

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ HỌC ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

CHƯƠNG I. KHÁI LUẬN VỀ QUẢN TRỊ

Bài 2. Đóng cửa hiệu sách

Hiệu sách của ông Nam là một hiệu sách duy nhất ở thị xã A – một thị xã đang trong giai đoạn phát triển. Việc bán sách đó mang lại cho ông lợi nhuận, tuy không nhiều lắm nhưng ổn định. Cách đây vài tháng, một công ty phát hành sách có tiếng trong nước đã khai trương một hiệu sách đối diện với hiệu sách ông Nam. Thoạt đầu, ông Nam không lo lắng gì mấy vì ông cảm thấy có thể tiếp tục cạnh tranh. Nhưng rồi hiệu sách mới bắt đầu bán nhiều tựa sách với giá giảm và cũng khuyến mãi cho các khách quen. Mặc dù đã cố gắng hết sức, nhưng trong một thời gian ngắn hiệu sách của ông chỉ cũng đạt được nửa doanh thu so với trước. Sau gần 6 tháng, do doanh thu tương đối thấp không đủ để trang trải chi phí, nên ông Nam đó phải quyết định đóng cửa hiệu sách của mình?

Câu hỏi

Câu 1: *Theo anh (chị) nguyên nhân nào dẫn đến việc ông Nam phải đóng cửa hiệu sách?*

Câu 2: *Nếu anh (chị) là chủ hiệu sách, anh (chị) sẽ làm gì để hiệu sách tồn tại và phát triển?*

Trả lời

1. NGUYÊN NHÂN NÀO DẪN ĐẾN VIỆC ĐÓNG CỬA HIỆU SÁCH

1. Cửa hàng bán được ít sản phẩm

a, Ít mặt hàng, thể loại sách

Thói quen chính của người kinh doanh buôn bán nhỏ là chỉ lấy hàng về rồi bán, họ ko nắm bắt được nhu cầu KH của mình cần gì, việc đó dẫn đến thụ động và ù lì trong kinh doanh. Ông Nam cũng rơi vào tình trạng như vậy. Cụ thể như sau:

+) Do ít vốn nên cửa hàng còn hạn chế về chủng loại sản phẩm.

+) Không có nguồn cung cấp tốt, chưa tìm tòi những nguồn cung cấp mới rẻ hơn và đầy đủ hơn.

+) Chưa cung cấp đến nhiều đầu sách hay, sách mới cập nhật nên việc không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trong khi khách hàng luôn là người thích những cái mới mẻ.

b, Đối thủ cạnh tranh

Khi hiệu sách mới đến doanh thu của hiệu sách ông Nam giảm và thực ra tới nay nó đang ở mức báo động, đó là do ông đã mắc phải vấn đề sau :

+) Hiệu sách mới bán nhiều tựa sách, thể loại mà cửa hàng ông Nam chưa có. Khi khách hàng muốn mua những cuốn sách đó chắc chắn sẽ sang hiệu sách mới vì hiệu sách ông Nam không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

+) Cửa hàng đối thủ có những chương trình giảm giá và khuyến mại cho các khách quen. Điều này là yếu tố chính thua kém của hiệu sách ông Nam .

+) Hiệu sách mới nằm gần hiệu sách của ông Nam, do hiệu sách của ông Nam đã thu hút khách hàng quen thuộc trong địa phương, với ưu thế sản phẩm sẵn có của họ, họ sẽ lôi kéo được lượng khách quen thuộc đó.

+) Hiệu sách mới quảng bá rộng rãi gây được sự chú ý của mọi người từ đó họ thu hút được thêm nhiều khách hàng hơn.

+) Hiệu sách mới có lợi thế mới mở, cơ sở vật chất khang trang, sạch đẹp, thiết kế thu hút độc giả hơn hiệu sách đã cũ của ông Nam.

+) Hiệu sách mới còn có những thiết bị quản lý hiện đại, điều này giúp họ dễ dàng và thuận tiện trong khâu quản lý việc kinh doanh.

c, Giá bán sản phẩm cao

Hiệu sách của ông Nam ở thị xã đang phát triển nên giá cả là yếu tố ưu tiên ảnh hưởng đến cầu mua vì hiệu sách mới nằm đối diện nên khách hàng có thể so sánh giá một cách dễ dàng. Giá bán của hiệu sách ông Nam cao hơn đối thủ là bởi:

+) Hiệu sách chưa tìm được nguồn mua sách giá cả hợp lý: Sách của chúng ta phải mua lại qua nhiều đầu mối nên giá cả đẩy lên chúng làm ảnh hưởng tới số lượng sản phẩm bán ra.

+) Nhiều đầu sách khác nhau nhưng nội dung tương tự nhau chúng có khác nhau về mẫu mã nhưng giá cả thì có sự chênh lệch rõ ràng. Ông Nam chưa tìm hiểu mua đầu sách hợp lý.

+) Việc mua sách như vận chuyển đi lại mất kinh phí

d, Ít người biết đến cửa hàng

+) Do không có hoạt động quảng bá rộng rãi cho các người dân trong thị trấn nên họ không biết đến hiệu sách của ông Nam. Khi họ có nhu cầu chắc chắn sẽ đến nơi họ biết và hiệu sách mới đã làm tốt điều này.

+) Do có ít thể loại đầu sách cũng hạn chế phần nào số lượng người biết đến cửa hàng.

e, Chưa mở rộng loại hình kinh doanh

+) Loại hình kinh doanh chỉ đơn thuần có mặt hàng là các loại sách báo.

+) ông Nam chưa tận dụng tốt lợi thế của cửa hàng. Nếu khai thác hiệu quả chúng sẽ làm tăng thêm thu nhập của cửa hàng.

2. Chi phí cửa hàng cao

Cửa hàng của ông Nam muốn hoạt động được thì cần các chi phí về địa điểm(nếu là hiệu sách đi thuê), cụ thể như :

+) Tiền điện, nước, sinh hoạt hàng tháng của cửa hàng và còn tiền duy trì bảo dưỡng vật dụng, hỏng hóc...

+) Có thể nói đến tiền chi trả cho nhân viên (nếu có). Tất cả các yếu tố đó được cộng dồn vào sản phẩm đẩy giá sản phẩm lên.

1 nhân chủ quan từ ông Nam

Là chủ cửa hàng sách duy nhất của địa phương nhưng ông Nam không biết nắm lấy cơ hội của mình để phát triển hiệu sách. Ông đã chủ quan, lơ là trong việc quản lý, không đưa ra được những phương thức kinh doanh mới, chỉ đi theo lối mòn truyền thống. Khi đối thủ cạnh tranh xuất hiện, ông không lo lắng và nghĩ rằng mình vẫn có thể cạnh tranh. Do sự tự tin này nên ông đã để đối thủ vươn lên trong khi doanh thu của cửa hàng mình doanh thu giảm sút. Ông đã không thực hiện đúng vai trò của nhà quản trị

4. Áp lực kiếm tiền từ gia đình

Nghĩa vụ với gia đình như nghĩa vụ của người con đối với bố mẹ, là người chồng đối với vợ của mình, tiếp đó là tấm gương cho con cái, phải hoàn thành các công việc:

+) Là lao động chính trong gia đình cho nên việc thu nhập hàng tháng của ông Nam duy trì các khoản chi tiêu sinh hoạt diễn ra hàng ngày: Phụng dưỡng bố mẹ đau ốm, cùng vợ nuôi con cái ăn học.

+) Trả các khoản nợ nần của gia đình(nếu có) khi gia đình có người đau ốm cần chữa trị đã đi vay mượn, thiếu tiền xây nhà, vay tiền cho con đi du học, tiền mua thuê nhà, tiền xây dựng hiệu sách và các khoản phát sinh đột xuất.

2. NẾU LÀ CHỦ HIỆU SÁCH, TÔI SẼ LÀM NHỮNG VIỆC SAU ĐỂ TỒN TẠI VÀ PHÁT TRIỂN

Mục tiêu: Khắc phục tình trạng cửa hàng đang trong nguy cơ đóng cửa, mở rộng thị trường sang các khu vực khác.

Chiến lược: Tăng cường đồng bộ các hoạt động kinh doanh mở rộng loại hình kinh doanh tấn công mạnh vào thị trường mà đối thủ còn yếu kém.

Chiến thuật, tác nghiệp: chúng ta sẽ thực hiện các hoạt động về tăng cường nguồn lực, quảng cáo, bán hàng, mở rộng loại hình thị trường kinh doanh

1. Giải pháp tăng cường nguồn lực

a, Vốn

Chúng ta muốn làm bất cứ việc gì thì đều cần có vốn vậy nếu chúng ta không sẵn có vốn thì ta cần huy động từ các nguồn bên ngoài:

- +) Huy động từ gia đình, bạn bè, người thân
- +) Vay vốn ngân hàng(thế chấp cửa hàng và các tài sản có giá trị khác)
- +) Kêu gọi đầu tư theo tỷ lệ phần trăm góp vốn.

b, Nguồn hàng

- +) Chúng ta liên hệ với những nhà phân phối uy tín, các nhà phát hành tin cậy. Nguồn hàng sách mới, đồ dùng học tập... chúng ta có thể phân phối cho họ.
- +) Sách, báo, tạp chí, truyện tranh cũ... Chúng ta có thể mua tại các hiệu sách cũ trong thị trấn, tại trường học hoặc thu mua qua các kênh trên internet.

c, Cơ sở vật chất

- +) Cửa hàng cần được sửa sang, trang trí lại cho gọn gàng sạch sẽ, thiết kế phải thu hút độc giả.
- +) Các vật dụng phải được bảo dưỡng thường xuyên tăng tuổi thọ của vật dụng giảm bớt chi phí. Các vật dụng đã hỏng cần thay thế ngay để đảm bảo an toàn cho khách hàng và thẩm mỹ của cửa hàng.
- +) Khi có điều kiện chúng ta cũng phải nâng cấp hệ thống quản lý nhằm giảm thiểu thời gian, công việc, chi phí quản lý.

2. Quảng cáo

Cửa hàng của chúng ta chưa bán được nhiều sách ở đây phần lớn là do chúng ta chưa quảng bá mạnh mẽ dẫn đến ít người biết đến cửa hàng làm doanh thu hoạt động bán sách thấp. Có thể nói hiệu sách của chúng ta chưa làm tốt công việc quảng cáo này, sau đây là công việc chúng ta cần thực hiện: quảng cáo về các khuyến mại ưu đãi, chủng loại sản phẩm, dịch vụ đi kèm với các khách hàng đến mua sách tại cửa hàng để cải thiện tình hình hiện tại:

- +) Thu hút sự chú ý của khách hàng khi đi qua cửa hiệu sách của chúng ta và các khách hàng mua hàng từ hiệu sách mới: chúng ta có thể đặt băng rôn quảng cáo tại ven đường, thay mới biển hiệu cũ bằng biển hiệu độc đáo bắt mắt, trang trí cửa ra vào, sửa sang lại bên trong như quét dọn, sơn mới thay thế vật dụng...
- +) Nhờ người thân, bạn bè giúp đỡ quảng cáo: chắc chắn rằng tất cả những người thân quen chúng ta biết đến cửa hàng của chúng ta và nhờ những người thân của chúng ta giới thiệu hiệu sách. Do cửa hàng chúng ta có lợi thế khách hàng quen thuộc từ trước nên việc này sẽ rất dễ dàng.
- +) Đăng tin quảng cáo trên các diễn đàn của thị xã và các vùng lân cận như quảng bá trên loa đài, sách báo địa phương, bảng tin của xã, phường,...quảng cáo tới toàn các người dân trong vùng. Chúng ta sẽ quảng bá được số lượng lớn trong thời gian ngắn và chi phí gần như không đáng kể.
- +) Chúng ta nên đưa thông tin, tuyên truyền tới người dân biết về lợi ích của việc đọc sách báo trong các hoạt động của chúng ta (điều này chắc chắn đối thủ cạnh tranh của chúng ta đã thực hiện). Từ đó họ thấy được những điều bổ ích học được từ sách báo và áp dụng vào đời sống, sẽ kích thích nhu cầu mua sách nhiều hơn.

3. Bán hàng

Hoạt động bán hàng luôn luôn diễn ra hoạt động đem lại doanh thu và giữ chân những khách hàng quen và thu hút các khách hàng mới với những hoạt động của đối thủ cạnh tranh chúng ta phải hành động ngay:

- +) Đầu tiên chắc chắn là giảm giá khuyến mại chúng ta có thể chịu mức lợi nhuận thấp thậm chí bằng không(tương đương hoặc thấp hơn bên đối thủ) ở thời điểm hiện tại để kéo lại các khách hàng lại với chúng ta trong thời gian chúng ta tìm nguồn cung cấp sách mới và các thể loại mới.
- +) Ưu tiên cho các khách hàng quen thuộc. Các thành viên sẽ được mua hàng với giá ưu đãi và được ưu tiên trong hoạt động mua bán sách.

+) Khuyến khích khách hàng mua nhiều sách bằng các chương trình giảm giá như : mua 10 quyển sách tính tiền 9 quyển, giao hàng miễn phí tận nhà cho khách hàng với hóa đơn 200 nghìn trở lên...

+) Chúng ta sẽ mở thêm quầy chăm sóc độc giả với nhiệm vụ chính là giúp hướng dẫn đọc sách như thế nào để đạt hiệu quả nhất, tư vấn trực tiếp tại cửa hàng và qua đường điện thoại chọn mua sách sao đúng nhu cầu và phù hợp với túi tiền của người mua.

4. Mở rộng loại hình, thị trường kinh doanh

Tiếp tục vào quá trình đẩy doanh thu cửa hàng bằng một số loại hình kinh doanh mới chúng sẽ góp phần tạo lợi thế cạnh tranh cho chúng ta:

+) Cho thuê, cho mượn, mua bán sách báo tạp chí cũ. Điều đáng nói ở đây là đối thủ cạnh tranh của chúng ta sẽ khó thực hiện việc này. Một nhà xuất bản sẽ không bán các loại sách cũ khi mà sách mới của họ cũng có loại tương tự, các hoạt động thuê mượn lại càng khó thực hiện hơn chúng chỉ đem lại doanh thu cho cửa hàng mà công việc sản xuất thì gần như không phát triển tốt. Đây là nhược điểm của hiệu sách mới cũng là điểm linh động của ta.

+) Ở hiệu sách của chúng ta nên tăng cường thêm các mặt hàng dùng chung đi kèm với sách như: sổ ghi chép, sổ nhật ký, đồ dùng học tập, tranh ảnh. Chúng ta bán sách kèm với sản phẩm hàng hóa khác. Ví dụ như chúng ta có thể có liên kết với các hàng bán đồ dùng học tập bán sổ tặng bút, compa... hay một số sản phẩm trang trí nhỏ tùy từng đối tượng.

+) Thành lập thêm dịch vụ vận chuyển sách, gói quà là các sản phẩm của của cửa hàng vận chuyển tận nơi.

+) Chúng ta sẽ thành lập một website bán hàng trực tuyến hay mở một fanpage riêng trên Facebook. Hai loại phương pháp này ngày nay rất phổ biến, không giới hạn về không gian giúp chúng ta có thể tiếp cận với khách hàng ở mọi nơi chỉ cần thông qua chiếc máy tính nối mạng.

CHƯƠNG II : NHÀ QUẢN TRỊ

Bài 3: Đặng Lê Nguyên Vũ – Tôi chiến đấu vì thương hiệu Việt

Xuất thân là một sinh viên y khoa nhưng Đặng Lê Nguyên Vũ khoái cà phê hơn cầm dao mổ. Năm 1996, Vũ tự làm ra những gói cà phê và tự bán. Tám năm sau, Vũ tự tạo ra việc làm cho gần 15.000 nhân công.

Vượt qua nhiều ứng viên khác trong nước, Đặng Lê Nguyên Vũ được Hiệp hội Các nhà doanh nghiệp trẻ Asean chọn là nhà doanh nghiệp trẻ xuất sắc nhất Asean. Đây là một danh hiệu được trao năm năm một lần cho những doanh nhân có thành tích kinh doanh xuất sắc, đóng góp nhiều cho xã hội. Và trên thương trường, cái tên này cũng luôn gắn với hình ảnh một nhà quản trị đầy bản lĩnh.

Vào thời điểm hiện tại, Trung Nguyên đã và đang tạo cho mình một vị thế cách biệt với các hãng cà phê trong nước. Nhưng không bằng lòng với điều đó, nhà quản trị trẻ đầy bản lĩnh này còn thể hiện sự quyết tâm cạnh tranh với đối thủ nước ngoài. Trung Nguyên đã thể hiện được sức mạnh của mình trong một “cuộc chiến” với một “đại gia” nước ngoài vốn khuynh đảo thị phần đóng gói ở Việt Nam – một cuộc chiến mà theo Vũ là không hề giấu giếm. Và chỉ với một thời gian ngắn thôi, sản phẩm G7 của Trung Nguyên đã làm cho họ có khó khăn.

Thành công của G7 ngày nay là một điều không tầm ai phủ nhận được, ấy vậy mà không mấy ai biết rằng khi bắt đầu “cuộc chiến” với những tập đoàn đa quốc gia, Đặng Lê Nguyên Vũ mời hai Cty quảng cáo tới.

Khi nghe Vũ trình bày ý định, một người nói “Gậy vòng mà đòi chơi với xe tăng, thiết giáp!”

Người kia kể: “ở nhà tôi có nuôi hồ cá. Thả miếng bánh vào, con cá lớn tấp trước. Những mẩu bánh vụn vung vãi dành cho lũ cá nhỏ”.

Nhưng Đặng Lê Nguyên Vũ không chấp nhận sự khiếp nhược đó.

“Tại sao tôi không thắng một kẻ mạnh hơn tôi ngay trên đất nước mình? Mục tiêu của chúng tôi đầy tham vọng: không chỉ chiếm thị phần mà đánh bại “đại gia” đó tại Việt Nam trước đã. Đã đến lúc chủ động “chơi” chứ không đợi người ta “đánh” rồi mới loay hoay phản kích”

“Đứng lên “chơi” với những tập đoàn đa quốc gia. Tại sao không?”

Đúng là khí phách của một DN trẻ đất Việt- nhanh nhạy, sáng tạo và tràn đầy niềm tin chiến thắng!

Câu hỏi:

Câu 1 : *Những phẩm chất nhà quản trị nào bạn nhận thấy ở Đặng Lê Nguyên Vũ qua câu chuyện nhỏ này? Đó có phải là phẩm chất cần có hàng đầu đối với Nhà Quản Trị không?*

Câu 2 : *Một vài nhận xét của bạn về thể hệ “Nhà quản trị trẻ tuổi Việt Nam” hiện nay? Theo bạn, đâu là “lợi thế so sánh” của họ?*

Câu 3 : *Để trở thành “Nhà QT” thành công trong tương lai, bản thân bạn cần tích lũy những “hành trang” gì?*

Trả lời

Câu 1: Đặng Lê Nguyên Vũ đã thể hiện những phẩm chất nhà quản trị đáng để học tập:

Phẩm chất đầu tiên và đáng nói nhất là và tình yêu dân tộc nồng nàn: “Tôi chiến đấu vì thương hiệu Việt”. Đặng Lê Nguyên Vũ có trách nhiệm xã hội cao, ông đã tự tạo việc làm cho gần 15.000 nhân công.

Đặng Lê Nguyên Vũ mang trong mình tâm huyết và lòng đam mê với công việc. Ông quyết tâm theo đuổi đam mê của mình, kiên trì thực hiện ước mơ của mình. Và khi thành công, ông không hề tự mãn rồi dừng ở đó, mà ông tiếp tục sáng tạo và phát triển.

Đặng Lê Nguyên Vũ – một nhà quản trị đầy bản lĩnh, ông dám nghĩ dám làm,

và đầy tham vọng. Ông quyết tâm chiến đấu với đối thủ cạnh tranh bên ngoài. Tự tin, táo bạo, có thể là phẩm chất cũng như phong thái của Đặng Lê Nguyên Vũ khiến người khác khâm phục và thế hệ trẻ đáng học hỏi.

Câu 2: Thế hệ nhà quản trị trẻ Việt Nam hiện nay:

Qua nhìn nhận thực tế, nhà quản trị trẻ Việt Nam hiện nay thành công như Đặng Lê Nguyên Vũ không phải là ít, nhưng sự thành công thực sự trên chính bàn tay và thực lực của mình như Đặng Lê Nguyên Vũ quả thực không phải là nhiều. Đa phần họ thành công nhờ vào họ đã có một tiền đề tốt cho mình từ ban đầu. Và cái mà nhà quản trị trẻ Việt Nam hiện nay còn thiếu chính là: Tham vọng, táo bạo, dám nghĩ dám làm và hơn hết là sự tự tin. Nhà quản trị trẻ Việt Nam thật sự họ chưa dám nghĩ, chưa dám mơ ước lớn, mà nếu có thì họ cũng chưa dám thực hiện những gì họ đã nghĩ.

“Lợi thế so sánh” là những gì họ có, ở đây đó chính là sự nhìn nhận thế giới một cách nhanh nhạy, nắm bắt tri thức mới của thế giới nhanh chóng. Nhà quản trị trẻ đã biết nắm bắt cơ hội trước mắt, đó là những gì họ hơn hẳn những nhà quản trị đi trước của Việt Nam. Bên cạnh đó còn có sự đa dạng của các nguồn thông tin, sức mạnh hội nhập kinh tế của nước ta hiện nay và sự giao lưu của nhiều nền kinh tế tạo ra nhiều sự lựa chọn hơn cho các nhà quản trị. Trong thời kì hội nhập, hầu hết các hàng rào thuế quan đã được xóa bỏ thay vào đó là những hiệp ước kinh tế quốc tế, thu hút ngày càng nhiều các nhà đầu tư lớn, hàng lang pháp lí thông thoáng hơn, ngày càng có nhiều chính sách thúc đẩy và tạo điều kiện thuận lợi cho đầu tư phát triển.

Lợi thế so sánh của nhà quản trị trẻ Việt Nam so với các nhà quản trị bên ngoài chính là nắm bắt cơ hội một cách nhanh nhạy, có một môi trường chính trị ổn định. Cái mà chúng ta thua các nhà quản trị bên ngoài đó chính là chủ động tự tạo cơ hội cho chính mình.

Đặng Lê Nguyên Vũ là một trong số ít nhà lãnh đạo trẻ Việt Nam có được đầy đủ các tố chất mà nhà quản trị trẻ Việt Nam cần có.

Câu 3: Để trở thành “Nhà quản trị” thành công trong tương lai, chính bản thân chúng em là những sinh viên trẻ đang ngồi trên ghế giảng đường cần tích lũy

các hành trang:

Kiến thức về quản trị: Chính là những kiến thức mà bản thân sinh viên được học trên giảng đường; chính là những kinh nghiệm thực tế mà bản thân tích lũy, trải nghiệm, thực hành và học hỏi ngoài thực tế khi còn đang đi học.

Hình thành và rèn luyện tố chất quản trị cho mình: Đó là rèn luyện tính nhanh nhạy, tự tin, sáng tạo, rèn luyện sự bình tĩnh, kiên định từ quá trình học tập và thực tập.

Sống phải biết mơ ước lớn, dám nghĩ dám làm, hình thành con người có tham vọng và quyết tâm đạt được ước mơ. Vì vậy cần có ước mơ ngay từ bây giờ.

Sống biết tiếp thu, linh động nghĩa tư duy, hướng phát triển: đó là hành trang về hội nhập thế giới.

Sống có niềm tin và được tin tưởng: rèn luyện kỹ năng lãnh đạo, biết dẫn dắt người khác và làm người khác tin tưởng.

Đó là những hành trang ngay từ bây giờ bản thân cần tích lũy và rèn luyện.

Bài 4. Phong cách quản trị

Trả lời

Câu 1. Đánh giá nhận xét về hai phong cách quản trị của Trọng và Bình.

Phong cách quản trị của Trọng

Đặc điểm phong cách quản trị

Trọng thiên về sử dụng mệnh lệnh (trong cương vị mới anh ta cảm thấy mình có nhiều quyền lực, anh quát nạt, ra lệnh và đòi hỏi mọi người phải tuân phục).

Trọng luôn đòi hỏi mọi nhân viên cấp dưới phải phục tùng tuyệt đối (mặc dù các nhân viên trong phòng đều là những người thông minh và có kinh nghiệm nhưng Trọng ít khi quan tâm đến ý kiến của họ)

Trọng thường dựa vào năng lực, kinh nghiệm, uy tín, chức vụ của mình để tự đề ra các quyết định rồi buộc cấp dưới phải làm theo ý muốn hay quyết định của mình

(Trọng luôn tự tin vào năng lực của mình và anh thực sự khó chịu khi ai đó góp ý cho mình. Trọng muốn nhân viên của mình phải thực hiện mọi yêu cầu của anh, không bàn cãi gì hết).

Ưu điểm phong cách quản trị của Trọng:

Trọng là người có tính quyết đoán cao và dứt khoát khi đưa ra các quyết định quản trị. Nó sẽ giúp cho qnh giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng

Trọng dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình do vậy sẽ phát huy được đầy đủ các năng lực và phẩm chất doanh nhân tốt đẹp của bản thân.

Nhược điểm phong cách quản trị của Trọng:

Nếu Trọng mắc sai lầm trong quyết định nào đó thì sẽ không thể sửa được bởi nhân viên dưới quyền của Trọng nếu biết thì cũng không dám nói và vì nhân viên của Trọng không được phép tự thay đổi các quyết định.

Trọng đã làm mất dần tính sáng tạo của các thành viên trong phòng, không thừa nhận trí tuệ của các nhân viên dưới quyền.

Từ những đánh giá nhận xét trên, ta nhận thấy phong cách quản trị của Trọng thuộc phong cách quản trị chuyên quyền.

Phong cách quản trị của Bình

Đặc điểm phong cách quản trị của Bình

Bình sử dụng rất ít quyền lực của mình để tác động đến nhân viên dưới quyền (vì với anh được mọi người yêu mến là quan trọng hơn cả. Anh không bao giờ tỏ ra mình là sếp).

Bình phân tán quyền hạn cho cấp dưới, để cho cấp dưới độc lập và tự quyết định (anh cho phép nhân viên làm việc theo ý của mình, khi cấp dưới hỏi ý kiến, anh thường trả lời: “cứ làm theo cách của cậu”).

Ưu điểm phong cách quản trị của Bình

Bình sẽ có điều kiện thời gian để tập trung vào vấn đề chiến lược khác.

Bình tôn trọng và phát huy tối đa quyền tự do và chủ động của cấp dưới, tạo điều kiện để cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định. Như vậy sẽ giúp cho Bình khai thác tài năng của những người dưới quyền.

Quyết định của Bình dễ được chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo.

Nhược điểm phong cách quản trị của Bình

Bình buông lơi quyền lực, để cho cấp dưới lấn át quyền lực. Như vậy sẽ không phát huy được vai trò của nhà quản trị.

Bình sẽ khó kiểm soát được cấp dưới, và lệ thuộc vào cấp dưới, có thể dẫn đến trì trệ công việc là do thiếu sự tác động, thúc đẩy và giám sát.

Nếu Bình vẫn tiếp tục kiểm soát không chặt chẽ, lỏng lẻo thì rất dễ làm cho mục tiêu quản trị của anh bị đổ vỡ. Nhiều người sẽ lợi dụng sự lỏng lẻo đó để làm những điều vi phạm pháp luật

Từ những đánh giá trên ta nhận thấy phong cách quản trị của Bình thuộc phong cách quản trị tự do.

Câu 2.

Nếu là cán bộ quản lý, tôi sẽ sử dụng phong cách quản trị dân chủ.

Phong cách quản trị dân chủ có những đặc điểm cơ bản sau:

Thường sử dụng hình thức động viên khuyến khích, hướng dẫn, uốn nắn... đối với cấp dưới.

Không đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối. Các quy định có tính mềm dẻo, định hướng và hướng dẫn được chú ý nhiều hơn.

Thường thu thập ý kiến của những người dưới quyền, thu hút, lôi cuốn cả tập thể vào việc ra quyết định, thực hiện quyết định.

Nhà quản trị chú trọng đến hình thức tác động không chính thức, thông qua hệ thống tổ chức không chính thức.

Khi sử dụng phong cách quản trị ta có thể đạt được những ưu điểm sau:

Phát huy được năng lực tập thể, trí tuệ của tập thể, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, tạo cho cấp dưới sự chủ động để giải quyết mọi việc.

Quyết định của các nhà quản trị có phong cách dân chủ thường được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo.

Thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên với cấp dưới, tạo ra được ekip làm việc trên cơ sở khai thác những ưu điểm của hệ thống tổ chức không chính thức.

CHƯƠNG III : THÔNG TIN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Bài 5: Thông tin và ra quyết định quản trị

Một hãng giấy nổi tiếng của một nước Bắc Âu sau khi xem xét và phân tích thị trường trong nước đã nhận thấy những dấu hiệu của sự bão hòa. Ban giám đốc của hãng quyết định cử các nhân viên của phòng Marketing tiến hành thăm dò khả năng thâm nhập thị trường ngoài nước. Hai nhân viên giàu kinh nghiệm được cử đến một nước thuộc Châu Phi.

Sau một thời gian quan sát và thu thập thông tin, cả hai chuyên gia đều phát hiện ra rằng, ở đất nước Châu Phi này không thấy ai đi giấy. Họ quyết định thông báo thông tin này về cho ban lãnh đạo hãng ở nhà cùng với ý kiến của họ. Chuyên gia thứ nhất cho rằng ở đây chưa có ai đi giấy và đất nước này là một thị trường đầy tiềm năng, hãng cần nhanh chóng chớp cơ hội. Chuyên gia thứ hai lại có quan điểm hầu như trái ngược: Ở đây người ta không đi giấy, vì vậy nếu mang giấy đến sẽ không có ai mua

Câu hỏi:

Câu 1: *Theo anh (chị) 2 chuyên gia Marketing của hãng giấy trên ai đúng, ai sai? Tại sao?*

Câu 2: *Nếu anh (chị) là giám đốc của hãng giấy trên, anh (chị) sẽ quyết định thế nào?*

Câu 3: *Hãy đánh giá vai trò của thông tin trong việc ra quyết định?*

Câu 1:

Khó có thể nói hai chuyên gia marketing này ai đúng, ai sai bởi mỗi người đều có chủ kiến của mình, và dựa vào những luận điểm không hề sai để đưa ra kết luận.

Chuyên gia thứ nhất cho rằng đây là một môi trường đầy tiềm năng: đúng:

Bởi ở đây chưa ai đi giấy cả. Có thể là do chưa ai bán cho họ, chứ không phải do họ không muốn đi, hơn nữa nếu hãng mở thị trường ở đây sẽ ngay lập tức chiếm

được một thị phần không nhỏ, và doanh thu chắc chắn sẽ tăng, vậy tại sao lại không đầu tư. Họ không đi giày có thể do nguyên nhân kinh tế, do họ không đủ tiền mua, như vậy hãng sẽ phải sản xuất các mặt hàng với những chất liệu có thể bán với giá thành hạ hơn để chiếm lĩnh thị trường, sau đó chung ta sẽ tăng giá dần. Hoặc đầu tiên hãng sẽ hướng tới đối tượng khách hàng chính không phải là dân bản địa, mà là những khách du lịch hay những người nước ngoài làm việc tại đây, (bởi những người này đã quen đi giày) hay những người chuẩn bị ra nước ngoài. Hơn nữa, trong xu thế toàn cầu hoá, các quốc gia không thể đứng ngoài sự phát triển chung của thế giới, họ không chỉ gìn giữ những bản sắc riêng của dân tộc họ, mà còn phải biết hoà nhập với nền văn hoá thế giới, do đó họ không thể cứ giữ mãi truyền thống không đi giày được, họ sẽ phải thay đổi điều này. Nếu nguyên nhân do điều kiện thời tiết, hãng hoàn toàn có thể chỉnh sửa thiết kế cho phù hợp với thời tiết nơi đây. Ngoài ra nếu cứ tiếp tục đầu tư vào các thị trường khác, tới một lúc các thị trường này cũng sẽ bão hoà, như vậy chúng ta sẽ tiếp tục phải đi tìm các thị trường mới, điều này sẽ gây tổn thất cho hãng. Do đó đây vẫn là một thị trường đầy tiềm năng mà hãng nên khai thác.

Còn chuyên gia thứ hai cho rằng vì không ai đi giày biết đâu lại là do tập quán hay tôn giáo của họ, đã là tập quán, tôn giáo thì rất khó thay đổi, tuy nhiên trong xu thế toàn cầu hoá thì không một quốc gia nào có thể tồn tại độc lập, đóng cửa, giữ văn hoá lạc hậu như vậy được.

Câu 2: Nếu là giám đốc của hãng giày trên

Những thông tin mà hai chuyên gia trên mang lại chưa đầy đủ. Nếu là giám đốc của hãng giày trên, trước hết tôi sẽ cho tìm hiểu một số thị trường tiềm năng hơn, đồng thời tiếp tục phân tích thị trường Châu Phi kia, kiểm tra xem đâu là nguyên nhân chính dẫn tới việc họ không đi giày. Thu thập những thông tin về hoạt động của các đối thủ kinh doanh. Sau đó sẽ cân nhắc các giải pháp để đưa ra một phương án tốt nhất, phải quyết định xem công ty đang ở giai đoạn phát triển nào có thể chấp nhận chịu rủi ro hay không, bởi sự phát triển thị trường mới đòi hỏi phải có sự đầu tư không nhỏ, nếu đầu tư không mang lại lợi nhuận chắc chắn sẽ gây thiệt hại cho công ty. Là một nhà

quản trị phải chú ý tới tất cả những yếu tố ảnh hưởng tới khả năng phát triển của thị trường như có ai bán chưa, người tiêu dùng ở đó có khả năng mua không, tập quán của họ như thế nào, thói quen tiêu dùng của họ ra sao...? .

Câu 3: Giá trị của thông tin

Thông tin là một thứ không thể thiếu trong kinh doanh, những ai không có thông tin kịp thời và chính xác sẽ thất bại trong quá trình kinh doanh. Bởi trong quá trình kinh doanh, nhà quản trị cần ra những quyết định cho sự phát triển của doanh nghiệp, bán gì? ở đâu? Cho ai? chất lượng như thế nào? nếu thông tin không có hay không nắm được chính xác thì chắc chắn những quyết định sẽ không chính xác, gây tổn thất cho doanh nghiệp.

BÀI 6: GIÁ TRỊ CỦA THÔNG TIN

Phillip A.Mos là chủ một công ty gia công thực phẩm ở Mỹ. Một hôm, ông đọc báo và một bản tin ngắn với mấy chục chữ nói về bệnh dịch gia súc đang lan tràn ở Mêhico đã thu hút sự chú ý của ông. A.Mos lập tức nghĩ: nếu thực sự Mêhico đang có dịch bệnh thì nhất định dịch bệnh đó phải từ bang California và bang Texas vùng biên giới nước Mỹ tràn vào (bởi Mêhico chỉ nhập khẩu thịt gia súc từ hai bang này). Và hai bang này cũng là nguồn cung cấp thịt chủ yếu cho toàn nước Mỹ. Nếu ở California và bang Texas thực sự xảy ra bệnh dịch, nhất định thị trường cung ứng thịt sẽ căng thẳng, giá thịt sẽ tăng vọt.

Để chắc chắn, A.Mos cho nhân viên tới Mêhico thăm dò tình hình. Người của ông mấy hôm sau báo về, xác nhận đúng là ở đó bệnh dịch đang hoành hành. Sau đó A.Mos lại tiếp tục cho nhân viên theo dõi các công ty chuyên nhập khẩu và gia công gia súc, thì được biết hầu hết những công ty lớn đều hạn chế hoặc tạm dừng nhập khẩu và chế biến thịt gia súc. Khác với những doanh nghiệp né tránh “con đường xấu”, A.Mos lập tức thu gom tiền rồi tới bang California và bang Texas mua bò và lợn sống, mau chóng vận chuyển sang vùng Đông nước Mỹ để tích trữ.

Quả không ngoài sự tính toán, sau đó ít lâu, bệnh dịch nhanh chóng tràn sang các bang lân cận ở phía Tây nước Mỹ. Chính phủ Mỹ hạ lệnh nghiêm cấm vận chuyển

thực phẩm gia súc từ các bang này sang nơi khác, nhất là cấm vận chuyển sang vùng phía Đông nước Mỹ. Ngay lập tức mặt hàng thực phẩm thịt trên toàn nước Mỹ trở nên khan hiếm, giá thịt tăng cao chóng mặt. Tới lúc đó, A.Mos cho làm sổ thịt gia súc tích trữ và tung ra thị trường. Chỉ trong mấy tháng ngắn ngủi, ông đã kiếm cho mình một khoản tiền khổng lồ lên tới 9 triệu đô la.

Câu hỏi:

Câu 1: *Anh (chị) rút ra được điều gì từ cách nắm bắt và xử lý thông tin của A.Mos?*

Câu 2: *Anh (chị) hãy đánh giá về giá trị của thông tin đối với việc ra quyết định ?*

Trả lời

Câu 1: Bài học từ Phillip A.Mos

Thông tin được coi là đối tượng lao động của nhà quản trị. Nó giúp nhà quản trị nắm bắt tình hình từ đó đưa ra các quyết định đúng đắn và kịp thời. Trong tình huống này ta có thể thấy Phillip Amos đã nắm bắt và xử lý thông tin nhanh chóng, kịp thời và chính xác.

Thứ nhất ta học được ở Phillip khả năng nắm bắt và xử lý thông tin nhanh nhạy. Chỉ từ một mẩu tin nhỏ trên báo nói về tình hình bệnh dịch ở Mêhico ông lập tức nghĩ tới thị trường thực phẩm ở Mĩ, là thị trường mà công ty ông đang tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Cụ thể hơn, nếu bệnh dịch lan tràn thì mặt hàng thịt sẽ trở lên khan hiếm, và để ngăn chặn dịch bệnh chính phủ sẽ nghiêm cấm vận chuyển gia súc... Tất cả những điều đó sẽ làm giá thịt tăng vọt và ông cho rằng đây là cơ hội tốt cho công ty của mình.

Điều quan trọng thứ hai chúng ta có thể rút ra được từ câu chuyện này đó là kiểm định tính chính xác của thông tin trước khi sử dụng. Đây là việc đầu tiên mà Phillip làm sau khi có thông tin và nhận thấy đó là một cơ hội tốt cho mình. Philip đã cho nhân viên tới Mêhico thăm dò tình hình để kiểm định chắc chắn nguồn thông tin

trên. Không những thế, sau khi đã có thông tin chính xác về tình hình dịch bệnh, Phillip còn cho nhân viên theo dõi các công ty khác là đối thủ cạnh tranh của mình để từ đó đưa ra chiến lược hành động với bước đi đúng đắn nhất. Ông nhận thấy đây là một cơ hội, trong khi các công ty khác đều né tránh cơ hội này thì ông đã mạnh dạn chớp thời cơ. Phillip gom tiền mua bò, lợn sống vận chuyển sang vùng Đông nước Mỹ để tích trữ và tung số hàng này ra thị trường khi giá đã tăng cao thịt gia súc trở lên khan hiếm và giá đã tăng cao. Chiến lược đúng đắn này cuối cùng đã mang lại cho công ty ông một khoản tiền lãi lên tới 9 triệu đôla.

Như vậy Phillip Amos đã thành công trong chiến lược kinh doanh này. Đó là nhờ khả năng nắm bắt và xử lý thông tin nhanh nhạy cùng những bước đi đúng đắn. Chỉ từ một mẩu tin nhỏ, ông đã không bỏ sót mà suy đoán, tìm tòi cơ hội cho doanh nghiệp của mình. Ông nhận thấy đó là cơ hội tốt nhưng không hề vội vàng mà cử nhân viên đi xác minh lại nguồn thông tin đó, trước khi lấy làm căn cứ ra quyết định quản trị. Có thể nói, Ámos đã biết tận dụng được nguồn thông tin mà mình có một cách đầy đủ nhất. Điều đó chứng tỏ việc nắm bắt và xử lý thông tin là tối cần thiết đối với các nhà quản trị khi ra quyết định, trong đó yếu tố chất lượng của thông tin là điều quan trọng làm cho thông tin thực sự có giá trị.

Câu 2 : Đánh giá về giá trị của thông tin

Từ câu chuyện kinh doanh của Phillip Amos ta có thể thấy thông tin có chất lượng, kịp thời, thích hợp... là rất có giá trị và giữ vai trò to lớn trong việc đưa ra các quyết định quản trị. Việc ra quyết định quản trị gắn chặt với yếu tố thông tin, từ thu thập thông tin đến xử lý, phân tích, truyền đạt thông tin quản trị. Thông tin là cơ sở khoa học để quyết định.

Thông tin cung cấp các dữ liệu cần thiết liên quan đến hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Chẳng hạn như: thông tin về nhân sự, tình hình tài chính, về các chính sách, quy định của pháp luật liên quan đến hoạt động của tổ chức...

Thông tin giúp nhận dạng cơ hội, nguy cơ từ sự thay đổi của môi trường tác động đến hoạt động quản trị. Chẳng hạn trong trường hợp của Phillip Amos nhờ nắm

bắt kịp thời thông tin về sự thay đổi của môi trường mà Phillip đã ra quyết định đúng đắn mang lại lợi nhuận không nhỏ cho công ty.

Thông tin còn giúp các nhà quản trị xây dựng, lựa chọn phương án tối ưu để giải quyết các vấn đề nảy sinh.

Nói tóm lại, nguồn thông tin kịp thời, đầy đủ, thích hợp và có chất lượng là nhân tố vô giá, không thể thiếu được trong quá trình ra quyết định quản trị.

CHƯƠNG IV : CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Bài 7: Hướng đi nào cho công ty Minh Hoa

Minh Hoa là một công ty may mặc có uy tín trên thị trường, sản phẩm áo sơ mi nam của công ty nhiều năm liền được bình chọn "top ten". Tuy nhiên thời gian gần đây tình hình kinh doanh của MH có vẻ chững lại. Việc khảo sát thị trường cho thấy hai luồng ý kiến như sau :

- Khách hàng tại thành phố lớn cho rằng áo của MH không phải là "*hàng hiệu*", không tạo được phong cách riêng cho người mặc
- Khách hàng ở các tỉnh lại cho rằng giá của sản phẩm hơi cao

Từ kết quả khảo sát này, bộ phận tiếp thị đã đề nghị Ban giám đốc ký hợp đồng mua quyền sử dụng thương hiệu tại Việt Nam của một hãng thời trang Mỹ nổi tiếng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng thành phố. Trong khi đó, bộ phận sản xuất lại đề nghị đầu tư mua thêm trang thiết bị để nâng cao năng suất và giảm giá thành, đẩy mạnh thị phần khách hàng ở các tỉnh.

Câu hỏi :

Câu 1: *Vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải là vấn đề gì?*

Câu 2: *Nếu anh (chị) là giám đốc công ty, anh (chị) sẽ hoạch định chiến lược phát triển của mình trong thời gian tới như thế nào?*

Câu 3: *Anh (chị) sẽ ủng hộ phương án của bộ phận tiếp thị hay bộ phận sản xuất?*

Bất kì một nhà quản trị nào cũng cần phải thực hiện công tác hoạch định. Hoạch định là chức năng khởi đầu và căn bản nhất trong các chức năng quản trị đối với mọi cấp quản trị, và là cơ sở của các chức năng quản trị khác. Hoạch định là một quá trình liên quan đến tư duy và ý chí của con người, bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu, định rõ chiến lược, chính sách, thủ tục, quy tắc, các kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu.

Câu 1: Vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải

Minh Hoa là một công ty may mặc có uy tín trên thị trường, sản phẩm áo sơ mi nam của công ty nhiều năm liền được bình chọn “top ten”. Nhưng thời gian gần đây tình hình kinh doanh của Minh Hoa có vẻ chững lại, việc khảo sát thị trường cho thấy hai luồng ý kiến như sau:

1 Khách hàng tại thành phố lớn cho rằng áo của Minh Hoa không phải là “hàng hiệu”, không tạo được phong cách riêng cho người mặc.

1 Nhưng khách hàng ở các tỉnh lại cho rằng giá của sản phẩm hơi cao.

Như vậy vấn đề mà công ty Minh Hoa gặp phải là: chưa xác định được sứ mạng và mục tiêu của công ty. Sứ mạng thể hiện thiên hướng hoạt động hoặc lý do tồn tại của tổ chức (tổ chức tồn tại để làm gì? Thực hiện các hoạt động kinh doanh nào?). Mục đích là đích (kết quả tương lai) mà nhà quản trị mong muốn đạt được. Vậy ban giám đốc công ty Minh Hoa xác định khách hàng mục tiêu là ai? Là khách hàng tại thành phố lớn hay khách hàng ở các tỉnh? Mục tiêu của công ty Minh Hoa là gì? Là lợi nhuận hay uy tín? Chính vì không xác định được tập khách hàng mục tiêu mà Minh Hoa không hoạch định được chiến lược để phát triển công ty.

Câu 2 : Nếu là giám đốc công ty

Nếu là giám đốc công ty Minh Hoa, trước tiên tôi phải xác định xem khách hàng mục tiêu của công ty là ai? Sẽ phân phối sản phẩm công ty ở đâu?

Nếu khách hàng của công ty Minh Hoa là những người có thu nhập cao, ưa chuộng hàng hiệu thì sản phẩm của công ty sẽ phân phối ở các thành phố lớn là chủ yếu và một ít ở các tỉnh có tình hình phát triển về kinh tế khá. Sản phẩm của công ty Minh Hoa sẽ được bán ở các cửa hàng, siêu thị. Công ty Minh Hoa có thể làm theo đề nghị của bộ phận tiếp thị là mua quyền sử dụng thương hiệu của một hãng thời trang Mỹ nổi tiếng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng thành phố.

Nếu khách hàng của công ty Minh Hoa là người có thu nhập trung bình và thấp, thì sản phẩm của công ty sẽ phân phối trên cả nước vì ở các thành phố lớn vẫn có người có thu nhập trung bình và thấp. Sản phẩm của công ty vẫn sẽ được bán ở các

chợ, công ty có thể mua thêm trang thiết bị để nâng cao năng suất và giảm giá thành sản phẩm.

Câu 3:

Nhưng với tình hình hiện nay của công ty Minh Hoa tôi sẽ ủng hộ phương án của bộ phận tiếp thị. Vì công ty Minh Hoa là một công ty có uy tín trên thị trường, sản phẩm áo sơ mi nam của công ty nhiều năm liền được bình chọn là “top ten”. Như vậy công ty Minh Hoa đã tạo được thương hiệu trên thị trường may mặc. Nếu theo đề nghị của bộ phận sản xuất là đầu tư mua thêm trang thiết bị để nâng cao năng suất và giảm giá thành thì sẽ làm giảm uy tín của công ty vì ai cũng có thể mua được sản phẩm của công ty, trong khi đó khách hàng ở các tỉnh chỉ cho rằng giá của sản phẩm hơi cao chứ không phải là giá cao hay giá quá cao đến nỗi họ không thể mua được. Chỉ với giá hơi cao mà họ có thể được mặc trên mình bộ quần áo của công ty có uy tín trên thị trường may mặc thì tôi thấy rằng họ sẵn sàng bỏ thêm tiền để mua. Thêm vào đó công ty Minh Hoa là công ty nhiều năm liền được bình chọn “top ten”, đây là danh hiệu do người tiêu dùng bình chọn nên nhận định trên là có cơ sở.

Để đáp ứng xu hướng ưa chuộng “hàng hiệu” của khách hàng tại thành phố lớn, theo đề nghị của bộ phận tiếp thị, công ty Minh Hoa ký kết hợp đồng mua quyền sử dụng thương hiệu tại Việt Nam của một hãng thời trang Mỹ nổi tiếng. Công ty sẽ đào tạo và tuyển dụng đội ngũ nhân viên thiết kế, để tạo ra những mẫu mới phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng, đồng thời thành lập đội ngũ nhân viên tư vấn khách hàng về phong cách ăn mặc sao cho phù hợp với ngoại hình, cá tính của từng khách hàng khi họ có nhu cầu.

Bài 8: Samsung Vina-con đường dẫn đến thành công

Cũng như nhiều doanh nghiệp nước ngoài khác, năm 1996 ngay khi đặt chân vào VN, Samsung đã tự đặt cho mình mục tiêu dẫn đầu thị trường cả về thị phần, sản phẩm, lẫn đăng cấp thương hiệu. Nhưng vào thời điểm đó, hàng điện tử của Nhật Bản đang chiếm lĩnh thị trường Việt Nam, việc thuyết phục được người tiêu dùng chấp nhận sản phẩm của mình là thách thức đầu tiên mà Samsung Vina phải vượt qua. Càng

khó hơn khi bấy giờ trong mắt người Việt Nam sản phẩm Nhật Bản mới là số một về chất lượng còn sản phẩm Hàn Quốc chủ yếu dành cho người ít tiền, trong khi Samsung Vina lại không muốn tự hạ thấp giá trị của mình bằng cách bán sản phẩm với giá thấp hơn sản phẩm của Nhật Bản.

Ba năm đầu là một giai đoạn rất khó khăn của công ty. Vấn đề chất lượng tự công ty có thể giải quyết thông qua các giải pháp công nghệ kỹ thuật và quản lý, nhưng làm sao để cho người tiêu dùng tin và chấp nhận sản phẩm thì không đơn giản. Ông Sang Youl Eom, Tổng giám đốc Samsung Vina kể lại: *“khi đó chúng tôi đã thảo luận và quyết định đề nghị công ty mẹ ở Hàn Quốc không đưa vào Việt Nam những sản phẩm cũ, dù giá rẻ, mà chỉ chuyển giao những mẫu mới nhất và phù hợp với thị hiếu người Việt Nam.”* Trong khi đó, để cạnh tranh về giá, nhiều công ty chỉ đưa vào Việt Nam những sản phẩm đã xuất hiện ở Thái Lan, Malaysia trước đó 3,4 năm. Những đề xuất của ông Eom đã giúp Samsung Vina luôn có những sản phẩm được thiết kế đẹp, tích hợp những công nghệ và tính năng mới để giới thiệu trên thị trường, nhờ đó thu hút được sự chú ý của khách hàng.

Tập trung nghiên cứu về nhu cầu khách hàng, cách đây 8 năm công ty nhận thấy rằng mỗi gia đình VN hường chỉ có 1 chiếc tivi màu, nó phục vụ nhiều thế hệ trong gia đình, thậm chí cho cả hàng xóm láng giềng, vì thế họ cần những chiếc tivi có bộ loa công suất lớn. Samsung Vina đã sản xuất và tung ra thị trường dòng tivi Super Horn với loa có công suất gấp 5 lần tivi thông thường. Sản phẩm này nhanh chóng thành công và tạo ra bước ngoặt, đưa tivi Samsung trở thành một trong những thương hiệu dẫn đầu về thị phần ở VN. Đến năm 2005 Samsung Vina sản xuất và tiêu thụ 1,5 triệu sản phẩm các loại với tổng doanh thu 317 triệu \$ (trong đó xuất khẩu 63 triệu \$) tăng 35 lần so với năm 1996.

Câu hỏi:

Câu 1: *Anh (chị) chỉ ra mục tiêu và chiến lược, chiến thuật, của Samsung Vina thông qua bài viết trên.*

Câu 2: Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác hoạch định của Samsung Vina?

Trả lời

Câu 1:

Tất cả những nhà quản trị đều làm công việc hoạch định để lựa chọn sứ mạng và mục tiêu của tổ chức cùng những chiến lược để thực hiện những mục tiêu đã đề ra. Với việc xác định những mục tiêu của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trên cơ sở mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hoạch định là việc xác định rõ công việc phải làm (tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) và tiến hành thực hiện, cách thức thực hiện và các nguồn lực cần huy động thực hiện mục tiêu. Hoạch định của quản trị là vạch rõ con đường để đi tới mục tiêu.

Samsung Vina đặt ra mục tiêu mở rộng thị phần, dẫn đầu thị trường cả về thị phần, sản phẩm lẫn đẳng cấp, thương hiệu. Chính vì vậy công ty đã vạch ra cho mình chiến lược, chiến thuật rõ ràng để thực hiện mục tiêu này.

Ông Sung Youl Eom-tổng giám đốc Samsung Vina đã hoạch định chiến lược chỉ chuyển giao những mẫu mới nhất và phù hợp với thị hiếu người Việt Nam, mà không đưa vào những sản phẩm cũ, giá rẻ để phù hợp với mục tiêu công ty đặt ra là dẫn đầu thị trường cả về thị phần, sản phẩm lẫn đẳng cấp, thương hiệu. Chất lượng tốt, mẫu mã đẹp, giá cả phù hợp sẽ tạo nên đẳng cấp thương hiệu cho Samsung Vina. Từ hoạch định chiến lược này, công ty đã hoạch định ra chiến thuật cụ thể: Samsung Vina tung vào thị trường những sản phẩm thiết kế đẹp, tích hợp những công nghệ và tính năng mới. Chính điều này đã thu hút được sự chú ý của khách hàng người Việt Nam. Từ hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp, công ty Samsung Vina tập trung nghiên cứu thị hiếu khách hàng và đưa ra hoạch định tác nghiệp: đưa ra thị trường dòng tivi Super Horn với loa có công suất gấp 5 lần tivi thông thường để đáp ứng nhu cầu về những chiếc tivi có bộ loa công suất lớn.

2. Công tác hoạch định của Samsung Vina được thực hiện tuần tự theo các bước một cách rõ ràng.

Đầu tiên công ty xác định cho mình một sứ mạng và mục tiêu cần đạt tới đó là mở rộng thị phần, dẫn đầu thị trường cả về thị phần, sản phẩm lẫn đẳng cấp, thương hiệu.

Để đạt được mục tiêu đề ra công ty đã nghiên cứu thị trường Việt Nam-một thị trường mà có quan niệm rằng hàng Nhật Bản mới có chất lượng cao, còn hàng Hàn Quốc chỉ dành cho người ít tiền. Vì vậy công ty Samsung Vina quyết định đề ra chiến lược đưa vào Việt Nam những sản phẩm mới nhất và phù hợp nhất với thị hiếu người Việt Nam để tạo nên sự đột phá và thay đổi cách suy nghĩ của người dân Việt Nam về sản phẩm Hàn Quốc. Có sẵn trong tay công nghệ kỹ thuật, công ty Samsung Vina luôn có những sản phẩm được thiết kế đẹp, tích hợp những công nghệ tính năng mới để giới thiệu trên thị trường, nhờ đó thu hút sự chú ý của khách hàng, tạo lòng tin và chấp nhận sản phẩm. Công ty đã đưa ra những chiến lược, chiến thuật hợp lý vì nếu tung vào thị trường Việt Nam những sản phẩm đã xuất hiện ở Thái Lan, Malaysia trước đó 3, 4 năm như nhiều công ty để cạnh tranh về giá thì sẽ không thu hút được nhiều sự chú ý của khách hàng Việt Nam. Vì kinh tế Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ, thu nhập của người dân đã tăng lên, giới trẻ Việt Nam được tiếp cận nhiều với khoa học công nghệ, thông tin thị trường và đặc biệt có xu hướng chạy theo một nên cạnh tranh về giá không còn hợp lý nữa mà phải cạnh tranh về tính năng, mẫu mã. Công ty Samsung Vina đã tìm ra hướng đi đúng đắn cho mình và đã xâm nhập thị trường Việt Nam thành công. Tiếp đó là việc tung ra thị trường dòng tivi Super Horn với loa có công suất gấp 5 lần tivi thông thường. Chính sản phẩm này đã tạo ra bước ngoặt và đưa tivi Samsung trở thành một trong những thương hiệu dẫn đầu về thị phần Việt Nam.

Như vậy nhờ công tác hoạch định tốt mà Samsung Vina tìm ra con đường đi phù hợp ở thị trường Việt Nam và đạt được mục tiêu đề ra.

CHƯƠNG V : CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Bài 9: Công ty quần áo may sẵn

“Tôi sẽ không có bất kỳ sơ đồ tổ chức hay mô tả cương vị công tác dưới bất kỳ hình thức nào ở cái công ty này”, ông Minh vị chủ tịch và là người sáng lập công ty quần áo may sẵn, nhà sản xuất complê may sẵn và áo khoác thể thao cho nam giới đã tuyên bố như vậy. “Chúng ta là một công ty thành đạt và đang phát triển nơi tôi muốn tất cả mọi người quản lý và nhân viên của chúng ta đều cảm thấy họ là những người cùng một đội ngũ. Sơ đồ tổ chức và bản mô tả công việc chính là cách làm cho mọi người cảm thấy họ có cương vị riêng – mỗi ô trong sơ đồ – và vì thế chỉ muốn khư khư giữ lấy. Tôi không muốn bất kỳ người nào với ý nghĩa như vậy! Chúng ta đã trưởng thành từ một công ty nhỏ với doanh thu hàng năm vài trăm triệu đồng đến nay trở thành một công ty lớn với doanh thu hàng năm vài chục tỷ đồng chính là vì tất cả chúng ta đã hoà hợp ăn ý với nhau và đã mạnh dần nhờ mẫu tốt và chi phí thấp. Chúng ta không cần phải là General Motors với sơ đồ tổ chức rắc rối của họ, và tôi không bao giờ muốn chúng ta như vậy”.

Khi bàn luận về ý kiến của vị chủ tịch về sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác vào một bữa ăn trưa, ông Hùng kế toán trưởng công ty đã ra sức bảo vệ vị chủ tịch và nhấn mạnh rằng hành động theo tinh thần đồng đội thực sự chính là cốt lõi của sự thành công. Tuy nhiên cô Lan, phụ trách sản xuất thì cho rằng “quan điểm của vị chủ tịch là sai lầm không thể chấp nhận được”. Cô Lan nói : “Sự thật là tôi không thể điều hành nổi công việc của tôi nếu không có sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác, tôi phải dấu nó trong ngăn bàn của tôi, chỗ mà ông Minh không sao tìm được”

CÂU HỎI :

Câu 1 : *Anh (chị) đánh giá như thế nào về quan điểm của ông Minh và cô Lan?*

Câu 2 : *Ưu nhược điểm của cơ cấu tổ chức? Khắc phục các nhược điểm như thế nào?*

Bài 10: Thay đổi cơ cấu tổ chức – Bài toán hiệu quả

Năm 2003 Bibica gặp phải sự cố tài chính do quản lý ko hiệu quả. Trước áp lực của các cổ đông và dư luận, ban lãnh đạo cty một mặt tìm cách giải quyết khủng hoảng, mặt khác quyết tâm rũ bỏ cách quản lý rời rạc. Cty quyết định đầu tư xây dựng quy trình mang tính chuẩn mực nhằm tăng hiệu quả kinh doanh và quản lý. Bibica đã cải tổ toàn bộ hệ thống thông tin gồm email, website, COS (Company Operation System – Văn phòng điện tử) và ERP (Enterprise Resource Planning- Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp) với tổng vốn đầu tư trên 2 tỷ đồng. Bibica đã điều chỉnh cơ cấu tổ chức (bỏ cơ chế phó giám đốc), xây dựng ban lãnh đạo gồm tổng giám đốc điều hành và các giám đốc các khối (nhân sự, tài chính, kỹ thuật, sản xuất, bán hàng...) cho phù hợp với hệ thống thông tin mà cty đầu tư.

Thời gian đầu triển khai, tỷ lệ sai số của nhân viên ứng dụng hệ thống mới rất cao, gần 10%. Công ty vẫn kiên quyết thực hiện. Nhân viên vốn quen với hệ thống cũ bắt đầu phản ứng. Có trường hợp nhân viên vẫn làm theo hệ thống cũ để bán hàng sau đó mới nhập số liệu theo hệ thống mới. Lãnh đạo công ty không chấp nhận cách làm này, bắt buộc nhân viên phải thực hiện trên hệ thống mới. Nhân viên nào sợ hệ thống mới không chuẩn mực thì phải lấy số liệu trên hệ thống mới nhập vào hệ thống cũ để báo cáo chứ không được làm ngược lại. Công ty sẵn sàng bố trí thêm nhân sự để nhập số liệu. Sau một thời gian, nhân viên đã quen với cách làm mới và công ty đã đưa hệ thống lên mạng. Việc tổ chức và quản lý hoạt động theo ERP đã giúp doanh nghiệp kiểm soát được tình hình hoạt động kinh doanh, đưa ra các báo cáo chính xác, cung cấp báo cáo tài chính tin cậy cho cổ đông.

Việc liên kết thông tin chặt chẽ giữa các bộ phận giúp cho doanh nghiệp nắm rõ con số nguyên vật liệu cần trong từng giai đoạn sản xuất, khả năng đáp ứng về số lượng và thời gian cho mỗi đơn hàng...Từ đó có thể đưa ra các quyết định chính xác kịp thời về sản xuất, quản lý dòng tiền, giảm thiểu khả năng chậm trễ hạn đơn hàng, lập kế hoạch mua hàng theo từng nhu cầu sản xuất.....

Từ chỗ khủng hoảng tài chính, kinh doanh thua lỗ, nhờ vào giải pháp điều chỉnh cơ cấu tổ chức, sắp xếp nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển công nghệ thông tin đã giúp Bibica ko những đứng vững mà liên tục phát triển với hai nhà máy sản xuất, 4 chi nhánh, hơn 100 đại lý phân phối, doanh thu 290 tỷ đồng (năm 2005) doanh nghiệp đã trở thành 1 trong 21 thương hiệu nổi tiếng Việt Nam (do Bộ Văn Hóa Thông Tin công nhân năm 2004) và được vinh dự nhận giải thưởng Sao Khuê 2006.

Câu hỏi:

Câu 1: *Anh (chị) có nhận xét gì về chức năng tổ chức ở công ty Bibica?*

Câu 2: *Theo anh (chị) bài học có thể rút ra qua tình huống này là gì ?*

Trả lời

Câu1:

Trong bài này có hai ý kiến trái ngược nhau, đó là ý kiến của ông Minh và ý kiến của cô Lan. Nhưng theo tôi thì ý kiến của cô Lan có lý hơn bởi vì chúng ta có thể thấy rằng là việc tổ chức rất cần thiết cho mọi hoạt động của tổ chức.

Chúng ta đã biết rằng công tác tổ chức tạo “nền móng” cho hoạt động của tổ chức nói chung và cho hoạt động quản trị nói riêng, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức đặc biệt là nguồn nhân lực và cơ sở vật chất kỹ thuật, tạo ra văn hóa tổ chức... như vậy thì không thể phủ nhận sự có ích của việc tổ chức. Đối với ông Minh thì theo tôi điều này chỉ đúng trong vài trường hợp với những điều kiện cụ thể, ví dụ như trình độ của người quản trị quá giỏi khả năng quản trị của ông ta rất tốt với quy mô công ty còn nhỏ hẹp...thì họ có thể không cần đến bản “sơ đồ mô tả công việc” mà họ vẫn làm tốt công tác lãnh đạo. Ở đây, trong bài cũng có nói rằng công ty may sẵn quần áo này đang trên đà phát triển, do vậy ông Minh không cần bản “sơ đồ tổ chức” ông Minh vẫn làm tốt nhưng khi công ty của ông Minh đã phát triển với quy mô lớn hơn, rộng hơn thì tôi nghĩ rằng nếu không có “sơ đồ mô tả công việc” thì hoạt động quản trị của ông Minh sẽ không đạt hiệu quả. Ông Minh có nêu là “chúng ta đã trưởng thành từ một công ty nhỏ với doanh thu hàng năm vài trăm triệu đồng đến nay trở

thành một công ty lớn với doanh thu hằng năm vài chục tỷ đồng chính là tất cả chúng ta đã hòa hợp ăn ý với nhau” nhưng ông Minh đâu có biết rằng thành công đó có sự đóng góp của “sơ đồ tổ chức và sơ đồ mô tả công việc” của chị Lan. Chị Lan đã dùng chúng trong suốt quá trình làm việc của mình.

Như vậy chúng ta hãy có suy nghĩ lại về “sơ đồ tổ chức” và “sơ đồ mô tả công việc” thực sự là chúng rất cần thiết cho công tác quản trị của những nhà quản trị các cấp.

Câu2:

Tuy rằng là cơ cấu tổ chức có nhiều cái lợi cho nhà quản trị nhưng không thể không có những nhược điểm mà chúng ta cần khắc phục. Hiện nay có rất nhiều mô hình cơ cấu tổ chức để chúng ta lựa chọn và cũng tùy từng cầu trúc với mô hình công ty mà chúng ta có những khắc phục khác nhau. Sau đây là một số mô hình cơ bản:

Cấu trúc tổ chức đơn giản

- ưu điểm: gọn nhẹ, linh hoạt

Chi phí quản lý thấp

Kiểm soát và điều chỉnh dễ dàng

- nhược điểm: mỗi nhà quản trị phải làm nhiều công việc, tình trạng quá tải đối với cấp quản trị

Cấu trúc tổ chức chức năng:

- ưu điểm: phản ánh logic chức năng

tuân thủ nguyên tắc chuyên môn hóa công việc

đơn giản hóa công việc đào tạo và huấn luyện nhân sự

nêu bật vai trò của các chức năng chủ yếu

dễ kiểm soát

- nhược điểm: chỉ có cấp quản trị cao nhất mới có trách nhiệm về lợi nhuận

Tầm nhìn bị hạn chế

Tính phối hợp kém giữa các bộ phận chức năng

Tính hệ thống bị suy giảm

Kém linh hoạt

Cấu trúc tổ chức theo sản phẩm

- ưu điểm: hướng sự chú ý và nỗ lực vào tuyến sản phẩm
 - Trách nhiệm lợi nhuận thuộc các nhà quản trị cấp dưới
 - Phối hợp tốt giữa các bộ phận
 - Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị
 - Linh hoạt
- nhược điểm: cần nhiều nhà quản trị tổng hợp
 - Công việc có thể bị trùng lặp
 - Khó kiểm soát
 - Cạnh tranh nội bộ về nguồn lực

Cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý

- ưu điểm: chú ý đến những đặc điểm của thị trường địa phương
 - Tận dụng tốt các lợi thế theo vùng
 - Tiết kiệm thời gian đi lại của nhân viên
 - Quan hệ tốt với các đại diện của địa phương
- nhược điểm: cần nhiều nhà quản trị tổng hợp
 - Phân tán nguồn lực
 - Công việc có thể bị trùng lặp
 - Khó kiểm soát

Cấu trúc tổ chức định hướng theo khách hàng

- ưu điểm: Tạo sự hiểu biết khách hàng tốt hơn
Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị
- nhược điểm: Cần nhiều nhà quản trị tổng hợp
Công việc có thể bị trùng lặp
Khó kiểm soát
Cạnh tranh nội bộ về nguồn lực

Cấu trúc tổ chức dạng ma trận

- ưu điểm: cho phép tổ chức đạt được đồng thời nhiều mục đích
Trách nhiệm của từng bộ phận được xác định rõ
Phối hợp tốt giữa các bộ phận
Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị
- nhược điểm: tồn tại song song hai tuyến chỉ đạo trực tuyến
Có sự tranh chấp quyền lực giữa các bộ phận

Cấu trúc tổ chức hỗn hợp

- ưu điểm: giải quyết được những tình huống phức tạp
Cho phép chuyên môn hóa một số cấu trúc tổ chức
Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị
- nhược điểm: cấu trúc này phức tạp
Quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể bị trùng lặp.
Khó kiểm soát

Tóm lại tùy vào mô hình, quy mô của doanh nghiệp mà nhà quản trị nên chọn những “cấu trúc tổ chức” phù hợp nhất.

Câu 1: Nhận xét về chức năng tổ chức của công ty bibica.

Công ty bibica đã gặp phải sự cố do quản lý không hiệu quả. Mà phần lớn vấn đề khó khăn phức tạp trong công tác quản trị phải được xem xét giải quyết hiệu quả bắt đầu từ những nhược điểm của công tác tổ chức. Chính vì nắm bắt được một cách kịp thời điểm yếu của mình ở khâu tổ chức nên bibica đã quyết tâm rũ bỏ cách quản lý rời rạc. Trước tiên bibica đã sửa đổi hệ thống thông tin gồm email, website, COC, ERP điều này cũng quan trọng trong việc làm nên sự thành công của chiến lược phát triển của công ty. Đồng thời Bibica cũng đã điều chỉnh cơ cấu tổ chức, đó là bỏ cơ chế phó giám đốc và xây dựng ban lãnh đạo gồm tổng giám đốc điều hành và các giám đốc các khối để phù hợp với hệ thống thông tin mà công ty đầu tư. Bibica đã thành công khi áp dụng cấu trúc tổ chức chức năng. Bibica đã chia tổ chức thành các tuyến chức năng, mỗi tuyến là một bộ phận đảm nhận thực hiện một nhiệm vụ nào đó. Mỗi bộ phận này được đặt dưới sự điều hành của các giám đốc các khối như tài chính, kỹ thuật, bán hàng... điều này sẽ giúp Bibica có sự chuyên môn hoá trong công việc, dễ kiểm soát công việc và vai trò của các chức năng chủ yếu sẽ được nêu bật.

Một ưu điểm nữa của Bibica đó là sự dứt khoát và sự quyết tâm trong việc thực hiện chính sách mới. Mặc dù tỉ lệ sai số của nhân viên ứng với hệ thống mới rất cao, và việc có thể phải bổ trí thêm nhân sự để nhập số liệu sẽ làm cho chi phí sản xuất của công ty tăng lên, nhưng sự kiên quyết đã giúp Bibica đứng vững và phát triển.

Vậy có nhận xét chung như sau:

Bibica có một sự thay đổi kịp thời và hợp lý trong việc điều chỉnh và sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của công ty. Điều quan trọng giúp Bibica vượt qua được khó khăn và đi đến thành công, đó là sự kết hợp ăn ý giữa cơ cấu tổ chức và việc cải tổ toàn bộ hệ thống thông tin, chính là tổ chức và quản lý hoạt động theo ERP đã giúp cho công ty kiểm soát được tình hình hoạt động kinh doanh.

Câu 2 : Bài học có thể rút ra qua tình huống này

Phải phát hiện và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức

Cần nắm bắt đâu là điểm mạnh, đâu là điểm yếu để có thể làm nổi bật vai trò của các chức năng.

Khi gặp sự cố trong hoạt động kinh doanh cần phải xác định chính xác khó khăn cũng như nhược điểm (hạn chế) ở khâu nào, để có chiến lược phát triển phù hợp với tình hình lúc đó, phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp. Ở mỗi tình huống phải có một cách giải quyết riêng không nên áp dụng một cách máy móc các biện pháp xử lí, vì làm như vậy sẽ thiếu khoa học và không đạt hiệu quả.

CHƯƠNG VI : CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Bài 11 : Ứng xử với nhân viên ở vị trí mới

Xuân mới được bổ nhiệm làm Giám đốc Chi nhánh Miền Nam của Công ty Du lịch Xuyên Việt. Chi nhánh có mười người, gồm một giám đốc phụ trách chung, ba hướng dẫn viên, ba nhân viên kinh doanh, một thư ký văn phòng, một nhân viên kế toán và một nhân viên bảo vệ.

Cho tới ngày được bổ nhiệm, Ngọc đã có 5 năm tổ chức các chương trình du lịch ở một chi nhánh khác của công ty. Hải, một nhân viên trong chi nhánh này, đã từng có triển vọng được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh, rất phẫn nộ khi Ngọc được bổ nhiệm. Anh cho rằng mình hiểu biết về địa bàn nhiều hơn Xuân và có quan hệ tốt với hầu hết các thành viên trong nhóm.

Công ty có một hệ thống đặt chỗ trên mạng và các công việc điều hành thường phải được quyết định rất nhanh. Thêm vào đó, phó giám đốc công ty còn yêu cầu Xuân quan tâm đến việc phát triển những quy trình mới để huấn luyện nhân viên và cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Câu hỏi :

Câu 1 : *Ở vị trí công việc mới, Xuân gặp những khó khăn gì?*

Câu 2 : *Xuân cần ứng xử với các nhân viên của mình và với Hải như thế nào?*

Bài 12 : Bài học từ Tom Sawyer

Các lãnh đạo có thể học được cách uỷ thác công việc thành công khi đọc cuốn tiểu thuyết nổi tiếng của văn hào người Mỹ Mark Twain, Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer, đoạn Tom Sawyer sơn hàng rào. Đoạn này kể về cách Tom uỷ thác công việc cho những cậu bé khác trong thị trấn và cách những việc này được hoàn thành một cách vui vẻ và đầy đủ.

Tom xem qua tất cả công việc mà dì Polly đã giao cho cậu, cậu cảm thấy đó là một gánh nặng và rất buồn. Lúc một vài cậu bé trong thị trấn đi qua, Tom đã nghĩ đến

việc trả tiền để 1 hoặc hai đứa làm hộ, nhưng Tom không có đủ tiền để mua được "một buổi chiều tự do". Sau đó, khi cậu trở về với công việc, một ý nghĩ loé lên trong đầu, thay vì cầu nhau, cậu trở lại làm việc với một thái độ thoải mái và bình tĩnh.

Ngay sau đó, cậu bé Ben Rogers đi ngang qua và bảo với Tom là thật đáng xấu hổ khi cậu không thể đi bơi mà phải làm việc. Tom đáp lại: "ồ, có thể như vậy mà cũng có thể không phải như vậy. Tất cả những điều tớ biết là nó rất phù hợp với Tom Sawyer". Sau vài phút quan sát Tom thích thú với công việc của mình, Ben đề nghị liệu cậu ta có thể sơn thử một ít. Tom nói rằng, có lẽ chỉ một người trong một nghìn người hoặc thậm chí là hai nghìn người mới có thể sơn được hàng rào này theo cách mà di Polly mong muốn.

Tom miễn cưỡng giao lại chổi cho Ben, đổi lấy một cái lỏi táo. Ngay khi đó, có càng nhiều cậu bé đến cùng với Ben sơn hàng rào. Tom ngồi dưới một bóng cây và "chỉ đạo" các hoạt động. Chẳng mấy chốc hàng rào đã khoác lên mình tấm áo mới. Ngày hôm đó, Tom đã học được một bài học quan trọng về hành vi con người khi không có hiểu biết về nó. Để khiến người ta thêm muốn một điều gì đó, điều quan trọng duy nhất là làm cho điều đó trở nên khó đạt được.

Câu hỏi:

Câu 1: *Chúng ta có thể học được gì từ Tom Sawyer về nghệ thuật ủy nhiệm, uỷ thác công việc?*

Câu 2 : *Theo anh (chị) : khi nhà quản trị uỷ nhiệm, uỷ quyền công việc cho cấp dưới có nên ‘ngồi dưới một bóng cây và chỉ đạo các hoạt động’ như Tom hay không ? Tại sao ?*

Câu 1: Qua tình huống trên ta thấy Xuân đang gặp một số khó khăn sau đây:

Thứ nhất: Là một người mới được uỷ nhiệm làm giám đốc chi nhánh Miền Nam của công ty du lịch Xuyên Việt, như vậy Xuân sẽ phải chịu áp lực công việc, những khó khăn trong hoà đồng trong môi trường mới, trong quản lí điều hành công

việc. Hơn nữa, vì là người mới được bổ nhiệm nên Xuân chưa có sự tín nhiệm của nhân viên dưới quyền, những quyết định của Xuân có thể gây ra mâu thuẫn, không gặp thuận lợi trong điều hành công việc.

Thứ hai: Mặt khác, khi mới nhận nhiệm vụ Xuân còn gặp một khó khăn nữa đó là sự phẫn nộ, đố kỵ của Hải. Có thể Xuân có kinh nghiệm 5 năm tổ chức các chương trình nhưng Hải vẫn không chấp nhận, vì Hải có một lợi thế hơn đó là Hải hiểu biết về địa bàn nhiều hơn Xuân. Và Hải cũng đã làm việc ở đây trước, có quan hệ tốt với các thành viên trong nhóm, Hải cho rằng mình là người xứng đáng vào vị trí giám đốc chứ không phải Xuân.

Thứ ba: Tiếp theo đó là áp lực từ công ty lớn, yêu cầu Xuân phải ra những chiến lược phát triển cho chi nhánh, tạo ra những quy trình mới để huấn luyện nhân viên và cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Câu 2 :

Trong tổ chức của Xuân có sự bất đồng và mâu thuẫn, điều này ảnh hưởng đầu tiên tới khả năng hoàn thành công việc, công việc không thể hoàn thành tốt khi mà người trên bảo người dưới không làm hoặc có thái độ chống đối. Chính vì thế, Xuân cần có biện pháp xử lý thật hài hoà các mối quan hệ đồng nghiệp, nhất là quan hệ với Hải, để tạo ra sự thống nhất trong nhóm để công việc có thể hoàn thành tốt nhất.

Về phía nhân viên: Xuân cần quan tâm nhiều hơn đến nhân viên của mình, giao việc đến từng người, động viên, khuyến khích để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Khi người quản trị quan tâm đúng cách đến nhân viên của mình thì sẽ tạo ra sự tín nhiệm của nhân viên đối với mình, họ sẽ hết lòng giúp đỡ mình hoàn thành công việc được giao. Quan tâm tới đời sống của nhân viên cũng là một điều rất quan trọng, Xuân cần nắm rõ tình hình của nhân viên trong nhóm mình (vì trong nhóm Xuân chỉ có 10 người) để từ đó tìm ra cách quan tâm, khuyến khích... Xuân phải chứng tỏ mình là người có năng lực thật sự, đáng để mọi người tín nhiệm, Xuân phải chứng tỏ năng lực của mình thông qua những hành động, việc làm, những phương hướng đúng cho công việc, đi sâu đi sát vào các hoạt động của nhân viên, tạo một không khí thân

thiện trong công ty. Chỉ như vậy Xuân mới có thể tạo được niềm tin và sự ủng hộ của nhân viên dưới quyền. Đồng thời giúp Hải nhận ra được rằng Xuân xứng đáng được bổ nhiệm vào chức vụ này, bằng cách đưa ra những hướng đi phù hợp, thăm dò thị trường tạo một hiểu biết sâu rộng về môi trường mới, hỏi Hải những điều chưa biết hoặc cùng bàn luận về những khó khăn và thuận lợi ở nơi đây, như vậy tạo cho Hải thấy rằng dù Hải không phải là giám đốc của chi nhánh nhưng vẫn là một nhân viên rất giỏi, tạo hứng thú với công việc cho Hải. Làm được như vậy không chỉ cải thiện được quan hệ với Hải, xoá bỏ một phần mâu thuẫn, mà còn có thêm một nhân viên dưới quyền thông thạo và tận tình chia sẻ công việc, giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn khi có những con người tâm huyết và hiểu rõ công việc.

Bài 12: Bài học từ Tom Sawyer

Câu 1 : Bài học về nghệ thuật uỷ thác, uỷ quyền

Qua câu chuyện Tom Sawyer uỷ thác công việc cho những cậu bé trong thị trấn, ta có thể rút ra được bài học về nghệ thuật uỷ nhiệm, uỷ thác như sau:

Để uỷ nhiệm, uỷ thác công việc đạt hiệu quả, nhà quản trị cần phải biết được khả năng của nhân viên nào là phù hợp với nhiệm vụ mình uỷ thác. Cần tin tưởng khả năng của người nhân viên cấp dưới mà mình uỷ thác công việc, đồng thời biết cách khích lệ tinh thần làm việc và tinh thần trách nhiệm của người nhân viên được uỷ thác, làm cho công việc trở nên có giá trị hơn trong mắt của nhân viên cấp dưới.

Làm được như vậy tức là nhà quản trị đã biết cách chia sẻ công việc với cấp dưới. Việc làm này hoàn toàn là có lợi.

Thứ nhất, nó sẽ làm giảm gánh nặng, áp lực về công việc đối với nhà quản trị để họ có thời gian tập trung quan sát một cách tổng thể tiến trình công việc, từ đó đưa ra được hướng đi hợp lý cho công việc đạt hiệu quả tốt.

Thứ hai, nhờ uỷ thác, uỷ quyền mà những người nhân viên cấp dưới sẽ được tiếp xúc dần với công việc, làm quen với những công việc đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao đồng thời kích thích tính tự chủ, sáng tạo của người nhân viên. Trong

trường hợp người lãnh đạo đi vắng, không có mặt tại công ty thì những người cấp dưới sẽ không bị bỏ ngõ, mà tự biết cách quản lý để công việc đạt hiệu quả trong phạm vi trách nhiệm tốt nhất.

Tuy nhiên, trong quá trình ủy nhiệm, ủy quyền, nhà quản trị phải có trách nhiệm kiểm tra, kiểm soát tiến trình thực hiện nhiệm vụ của người được ủy quyền để có giải pháp ứng phó kịp thời đối với những trường hợp xảy ra trong tiến trình công việc.

Câu 2: Người ủy nhiệm, ủy quyền nên " ngồi dưới một bóng cây và chỉ đạo các hoạt động" ?

Điều ấy sẽ không sai nếu việc chỉ đạo ở đây được thực hiện bao gồm cả hướng dẫn, lãnh đạo và kiểm soát. Để hiểu rõ ý kiến này ta có thể phân tích hai hoàn cảnh lãnh đạo sau :

Thứ nhất là hoàn cảnh trong câu chuyện. Tom ngồi dưới bóng cây và chỉ đạo các hoạt động. Tom ở đây không chỉ ngồi dưới bóng cây và chỉ bảo người này làm thế này, người kia làm thế khác một cách bừa bãi, mà cậu bé luôn quan sát xem bọn trẻ sơn thế nào và chỉ đạo bọn chúng sơn cho đẹp, hợp với ý của dì Polly. Đây là việc làm hoàn toàn hợp lý. Bởi biết đâu nếu Tom tự tay sơn mà lại không đẹp bằng bọn trẻ, thì chúng sẽ nghi ngờ và có thể phát hiện ra ý đồ của Tom và sẽ không giúp Tom làm tiếp nữa. Hơn thế, Tom không tham gia sơn mà chọn một nơi thích hợp (gốc cây mát mẻ), với khoảng cách đủ khả năng quan sát một cách tổng thể tiến trình công việc của bọn trẻ, thì có thể chỉnh sửa được kịp thời để hàng rào sơn được đẹp hơn.

Thứ hai, trong hoàn cảnh môi trường quản trị, ở đây xuất hiện hai trường hợp :

Nếu là nhà quản trị cấp cao và cấp trung gian, thì họ không cần trực tiếp tham gia vào công việc, mà chỉ ở ngoài quan sát, đưa ra những đường lối đúng đắn cho công việc. Do đó việc này là hoàn toàn hợp lý.

Tuy nhiên, nếu là nhà quản trị cấp cơ sở thì việc làm trên chưa chắc đã hợp lý bởi nhà quản trị cấp cơ sở phải trực tiếp tham gia vào công việc và đòi hỏi có chuyên môn, làm việc tốt hơn cả những người nhân viên của họ. Do đó nếu họ không tham gia

vào làm thì các nhân viên dưới quyền sẽ thắc mắc và dần nghi ngờ khả năng của người lãnh đạo, tinh thần làm việc của người nhân viên sẽ dần trở thành đối phó, mất đi lòng tin và sự kính trọng ở nhà quản trị. Từ đó dẫn tới kết quả công việc sẽ không được cao.

Tóm lại, là một nhà quản trị giỏi đòi hỏi phải biết cách ủy nhiệm, ủy thác công việc cho những người nhân viên cấp dưới, sao cho hợp lý với hoàn cảnh công việc của mình, thì công việc mới đảm bảo được hoàn thành tốt và nhà quản trị giảm bớt được áp lực công việc, để tập trung vào công việc chuyên môn, đồng thời đối với người nhân viên cấp dưới thì có cơ hội để làm quen với công việc, thể hiện được khả năng sáng tạo, tinh thần tự chủ, tinh thần trách nhiệm của mình.

CHƯƠNG VII : CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

Bài 13. Chiều thứ 6 và sáng thứ 7

Vào sáng thứ Hai, anh Sang, một quản lý văn phòng, nhận nhiệm vụ đối chiếu, ghi địa chỉ, kiểm tra, bỏ vào phong bì và gửi qua đường bưu điện 20000 bản thông tin đến khách hàng. Công việc phải thực hiện xong trước chiều thứ 6.

Sang khởi đầu khá tốt. Anh lập một kế hoạch hoàn chỉnh cho nhiệm vụ này, lên thời gian biểu cho từng phần công việc. Anh giao việc cho bốn nhân viên và hướng dẫn họ kỹ lưỡng. Công việc sẽ được thực hiện theo các quy tắc và chuẩn mực được xác định trước cùng sự trợ giúp của các trang thiết bị văn phòng sẵn có.

Sang tự tin rằng anh đã thu xếp mọi việc đầu vào đầy đủ và công việc sẽ tiến triển như kế hoạch nên anh để mặc cho nhân viên làm việc. Vài ngày trôi qua, Sang thấy rằng "nhóm gửi thư" vẫn đang làm việc tất bật. Thứ 6 đã đến và Sang bất ngờ khi nhận ra rằng họ mới chỉ gửi đi được khoảng 13 000 thư. Không còn cách nào khác anh phải yêu cầu nhân viên làm thêm giờ và chiều tối thứ Sáu và ngày thứ Bảy để có thể gửi đi hết số còn lại – dù vậy vẫn chậm 1 ngày.

CÂU HỎI

Câu 1: *Sang đã mắc phải lỗi gì trong quá trình kiểm soát?*

Câu 2: *Nếu anh (chị) là Sang, anh chị đã làm gì để đảm bảo công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn?*

Trả lời

Câu 1. Sang đã mắc phải lỗi gì trong quá trình kiểm soát?

Đối với mỗi đối tượng kiểm soát khác nhau thì phải áp dụng các hình thức kiểm soát khác nhau. Trong trường hợp này Sang đã áp dụng hình thức kiểm soát trước, kiểm soát sau (theo thời gian tiến hành kiểm soát), kiểm soát toàn bộ (theo mức độ tổng quát của thời gian kiểm soát). Tuy nhiên, các hình thức mà Sang áp dụng chưa thực sự đem lại hiệu quả cao nhất và đối với mỗi hình thức này Sang đều mắc phải sai lầm.

Thứ nhất, Sang đã áp dụng hình thức kiểm soát trước. Tuy nhiên việc kiểm soát của Sang vẫn chưa thực sự đầy đủ và chặt chẽ. Anh ta đã lập kế hoạch, thời gian, giao công việc cho từng nhân viên, hướng dẫn họ với nguyên tắc chuẩn mực đã xác định và trang thiết bị sẵn có nhưng anh ta chưa xác định được năng lực của những nhân viên mà anh ta giao công việc, anh ta chưa chắc chắn là trang thiết bị có đảm bảo sẽ hoạt động tốt hay không.

Thứ hai, Sang cũng đã áp dụng hình thức kiểm soát sau. Vào ngày thứ 6 – ngày mà công việc phải hoàn thành, Sang đã kiểm tra kết quả làm việc của các nhân viên nhưng công việc chưa hoàn thành, Sang đã quyết định để nhân viên làm thêm giờ. Sai lầm mà Sang mắc phải ở đây là Sang đã không tìm ra nguyên nhân tại sao công việc không đảm bảo theo đúng kế hoạch mà Sang đã vạch ra để có thể hoàn thành công việc theo đúng tiêu chuẩn đã đề ra. Mà ngay lập tức quyết định điều chỉnh hoạt động.

Thứ ba, Sang đã tiến hành kiểm soát trước và sau nhưng có một hình thức kiểm soát hết sức quan trọng là kiểm soát trong thì Sang lại không áp dụng. Đối với công việc của Sang, kiểm soát trong là hết sức cần thiết và phải được ưu tiên đặc biệt nhưng Sang lại không coi trọng. Anh ta chỉ quan sát thấy nhân viên làm việc rất chăm chỉ và bận rộn. Rất có thể có những rủi ro bất ngờ xảy ra trong quá trình nhân viên thực hiện công việc mà chính Sang cũng không ngờ đến. Ví dụ như thiết bị hỏng hóc, có nhân viên bị ốm... Sang đã quá tự tin vào kế hoạch của mình mà không nghĩ đến những tình huống xấu có thể xảy ra nên đã giao phó toàn bộ công việc cho nhân viên.

Thứ tư, Sang đã tiến hành kiểm soát toàn bộ và nhận định của Sang chỉ là nhóm gửi thư làm việc rất tất bật, Sang mới chỉ đánh giá tổng quát mức độ thực hiện công việc. Đánh giá của Sang là rất chung chung, còn cụ thể kết quả thực hiện công việc của nhóm và của từng cá nhân thì Sang không nắm được.

Câu 2. Nếu anh (chị) là Sang anh (chị) sẽ làm gì để đảm bảo công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn?

Nếu tôi là Sang tôi sẽ áp dụng các hình thức kiểm soát sau để hoàn thành công việc:

Tiến hành kiểm soát trước trong và sau một cách cẩn thận và kỹ lưỡng. Cụ thể: Bước đầu, giống như Sang tiến hành lập một kế hoạch hoàn chỉnh cho nhiệm vụ với các tiêu chuẩn

cụ thể, lên thời gian biểu cho từng phần, xác định năng lực của từng nhân viên để giao nhiệm vụ phù hợp đồng thời hướng dẫn họ một cách kỹ lưỡng. Sau mỗi ngày tiến hành kiểm tra kết quả công việc của các nhân viên xem họ đã gửi được bao nhiêu thông tin đến khách hàng. Nếu như kết quả đảm bảo tiêu chuẩn mà kế hoạch đã đặt ra thì tiếp tục để nhân viên làm việc. Nhưng nếu nhận thấy kết quả công việc chậm hơn so với tiêu chuẩn đã đặt ra thì cần phải tìm hiểu xem nguyên nhân của sự chậm chễ trong công việc để từ đó có những giải pháp điều chỉnh ngay một cách hợp lý.

Bài 14: Kiểm soát hay không kiểm soát

Trong cuộc phỏng vấn một phó giám đốc kinh doanh về công tác kiểm soát hoạt động kinh doanh tại hệ thống các cửa hàng của công ty A, ông này đã trả lời như sau: “Chúng tôi không có hoạt động kiểm soát gì cả. Hiện nay chúng tôi áp dụng hình thức giao khoán cho các cửa hàng. Các cửa hàng lại khoán xuống từng quầy. Nhân viên của các quầy sẽ tự tính toán, tìm nguồn hàng và kinh doanh sao cho đảm bảo doanh thu được giao khoán. Quầy hàng nào, cửa hàng nào thua lỗ thì sẽ phải tự chịu. Nếu không nộp đủ khoán về cho công ty thì công ty sẽ xem xét, chuyển giao cửa hàng đó cho một phụ trách mới hoặc sát nhập với một đơn vị kinh doanh khác. Trong trường hợp có lãi, số lãi thu được sau khi nộp khoán về công ty thì các quầy, các cửa hàng tự chia nhau theo thỏa thuận. Do vậy chúng tôi chẳng cần phải kiểm tra giám sát về giờ giấc và hiệu quả làm việc của nhân viên. Chúng tôi chỉ cần căn cứ vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hằng quý của các trưởng đơn vị trong công ty để ra các quyết định đầu tư, thu hồi, điều chỉnh nhân sự nếu cần thiết.”

Câu hỏi:

Câu 1: *Anh (chị) hãy nhận xét ý kiến của ông phó giám đốc trên đối với hoạt động kiểm soát của công ty A.*

Câu 2: *Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác kiểm soát các hoạt động kinh doanh của công ty A.*

Trả lời

Câu 1:

Hoạt động kiểm soát của công ty A theo tôi có thể được thực hiện. Vì vậy câu trả lời “chúng tôi không có hoạt động kiểm soát gì cả” là chưa đúng.

Chứng minh:

Vì theo khái niệm của chức năng kiểm soát: Hoạt động kiểm soát xảy ra khi nhà quản trị trả lời được các câu hỏi:

+ Kiểm soát cái gì ?

Công ty A có kiểm soát về tài chính (doanh thu) vì theo ông PGĐ nói “Nếu không nộp đủ khoản về cho công ty thì công ty sẽ xem xét”

+ Kiểm soát khi nào ?

Mỗi quý kiểm tra một lần.

+ Kiểm soát ở đâu ?

“Chúng tôi chỉ cần căn cứ vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hằng quý của các trưởng đơn vị trong công ty”. Vậy là kiểm soát ở báo cáo kết quả của trưởng các đơn vị.

+ Kiểm soát như thế nào?

“Quầy hàng nào, cửa hàng nào thua lỗ thì sẽ phải tự chịu. Nếu không nộp đủ khoản về cho công ty thì công ty sẽ xem xét, chuyển giao cửa hàng đó cho một phụ trách mới hoặc sát nhập với một đơn vị kinh doanh khác. Trong trường hợp có lãi, số lãi thu được sau khi nộp khoản về công ty thì các quầy, các cửa hàng tự chia nhau theo thoả thuận”

+ Chờ đợi thấy cái gì ở kiểm soát ?

“Chúng tôi chỉ cần căn cứ vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hằng quý của các trưởng đơn vị trong công ty để ra các quyết định đầu tư, thu hồi, điều chỉnh nhân sự nếu cần thiết”.

Câu 2:

Sự kiểm soát của công ty là không chặt chẽ, chỉ là căn cứ vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hằng quý của các trưởng đơn vị trong công ty, đồng nghĩa với việc có sự

gian lận, không công bằng thì cấp quản trị cao hơn khó có thể nắm bắt được. Nên nó không giúp cho nhà quản trị đưa ra quyết định đúng đắn và hợp lý.

Kiểm soát giúp nhà quản trị nắm được tiến độ và chất lượng thực hiện công việc của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Cách kiểm soát của công ty A thì không làm được điều này, các nhân viên trong công ty sẽ không hoà hợp nhau, không thống nhất mục đích chung, có sự cạnh tranh lẫn nhau. Vì vậy kiểm soát chưa tạo ra chất lượng tốt hơn cho hoạt động trong công ty. Mọi nhân viên có thể dùng mọi cách để đảm bảo doanh thu hàng tháng mà có thể không quan tâm đến chất lượng và uy tín của công ty.

Kiểm soát phải giúp được nhà quản trị đối phó kịp thời với những thay đổi của môi trường. Mỗi quý kiểm tra báo cáo một lần, liệu khi gặp sai sót hay gặp phải những khó khăn do môi trường thay đổi có kịp ứng phó hay không?

Tóm lại:

Ưu điểm:

Giảm gánh nặng cho người quản trị, không tốn thời gian, công sức, chi phí để giám sát từng người.

Luôn đảm bảo doanh thu hàng tháng, không lo thua lỗ

Không cần phải hướng dẫn, đào tạo nhân viên, nên giảm được chi phí.

Nhược điểm:

Không theo dõi và nắm bắt được khả năng của từng người, vì vậy không tận dụng được nhân tài và đào thải những người làm việc không tốt.

Mặc dù không thua lỗ, nhưng cũng không thu được lời lãi vì các quầy, cửa hàng chỉ nộp đủ khoán. Cách khoán doanh thu của công ty chỉ là giải pháp tạm thời, trong ngắn hạn, nếu trong thời gian dài hạn thì sẽ lỗ do lạm phát và môi trường thay đổi.

Không phản ứng kịp đối với sự thay đổi của môi trường tác động đến doanh nghiệp.

Nhân viên vì phải nộp đủ khoán nên dùng mọi cách, ví dụ như không đảm bảo chất lượng sản phẩm, ảnh hưởng không tốt tới uy tín của công ty.