



QUẢN TRỊ HỌC

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC

Ông Thành là giám đốc văn phòng đại diện của Công ty ANNE PERFUME tại Việt Nam với triết lý:

- Vì mặt hàng nước hoa có giá rất cạnh tranh, nên nhân viên chỉ cần tập trung làm tốt những công việc mà ông chủ giao;
- Ông chú trọng hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm soát chặt chẽ tài chính;
- Bên cạnh đó, ông tìm cách gia tăng thời gian và khối lượng làm việc của nhân viên nhằm tăng doanh thu.

Kết quả: Hiệu quả kinh doanh không đạt được như kỳ vọng, năm sau suy giảm hơn năm trước.

Câu hỏi:

1. Quan điểm của ông Thành đúng ở chỗ nào và sai ở chỗ nào?
2. Có thể rút ra những bài học gì từ tình huống quản trị này.

MỤC TIÊU

1 **Trình bày** được các khái niệm, mục tiêu và các chức năng cơ bản của quản trị.

2 **Phân biệt** các cấp quản trị trong tổ chức.

3 **Xác định** được vai trò và năng lực cần thiết của nhà quản trị.

#	Tên tài liệu	Chương	Nguồn
[1]	Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter. (2018). Management. 14th Ed. Prentice Hall	Chương 1	Thư viện (bản cứng và bản mềm)
[2]	Angelo Kinicki & Brian Williams. (2020). Management – A Practical Introduction. McGraw Hill Education	Trang 2-29	
[3]	Trần Anh Tài (2017), Quản trị học – NXB ĐH Quốc gia Hà Nội	Trang 11-24	Thư viện (bản cứng và bản mềm)



Một số khái niệm cơ bản



Các kỹ năng, vai trò của nhà quản trị



Cấp quản trị trong tổ chức



Các năng lực quản trị



Các chức năng cơ bản của quản trị



Tổ chức

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN



Quản trị (Management)

Là việc phối hợp các cá nhân khác nhau cùng thực hiện những hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu đặt ra một cách tốt nhất và với hiệu quả cao nhất.



Nhà quản trị (Manager)

Là người phụ trách hoạt động quản trị.



Tổ chức (Organization)

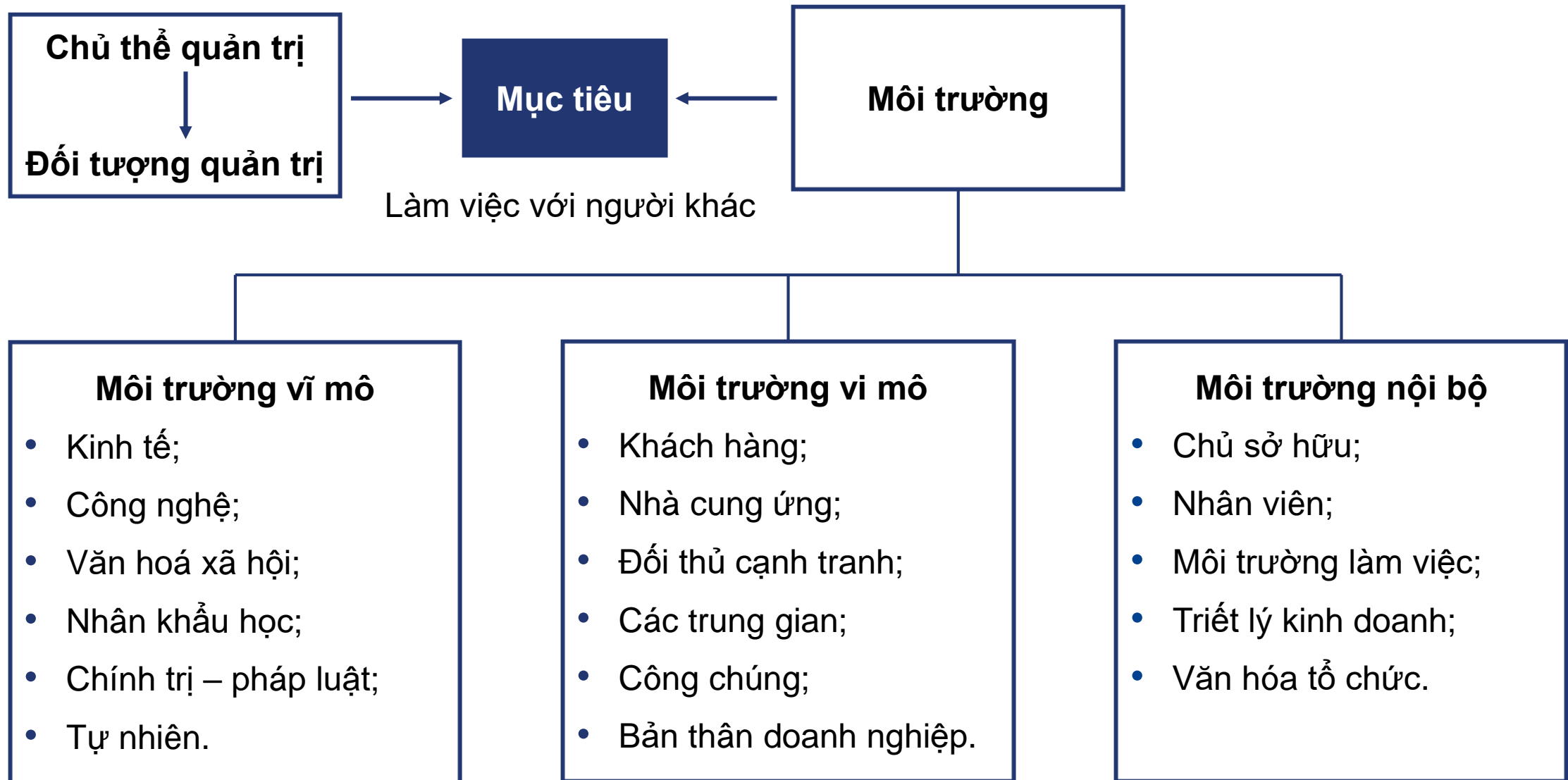
Là sự sắp xếp có chủ ý các cá nhân để thực hiện các mục tiêu cụ thể.

**Quản trị và nhà
quản trị gắn liền
với tổ chức.**

Nguồn: Stephen and Coulter, 2018

- **Quản trị** là việc *phối hợp các cá nhân khác nhau* cùng *thực hiện* những *hoạt động cần thiết* để đạt được *mục tiêu đặt ra* một cách *tốt nhất* và với *hiệu quả cao nhất*.
- **Quản trị** là những hoạt động cần thiết khi có *nhiều người* kết hợp với nhau trong một tổ chức nhằm hoàn thành *mục tiêu* chung.
- **Quản trị** là tiến trình làm việc với con người và thông qua *con người* nhằm đạt được *mục tiêu* của tổ chức trong *môi trường* luôn thay đổi. Trọng tâm của quá trình này là sử dụng hiệu quả nguồn lực có giới hạn.

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN



Trong thời kỳ công nghệ như hiện nay, máy móc hay robots có thể thay thế con người thì theo bạn hoạt động quản trị có bị biến mất không?



Như vậy:

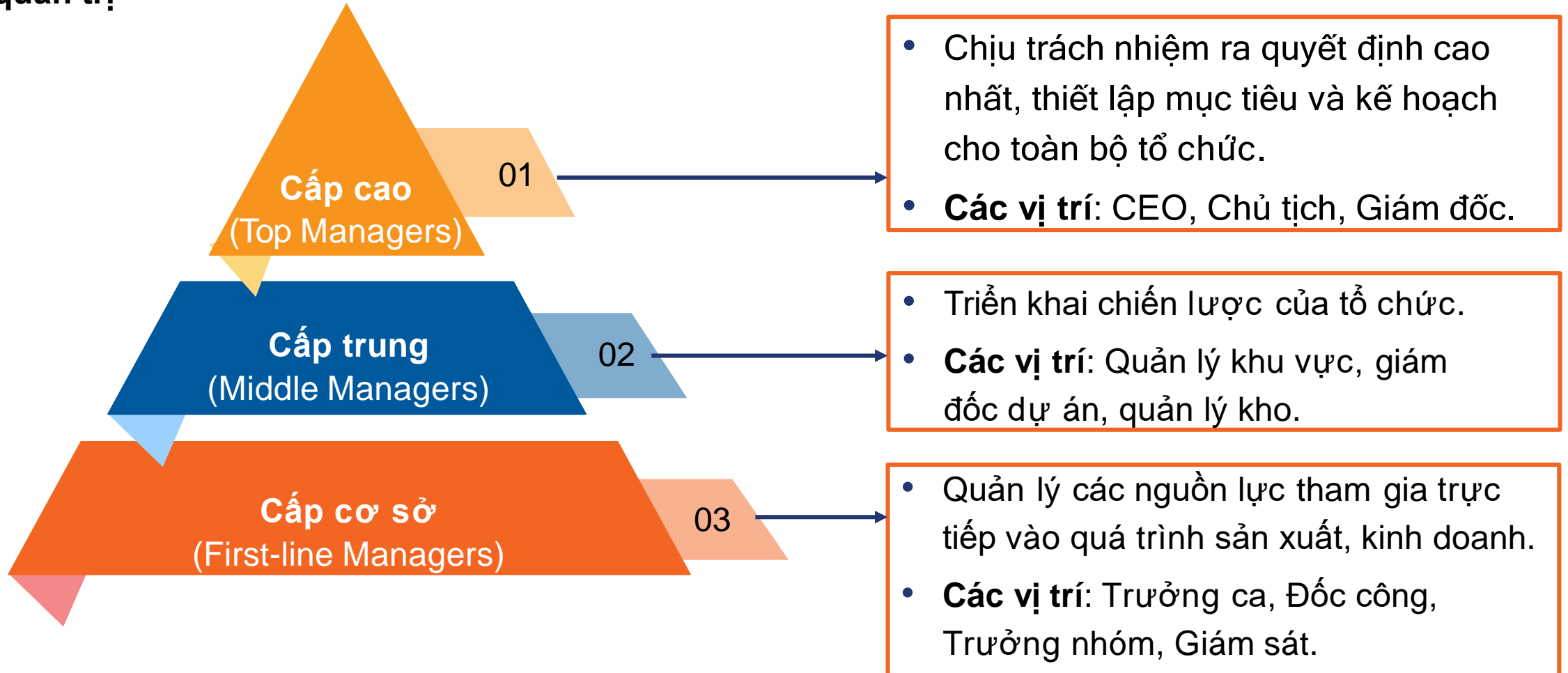
- Quản trị là hoạt động có hướng đích (có mục tiêu).
 - Quản trị là sử dụng có hiệu quả nguồn lực để đạt được mục tiêu.
 - Quản trị là hoạt động tiến hành thông qua con người.
 - Hoạt động quản trị chịu sự tác động của môi trường đang biến động không ngừng.
- Quản trị cần có tổ chức?

Câu 1: Phương án nào sau đây đúng nhất với hoạt động quản trị?

- A. Là một quá trình.
- B. Được định hướng bởi mục tiêu của tổ chức.
- C. Đối tượng của quản trị là con người.
- D. Là một quá trình làm việc của con người được định hướng bởi mục tiêu.

1.2. CẤP BẬC QUẢN TRỊ TRONG TỔ CHỨC

Cấp quản trị



Nguồn: Stephen and Coulter, 2018

Bạn hãy lấy ví dụ 01 công ty hoặc tổ chức nhất định, hãy Xác định nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung và nhà quản trị cấp cơ sở của tổ chức đó?

Gợi ý:

- Công ty FPT;
- Công ty Vinamilk;
- Công ty Vingroup;
- Trường Đại học Phenikaa.



Câu 2: Cấp quản trị nào chịu trách nhiệm chính đối với các hoạt động chức năng? Chọn phương án đúng nhất.

- A. Cấp cao, cấp trung.
- B. Cấp trung, cấp cơ sở.
- C. Cấp cao, cấp trung, cấp cơ sở.
- D. Nhân viên thừa hành.

1.3. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ

Nhà quản trị thực hiện các chức năng cơ bản của quản trị trong tổ chức, bao gồm:

 Chức năng lập kế hoạch	 Chức năng tổ chức	 Chức năng lãnh đạo	 Chức năng kiểm tra	 Đạt được mục tiêu của tổ chức
Thiết lập mục tiêu, xây dựng chiến lược, phát triển kế hoạch điều phối.	Xác định nhiệm vụ, công việc cần thực hiện; phương thức thực hiện; và người thực hiện.	Định hướng, chỉ đạo, động viên và các hoạt động khác liên quan đến việc làm việc với con người.	Giám sát các hoạt động để đảm bảo rằng chúng đang được thực hiện như kế hoạch đã định.	

Nguồn: Stephen and Coulter, 2018

1.3. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ

Nhằm đạt được mục tiêu của quản trị



Outcome/Result **(Kết quả)**

Làm đúng việc (do the right things)

- Mục tiêu;
- Đạt đúng mục tiêu.



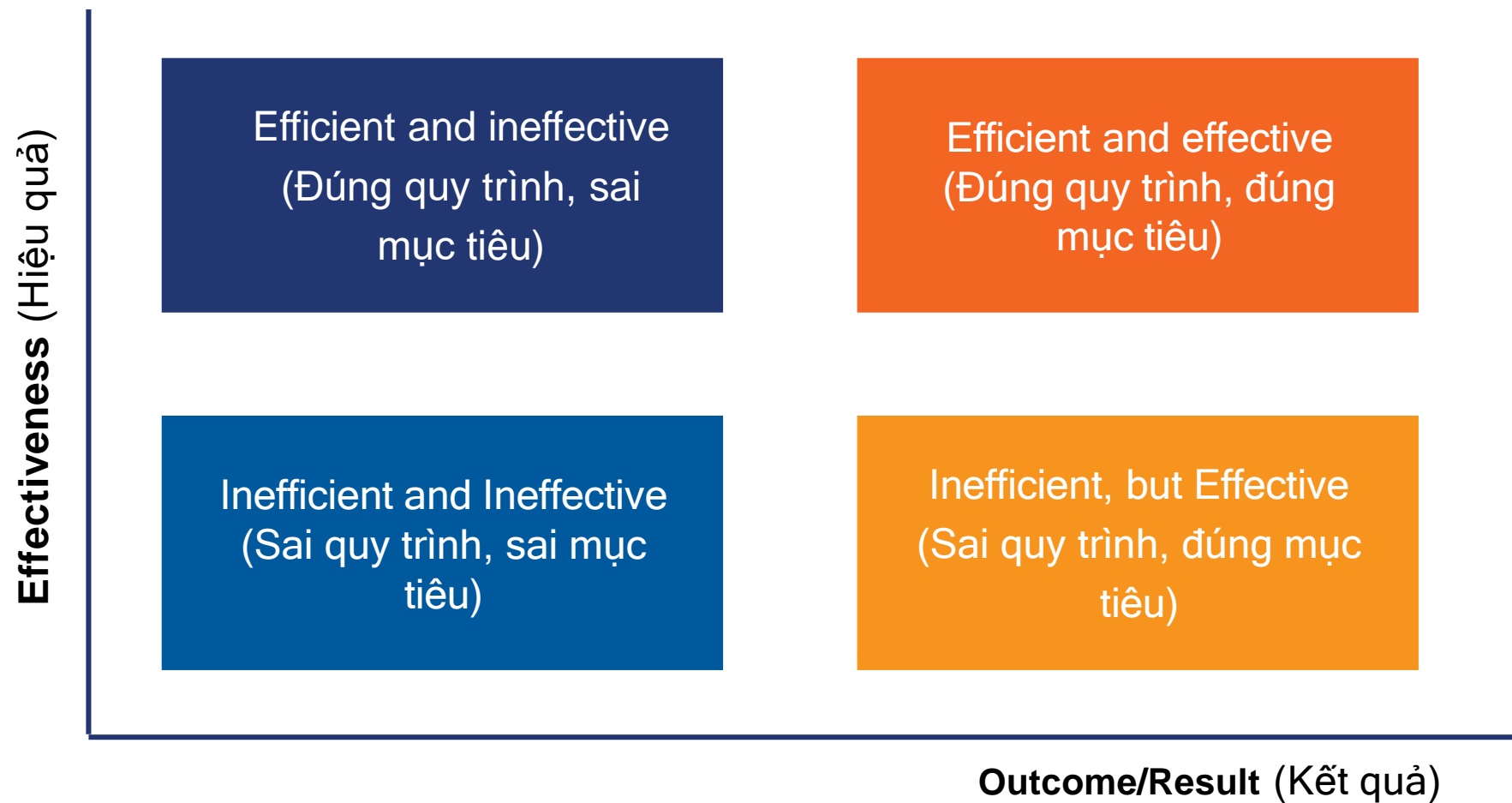
Effectiveness **(Hiệu quả)**

Làm việc đúng/ đúng cách (do things right).

- Quy trình, Phương tiện;
- Giảm hao phí.

1.3. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ

Nhằm đạt được mục tiêu của quản trị



Câu 3: Hiệu quả quản trị được hiểu là gì? Chọn phương án đúng nhất.

- A. Quan hệ giữa mục tiêu và nguồn lực.
- B. Quan hệ giữa nguồn lực và kết quả.
- C. Đạt được các mục tiêu đã đặt ra.
- D. Hệ thống mục tiêu nhất quán.

Câu 4: Hiệu suất quản trị được hiểu là gì? Chọn phương án đúng nhất.

- A. Quan hệ giữa mục tiêu và nguồn lực.
- B. Đạt được các mục tiêu đã đặt ra.
- C. Hệ thống mục tiêu nhất quán.
- D. Mức độ lãng phí nguồn lực thấp nhất.

1.3. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ



Ừ, nhưng mà lại đi sai hướng...

1.3. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ



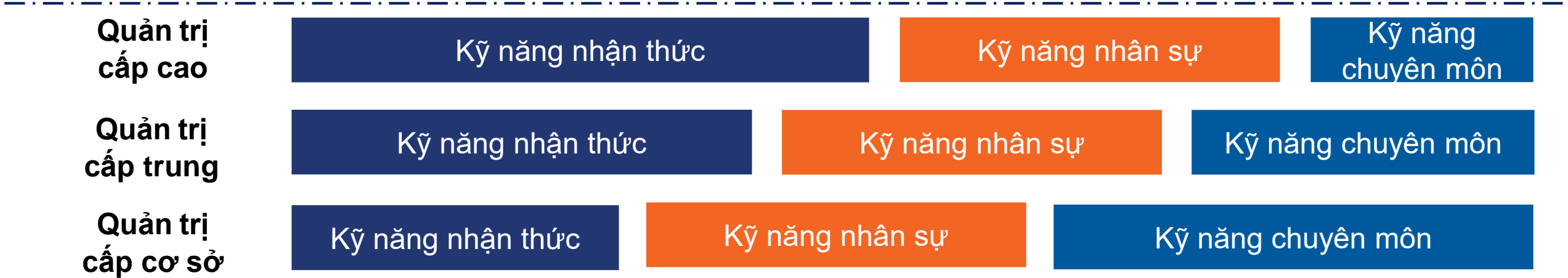
1.4. KỸ NĂNG, VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

1.4.1 Kỹ năng của nhà quản trị

1.4.2 Vai trò của nhà quản trị

1.4.1. KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

Kỹ năng nhận thức (Conceptual skills)	Kỹ năng nhân sự (Human skills)	Kỹ năng chuyên môn (Technical skills)
Kỹ năng tư duy và mô tả được các tình huống phức tạp và trừu tượng. Kỹ năng nhận thức là khả năng dựa trên hiểu biết để nhìn nhận tổ chức ở góc độ tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận.	Kỹ năng nhân sự là khả năng của nhà quản trị làm việc với và thông qua người khác và khả năng làm việc một cách hiệu quả như là một thành viên nhóm.	Kỹ năng chuyên môn là khả năng am hiểu kiến thức và kỹ thuật, thành thạo trong thực hiện các công việc cụ thể.



Nguồn: Stephen and Coulter, 2018

Câu 5: Kỹ năng nào dưới đây thuộc về nhóm kỹ năng tư duy? Chọn phương án đúng nhất.

- A. Hiểu rõ mô hình kinh doanh của doanh nghiệp.
- B. Kỹ năng huấn luyện và cố vấn.
- C. Tín nhiệm giữa đồng nghiệp.
- D. Khả năng nhận dạng cơ hội để đổi mới.

Câu 6: Các kỹ năng quản trị có thể có được từ đâu? Chọn phương án đúng nhất.

- A. Bẩm sinh.
- B. Kinh nghiệm thực tế.
- C. Đào tạo.
- D. Bẩm sinh, kinh nghiệm thực tế, đào tạo.

1.4.2. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Vai trò là hành vi cụ thể được kỳ vọng và thực hiện bởi nhà quản trị.

Vai trò ra quyết định là đàm phán, phân bổ nguồn lực, xử lý khủng hoảng, đổi mới sáng tạo.



Vai trò quan hệ với con người là đại diện tổ chức, lãnh đạo và kết nối con người.

Vai trò thông tin là phát ngôn, truyền thông và giám sát thông tin.

Nguồn: Stephen and Coulter, 2018

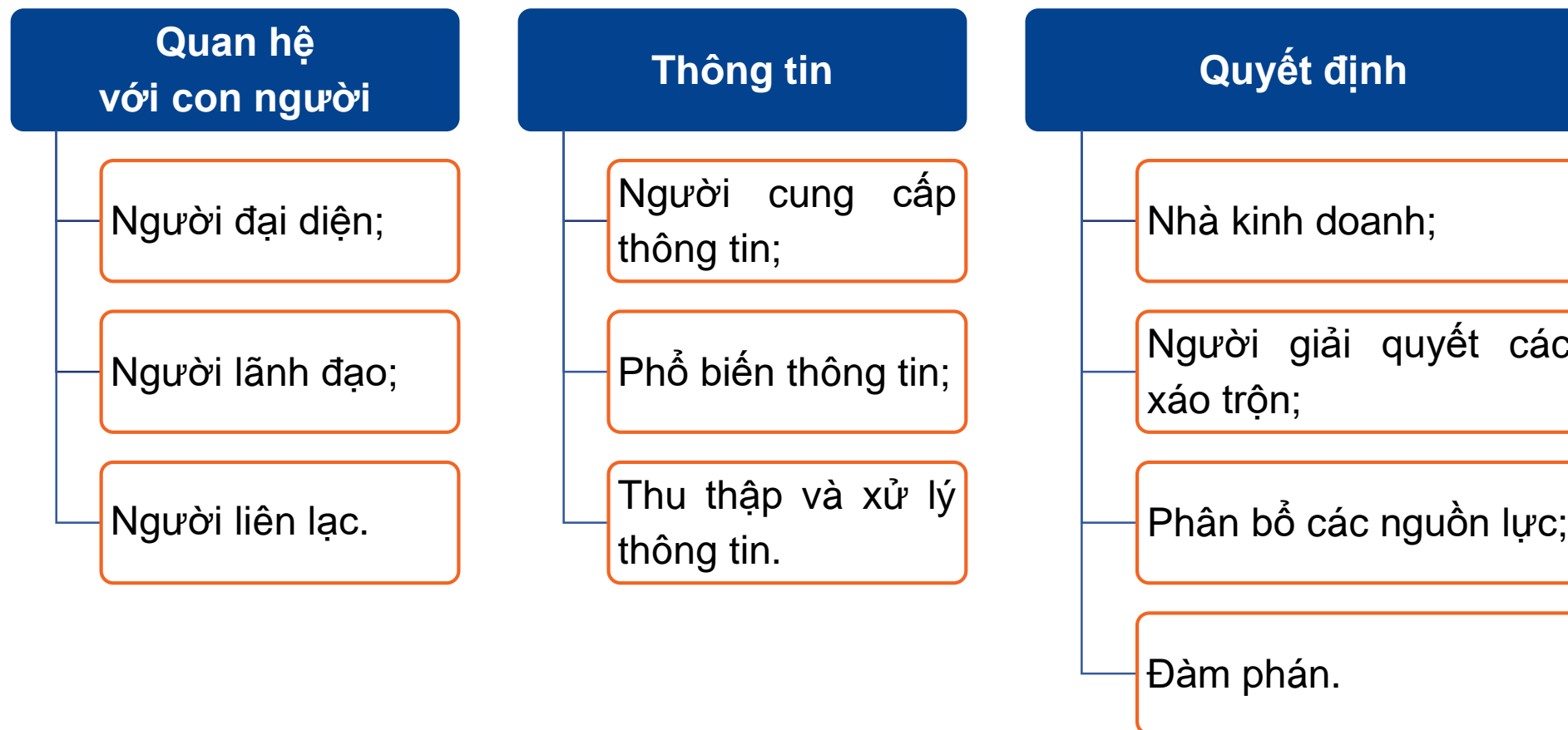
- Được mô tả bởi Mintzberg

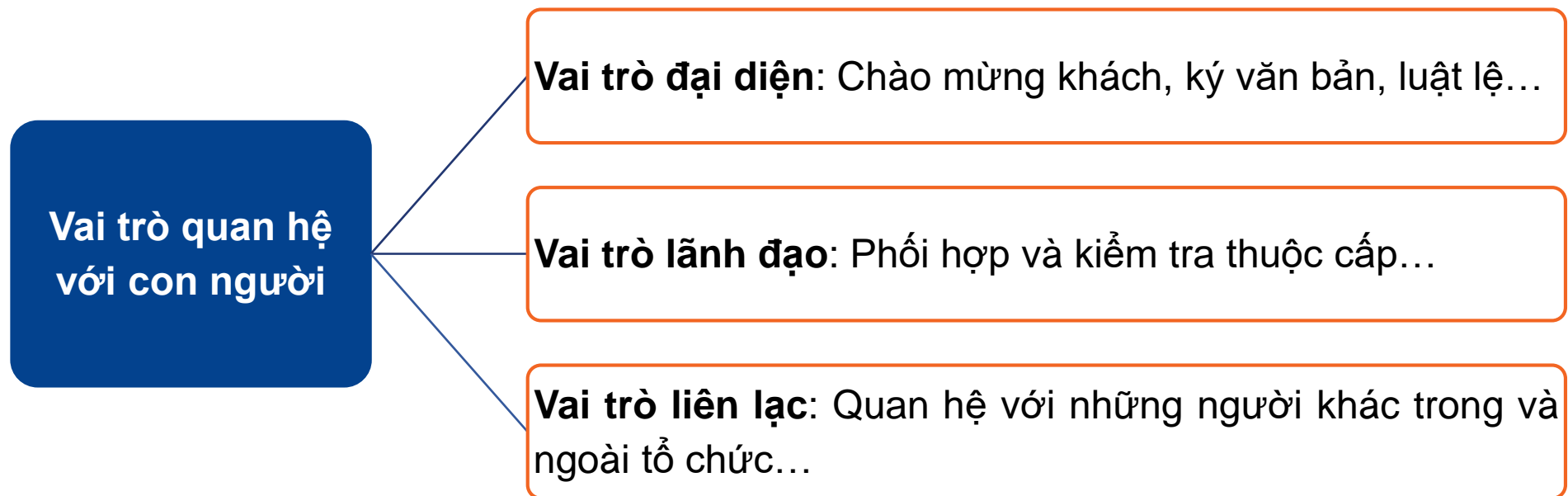
Vai trò là hành vi cụ thể được kỳ vọng và thực hiện bởi nhà quản trị.

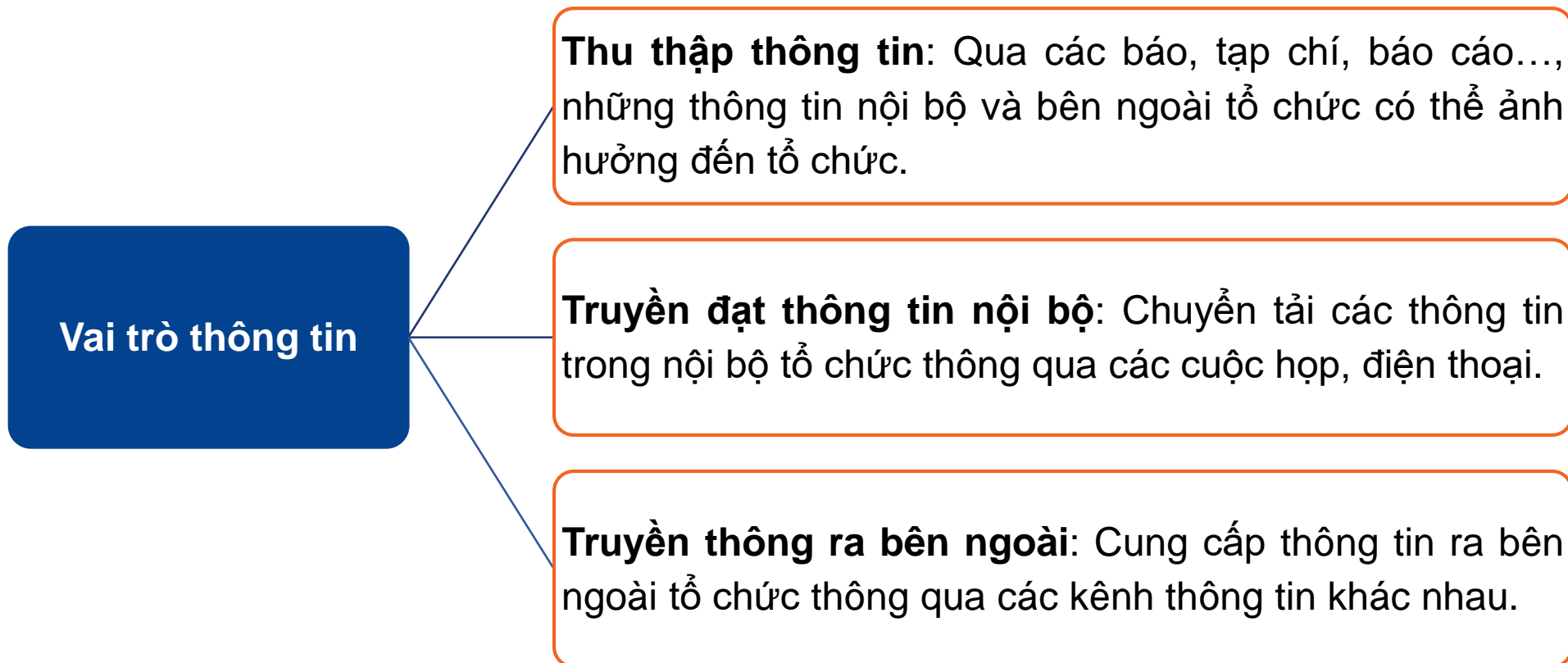
Vai trò là những nhiệm vụ cụ thể mà một người phải thực hiện bởi vị trí mà họ nắm giữ.

- Các vai trò của nhà quản trị được thể hiện đối với bên trong cũng như đối với bên ngoài tổ chức.
- Có 3 vai trò cơ bản sau:
 - Vai trò quan hệ với con người;
 - Vai trò thông tin;
 - Vai trò quyết định.

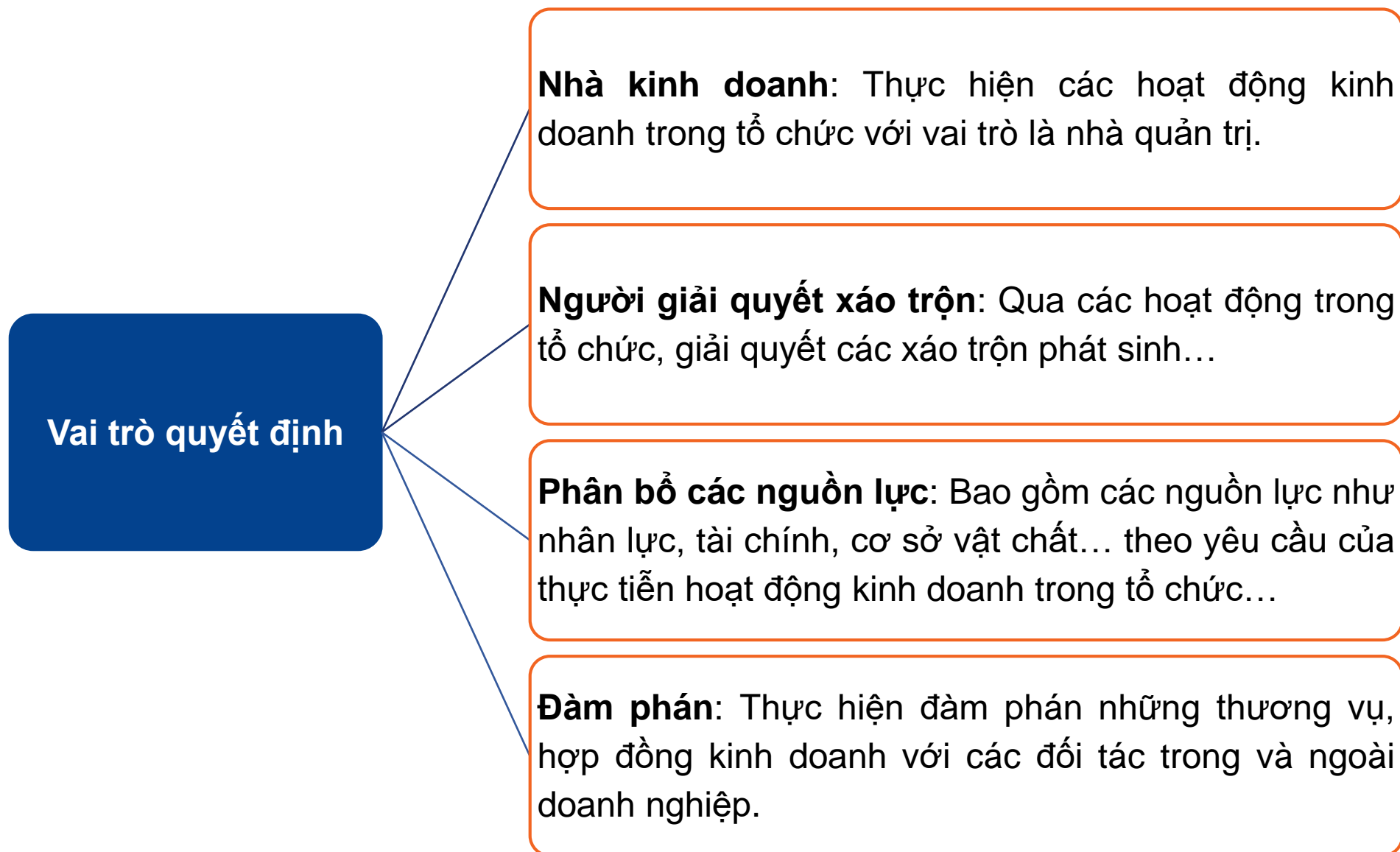
1.4.2. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ







1.4.2. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ



Câu 7: Khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức thông qua việc kết hợp hiệu quả các nguồn lực, nhà quản trị đó đảm nhận vai trò gì? Chọn phương án trả lời đúng nhất.

- A. Vai trò giải quyết các xáo trộn.
- B. Vai trò đàm phán.
- C. Vai trò người phân phối tài nguyên.
- D. Vai trò nhà kinh doanh.

- **Năng lực truyền thông** (Communication Competency)

- Là khả năng truyền đạt và trao đổi một cách hiệu quả thông tin làm sao để mình và những người khác có thể hiểu rõ;
- Truyền thông chính thức, truyền thông không chính thức, thương lượng.

- **Năng lực lập kế hoạch và điều hành** (Planning and Administration Competency)

Bao gồm việc quyết định những nhiệm vụ cần phải thực hiện, xác định rõ xem chúng có thể được thực hiện như thế nào, phân bổ các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ đó và giám sát toàn bộ tiến trình để đoán chắc rằng chúng được thực hiện tốt.

- **Năng lực làm việc nhóm** (Teamwork Competency)

Hiểu được cách hoàn thành công việc thông qua những nhóm người có cùng trách nhiệm và thực hiện công việc mang tính phụ thuộc lẫn nhau.

- **Năng lực hành động chiến lược** (Strategic Action Competency)

Hiểu rõ sứ mệnh tổng quát và các giá trị của tổ chức, đoán chắc rằng các hoạt động của mình và của những thuộc cấp được phân định, phối hợp rõ ràng.

- **Năng lực nhận thức toàn cầu** (Global Awareness Competency)

Việc thực hiện công việc quản trị trong một tổ chức thông qua việc phối hợp sử dụng các nguồn lực nhân sự, tài chính, thông tin và nguyên liệu từ nhiều quốc gia và đáp ứng nhu cầu thị trường với sự đa dạng về văn hóa.

- **Năng lực tự quản** (Self-Management Competency)

Có trách nhiệm đối với cuộc sống của mình bên trong cũng như bên ngoài công việc.

Câu 9: Năng lực truyền thông của nhà quản trị được hiểu là gì? Chọn phương án trả lời đúng nhất.

- A. Cách hoàn thành công việc thông qua những nhóm người có cùng trách nhiệm và thực hiện công việc mang tính phụ thuộc lẫn nhau.
- B. Hiểu rõ sứ mệnh tổng quát và các giá trị của tổ chức cũng như các hoạt động của mình và của những thuộc cấp.
- C. Việc quyết định những nhiệm vụ cần phải thực hiện, xác định rõ xem chúng có thể được thực hiện như thế nào, phân bổ các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ đó và giám sát toàn bộ tiến trình để chắc chắn rằng chúng được thực hiện tốt.
- D. Là khả năng truyền đạt và trao đổi một cách hiệu quả thông tin làm sao để mình và những người khác có thể hiểu rõ.

1.6.1

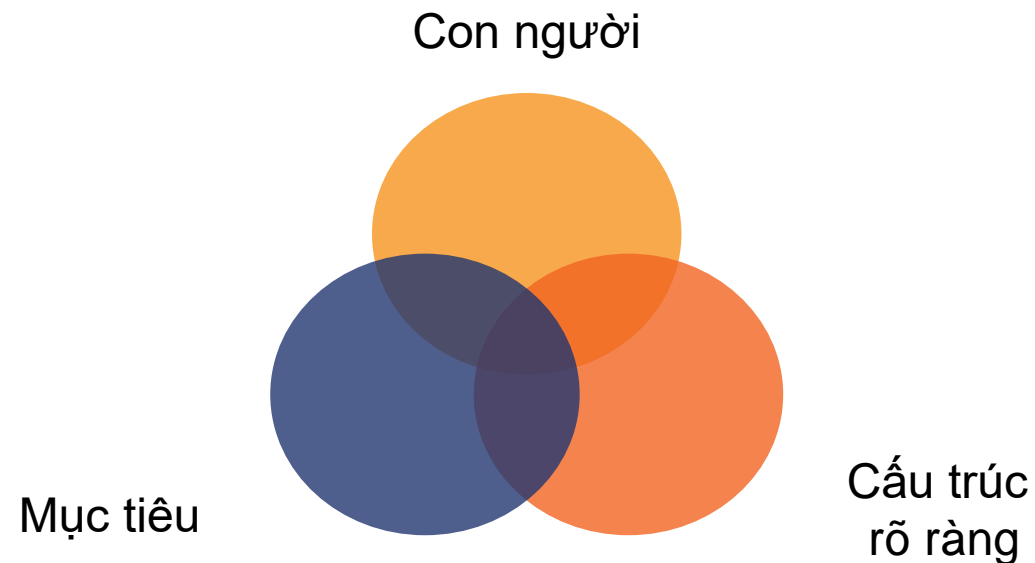
Khái niệm, đặc điểm của tổ chức

1.6.2

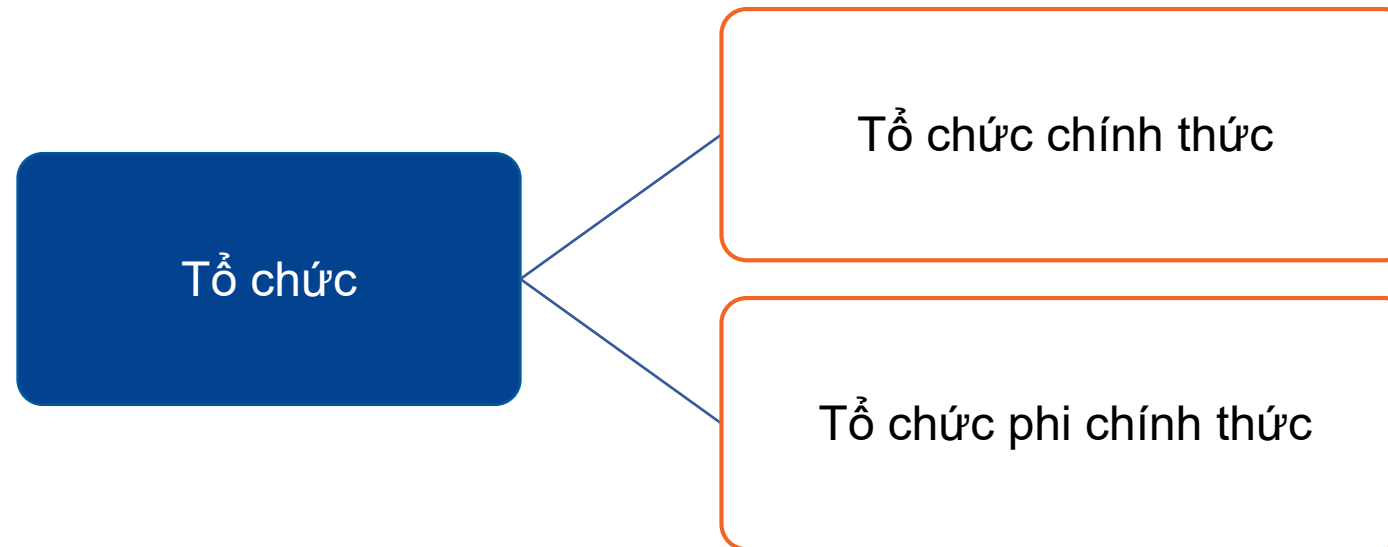
Sự thay đổi của tổ chức

1.6.1. KHÁI NIỆM, ĐẶC ĐIỂM CỦA TỔ CHỨC

- **Tổ chức:** Là tập hợp hai hay nhiều người cùng làm việc với nhau và phối hợp các hoạt động của họ để đạt được các mục tiêu cụ thể.
- **Mục tiêu:** Là trạng thái mong muốn trong tương lai mà tổ chức cố gắng để đạt được. Mục tiêu của quản trị là đạt được mục tiêu chung của tổ chức để có hiệu quả nhất.



1.6.1. KHÁI NIỆM, ĐẶC ĐIỂM CỦA TỔ CHỨC



- Tổ chức chính thức có một số đặc trưng cơ bản như sau:
 - Các thành viên trong tổ chức được xác định một cách rõ ràng về quyền hạn, về nhiệm vụ, về chức năng và về trách nhiệm;
 - Có sơ đồ cơ cấu tổ chức rõ ràng và thể hiện các mối liên hệ giữa các cá nhân với nhau;
 - Tổ chức sẽ có những sản phẩm, dịch vụ cụ thể cung cấp cho khách hàng theo quy định cũng như khuôn khổ pháp luật cho phép.
- Tổ chức phi chính thức không có những đặc trưng như tổ chức chính thức.

Các tổ chức phi chính thức thông thường được tồn tại bên trong các tổ chức chính thức hoặc được hình thành thông qua các mối quan hệ cá nhân do có chung nguyện vọng, chung sở thích, chung tư tưởng hay có cùng quan điểm sống...

Câu 10: Đâu KHÔNG phải là đặc điểm của tổ chức? Chọn phương án trả lời đúng nhất.

- A. Tập hợp hai hay nhiều người.
- B. Cùng làm việc với nhau và phối hợp các hoạt động.
- C. Nhằm đạt đến các mục tiêu chung.
- D. Nhằm đạt các mục tiêu riêng của cá nhân.

1.6.2. SỰ THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC

- Sự tăng lên của số lượng các tổ chức toàn cầu.
- Xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua hiệu suất, chất lượng, sự đổi mới, và sự đáp ứng ở cấp độ cao hơn.
- Sự gia tăng kết quả thực hiện.
- Lực lượng lao động ngày càng đa dạng, gia tăng về số lượng.
- Sử dụng các công nghệ mới.

Tổ chức có cần quản trị?



- **Quản trị học có tính toàn cầu**

Tất cả tổ chức hay cá nhân đều thực hiện hoạt động quản trị hằng ngày.

- **Ranh giới giữa nhiệm vụ của nhà quản trị và nhân viên thay đổi**

Bản chất công việc và sự sắp xếp công việc thay đổi, nhân viên vẫn thực hiện các hoạt động quản trị trong phạm vi công việc của họ.

- **Giúp bạn thăng tiến trong công việc và làm việc hiệu quả hơn**

Hiểu được cách làm việc của nhà quản trị, quy trình hoạt động của tổ chức.

- Quản trị là việc phối hợp các cá nhân khác nhau cùng thực hiện những hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu đặt ra một cách tốt nhất và với hiệu quả cao nhất.
- Nhà quản trị là người phụ trách hoạt động quản trị.
- Nhà quản trị phải thực hiện chức năng cơ bản: Lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra.
- Tổ chức là tập hợp hai hay nhiều người cùng làm việc với nhau và phối hợp các hoạt động của họ để đạt được các mục tiêu cụ thể.
- Quản trị cần thiết cho tổ chức vì quản trị giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu đặt ra, nhà quản trị đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động của tổ chức với các nhiệm vụ rõ ràng và cụ thể.