CHƯƠNG7 CÔNG TÁC LÃNH ĐẠOTRONGQUẢNTRỊHỌC

7.1. Lãnh đạo và yếu tố con người trong quản trị

Bản chất của Lãnh đạo

Ø Lãnh đạo và quản lý thường được coi là đồng nghĩa, nhưng bản chất của lãnh đạo mang tính định hướng và quyết đoán hơn, giống như hệ thần kinh trung ương điều khiển một cơthể. Người lãnhđạokhông chỉ phân công công việc mà còn phải đảm bảo sự phối hợp, động viên và kiểm soát, nhằm hoàn thành nhiệm vụ chung của tổ chức.

Ø Một nhà lãnh đạo giỏi không chỉ cần có kỹ năng quản lý mà còn cần bản lĩnh, hoài bão, khảnănggiaotiếptốt và sự cởi mở với cấp dưới. Họ phải biết khơi dậy tiềm năng của mọi người, tạo độnglựcvàthúcđẩysự đoàn kết trong tổ chức. Lãnh đạo không đơn giản là sự điều khiển, mà còn là việc truyềncảmhứngvàdẫn dắt người khác vượt qua khó khăn.

Ø Sự hiện diện của người lãnh đạo mang lại động lực và niềm tin cho cấp dưới, đồngthời giúpgiảiquyếtcác mâu thuẫn và duy trì tính kỷ luật. Họ phải là người đứng ra chịu trách nhiệmkhi tổchứcgặpthấtbại,và biết sử dụng sức mạnh tập thể để đạt được mục tiêu chung. Ø Lãnh đạo xuất sắc không chỉ thể hiện qua khả năng hoàn thành công việc, mà cònquaviệckếtnốivàthúc đẩy sự phát triển của từng cá nhân trong tổ chức. Để lãnh đạo hiệu quả, cầncólòngnhânái,tinhthần phục vụ và sự tin tưởng vào sứ mệnh chung.

Những quan điểm khác nhau về bản chất của con người và mối quan hệ mật thiết của chúng đối với công tác quản trị

1. Quan Niệm về Con Người của Edgar H. Schein Edgar H. Schein đã trình bày bốn mô hình quan niệm về con người, mỗi mô hình thể hiệnmột cáchtiếpcậnkhác nhau trong việc quản lý và lãnh đạo: Mô Hình về Lợi Ích Kinh Tế: Schein cho rằng con người chủ yếu bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế.Họ được điều khiển và giám sát bởi doanh nghiệp, và do đó, con người trở nên thụ động và bị thúc đẩy theo hướng mà doanh nghiệp mong muốn. Mô Hình về Nhu Cầu Xã Hội: Dựa trên giả thiết rằng con người bị thúc đẩy bởi nhu cầu xã hội, mô hình này cho rằng các yếu tố xã hội như sự công nhận và sự thuộc về nhóm là những động lực quan trọng. Mô Hình về Tự Thân Vận Động: Theo mô hình này, con người tự thúc đẩy mình thông qua một hệ thống cấp bậc nhu cầu, từ các nhu cầu cơ bản đến nhu cầu cao nhất về tự thân vận động, nhằm tối ưu hóa tiềm năng của bản thân. Mô Hình Phức Hợp: Đây là mô hình riêng của Schein, cho rằng con người là một thực thể phức hợp với nhiều động cơ khác nhau. Con người có khả năng học hỏi và thích ứng với các chiến lược quảntrị khác nhau,đồng thời có thể thay đổi và đáp ứng theo cách quản lý phù hợp.
2. Giả Thuyết về Bản Chất Con Người của Douglas McGregor Douglas McGregor, trong tác phẩm "The Human Side of Enterprise", đã đưa ra hai tập hợp giả thuyết về con người, gọi là Thuyết X và Thuyết Y

Thuyết X: Thuyết X ủng hộ việc quản trị bằng quyền lực tuyệt đối, với sự kiểm tra và giám sát chặt chẽ.

Ø Con người trung bình bẩm sinh không thích làm việc và sẽ tránh né nếu có thể.

Ø Mọi người phải bị ép buộc, điều khiển, hướng dẫn và đe dọa bằng các hình phạt để buộc họ phải nỗ lực.

Ø Người bình thường thích bị lãnh đạo, muốn trốn tránh trách nhiệm và chỉ muốn an phận.

Thuyết Y: Thuyết Y ủng hộ việc quản trị thông qua sự tự giácvà tự chủ, kêu gọi tạo ra các điều kiện để nhân viên có thể đạt được mục tiêu của mình và của tổ chức.

Ø Con người cần và thích làm việc như nghỉ ngơi và giải trí.

Ø Họ có thể chủ động và tự giác trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Ø Các phần thưởng liên quan đến kết quả công việc đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy họ.

Ø Người bình thường không chỉ học cách chấp nhận trách nhiệm mà còn học cách nhận trách nhiệm về mình.

Ø Nhiều người có khả năng phát huy trí tưởng tượng, tài năng và sức sáng tạo.

Ø Trong điều kiện công nghiệp hiện đại, chỉ một phần nhỏ trí tuệ của con người được sử dụng.

1. Thuyết Z của Nhật Bản

Ø Thuyết Z của Nhật Bản, được phát triển dựa trên kinh nghiệm thành công của các côngtyNhật,chorằng mọi người lao động đều có thể làm việc hăng hái và nhiệt tình nếu họ được thamgiavàocácquyếtđịnh quản trị và được quan tâm đến các nhu cầu cá nhân. Ø Tư tưởng chính của Thuyết Z là sử dụng người dài hạn, tạo điều kiện để nhân viêncóthểpháttriểncảvề mặt chuyên môn và đời sống.

Ø Thuyết Z nhấn mạnh vào sự hợp tác và tinh thần tập thể, tạo ra môi trường làmviệc màmọi ngườiđềucó cơ hội phát triển và thành công.

/=>Tóm lại, con người, nguồn lực quý nhất của tổ chức, doanh nghiệp phải được tôn trọng và đối xử một cách xứng đáng.

\* Các lý thuyết về động cơ và động viên tinh thần làm việc của nhân viên

1. Lý Thuyết Cổ Điển: Được đại diện bởi Taylor và trường phái quản trị khoa học, lý thuyết này cho rằng con người chủ yếu bị thúc đẩy bởi các yếu tố kinh tế như tiền lương và tiền thưởng. Quan điểm này xem người lao động là lười biếng và cần được giám sát chặt chẽ. 2. Lý Thuyết Tâm Lý Xã Hội: Lý thuyết này nhấn mạnh vai trò của các quan hệ xã hội trong việc thúc đẩy hoặc kiềm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân. Các nhà quản trị nên thừa nhận nhu cầu xã hội của nhân viên và tạo điều kiện để họ cảm thấy hữu ích và quan trọng trong công việc.

3. Lý Thuyết Hiện Đại: Thuyết Cấp Bậc Nhu Cầu của Maslow: Hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu, và những nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp đến cao. Các nhà quản trị cần hiểu nhu cầu hiện tại của nhân viên để đưa ra các giải pháp động viên phù hợp.

Thuyết của David McClelland: Con người có ba nhu cầu cơ bản:

Ø Nhu cầu thành tựu

Ø Nhu cầu liên minh

Ø Nhu cầu quyền lực.

7.2. Các phong cách lãnh đạo

Các phong cách lãnh đạo Phong cách lãnh đạo được phân loại dựa trên việc sử dụng quyền lực, bao gồm ba phong cách cơ bản:

1. Lãnh đạo chuyên quyền: Người lãnh đạo ra lệnh và chờ sự tuân thủ từ cấp dưới, sử dụng đe dọa và trừng phạt để thúc đẩy họ.

2. Lãnh đạo dân chủ: Lãnh đạo này tham khảo ý kiến của cấp dưới, khuyến khích sự tham gia và tin tưởng vào họ trước khi ra quyết định.

3. Lãnh đạo tự do: Lãnh đạo trao quyền tự do cao cho cấp dưới, chỉ hỗ trợ thông tinvàkết nối vớimôitrường bên ngoài.

Phong cách lãnh đạo cần được điều chỉnh tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể. Ví dụ, trong tình huống khẩn cấp, phong cách chuyên quyền có thể cần thiết.

* Các hệ thống phong cách quản trị theo Likert Likert đã đề xuất bốn hệ thống phong cách quản trị, dựa trên mức độ chuyên quyền và sự tham gia của cấp dưới:

Hệ thống 1 - Quyết đoán - Áp chế: Lãnh đạo chuyên quyền cao, ít tin tưởng vào cấp dưới, thông tin từ trên xuống dưới.

Hệ thống 2 - Quyết đoán - Nhân từ: Lãnh đạo có lòng tin một phần vào cấp dưới, khen thưởng kèm theo đe dọa và trừng phạt.

Hệ thống 3 - Tham vấn: Lãnh đạo có sự tin tưởng lớn vào cấp dưới, thường tham khảo ý kiến và sử dụng thông tin cả hai chiều.

Hệ thống 4 - Tham gia theo nhóm: Lãnh đạo hoàn toàn tin tưởng vào cấp dưới, khuyến khích tham gia vào mọi khía cạnh của tổ chức.

Phong cách quản trị theo hệ thống 4 được coi là hiệu quả nhất trong việc đạt được mục tiêu và tạo ra kết quả tốt nhất.

* Ô bàn cờ quản trị của Blake và Mouton Blake và Mouton đã phát triển Ô bàn cờ quản trị để thể hiện mối quan tâm của nhà quản trị đối với sản xuất và con người. Ô bàn cờ này xác định các phong cách lãnh đạo cơ bản:

Phong cách 1.1: Ít quan tâm đến cả sản xuất và con người, quản lý thụ động.

Phong cách 9.9: Quan tâm cao nhất đến cả sản xuất và con người, tạo ra sự kết hợp hiệu quả.

Phong cách 1.9: Quan tâm đến con người nhưng ít quan tâm đến sản xuất, tạo ra môi trường thoải mái nhưng không hiệu quả.

Phong cách 9.1: Quan tâm đến sản xuất nhưng ít quan tâm đến con người, phong cách chuyên quyền.

Phong cách 5.5: Quan tâm vừa phải đối với sản xuất và đối với con người. Họ nhận được một mức tinh thần và sản xuất thích hợp. Họ không đặt các mục tiêu quá cao và có thái độ khá rộng lượng đối với con người.

7.3. Lựa chọn phương pháp lãnh đạo và sử dụng nhân viên hiệu quả

Lựa chọn phương pháp lãnh đạo và sử dụng nhân viên hiệu quả: Để quản lý hiệu quả, nhà quản trị cần hiểu rõ tâm lý và nhu cầu của nhân viên, từ đó chọn phương pháp lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy năng suất làm việc. Sự thành công trong việc quản lý con người phụ thuộc vào việc chọn đúng phương pháp lãnh đạo, phù hợp với cá tính của nhân viên và hoàn cảnh cụ thể.

Yếu tố cần lưu ý khi lựa chọn phương pháp lãnh đạo:

Ø Cá nhân nhân viên: Mỗi người có tính cách và nhu cầu riêng, do đó cần phương pháplãnhđạokhácnhau.

Ø Tập thể nhân viên: Đặc tính chung của nhóm ảnh hưởng đến phương pháp lãnh đạo. Sự đa dạng trong quan điểm và văn hóa đòi hỏi sự linh hoạt trong cách tiếp cận.

Ø Tình huống cụ thể: Tùy vào hoàn cảnh như niềm vui, nỗi buồn hay căng thẳng trong công việc, cần điều chỉnh phương pháp lãnh đạo phù hợp.

Ø Cá tính của nhà quản trị: Phong cách và cá tính của nhà quản trị cũng ảnh hưởng lớn đến cách thức sử dụng nhân viên.

7.4. Quản trị thay đổi và xung đột

Quản trị thay đổi

3.Yếu tố gây biến động

* Yếu tố bên ngoài: Thị trường, luật pháp, và thay đổi kinh tế là các yếu tố bên ngoài có tác động lớn đến tổ chức, thường thúc đẩy sự thay đổi. Các điều kiện kinh tế địa phương, chẳng hạn như chi phí lao động và sinh hoạt, cũng có thể buộc tổ chức phải thay đổi địa điểm sản xuất hoặc điều chỉnh chiến lược kinh doanh.
* Yếu tố bên trong: Những yếu tố bên trong gây biến động thường xuất phát từ vận hành nội bộ hoặc do ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài. Một sự thay đổi chiến lược thường kéo theo nhiều thayđổi nội bộ, trongđó nhân lực là yếu tố dễ gây biến động nhất. Nhân viên thường chống lại thay đổi nếu họ thấy nó không mang lại lợi ích trực tiếp cho họ hoặc tổ chức.

1. Quá trình thay đổi Quá trình thay đổi thường được mô tả qua ba bước:

+ Làm tan băng: Là bước đầu tiên, phá vỡ tình trạng ổn định cũ bằng cách gia tăng động lực tiến tới hoặc hạn chế động lực trì hoãn. Ví dụ, khi một doanh nghiệp quyết định sáp nhập các cơ sở lại với nhau, họ có thể tăng lương, trả chi phí dọn nhà, hoặc cho vay với lãi suất thấp để giảm bớt sự chống đối.

+ Thay đổi: Đây là bước thực hiện những điều chỉnh hoặc cải tổ trong tổ chức. Các chiến thuật để đối phó với sự chống đối bao gồm: giáo dục và thông tin, tham gia của nhân viên, hỗ trợ, thương lượng, vận động và lôi kéo, hoặc cưỡng chế.

+ Đóng băng trở lại: Sau khi đã thực hiện thay đổi, nhà quản trị cần đảm bảo rằng tình trạng mới được duy trì ổn định. Điều này thường được thực hiện bằng cách thay thế những lực lượng tạm thời bằng những lực lượng cố định.

1. Kỹ thuật quản trị sự thay đổi Quản trị sự thay đổi liên quan đến ba loại đối tượng chính: con người, cấu trúc tổ chức, và kỹ thuật.

* Thay đổi về con người: Bao gồm việc điều chỉnh thái độ, kỹ năng, nguyện vọng, nhận thức và hành vi của nhân viên.

-Thay đổi về cấu trúc: Liên quan đến việc thay đổi các mối quan hệ quyền hành, cơ chế phối hợp, mức độ tập trung hóa, hoặc thiết kế lại công việc.

- Thay đổi về kỹ thuật: Đề cập đến những cải tiến trong phương pháp làm việc, thiết bị sử dụng hoặc quy trình xử lý công việc.

\* Quản trị xung đột Xung đột là một hiện tượng tự nhiên trong mọi tổ chức và có thể xảy ra dưới nhiều hìnhthức, từ những can thiệp tế nhị, gián tiếp đến đình công, phá hoại hoặc thậm chí là chiến tranh. Các quan điểm về xung đột khác nhau, từ việc coi nó là một sự lệch lạc cần tránh cho đến việc xem xung đột là một yếu tố cần thiết để tổ chức hoạt động hiệu quả.

1. Xung đột và hiệu quả tổ chức

Ø Xung đột có thể hỗ trợ hoặc cản trở việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

Ø Một số xung đột có thể thúc đẩy sự đổi mới và hiệu quả, trong khi những xung đột khác có thể gây rối loạn và làm chậm tiến trình.

Ø Nhà quản trị cần xác định mức độ xung đột tối ưu để duy trì hiệu quả hoạt động.

Ø Nếu mức xung đột thực tế vượt quá hoặc thấp hơn mức tối ưu, cần có các biện pháp can thiệp phù hợp

2. Nguồn gốc của xung đột

Ø Không hòa hợp về mục tiêu: Xung đột thường xuất phát từ sự bất đồng về mục tiêugiữacáccánhânhoặc các bộ phận trong tổ chức.

Ø Quan hệ cấu trúc: Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các phần trong tổ chức là nguồn gốc tiềm tàng của xung đột.

Ø Tài nguyên hiếm: Khi các nguồn tài nguyên không được phân phối công bằng, xung đột có thể phát sinh.

Ø Sai lệch về thông tin: Thông tin không chính xác hoặc bị thao túng có thể dẫn đến xung đột.

Các bước giải quyết xung đột

1. Xác định vấn đề:

Ø Thu thập thông tin: Nghe các bên liên quan, thu thập tài liệu, hồ sơ. Ø Xác định các bên liên quan: Cá nhân, nhóm, tổ chức liên quan. Ø Phân tích nguyên nhân: Hiểu rõ nguyên nhân và yếu tố gây xung đột. Ø Xác định phạm vi: Định rõ yếu tố và vấn đề cần giải quyết.

1. Lắng nghe và thấu hiểu quan điểm của các bên:

Ø Lắng nghe ý kiến: Tạo môi trường mở, không đánh giá ngay lập tức. Ø Đặt câu hỏi: Hiểu cơ sở lý luận và chứng cứ của các bên.

3. Đưa ra các giải pháp win-win: Ø Tìm giải pháp thỏa mãn: Sẵn sàng thỏa hiệp, linh hoạt và sáng tạo.

4. Chọn giải pháp khả thi, thỏa mãn:

Ø Thương lượng và đàm phán: Đưa ra các ý kiến, đối thoại xây dựng. Ø Tìm hỗ trợ bên thứ ba: Nếu cần thiết, để đảm bảo giải pháp công bằng.

1. Thực hiện và theo dõi:

Ø Theo dõi thực hiện: Đảm bảo giải pháp được thực hiện hiệu quả. Ø Đánh giá và điều chỉnh: Đề xuất điều chỉnh nếu cần để cải thiện kết quả.

BÀI 8: KIỂM SOÁT TRONGQUẢNTRỊ HỌC

1. Khái niệm

Giới thiệu về Kiểm soát trong Quản trị

Ø Định nghĩa: Kiểm soát là quá trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với kế hoạch đã đề ra và điều chỉnh sai lệch để đảm bảo đạt mục tiêu. Nó giúp phát hiện sai sót, dự đoán tiến độ và điều chỉnh khi cần thiết, đồng thời có thể thúc đẩy việc đề ra mục tiêu mới và cải tiến tổ chức.

Ø Các công cụ kiểm soát bao gồm tỷ lệ, tiêu chuẩn, số liệu thống kê, được biểu diễn qua đồ thị, biểu bảng để giúp nhà quản trị theo dõi và phân tích hiệu quả. Kiểm soát cần đơn giản và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy khả năng, đảm bảo hiệu quả công việc.

Ø Tầm quan trọng kiểm soát: là chức năng cốt lõi của mọi cấp quản trị, từ cấp cao đến cơ sở, đảm bảo các mục tiêu đã đề ra được thực hiện đúng kế hoạch.

1. Tiến trình Kiểm soát

Bước 1: Xây dựng tiêu chuẩn và phương pháp đo lường Tiêu chuẩn: Là chỉ tiêu cụ thể của nhiệm vụ cần thực hiện. Tiêu chuẩn phải hợp lý và khả thi, tránh thiết lập tiêu chuẩn quá cao rồi hạ thấp sau đó. Phương pháp đo lường: Cần chính xác và phù hợp để đánh giá đúng thực hiện công việc. Nếu không có phương pháp đo lường, tiêu chuẩn chỉ là lý thuyết.

Bước 2: Đo lường việc thực hiện Đánh giá thực hiện: Dựa trên tiêu chuẩn và phương tiện đo lường thích hợp, nhà quảntrị có thể đánh giá kết quả của cấp dưới. Tuy nhiên, không phải mọi hoạt động đều có thể đo lường chính xác; các tiêu chuẩn gián tiếp như thái độ công chúng, uy tín doanh nghiệp có thể được sử dụng.

Bước 3: Điều chỉnh sai lệch Phân tích và điều chỉnh: Khi phát hiện sai lệch so với tiêu chuẩn, cần phân tích nguyênnhânvàthựchiệnbiện pháp điều chỉnh như tái tổ chức, đào tạo lại, hoặc thậm chí điều chỉnh mục tiêu. Kiểm soát thường xuyên giúp phát hiện sai lệch sớm và có điều chỉnh kịp thời trong quy trình sản xuất hoặc kinh doanh

3. Các hình thức Kiểm soát

a. Kiểm soát lường trước Đặc điểm: Được thực hiện trước khi hoạt động bắt đầu, nhằm dự đoán và ngăn ngừa vấn đề tiềm tàng.

Kỹ thuật kiểm soát lường trước: + Kỹ thuật dự báo doanh số kết hợp với kế hoạch xúc tiến bán hàng (sales promotion) nhằm tăng cường doanh số kỳ vọng của công ty đối với một sản phẩm hay một đơn vị kinh doanh chiến lược.

+ Kỹ thuật duyệt xét và đánh giá chương trình (PERT: Program Evaluation and Review Technique), giúp nhà quản trị lường trước các vấn đề phát sinh trong các lãnh vực chi phí hoặc phân bổ thời gian, và có biện pháp ngăn chặn ngay từ đầu các hao phí về tài chính hoặc về thời gian.

+ Hệ thống các đầu vào để Kiểm soát lường trước về tiền mặt (ví dụ cho trong hình), hoặc về mức dự trữ hàng hóa.

+ Kiểm soát lường trước trong kỹ thuật công trình. Thí dụ Kiểm soát nhiệt độ trước khi luồng nước chảy ra vòi.

b. Kiểm soát đồng thời Đặc điểm:

Ø Kiểm soát đồng thời là loại kiểm soát được tiến hành trong khi hoạt động đang diễn ra.

Ø Loại hình kiểm soát này còn có những danh xưng khác: Kiểm soát đạt/không đạt (Yes/ nocontrol).

Ø Hình thức kiểm soát đồng thời thông dụng nhất là giám sát trực tiếp (direct supervision).

Ø Khi một quản trị viên xem xét trực tiếp các hoạt động của thuộc viên, thì ông ta có thể đánhgiá(hoặcthẩmđịnh) việc làm của thuộc viên, đồng thời điều chỉnh ngay các sai sót (nếu có) của thuộc viênđó.

Ø Nếu có trì hoãn của diễn tiến hoạt động do tác động điều chỉnh (corrective action), thì mứcđộtrìhoãnhoặc chậm trễ thường chiếm thời gian ít nhất.

* Kỹ thuật kiểm soát đồng thời: Giám sát trực tiếp và thiết bị báo lỗi ngay khi có sai sót. Thí dụ: Hầu hết các máy vi tính đều có thể báo cho ta biết ngay khi một phép tính hay một thuật toán vượt ngoài khả năng thực hiện hoặc cho ta biết nhập liệu là sai. Máy tính sẽ từ chối thực hiện lệnh của ta và báo cho ta biết tại sao lệnh đó sai.

c. Kiểm soát phản hồi: là loại kiểm soát diễn ra sau khi hoạt động đã hoàn tất.

-Nhược điểm chính của phương pháp này là thời gian trễ từ lúc sự cố xảy ra đến khi phát hiện sai sót thường khá lớn.

Ví dụ, kết quả kiểm toán tháng 12 có thể phát hiện rằng công ty thua lỗ từ tháng 10 do các quyết định sai lầm từ tháng 7.

- Ưu điểm đáng kể so với Kiểm soát lường trước và Kiểm soát đồng thời:

+Cải thiện kế hoạch tương lai: Kiểm soát phản hồi cung cấp thông tin giúp nhà quản trị đánh giá hiệu quả của kế hoạch. Nếu kết quả Kiểm soát cho thấy ít sai lệch giữa thực tế và mục tiêu, điều này chứng tỏ kế hoạch đã được thực hiện tốt. Ngược lại, sự sai lệch sẽ cung cấp kinh nghiệm quý giá để điều chỉnh và lập kế hoạch hiệu quả hơn trong tương lai.

+ Tăng cường động lực làm việc: Kiểm soát phản hồi cũng giúp cải thiện động lực của nhân viên, khi cung cấp cho họ thông tin cần thiết để nâng cao chất lượng công việc trong những lần tiếp theo.

4. Các nguyên tắc kiểm soát Mọi nhà quản trị đều mong muốn thiết lập một cơ chế Kiểm soát hiệu quả để đảmbảo các hoạt độngtrongtổchức diễn ra đúng kế hoạch và đạt được mục tiêu đã đề ra. Giáo sư Koontz và O'Donnell đãđưara7nguyêntắcmà các nhà quản trị cần tuân thủ khi xây dựng cơ chế kiểm soát:

1. Kiểm soát phải dựa trên kế hoạch hoạt động và cấp bậc quản lý: Kiểmsoát cần được thiết kế dựa trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và phải phù hợp với cấp bậc của đối tượng được kiểm soát.

Ví dụ, việc kiểm soát hoạt động của một phó giám đốc tài chính sẽ khác với kiểm soát thành quả của một cửa hàng trưởng.Tương tự, một doanh nghiệp nhỏ sẽ cần cách thức kiểm soát khác so với doanh nghiệp lớn.

2. Kiểm soát phải phù hợp với đặc điểm cá nhân của nhà quản trị: Để giúp nhà quản trị hiểu rõ những gì đang diễn ra, thông tin thu thập từ quá trình kiểm soát phải được trình bày theo cách mà nhà quản trị có thể nắm bắt và sử dụng hiệu quả. Nếu thông tin Kiểm soát không rõ ràng hoặc khó hiểu, nhà quản trị sẽ không thể sử dụng chúng một cách hiệu quả.

3. Kiểm soát phải tập trung vào những điểm trọng yếu: Khi xác định mục đích kiểm soát, cần quyết định khu vực nào cần được kiểm soát. Kiểm soát quá rộng sẽ lãng phí thời gian và tài nguyên, nhưngchỉ tậptrungvàonhững chỗ khác biệt mà không có ý nghĩa lớn cũng không đem lại hiệu quả. Nhà quản trị cần chú trọng vào những yếu tố có tầm quan trọng lớn đối với hoạt động doanh nghiệp.

4. Kiểm soát phải khách quan: Dù quá trình quản trị bao gồm nhiều yếu tố chủ quan, việc kiểm soát cần phải khách quan. Nếu kiểm soát được thực hiện với định kiến, kết quả sẽ bị sai lệch và gây ra tổn thất cho tổchức. Sự khách quan là yếu tố cần thiết để đảm bảo kết quả kiểm soát chính xác.

5. Hệ thống kiểm soát phải phù hợp với văn hóa doanh nghiệp: Hệ thống kiểm soát cần phản ánh được văn hóa và phong cách lãnh đạo của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp có phong cách lãnh đạo dân chủ,kiểmsoát không nên quá chặt chẽ. Ngược lại, nếu doanh nghiệp có phong cách lãnh đạo độc đoán, kiểm soát cần được thực hiện cẩn thận và chi tiết.

6. Kiểm soát phải tiết kiệm và đảm bảo hiệu quả kinh tế: Nguyên tắc này đơn giản nhưng khó thực hiện trong thực tế. Các nhà quản trị cần cân nhắc chi phí kiểm soát để đảm bảo rằng kết quả thu được xứng đáng với công sức và tài nguyên đã bỏ ra.

7. Kiểm soát phải dẫn đến hành động: Kiểm soát chỉ có ý nghĩa nếu những sai lệch so với kế hoạch được điều chỉnh thông qua các hành động cụ thể như điều chỉnh kế hoạch, tái tổ chức, hoặc thay đổi phong cách lãnh đạo. Nếu phát hiện sai sót mà không thực hiện điều chỉnh, việc kiểm soát trở nên vô ích.