



TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI **HANOI UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**



CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ MỘT TỔ CHỨC **VIỆN KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ – ĐHBK HÀ NỘI**

MỤC TIÊU

- Trình bày được khái niệm quản trị và ý nghĩa của hoạt động quản trị trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức
- Phân biệt được các cấp quản trị trong một tổ chức
- Nhận diện được các vai trò của nhà quản trị trong một tổ chức
- Trình bày được khái niệm tổ chức và đặc điểm của một tổ chức
- Mô tả được môi trường hoạt động của một tổ chức và ảnh hưởng của môi trường đến hiệu quả quản lý một tổ chức
- Trình bày được các nguyên tắc quản trị một tổ chức hiệu quả

NỘI DUNG

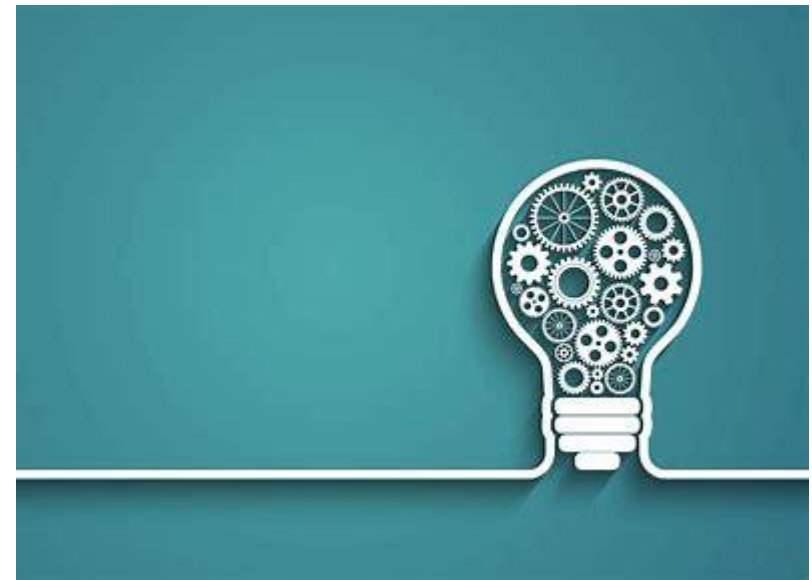
- 1.1. Các quan điểm khác nhau về quản trị
- 1.2. Quy trình quản trị
- 1.3. Khái niệm về nhà quản trị và vai trò của các nhà quản trị đảm nhiệm
 - 1.3.1. Khái niệm về nhà quản trị
 - 1.3.2. Các cấp quản trị trong một tổ chức
 - 1.3.3. Vai trò của các nhà quản trị
- 1.4. Khái niệm, các loại hình tổ chức và đặc điểm của một tổ chức
 - 1.4.1. Khái niệm
 - 1.4.2. Các loại hình tổ chức
 - 1.4.3. Các đặc điểm chung cần lưu ý của một tổ chức
- 1.5. Môi trường hoạt động của một tổ chức/doanh nghiệp và ảnh hưởng của môi trường đến hoạt động quản trị một tổ chức
- 1.6. Các nguyên tắc để quản trị một tổ chức hiệu quả

1. CÁC QUAN ĐIỂM KHÁC NHAU VỀ QUẢN TRỊ

1.1.1. Tiếp cận theo quá trình

1.1.2. Tiếp cận theo hệ thống

1.1.3. Tiếp cận theo ngẫu nhiên



1.1.1. TIẾP CẬN THEO QUÁ TRÌNH



Mary Parker Follett: “Quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác”

Koontz và O' Donnel: “Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người lại quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và mục tiêu đã định”

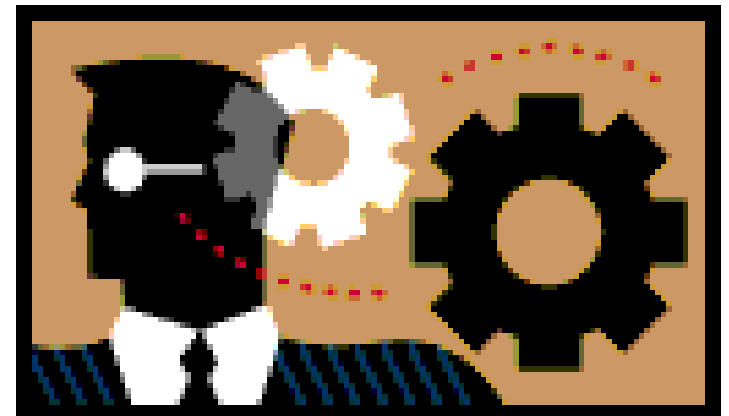
James Stoner và Stephen Robbin: “Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.”

1.1.1. TIẾP CẬN THEO QUÁ TRÌNH

Bateman & Snell:

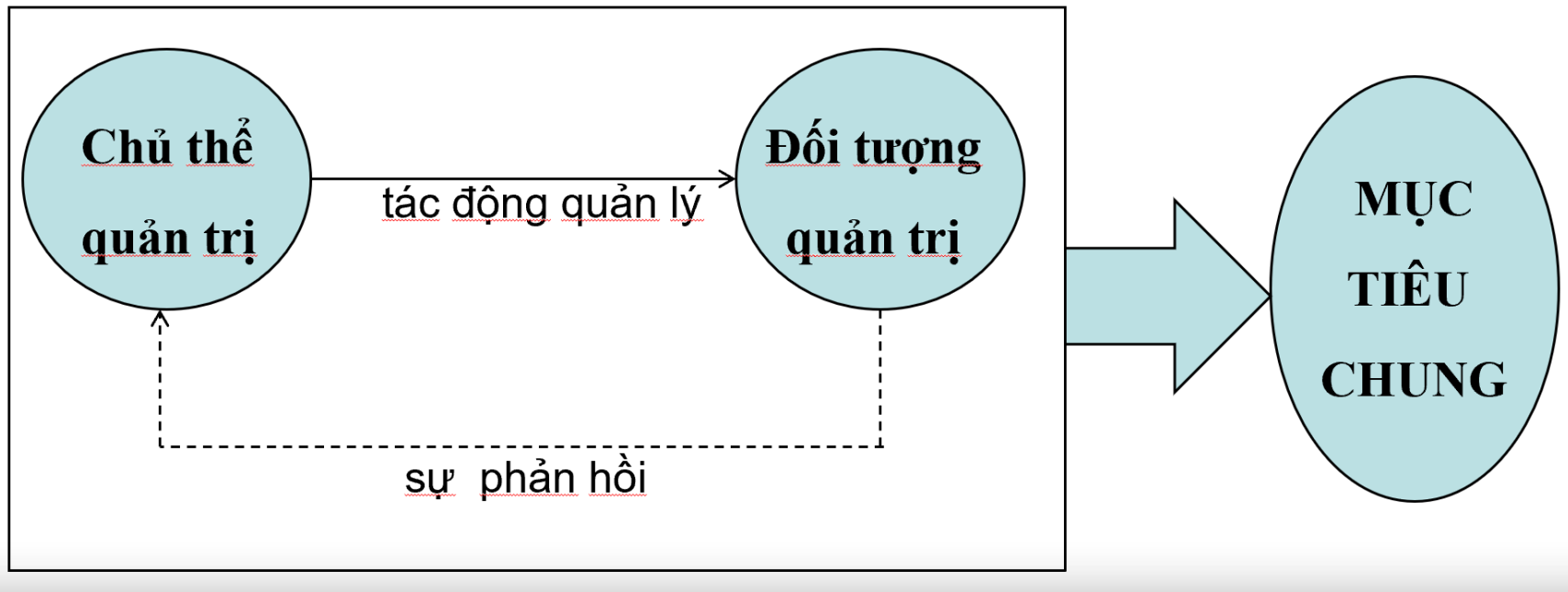
“Quản trị là **quá trình** làm việc với **con người** và **các nguồn lực** khác nhằm đạt được **mục tiêu** của tổ chức một cách có **hiệu quả** và **hiệu suất**”

- Hiệu quả: đạt được mục tiêu
- Hiệu suất: đạt đến mục tiêu với lượng hao tổn các nguồn lực nhỏ nhất



1.1.1. TIẾP CẬN THEO QUÁ TRÌNH

Là sự tác động có chủ đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm giúp tổ chức đạt được mục tiêu chung một cách hiệu quả nhất.



1.1.2. TIẾP CẬN THEO HỆ THỐNG

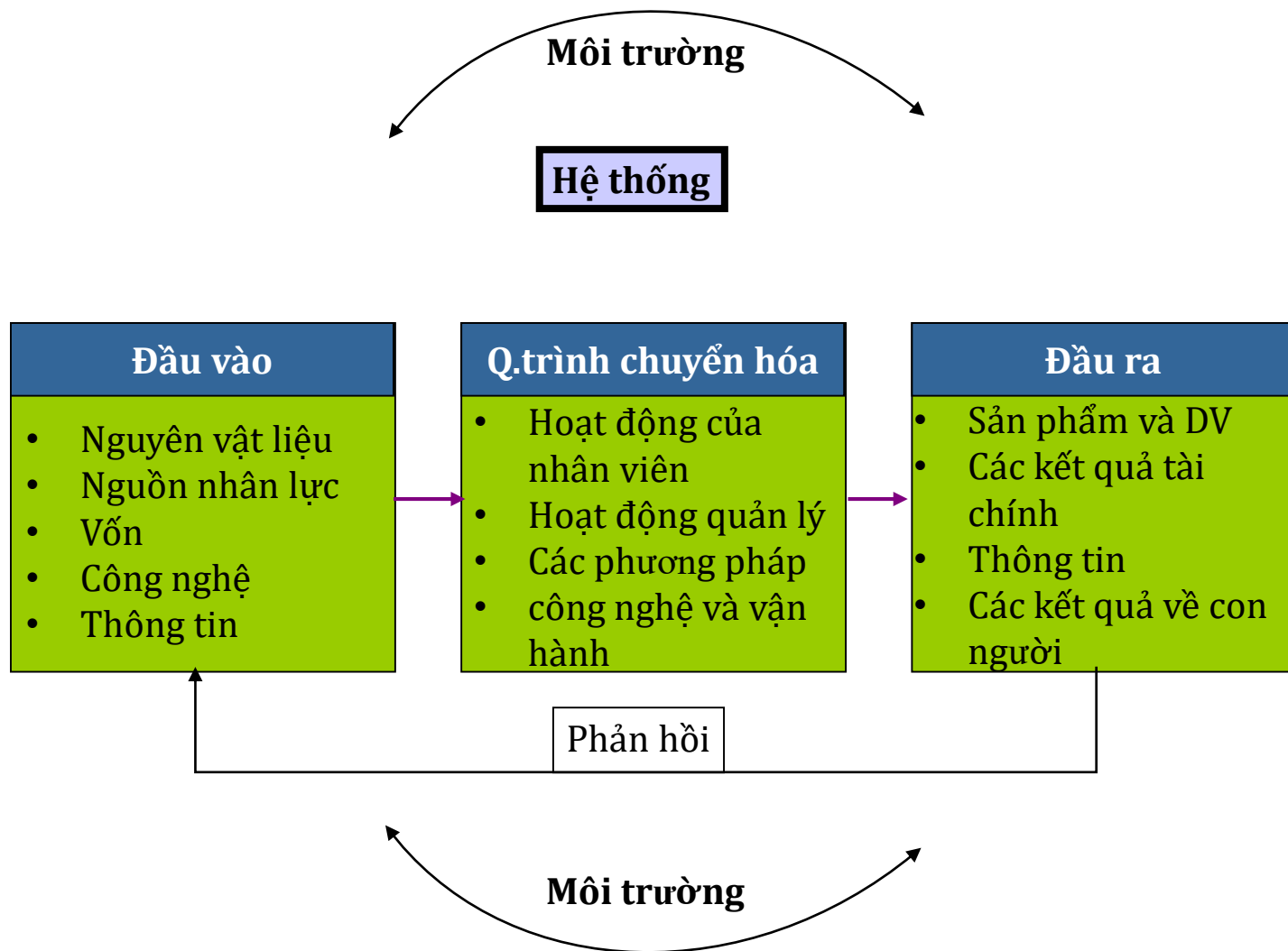
Hệ thống là một tập hợp các bộ phận có liên quan và phụ thuộc lẫn nhau được sắp xếp sao cho tạo ra một tổng thể hợp nhất.

Hệ thống đóng là hệ thống không chịu sự tác động và tương tác với môi trường của mình.

Hệ thống mở là hệ thống tương tác một cách năng động với môi trường của nó.



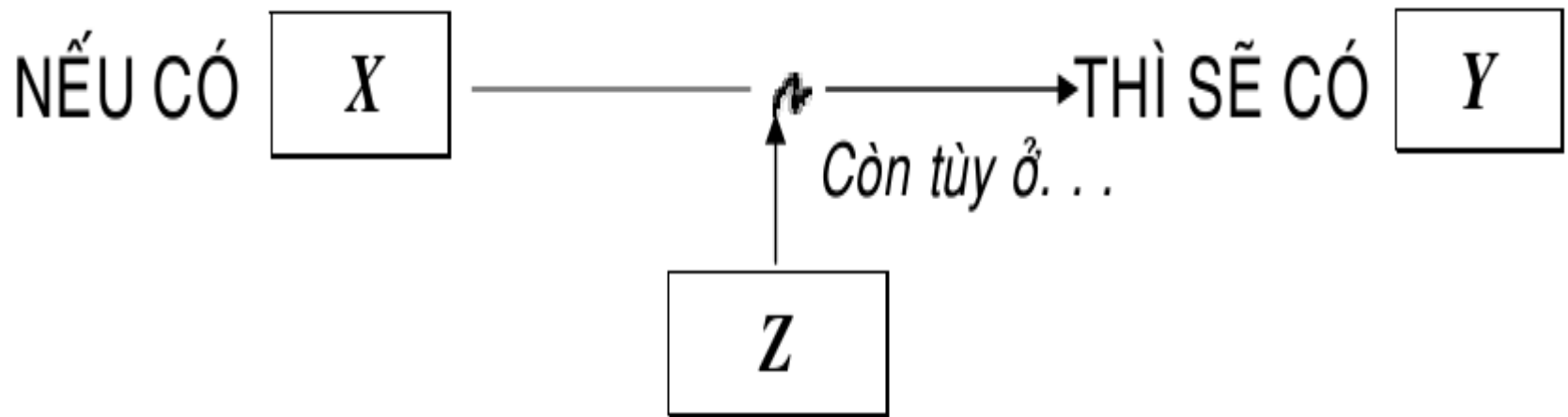
1.1.2 TIẾP CẬN THEO HỆ THỐNG



1.1.3. TIẾP CẬN NGẪU NHIÊN

Phương pháp tình huống ngẫu nhiên: (Contingency Approach)

Bản chất: Căn cứ vào tình huống cụ thể để vận dụng phối hợp các lý thuyết đã có từ trước



1.1.3. TIẾP CẬN NGẪU NHIÊN

Những tình huống quản lý phụ thuộc vào các biến sau:

- Quy mô của Tổ chức
- Tính đều đặn của quy trình công nghệ
- Tính bất định của môi trường
- Sự khác biệt của các cá nhân

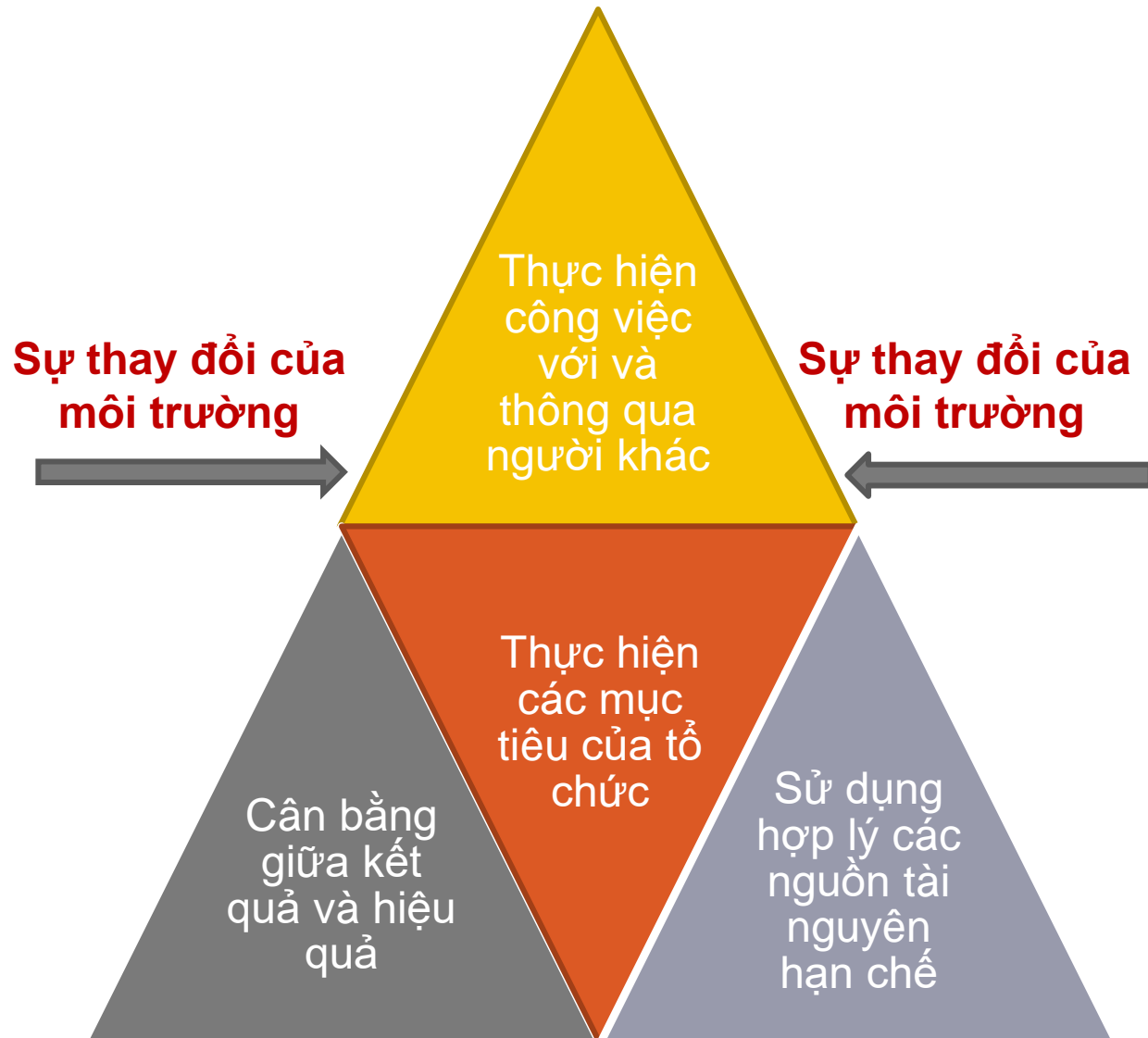
1.1.3. TIẾP CẬN NGẪU NHIÊN

Những tình huống quản lý phụ thuộc vào các biến sau:

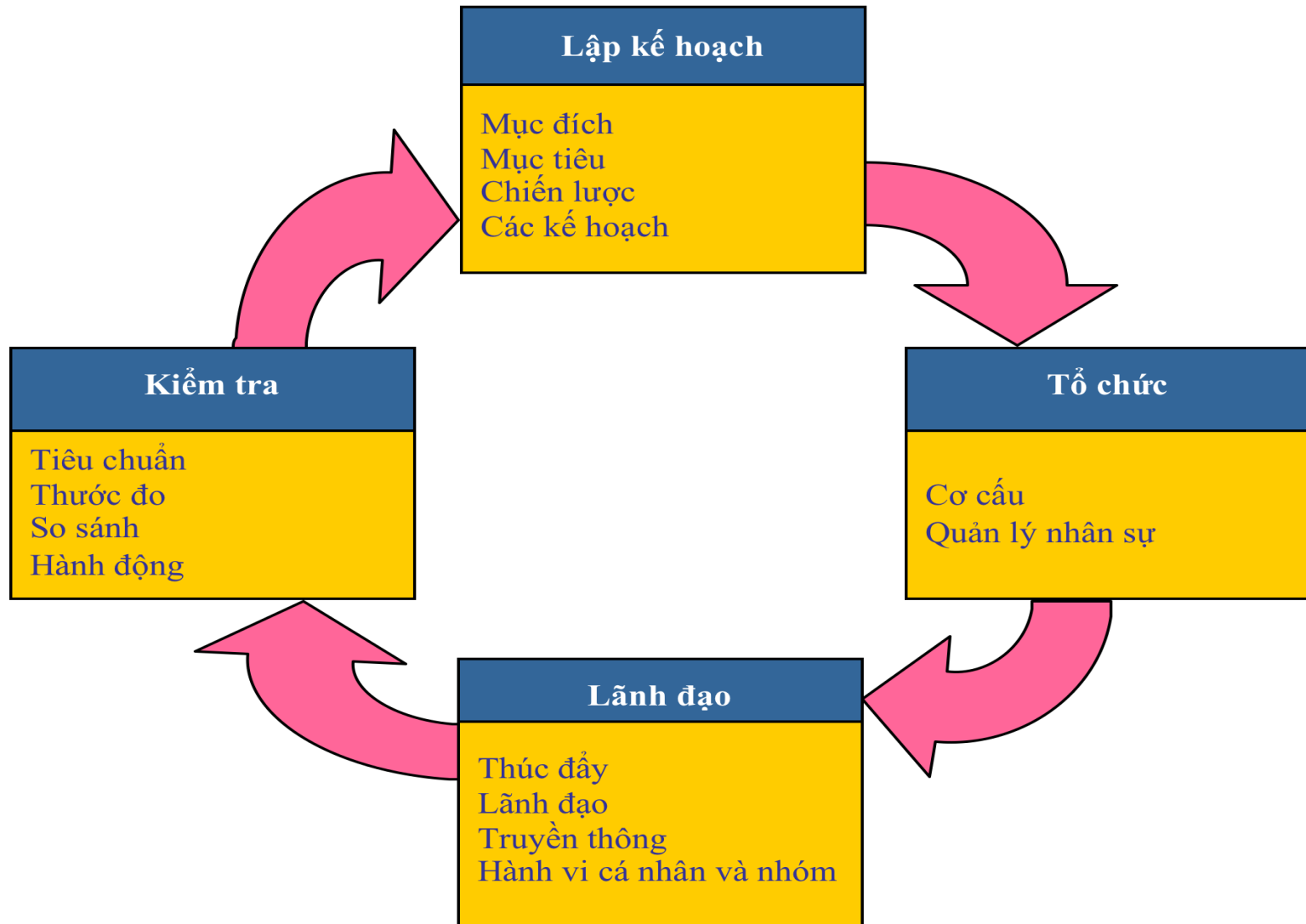
- Quy mô của Tổ chức
- Tính đều đặn của quy trình công nghệ
- Tính bất định của môi trường
- Sự khác biệt của các cá nhân

TỔNG HỢP KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ

➤ **Quản trị** là quá trình làm việc với con người và thông qua con người để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong môi trường luôn biến động



1.2 QUY TRÌNH QUẢN TRỊ



1.3. KHÁI NIỆM VỀ NHÀ QUẢN TRỊ VÀ VAI TRÒ CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ ĐẢM NHIỆM

1.3.1. Khái niệm về nhà quản trị

1.3.2. Các cấp quản trị trong một tổ chức

1.3.3. Vai trò của các nhà quản trị

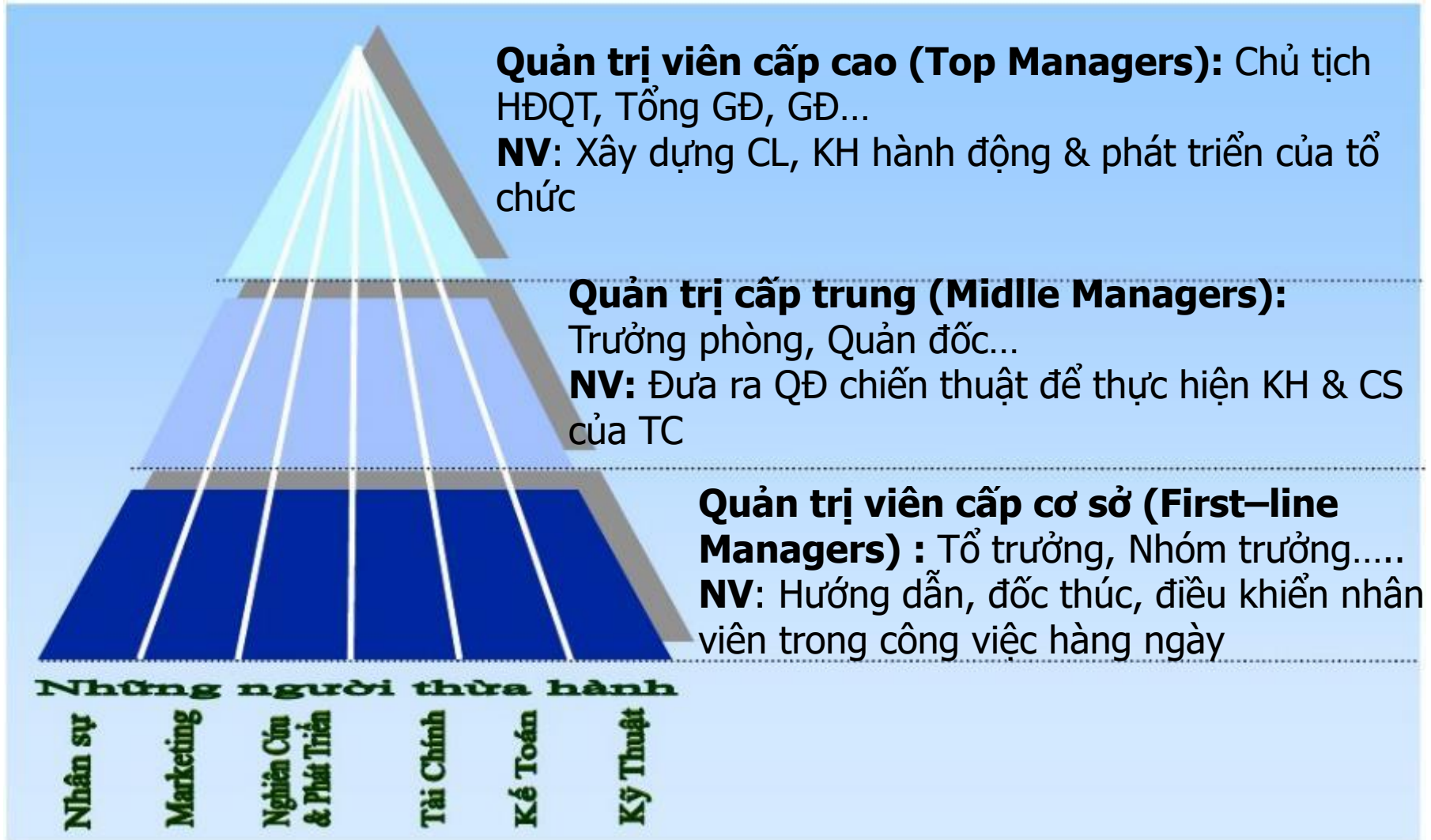


1.3.1. KHÁI NIỆM VỀ NHÀ QUẢN TRỊ



Là người thực hiện các chức năng quản trị để đạt được mục tiêu của nhóm / tổ chức thông qua điều khiển công việc của cấp dưới

3.2. CÁC CẤP QUẢN TRỊ TRONG MỘT TỔ CHỨC



1.3.3. VAI TRÒ CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ

Theo Henry Mintzberg (1990):

**Quan hệ
con người**

- Đại diện
- Lãnh đạo
- Liên kết

Truyền thông

- Xử lý
- Phổ biến
- Người phát ngôn

Ra quyết định

- Doanh nhân
- Giải quyết rắc rối
- Phân bổ nguồn lực
- Đàm phán

NHÀ QUẢN TRỊ CẦN CÓ NHỮNG KỸ NĂNG GÌ?

**Quản trị
cấp cao**

**Quản trị
cấp trung**

**Quản trị
cấp cơ sở**



**Kỹ năng
khái quát**

**(Conceptual
skills)**

**Kỹ năng
quan hệ**

**(Interpersonal
skills)**

**Kỹ năng
chuyên môn**

(Technical skills)



1.4 KHÁI NIỆM, CÁC LOẠI HÌNH TỔ CHỨC VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT TỔ CHỨC

1.4.1. Khái niệm

1.4.2. Các loại hình tổ chức

1.4.3. Các đặc điểm chung cần lưu ý của một tổ chức

1.4.1. KHÁI NIỆM TỔ CHỨC



Theo Chester I. Barnard (1938): “Tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức hướng tới một mục đích chung”

1.4.2. CÁC LOẠI HÌNH TỔ CHỨC

Luật Doanh nghiệp 2014, tại Việt Nam:

- **Doanh nghiệp tư nhân** (Sole Proprietorship)
- **Công ty TNHH** (Limmitted Liability Corporations)
- **Công ty cổ phần** (Corporations)
- **Công ty hợp danh** (Partnerships)
- **Doanh nghiệp Nhà Nước**

DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN

Điều 183. Chương XII – Luật DN 2014:

DN tư nhân:

- là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.
- không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.
- mỗi cá nhân chỉ được quyền thành lập một doanh nghiệp tư nhân.
- chủ doanh nghiệp tư nhân không được đồng thời là chủ hộ kinh doanh, thành viên công ty hợp danh.
- không được quyền góp vốn thành lập hoặc mua cổ phần, phần vốn góp trong công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần.

Điều 47. Mục 1. Chương 3 - Luật DN 2014:

Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên

- Thành viên có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng thành viên không vượt quá 50;
- Thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp, trừ trường hợp quy định tại khoản 4 Điều 48 của Luật này;
- phần vốn góp của thành viên chỉ được chuyển nhượng theo quy định tại các Điều 52, 53 và 54 của Luật này.
- có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp.
- không được quyền phát hành cổ phần

Điều 73. Mục 2, Chương 3 - Luật DN 2014:

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

- do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu (sau đây gọi là chủ sở hữu công ty);
- chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty.
- có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp.
- không được quyền phát hành cổ phần

CÔNG TY CỔ PHẦN

Điều 110. Chương V – Luật DN 2014:

1. Công ty cổ phần là doanh nghiệp, trong đó:
 - a) Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần;
 - b) Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là 03 và không hạn chế số lượng tối đa;
 - c) Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp;
 - d) Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác, trừ trường hợp quy định tại khoản 3 Điều 119 và khoản 1 Điều 126 của Luật này.
2. Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp.
3. Công ty cổ phần có quyền phát hành cổ phần các loại để huy động vốn.

CÔNG TY HỢP DANH

Điều 172. Chương XI – Luật DN 2014:

1. Công ty hợp danh là doanh nghiệp, trong đó:
 - a) Phải có ít nhất 02 thành viên là chủ sở hữu chung của công ty, cùng nhau kinh doanh dưới một tên chung (sau đây gọi là thành viên hợp danh). Ngoài các thành viên hợp danh, công ty có thể có thêm thành viên góp vốn;
 - b) Thành viên hợp danh phải là cá nhân, chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty;
 - c) Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty.
2. Công ty hợp danh có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp.
3. Công ty hợp danh không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.

1.4.3. MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM CẦN LƯU Ý CỦA MỘT TỔ CHỨC

**Kết hợp nỗ lực
của các thành
viên**



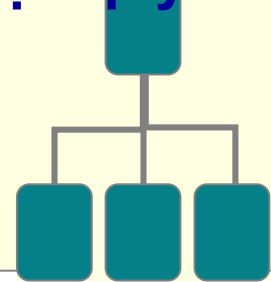
Mục đích chung



**Phân công
lao động**

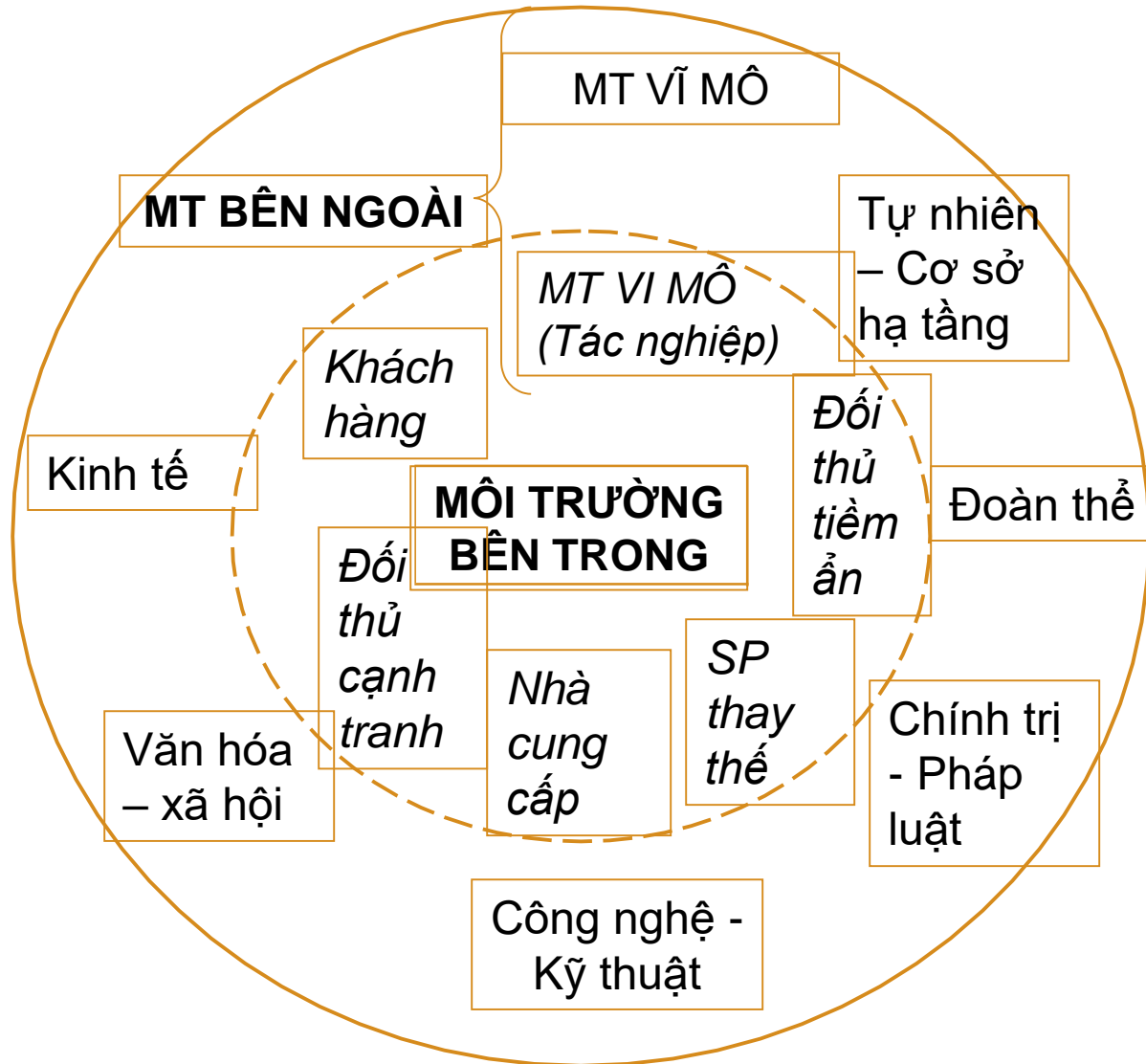


**Hệ thống thứ
bậc quyền lực**

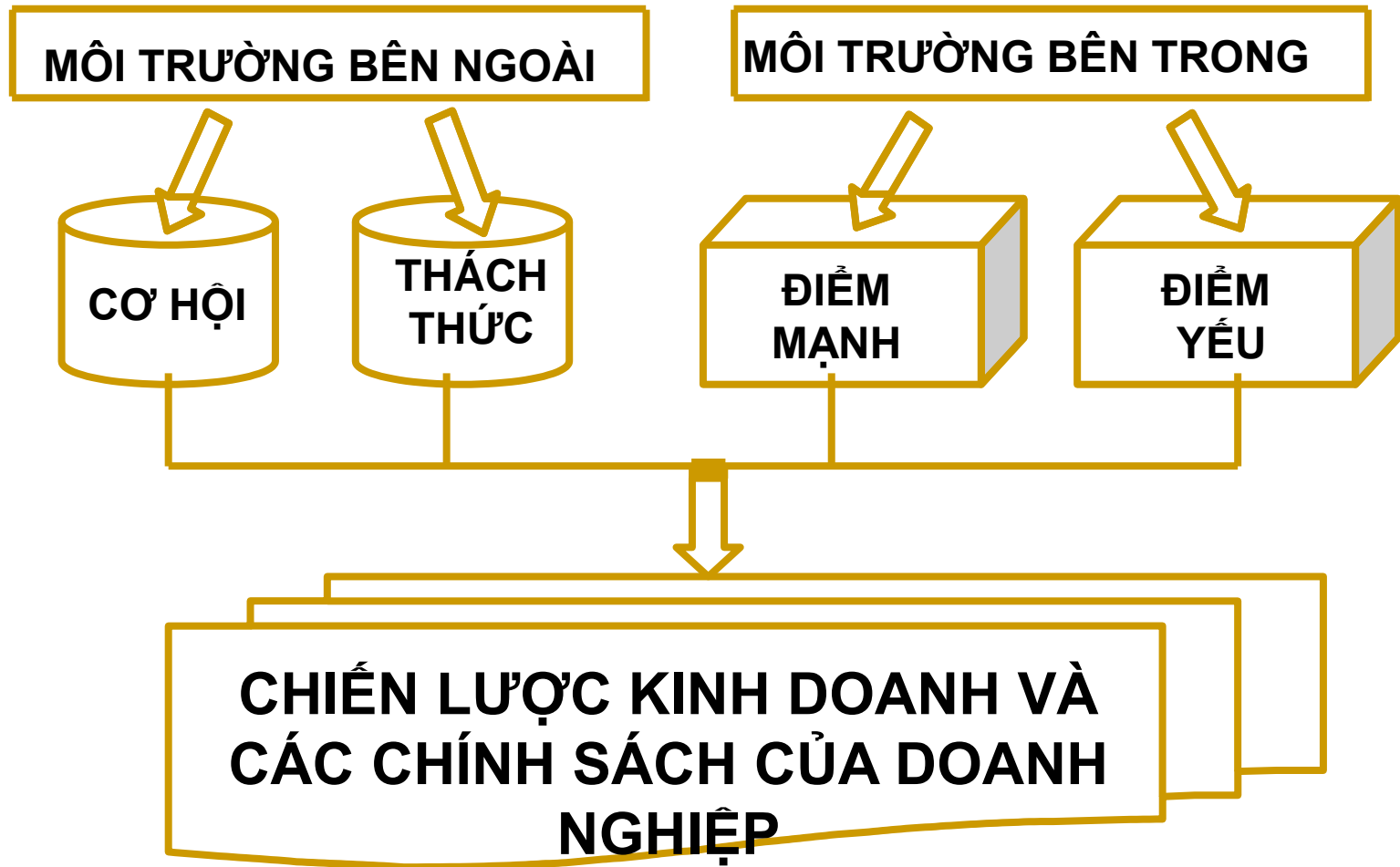


Nguồn: Edgar Schein

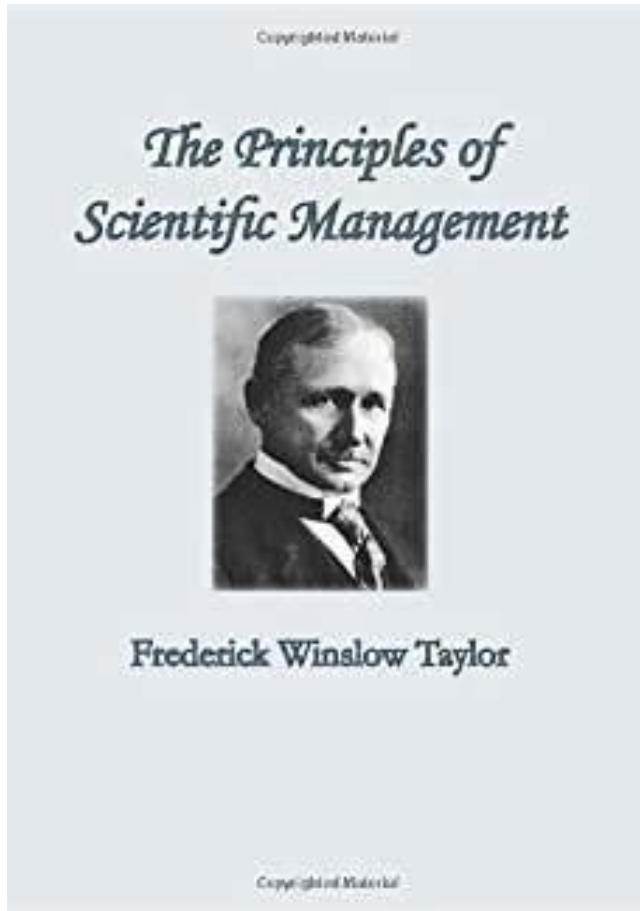
1.5. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA MỘT TC/DN VÀ A/H CỦA MÔI TRƯỜNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ MỘT TC



MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC



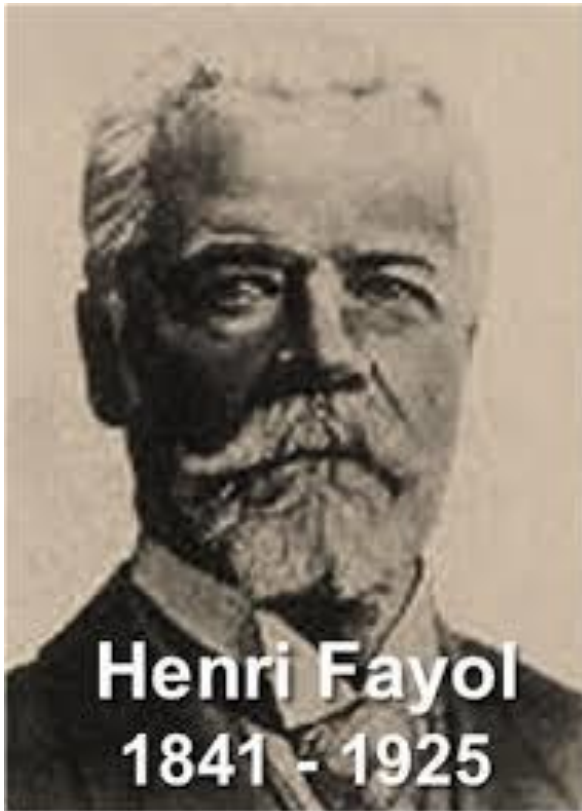
1.6. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ QUẢN TRỊ MỘT TỔ CHỨC HIỆU QUẢ



Trường phái quản trị mang tính khoa học

- ✓ Xây dựng những quy luật làm việc một cách khoa học cho mỗi phần việc của từng cá nhân
- ✓ Lựa chọn nhân viên một cách khoa học, sau đó huấn luyện, đào tạo và phát triển họ
- ✓ Hợp tác nhiệt tình với công nhân để đảm bảo rằng mọi công việc đều được hoàn thành theo đúng các nguyên tắc khoa học đã được xây dựng
- ✓ Phân chia công việc và trách nhiệm tương đối công bằng giữa người quản trị và nhân viên.

1.6. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ QUẢN TRỊ MỘT TỔ CHỨC HIỆU QUẢ

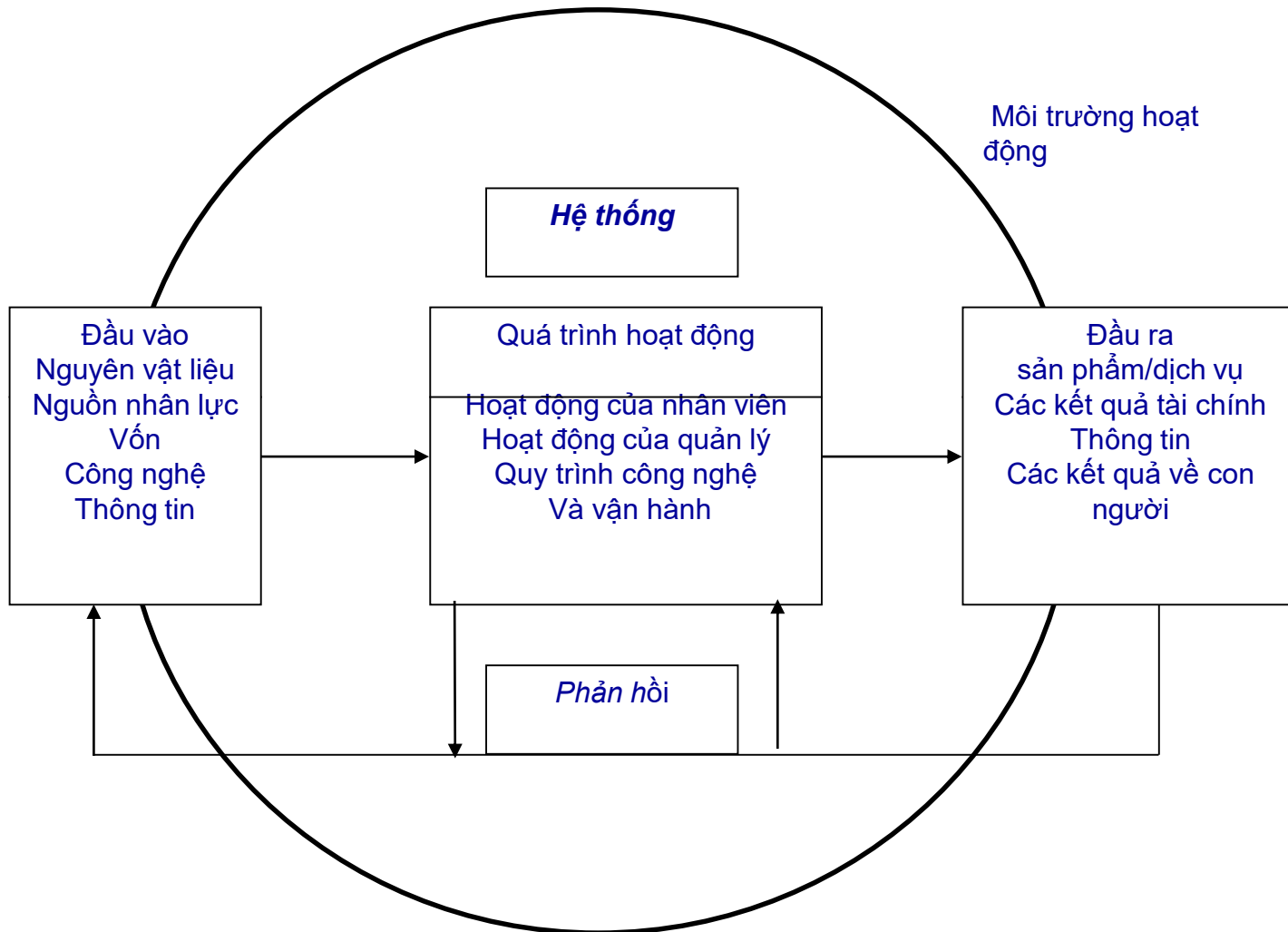


Trường phái quản trị hành chính

1. Phân công lao động
2. Quyền hạn và trách nhiệm
3. Kỷ luật
4. Thống nhất mệnh lệnh
5. Thống nhất lãnh đạo
6. Hòa hợp lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể
7. Trả công hợp lý
8. Tập trung hóa
9. Chuỗi đống hướng
10. Trật tự
11. Công bằng
12. Ổn định nhân sự
13. Sáng kiến
14. Tinh thần đồng đội

1.6. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ QUẢN TRỊ MỘT TỔ CHỨC HIỆU QUẢ

Trường phái quản trị theo quan điểm hệ thống



1.6. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ QUẢN TRỊ MỘT TỔ CHỨC HIỆU QUẢ

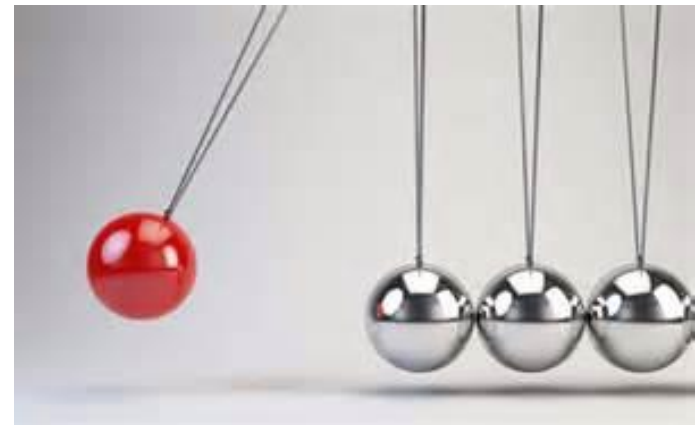
Trường phái quản trị theo quan điểm hệ thống

Cách thức quản lý khác nhau cần thiết cho các tổ chức khác nhau và tình huống khác nhau

Tính hiệu quả của từng phong cách, kỹ năng quản trị hay nguyên tắc quản trị sẽ thay đổi tùy theo từng trường hợp, không có những luật lệ đơn giản và chung cho tất cả các tình huống

Các biến số tình huống hay ngẫu nhiên gồm có:

- ✓ Qui mô của tổ chức
- ✓ Tính đều đặn của công nghệ
- ✓ Tính bất định của môi trường
- ✓ Sự khác biệt của các cá nhân



1.6. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ QUẢN TRỊ MỘT TỔ CHỨC HIỆU QUẢ

Trường phái quản trị theo quan điểm hệ thống

Cách thức quản lý khác nhau cần thiết cho các tổ chức khác nhau và tình huống khác nhau

Tính hiệu quả của từng phong cách, kỹ năng quản trị hay nguyên tắc quản trị sẽ thay đổi tùy theo từng trường hợp, không có những luật lệ đơn giản và chung cho tất cả các tình huống

Các biến số tình huống hay ngẫu nhiên gồm có:

- ✓ Qui mô của tổ chức
- ✓ Tính đều đặn của công nghệ
- ✓ Tính bất định của môi trường
- ✓ Sự khác biệt của các cá nhân





HANOI UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

