**ĐỀ CƯƠNG KHOA HỌC QUẢN LÝ**

**Câu 1. Quản lý là gì? Phân tích các khái niệm quản lý?**

**\* Quản lý là gì:**

*- Là một phương thức làm cho những hoạt động dược hoàn thành với một hiệu suất cao, bằng và thông qua những người khác.*

- *Là những hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người kết hợp nhau trong tổ chức nhằm làm thành đạt những mục tiêu chung.*

*- Những hoạt động quản lý là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tập thể.*

**\* Phân tích các khái niệm quản lý:**

- Cần 2 người quyết tâm kết hợp với nhau vì những mục tiêu chung thì sẽ phát sinh ra nhiều hoạt động mà lúc còn sống và lúc hoạt động một mình chưa ai có kinh nghiệm.

- Những hoạt động quản lý không chỉ phát sinh khi con người kết hợp thành tập thể mà còn rất cần thiết.

Vì nếu không có những hoạt động đó mọi người trong tập thể sẽ không biết làm gì, làm lúc nào hoặc sẽ làm 1 cách lộn xộn.

     Các hoạt động quản lý là cần thiết vì sẽ giúp gia tăng hiệu quả. Có thể nói rằng lý do tồn tại của hoạt động quản lý chính là vì muốn có hiệu quả. Và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản lý.

**Câu 2. Nguyên tắc quản lý là gì? Đặc điểm của nguyên tắc quản lý tập trung dân chủ?**

**\* Khái niệm**

*- Là những quy tắc chỉ đạo, những tiêu chuẩn hành vi mà các chủ thể quản lý bất kỳ cấp nào, tổ chức nào đều phải tuân theo khi thực hiện việc chỉ đạo, điều hành của mình*.

   - *Những nguyên tắc quản lý do con người đặt ra nhưng mang tính chất khách quan vì nó nảy sinh từ chính bản chất xã hội. Các nguyên tắc này buộc mọi cấp quản lý phải tuân theo khi ra các quyết định quản lý.*

**\* Đặc điểm của nguyên tắc quản lý tập trung dân chủ**

- Đây là nguyên tắc quan trọng, tạo khả năng kết hợp quản lý một cách khoa học liền sản xuất xã hội nói chung, với việc phân cấp quản lý cụ thể, hợp lý từng cấp, từng khâu, từng bộ phận.

- Nguyên tắc nảy sinh từ yêu cầu thực tế, chỉ đạo thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội được đề ra.

*+ Được thể hiện ở chế độ 1 thủ trưởng*

*+ Dân chủ trong quản lý là sự huy động trí lực của mọi người để tiến hành quản lý*

*+ Quyết định của cấp trên bắt cấp dưới phải thực h iện*

*+ Những vấn đề quan trọng của cơ quan nhà nước phải được đưa ra thảo luận tập thể và quyết định theo đa số.*

- Tập trung trong quản lý:

   + *Ở bình diện vĩ mô*: nguyên tắc quản lý tập trung dân chủ là việc *điều hành toàn bộ các hoạt động kinh tế - xã hội tập trung vào cơ quan quyền lực cao nhất - cấp trung ương*.

   + *Ở cấp cơ sở*: nguyên tắc tập trung lãnh đạo được thể hiện *thông qua chế độ một thủ trưởng*. Người thủ trưởng là người chịu trách nhiệm trước cấp trên cũng như trước tập thể cán bộ, công nhân viên toàn đơn vị về toàn bộ hoạt động của đơn vị mình.

- *Dân chủ trong quản lý:*

+ Là sự *huy động trí lực của mọi người để tiến hành quản lý*.

+ Dân chủ thể hiện ở chỗ: các chỉ tiêu, phương án hành động được tập thể tham gia bàn bạc, kiến nghị các biện pháp thực thi trước khi quyết định.

+ Thông qua các tổ chức quần chúng, đại chúng đại diện cho mình, người lao động còn được tham gia vào việc vạch ra chính sách, chủ trương giám sát, kiểm tra việc thực hiện các phương án đã được quyết định.

   + *Ý kiến dân chủ* của quần chúng trong việc xây dựng các phương án và biện pháp kinh tế *có tầm quan trọng đặc biệt* đối với vấn đề quản lý vì chính quần chúng là người thực hiện các phương án, bảo đảm tính khả thi các phương án.

=> *Trong thực tế, quá trình thực hiện nguyên tắc này thường dễ làm nảy sinh hai thái cực:*

+ Tập trung quan liêu, độc đoán, chuyên quyền.

+ Dân chủ quá trớn, vô chính phủ.

**Câu 3. Nội dung của nguyên tắc tập trung dân chủ? Cho ví dụ.**

- Nội dung tập trung trong quản lý: Quyết dinh của cấp trên buộc cấp dưới phải thực hiện. Đây là biểu hiện của sự tập trung quyền lực vào cơ quan cấp trên.

- Dân chủ trong quản lý: Những vấn đề quan trọng phải được đưa ra thảo luận tập thể và quyết định theo đa số. Đây là biểu hiện của sự tập trung trong việc thống nhất ý kiến, dân chủ trong việc đóng góp ý kiến và quyết định cuối cùng.

=> Hai nội dung này liên quan hữu cơ với nhau, tác động bổ trợ cho nhau. Càng dân chủ rộng rãi bao nhiêu thì tập trung càng cao bấy nhiêu.

VD:

**Câu 4. Nội dung cơ bản của nguyên tắc kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo địa phương và vùng lãnh thổ? Cho ví dụ.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Nguyên tắc quản lý theo ngành** | **Nguyên tắc quản lý theo địa phương và vùng lãnh thổ** |
| **Khái niệm** | Ngành là *phạm vi hoạt động cụ thể, chuyên sâu của con người*, có tính kinh tế - kỹ thuật đặc thù để sản xuất và phân phối những loại sản phẩm nhất định phục vụ cho nhu cầu xã hội. | - Địa phương là những bộ phận lãnh thổ của đất nước, được phân ra theo đặc điểm dân cư, địa giới hành chính...cơ quan quản lý địa phương là chính quyền các địa phương đó.  - Vùng lãnh thổ là khu vực có thể bao gồm nhiều địa phương có cùng điều kiện tự nhiên và tập trung nguồn nguyên liệu cho một số ngành sản xuất nhất định, có cùng điều kiện xã hội, tập quán. |
| **Nội dung** | - Quản lý theo ngành là điều hành hoạt động của ngành theo các quy trình công nghệ, quy tắc kĩ thuật nhằm đạt được các định mức kinh tế, kỹ thuật đặc thù của ngành.  - Nền sản xuất xã hội gồm nhiều ngành, xếp theo 2 lĩnh vực hoạt động cơ bản sau:  + Các ngành sản xuất ra của cải vật chất cụ thể.  + Các ngành lưu thông, phân phối, dịch vụ.  + Các ngành văn hóa, xã hội. | - Quản lý theo địa phương và vùng lãnh thổ là quản lý tổng hợp và toàn diện về các mặt chính trị, kinh tế, xã hội, văn hóa của một khu dân cư trên địa bàn lãnh thổ đó.  - Thực tiễn vận dụng nguyên tắc này nhiều nơi, nhiều lúc chưa thật tốt, thể hiện trên 2 khuynh hướng cần phải khắc phục:  + Quà thiên lệch về ngành.  + Chỉ chú ý đến lợi ích địa phương. |
| **Ví dụ** | *Amazon sử dụng nguyên tắc quản lý dựa trên quy trình và dữ liệu. Công cụ tập trung vào quá trình vận hành quy trình tối ưu hóa, từ quản lý kho hàng đến giao hàng và dịch vụ khách hàng. Amazon cũng sử dụng dữ liệu để phân tích xu hướng mua sắm theo hướng dẫn và tạo ra các kết quả kinh doanh chiến lược.* | *McDonald's là một chuỗi nhà hàng nhanh thức ăn nhanh toàn cầu. Công ty này áp dụng nguyên tắc quản lý theo địa phương bằng cách thích nghi menu và phong cách phục vụ nhu cầu và ưu tiên của khách hàng trong từng khu vực. Ví dụ, McDonald's ở Ấn Độ có đơn vị thực sự thích hợp với văn hóa ẩm thực địa phương bằng cách cung cấp các thực phẩm không chứa thịt bò.* |

**Câu 5. Nội dung cơ bản của nguyên tắc tiết kiệm hiệu quả? Cho ví dụ.**

**\* Khái niệm**

   - Tiết kiệm luôn là 1 yêu cầu và cũng là phương thức đảm bảo cho hoạt động thực hiện mục đích. Còn hiệu quả là thước đo kết quả cuối cùng của hoạt động. Tiết kiệm phải hướng tói đạt hiệu quả, còn trong hiệu quả có bao hàm kết quả của tiết kiệm.

   - ***Tiết kiệm*** là *hạn chế chi phí đến mức tối thiểu mà vẫn đảm bảo được hiệu quả tối đa*. Tiết kiệm làm thế nào để các chi phí vốn, vật liệu, sức lao động...ở mức ít nhất nhưng tiết kiệm chỉ có ý nghĩa khi nhằm đạt được hiệu quả.

   - ***Hiệu quả*** là *kết quả cuối cùng của hoạt động* được đo bằng giá trị, vật phẩm, thời gian, tác động.

   - Tiết kiệm và hiệu quả l*uôn đi đôi với nhau* nên nó cũng là thước đo để đánh giá kết quả cuối cùng của quản lý: nó thể hiện ở tính khoa học của hoạt động quản lý.

**\* Nội dung**

*- Trên quy mô cả nước và mọi lĩnh vực hoạt động xã hội cần phải thực hiện vận dụng tốt các yêu cầu cụ thể sau:*

+ Giảm mọi chi phí đầu vào một cách hợp lý để hạ giá thành sản phẩm bằng các biện pháp: Áp dụng kĩ thuật mới và quy trình công nghệ tiên tiến; Cải tiến kết cấu sản phẩm, nâng cao chất lượng.

+ Sử dụng đúng sức lao động, trọng dụng mọi người lao động, hạn chế và thủ tiêu nạn thất nghiệp.

+ Đầu tư có trọng điểm và sớm phát huy hiệu quả.

+ Sử dụng đúng tài nguyên thiên nhiên tránh mọi nguy hại ô nhiễm môi trường sinh thái.

*- Trong từng đơn vị, doanh nghiệp cần phải thực hiện triệt để các nguyên tắc:*

+ Hạ thấp mọi chi phí đến mức có thể.

+ Tạo điều kiện tăng năng suất lao động.

+ Ứng dụng mọi thành tựu khoa học - kỹ thuật để giảm nhẹ cường độ lao động.

+ Sử dụng mọi đòn bẩy kinh tế để kích thích sản xuất

*- Ở bình diện vĩ mô:* hiệu quả thể hiện ở năng suất lao động xã hội, tăng nhanh thu nhập quốc dân và sản phẩm xã hội tính theo đầu người.

*- Ở quy mô đơn vị, doanh nghiệp:* hiệu quả thể hiện ở năng suất bình quân đầu người, giá trị tổng sản phẩm so với giá trị tài sản cố định, doanh lợi....

*VD: Unilever đã đặt mục tiêu tiết kiệm nước và giảm lượng rác thải từ hoạt động sản xuất. Họ đã phát triển các biện pháp cải thiện tiến trình công nghệ và quy trình sản xuất để giảm lượng nước tiêu thụ và tạo ra ít rác thải hơn.*

**Câu 6. Nội dung cơ bản của nguyên tắc kết hợp hài hòa các lợi ích? Cho ví dụ.**

**\* Khái niệm**

*Các lợi ích của các khách thể quản lý bao gồm cá nhân người lao động, tập thể doanh nghiệp, đơn vị cơ quan, ngành sản xuất, địa phương và toàn xã hội. Trong thực tế, người ta phân ra 3 loại lợi ích thực tế: lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể, lợi ích toàn xã hội.*

**\* Nội dung của các loại lợi ích**

   - **Lợi ích cá nhân**: thể hiện bằng các khoản thu nhập bằng tiền, quyền lợi về nhà ở, chữa bệnh, quyền nghỉ ngơi....Những lợi ích đó không chỉ đáp ứng nhu cầu riêng cho bản thân mà cho cả gia đình họ và tái tạo sức lao động

   - **Lợi ích tập thể**:

+ *Lợi ích của doanh nghiệp, cơ quan:* lợi ích được hưởng của tập thể những người lao động như chế độ thù lao cho lao động tại doanh nghiệp, các chế độ cung ứng bảo đảm cho việc tái sản xuất mở rộng tùy thuộc vào tính chất và vị trí của công việc trong nền sản xuất xã hội.

+ *Lợi ích chung của ngành sản xuất, kinh doanh, dịch vụ:* phải *đảm bảo đầy đủ điều kiện* kinh tế - kỹ thuật, văn hóa xã hội cho ngành phát triển đúng với vị trí của ngành trong nền sản xuất - xã hội.

+ *Lợi ích từng địa phương:* đòi hỏi *cần được tạo điều kiện để họ phát huy tốt mặt mạnh*, *sớm khắc phục trình độ yếu kém*, dần dần rút ngắn, tiến tới xóa đi sự cách biệt, chênh lệch về mọi mặt giữa các địa phương, đưa nền kinh tế - xã hội cả nước cùng phát triển.

   - **Lợi ích toàn xã hội:** bao gồm các nguồn lực *đáp ứng nguyện vọng và nhu cầu chung* của toàn xã hội mà mọi người, mọi ngành, mọi địa phương  đều được hưởng và đều có nghĩa vụ thực hiện như quốc phòng, an ninh...phục vụ cho toàn xã hội.

=> Việc kết hợp giữa các lợi ích đòi hỏi công tác quản lý phải *chú trọng thích đáng từng loại lợi ích* trong việc định ra nhiệm vụ xây dựng hệ thống chỉ tiêu phát triển, giải quyết cụ thể các công việc đầu tư, huy động vốn...

   - Kết hợp hài hòa các lợi ích nhằm khắc phục những hạn chế nảy sinh, phải giải quyết đúng đắn các lợi ích, xác định vị trí quan trọng của từng lợi ích trong toàn xã hội.

*VD: Patagonia - một công ty sản xuất quần áo và thiết bị ngoại vi cho hoạt động ngoài trời đã xây dựng một mô hình kinh doanh bền vững. Công ty này không chỉ tập trung vào việc sản xuất các sản phẩm chất lượng cao mà vẫn đặt mục tiêu giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường. Bên cạnh đó, Patagonia cũng mang lại lợi ích cho người lao động và cộng đồng, thiết lập một chính sách công bằng và an toàn cho người lao động, đồng thời khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động xã hội và tình nguyện. Patagonia đã trở thành một công ty mô hình trong doanh nghiệp bền vững và xã hội.*

**Câu 7. Nội dung cơ bản của nguyên tắc thống nhất giữa chính trị và kinh tế? Cho ví dụ.**

**\* Khái niệm**

   - ***Chính trị*** là toàn bộ hoạt động của nhà nước hướng vào việc thực hiện những mục tiêu và nhiệm vụ đối nội và đối ngoại mà nhà nước vạch ra bằng những luật lệ, những chính sách, mục tiêu và biện pháp cụ thể để thực hiện đường lối, nhiệm vụ phát triển đất nước những giai đoạn nhất định.

   - ***Kinh tế*** là tổng hợp các quan hệ sản xuất xã hội phù hợp với từng giai đoạn phát triển của lực lượng sản xuất.

- Lực lượng sản xuất là tổng hợp những quan hệ vật chất của con người phát sinh trong quá trình sản xuất trao đổi và phân phối của cải vật chất ở các giai đoạn phát triển nhất định của xã hội.

**\* Quan hệ giữa chính trị và kinh tế:**

   - Đây là 2 phạm vi khác nhau của hoạt động con người, có *mối quan hệ hữu cơ* với nhau, làm tiền đề thúc đẩy cho nhau, cái này là biện pháp cho cái kia.

   - Giữa 2 phạm vi hoạt động này *không phải lúc nào cũng thống nhất*. Chính trị không phản ánh thụ động thực tế kinh tế, chúng có tính độc lập tương đối. Vì vậy trong quản lý cần phải bảo đảm sự thống nhất lãnh đạo chính trị và kinh tế để làm cho 2 phạm vi hoạt động này không đối lập nhau.

*VD: Công ty Patagonia đã sử dụng nguồn vốn của mình để hỗ trợ các dự án bảo vệ môi trường và xã hội, như bảo tồn đất đai, giữa các khu bảo tồn tồn tại và hỗ trợ các cộng đồng địa phương. Họ thường xuyên đưa ra các tuyên bố công khai về các vấn đề chính trị và môi trường, và tham gia vào các cuộc chiến tranh pháp lý và hoạt động thúc đẩy sự thay đổi xã hội.*

**Câu 8. Phương pháp quản lý là gì? Tại sao phải phối hợp các phương pháp trong quản lý? Phân tích và cho ví dụ.**

**\* Khái niệm**

*Phương pháp quản lý là tổng thể những cách thức tác động đến cá nhân và tập thể người lao động nhằm khuyến khích, động viên, thúc đẩy họ hoàn thành tốt công việc.*

**\* Phải phối hợp các phương pháp trong quản lý vì:**

   - Mỗi phương pháp đều có mặt hạn chế nhất định.

   - Các phương pháp quản lý nào cũng đều hướng về con người mà bản chất của con người là tổng hòa các quan hệ xã hội.

   - Sản xuất - kinh doanh, sự nghiệp và quản lý không phải là các yếu tố tách biệt mà gắn chặt với nhau, phương pháp nào hoạt động cũng phải nhằm đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng, đem lại hiệu quả cao.

   - Việc lựa chọn đúng và vận dụng hợp lý các phương pháp quản lý là nghệ thuật của người quản lý. Nghệ thuật này thể hiện ở chỗ biết nghiên cứu, lựa chọn sử dụng đúng mức độ tác động của phương pháp, không máy móc, dập khuôn.

*VD: Toyota đã áp dụng mô hình quản lý TPS để tăng cường hiệu suất và tối ưu hóa quá trình sản xuất sản phẩm. Công ty còn áp dụng các phương pháp quản lý cải tiến liên tực và sử dụng phương pháp quản lý quản lý chất lượng toàn diện để bảo đảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ của mình.*

**Câu 9. Phương pháp kinh tế bao gồm những yếu tố nào? Phân tích để thấy rõ vai trò của kích thích vật chất trong việc nâng cao năng suất lao động.**

**\* Khái niệm**

*Phương pháp quản lý bằng kinh tế là tổng hợp các cách thức vận dụng, các đòn bẩy kinh tế để kích thích cá nhân, tập thể và toàn xã hội, phấn đấu đưa năng suất lên cao theo định hướng vạch sẵn. Phương pháp kinh tế là thể hiện cụ thể việc kết hợp hài hòa giữa các lợi ích xã hội, tập thể và người lao động.*

**\* Nội dung**

   - *Phương pháp này chủ yếu là việc vận dụng đúng và có hiệu quả các đòn bẩy kinh tế.* Các đòn bẩy kinh tế bao gồm:

+ Giá cả, tín dụng, đầu tư, lợi nhuận, ưu đãi, khoản, hạn ngạch, chế tài.

+ Tiền lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi, các khoản phạt...

*- Đặc điểm:*

+ Tác động kích thích không bằng mệnh lệnh bắt buộc.

+ Xuất phát từ lợi ích, tác động trực tiếp lên lợi ích.

+ Cùng 1 tình huống có thể sử dụng đồng thời nhiều đòn bẩy kinh tế khác nhau để kích thích.

*=> Vận dụng đúng đắn các phương pháp kinh tế không phải để thỏa mãn lợi ích cá nhân hay tập thể mà nó còn là phương pháp quản lý tác động trên phạm vi lớn hơn nhiều, đó là toàn bộ nền sản xuất - xã hôi.*

**\* Chế độ hoạch toán kinh tế**

*- Nội dung cơ bản nhất của hoạch toán kinh tế là tự chủ về sản xuất - kinh doanh, tự chịu trách nhiệm* về mọi hoạt động của bản thân đơn vị, hoạch toán giữa thu và chi, phải có lãi, có tích lũy để tái sản xuất mở rộng.

   - Là *nội dung quan trọng để tổ chức lại sản xuất và đổi mới quản lý* trong toàn xã hội trong điều kiện mới của nước ta.

   - *Hoach toán kinh tế* được thực hiện theo các quy tắc cơ bản sau:

+ Tự chủ về kinh tế kỹ thuật của các doanh nghiệp trên nền tảng hệ thống chỉ tiêu kế hoạch, tự cung ứng vật tư, nguyên liệu, trang thiết bị để tiến hành sản xuất, tự tiêu thụ sản phẩm, làm nghĩa vụ với nhà nước.

+ Tự bảo đảm nguồn vật tư, tài chính, tự chịu trách nhiệm về hoạt động của mình trong quan hệ với đối tác trên thị trường.

+ Tự bảo đảm thu - chi và có lãi.

+ Tự bảo quản phúc lợi cho tập thể và cá nhân người lao động.

+ Chịu sự kiểm tra của các cơ quan quản lý ngành, các cơ quan tài chính - tín dụng, chính quyền địa phương, các tổ chức xã hội và khách hàng.

*=> Áp dụng chế độ hoạch toán kinh tế thúc đẩy quá trình tăng trưởng năng suất, nâng cao doanh lợi, cải thiện phúc lợi công cộng, không ngừng nâng cao lợi ích cho người lao động.*

**Câu 10. Phương pháp quản lý hành chính - luật pháp là gì? Nội dung cơ bản của phương pháp quản lý hành chính?**

**\* Khái niệm**

*Phương pháp quản lý hành chính - luật pháp là cách thức tác động trực tiếp của cơ quan quản lý cấp trên đến với cơ quan cấp dưới và của nhà quản lý đến với từng người thừa hành bằng cách mệnh lệnh, quyết định dứt khoát, đó là những chỉ thị luật pháp bắt buộc nghĩa là khi quyết định đã ban ra mọi người phải tuân thủ đầy đủ và triệt để.*

**\* Nội dung**

*- Cơ chế điều tiết luật pháp của các quan hệ kinh tế - xã hội:*

+ Cơ chế này bao gồm 2 nhân tố chủ yếu: định ra các quy phạm pháp luật và sử dụng các quy phạm pháp luật đó để điều tiết các quan hệ.

+ Quy phạm pháp luật là quy tắc được nhà nước quy định cho hành vi của mọi công dân, của các tập thể, đơn vị, tổ chức, cơ quan

*- Chế độ pháp lý và trách nhiệm trong quản lý:*

+ Trong hoạt động kinh tế - xã hội, chủ thể quản lý có rất nhiều mối quan hệ pháp luật với nhau. Giữa các đơn vị thống nhất qua hình thức hợp đồng kinh tế để tiến hành sản xuất - kinh doanh. Nếu đơn vị nào vi phạm các điều khoản của hợp đồng thì phải bồi thường và bị phạt theo chế độ pháp luật và hợp đồng kinh tế hiện hành.

+ Chú ý đến chế độ trách nhiệm vật chất.

*- Cơ chế điều khiển hành chính các quan hệ kinh tế - xã hội:*

Nhằm tác động trực tiếp dẫn đến đối tượng bằng các quyết định cụ thể của cơ quan quản lý cấp trên buộc các tổ chức, cơ quan cấp dưới cũng như toàn bộ cán bộ, công nhân viên phải thực hiện đúng nghĩa vụ và quyền hạn của mình.

**Câu 11. Phương pháp tâm lý xã hội là gì? Phân tích để thấy rõ vai trò của phương pháp tâm lý xã hội trong quản lý?**

**\* Khái niệm**

*Phương pháp tâm lý xã hội chủ yếu nhằm tác động vào tâm tư, tình cảm của con người lao động, tạo cho họ không khí hồ hởi, yêu thích công việc, gắn bó với tập thể lao động, hăng say làm việc, giải quyết cho họ những vứng mắc trong công việc.*

**\* Vai trò**

   - *Các yếu tố tâm lý xã hội vận dụng trong quản lý:*

+ Những *yếu tố hình thành những đặc điểm riêng của từng người* lao động về mặt tâm lý xã hội bao gồm: điều kiện sống, hoàn cảnh gia đình, môi trường xã hội ở khu cực cư trú, điều kiện phục vụ các nhu cầu chủ yếu về mua bán, đi lại, ăn ở...Ở môi trường tâm lý xã hội tốt thuận lợi thì người lao động hồ hởi hăng say làm việc, ham học hỏi, phấn khởi đưa năng suất lao động lên cao.

+ *Tâm lý xã hội* nơi làm việc có tầm quan trọng hơn cả, đó là *yếu tố đầu tiên người lãnh đạo* cần phải quan tâm để tạo được bầu không khí thuận lợi nơi làm việc.

   - *Nội dung quản lý bằng phương pháp tâm lý xã hội:*

+ *Bảo đảm an toàn trong lao động*, bố trí nơi làm việc thích nghi với tính chất công việc, tổ chức hợp lý hóa lao động.

+ *Kích thích* người lao động nâng cao trình độ văn hóa, trình độ nghề nghiệp, học tập kiên trì, có mục đích, tích lũy kiến thức cần tiếp thiết để đảm đương tốt công việc.

+ Có *chế độ tiền lương, thưởng* xứng đáng với sức lao động bỏ ra.

+ Tạo điều kiện tốt để các tổ chức quần chúng đoàn thể xã hội hoạt động.

+ *Xây dựng đơn vị thành lập tập thể* tương thân, tương ái, tận tình giúp đỡ nhau về mọi mặt.

+ Khi cần áp dụng những phương pháp cưỡng bức kỷ luật phải tiến hành thận trọng, đúng mực, kịp thời, đúng người, đúng việc.

**Câu 12. Môi trường trong quản lý là gì? Phân tích vai trò của mỗi yếu tố trong việc thành đạt mục tiêu của tổ chức?**

**\* Khái niệm**

   - Môi trường liên quan tới những thể chế hay lực lượng từu bên ngoài tổ chức đã ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức.

   - ***Môi trường tổng***: quát gồm tất cả những gì ở bên ngoài tổ chức nhưng có khả năng ảnh hưởng mạnh tới tổ chức mà không có một liên quan rõ rệt.

   - ***Môi trường đặc thù***: là một phần của môi trường tổng quát, liên quan trực tiếp tới sự hoàn thành những mục tiêu của tổ chức.

**\* Vai trò của mỗi yếu tố trong việc thành đạt mục tiêu của tổ chức**

**- Môi trường đặc thù:**

+ *Nhà cung cấp*: cung cấp vật liệu thiết bị, quỹ trợ cấp...Một tổ chức cần có nhiều nhà cung cấp để phòng bất trắc.

+ *Những khách hàng*: đối với tổ chức văn hóa nghệ thuật là những khán thính giả, họ tác động như những nhà cung cấp.

+ *Những tổ chức cạnh tranh.*

*+ Nhà nước trung ương, chính quyền địa phương.*

*+ Những nhóm áp lực khác.*

**- Môi trường tổng quát:**

+ Bao gồm những điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội và kỹ thuật có thể có những ảnh hưởng quan trọng tới sự quản lý của tổ chức. Môi trường này không ảnh hưởng mạnh bằng môi trường đặc thù.

+ *Những điều kiện kinh tế*: lãi suất, độ lạm phát, thay đổi mức thu nhập, chỉ số thị trường chứng khoán.

+ *Những điều kiện xã hội*: giá trị, tập quán, thị hiếu thay đổi thì quản lý cũng phải thay đổi. Đối với các công ty quốc tế cần nắm những nền văn hóa quốc gia khác lạ của những môi trường xã hội mà họ hoạt động.

+ *Những điều kiện chính trị:* sự ổn định chung của quốc gia, những thay đổi quan trọng của quốc tế và khu vực.

+ *Những điều kiện kỹ thuật:* máy tính, máy photo...

+ *Những điều kiện sinh thái:* môi trường tự nhiên, thời tiết cũng ảnh hưởng đến công việc của các tổ chức nhất là trong bối cảnh biến đổi khí hậu hiện nay.

**Câu 13. Làm thế nào để giảm thiểu bất trắc của môi trường? Cho ví dụ.**

**\* Các phương pháp nhằm giảm bớt sự bất trắc của môi trường**

   - ***Dùng đệm****:* nhằm giảm bớt hay thu hút những cú sốc do những ảnh hưởng của môi trường gây ra. Người quản lý có thể dùng đệm cho tổ chức chống lại những ảnh hưởng của môi trường từ phía đầu vào hoặc đầu ra

+ *Ở đầu vào*: tồn trữ vật tư, bảo trì phòng ngừa, tuyển và huấn luyện nhân viên mới.

+ *Ở đầu ra:* dùng những bản kiểm điểm.

   - ***San bằng***: chia đều ảnh hưởng của môi trường.

   - ***Tiên đoán***: là khả năng nói trước những biến chuyển của môi trường và những ảnh hưởng của chúng đối với tổ chức.

   - ***Cấp hạn chế****:* kiểm soát những nhu cầu quá cao.

   - ***Hợp đồng***

***- Kết nạp***: kết hợp những bất trắc hay là thu hút cá nhân hay những tổ chức có thể là những mối đe dọa từ môi trường đối với tổ chức của họ.

   - ***Liên kết***: những tổ chức hợp lại trong một hành động chung: có chiến thuật như thỏa thuận, phân chia thị trường, định giá phân chia lãnh thổ địa lý.

   - ***Qua trung gian***: quản lý có thể sử dụng cá nhân hay tổ chức khác đêt giúp họ hoàn thành những kết quả thuận lợi. Cách thường dùng là vận dụng ở hành lang.

   - ***Quảng cáo***: những nhà quản lý nào tạo được những khác biệt giữa sản phẩm hay dịch vụ của họ với những tổ chức khác trong ý thức của những khách hàng khả dĩ thì có thể ổn định thị trường của họ và giảm bớt sự bất trắc.

*VD: Patagonia đã đầu tư vào công nghệ tiên tiến để giảm thiểu lượng nước và năng lượng tiêu thụ trong quá trình sản xuất. Họ cũng đã giảm thiểu việc sử dụng chất liệu và nguyên liệu gây ô nhiễm nhiễm trùng, đồng thời tìm kiếm các nguồn cung cấp vật liệu tái sinh và tái sử dụng.*

**Câu 14. Nội dung của chức năng hoạch định? Phân tích các bước hoạch định chiến lược.**

**\* Nội dung của chức năng hoạch định**

   - Định rõ những mục tiêu.

   - Thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu đó.

   - Phát triển một hệ thống các kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động

**\* Các bước hoạch định chiến lược**

*- Nhận thức cơ hội dựa trên sự hiểu biết về thị trường*

+ Sự cạnh tranh.

+ Nhu cầu khách hàng.

+ Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của tổ chức.

*- Lập các mục tiêu hay mục đích: đâu là nơi ta muốn đến và cái gì ta muốn thực hiện, khi nào sẽ thực hiện.*

   - *Xem xét các tiền đề hoạch định:* các kế hoạch của chúng ta hoạt động ở môi trường nào, bên trong hay bên ngoài.

   - *Xác định phương án:* phương án nào có hứa hẹn nhất để đạt được mục tiêu của chúng ta.

   - *So sánh các phương án dựa trên các mục tiêu phải thực hiện*: phương án nào cho chúng ta cơ hội tốt nhất đạt được mục đích của chúng ta với chi phí ít nhất và lợi ích cao nhất.

   - *Chọn một phương án:* chọn chương trình hành động mà chúng ta sẽ theo đuổi.

   - *Hoạch định các kế hoạch phụ trợ* như mua thiết bị, vật liệu...

   - *Lượng hóa bằng hoạch định ngân quỹ:* lập ra các ngân quỹ như số lượng và giá bán, chi phí tác nghiệp cần cho kế hoạch, chi phí cho trang thiết bị cơ bản.

**Câu 15. Nội dung của chức năng tổ chức.**

Chức năng này liên quan đến việc vạch ra cấu trúc của tổ chức:

   + Xác định những nhiệm vụ phải làm.

   + Ai sẽ làm nhiệm vụ đó.

   + Những nhiệm vụ đó được tập hợp như thế nào.

   + Ai báo cáo cho ai.

   + Những quyết định được làm từ đâu.

**Câu 16. Thế nào là ủy quyền, phân quyền, phân cấp quản lý?**

**\* Khái niệm**

*Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho mọi người để tạo khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị.*

***\* Ủy quyền***

*Là việc tạo cho người khác quyền hành và trách nhiệm để thực hiện một hoạt động nhất định. Một tổ chức muốn đạt được mục tiêu cần phải có sự ủy quyền.*

**- Quá trình ủy quyền được tiến hành theo các bước sau:**

+ Xác định các kết quả mong muốn.

+ Giao nhiệm vụ.

+ Giao quyền hạn để hoàn thành các nhiệm vụ đó và yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ.

+ Kiểm tra theo dõi.

**- Những nguyên tắc ủy quyền:**

+ *Nguyên tắc ủy quyền theo kết quả mong muốn*: một cương vị hay một bộ phận có được sự xác định càng rõ ràng về kết quả mong đợi, về các hoạt động cần tiến hành, về quyền hạn được giao trong tổ chức, về sự hiểu rõ quyền lực và các mối liên hệ về thông tin với các cương vị khác thì những người chịu trách nhiệm càng có thể đóng góp nhiều hơn vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

+ *Nguyên tắc bậc thang*: tuyến quyền hạn từ người quản lý cao nhất trong một tổ chức đến một vị trí bên dưới càng rõ ràng thì việc thông tin trong tổ chức sẽ có hiệu quả hơn.

+ *Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc*: việc duy trì sự ủy quyền đã định đòi hỏi các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được chính hị đưa ra chứ không được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.

+ *Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh*: việc một người có quan hệ trình báo lên một cấp trên duy nhất càng hoàn thieenh bao nhiêu, thì vấn đề mâu thuẫn trong các chỉ thị sẽ càng ít và ý thức về trách nhiệm cá nhân đối với các kết quả sẽ càng lớn.

+ *Nguyên tắc tính tuyệt đối trong trách nhiệm*: trách nhiệm của các cấp dưới đối với cấp trên của mình về việc thực hiện nhiệm vụ là tuyệt đối, một khi họ đã chấp nhận sự phân công và chấp nhận quyền thực thi nó và cấp trên không thể lẩn trốn trách nhiệm về các hoạt động trong tổ chức của các cấp dưới mình.

+ *Nguyên tắc về sự tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm*: trách nhiệm về các hoạt động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó cũng như không thể nhỏ hơn.

**\* Phân quyền**

*Là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức*. Trong mỗi tổ chức đều có sự phân quyền nào đó. Nhưng không thể có sự phân quyền tuyệt đối (vì nếu những nhà quản lý phải giao phó hết quyền lực của mình, cương vị quản lý của họ, họ sẽ mất đi vị trí của họ và bị loại bỏ và như vậy lại không có cơ cấu tổ chức).

**- Mức độ phân quyền càng lớn khi:**

+ Mức độ các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.

+ Các quyết định được đề ra ở các cấp thấp trong tổ chức càng quan trọng.

+ Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được làm ra ở cấp thấp hơn trong tổ chức, một nhà quản lý càng ít phải kiểm tra một quyết định cùng với những người khác.

+ Sự phân quyền càng lớn khi không có bất cứ kiểm tra nào phải thực hiện. Càng phải xin ý kiến của ít người cấp bậc quản lý của họ càng thấp, thì mức độ phân quyền càng lớn.

*- Tập trung quyền lực là có xu thế không có sự phân chia quyền lực, như trong việc tập trung hóa thực hiện nhiệm vụ.*

**Câu 17. Hãy nêu đặc điểm của tuyển dụng và đào tạo nhân viên:**

**\* Khái niệm**

***- Tuyển dụng nhân viên:***là tìm một con người phù hợp để giao phó một chức vụ đang trống. Có thể tuyển từ bên ngoài hoặc điều động nhân viên từ bộ phận khác sang.

**\* Quy trình tuyển dụng:**

   - Xác *định nhu cầu nhân lực của tổ chức:*

+ Tiến hành phân tích các yếu tố nội bộ: kế hoạch sản xuất, kinh doanh, dịch vụ chiến lược phát triển sự thay đổi và biến động tự nhiên trong lực lượng lao động hiện có.

+ Tiến hành phân tích các yếu tố liên quan bên ngoài tổ chức: triển vọng tăng trưởng hay suy thoái kinh tế, luật lệ và quy định của chính quyền về lao động.

*- Mô tả công việc và xác định tiêu chuẩn của chức danh công việc*

+ Bảng ghi chép các nhiệm vụ, các hoạt động thường xuyên của một chức danh.

+ Chức danh là tên gọi các chức trách trong tổ chức như giám đốc, phó giám đốc...

+ Xác định những tiêu chuẩn mà con người đảm nhận chức danh đó cần có: trình độ chuyên môn, học vấn, kinh nghiệm..mà nhà quản lý tin rằng những con người có những tiêu chuẩn đó sẽ hoàn thành tốt công việc của chức danh mà họ đảm nhiệm.

**\* Quy trình đào tạo:**

*-* **Có thể thực hiện theo 3 giai đoạn:**

+ Lúc mới bắt đầu nhận việc.

+ Trong thời gian làm việc.

+ Để chuẩn bị cho những công việc mới.

**- Nôi dung đào tạo có thể liên quan đến:**

+ Khía cạnh nghiệp vụ của công việc.

+ Quan hệ con người trong công việc.

**- Nâng cao trình độ nhận thức và xử lý vấn đề:**

+ Đào tạo lúc mới *bắt đầu nhận việc*:

* *Mục tiêu*: làm quen với môi trường làm việc hoàn toàn mới mẻ đối với nhân viên, tạo cho nhân viên tâm trạng thoải mái làm việc.
* *Nội dung*: lịch sử hình thành của tổ chức; mục tiêu hoạt động của tổ chức đó; sản phẩm và dịch vụ do tổ chức đó tạo ra; vai trò của chức danh mà nhân viên mới đảm nhiệm đối với toàn bộ hoạt động của tổ chức; các chính sách quy định về lề lối, giờ giấc làm việc và những quyền lợi mà nhân viên được hưởng; giới thiệu với các nhân viên cũ và các đơn vị trong tổ chức.

+ Đào tạo trong lúc *đang làm việc*: có thể tiến hành theo 2 cách:

* *Vừa làm vừa học:* nôi dung đào tạo chủ yếu là về nghiệp vụ kĩ thuật. Các phương pháp có thể: luân chuyển công việc, thực tập, học bằng thực hành.
* *Tạm ngừng công việc để học*: được thực hiện bên ngoài nơi làm việc như gửi đi học ở các trường lớp bên ngoài, tổ chức học ngay trong văn phòng tổ chức

+ Đào tạo cho công việc *tương lai*:

* Thường đặt ra để chuẩn bị đội ngũ các nhà quản lý kế cận.
* *Nội dung*: cung cấp kiến thức, kỹ năng cần thiết để các nhà quản lý đương chức làm tốt công việc hiện tại, đồng thời chuẩn bị cho họ làm tốt công việc tương lai khi họ được thăng chức.

**Câu 18. Hãy nêu các quan điểm về động viên nhân viên trong quản lý.**

**\* Lý thuyết cổ điển**

   - **Taylor cho rằng**: một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản lý cần làm là phải đảm bảo công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi lặp lại một cách nhàm chán nhưng với hiệu quả cao nhất. Để đảm bảo điều đó, nhà quản lý phải tìm ra cách làm tốt nhất để dạy cho công nhân và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc.

=> *Quan điểm này được xây dựng trên nhận thức là*: *bản chất chủ yếu của người lao động trong xí nghiệp là lười biếng* và các nhà quản lý hiểu biết công việc hơn công nhân; *người lao động chỉ có thể được động viên bằng các phần thưởng kinh tế* và bản thân họ cũng không có gì để đóng góp cho xí nghiệp ngoài sức lao động của mình.

**\* Lý thuyết tâm lý xã hội**

   - Những quan hệ xã hội trong lúc làm việc có tác dụng *thúc đẩy hoặc kìm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân.*

   - Các nhà quản lý có thể *động viên* con người bằng cách *thừa nhận nhu cầu xã hội của họ và tạo điều kiện cho người lao động* cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung.

   - Những biện pháp mà những người quản lý có thể làm động viên người lao động là cho họ nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong xí nghiệp.

**\* Các lý thuyết hiện đại về sự động viên**

   - ***Lý thuyết của Maslow:***lý thuyết về hệ thống nhu cầu của con người.

   Trong mỗi con người đều có 5 loại nhu cầu cơ bản: nhu cầu vật chất (ăn, uống, ngủ, nghỉ,...); nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội; nhu cầu tự chủ, và nhu cầu tự thể hiện

*=> Maslow cho rằng: nếu muốn động viên con người làm việc, các nhà quản lý cần hiểu rõ nhu cầu đang cần thỏa mãn của con người và tạo điều kiện cho họ thỏa mãn nhu cầu đó.*

*-* ***Lý thuyết về bản chất con người của McGregor:*** 2 bản chất khác nhau của con người làm cơ sở cho sự động viên.

+ *Bản chất X:* không thích làm việc, lười biếng trong công việc, không muốn nhận trách nhiệm, chỉ làm việc khi bị người khác thúc ép.

+ *Bản chất Y*: có khả năng sáng tạo trong công việc, ham thích làm việc, biết tự kiểm soát đề hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm bắt buộc.

*=> McGregor cho rằng: phải tùy theo bản chất X hay Y của người lao động để áp dụng các biện pháp động viên.*

***- Lý thuyết động viên của Herzberg:***

+ Xây dựng trên cơ sở ý kiến thực tế của người lao động.

+ Herzberg căn cứ vào ý kiến trả lời để đưa ra biện pháp quản lý thành 2 loại

* *Loại 1:* Các yếu tố bình thường là những biện pháp mà những nhà quản lý không đem lại sự hăng hái hơn trong khi làm việc.
* *Loại 2*: Các yếu tố động viên là những biện pháp quản lý có tác dụng thúc đẩy người lao động làm việc hăng hái hơn.

**Câu 19. Đặc điểm của các phong cách lãnh đạo.**

**\* Khái niệm**

*Phong cách làm việc của nhà quản lý chính là tổng thể các phương pháp, cách thức cư xử khi xử lý công việc và xử sự với mọi người, được sử dụng thường xuyên trở thành thói quen, tạo ra một hình mẫu nhà quản lý mang đặc trưng của từng loại phong cách.*

***\* Phong cách quan liêu***: là loại phong cách không hẳn theo nghĩa xấu của từ quan liêu thường đặt lên hàng đầu tính nguyên tắc, chấp hành nghiêm chỉnh những luật lệ, quy định và ý chí của cấp trên, làm việc có bài bản. Những người theo phong cách này thường thiếu độc lập suy nghĩ sáng tạo, thậm chí thụ động chấp hành cả những quy định và chỉ thị không đúng, thiếu tự tin, thiếu trách nhiệm cao.

***\* Phong cách năng động:***xuất hiện ở những người luôn lấy hiệu quả thực chất làm mục tiêu và thước đo công việc. Đó là phong cách dãm nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm, luôn tìm tòi, sáng tạo. Với phong cách này nhà quản lý còn tạo điều kiện cho cấp dưới chủ động tìm cách hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ được giao, ít áp đặt hoặc can thiệp.

***\* Phong cách độc đoán:*** chủ yếu dựa vào quyền lực và ý chí cá nhân để quyết định, áp đặt, cưỡng bức người khác chấp hành. Người mang phong cách này thường quá tự tin, luôn tự cho mình là biết tất cả, không thích lắng nghe ý kiến của đồng nghiệp. Phương pháp này có thể triệt tiêu tính chủ động, sáng tạo của cấp dưới, dễ gây bầu không khí căng thẳng khi làm việc nhưng cũng dễ tạo ra thói xu nịnh của đồng nghiệp, cấp dưới.

***\* Phong cách dân chủ:*** người quản lý mang phong cách này thường thu hút mọi người phát huy nhiệt tình, trí tuệ để đóng góp vào các quyết định quản lý, tạo ra hứng thú tự nguyện chấp hành. Nếu lạm dụng dân chủ sẽ dẫn đến tình trạng do dự khi cần đề cao trách nhiệm cá nhân để quyết định kịp thời và đưa mọi người vào nề nếp, hậu quả là công việc chậm trễ hoặc hỏng việc.

**Câu 20. Làm thế nào quản lý sự xung đột? Lấy ví dụ thực tế để phân tích.**

   - Những nhà quản lý hữu hiệu phải *có trách nhiệm chủ động biến đổi, quản lý xung đột và giữ cho xung đột ở tầm mức có thể chấp nhận được.*

   - Những biến đổi đưa đến xung đột và thường gia tăng kích động đối với nhân viên.

   - Nếu không có thay đổi thì công việc của nhà quản lý thật dễ dàng. Điều đó chỉ có thể xảy ra khi hoàn cảnh không có bất trắc, không cần tới thích ứng, mọi sự được dự đoán một cách chắc chắn, không có sự cạnh tranh những sản phẩm và dịch vụ mới, nhu cầu khách hàng luôn cố định.

   - Nhà quản lý phải là *tác nhân đảm nhiệm việc điều khiển tiến trình thay đổi.*

   - Những nhà ngoài tổ chức thường có một cách nhìn khách quan, song họ lại không nắm được lịch sử, nếp sống văn hóa, thể thức điều hành và nhân viên. Những nhà quản lý của tổ chức khi làm tác nhân của biến đổi có thể chín chắn hơn và cũng thận trọng hơn vì họ phải sống với những hậu quả của việc thay đổi.

*VD: Coca-Cola có một chương trình quản lý xung đột được gọi là "Giải quyết xung đột và hòa giải". Chương trình này tập trung xây dựng các kỹ năng quản lý xung đột và tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hòa bình.*

**Câu 21. Nội dung của chức năng điều khiển**

**\* Khái niệm**

*Điều khiển là chức năng chung của quản lý, là các hoạt động tuyển dụng, hướng dẫn đào tạo, đôn đốc, động viên và thúc đẩy các thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao để đạt được mục tiêu của tổ chức.*

**\* Nội dung**

*- Đòi hỏi*

+ Phải thực hiện tốt nguyên tắc thống nhất chỉ huy

+ Phải thực hiện tốt chế độ một thủ trưởng. Ngoài ra cần:

* Có sự tỉnh táo, nhạy bén và hiểu biết thấu đáo về tâm lý, giao tế nhân sự, có những kỹ thuật chuẩn mạch tốt để xác định nguyên nhân của những vấn đề khó khăn về mặt nhân sự.
* Có sự hiểu biết đầy đủ về nghệ thuật cải biến con người; xác định chính các phương pháp lãnh đạo về phối hợp các phương pháp đó phù hợp với điều kiện bên trong và bên ngoài của tổ chức.

   - Động viên những người dưới quyền.

   - Điều khiển hoạt động của những người khác.

   - Chọn lọc một kênh thông tin hiệu nghiệm nhất.

   - Giải quyết xung đột giữa các thành phần.

   - Thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi.

**Câu 22. Quản lý theo mục tiêu là gì? Vai trò của quản lý theo mục tiêu?**

**\* Khái niệm**

   - *Mục tiêu là những kết quả mà nhà quản lý muốn đạt tới trong tương lai. Nó cung cấp phương hướng cho tất cả những quyết định quản lý và đưa ra những tiêu chuẩn đo lường những kết quả thực hiện.*

   - Nếu không có các mục tiêu, việc quản lý chỉ là ngẫu nhiên và không có một cá nhân và một nhóm người nào có thể hy vọng thực hiện nhiệm vụ một cách có kết quả, có hiệu quả.

**\* Vai trò của việc quản lý theo mục tiêu**

   - Quản lý theo mục tiêu đưa đến một cách thức quản lý hoàn thiện hơn. Việc quản lý theo mục tiêu sẽ giúp các nhà quản lý *phân định rõ vai trò và cơ cấu tổ chức.*

   - Đảm bảo cho các mục tiêu thành hiện thực đòi hỏi các nhà quản lý phải *suy nghĩ về cách thức mà họ sẽ đạt được các kết quả đã định*.

   - Không có một cách thức nào kiểm tra tốt hơn so với việc định ra các mục tiêu rõ ràng.

   - Nó *khuyến khích mọi người tự cam kết với các mục tiêu của mình*. Mọi người trở thành những người chủ hài lòng và phấn khởi với nhiệm vụ của mình.

**Câu 23. Quy trình quản lý theo mục tiêu.**

- Khi đã có những tiền đề thích hợp cho việc hoạch định thì bước đầu tiên trong việc đề ra các mục tiêu là bước dành cho người quản lý cấp cao nhất có liên quan: *cái gì là mục đích, cái gì là mục tiêu quan trọng hơn mà tổ chức cần phải đạt được trong một thời gian tương lai đã định?*

- Những mục tiêu do cấp trên đưa ra *là những mục tiêu sơ bộ dựa trên sự phân tích và phán đoán* những vấn đề mà 1 tổ chức có thể và nên hoàn thành trong một khoảng thời gian và có liên quan tới mặt mạnh, mặt yếu của nó trong những điều kiện có sẵn.

- Trong khi đề ra các mục tiêu người lãnh đạo cũng phải thiết lập những biện pháp hướng dẫn hoàn thành các mục tiêu.

+ Phân định rõ các vai trò của tổ chức. Mỗi mục tiêu lớn và nhỏ cần phải là trách nhiệm của một người nào đó.

+ Đề ra các mục tiêu của cấp dưới:

* Mục tiêu nào cấp dưới tin rằng họ có thể thực hiện được, thời gian bao lâu, cần những nguồn lực gì?
* Cấp trên phải có cố vấn kiên nhẫn giúp đỡ cấp dưới hỗ trợ đề ra các mục tiêu phù hợp và hỗ trợ thật cẩn thận để không đề ra những mục tiêu không thể thực hiện được hoặc không chắc chắn. Họ phải chịu trách nhiệm về việc phê chuẩn các mục tiêu cho cấp dưới

+ Đường lối thiết lập các mục tiêu:

* Việc đặt ra các mục tiêu là công việc khó khăn đòi hỏi sự hướng dẫn thông minh của cấp trên và thực hành sâu rộng của cấp dưới.
* Danh sách các mục tiêu không nên quá dài và phải chứa đựng các đặc trưng chính của công việc.
* Các mục tiêu phải xác đáng và phải nói được cái gì cần phải hoàn thành và thời gian đề đạt được chúng.
* Chỉ ra được chất lượng và chi phí để đạt được các mục tiêu, chỉ ra các mức ưu tiên.

+ Bảng danh mục kiểm tra các mục tiêu của người quản lý:

* Các mục tiêu có bao hàm được những nội dung chính trong công việc tổ chức hay không?
* Danh sách các mục tiêu có dài quá hay không? Nếu có chúng ta có thể kết hợp một vài mục tiêu với nhau được hay không?
* Các mục tiêu này có thể xác đáng không?
* Các mục tiêu có chỉ ra được số lượng, chất lượng, thời gian...hay không?
* Các mục tiêu có tính kì vọng nhưng hợp lý không?