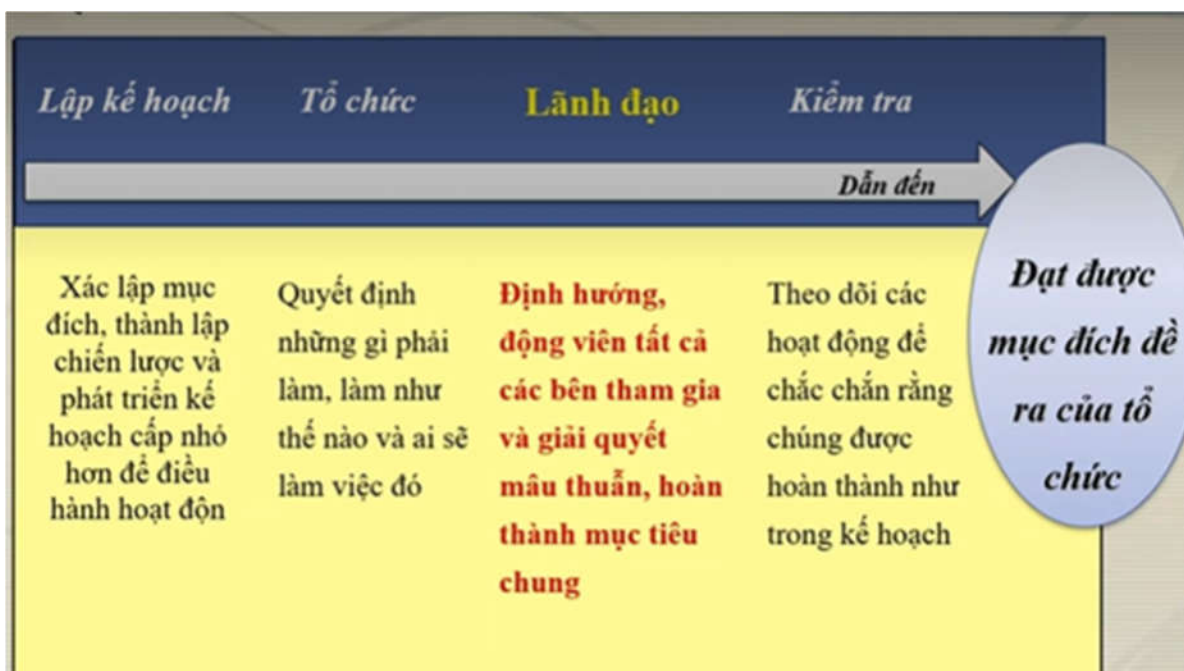


1. Mở đầu



- Kn, bản chất, vai trò của quản trị
 - Vai trò: 4 vai trò
 - Các lý thuyết quản trị:
 - o Cổ điển
 - Tiền đề
 - Adam
 - Cách mạng tk 18
 - Tiếp cận quản trị: X,Y, quan điểm hệ thống
 - o X tiêu cực
 - o Y tích cực
 - Tiếp cận theo chức năng
 - Ảnh hưởng của mn
 - o Bên trong
 - o Bên ngoài
- ## 2. Chức năng lập kế hoạch
- Kn, vai trò

- Các loại:
 - Chiến lược
 - Tác nghiệp
- Các bước lập kế hoạch
 - 8 bước
 - Quy trình lập kế hoạch?
- Căn cứ lập kế hoạch, nguyên tắc lập kế hoạch

3. Chức năng tổ chức

3.1. Đặc điểm chung của tổ chức

- Tổ chức và hệ thống.
- Do tính chất xã hội hóa, tổ chức có những tính chất sau:
 - Kết hợp các nỗ lực: các thành viên nỗ lực góp sức và trí tuệ
 - Có mục đích chung: nếu không có mục đích thì tổ chức không còn
 - Hệ thống thứ bậc và quyền lực: người ra quyết định và người thực hiện.
 - Phân công lao động: nhiệm vụ phức tạp → những công việc cụ thể

3.2. Khái niệm công tác tổ chức

- Xây dựng và duy trì sự hoạt động của một hệ thống chính thức về những vai trò và nhiệm vụ cho mỗi bộ phận, mỗi cá nhân phải thực hiện sao cho họ có thể cộng tác một cách tốt nhất với nhau nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả nhất.

- Mục tiêu công tác tổ chức

- Tạo một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

- Logic của công tác tổ chức

- Phân chia công việc chung tổng thể thành các việc cụ thể
- Giao nhiệm vụ và trách nhiệm cho cá nhân và bộ phận thực hiện.
- Lựa chọn người phù hợp để giao mục tiêu và quyền hạn, nguồn lực cần thiết để đạt mục tiêu.
- Thiết lập mối quan hệ giữa các bộ phận, cá nhân → thiết lập sự phân quyền chính thức.

3.3. Nội dung của công tác tổ chức

- Chức năng tổ chức gồm 3 nội dung chính
 - Tổ chức cơ cấu: bộ máy quản lý
 - Tổ chức quá trình: thiết kế quá trình quản lý thông qua việc xây dựng các nội dung, quy chế trong hợp tác nội bộ
 - Tổ chức nhân sự

3.3.1. Nguyên tắc

- Nguyên tắc về tính tối ưu
 - Chia thành nhiều bộ phận:
 - Quy mô bộ phận nhỏ, bộ máy quản lý cồng kềnh → tốn chi phí
 - Chia thành ít bộ phận:
 - Quy mô bộ phận lớn, bộ máy quản lý gọn nhẹ

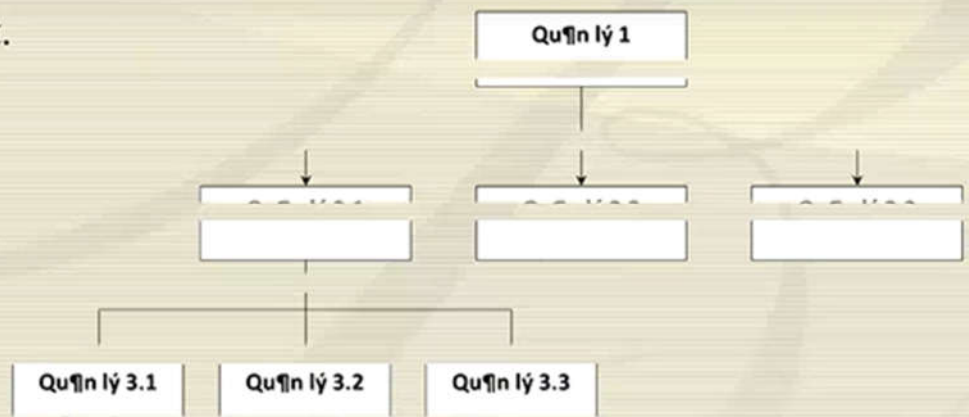
?. Các phân chia nào dễ quản lý, dễ kiểm soát hơn?

- Chia nhiều bộ phận phù hợp vs tổ chức quy mô lớn
- Chia ít bộ phận phù hợp vs tổ chức quy mô nhỏ
- Ngắt về tính linh hoạt: thông tin của tổ chức đc truyền đi nhanh nhất
- Ngắt về tính chính xác: thông tin càng có nhiều ng biết thì càng ít rủi ro.
Nên thu thập thông tin từ nhiều nguồn
- Ngắt về kinh tế: tương quan giữa hiệu quả và chi phí bỏ ra.

3.4. Một số sơ đồ cơ cấu bộ máy quản lý

- Cơ cấu theo kiểu trực tuyến

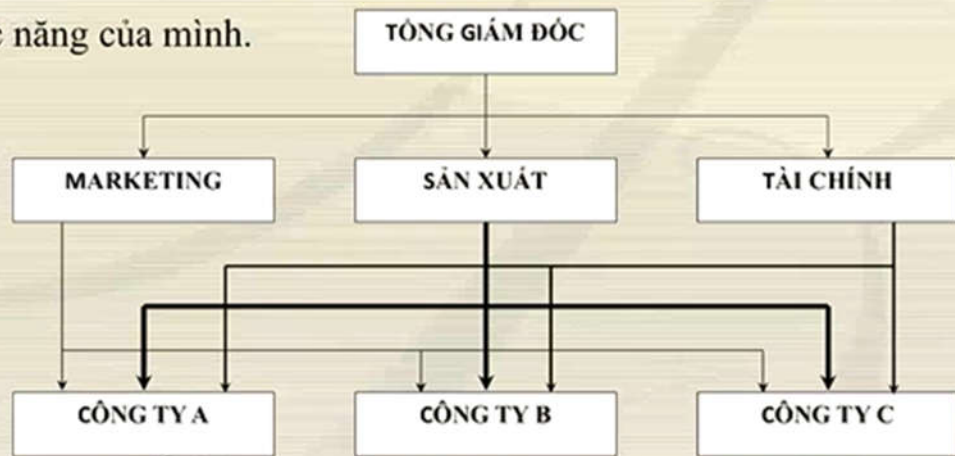
- **Cơ cấu theo kiểu trực tuyến:** bộ máy quản lý được xây dựng sao cho các tuyến quyền lực trong doanh nghiệp là đường thẳng. Mỗi cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp và nhận mệnh lệnh từ 1 cấp trên duy nhất.



- Ưu điểm: thống nhất trong mệnh lệnh
- Nhược điểm:
 - gánh nặng cho nhà quản trị cấp cao
 - Chất lượng quyết định k cao
 - Cơ cấu tổ chức k linh hoạt
- ➔ Phù hợp vs tổ chức quy mô nhỏ.

- Cơ cấu theo kiểu chức năng

- **Cơ cấu theo chức năng:** để giảm bớt gánh nặng cho nhà quản lý, người ta tổ chức ra các bộ phận chức năng(phòng ban chức năng). Các bộ phận này sẽ trực tiếp ra quyết định xuống các bộ phận trực thuộc phạm vi chức năng của mình.



- Ưu điểm: Mỗi bộ phận chức năng tự ra quyết định trong phạm vi của mình
 - Nhược điểm: Chồng chéo trong việc ra quyết định.
- ➔ Nên áp dụng cho những tổ chức có bộ phận riêng biệt. Như ngân hàng, bảo hiểm, du lịch...
- Cơ cấu theo kiểu trực tuyến chức năng: Quyền lực đi theo đường thẳng, có nhiều bộ phận giúp việc cho nhà quản lý
 - Ưu điểm

- **Ưu điểm:**

- Đạt được sự thống nhất trong mệnh lệnh.
- Giảm bớt gánh nặng cho người quản lý.
- Quy định rõ trách nhiệm cho người thực hiện.
- Đây là mô hình phổ biến ở doanh nghiệp Việt Nam hiện nay tuy nhiên khi áp dụng cần chú ý một số điểm sau
 - Phân công nhiệm vụ cho các bộ phận rõ ràng tránh việc đùn đẩy chồng chéo.
 - Bộ phận chức năng được nhận ủy quyền ra quyết định.
 - Bộ phận chức năng hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định các chức năng chuyên môn.

? Trình bày các ngtao tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý. Để lựa chọn mô hình cơ cấu bộ máy quản lý phù hợp cho tổ chức cần căn cứ vào những yếu tố gì?

- Căn cứ vào quy mô của tổ chức: nếu tổ chức quy mô nhỏ thì dùng trực tuyến, quy mô lớn thì chức năng hoặc trực tuyến chức năng
- Căn cứ vào yếu tố văn hóa, lịch sử để lại của môi trường mà tổ chức đang hoạt động.
- Căn cứ vào ngành nghề sản phẩm, dịch vụ.
- Căn cứ vào trình độ của nhà quản trị và nhân viên
- Sự ổn định của môi trường hoạt động

3.5. Tổ chức quá trình quản lý

- Là xây dựng một quá trình phối hợp các hành động giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức để đạt được mục tiêu.
- Mục đích: xây dựng cơ cấu quyền lực trong doanh nghiệp, phân chia quyền lực và quy trình thực hiện công việc.
- Để trả lời câu hỏi: ai là người ra quyết định cho ai và giữa các bộ phận có ràng buộc như thế nào.

- Phân quyền, tập quyền

	Phân quyền	Tập quyền
Khái niệm	Nhà quản trị cho nhân viên được quyền quyết định trong một số trường hợp nhất định	Nhà quản trị nắm trong tay toàn bộ quyền lực và nguồn lực của tổ chức
Ưu điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Giảm gánh nặng cho QT cấp cao - Tăng chất lượng các quyết định - tăng tính linh hoạt trong cơ cấu tổ chức - Là công cụ để đào tạo cấp dưới. 	Tập trung nguồn lực và quyền lực của tổ chức
Nhược điểm	Phân tán nguồn lực và quyền lực của tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> - Gánh nặng cho QT cấp cao - Giảm chất lượng các quyết định, - Giảm tính linh hoạt trong cơ cấu tổ chức, - Không là công cụ để đào tạo cấp dưới.

? Các tổ chức nên sử dụng PQ hay TQ?

- Tùy thuộc vào quy mô, điều kiện
- Tổ chức quy mô nhỏ -> TQ
- Tổ chức quy mô lớn -> PQ
- Ủy quyền

- Ủy quyền (phân quyền ở mức độ cao): là quá trình các nhà quản trị giao quyền hành động và ra quyết định trong những phạm vi nào đó cho cấp dưới.
- Mục đích: để vận hành tổ chức được thuận lợi, thực hiện tốt hơn các mục tiêu của tổ chức.
- Quá trình ủy quyền thường diễn ra theo các bước:
 - Xác định mục tiêu cần đạt được.
 - Chọn người ủy quyền
 - Yêu cầu đảm bảo hoàn thành công việc

- Nguyên tắc ủy quyền

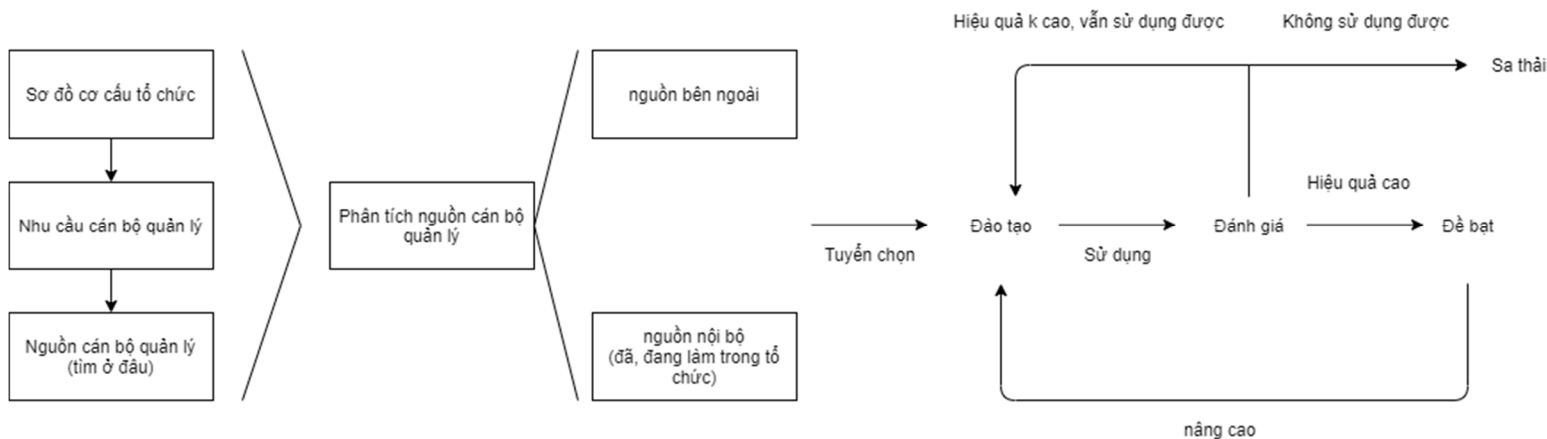
- Nguyên tắc ủy quyền:
 - Giao quyền theo mục tiêu.
 - Ủy quyền theo chức năng.
 - Ủy quyền theo nguyên tắc bậc thang.
 - Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm
 - Nguyên tắc về sự tương xứng giữa quyền hạn và nhiệm vụ.

- Chú ý ủy quyền

- Chú ý khi thực hiện sự ủy quyền:
 - Ủy quyền bằng văn bản.
 - Tin tưởng và tạo điều kiện
 - Chấp nhận thất bại
 - Sẵn sàng chia sẻ
 - Cần thiết lập hệ thống kiểm tra, đánh giá hiệu quả của sự ủy quyền.

3.6. Tổ chức nhân sự

- KN: Là quá trình lựa chọn các cá nhân thích hợp vào các vị trí trong cơ cấu tổ chức để lựa chọn được các cá nhân thích hợp đó cần căn cứ vào sơ đồ định biên nhân sự. Đó chính là nội dung của tổ chức nhân sự
- Nội dung tổ chức nhân sự



? Chọn nguồn bên trong hay bên ngoài? Ưu tiên dùng nguồn nào?

- Ưu tiên nguồn bên trong
 - Là sản phẩm qtr đào tạo, không mất thời gian đào tạo
 - Hiểu về văn hóa, cách làm việc của công ty
 - Là quá trình kết nối quá trình quản lý.

- Các kỹ năng quản trị cần thiết

3. Các kỹ năng quản lý

- Kỹ năng kỹ thuật (công nghệ)

Đó là những hiểu biết về những vấn đề có liên quan đến một ngành kỹ thuật cụ thể, như: quy trình sản xuất, chế độ công nghệ, quy trình công nghệ, chế độ vận hành, v.v.

Kỹ năng kỹ thuật gắn với những chuyên môn hẹp và nó có được là nhờ sự chuyên sâu đối với các cán bộ quản lý, do đó thường là mỗi người chỉ có kỹ năng trong một lĩnh vực cụ thể.

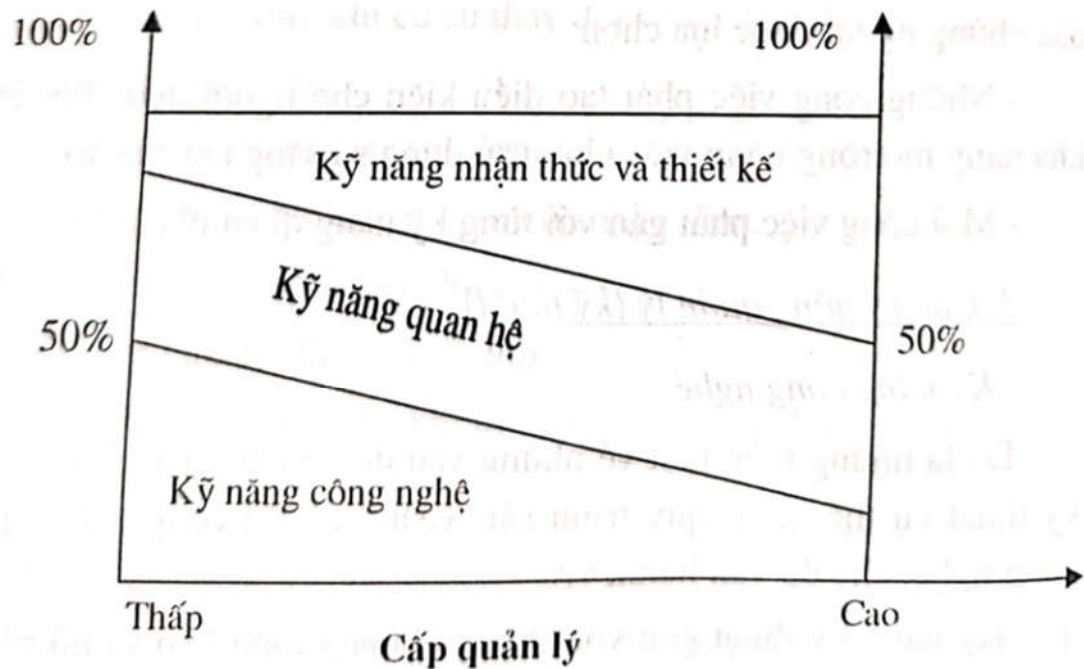
- Kỹ năng quan hệ

Kỹ năng quan hệ là khả năng làm việc được với mọi người, khả năng tạo ra một bầu không khí thuận lợi cho tổ chức, trong đó các thành viên đều cảm thấy yên tâm và dễ dàng bộc lộ ý kiến của mình.

- Kỹ năng nhận thức

Kỹ năng nhận thức là khả năng nhận ra các nhân tố chính trong mọi hoàn cảnh, nhận thức được mối liên hệ giữa các bộ phận.

Tóm lại: bốn kỹ năng quản lý nói trên đều cần với tất cả các cán bộ quản lý ở các cấp. Tuy nhiên tầm quan trọng tương đối của từng kỹ năng thì lại thay đổi tùy theo cấp quản lý và được biểu diễn trong sơ đồ sau:



- công việc (trực tung)

? Anh Thanh làm cơ khí, làm ở nhà, 4 thợ phụ, có trách nhiệm trong cviệc, tự làm mọi việc, mua ng liệu, hướng dẫn ng làm, ... Có uy tín đã kí đc hợp động dài hạn. Thuê thêm 15ng, vẫn dùng cách cũ. Thấy quá tải trong công việc. Đánh giá ntn?, nên thay đổi ntn?

- Không hợp lí. Đang sử dụng cách tổ chức trực tuyến, ...
- Thay đổi: **cơ cấu** chức năng hc trực tuyến chức năng. Tập quyền → sử dụng phân quyền, cho nhân viên cũ quản lí nv mới, ...

? Nam là nv cty A, có trách nhiệm, đc lên làm quản lý, mắng nv, k quan tâm tới ý kiến ng khác, bắt ng khác làm theo ý của mình. Quân là trưởng phòng an ninh, luôn hòa nhập vs mn, giúp đỡ mn lúc khó khăn, để nv tham gia quyết định, đôi lúc buông lỏng kỉ luật cho nv làm ý của mình. Đánh giá ntn? Thay đổi ntn?

- Cả 2 đều k ổn. Nam là tập quyền. Quân là phân quyền, ủy quyền
- Tổ chức lớn, nhân sự có kinh nghiệm (Nam)→ phân quyền, ủy quyền
- Tổ chức nhỏ, nv k có kinh nghiệm, tính chất công việc (quân) → tập quyền

4. Chức năng lãnh đạo

4.1. Khái niệm, vai trò

- Khái niệm

Là quá trình nhà quản trị tác động lên các bộ phận, các cá nhân sao cho phát huy được nhiệt tình, chủ động, sáng tạo của họ hướng tới việc thực hiện các mục tiêu kế hoạch đã đề ra

- Vai trò

Làm cho các mục tiêu kế hoạch có thể được thực hiện và thông qua hoạt động của các bộ phận và các cá nhân

4.2. Yếu tố con người trong tổ chức

- Các cá nhân bên cạnh mục tiêu chung còn có mục tiêu riêng
 - Con người khác nhau và bản chất của họ cũng khác nhau, không nên cố gắng thay đổi bản chất mà nên sử dụng họ vào những vị trí thích hợp
 - Các cá nhân có nhiệm vụ khác nhau và bản thân họ cũng khác nhau
 - Các cá nhân không đơn thuần chỉ là thành viên của tổ chức mà còn là thành viên của nhiều hệ thống khác nhau và lợi ích của họ cũng không đồng nhất
- ➔ Bản chất của lãnh đạo là làm hài hòa lợi ích giữa mục tiêu chung và mục tiêu riêng
- Cần phải đối xử tôn trọng với tất cả thành viên trong tổ chức: tránh cách nhìn cá nhân hóa và đánh giá bằng ấn tượng

4.3. Lý thuyết nhu cầu, động cơ, động lực

- Nhu cầu: là trạng thái tâm lí của con người, thiếu thốn một thứ gì đó
- Động cơ: là nhu cầu mạnh nhất của con người tại một thời điểm
- Động lực: là tác động từ bên ngoài của nhà quản trị để nhân viên làm việc có hiệu quả nhất
- Lý thuyết nhu cầu phân cấp của maslow



- Nhu cầu của con người có sự phân cấp nhưng ranh giới không rõ rệt. Phải thỏa mãn nhu cầu ở bậc thấp trước khi tiến tới thỏa mãn nhu cầu ở bậc cao hơn.
- Ai cũng có cả 5 loại nhu cầu này nhưng khác nhau về mức độ và cường độ tùy thuộc vào: giới tính, độ tuổi, vùng miền.
- Nhu cầu đã được thỏa mãn thì không còn đóng vai trò là động lực cho quá trình hành động, khi đó sẽ có một nhu cầu khác thay thế nó. Do vậy, tại một thời điểm con người luôn hướng tới thỏa mãn 1 nhu cầu nào đó.
- Ngoài 5 nhu cầu trên, còn 1 nhu cầu nữa là nhu cầu lưu danh.
- Đối với các nhà quản lý
 - Cần cá biệt hóa phần thưởng với từng nhân viên tùy thuộc vào nhu cầu mạnh nhất của họ vào thời điểm đó
 - Với những nhà quản lý cấp trung không phải không còn những nhu cầu bậc thấp, nhưng đối với họ cần kết hợp những phần thưởng khác để tăng hiệu quả lao động. Đối với những người này cần có những cơ chế kiểm soát nguồn lực, tránh việc sử dụng nguồn lực của tổ chức để thỏa mãn những mục tiêu cá nhân.
- Thuyết hai yếu tố của Herzberg

4.2.3. Thuyết hai yếu tố của Herzberg

Theo quan điểm của Herzberg thì có hai nhóm yếu tố tác động đến quá trình làm việc của các cá nhân trong doanh nghiệp. Trong đó một nhóm yếu tố chỉ có tác dụng duy trì sự hoạt động của mọi người, còn một nhóm có tác dụng động lực mà vì nó các cá nhân trong doanh nghiệp sẽ làm việc tốt hơn.

Động lực: - Thử thách trong công việc và sự trưởng thành

- Thành tích và trách nhiệm

Duy trì: - Chính sách của doanh nghiệp

- Sự giám sát và các điều kiện làm việc

- Lương bổng và cuộc sống riêng tư

Trên thực tế đa số các nhà quản trị cho rằng tiền vừa có tác dụng duy trì, vừa có tác dụng động lực.

4.4. Phương pháp và phong cách lãnh đạo

- Phương pháp lãnh đạo

- Pp hành chính: là những biện pháp mang tính hành chính, là những quy định, luật lệ, quy tắc
- Pp kinh tế: dùng những hình phạt, dùng công cụ về mặt kinh tế tác động lên nhân viên
- Pp giáo dục: dùng những lời lẽ, dùng sự thuyết phục để tác động tới tâm lí, tình cảm của nhân viên để thuyết phục họ thực hiện mục tiêu của tổ chức

4.5. Phong cách lãnh đạo

- Quyết đoán áp chế: nhà quản trị chỉ sử dụng hình phạt trong quá trình ra quyết định, thông tin quản trị là một chiều
- Quyết đoán nhân từ: đã sử dụng phần thưởng trong quá trình ra quyết định những thông tin quản trị vẫn là một chiều

- Lãnh đạo tham mưu: kết hợp cả phần thưởng và hình phạt trong quá trình quản trị, thông tin quản trị là 2 chiều
- Lãnh đạo theo mục tiêu: nhà quản trị cho nhân viên được hoàn toàn quyết định thực hiện mục tiêu nào đấy. (ủy quyền)

2. Tại một doanh nghiệp trong ngành cơ khí đang ở trong tình trạng làm ăn kém hiệu quả: nợ lương công nhân 3 tháng dẫn đến tình trạng công nhân không tích cực làm việc thậm chí còn có người xin nghỉ không lương.

Giám đốc mới được bổ nhiệm, đầu tiên vị giám đốc này cho kiểm quỹ và kết quả cho thấy toàn bộ số tiền mà doanh nghiệp còn chỉ đủ trả lương cho cán bộ nhân viên trong vòng 2 tuần. Giám đốc quyết định sẽ trả lương cho những người đi làm hàng ngày và tìm kiếm những hợp đồng gia công từ bên ngoài cho doanh nghiệp. Sau khi doanh nghiệp đã đi vào hoạt động trở lại vị giám đốc quyết định họp toàn thể cán bộ công nhân viên và nói rõ về thực trạng của doanh nghiệp. Do sự khó khăn về vốn nên phải đi làm gia công dẫn đến lợi nhuận thấp... Kết thúc cuộc họp, cán bộ công nhân viên không những cho doanh nghiệp nợ lương mà còn góp vốn cho doanh nghiệp vay. Từ đó doanh nghiệp này dần thoát khỏi khó khăn và đã phát triển trở thành một trong những doanh nghiệp cơ khí hàng đầu tại Việt Nam.

Theo anh (chị) vị giám đốc trên đã sử dụng phương pháp gì và có phong cách lãnh đạo gì?

- PP giáo dục
- PP kinh tế
- Lãnh đạo tham mưu
- Quyết đoán nhân từ

5. Chức năng kiểm tra

5.1. Khái niệm

- Chức năng kiểm tra được hiểu là quá trình đo lường việc thực hiện các kế hoạch trên thực tế nhằm phát hiện ra các sai lầm và đề ra các biện pháp điều chỉnh để thực hiện được các mục tiêu kế hoạch đã đề ra.

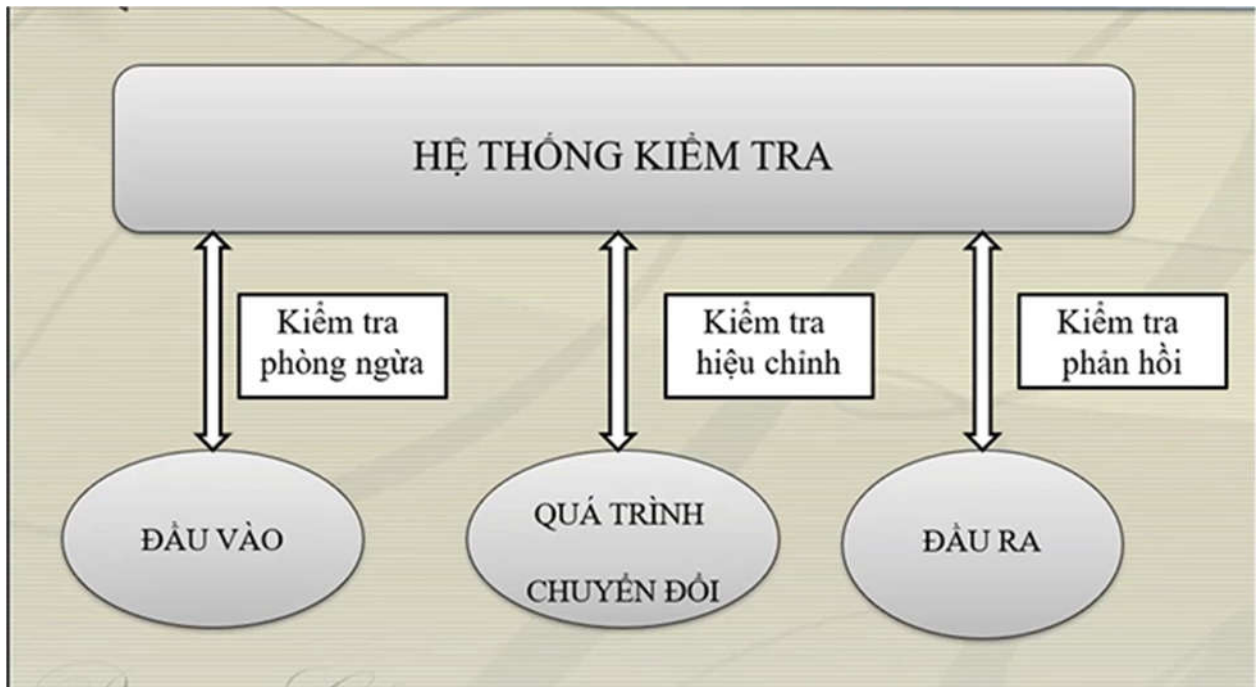
5.2. Phân loại

Kiểm tra phòng ngừa: nhằm làm giảm các sai lầm, có tác động làm giảm nhu cầu đối với các hoạt động hiệu chỉnh

Kiểm tra hiệu chỉnh: nhằm thay đổi những hành vi không mong muốn và đem lại hiệu quả phù hợp với những tiêu chuẩn hay nguyên tắc đã đặt ra.

Kiểm tra phản hồi: kiểm tra được thực hiện sau khi hoạt động đã xảy ra nhằm cung cấp thông tin hữu hiệu để lập kế hoạch và cải tiến động cơ thúc đẩy nhân viên.

- Các điểm kiểm tra



Kiểm tra hiệu chỉnh → kiểm tra quá trình

- Kiểm tra đầu ra: kiểm tra mối liên hệ ngược. ktra ngược lại đầu vào xem có lỗi gì

5.3. Tiêu chuẩn hệ thống ktra hiệu quả

- Tính kịp thời: quá trình kiểm tra cần cung cấp thông tin kịp thời cho quá trình ra quyết định của tổ chức
- Tính thời điểm: thông tin kiểm tra chỉ đúng trong một khoảng thời gian nhất định. Do vậy, cần lặp lại phép kiểm tra tại những khoảng thời gian phù hợp.
- Tính đại diện: nếu quy mô mẫu ktra quá lớn, cần chọn ra một số mẫu đại diện có tính chất cho cả tổng thể
- Tính khách quan: quá trình ktra cần được thực hiện một cách khách quan, không bị ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý, tình cảm và môi trường bên ngoài

***** không có “tính kinh tế”**

