến 8 thành viên. Trong thực tiễn quản trị các doanh nghiệp, các nhóm có 3 thành viên cũng rất khó xác lập bởi ở đó sự tách bạch giữa cá nhân, tập thể và các lĩnh vực hoạt động là rất khó rạch ròi. Mức nhóm 8 thành viên được Friedman coi là giới hạn tốt cho việc phát triển các quan hệ cá nhân, để có thể nhận biết, tìm hiểu thấu đáo hoàn cảnh cá nhân, thực hiện các chia sẻ. Tuy nhiên, do tính chất đa dạng của các loại nhóm trong doanh nghiệp nên ý kiến của nhà nghiên cứu Schaber được công nhận số lượng thành viên tối đa của nhóm là 15 người.

- Nhóm là nơi trao đổi quan hệ chính sách cá nhân; phân công nhiệm vụ và khẳng định vai trò cá nhân trong nhóm; là nơi hình thành và phân tích các quan điểm, thái độ, ý tưởng cũng như hình hành các chuẩn mực.

- Nhóm phải có một quá trình đủ để các quan hệ cá nhân gắn bó, mọi sự xáo trộn quá nhanh và quá ngắn ngủi không cho phép hình thành các đặc trưng của nhóm.

5.1.1.2. Tính bền vững của nhóm

Tính hấp dẫn của các nhóm được xác định bằng sự hấp dẫn bình quân mà mỗi thành viên cảm nhận. Nhờ đó các thành viên dễ hài lòng hơn với công việc, có thể chịu đựng cường độ làm việc cao hơn cũng như giảm bớt các tác động xấu. Tính bền vững của nhóm tác động tích cực đến thành tích chung nhưng nếu tổ chức không phát huy được chúng thì tính bền vững đôi khi lại là sức cản của tổ chức.

Các nhân tố ảnh hưởng đến tính bền vững của nhóm:

- Quy mô của nhóm: nếu nhóm quá lớn sẽ làm cho các đặc trưng mất đi và do đó tính bền vững cũng không còn, đôi khi chính bản thân nhóm không còn nguyên nghĩa của nó.
- Quan điểm, trình độ đào tạo, kinh nghiệm, độ tuổi...
- Điều kiện làm việc, sự an toàn, các nguy cơ có thể xảy ra cho từng thành viên trong nhóm.
- Sự giúp đỡ của các thành viên trong nhóm dưới mọi hình thức như: giúp đỡ lẫn nhau, giúp đỡ bất thường, trợ giúp không điều kiện...

Để có tính bền vững mang lại kết quả công tác tốt, phải tổ chức được các nhóm với các điều lưu ý sau:

- Xác định đúng mục tiêu của nhóm, ở đây sự cụ thể dễ phổ biến của mục tiêu đóng vai trò quyết định.
- Công cụ và phương tiện đo lường kết quả hoạt động của các thành viên phải rõ ràng và được thừa nhận.
- Tạo được sự hứng thú cho các thành viên khi tham gia các công việc của nhóm, kích thích sự gắn bó và phối hợp hoạt động.
- Cuối cùng, khi tổ chức nhóm làm việc cần cân nhắc kỹ lưỡng quy mô nhóm (số lượng thành viên), tính chất nhiệm vụ phải đảm nhiệm và không gian phối hợp các thành viên trong nhóm.

Trong thực tiễn quản trị các doanh nghiệp, có rất nhiều nhóm làm việc đã được thiết lập; có những nhóm bền vững (như các tổ sản xuất ở các doanh nghiệp) hay những nhóm làm việc mang tính chất hội đồng, các phòng ban... Nghiên cứu quản trị nhóm sẽ là căn cứ cho việc cải tiến tổ chức của doanh nghiệp theo hướng hiệu quả.

5.1.2. Ý nghĩa của quản trị nhóm

Việc tổ chức các nhóm làm việc cho phép thực hiện các so sánh thành tích của cả nhóm với thành tích của từng thành viên, nhờ đó đưa ra cách đánh giá, tìm ra các nguyên nhân cũng như các giải pháp khắc phục yếu kém.

Làm việc theo nhóm thường có các lợi thế sau:

- Trong nhóm tiềm năng thông tin và sự sáng tạo được thúc đẩy.
- Một sự cố có thể có nhiều ý tưởng khắc phục hơn.
- Ý thức tham gia khắc phục được khích lệ tốt hơn.
- Dễ đi đến các quyết định thống nhất hơn.
- Các lựa chọn bị từ chối dễ được mọi người chấp nhận
- Các khúc mắc thường dễ được chia sẻ nhờ các tranh luận

Các nhược điểm của nhóm:

- Do sức ép của sự “nhất trí” nên đánh giá cá nhân khó sâu sắc.
- Tính trách nhiệm cá nhân có thể dễ bị i lại
- Các quyết định mới mẻ thường gây xáo trộn trong nhóm
- Làm việc theo nhóm hiệu quả song đòi hỏi thời gian và chi phí cao
- Người phụ trách nhóm thường bị nguyên tắc đa số chi phối nên nhiều trường hợp dễ bị số đông chi phối.

5.1.3. Phân loại nhóm

Có nhiều cách tiếp cận để nhận biết các loại nhóm, ở đây xem xét nhóm dưới một số tiêu thức phân loại sau:

5.1.3.1. Căn cứ vào hình thức, bao gồm:

- Nhóm chính thức (có hình thể tổ chức): tức là nhóm được xác lập có tính cấu trúc, mang tính bộ phận cấu thành một tổ chức nhất định. Loại nhóm này có nhiệm vụ thực hiện các hoạt động được xác định theo kế hoạch mục tiêu và trật tự nhóm được áp đặt từ các thể lực bên ngoài nhóm. Ví dụ, một tổ sản xuất, một phòng quản lý... trong doanh nghiệp (do doanh nghiệp quyết định).
- Nhóm phi chính thức: là loại nhóm hình thành tự phát trong tổ chức, xuất phát từ nhu cầu tinh thần. ở đây không xác định mục tiêu kế hoạch gì cụ thể, trật tự nhóm hoàn toàn do thỏa thuận cảm tính. Cần lưu ý là loại nhóm phi chính thức tồn tại trong mọi tổ chức. Nó sẽ phát huy tác dụng nếu nó được thiết lập trên cơ sở tình cảm vô tư, giúp đỡ lẫn nhau; ngược lại nếu chúng được thiết lập để theo đuổi mục tiêu đối lập với mục tiêu tổ chức thì sẽ làm suy yếu tổ chức.

Sứ mệnh của quản trị tổ chức là một mặt xây dựng các nhóm chính thức khoa học; mặt khác phát hiện, khuyến khích các nhóm phi chính thức có lợi cho tổ chức và hạn chế sự phát triển của các nhóm phi chính thức tiêu cực.

5.1.3.2. Phân loại theo các tiêu thức khác

- Theo hình thức công việc: có nhóm làm việc (sản xuất), nhóm học tập, nhóm tranh luận, nhóm dự án.
- Theo mức độ nghề nghiệp: nhóm bán hàng, nhóm nghiên cứu, lắp ráp, cung ứng và nhóm kiểm tra...
- Theo độ tuổi: nhóm lão thành, kế cận, nhóm mới nhập cuộc...

Trong những năm trước đây, các doanh nghiệp của chúng ta vẫn tồn tại rất nhiều hình thức nhóm (nhóm chất lượng, nhóm sản phẩm), đáng tiếc là quá trình chuyển đổi đang làm mất dần các hình thức này. Ngay trong các doanh nghiệp ở các nước phát triển, các hình thức nhóm vẫn tồn tại rất phong phú và quản trị nhóm ngày càng có ý nghĩa. Các nhóm đáng quan tâm hiện nay gồm: nhóm dự án, nhóm phân tích, nhóm nghiên cứu phát triển, nhóm tự quản, nhóm sản xuất, nhóm chất lượng, nhóm kèm cặp nghề nghiệp, nhóm đa chức năng, nhóm ảo.

5.2. QUẢN TRỊ NHÓM

Quản trị nhóm được hiểu là việc tác động vào từng thành viên trong nhóm để mang lại thành tích tốt nhất cho nhóm.

5.2.1. Các nguyên tắc

Để nhóm hoạt động có hiệu quả, nhóm trưởng phải thường xuyên điều chỉnh để nhóm đạt được sự phù hợp tốt nhất. Chẳng hạn như việc thay đổi nhiệm vụ của nhóm, giải quyết các sự cố xảy ra, thay đổi quy mô nhóm, thay đổi thứ bậc và trật tự trong nhóm cũng như cải thiện các quan hệ với các nhóm khác trong tổ chức. Để thực hiện được các nhiệm vụ quản trị nhóm kể trên, cần nắm các nguyên tắc sau:

- Tìm cách xáo trộn nhóm nếu thấy cần thiết để nâng cao thành tích bởi vì một nhóm ổn định chưa hẳn đã tốt.
- Mục tiêu của nhóm phải được xác định phù hợp với mục tiêu của tổ chức để tránh các xung đột, tăng hứng thú công việc.
- Mong muốn của mỗi thành viên cần được chia sẻ trong toàn nhóm, nhất là thành viên mới thì cần phân công người phù hợp để kèm cặp.
- Cần thực hiện các thay đổi nhỏ khi có căng thẳng xảy ra trong nhóm, không nên phê bình ai trước cả nhóm.
- Người phụ trách quá cách biệt hoặc quan hệ suồng sã một cách không cần thiết với nhóm sẽ làm tan vỡ nhóm, cần giữ khoảng cách nhất định, sẵn sàng và ngay thẳng trước các đề nghị của các thành viên.
- Sự hòa hợp tốt hơn là sự cạnh tranh quá đáng giữa các thành viên
- Hãy cố gắng tạo ra một sự công bằng trong nhóm
- Đừng cố gắng gây áp lực đối với nhóm bằng sức ép quyền lực.
- Để có một nhóm được quản trị tốt ngoài sự chú tâm, kiên nhẫn còn cần có sự may mắn nhất định.

5.2.2. Các vai trò chủ yếu thể hiện trong nhóm

Nếu chỉ nhìn nhận trên góc độ hình thức của quản trị thì sẽ dễ phát hiện ra hai vai trò của nhóm, đó là người phụ trách và thành viên. Tuy nhiên, khi quan sát kỹ một nhóm dưới nhiều góc độ, người ta thấy có thể phân biệt ba loại vai trò quan trọng của mỗi thành viên như sau:

1. Vai trò đảm nhận mục tiêu của nhóm: Thể hiện vai trò này là những nỗ lực và sự đóng góp thành tích của họ có ý nghĩa quyết định đến việc hoàn thành mục tiêu của nhóm.

Ngoài ra, các thành viên còn có ý thức đến tương lai của nhóm, đến quan hệ trong nội bộ nhóm cũng như vị thế của nhóm trong tổ chức. Những người đảm trách tích cực vai trò này thường là những người có năng lực, có ý thức với nhóm.

2. *Vai trò giữ gìn nhóm:* Mỗi người trong nhóm đều muốn nhóm mình tồn tại trong tổ chức, bởi vậy ở mức độ nhất định họ cố gắng cho việc duy trì sự tồn tại của nhóm ở một trạng thái cân bằng. Tham gia vai trò này là những người chú ý đến các khía cạnh xã hội của tổ chức – cũng có thể hiểu sự trung hòa các mục tiêu thành tích với việc đảm bảo các sở thích cá nhân của mọi thành viên trong nhóm.

3. *Vai trò cá nhân:* Mỗi thành viên đều có những sở thích riêng, tuy nhiên, có những thành viên thể hiện trội hơn và hình thành nên thậm chí là tính cách của cả nhóm. Ví dụ, trong nhóm có vài người đặc biệt vui tính có thể tạo ra một hình ảnh về một nhóm vui vẻ.

Thực hiện quản trị nhóm thành công phụ thuộc rất lớn vào việc người phụ trách phải phân tích được các vai trò mà mỗi cá nhân thể hiện. Từ đó, định hướng và phối hợp các vai trò sao cho hài hòa trong nhóm:

- Nếu quá thiên lệch vai trò đảm nhận mục tiêu sẽ rất có thể làm cho các sở thích cá nhân bị vi phạm. Trong trường hợp đó, các thành viên sẽ mất dần hứng thú, thậm chí ích kỷ với nhau vì thành tích cá nhân và cuối cùng là mục tiêu của nhóm cũng bị vi phạm.
- Nếu thiếu vai trò giữ gìn hài hòa nhóm rất có thể sẽ làm cho các thành viên thiếu tin tưởng vào sự lâu dài của nhóm, động cơ cá nhân và hội chứng công việc xuất hiện.
- Trong trường hợp quá đề cao vai trò cá nhân, chấp nhận sở thích cá nhân có thể tạo được không khí làm việc thoải mái, song trên thực tế duy trì nhóm kiểu tôn trọng vai trò cá nhân rất dễ dẫn đến không đạt mục tiêu và nhóm nhanh chóng tan rã.

Việc nghiên cứu vai trò các thành viên thể hiện trong nhóm còn đòi hỏi phải xem xét các xung đột vai trò trong quá trình quản trị nhóm.

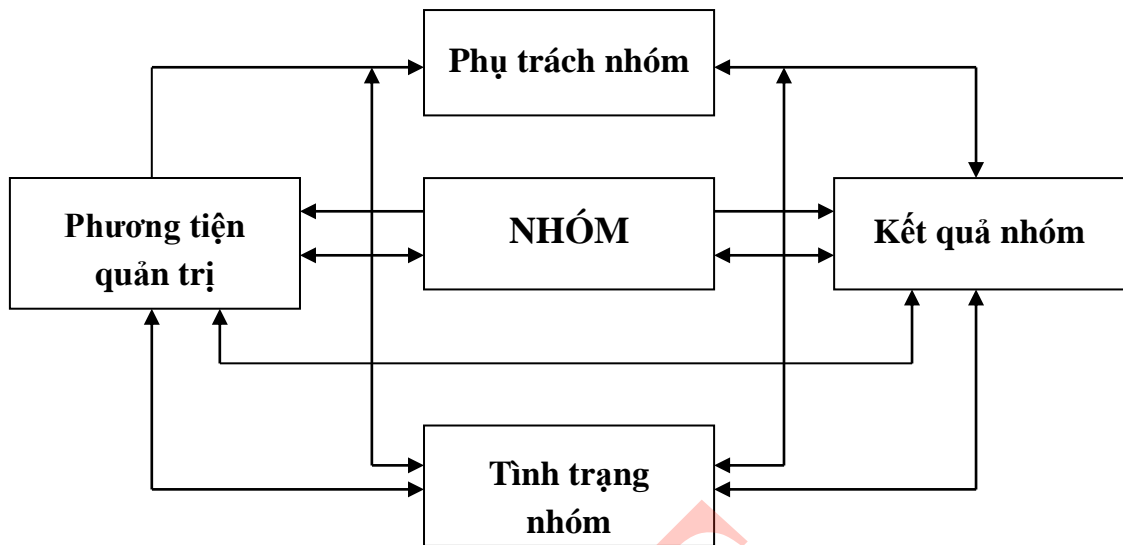
Các xung đột cụ thể gồm:

- Xung đột nội bộ vai trò tức là xung đột giữa những người có cùng ý thức đảm nhận vai trò (ví dụ, giữa hai người có thành tích với nhau)
- Xung đột giữa các vai trò – tức là xung đột giữa những người – thể hiện vai trò khác nhau (giữa người tích cực với người ích kỷ)
- Xung đột nội bộ - tức là xung đột trong mỗi bản thân mỗi người (ví dụ: giữa sức ép công việc với sức ép gia đình)

5.2.3. Mô hình quản trị nhóm

Để thực hiện quản trị, người ta cố gắng mô hình hóa các thành tố cơ bản và mối quan hệ giữa chúng trong nhóm; từ đó thực hiện việc tìm ra các yếu tố chi tiết nhất cho việc điều chỉnh.

Có thể mô tả tổng quát mối quan hệ giữa các thành tố theo mô hình sau:



Hình 5.1. Mô hình quản trị nhóm

Theo mô hình trên, quản trị nhóm cần thực hiện việc điều chỉnh các quan hệ giữa các thành tố sau:

1. *Các yếu tố về tình trạng nhóm:* Ở đây xem xét các hoàn cảnh thực trạng của nhóm trong tình trạng hoạt động chung của tổ chức:

- Tình trạng việc làm, tình thế chung của toàn tổ chức.
- Tình trạng môi trường của tổ chức trong tổng thể
- Tình trạng từng cá nhân thành viên trong nhóm.

2. *Các yếu tố cá nhân và mối quan hệ giữa các thành viên của nhóm*

- Cần theo dõi, phân tích định kỳ các yếu tố mang tính cá nhân của các thành viên như: nhu cầu; sự mong đợi của họ vào nhóm; kinh nghiệm; khả năng và sự sẵn sàng; mục tiêu cá nhân và các động lực...

- Các quan hệ trong nhóm rất đa dạng: quan hệ sẵn sàng giúp đỡ; cởi mở; cùng gánh chịu; độc lập hành động; ích kỷ; kèn cựa; đối trá;...

3. *Các yếu tố liên quan toàn bộ nhóm*

- Các yếu tố liên quan đến công việc: loại và tính chất công việc; mức độ khó khăn của công việc; các khó khăn gặp phải;

- Các yếu tố liên quan đến đối ngoại: quan hệ với nhóm khác; vai trò và vị trí của nhóm trong tổ chức...

- Các yếu tố về cấu trúc của nhóm: các đặc trưng; tính năng động; các định mức; ý tưởng; vị thế, phạm vi, mạng lưới thông tin, tình trạng đào tạo.

4. *Các yếu tố liên quan đến cá nhân người phụ trách*

- Các đặc trưng cá nhân: năng lực; tiềm năng; kiến thức; uy tín; bản chất; mục tiêu theo đuổi...

- Tác phong quản trị; định hướng kết quả hay con người; phê phán hay chấp nhận; khô khan hay hài hước; khắt khe hay cởi mở.

5. Các yếu tố về phương tiện quản trị

- Sử dụng công cụ pháp lý;
- Sử dụng sức mạnh quyền uy;
- Tạo các khuyến khích phù hợp;
- Thực hiện các cuộc gặp gỡ trao đổi;
- Chia sẻ sự hiểu biết lẫn nhau;
- Nắm vững hoạt động kiểm tra;
- Phê phán sửa chữa sai lầm;
- Cung cấp thông tin;
- Nắm bắt cụ thể vấn đề;
- Duy trì các nề nếp trong nhóm;
- Tạo ra sự gắn bó với kết quả;
- Có phương thức đánh giá phù hợp.

6. Các nhân tố liên quan đến kết quả của nhóm

- Thành tích mục tiêu của nhóm: xác định mục tiêu phù hợp để các nỗ lực của nhóm được khích lệ. Nếu mục tiêu đề ra quá lớn sẽ khó thực hiện và dễ làm nản tinh thần của nhóm.

- Giữ vững các thành tích đã đạt được. Đây là điều kiện cần để nhóm có thể vươn tới xa hơn.

- Khuyến khích thành tích cá nhân của các thành viên.

Người phụ trách nhóm cần phải là người toàn tâm toàn ý với nhóm; không đề ra các yêu cầu quá cao hoặc quá thấp; loại bỏ mọi sự thiên lệch (quá đề cao hay quá coi thường một vấn đề gì của nhóm). Mặt khác, người phụ trách còn phải là người có khả năng chống lại các mặt xấu như: thói vị kỷ, bè phái, chống đối. Điều đó đòi hỏi người phụ trách nhóm trước hết phải là tấm gương tốt.

5.2.4. Phát triển nhóm

5.2.4.1. Hình thành nhóm

Nhóm chính thức được thành lập xuất phát từ yêu cầu của phân công lao động trong tổ chức, nhóm gồm các nhà chuyên môn hay khác chuyên môn được xác định nhiệm vụ, quyền

hạn, trách nhiệm rõ ràng. Những thành viên trong nhóm bình đẳng về mọi phương diện nhưng do có những quan niệm, nhận thức, tín ngưỡng khác nhau nên khi tổ chức nhóm cần chú ý:

- + Cần xây dựng được quan điểm thống nhất trong nhóm (chẳng hạn quan điểm hiệu quả là trên hết...); đặc biệt là sự thống nhất quan điểm khi đề cử trưởng nhóm.

- + Trong quá trình điều hành người nhóm trưởng phải thường xuyên chú ý đến sự thể hiện các vai trò trong nhóm và sự ảnh hưởng của vai trò cá nhân nào đó với nhóm.

Các lưu ý khi có sự thay đổi thành viên của nhóm:

- Nhóm phi chính thức: thường được thiết lập một cách ngẫu nhiên với nhiều nguyên nhân khác nhau; có thể là do các quan hệ cá nhân, có thể cùng mục tiêu, cùng sở thích, thói quen... hay những nguồn gốc khác nhau.

Các pha hình thành nhóm: Theo nghiên cứu của Schneider thì nhóm được hình thành theo 4 pha sau đây:

- Pha định hình (forming): xác định các mô hình quan hệ dẫn đến hình thành mục tiêu cũng như con đường đi đến thành công của nhóm.

- Pha xáo trộn (storming): ở đây các quan điểm cá nhân được khuyến khích bộc lộ, thậm chí đối lập lẫn nhau và đối lập với mục tiêu nhóm để mọi thành viên có thể hiểu nhau đầy đủ nhất.

- Pha kết hợp (norming): ở pha thứ ba này, mỗi thành viên thừa nhận các thành viên khác, tất nhiên là có cả sự chấp nhận nhưng là một cách tự nguyện và họ bắt đầu làm việc với nhau trong nhóm.

- Pha hoàn tất (performing): cuối cùng nhóm đã sẵn sàng thực hiện các nhiệm vụ đặt ra; các nhiệm vụ và các vai trò đã được khẳng định.

- Các nguyên tắc xây dựng nhóm: cần quán triệt các nguyên tắc sau khi xây dựng nhóm:

- Nguyên tắc ảnh hưởng: ở đây nói đến sự ảnh hưởng tác động qua lại lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm. Nhóm càng có quan hệ qua lại thì tính bền vững của nhóm càng tăng lên.

- Nguyên tắc bình đẳng: cần cố gắng tạo ra các quan hệ hay các hoạt động để các thành viên trong nhóm cảm nhận được sự bình đẳng giữa họ với nhau.

- Nguyên tắc đoàn kết: đoàn kết trong nội bộ nhóm là điều kiện để một mặt hoàn thành nhiệm vụ của nhóm, mặt khác là để có thể thắng lợi trong cạnh tranh với bên ngoài nhóm.

5.2.4.2. Các quan hệ của nhóm

- Quan hệ đối kháng giữa các nhóm: thông thường, khi nhóm càng vững mạnh thì càng xuất hiện và phát triển sự khác biệt của nhóm so với các nhóm khác trong tổ chức. Ở đây rất dễ xuất hiện các quan hệ mâu thuẫn giữa các nhóm, thậm chí cả sự công kích. Theo logic,

khi một nhóm nào đó bị công kích thì họ có xu hướng gắn bó với nhau hơn, nói cách khác là đoàn kết hơn trong nội bộ nhóm. Nhờ đó nhóm càng mạnh lên và mâu thuẫn với các nhóm khác càng tăng. Trong trường hợp này, quản trị tổ nhóm đòi hỏi phải tìm ra được các giải pháp nếu không sẽ đe dọa sự phát triển của cả tổ chức lớn.

- Các biện pháp quản trị: quản trị tổ chức đứng trước yêu cầu phải giảm bớt các ảnh hưởng tiêu cực, thúc đẩy các ảnh hưởng tích cực từ mối quan hệ giữa các nhóm. Các biện pháp có thể sử dụng là:

- Giảm bớt sự khác biệt giữa các nhóm cả trên hai phương diện: vật chất và tâm lý.
- Thực hiện sự hòa giải bằng những người có uy tín tốt trong tổ chức để giảm bớt sự căng thẳng giữa các nhóm.
- Tổ chức các cuộc gặp gỡ phi chính thức giữa các nhóm, có thể bắt đầu bằng sự gặp gỡ các trưởng nhóm.
- Xem xét lại tính chất, nội dung cạnh tranh giữa các nhóm; điều chỉnh lại sự cạnh tranh giữa các nhóm theo hướng khác.

5.4.2.3. Các cấp trong nhóm

Các cấp mang tính thứ bậc trong nhóm chính thức thường rất giản đơn, gồm trưởng nhóm và cấp thành viên. Ở đây, tính thứ bậc được công nhận và thực hiện theo các quy định mang tính tổ chức, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn được quy định rõ ràng. Tuy nhiên, quản trị tổ chức trong điều kiện trình độ xã hội hóa cao lại phụ thuộc rất lớn vào việc nghiên cứu tính thứ bậc của nhóm phi chính thức. Các cấp của nhóm phi chính thức ảnh hưởng rất lớn đến tính thứ bậc của nhóm chính thức nói riêng, toàn bộ tổ chức nói chung. Rất có thể một nhóm trưởng chính thức (được bổ nhiệm đảng hoàng) lại có ảnh hưởng mờ nhạt đến các thành viên của nhóm, kém xa một người có thứ bậc trong nhóm phi chính thức, thậm chí người đó ở khác nhóm.

Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành thứ bậc của nhóm phi chính thức: trong cuộc sống các tổ chức thường vẫn xảy ra tình trạng người chỉ huy nhóm, thậm chí là sếp của cả tổ chức lớn lại có rất ít uy tín khách quan đối với nhân viên. Trong khi đó có những người được nhóm, tổ chức suy tôn như những thủ lĩnh phi chính thức. Quản trị tổ chức ngày càng đòi hỏi phải đề cập hơn đến các hiện tượng này, bởi rất có thể chính những hiện tượng này lại làm cho tổ chức suy yếu thậm chí tan rã. Các nhân tố đó gồm:

- Quan hệ xã hội của thành viên: ở đây nói đến các tính cách như sự chan hòa, nhiệt tình, đoàn kết, cởi mở, sự hào hiệp, dễ tiếp xúc.
- Sự hiểu biết và vị thế của thành viên trong nhóm.
- Các quan niệm chuẩn mực đang phổ biến.
- Các đặc trưng và điều kiện cá nhân khác như: điều kiện kinh tế, tình trạng gia đình, các năng khiếu...

5.2.5. Sự suy yếu của nhóm

Cũng như các sự vật, hiện tượng khác, nhóm cũng hình thành, phát triển và có xu hướng suy vong.

5.2.5.1. Các dấu hiệu suy yếu của nhóm

Các nhân tố làm suy yếu nhóm tồn tại song hành với các yếu tố tích cực và nhóm thực sự lâm vào tình trạng suy yếu khi các nhân tố tiêu cực nhiều đến mức không còn kiểm soát được. Có thể kể ra các dấu hiệu theo hai cấp độ sau:

- Cấp độ suy yếu: sự bức mình, không hiểu biết, nghi kỵ lẫn nhau, không hợp tác với nhau, mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm, thời gian làm việc bị cắt xén.
- Cấp độ có nguy cơ tan rã nhóm thể hiện thông qua các hiện tượng:
 - Một phần lớn thành viên trong nhóm không hoàn thành nhiệm vụ;
 - Nhóm thiếu động lực, thiếu tính năng động để phát triển;
 - Trong nhóm tồn tại quá nhiều quan điểm cá nhân đối lập;
 - Trưởng nhóm mắc lỗi lớn, mất uy tín, gây sự phản ứng của các thành viên trong nhóm.
 - Sự hách dịch, duy trì một khoảng khác biệt quá lớn giữa trưởng nhóm và các thành viên.

5.2.5.2. Các giải pháp quản trị

- Chú ý phát hiện và phân tích các dấu hiệu của nhóm.
- Sử dụng phù hợp các phương pháp và công cụ để phát hiện (sử dụng các thống kê, các mô hình phân tích, các trắc nghiệm...)
- Chuẩn bị các giải pháp để xử lý; cần thiết phải tham khảo ý kiến tư vấn của các chuyên gia liên quan...

Điều quan trọng là việc tập trung tìm kiếm, việc khơi dậy các nguồn lực nội tại; thực hiện việc xử lý từ bên trong ra bên ngoài.

5.3. QUẢN TRỊ CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

5.3.1. Phân loại các thành viên trong nhóm

Nhiệm vụ quản trị nhóm xét cho cùng là việc hướng các thành viên đi đến kết quả đã định của cả nhóm. Để thực hiện sự quản trị hữu hiệu với mọi thành viên trong nhóm, có thể đưa ra mô hình các loại thành viên theo cách phân loại khá tổng hợp với các tên gọi và đặc trưng như sau:

- Thành viên là “ngôi sao của nhóm”: được hiểu như người phụ trách phi chính thức của nhóm. Đây là người có đặc tính cá nhân khá hoàn thiện, sẵn sàng giúp đỡ và hợp tác, giữ vai trò mục tiêu của nhóm và có ảnh hưởng đến tinh thần và thành tích của nhóm.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Cần động viên họ với mọi hình thức.
- + Tổ chức các cuộc nói chuyện riêng với họ về cá nhân và về nhóm
- + Sự kiểm tra đối với anh ta cần tế nhị nếu không sẽ là xúc phạm
- + Cần giữ quan hệ thường xuyên, cung cấp thông tin về nhóm để tìm kiếm sự chia sẻ và ý kiến của họ.
- + Sự đánh giá với họ cần rất đúng mực.
- + Với họ nhóm trưởng phải là tấm gương tốt.

- Thành viên là “loại hỗn láo”: là người ít nghe sự chỉ huy, luôn tỏ ra không hài lòng, hay gây gổ, cãi lộn, tìm cách vượt khỏi các khuôn khổ, giới hạn và là người giữ vai trò phá đám trong nhóm.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Tìm hiểu kỹ nguyên nhân của các biểu hiện để lựa chọn khả năng giao việc khác, thay đổi sự hiệp tác trong nhóm, có động viên đúng mực.
- + Sử dụng sức ép của nhóm, kết hợp gặp riêng để phê bình.
- + Tăng cường kiểm tra và điều chỉnh các sai sót kịp thời.
- + Tránh trù dập, công nhận kịp thời các tiến bộ.
- + Nếu quá mức nỗ lực có thể nghĩ đến dọa sa thải
- Thành viên loại “có vấn đề”: Trong nhóm có thể có thành viên có biểu hiện chán chường, thiếu tin tưởng, xa lánh người khác, làm việc cầm chừng, năng suất kém và rất dễ rơi vào tình trạng bị lôi kéo vào các sai lầm.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Huy động sự trợ giúp của cả nhóm, nhất là người lạc quan
- + Cần gặp riêng để chia sẻ, lắng nghe, tạo không khí thân thiện
- + Tăng cường theo dõi, kiểm tra kín đáo và góp ý nhẹ nhàng
- Thành viên loại “muru mô”: Là loại người luôn có chủ ý vụ lợi bằng cách làm hại người khác, lừa trên dọa dưới, bán rẻ đồng nghiệp, tận dụng nhóm để vụ lợi ích kỷ. Họ không thể hiện rõ nét vai trò trong nhóm.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Có các chứng cứ cụ thể về hành vi của họ và đối chất “bóc mẽ”
- + Nhà quản trị cần có thái độ kiềm giữ, tỏ cho họ là đã biết hết từ lâu
- + Sử dụng sức ép của tập thể, nếu cần có thể đe dọa sa thải

- Loại thành viên “giàu thành tích”: Đây là những người quyết định sự tồn tại của nhóm. Thể hiện sẵn sàng và hoàn thành cả chất và lượng công việc, có ý thức tổ chức, lòng tin, chăm chỉ, năng động, tự chủ, có khả năng học hỏi và tích lũy. Loại người này dễ có xu hướng trở thành người có tham vọng và ham muốn thể lực.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Khuyến khích vai trò của họ, thực hiện các ủy quyền để cử hợp lý
- + Khuyến khích các lợi ích vật chất một cách đa dạng
- + Khuyến khích phát triển tiền đề, gửi đi học tập bồi dưỡng...
- + Tham khảo họ các giải pháp phát triển nhóm, phát huy ảnh hưởng của họ trong nhóm nhưng không làm người khác tự ti.

Nhìn chung, nhà quản trị sử dụng chủ yếu sự khích lệ và phải nỗ lực để thể hiện vai trò, tấm gương nếu không muốn bản thân mình bị phủ nhận.

- Thành viên “lảng tránh”: Là người làm việc không hết sức mình, ỷ lại và có suy nghĩ ích kỷ, ẩn nấp sau nhóm và tận dụng mọi cơ hội để vụ lợi. Loại người này rất dễ phát triển thành kẻ lười biếng, vô tích sự cho nhóm.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Giao việc cụ thể, khích lệ kiểu “trêu chọc” và cổ vũ kịp thời khi cần
- + Cần gặp riêng tìm hiểu nguyên nhân và chỉ rõ sự ảnh hưởng xấu của họ tới nhóm, không nên quá kiên nhẫn với loại người này và một sự đe dọa chuyển chuyển, sa thải là cần thiết
- + Cần chỉ rõ các yêu cầu và kiểm tra thường xuyên, tìm cách nâng dần các định mức công việc của họ
- + Cần giữ thái độ quản trị thúc giục đòi hỏi và cần tỏ ra quyền uy

- Thành viên loại “lính mới”: Là người mới nhập cuộc, mọi việc còn e ngại, muốn thể hiện mình nhưng thiếu tự tin, thích sự an toàn, dễ tiếp xúc với loại “ngôi sao” hoặc là loại “hỗn lảo”, dễ chấp nhận thụ động trong các quan hệ của nhóm, chưa thể hiện vai trò cá nhân.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Tránh 3 khuynh hướng sai lầm sau: giao công việc quá nặng, quá nhẹ nhàng hay dọa nạt để nâng cao thanh thế.
- + Giới thiệu cho họ lịch sử, quá trình, tạo cơ hội làm quen nhóm.
- + Khuyến khích họ hỏi, giúp đỡ trả lời, cử thành viên tốt kèm cặp
- + Lượng thứ lỗi và khen kịp thời, khuyến khích đề xuất ý tưởng mới.
- + Cần trực tiếp xử lý các vấn đề nảy sinh ngay từ đầu, tránh nguy cơ xảy ra xung đột, có biện pháp theo dõi, kiểm tra, uốn nắn kịp thời.

Thành viên loại “vui vẻ”: Thoáng đãng trong cách xem xét quan niệm giá trị cụ thể, nhiệt tình, thích được chia sẻ, rất dễ được quý mến, có vai trò giữ gìn nhóm rất tốt. Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Phát huy khí chất vui vẻ của họ trong những hoàn cảnh phù hợp của quản trị nhóm, cần châm ngòi cho họ khi cần.

- + Sử dụng họ vào việc giữ gìn nhóm, chống khuynh hướng xuề xòa.

- + Cần kiểm tra thỏa đáng với họ. Khích lệ hoạt động công cộng.

Thành viên loại “có tham vọng”: Ban đầu là mặt tốt trong việc nỗ lực hoàn thành tốt công việc nhưng sự theo đuổi thành tích cực đoan đến mức làm hại cả lợi ích của nhóm. Loại người này nỗ lực để đạt được mục tiêu riêng của mình, thể hiện vai trò cá nhân, tỏ ra ích kỷ và cũng không ít thất bại, gây ảnh hưởng đến tình hình chung của nhóm. Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Khen ngợi thành tích nhưng hướng thành tích của họ vào nhóm.

- + Giải thích cho họ rằng nỗ lực cá nhân ích kỷ không thể thành công.

- + Tạo cơ hội để họ gắn bó với nhóm, phân công việc theo nhóm.

- + Phải sử dụng sự kìm nén đối với loại người này

- Thành viên loại “nhút nhát”: ít lòng tin, không thể hiện quan điểm cá nhân, thích yên tĩnh, ít có ảnh hưởng với nhóm, khó nhận biết mong muốn của họ.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Cần khích lệ họ, khen thưởng kịp thời, giao việc dễ để tự tin.

- + Nhà quản trị cần phải kiên nhẫn, không nóng nảy với họ.

- + Tăng cường các sinh hoạt nhóm, tạo điều kiện cho họ phát biểu...

- Thành viên loại “hài hước”: Là người có năng khiếu, thông minh, dễ chia sẻ. Họ thường gây không khí vui vẻ cho cả nhóm nhưng cũng có thể lạm dụng sự hài hước để châm chọc, gây ảnh hưởng đến nhóm.

Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Thể hiện cho họ biết sự hài hước cũng chỉ có giới hạn.

- + Nhà quản trị phải thể hiện mình cũng có khả năng và hiểu thấu các hài hước ác ý của họ.

- + Nhắc nhở đến kỷ luật lao động để sự hài hước không làm ảnh hưởng năng suất.

- + Khai thác anh ta trong các sinh hoạt phi chính thức.

Thành viên loại “trầm tĩnh”: Biết kìm nén, quan tâm đến bản chất, ít thể hiện ra bên ngoài, họ có vai trò giữ gìn sự cân bằng trong nhóm. Cần cẩn thận khuynh hướng bất cần hoặc âm mưu của những người này. Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:

- + Biết sử dụng anh ta những khi xảy ra xung đột nhóm
- + Biết cảm ơn họ một cách đúng lúc, đúng thời điểm
- Thành viên loại “hời hợt”: Thể hiện qua loa công việc, thích hình thức, thường có năng suất thấp nhưng hay tự ái, thích được sự thông cảm và giúp đỡ của người khác. Với loại thành viên này các nhà quản trị cần lưu ý:
 - + Giao việc phức tạp, kiểm tra liên tục và động viên bằng giá trị
 - + Hạn chế các cơ hội thể hiện sự hời hợt của họ
 - + Họ dễ phản ứng, nên phê bình họ cần sâu sắc để họ nhận biết
 - + Kiên nhẫn lôi kéo họ vào các hoạt động tập thể

5.3.2. Các phương pháp quản trị

Một tổ chức thường bao gồm nhiều nhóm nhưng cần thiết phải duy trì sự quản trị theo những phương cách phù hợp. Điều quan trọng là mỗi phương cách lại có tác dụng phù hợp với những loại nhân viên nhất định. Dưới đây giới thiệu 5 phương cách đối các loại nhân viên nhất định.

5.3.2.1. Phương cách khích lệ phù hợp với 3 loại

- Hay có biểu hiện “thiếu hứng thú”: cần khai thác các hứng thú đặc thù để tác động vào “năng lực” chưa được đánh thức của họ.
- Loại “lảng tránh”: cần châm ngòi vào chút tham vọng còn sót lại của loại người này, họ cần biết nhóm sẽ nguy nếu họ cứ ỳ ra như vậy.
- Loại hay “từ chối”: cần thừa nhận, đánh thức năng lượng và kinh nghiệm của họ tham gia vào nhóm.

5.3.2.2. Phương cách ngăn chặn: được dùng cho 8 loại nhân viên sau:

- Loại “lảm lòi”: cần ngăn chặn kiểu nói mất thời gian của họ
- Loại hay “thắc mắc”: thường rất nhiều thắc mắc vô cơ, thiếu tinh thần sẵn sàng, các thắc mắc có thể “gây nhiễu”, cần ngăn chặn
- Loại “thông thái”: cần ngăn chặn để các hiểu biết của họ phục vụ cho lợi ích của nhóm chứ không phải là sự lôi kéo, chia bè phái.
- Loại “tham vọng”: để họ tập trung hết mình vào công việc, không vượt qua mục tiêu đã định của nhóm.
- Loại hay “lý sự”: cố gắng đừng tham gia lý sự với họ, cần ngăn chặn bằng cách phớt lờ các lý sự của anh ta.
- Loại “hài hước”: loại này có thể làm lộn xộn tổ chức, cần phải chỉ cho họ biết rằng bản thân sự hài hước cũng chỉ có giới hạn

- Loại “hỗn lảo”: cần được ngăn chặn bằng uy tín của nhà quản trị, cần đặt câu hỏi khó khiến anh ta phải suy nghĩ, có hài hước với anh ta.

- Loại “muru mô”: cần cảnh cáo anh ta rằng mọi muru mô đã bị phát giác từ lâu, các biện pháp ngăn chặn đã sẵn sàng

5.3.2.3. *Phương cách tiếp thêm can đảm*: nhà quản trị cần biết cách tiếp thêm can đảm để nhân viên của anh ta tự tin hơn vào khả năng vốn có cũng như tự tin vào chính sếp của anh ta. Phương cách này đặc biệt cần thiết đối với 2 loại nhân viên sau:

- Loại “nhút nhát”: cần đặt câu hỏi, giao công việc dễ vài lần để anh ta còn có cơ hội tự tin vào bản thân mình.

- Loại “có vấn đề”: cần kiên nhẫn để họ tự cảm nhận và có sự hiểu biết chia sẻ trong nhóm

5.3.2.4. *Phương cách quản trị coi trọng giá trị (coi trọng hiệu quả)*: Nhà quản trị có nhiệm vụ mang lại cho tổ chức hiệu quả cao, bởi thế những thành viên giàu thành tích và giữ vai trò ngôi sao của nhóm cần phải được tôn vinh trong nhóm. Cần có sự trân trọng nhất định với họ.

Ngoài ra, với loại người “vui vẻ”, “trầm tĩnh” thì nhà quản trị cũng cần chỉ cho họ thấy rằng thước đo quan trọng nhất vẫn là hiệu quả công việc

5.3.2.5. *Phương cách quản trị có “muru mô”*: quản trị vốn là một khoa học, một nghệ thuật. Tuy nhiên, vì đối tượng quản trị rất phức tạp nên nhà quản trị cần hình thành và sử dụng những muru mô nhất định. Phương cách này đặc biệt với 2 loại nhân viên sau:

- Loại “hời hợt”: cần thiết “bóc mẽ” loại này đúng lúc, sử dụng tập thể nhóm để chế giễu anh ta khiến anh ta phải cầu cứu đến nhà quản lý.

- Loại “lính mới”: cần tạo cho anh ta ý nghĩ rằng anh ta sắp trở thành người quan trọng được thừa nhận trong nhóm.

Nhà quản trị hãy thường xuyên đặt 3 câu hỏi: Tôi như thế nào? Tôi quan hệ ứng xử như thế nào? Tôi có tác dụng ảnh hưởng như thế nào?

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu các cách phân loại nhóm và phân tích vai trò của quản trị nhóm trong doanh nghiệp?

2. Trình bày các mô hình quản trị nhóm? Nêu những biện pháp quan trọng trong quản trị nhóm?

3. Nhóm và vai trò của tổ chức nhóm trong quản trị doanh nghiệp?

4. Để phát huy tác dụng của nhóm trong điều hành doanh nghiệp, theo anh/chị cần phải làm gì?

5. Nêu những nguyên tắc để nhóm trong doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả?

CHƯƠNG 6 - QUẢN TRỊ KẾT QUẢ KINH DOANH VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

6.1 KHÁI NIỆM CƠ BẢN

6.1.1 – Doanh thu và Hoạt động doanh thu

1. *Doanh thu bán hàng* là tổng giá trị thực hiện được do việc bán hàng hóa, sản phẩm, cung cấp lao vụ, dịch vụ cho khách hàng mang lại.

- Các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ đem biếu, tặng, cho hoặc tiêu dùng ngay trong nội bộ, dùng để thanh toán tiền lương, tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên, trao đổi hàng hóa, làm phương tiện thanh toán công nợ của doanh nghiệp cũng phải được hạch toán để xác định doanh thu bán hàng.

- Hiểu theo một nghĩa khác thì doanh thu bán hàng của một doanh nghiệp là bao gồm toàn bộ số tiền đã thu được hoặc có quyền đòi về do việc bán hàng hóa và dịch vụ trong một thời gian nhất định.

- Thời điểm xác định doanh thu bán hàng là khi người mua đã chấp nhận thanh toán không phụ thuộc vào số tiền đã thu được hay chưa.

2. *Hoạt động doanh thu* là lĩnh vực kinh doanh tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp, có bản chất khác nhau và không có sự trùng hợp về chức năng.

Có 3 hoạt động chính nhằm tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp, đó là:

** Hoạt động sản xuất công nghiệp*

Hoạt động này bao gồm hai nhiệm vụ:

- Sản xuất sản phẩm theo mẫu (catalogue) tức là không có người đặt hàng trước, nhưng doanh nghiệp cứ theo nguyên mẫu để sản xuất, chào hàng, tìm người mua. Sản xuất theo mẫu tạo điều kiện cho doanh nghiệp sản xuất khối lượng lớn, liên tục và ổn định

- Sản xuất theo đơn đặt hàng riêng

Doanh nghiệp sản xuất theo địa chỉ của khách hàng. Vì vậy, doanh nghiệp không phải lo khâu tiêu thụ, sản xuất đến đâu tiêu thụ đến đó, thu tiền ngay. Tuy nhiên, các sản xuất này không ổn định và không liên tục được.

Hoạt động sản xuất công nghiệp phụ thuộc vào năng lực của doanh nghiệp.

** Hoạt động thương mại*

Là hoạt động mua và bán hàng hóa không qua chế biến. Bộ phận này được hạch toán độc lập với hoạt động sản xuất công nghiệp.

** Hoạt động của các phần tử cấu trúc* (dịch vụ sửa chữa, bảo hành sản phẩm của doanh nghiệp)

Phân xưởng sửa chữa máy móc của doanh nghiệp không làm ra sản phẩm để bán, không phải là phần tử cấu trúc. Bộ phận sửa chữa, bảo hành sản phẩm của doanh nghiệp có thu, có chi, có thể thu nhỏ hơn chi, bộ phận này hạch toán độc lập, được coi là phần tử cấu trúc.

Toàn bộ chi phí của phần tử cấu trúc đều là chi phí trực tiếp. Như vậy, 3 điều kiện để một bộ phận nào đó là phần tử cấu trúc, là:

- Phải phát sinh chi phí trực tiếp
- Có mang lại doanh thu
- Có hạch toán riêng rẽ hoàn toàn

Cả ba hoạt động trên đều là hoạt động doanh thu vì đều mang lại doanh thu cho doanh nghiệp. Mỗi hoạt động đều có hóa đơn thu riêng và số thu được đưa vào quỹ chung của doanh nghiệp.

Chú ý:

- Hoạt động nào không đem lại doanh thu trực tiếp không thuộc về khái niệm hoạt động doanh thu ở đây.
- Doanh nghiệp cần xác định tỷ trọng và giá trị từng loại hoạt động.
- Phân tích xem khả năng hoạt động nào đem lại doanh thu lớn nhất, nhỏ nhất; hoạt động nào lãi, hoạt động nào lỗ.
- Thường hoạt động phải hạch toán riêng biệt, độc lập với nhau, tức là phải phân bổ chi phí, xác định doanh thu không trùng lặp.

6.1.2. Thương vụ

Trong từng hoạt động lại có một hay nhiều thương vụ khác nhau. Thương vụ là một lĩnh vực hoạt động có phát sinh chi phí và đem lại doanh thu. Thương vụ được chia làm 3 loại:

- Thương vụ trong sổ (mới được ký kết). Đặc điểm của thương vụ này là chưa có thu nhập, cũng chưa phải phân bổ bất kỳ một chi phí nào cho nó. Vì vậy, xóa một thương vụ không gây hậu quả xấu.
- Thương vụ đang tiến hành
- Thương vụ đã hoàn tất: là thương vụ không còn bất kỳ một thu nhập hay chi phí nào phân bổ cho nó. Nếu lại phân bổ chi phí hay thu nhập sẽ xuyên tạc kết quả hoạt động.

6.1.3. Chi phí sản xuất kinh doanh

Chi phí sản xuất kinh doanh là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ những hao phí về lao động sống (Tiền lương, Bảo hiểm xã hội,...) và lao động vật hoá (Nguyên vật liệu, nhiên liệu, công cụ lao động, khấu hao tài sản cố định,...) mà doanh nghiệp đã chi ra để tiến hành các hoạt động sản xuất trong kỳ kinh doanh nhất định. Chi phí sản xuất kinh doanh của doanh

nghiệp phải được tính toán, xác định trong từng thời kỳ nhất định. Trên thực tế chi phí sản xuất kinh doanh được tính theo tháng, quý, năm.

Chi phí sản xuất kinh doanh được chia làm 2 loại là: chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp (chi phí chung).

1. Chi phí trực tiếp

Là chi phí được phân bổ thẳng vào trong sản phẩm không liên quan đến sản phẩm khác. Chi phí trực tiếp bao gồm 3 phần:

- Chi phí vật chất: Nguyên vật liệu chính, vật liệu phụ, nhiên liệu, phụ tùng... (nguyên vật liệu chính: là những nguyên vật liệu trong quá trình chế tạo phải biến đổi liên tục; vật liệu phụ là những vật liệu không biến đổi trong quá trình chế biến). Cách tính các chi phí này: căn cứ vào giá mua cộng thêm chi phí vận chuyển, nhập kho...

Chi phí nguyên liệu cho 1 sản phẩm bằng giá đơn vị nguyên vật liệu nhân với số lượng nguyên liệu sử dụng để sản xuất 1 sản phẩm.

- Chi phí gia công thuê ngoài chế biến.

- Chi phí giờ công sản xuất.

Chi phí giờ công được hạch toán trực tiếp vào từng đơn vị sản phẩm.

Cách tính như sau:

$$\begin{array}{l} \text{Tiền công 1 sản phẩm} \\ \text{(đơn vị tiền tệ)} \end{array} = \frac{\text{Tiền công 1 tháng}}{\text{Ngày/tháng} \times \text{giờ/ngày}} \times \begin{array}{l} \text{Giờ sản xuất} \\ \text{hao phí} \end{array}$$

Thí dụ:

- Tiền trả trực tiếp cho công nhân:	300.000đ/tháng
- Bảo hiểm xã hội:	51.000đ/tháng
	<hr/>
	351.000đ/tháng

Một công nhân làm việc 24 ngày/tháng, 8 giờ/ngày. Vậy là 1 tháng làm việc $24 \times 8 = 192$ giờ. Để sản xuất 1 sản phẩm cần 6 giờ

Ta tính được tiền công của 1 sản phẩm

$$\frac{351.000}{192} \times 6 = 11.568 \text{ đồng}$$

2. Chi phí gián tiếp

Chi phí này được chia làm 2 loại:

* *Chi phí quản lý*: chi phí này lâu nay vẫn chia làm 2 loại là chi phí quản lý phân xưởng và chi phí quản lý xí nghiệp. Theo cách tính mới, người ta không thể tác ra mà gọi chung là chi phí quản lý. Chi phí quản lý là những chi phí không gắn trực tiếp với sản xuất

từng sản phẩm (thậm chí không liên quan đến sản xuất sản phẩm) mà liên quan chung đến nhiều loại sản phẩm bảo đảm hoạt động chung của từng phân xưởng và toàn doanh nghiệp.

Chi phí quản lý bao gồm:

- Tiền công của những quản trị viên (quản trị viên hàng đầu (cấp cao), quản trị viên trung gian và quản trị viên cơ sở). Căn cứ vào bảng lương những nhân viên sẽ tính được tổng chi phí này.

- Lệ phí hàng tháng:

+ Tiền thuê nhà thường nộp 1 năm 2 năm 1 lần vào tháng 1 và tháng 7.

+ Tiền bảo hiểm nộp theo quý.

+ Bưu điện, thông tin liên lạc, tem thư...

+ Quảng cáo

+ Đào tạo, bồi dưỡng công nhân.

+ Thuê chuyên gia cố vấn.

+ Tiền điện nước, tiếp khách.

+ Các loại chi phí quản lý khác.

* *Chi phí khấu hao:*

Khấu hao tiền phải trích hàng năm nhằm mục đích bù đắp lại nguyên giá tài sản cố định.

- Mức khấu hao hàng năm được tính dựa trên phương pháp khấu hao.

- Mức khấu hao không liên quan trực tiếp đến sản xuất từng sản phẩm. Vì vậy, muốn tính chi phí khấu hao cho từng sản phẩm phải dùng đến phương pháp phân bổ.

Tóm lại: Chi phí trực tiếp phân bổ thẳng vào đơn vị từng sản phẩm, còn chi phí gián tiếp (chi phí chung) không phân bổ thẳng vào từng đơn vị sản phẩm mà phải dùng các chìa khóa phân bổ khác nhau.

6.2. QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ THEO CÁCH PHÂN BỐ TRUYỀN THỐNG

6.2.1. Một số ký hiệu và công thức tính

LN_{1SP} : Lợi nhuận 1 sản phẩm

DT_{1SP} : Doanh thu 1 sản phẩm

Z_{1SP} : Giá thành 1 sản phẩm

Công thức tính kết quả kinh doanh:

$$LN_{1SP} = DT_{1SP} - Z_{1SP}$$

$$Z_{1SP} = CP_{tt1sp} + CP_{clsp}$$

Trong đó:

CP_{tt1sp} : Chi phí trực tiếp 1 sản phẩm

CP_{1sp} : Chi phí chung phân bổ vào 1 sản phẩm

Chi phí chung muốn tính được cho 1 sản phẩm phải sử dụng phân bổ theo tiêu chí nhất định cho từng sản phẩm.

Thông thường có 3 cách phân bổ sau: Ký hiệu K_1 , K_2 , K_3

- K_1 là cách phân bổ theo doanh thu:

$$K_1 = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } D_T} \times D_{T1SP}$$

- K_2 là cách phân bổ theo chi phí trực tiếp:

$$K_2 = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } CP_{tt}} \times CP_{tt1SP}$$

- K_3 là cách phân bổ theo giờ công:

$$K_3 = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng giờ công SX}} \times CP_{\text{giờ công 1SP}}$$

Như vậy, để phân bổ chi phí gián tiếp vào sản phẩm có thể sử dụng 1 trong 3 cách phân bổ trên. Số phát sinh CP gián tiếp là cố định, nhưng vì có 3 phương pháp phân bổ khác nhau nên có 3 loại Z_{1sp} khác nhau và do đó có 3 kết quả (3 lợi nhuận) khác nhau từ 1 sản phẩm.

6.2.2. Nhận xét

- Giá thành và lợi nhuận thu được qua 3 cách phân bổ khác nhau cho kết quả rất khác nhau. Lãnh đạo khó biết lãi đích thực.
- Tính toán rất phức tạp, khối lượng tính lớn.
- Khối lượng khấu hao không đổi qua một số năm dù sản xuất tăng hay giảm. Còn chi phí quản lý cũng không tăng, giảm là bao so với sản xuất tăng, giảm. Nói cách khác, chi phí gián tiếp mang tính chất cố định nên không cần phải tính toán đến.
- Phân bổ chi phí gián tiếp nhằm mục đích tính Z, từ đó xác định giá bán. Nhưng hiện nay giá bán không phụ thuộc vào Z vì người ta không cần biết Z mà vẫn xác định được giá bán. Có thể nói: giá bán không lệ thuộc vào Z trong quan hệ cung cầu. Ví dụ, sản phẩm D giá bán 6100 thì Z là 6228, vẫn phải bán 6100.

Từ kết luận trên, chúng ta thấy phải dùng 1 phương pháp tính lợi nhuận mới phù hợp với cơ chế thị trường hiện nay, bảo đảm cho giám đốc nắm chính xác lợi nhuận thực tế là bao nhiêu.

6.3. QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ THEO MỨC LÃI THÔ

6.3.1. Một số khái niệm về mức lãi thô

$$1. \text{Mức lãi thô đơn vị} = \text{Thu nhập đơn vị} - \text{CP trực tiếp đơn vị}$$

$$2. \text{Mức lãi thô đơn hàng} = \text{Thu nhập đơn hàng} - \text{CP trực tiếp đơn đặt hàng}$$

$$3. \text{Mức lãi thô thương vụ} = \text{Thu nhập thương vụ} - \text{CP trực tiếp đặt thương vụ}$$

$$4. \text{Mức lãi thô tổng quát} = \text{Các mức lãi thô các hoạt động}$$

5. Mức lãi thô điểm hòa vốn

Tại thời điểm mà nút tổng quát của doanh nghiệp cân bằng với các chi phí C (chi phí quản lý, chi phí khấu hao) thì doanh nghiệp không lỗ nhưng cũng không có lãi. Điểm đó chính là điểm hòa vốn mức lãi thô.

Nếu mức lãi thô tổng quát (MLTTQ) lớn hơn mức lãi thô điểm hòa vốn (MLTĐHV) đó chính là phần lãi, mà ngược lại là lỗ.

Nếu gọi mức lãi thô 1 là mức lãi thô của hợp đồng 1 và mức lãi thô 2 là mức lãi thô của hợp đồng 2 ở doanh nghiệp... ta có thể sử dụng mức lãi thô hòa vốn được biểu diễn trên sơ đồ sau:

MLT5	Lợi nhuận		
MLT4			
MLT3	Chi phí quản lý	MLTĐHV	
MLT2			
MLT 1			
MLT tổng quát	CP _e		
MLTTQ			

- Lãnh đạo muốn lãi phải kết chuyển mức lãi thô ở từng thương vụ (có thể có thương vụ lỗ) sang mức lãi thô tổng quát phải lớn, còn CP_e cứ để trọn gói không cần phải

phân bổ. Lãnh đạo không cần biết cách phân bổ, mà chỉ cần biết giá trị trọn gói và tìm biện pháp quản lý và giảm từng yếu tố của nó.

- Để lãnh đạo có hiệu quả người ta còn tính:

$$\text{MLT theo giờ} = \frac{\text{MLT đơn vị}}{\text{Giờ SX đơn vị}}$$

6.3.2. Dự tính mức lãi thô của một thương vụ sản xuất sản phẩm

1. Thu thập số liệu:

- Tên sản phẩm: D
- Số lượng đưa vào sản xuất 1 đợt (lô hàng): 20 sản phẩm
- Giá bán 1 sản phẩm: 6100 ngàn đồng

+ Chi phí nguyên vật liệu chính (4 loại)

$$(1200+200+300+450) = 2150 \text{ ngàn đồng}$$

+ Chi phí vật liệu phụ (5 loại)

$$(30+90+50+15+65) = 250 \text{ ngàn đồng}$$

+ Giờ công (3 loại)

$$3,2 \times 20 = 64$$

$$[T_{\text{cb lô hàng}}(6,6) + T_{\text{gc}}(2,7 \text{ giờ} \times 20\text{SP}) + T_{\text{Kt lô hàng}}(3,4 \text{ giờ})] : 20 = 3,2 \text{ giờ/sp}$$

- Giá một giờ công sản xuất: 720 ngàn đồng

2. Cách tính:

- Tính tổng doanh thu: $6100 \times 20 = 122.000$ ngàn đồng
- Chi phí nguyên vật liệu: $(2150 + 250) \times 20 = 48.000$ ngàn đồng
- Chi phí tiền công: $64 \times 720 = 46.080$ ngàn đồng
- Chi phí trực tiếp: $48.000 + 46.080 = 94.080$ ngàn đồng
- Mức lãi thô thương vụ: $122.000 - 94.080 = 27.920$ ngàn đồng
- Mức lãi thô đơn vị: $\frac{27.920}{20} = 1.396$ ngàn đồng
- Mức lãi thô giờ: $\frac{27.920}{64} = 436,3$ ngàn đồng

6.3.3. Ứng dụng phương pháp tính mức lãi thô vào quản trị một thương vụ

6.3.3.1. Nhiệm vụ của thương vụ

Sản xuất 1 sản phẩm với yêu cầu cụ thể về màu sắc, kích cỡ, kiểu dáng, chất lượng...

6.3.3.2. Nhà kinh doanh

Phải trả lời: Giá bao nhiêu tiền (mà mình phải có lãi)?

Tính nhanh:

a) Tiền nguyên liệu: 500.000đ

b) Tiền vật liệu phụ (Không phải chế biến): 300.000đ

c) Phần thuê ngoài: 100.000đ

Tổng số tiền : 800.000

Dự tính lãi từ nguyên liệu, thuê ngoài 20%

$$800.000 \times 0,2 = 160.000\text{đ}$$

Vậy, định giá bán thô (chưa kể công) 960.000đ

d) Tính công

- Ước tính tiền công phải trả:

$$20 \text{ giờ} \times 10000\text{đồng/giờ} = 200.000\text{đ}$$

Nhà quản trị phải dự tính lãi thu từ 20 giờ công này (bản độ tính xảo nghề nghiệp) là 100.000đ

Vậy tiền công (cả công + lãi): 300.000đ

Tổng chi phí trực tiếp thực tế là 1.000.000đ

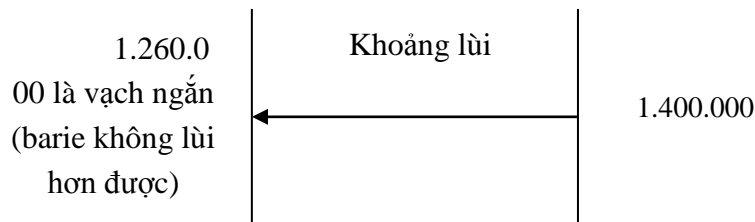
Giá định bán: 1.260.000đ

Mức lãi thô thương vụ: 260.000đ

Tổng chi phí gián tiếp (quản lý + khấu hao): 100.000đ

Thì mức lãi sẽ là: 260.000đ – 100.000đ = 160.000đ

Vậy nhà kinh doanh phải bán với giá 1.260.000đ mới có lãi và giá đi thương lượng phải lớn hơn giá này. Thí dụ: 1.400.000



Giả sử cuối cùng thương lượng đúng bằng 1.260.000đ thì mức lãi thô sẽ đạt dự kiến là 260.000đ và thực lãi sẽ là: 160.000đ

6.3.3.3 Dự kiến giá thương vụ theo mức lãi thô giờ

Như trên đã tính được, mức lãi thô đơn hàng là 260.000đ. Để hoàn thành đơn hàng phải đầu tư 20 giờ.

Vậy, mức lãi thô giờ của thương vụ là:

$$\frac{260.000}{20} = 13.000 \text{ đ}$$

Điều đó có nghĩa là nếu doanh nghiệp đầu tư 1 giờ vào sản xuất thương vụ sẽ thu được 13.000đ lãi thô.

Giả sử công ty hay cá nhân nào đó đến đặt cho doanh nghiệp thực hiện 1 thương vụ gồm 17 sản phẩm tương tự như trên, nhưng phức tạp hơn. Tính ra để làm 1 sản phẩm phải mất 46 giờ công. Vậy, doanh nghiệp có thể tính ngay lãi thô của thương vụ trên là: $13.000 \times 46 \times 17 = 10.166.000 \text{ đ}$

Từ đó, doanh nghiệp đưa ra giá trị dự kiến tối đa của mình cho khách hàng là:

$$\frac{1.400.000 \times 46 \times 17}{20} = 54.740.000 \text{ đ}$$

Và giá tối thiểu cho khách hàng là:

$$\frac{1.260.000 \times 46 \times 17}{20} = 49.266.000 \text{ đ}$$

Nếu khách hàng chấp nhận mức lãi thương vụ gồm 17 sản phẩm ở mức giá cao nhất mà doanh nghiệp đưa ra là 54.740.000đ thì doanh nghiệp có lãi lớn (mức lãi thô đạt hơn dự kiến).

Nếu khách hàng không chấp nhận mức giá trên, mà thương lượng trả ở mức giá thấp hơn 54.740.000đ, doanh nghiệp có thể chấp nhận nhưng nếu thấp hơn 49.266.000đ thì doanh nghiệp không thể chấp nhận được vì không đạt mức lãi thô dự kiến.

Vậy, giá thương vụ thương lượng của doanh nghiệp trong khoảng từ 54.740.000đ đến 49.266.000đ.

Chú ý khi tính đơn hàng:

1. Phải tách riêng lãi từ vật chất (20%) và lãi từ giờ công (50%). Tùy điều kiện mà lấy lãi ở các phần khác nhau. Tùy ngành nghề và trình độ nhân công khác nhau mà lấy lãi công ở hệ số khác nhau (không loại trừ có thương vụ lỗ).

2. Thu nhập khác nhau giữa các doanh nghiệp không phải hoàn toàn từ giá công, mà quan trọng là tổng giờ công thực hiện.

6.4. BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

6.4.1. Khái niệm hiệu quả hoạt động kinh doanh

Hiệu quả hoạt động kinh doanh là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố của quá trình kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt kết quả cao nhất với chi phí là thấp nhất. Nó không chỉ là thước đo trình độ tổ chức quản lý kinh doanh mà còn là vấn đề

sống còn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của lịch sử và góc độ nghiên cứu từ nhiều lĩnh vực khoa học khác nhau, xuất hiện các khái niệm khác nhau về hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Quan điểm thứ nhất của Nhà kinh tế học người Anh-Adam Smith cho rằng: “*Hiệu quả hoạt động kinh doanh là kết quả đạt được trong hoạt động kinh doanh, là doanh thu tiêu thụ hàng hoá*”. Ở đây hiệu quả được đồng nhất với chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh. Với cách tiếp cận này khó giải thích kết quả kinh doanh có thể tăng do tăng chi phí mở rộng sử dụng các nguồn sản xuất. Nếu cùng một kết quả có hai mức chi phí khác nhau thì theo quan điểm này chúng có cùng hiệu quả.

Quan điểm thứ hai cho rằng: “*Hiệu quả hoạt động kinh doanh là quan hệ tỷ lệ giữa phần tăng thêm của kết quả và phần tăng thêm của chi phí*”. Quan niệm này đã biểu hiện được quan hệ so sánh tương đối giữa kết quả đạt được và chi phí đã tiêu hao. Nhưng xét theo quan điểm triết học hiện đại thì sự vật và hiện tượng đều có mối quan hệ ràng buộc hữu cơ tác động qua lại lẫn nhau chứ không tồn tại một cách riêng lẻ. Hơn nữa kinh doanh là một quá trình trong đó các yếu tố tăng thêm có sự liên hệ mật thiết với các yếu tố sẵn có. Chúng trực tiếp hoặc gián tiếp tác động làm kết quả kinh doanh thay đổi. Theo quan điểm này hiệu quả hoạt động kinh doanh chỉ được xét tới phần kết quả bổ sung và chi phí bổ sung.

Quan điểm thứ ba nêu: “*Hiệu quả hoạt động kinh doanh được đo bằng hiệu số giữa kết quả đạt được và chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó*”. Ưu điểm của quan điểm này là phản ánh được mối quan hệ bản chất của hiệu quả hoạt động kinh doanh. Nó đã gắn được kết quả với toàn bộ chi phí, coi hiệu quả kinh doanh là sự phản ánh trình độ sử dụng các chi phí. Tuy nhiên, nó không đề cập đến trình độ sử dụng lao động xã hội cũng như sử dụng các nguồn lực để đạt được kết quả kinh tế cao. Nếu xem xét kết quả kinh doanh trên góc độ này thì nó cũng đồng nhất với phạm trù lợi nhuận do đó rất khó khăn trong công tác đánh giá và tổ chức quản lý các doanh nghiệp.

Quan niệm thứ tư đưa ra: “*Hiệu quả hoạt động kinh doanh là phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp nhằm đạt được kết quả của mục tiêu kinh doanh*”. Đây là một khái niệm tổng quát và là một khái niệm đúng thể hiện được bản chất của hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Quan niệm thứ năm cho rằng hiệu quả hoạt động kinh doanh là “*một phạm trù kinh tế biểu hiện tập trung của sự phát triển kinh tế theo chiều sâu phản ánh trình độ khai thác các nguồn lực và trình độ chi phí các nguồn lực đó trong quá trình tái sản xuất nhằm mục tiêu kinh doanh*”. Khái niệm này gắn quan điểm hiệu quả với cơ sở lý luận kinh tế hiện đại là nền kinh tế của mỗi quốc gia được phát triển đồng thời theo chiều rộng và chiều sâu. Phát triển kinh tế theo chiều rộng là huy động mọi nguồn lực vào sản xuất, tăng thêm vốn, bổ sung thêm lao động và kỹ thuật... Phát triển kinh tế theo chiều sâu là đẩy mạnh cách mạng khoa học kỹ thuật và công nghệ sản xuất, nâng cao cường độ sử dụng các nguồn lực, chú trọng chất lượng sản phẩm và dịch vụ, phát triển kinh tế theo chiều sâu là nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế.

Từ các khái niệm trên có thể khái quát quan niệm hiệu quả hoạt động kinh doanh doanh nghiệp là *phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt được kết quả của mục tiêu hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực kinh doanh*.

6.4.2. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh

Để đánh giá có cơ sở khoa học hiệu quả hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống chỉ tiêu phù hợp gồm chỉ tiêu tổng quát và chỉ tiêu chi tiết để tính toán. Các chỉ tiêu chi tiết cụ thể phải phù hợp, thống nhất với công thức đánh giá với hiệu quả chung.

1. Chỉ tiêu tổng hợp

Chỉ tiêu tổng hợp để đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh các doanh nghiệp có thể được tính theo hai cách:

- Tính theo dạng hiệu số:

Hiệu quả SXKD = Kết quả đầu ra - Chi phí đầu vào

Chi phí đầu vào bao gồm lao động, tư liệu lao động, đối tượng lao động và vốn kinh doanh, còn kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu như khối lượng sản phẩm dịch vụ và doanh thu

Cách tính này đơn giản, thuận lợi, nhưng không phản ánh hết chất lượng hoạt động kinh doanh cũng như tiềm năng nâng cao hiệu quả kinh doanh. Ngoài ra nếu tính theo cách này không thể so sánh hiệu quả kinh doanh giữa các bộ phận, đơn vị trong doanh nghiệp, không thấy được tiết kiệm hay lãng phí lao động xã hội.

- Tính theo dạng phân số:

$$\text{Hiệu quả hoạt động kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Chi phí đầu vào}}$$

Công thức trên phản ánh sức sản xuất (hay sức sinh lợi) của các chỉ tiêu phản ánh chi phí đầu vào. Cách tính này đã khắc phục được những tồn tại khi tính theo dạng hiệu số. Nó đã tạo điều kiện nghiên cứu hiệu quả kinh doanh một cách toàn diện.

2. Hệ thống các chỉ tiêu chi tiết

Hiệu quả hoạt động kinh doanh có mối quan hệ với tất cả các yếu tố của quá trình kinh doanh (lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động) vì vậy chỉ có thể đạt hiệu quả cao khi sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả. Chính vì vậy khi phân tích, đánh giá ngoài chỉ tiêu tổng hợp cũng phải sử dụng hệ thống chỉ tiêu chi tiết. Các chỉ tiêu chi tiết bao gồm:

a) Sức sản xuất các yếu tố cơ bản: Chỉ tiêu này cho biết một lao động (1 đồng chi phí tiền lương), 1 đồng nguyên giá bình quân TSCĐ, 1 đồng chi phí vật tư làm ra bao nhiêu đồng doanh thu (sản lượng sản phẩm dịch vụ)

Doanh thu

Sức sản xuất các yếu tố cơ bản = _____

Các yếu tố cơ bản

b) **Suất hao phí các yếu tố cơ bản:** Chỉ tiêu này cho biết để làm ra một đơn vị sản lượng sản phẩm dịch vụ cần bao nhiêu đơn vị các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh. Chỉ tiêu này là nghịch đảo của sức sản xuất các yếu tố cơ bản. Suất hao phí các yếu tố cơ bản càng giảm thì hoạt động kinh doanh càng có hiệu quả.

Các yếu tố cơ bản

Suất hao phí các yếu tố cơ bản = _____

Doanh thu

c) **Sức sản xuất các yếu tố cơ bản mới tăng thêm:** Chỉ tiêu này cho biết 1 lao động (1 đồng chi phí tiền lương); 1 đồng nguyên giá TSCĐ; 1 đồng chi phí vật tư tăng thêm trong kỳ làm ra bao nhiêu sản lượng sản phẩm dịch vụ

Doanh thu tăng thêm

Sức sản xuất các yếu tố cơ bản mới tăng thêm = _____

mới tăng thêm

Các yếu tố cơ bản mới tăng thêm

d) **Suất hao phí các yếu tố cơ bản mới tăng thêm:** Chỉ tiêu này cho biết để có được 1 đơn vị sản lượng sản phẩm dịch vụ tăng thêm thì cần tăng thêm bao nhiêu lao động (chi phí tiền lương) nguyên giá bình quân TSCĐ, chi phí vật tư.

Các yếu tố cơ bản mới tăng thêm

Suất hao phí các yếu tố cơ bản mới tăng thêm = _____

mới tăng thêm

Doanh thu tăng thêm

e) **Sức sinh lợi các yếu tố cơ bản:** Chỉ tiêu này phản ánh trong kỳ 1 lao động (1 đồng chi phí tiền lương); 1 đồng nguyên giá TSCĐ; 1 đồng chi phí vật tư làm ra bao nhiêu đồng lợi nhuận

Lợi nhuận

Sức sinh lợi các yếu tố cơ bản = _____

Các yếu tố cơ bản

g/ **Sức sinh lợi của các yếu tố cơ bản mới tăng thêm:** Chỉ tiêu này cho biết một đơn vị các yếu tố cơ bản tăng thêm mang lại bao nhiêu lợi nhuận.

Lợi nhuận tăng thêm

Sức sinh lợi các yếu tố cơ bản tăng thêm = _____

tăng thêm

Các yếu tố cơ bản tăng thêm

6.4.3. Biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh

Hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh là phạm trù tổng hợp. Muốn nâng cao hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp phải sử dụng tổng hợp các biện pháp từ nâng cao năng lực quản trị, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đến việc tăng cường và cải thiện mọi hoạt động bên trong doanh nghiệp, biết làm cho doanh nghiệp luôn luôn thích ứng với những biến động của thị trường, ... Để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh có thể kể đến một số biện pháp chủ yếu sau:

1. Giải pháp chiến lược

Nền kinh tế thị trường mở cửa và ngày càng hội nhập với khu vực và quốc tế vừa tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp, vừa làm cho tính biến động của môi trường kinh doanh ngày càng lớn hơn. Đặc biệt khi mà các hiệp định thương mại được ký kết giữa nước ta với các nước trong khu vực và thế giới đang ngày càng xoá đi các rào cản thuế quan đối với các hoạt động xuất, nhập khẩu. Điều này dẫn đến sự thâm nhập trực tiếp của các doanh nghiệp ở các nước vào thị trường của nhau. Trong môi trường kinh doanh này để chống đỡ với sự thay đổi không lường trước của môi trường đòi hỏi doanh nghiệp phải có một chiến lược kinh doanh mang tính chất động và tấn công. Chất lượng của hoạch định và quản trị chiến lược tác động trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, vị thế cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh phải được xây dựng theo qui trình khoa học, phải thể hiện tính linh hoạt cao. Đó không phải là bản thuyết trình chung chung mà phải thể hiện qua các mục tiêu cụ thể trên cơ sở chủ động tận dụng các cơ hội và tấn công làm hạn chế các đe dọa của thị trường. Trong quá trình hoạch định chiến lược phải thể hiện sự kết hợp hài hoà giữa chiến lược tổng quát và các chiến lược bộ phận. Một vấn đề quan trọng nữa là phải chú ý đến chất lượng khâu triển khai thực hiện chiến lược, biến chiến lược kinh doanh thành các chương trình, các kế hoạch và chính sách phù hợp.

2. Xác định và phân tích điểm hoà vốn

Kinh doanh trong cơ chế kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp đều quan tâm đến hiệu quả sử dụng các yếu tố đầu vào. Để quyết định sản xuất một loại sản phẩm doanh nghiệp phải tính toán để biết được phải sản xuất bao nhiêu sản phẩm với mức giá đầu vào cụ thể nào và bán với giá nào để đảm bảo hoà vốn và bắt đầu có lãi. Điều này đặt ra yêu cầu xác định và phân tích điểm hoà vốn.

Điểm hoà vốn là điểm mà tại đó tổng doanh thu bằng tổng chi phí kinh doanh phát sinh. Tại điểm hoà vốn, kết quả kinh doanh đối với loại sản phẩm đó bằng không. Đây chính là ranh giới giữa âm hoặc dương của mức doanh lợi.

Phân tích điểm hoà vốn chính là xác lập và phân tích mối quan hệ tối ưu giữa doanh thu, sản lượng, chi phí kinh doanh và giá cả. Điểm mấu chốt để xác định chính xác điểm hoà vốn là phải phân chia chi phí kinh doanh thành chi phí kinh doanh cố định và chi phí kinh doanh biến đổi và xác định được chi phí kinh doanh cố định cho từng loại sản phẩm.

Cần lưu ý là phân tích hòa vốn phải được tiến hành cho mọi hoạt động có tính chất dài hạn như đầu tư công nghệ, thiết bị; mở rộng hay thu hẹp mô;...

3. Quyết định mức sản xuất và sự tham gia của các yếu tố đầu vào

Mọi doanh nghiệp kinh doanh đều có mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hoá lợi nhuận. Xét trên phương diện lí thuyết thì để đạt được mục tiêu này, trong mọi thời kỳ kinh doanh doanh nghiệp phải quyết định mức sản xuất của mình thoả mãn điều kiện doanh thu biên thu được từ đơn vị sản phẩm thứ i phải bằng với chi phí kinh doanh biên để sản xuất ra đơn vị sản phẩm thứ i đó. Mặt khác, để sử dụng các nguồn lực đầu vào hiệu quả nhất doanh nghiệp quyết định sử dụng khối lượng mỗi nguồn lực sao cho mức chi phí kinh doanh để có đơn vị yếu tố đầu vào thứ j nào đó phải bằng với sản phẩm doanh thu biên mà yếu tố đầu vào đó tạo ra.

Để vận dụng lí thuyết tối ưu vào quyết định mức sản lượng sản xuất cũng như việc sử dụng các yếu tố đầu vào vấn đề là ở chỗ doanh nghiệp phải triển khai tính chi phí kinh doanh. Việc tính toán chi phí kinh doanh và đó là tính chi phí kinh doanh cận biên phải được tiến hành liên tục và đảm bảo tính chính xác cần thiết nhằm cung cấp thường xuyên những thông tin về chi phí kinh doanh theo yêu cầu của bộ máy quản trị doanh nghiệp.

4. Phát triển và tạo động lực cho đội ngũ lao động

Lao động sáng tạo của con người là nhân tố quyết định hiệu quả kinh doanh. Xu thế xây dựng nền kinh tế trí thức đòi hỏi đội ngũ lao động phải có trình độ chuyên môn cao, có năng lực sáng tạo. Vấn đề tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo lại nhằm thường xuyên nâng cao chất lượng cho đội ngũ lao động là nhiệm vụ mà quản trị doanh nghiệp phải hết sức quan tâm. Đặc biệt, đội ngũ lao động quản trị phải có khả năng hoạch định chiến lược, phân bổ có hiệu quả các nguồn lực, chủ động ứng phó với những thay đổi bất thường của môi trường kinh doanh. Doanh nghiệp phải xây dựng cơ cấu lao động tối ưu, đảm bảo đủ việc làm trên cơ sở phân công và bố trí lao động hợp lí, phù hợp với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi người. Khi giao việc phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm. Phải đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện cần thiết của quá trình sản xuất, đảm bảo sự cân đối thường xuyên trong sự biến động của môi trường. Phải chú trọng công tác vệ sinh công nghiệp và các điều kiện về an toàn lao động.

Động lực tập thể và cá nhân là yếu tố quyết định khả năng sáng tạo, tập hợp, liên kết giữa các thành viên lại với nhau. Tạo động lực cho tập thể, cá nhân là vấn đề đặc biệt quan trọng. Yếu tố tác động mạnh mẽ nhất tới việc tạo động lực là việc thực hiện khuyến khích lợi ích vật chất và chịu trách nhiệm vật chất đối với người lao động. Không thể tạo ra động lực khi lương, thưởng không theo nguyên tắc công bằng. Mặt khác, nhu cầu tinh thần của người lao động ngày càng cao đòi hỏi phải chuyển sang quản trị dân chủ tạo ra bầu không khí hữu nghị, thân thiện giữa các thành viên. Phải ngày càng đảm bảo cung cấp đầy đủ, kịp thời thông tin cho người lao động và phải đặc biệt chú trọng phát triển nhân cách của đội ngũ những người lao động.

5. Hoàn thiện hoạt động quản trị

Bộ máy quản trị gọn, nhẹ, năng động, linh hoạt trước biến đổi của thị trường luôn là đòi hỏi bức thiết. Muốn vậy, phải chú ý ngay từ khâu tuyển dụng theo nguyên tắc tuyển người theo yêu cầu của công việc.

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp phải thích ứng với sự biến đổi của môi trường kinh doanh. Phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, chế độ trách nhiệm, mối quan hệ giữa các bộ phận, cá nhân trong bộ máy quản trị và phải được qui định rõ ràng trong điều lệ cũng như hệ thống nội qui của doanh nghiệp. Những qui định này phải quán triệt nguyên tắc phát huy tính chủ động, sáng tạo trong quản trị.

Thiết lập hệ thống thông tin hợp lý là nhiệm vụ không kém phần quan trọng của công tác tổ chức. Việc thiết lập hệ thống thông tin phải đáp các yêu cầu sau:

- Đáp ứng nhu cầu sử dụng thông tin, đảm bảo thường xuyên cung thông tin cần thiết đến đúng các địa chỉ nhận tin
- Tăng cường chất lượng công tác thu nhận, xử lý thông tin, đảm bảo thường xuyên cập nhật, bổ sung thông tin
- Phù hợp với khả năng sử dụng, khai thác thông tin của doanh nghiệp.
- Đảm bảo chi phí kinh doanh thu thấp, xử lý, khai thác và sử dụng thông tin thấp nhất
- Phù hợp với trình độ phát triển công nghệ tin học, từng bước hội nhập với hệ thống thông tin quốc tế.

6. Phát triển công nghệ kỹ thuật

Nhiều doanh nghiệp nước ta hiện nay có trình độ công nghệ kỹ thuật rất lạc hậu, máy móc thiết bị quá cũ kỹ làm cho năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm không đảm bảo và kết cục là hiệu quả kinh doanh thấp hoặc kinh doanh không có hiệu quả.

Nhu cầu đổi mới kỹ thuật công nghệ là rất chính đáng song phát triển kỹ thuật công nghệ luôn đòi hỏi phải đầu tư lớn; đầu tư đúng hay sai sẽ tác động tới hiệu quả lâu dài trong tương lai. Vì vậy, để quyết định đầu tư đổi mới kỹ thuật công nghệ phải giải quyết tốt ba vấn đề:

- Thứ nhất, dự đoán đúng cung - cầu thị trường, tính chất cạnh tranh, nguồn lực cần thiết liên quan đến loại sản phẩm sẽ đầu tư phát triển.
- Thứ hai, phân tích, đánh giá và lựa chọn công nghệ phù hợp. Các trường hợp nhập công nghệ lỗi thời, thiết bị bãi rác, gây ô nhiễm môi trường,... đều đã ẩn chứa nguy cơ sử dụng không có hiệu quả chúng trong tương lai.
- Thứ ba, có giải pháp huy động và sử dụng vốn đúng đắn. Nếu dự án đổi mới thiết bị không được đảm bảo bởi các điều kiện huy động và sử dụng vốn đúng đắn cũng đều chứa đựng nguy cơ thất bại, không đem lại hiệu quả.

Trong quá trình sản xuất kinh doanh hiện nay, các hướng chủ yếu nhằm đổi mới và phát triển kỹ thuật công nghệ là:

Chương 6 – Quản trị kết quả kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng quản trị công nghệ - kỹ thuật, từng bước hoàn thiện quản trị định hướng chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000

- Nghiên cứu, đánh giá để có thể chuyển giao công nghệ một cách có hiệu quả, tiến tới làm chủ công nghệ và có khả năng sáng tạo công nghệ mới

- Nghiên cứu, đánh giá và nhập các loại thiết bị máy móc phù hợp với trình độ kỹ thuật, các điều kiện tài chính; từng bước quản trị và sử dụng có hiệu quả thiết bị máy móc hiện có

- Nghiên cứu sử dụng vật hieu mới và vật liệu thay thế theo nguyên tắc nguồn lực dễ kiếm hơn, rẻ tiền hơn và vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm.

- Nghiên cứu và ứng dụng công nghệ tin học trong mọi lĩnh vực quản trị kỹ thuật và quản trị các hoạt động sản xuất kinh doanh khác.

7. Tăng cường và mở rộng quan hệ cầu nối giữa doanh nghiệp và xã hội

Cùng với sự phát triển và mở rộng thị trường, sự phụ thuộc giữa các doanh nghiệp với thị trường cũng như giữa các doanh nghiệp với nhau càng chặt chẽ. Doanh nghiệp nào biết khai thác tốt thị trường cũng như các quan hệ bạn hàng, doanh nghiệp đó có cơ hội phát triển kinh doanh. Muốn hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao, doanh nghiệp phải biết tận dụng cơ hội, hạn chế khó khăn, tránh các cạm bẫy,... Muốn vậy phải:

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với khách hàng. Khách hàng là đối tượng duy nhất mà doanh nghiệp phải tận tụy phục vụ và thông qua đó doanh nghiệp mới có cơ hội thu được lợi nhuận.

- Tạo sự tín nhiệm, uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường. Chính uy tín, danh tiếng là cái "không ai có thể mua được" nhưng lại là điều kiện đảm bảo hiệu quả lâu dài cho mọi doanh nghiệp

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với các đơn vị tiêu thụ, cung ứng, các đơn vị kinh doanh có liên quan khác,... Đây là điều kiện để doanh nghiệp có thể giảm được chi phí sử dụng các yếu tố đầu vào

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với các cơ quan quản lý vĩ mô vì chỉ trên cơ sở này mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mới có thể diễn ra thuận lợi, hiệu quả kinh doanh mới gắn chặt với hiệu quả xã hội.

- Thực hiện nghiêm chỉnh luật pháp là điều kiện không thể thiếu để phát triển kinh doanh bền vững.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. *Nêu các phương pháp phân bổ truyền thống trong việc tính giá thành sản phẩm trong doanh nghiệp?*

2. *So sánh ưu điểm của phương pháp tính theo mức lãi thô với phương pháp truyền thống?*

3. *Nêu các ứng dụng của mức lãi thô trong việc ra quyết định kinh doanh trong doanh nghiệp và lấy ví dụ minh họa cụ thể?*
4. *Thế nào là hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp? Biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?*

PTE

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Ngô Kim Thanh, Giáo trình quản trị doanh nghiệp, Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân, 2012
2. Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Giáo trình Quản trị kinh doanh, Tập 1 và Tập 2, Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân, 2013
3. Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản lao động xã hội, 2012
4. PGS.TS – Lê Thế Giới (chủ biên), Quản trị học, Nhà xuất bản tài chính 2007.
5. Nguyễn Hải Sản, Quản trị học, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội 1998.
6. PGS.TS. Nguyễn thị Liên Diệp, Quản trị học, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội 2006.
7. TS. Hà Văn Hội, Quản trị học, Những vấn đề cơ bản tập1 và tập 2, Nhà xuất bản Bru điện, Hà Nội tháng 1.2007.
8. Phạm Thế Tri, Quản trị học, Nhà xuất bản ĐHQG TPHCM, năm 2007
9. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý VIM, Nguyên lý quản lý, Nhà xuất bản lao động
10. JAMES.H.DONNELLY;JR , JAMES.L.GIBSON, JOHN.M.IVANCEVICH, quản trị học căn bản, Nhà xuất bản thống kê.
11. GS.TS Bùi Xuân Phong, Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh, Học viện công nghệ Bru chính viễn thông, 2013