# QUẢN TRỊ HỌC

**QUẢN TRỊ HỌC  
MANAGEMENT**

*Biên soạn:  
PGS.TS. NGUYỄN THỊ LIÊN DIỆP  
TS. TRẦN ANH MINH*

## Phần 1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG CỦA QUẢN TRỊ HỌC

### Chương 1. NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÔNG VIỆC QUẢN TRỊ

Quản trị là gì? Nhà quản tri là ai? Các nhà quản trị làm gì? Các nhà quản trị giữ vai trò như thế nào trong kết quả thực hiện mục tiêu của tổ chức và vì sao chúng ta cần nghiên cứu khoa học quản trị...

Trong chương này các cầu hỏi nêu trên sẽ được trả lời hoặc bắt đầu trả lời.

**I. KHÁI NIỆM VÀ CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ.**

**1. Khái niệm về quản trị.**

Thuật ngữ quản trị dùng ở đây có nghĩa là một phương thức làm cho những hoạt động tiên tới mục tiêu được hoàn thành với một hiệu quả cao, bằng và thông qua những người khác. Phương thức này bao gồm những chức năng hay hoạt động cơ bản mà nhà quản trị có thể sử dụng, đó là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

Quản trị là những hoạt động cần thiết được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt những mục tiêu chung.

Với định nghĩa này, chúng ta muốn xác định rằng những hoạt động quản trị là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tổ chức. Nếu mỗi cá nhân tự mình hoạt động, sống một mình như Rô-bin-sơn trên hoang đảo, thì không có hoạt động quản trị. Chỉ cần hai người quyết tâm kết hợp với nhau vì những mục tiêu chung, thì sẽ phát sinh nhiều hoạt động mà lúc sống và làm việc một mình, chưa ai có kinh nghiệm. Các hoạt động quản trị không những phát sinh khi con người kết hợp thành tổ chức, mà lại còn cần thiết, bởi vì, nếu không có những hoạt động đó, mọi người trong tập thể sẽ không biết làm gì, làm lúc nào, hoặc sẽ làm một cách lộn xộn, giống như hai người cùng khiêng một khúc gỗ, thay vì cùng bước về một hướng thì mỗi người lại bước về mỗi hướng khác nhau.

Những hoạt động khiến hai người cùng khiêng khúc gỗ đi về một hướng, là những hoạt động quản trị. Trong bộ Tư Bản, Mác có đưa một hình ảnh về hoạt động quản trị, đó là những hoạt động của người chỉ huy một dàn nhạc. Người này không đánh trống, không chơi một nhạc cụ nào chỉ dùng cây đũa chỉ huy mà chỉ huy, phối hợp các nhạc công chơi các nhạc cụ khác nhau để tạo nên bản giao hưởng.

**2. Hiệu quả của quản trị.**

Khi chúng ta so sánh kết quả đạt được với những chi phí đã tốn kém, chúng ta có khái niệm hiệu quả. Hiệu quả cao khi kết quả đạt được nhiều hơn so với chi phí; và hiệu quả thấp khi chi phí nhiều hơn so với kết quả đạt được.

Không biết cách quản trị thì cũng có thể đạt được kết quả, nhưng nếu xem xét đến chi phí, thì sẽ thấy quá nhiều. Tức là có kết quả, mà không có hiệu quả.

Trong thực tế hoạt động quản trị sẽ có hiệu quả khi:

(a) Giảm thiểu chi phí các nguồn lực ở đầu vào mà vẫn giữ nguyên sản lượng đầu ra, hoặc;

(b) Giữ nguyên các yếu tố đầu vào mà gia tăng sản lượng đầu ra, hoặc;

(c) Vừa giảm được các chi phí ở đầu vào, vừa tăng sản phẩm ở đầu ra.

Từ đó đạt được mục tiêu, hoàn thành nhiệm vụ được giao. Có nhiều cách so sánh giữa hiệu quả và kết quả:

- Hiệu quả gắn liền với phương tiện, trong khi kết quả gắn liền với mục tiêu thực hiện, hoặc mục đích.

- Hiệu quả là làm được việc (doing things right) trong khi kết quả là làm đúng việc (doing the right things).

- Hiệu quả (HQ) được xem là tỷ lệ thuận với kết quả (KQ) đạt được, nhưng lại tỉ lệ nghịch với phí tổn (PT) bỏ ra; càng ít tốn kém các nguồn lực thì hiệu quả sản xuất kinh doanh càng cao (HQ = KQ/PT).

P = O/I. Nếu p > 1 trở lên là hiệu quả càng cao.

Trong đó: P: năng suất

O: giá trị đầu ra

I: giá trị đầu vào.

Trong hoạt động kinh tế, nhất là trong một nền kinh tế thị trường có cạnh tranh, người ta phải tìm cách hạn chế chi phí và gia tăng kết quả, tức là phải luôn luôn tìm cách tăng hiệu quả. Các hoạt động quản trị là cần thiết vì sẽ giúp tăng hiệu quả. Có thể nói rằng lý do tồn tại của hoạt dộng quản trị chính là vì muốn có hiệu quả; và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị.

**3. Các chức năng quản trị.**

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng của quản trị. Vào thập niên 30, Gulick và Urwich nêu ra bảy chức năng quản trị: hoạch định (Planning), tổ chức (Organizing), nhân sự (Staffing), chỉ huy (Directing), phối hợp (Coordingating), kiểm tra (Reviewing) và tài chính (Budgeting) viết tắt POSDCORB. Henri Fayol thì đưa ra năm chức năng: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Những năm cuối của thập niên 80 trở lại đây giữa các nhà khoa học và quản trị ở Mỹ có sự bàn luận về số các chức năng quản trị là bốn hay năm chức năng.

Gần đây những tác phẩm về quản trị của James Stoner và Stephen Robbins chia các chức năng quản trị thành: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Nhìn chung sự phân chia thành bốn hay năm chức năng là do những ý kiến khác biệt về quản trị nhân sự.

Trong giáo trình này chúng tôi đề nghị chia thành bốn chức năng cơ bản trong đó chức năng điều khiển sẽ bao gồm từ việc tuyển dụng, động viên, lãnh đạo đến tạo nên một mạng lưới thông tin hữu hiệu nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Chức năng hoạch dịnh gồm có việc định rõ những mục nêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu và phát triển một hệ cấp những kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động.

Những nhà quản trị còn có trách nhiệm vạch ra cấu trúc của tổ chức. Chức năng này gọi là tổ chức. Nó gồm việc xác định những nhiệm vụ phải làm, ai sẽ thực hiện những nhiệm vụ đó, những nhiệm vụ đó được tập hợp như thế nào, ai báo cáo cho ai, và những quyết định được làm ra tại đâu.

Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người. Công việc của quản trị là điều khiển và phối hợp những người đó. Đó là chức năng điều khiển. Nó còn bao gồm việc động viên những người dưới quyền, điều khiển những hoạt động của những người khác, chọn lọc một kênh thông tin hiệu nghiệm nhất, giải quyết xung đột giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi, và v.v...

Kiểm tra là chức năng sau cùng của nhà quản trị. Sau khi những mục tiêu đã được đặt ra, những kế hoạch đã được xác định, việc xếp đặt cơ cấu đã được vạch rõ, người đã đuợc tuyển dụng, huấn luyện và động viên, công việc vẫn còn có thể có chỗ sai hỏng. Để bảo đảm công việc thực hiện như dự tính, quản trị phải theo dõi xem tổ chức của mình hoạt động như thế nào, phải so sánh kết quả thực hiện với những mục đích đã đặt ra nêu có những lệch hướng đáng kể thì quản trị có nhiệm vụ đưa tổ chức trở lại đúng hướng. Những công việc theo dõi, so sánh và sửa chữa đó thuộc chức năng kiểm tra.

**4. Tính phổ biến của quản trị.**

Một số tác giả dùng từ “nhà quản trị” và “công việc quản trị” để chỉ những nhà quản trị trong khu vực công cộng, hay để mô tả những người ở cấp cao nhất trong một tổ chức, có nhiệm vụ xác định những mục tiêu chính và những chính sách. Tuy nhiên, chúng tôi nghĩ rằng giữa hai từ quản lý và quản trị không có khác biệt nào đáng kể. Lĩnh vực quản trị bao gồm cả kinh doanh, Nhà nước và những tổ chức khác không nhằm kiếm lợi. Những tổ chức khác nhau đó đều phải đối phó với những vấn đề quản trị như nhau, và những nhà quản trị của họ thực hiện các chức năng giống nhau. Việc những nhà quản trị thường xuyên chuyển giữa hai khu vực quản lý Nhà nước và quản trị sản xuất - kinh doanh, là một bằng chứng nữa cho thấy những khái niệm quản trị có tính phổ biến cho tất cả những thể loại tổ chức.

Khi những quyết định trong kinh doanh càng có tính quy tắc hơn, và nhạy bén với chính trị hơn và khi các tổ chức phi lợi nhuận càng ngày càng muốn tăng thêm hiệu quả cho hoạt động của mình thì công việc quản trị càng có một nội dung chuyên môn hóa. Tất nhiên nội dung chuyên môn hóa không có nghĩa là những công việc quản trị hoàn toàn có thể thay thế cho nhau. Càng lên những cấp cao thì nội dung chuyên môn hóa càng cò nhiều tính phổ biến. Vì càng ở những cấp cao hơn thì những nhà quản trị càng phải làm nhiều công việc đặc trưng của quản trị, như hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát, và càng ít tham gia những vấn đề kỹ thuật chuyên môn hàng ngày.

Hình 1-1 cho thấy khả năng quản trị càng lấn dần khả năng chuyên môn ở người quản trị khi tiến lên những cấp bậc cao hơn. Vì thế mà những nhà quản trị dễ thuyên chuyển nhất là những người ở cấp cao nhất, ở những cấp đó, khả năng chuyên môn ít cần đến, nhưng năng lực quản trị lại quan trọng hơn, công việc của những nhà quản trị gần cao cấp càng giống nhau, mặc dù những tổ chức của họ có những mục tiêu hoàn toàn khác nhau. Trái lại, một tổ trưởng tổ chạy máy in trong một nhà in thì thật khó mà đổi sang làm trưởng ban tìm tòi những vi mạch ở phòng thí nghiệm điện tử. Cho nên mặc dù quản trị là một hoạt động chuyên môn hóa nhưng chỉ những người quản trị cấp cao mới dễ chuyển đổi công việc.

Hình 1-1: Quan hệ giữa khả năng quản trị và khả năng chuyên môn

Hình 1-2: Thời gian (tỉ lệ) dành cho mỗi chức năng theo cấp bậc

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CẤP CƠ SỞ | CẤP GIỮA | CẤP CAO |
| HOẠCH ĐỊNH  15% | HOẠCH ĐỊNH  18% | HOẠCH ĐỊNH  28% |
| TỔ CHỨC  24% | TỔ CHỨC  33% | TỔ CHỨC  36% |
| ĐIỀU KHIỂN  51% | ĐIỀU KHIỂN  36% | ĐIỀU KHIỂN  22% |
| KIỂM TRA  10% | KIỂM TRA  13% | KIỂM TRA  14% |

Hình 1-3: Các cấp bậc quản trị

**II. NHÀ QUẢN TRỊ**

**1. Các khái niệm.**

***a) Tổ chức:***

Tổ chức là một sự xếp đặt người một cách hệ thống nhằm thực hiện một mục đích nhất định. Trường đại học là một tổ chức. Những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, cơ quan Nhà nước, đội bóng đá ở trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh... là những tổ chức. Tất cả đều có ba đặc tính chung: Thứ nhất, chúng đều có một mục đích riêng biệt. Mục đích này được cụ thể hóa bằng mục tiêu hay một hệ thống những mục tiêu. Thứ hai, mỗi tổ chức gồm có nhiều người. Thứ ba, tất cả các tổ chức đều phát triển thành một kiểu xếp đặt nhất định. Kiểu xếp đặt đó định rõ và giới hạn hành vi của các thành viên, chẳng hạn nó bao gồm việc đặt ra những luật lệ, chỉ định số người giữ chức vụ thủ trưởng có một số quyền hành nhất định với một số người khác, và xác định công việc của một số thành viên. Như vậy, một tổ chức là một thực thể có mục đích riêng biệt, có những thành viên và có một cơ cấu có tính hệ thống.

Nhà quản trị làm việc trong một tổ chức. Nhưng không phải bất cứ một thành viên nào của một tổ chức cũng là nhà quản trị, để cho dễ hiểu, chúng ta chia những thành viên của tổ chức làm hai loại:

***b) Người thừa hành:***

Những người thừa hành khác những người quản trị. Người thừa hành là người trực tiếp làm một công việc hay một nhiệm vụ, và không có trách nhiệm trông coi công việc của người khác thí dụ người công nhân trong một dây chuyền lắp ráp, một người đầu bếp làm các món ăn ở một nhà hàng, hay một công nhân viên Nhà nước làm thủ tục cho một người có đơn xin cấp giấy chứng minh...

***c) Nhà quản trị:***

Nhà quản trị là thành viên của tổ chức, họ là người điều khiển công việc của những người khác (xem hình 1-3). Cũng có khi người quản trị ở cấp cơ sở làm cả công việc của người thừa hành. Thí dụ tổ trưởng tổ máy vi tính, ông vừa coi sóc các tổ viên cũng vừa làm việc trên máy như họ. Định nghĩa trên về nhà quản trị đã giả thiết rằng ông ta phải có người dưới quyền.

Nhận đúng vị trí trong tổ chức của một nhà quản trị thì không khó lắm, song ta nên biết rằng họ mang nhiều chức danh khác nhau, cho dù ở cùng một cấp bậc. Ở cấp cơ sở, một nhà quản trị thường có thể được gọi là giám thị, hoặc ở một tổ trưởng trong một xưởng sản xuất, hay một huấn luyện viên của một nhóm vận động viên. Một nhà quản trị cấp giữa có thể là giám đốc sở, trưởng bộ phận, chỉ đạo công trình, trưởng đơn vị, quản đốc phân xưởng, hay quản đốc khu vực... Ở cấp cao hay gần cấp cao, ta có thể thấy những chức danh như phó giám đốc, giám đốc, hiệu trưởng trường đại học, hay chủ tịch hội đồng quản trị. Cũng giống như các tổ chức, các nhà quản trị có những đặc tính chung mặc dù họ mang những chức năng khác nhau rất nhiều.

**2. Cấp bậc quản trị trong một tổ chức.**

Để làm dễ dàng cho việc nghiên cứu về quản trị, người ta thường chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành 3 cấp: (1) các nhà quản trị cấp cơ sở (first-line manager), cũng thường gọi là tổ trưởng, đốc công v.v... (2) các nhà quản trị cấp giữa (middle manager) thường mang chức danh trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc phân xưởng, trưởng khoa v.v... (3) các nhà quản trị cấp cao như giám đốc, tổng giám đốc, giám đốc điều hành, chủ tịch hội đồng quản trị v.v...

Nhà quản trị cấp cơ sở là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Thông thường trong các cơ sở sản xuất họ thường được gọi là tổ trưởng, trưởng nhóm, trưởng ca v.v... với tư cách là nhà quản trị nhiệm vụ của họ là hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong các công việc thường ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của cả tổ chức. Tuy nhiên, nhà quản trị cấp cơ sở cũng thường là người trực tiếp tham gia các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể như các nhân viên khác dưới quyền họ.

Nhà quản trị cấp giữa là một khái niệm rộng, dùng để chỉ những cấp chỉ huy trung gian, đứng trên các nhà quản trị cấp cơ sở và ở dưới cấp quản trị cao cấp (lãnh đạo). Đây có thể là các trưởng phòng, cửa hàng trưởng, quản đốc phân xưởng v.v... Với cương vị này, họ vừa quản trị các quản trị viên cấp cơ sở thuộc quyền, vừa đồng thời điều khiển các nhân viên khác. So với chức năng của quản trị viên cấp cơ sở, quản trị viên cấp giữa có chức năng thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức bằng cách phối hợp các công việc thực hiện nhằm hướng đến sự hoàn thành mục tiêu chung.

Nhà quản trị cấp cao là nhóm nhỏ các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức. Chức năng chính của các quản trị viên cấp cao là xây dựng chiến luợc hành động và phát triển của tổ chức. Chức danh của quản trị viên cấp cao trong các đơn vị sản xuất kinh doanh thường là chủ tịch, ủy viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc...

Hệ thống các cấp quản trị viên trong một tổ chức có thể được diễn tả theo hình 1-3.

Ông khoa trưởng ở một trường đại học, và ông giám đốc một công ty loại lớn đều là những nhà quản trị, nhưng chúng ta không thể nghĩ rằng công việc của họ lại giống nhau. Tất nhiên công việc của một nhà quản trị thay đổi tùy theo cấp bậc trong tổ chức. Tuy nhiên sự khác nhau chỉ về trình độ chứ không phải về thể loại. Nhà quản trị nào cũng đưa ra những quyết định về hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Nhưng cách hoạch định của nhà quản trị cấp cơ sở thì khác với các hoạch định của nhà quản trị cấp cao. Vì vậy khi nói về những chức năng quản trị, ta phải nghĩ rằng chúng có thể khác đi ở những cấp bậc khác nhau. Hơn nữa, ở những cấp bậc khác nhau, thời gian thực hiện những chức năng cũng thay đổi. Hình 1-2 cho thấy, trong cùng một tổ chức người quản trị cấp cao dùng nhiều thời gian để hoạch định hơn một người quản trị cấp thấp. Tương tự như vậy, điều khiển là chức năng chủ yếu của người quản trị cấp cơ sở.

Tuy nhiên, cần chú ý rằng các tổ chức trong xã hội không nhất thiết có hệ thống các nhà quản trị trong tổ chức của họ được sắp xếp theo hình nón như hình 1-3. Tùy theo đặc điểm của từng tổ chức, có trường hợp có thể có số lượng quản trị viên cao cấp nhiều hơn các quản trị viên trung cấp và các quản trị viên cấp cơ sở. Ví dụ trong những đoàn thể có tính chất chính trị, số thành viên của đoàn chủ tịch có thể rất đông so với các cấp quản trị ở dưới.

**3. Kỹ năng của nhà quản trị.**

Trong phần trước chúng ta đã nhận thấy bốn chức năng quan trọng mà nhà quản trị phải thực hiện: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát.

Để có thể hoàn thành tốt đẹp các nhiệm vụ đó, nhà quản trị phải có một số kỹ năng cần thiêt, Robert Katz đã trình bày ba loại kỹ năng mà mỗi nhà quản trị đều phải cần có, và những kỹ năng đó có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của xí nghiệp mà nhà quản trị phụ trách, đồng thời cũng có ảnh hưởng đến sự phát triển nghề nghiệp của các nhà quản trị. Ba loại kỹ năng đó là: (1) kỹ năng kỹ thuật (technical skills) (2) kỹ năng nhân sự (human skills) và (3) kỹ năng tư duy (concetual skills).

- Kỹ năng kỹ thuật là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể; hay nói cách khác, là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Ví dụ: thảo chương trình điện toán, soạn thảo hợp đồng pháp lý kinh tế, thiết kế máy móc v.v... nhà quản trị có được trình độ chuyên môn nghiệp vụ qua việc theo học ở các cơ sở đào tạo, hay các lớp bồi dưỡng do cơ quan tổ chức

- Kỹ năng nhân sự liên quan đên khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển con người và tập thể trong xí nghiệp, dù những người đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng hay cấp trên. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với người khác để nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị là biết cách thông đạt hữu hiệu (viêt và nói), có thái độ quan tâm tích cực đến người khác và khung cảnh làm việc, xây dựng không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung, và biết cách động viên các nhân viên dưới quyền.

- Kỹ năng tư duy đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trương, và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được. Kỹ năng tư duy khó tiếp thu nhất và rất quan trọng đối với các nhà quản trị.

Các nhà quản trị đều phải có đầy đủ ba loại kỹ năng trên, nhưng tầm quan trọng của mỗi loại kỹ năng tùy theo cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức. Nói chung, kỹ năng kỹ thuật giảm dần sự quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị. Ở cấp càng cao, các nhà quản trị càng cần phải có nhiều kỹ năng tư duy chiến lược hơn. Ở cấp quản trị thấp, kỹ năng kỹ thuật là cần thiết vì ở cấp này nhà quản trị làm việc chặt chẽ với tiến trình sản xuất là nơi mà tài năng kỹ thuật đặc biệt quan trọng. Kỹ năng tư duy chiến lược, trái lại, rất cần thiết đối với các nhà quản trị cấp cao bởi lẽ những kế hoạch, chính sách, và quyết định ở cấp này đòi hỏi nhà quản trị phải có năng lực hiểu biết mức độ ảnh hưởng với một sự thay đổi trong lĩnh vực này đối với nhiều lĩnh vực khác trong tổ chức. Kỹ năng nhân sự, trái lại, là rất cần thiết đối với nhà quản trị ở mọi cấp, vì nhà quản trị nào cũng phải làm việc với con người.

**4. Vai trò của nhà quản trị.**

Trong thực tiễn hoạt động, nhà quản trị phải làm nhiều công việc khác nhau, thậm chí phải ứng xử theo những cách khác nhau, đối với cấp trên, với cấp dưới, với khách hàng, với cơ quan chủ quản, với các cổ đông xí nghiệp, với quần chúng và xã hội v.v...

Henry Mentzberg đã nghiên cứu những hoạt động bình thường của nhà quản trị và cho rằng mọi nhà quản trị đều phải thực hiện mười loại vai trò khác nhau. Mười loại vai trò đó có thể tập trung trong ba nhóm lớn:

***a) Các vai trò quan hệ với con người:***

Vai trò đầu tiên trong loại này là vai trò đại diện, hay tượng trưng, có tính chất nghi lễ trong tổ chức.

Vai trò thứ hai, vai trò của người lãnh đạo đòi hỏi nhà quản trị phải phối hợp và kiểm tra công việc với nhân viên dưới quyền.

Vai trò thứ ba trong loại vai trò quan hệ với con người là vai trò liên lạc, quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức, để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ.

***b) Các vai trò thông tin.***

Trước hết, nhà quản trị có vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin liên quan đến tổ chức và đến hoạt động của đơn vị.

Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh chung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay đe dọa đối với các hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người.

Vai trò thông tin thứ hai là nhà quản trị phổ biến những thông tin liên hệ đến người có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay cấp cao.

Vai trò thông tin sau cùng là nhà quản trị phải đảm nhiệm vai trò của người thay mặt tổ chức để cung cấp thông tin cho các bộ phận trong cùng một đơn vị hay cho các cơ quan bên ngoài. Mục tiêu của sự thay mặt phát biểu này có thể là để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

***c) Các vai trò quyết định.***

Loại vai trò cuối cùng của các nhà quản trị gồm 4 vai trò: vai trò doanh nhân, vai trò người giải quyết xáo trộn, vai trò người phân phối tài nguyên và vai trò thương thuyết.

Vai trò doanh nhân xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức. Việc này có thể được thực hiện bằng cách áp dụng một kỹ thuật mới vào một tình huống cụ thể, hoặc nâng cấp điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng.

Trong vai trò giải quyết xáo trộn, nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

Khi nhà quản trị ở trong tình huống phải quyết định nên phân phối tài nguyên cho ai và với số lượng như thế nào, thì đó là lúc nhà quản trị đóng vai trò phân phối các nguồn lực. Các nguồn lực đó có thể là tiền bạc, thời gian, quyền nguồn lực dồi dào, mọi nhà quản trị đều có thể thực hiện vai trò này một cách dễ dàng. Nhưng khi các nguồn lực khan hiếm, quyết định của nhà quản trị trong vấn đề này sẽ khó khăn hơn, vì có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của một đơn vị hay thậm chí toàn thể tổ chức.

Nhà quản trị còn đóng vai trò của một nhà thương thuyết, đàm phán thay mặt cho tổ chức trong quá trình hoạt động.

Cở sở môn học quản trị là một số thừa nhận: nhất định có sự khác nhau giữa quản trị giỏi và quản trị tồi, phẩm chất của những nhà quản trị của công ty quyết định phẩm chất của công ty đó. Người ta thừa nhận rằng quản trị giỏi tiên liệu được những biến đổi, sửa chữa những chỗ thi hành kém, đưa tổ chức đến mục tiêu, và cả đến thay đổi những mục tiêu khi cần thiết. Người ta cho rằng hai công ty Revlon và IBM thành công là nhờ quản trị giỏi, và những khó khăn của công ty Chrysler là hậu quả của một quá trình những quyết định kém cỏi của quản trị. Người ta cho rằng sự thành công hay thất bại của một tổ chức - tính theo những yếu tố như lợi nhuận, tốc độ phát triển, những hồ sơ được thua, hay những tốc độ lạm phát và thất nghiệp - đều bắt nguồn từ những hành động của quản trị.

Quản trị làm thay đổi những kết quả của tổ chức ra sao? Liệu có đúng không khi ta gán cho những hành động quản trị là nguyên nhân thành công hay thất bại của tổ chức? Đó là những câu hỏi rất quan trọng mà chúng ta phải trả lời. Nhà quản trị làm thay đổi kết quả của tổ chức bằng những quyết định mà ông ta đưa ra. Đối với huấn luyện viên một đội bóng, đó là quyết định tuyển mộ những ai, những cầu thủ nào khởi sự, những ai được chỉ định làm phụ tá huấn luyện viên, những lối chơi nào đem huấn luyện, chọn lựa lối chơi trong khi đang giao đấu. Tương tự như vậy, những nhà quản trị các hãng tư nhân và Nhà nước có thể làm thay đổi những kết quả thành công hay thất bại của tổ chức của họ bằng những quyết định đúng hay sai của họ.

Tuy nhiên, những nhà quản trị cũng chỉ là con người không thể điều gì cũng thấy, cái gì cũng biết. Nếu tất cả mọi kết quả đều là tại nhà quản trị, thì làm sao có thể giải thích được trường hợp người huấn luyện viên mà đội bóng của ông ta thắng được nhiều năm liền rồi sau đó thua đậm nhiều năm. Nếu cho rằng người huấn luyện viên - tức là nhà quản trị - là yếu tố quyết định cho những thành công của đội bóng, thì chẳng lẽ là một huấn luyện viên giỏi sẽ làm đội tuyển của mình thắng mãi hay sao?

Mặc dù những kết quả của tổ chức ảnh hưởng rất nhiều vào những quyết định và hành động của quản trị, nhưng chúng cũng còn chịu ảnh hưởng của những yếu tố ngoài tầm kiểm soát của quản trị. Đó là những yếu tố áp đặt từ phía bên ngoài cũng như từ phía bên trong tổ chức mà những nhà quản trị không thể kiểm soát được. Vì vậy thừa nhận rằng sự thực hiện của toàn thể một tổ chức hay một đơn vị trực thuộc, chỉ duy nhất phụ thuộc vào quyết định của những người quản trị là hoàn toàn không thực tế.

Nhìn nhận như vậy không có nghĩa là đánh giá thấp sự quan trọng của quản trị. Kết luận của chúng tôi hầu hết những thành tựu của tổ chức do quản trị giỏi. Nhưng có những yếu tố không thể kiểm soát được đã thu hẹp sự lựa chọn của quản trị, nên dù quản trị có giỏi cách mấy vẫn có những yếu tố, những lực lượng không thể tiên đoán được như chu kỳ kinh tế, hoạt động của những tổ chức cạnh tranh, nguồn nhân công sẵn có, và những nguồn lực khác từ bên ngoài có thể làm thay đổi kết quả thực hiện và hiệu quả mục tiêu của tổ chức, và còn có khi đe dọa đến sự tồn tại của tổ chức nữa. Một tổ chức được quản trị giỏi sẽ có nhiều xác suất thành công, nhưng không thể là một đảm bảo nhất định. Thật là đơn giản nếu ta gán tất cả những thất bại là do quản trị tồi, những khẳng định như vậy không phù hợp với thực tiễn là những nhà quản trị ảnh hưởng tới một số lớn những yếu tố - nhưng không phải là tất cả các kết quả thực hiện của tổ chức. Những nhà quản trị giỏi có thể biến rơm rạ thành thành vàng và những nhà quản trị tồi có thể làm điều ngược lại. Những nhà quản trị có khuynh hướng được trả lương cao hơn những người hành sự rất nhiều, vì quyền hành và trách nhiệm của một nhà quản trị ngày càng rộng lớn hơn, nên tiền lương của họ cũng tăng lên. Hơn nữa, nhiều tổ chức sẵn sàng trả những khoản tiền bồi dưỡng hết sức lớn để có được và giữ được những quản trị viên giỏi.

Bạn có thể mong đợi được gì ở vị trí của một nhà quản trị? Câu trả lời tùy thuộc vào cấp bậc của bạn trong tổ chức, học vấn và kinh nghiệm của bạn, loại kinh doanh hiện nay của tổ chức của bạn, những tiêu chuẩn về lương bổng ở trong cộng đồng, bạn là một quản trị viên hiệu quả như thế nào?

Lương của quản trị viên phản ánh những lực cung cầu của thị trường. Những siêu sao quản trị giống như những siêu sao thể thao nhà nghề được mời chào với lương bổng cao, những món tiền vay không phải trả lãi, những khuyến khích thực hiện và những hợp đồng bảo đảm. Những cuộc nghiên cứu gần đây về những quản trị viên cao cấp của 100 công ty khác nhau ở Mỹ cho thấy họ làm việc bình quân 57 giờ một tuần ở văn phòng và 10,5 giờ ở nhà. Những quản trị viên bậc trung cũng kiếm ra tiền, họ làm việc bình quân 50 giờ một tuần và làm thêm 7 giờ một tuần ở nhà. Vì vậy đối chiếu với số giờ tuần 40 của nhân viên, những quản trị viên bậc trung và bậc cao đã làm nhiều thêm 40% đến 60%.

**III. TẠI SAO PHẢI HỌC QUẢN TRỊ.**

Từ những năm 80 của thế kỷ 20 đến nay, sự quan tâm công chúng đối với môn quản trị đã gia tăng ghê gớm. Những tác phẩm về quản trị thường xuất hiện ở đầu danh sách những tác phẩm bán chạy nhất.

Người ta đã nhận ra rằng việc quản trị tốt đóng một vai quan trọng trong xã hội của chúng ta. Không cần phải là một học viên của môn này, bạn cũng biết rằng những công ty Mỹ đang bị áp lực mạnh mẽ phải giảm bớt chi phí và gia tăng chất lượng để khỏi bị thua kém những hãng cạnh tranh ngoài như Nhật và Trung Quốc. Những thách đố thường xuyên xuất hiện trên báo chí. Những yêu cầu quản trị tốt đã vượt ra ngoài phạm vi một doanh nghiệp. Và chúng ta thấy bất kể chuyên ngành nào cũng có liên quan đến lĩnh vực quản trị. Lý do thứ hai của việc học quản trị là một khi bạn tốt nghiệp và bắt đầu sự nghiệp của mình, bạn sẽ hoặc quản trị, bị quản trị. Thật là ngây thơ cho rằng bất cứ người nào quản trị là đang chuẩn bị một nghề nghiệp về quản trị. Có thể một khoá học quản trị chỉ là một yêu cầu cho tấm bằng đại học bạn cần. Giả sử bạn phải làm việc để sống và hầu như chắc chắn rằng bạn sẽ làm trong một tổ chức, thì khi đó bạn sẽ là nhà quản trị hay làm việc cho một nhà quản trị. Nếu bạn dự tính làm việc cho một nhà quản trị thì học tập môn quản trị sẽ giúp bạn sáng tỏ nhiều điều về hành vi của sếp của bạn và về hoạt động nội bộ của những tồ chức. Bạn không cần phải là nhà quản trị tương lai mới có thể thu nhận được những điều bổ ích cho bạn từ một khóa học môn quản trị.

Quản trị vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật. Khóa học này có thể cung cấp cho bạn phần khoa học vì: nó nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức, tổng quát hóa các kinh nghiệm tốt thành nguyên tắc và lý thuyết áp dụng cho mọi hình thức quản trị tương tự. Nó cũng giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết cùng những kỹ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ, và qua đó, giúp các tổ chức hoàn thành mục tiêu.

Quản trị học, tập trung nghiên cứu các hoạt động quản trị thực chất, tức là những hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động. Quản trị học cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân viên, quản trị hành chánh, quản trị Nhà nước v.v...

Quản trị học là một khoa học, vì nó có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích, và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu. Quản trị học cũng là một khoa học liên ngành, vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành học khác như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, thống kê v.v....

Quản trị là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị, nhưng để có thể quản trị hữu hiệu, nhà quản trị phải biết linh hoạt vận dụng các lý thuyết vào những tình huống cụ thể. Cho nên một người tốt nghiệp loại ưu về quản trị chưa chắc sẽ thành công trong tương lai. Nếu chỉ cần khoa học quản trị thì đây là một cuốn sách rất có giá trị cho bạn. Nhưng bạn cũng nên dùng những trường hợp thực tiễn và những loại bài tập ở cuối cuốn sách này thuộc thực tiễn mà phát triển kỹ năng, như vậy có nghĩa là bạn học một phần nghệ thuật quản trị. Tuy vậy, nghệ thuật này chủ yếu phải được học ngay trong khi làm việc thực tiễn về quản trị.

**TÓM TẮT**

Những nhà quản trị làm việc trong tổ chức và điều khiển hoạt động của những người khác. Chúng tôi định nghĩa quản trị là một phương thức làm cho mục tiêu của tổ chức được hoàn thành với một hiệu quả cao, cùng với và thông qua những người khác.

Ở bất cứ cấp bậc nào trong tổ chức nhà quản trị cũng phải thực thi bốn chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát. Một cách khác để nói về nhà quản trị là đánh giá những vai trò mà ông ta thực hiện. Sự nghiên cứu đã tìm ra những vai trò ra quyết định. Những nhà quản trị làm thay đổi những kết quả của tổ chức bằng những quyết định của họ. Một phần đáng kể những thực hiện của tổ chức có thể gán cho những hành động quản trị. Tuy nhiên một số yếu tố quyết định kết quả lại nằm ngoài sự kiểm soát của quản trị. Sự học tập quản trị có thể có giá trị vì hai lý do sau đây: Trước hết, nó có thể cung câp cho bạn khối tư liệu nghiên cứu, có thể giúp cho bạn một cơ sở khoa học về quản trị và do đó bạn có thể trở nên một nhà quản trị có năng lực hơn. Thứ hai đối với những người không có dự định về nghề nghiệp trong quản trị thì học quản trị sẽ cho họ một sự hiểu biết sáng suốt về những hành vi của sếp của họ, và về những chức năng của nội bộ tổ chức.

**NHỮNG CÂU HỎI ÔN TẬP**

1- Nêu khái niệm về tổ chức. Tại sao công việc quản trị cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức.

2- Công việc quản trị ở một cơ sở kinh doanh có giống công việc quản trị ở một đơn vị sản xuất không?

3- Tất cả những nhà quản trị đều thực thi những chức năng chung nào? Nêu mối quan hệ giữa các chức năng quản trị.

4- Công việc của một nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc của người đó trong tổ chức?

5- Hãy giải thích vì sao khả năng nhân sự là cần thiết cho các nhà quản trị ở các cấp khác nhau trong một tổ chức.

6- Hãy bình luận câu ghi trên bia một một nhà tỷ phú người Mỹ: “nơi đây an nghỉ một người biết sử dụng những người giỏi hơn mình”.

7- Những hành động của quản trị quyết định thành bại của tổ chức tới mức nào?

8- Phân tích tính nghệ thuật và tính khoa học quản trị. Từ sự phân tích này rút ra những điều gì cho Nhà quản trị?

### Chương 2. SỰ TIẾN TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ

Qua nghiên cứu chương I chúng ta đã biết rằng mục đích của hoạt động quản trị là nhằm nâng cao hiệu quả của việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Và cũng qua chương đầu chúng ta thấy rằng mục tiêu của quản trị học là giúp chúng ta có những kiến thức cần thiết để nâng cao hiệu quả hoạt của tổ chức, cũng có thể thấy chính sự quan tâm đến hiệu quả của tổ chức đã đòi hỏi quản trị phát hiện một cách có hệ thống nhằm giúp cho hoạt động của các nhà quản trị được trang bị những kiến thức khoa học.

Có thể nói hoạt động quản trị là hoạt động có từ khi xuất hiện loài người trên trái đất, nhưng lý thuyết quản trị lại là sản phẩm của xã hội hiện đại.

Kể từ khi tác phẩm đầu tiên “Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học” của F.Taylor ra đời năm 1911 đến nay có rất nhiều lý thuyết khoa học cố gắng giải thích các khía cạnh nhau từ công việc quản trị và đề xuất những cơ sở lý thuyết giúp các nhà quản trị sử dụng hợp lý các nguồn lực của tổ chức và các yếu tố của môi trường.

Việc nghiên cứu sự tiến triển của tư tưởng quản trị có ý nghĩa lớn lao đối với các nhà quản trị, bởi qua đó chúng ta có thể có một ý niệm tổng quát về tiến trình phát triển của tư tưởng quản trị để từ đó tìm được phương pháp để quản trị tổ chức mình nhằm đạt mục tiêu với hiệu quả cao.

Nội dung chương này sẽ đề cập đến các nội dung sau đây:

- Lịch sử hình thành và phát triển của các lý thuyết quản trị.

- Các giai đoạn phát triển của các lý thuyết quản trị.

**I. BỐI CẢNH LỊCH SỬ**

Vấn đề quản trị thế nào cho tốt đẹp để hoàn thành được mục tiêu chung có thể đã được đặt ra từ lúc con người biết hợp tác với nhau trong các tổ chức. Ban đầu là những tổ chức để cùng nhau tự vệ trước những người khác, trước thiên nhiên, dần dần là những tổ chức chính trị, tôn giáo và sau cùng là kinh tế và các lĩnh vực khác của đời sống.

Ở phương Tây, những ý kiến và kỹ thuật quản trị áp dụng trong kinh doanh chỉ bắt đầu xuất hiện từ khoảng thế kỷ 16, khi hoạt động thương mại đã phát triển khá mạnh ở vùng Địa Trung Hải. Trước đó, trong thời Trung cổ, lý thuyết quản trị chưa được phát triển, vì đơn vị sản xuất kinh doanh vẫn chỉ đóng khung trong phạm vi gia đình. Người cha chỉ truyền nghề cho con cái. Mỗi đơn vị gia đình nổi tiếng trong hoạt động sản xuất và kinh doanh bằng kỹ năng và thương hiệu đặc biệt của họ, nhiều tên chung chỉ nghề nghiệp ngày nay đã trở thành họ riêng của gia đình. Dần dần, khi hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển nhiều hơn, thì nhu cầu về quản trị đầu tiên mà người ta nhận thấy là ghi chép các hoạt động giao dịch kinh doanh. Để thỏa mãn nhu cầu đó, Paciolo đã đề xuất phương pháp kế toán kép vào năm 1494. Tuy nhiên, sự quan tâm đến quản trị cũng chỉ dừng lại ở đó.

Phải đợi đến thế kỷ 18, là thời kỳ có những phát minh tạo nên cuộc cách mạng công nghiệp trong đó đặc biệt là sự ứng dụng động cơ hơi nước, việc sản xuất chuyển từ gia đình đến nhà máy. Đây là một tổ chức sản xuất có những đặc điểm khác với tổ chức sản xuất gia đình. Máy móc nhiều hơn, công nhân đông hơn và không có quan hệ ruột thịt, hoạt động sản xuất và kinh doanh cũng lớn hơn. Tuy nhiên, hoàn cảnh sản xuất mới cũng chưa có tác động lớn đến sự phát triển của lý thuyết trị vì là trong giai đoạn đầu của cuộc cách mạng công nghiệp, chủ nhân của nhà máy tự mình đứng ra điều khiển hoạt động sản xuất, và thường họ không phân biệt chức năng của người sở hữu với chức năng của người quản trị. Sự chú ý cũng chỉ tập trung vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất hơn là vào các nội dung của hoạt động quản trị thực chất: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra vì những hoạt động động đó chỉ được xem là bình thường của người chủ sản xuất, không phải là việc đáng quan tâm. Hiện nay chúng ta còn nhận thấy một vài ý kiến đề xuất rất có giá trị trong hoạt động quản trị, nhưng cũng chỉ là trong lĩnh vực quản trị sản xuất. Thí dụ vào khoảng năm 1800, Eli Whitney và Simoen North ra quan niệm về sự thay thế lẫn nhau trong các phần được dùng để chế tạo súng. Quan niệm này đã dẫn đến việc làm ra những chi tiết gần giống nhau có thể thay thế cho nhau mà không cần phải điều chỉnh. Cũng khoảng thời gian này, năm 1796, Mathew R.Boulton và James Watts lập nhà máy Soho trong đó các chi tiết để làm nên sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, mọi chi tiết được ghi chép rõ ràng trong sổ sách và nhờ thế việc quản trị đã được cải thiện. Nhưng sự cải thiện cũng chỉ trong lĩnh vực quản trị sản xuất và kế toán mà thôi.

Sự phát triển càng ngày càng lớn mạnh của hoạt động sản xuất vốn càng ngày càng trở thành một nhu cầu bức thiết. Nhu cầu thu hút nhiều vốn để hỗ trợ cho hoạt động sản xuất đã đưa đến việc áp dụng ngày càng nhiều các hình thức tổ chức công ty kinh doanh, đặc biệt là công ty cổ phần. Đó là một đơn vị có pháp nhân riêng, có thể bán cổ phần cho nhiều người để huy động một số vốn lớn. Cho đến khoảng giữa thế kỷ 19 luật pháp các nước châu Âu chính thức cho giới kinh doanh sử dụng hình thức này, vào thời kỳ mà những sự phát triển khoa học - kỹ thuật đã thúc đẩy phải gia tăng qui mô của các đơn vị sản xuất tình hình vốn trong gia đình không đủ cho một chủ sở hữu. Do đó có nhiều người góp vốn, nhưng nhiều chủ sở hữu đã không thể trực tiếp tham gia quản trị. Đến lúc này, có thể nói rằng sự phân biệt giữa chức năng chủ sở hữu và chức năng của nhà quản trị đã trở nên rõ rệt. Chính sự phân biệt này đã tạo điều kiện cho các nhà nghiên cứu tập trung vào các hoạt động quản trị một cách mạnh mẽ hơn.

Cho đến năm 1832 ở Âu châu, có thể nói rằng có nhiều nhà khoa học và những người trực tiếp quản trị các cơ sở sản xuất, dù có tư cách chủ sở hữu vốn liếng hay không, cũng đã bắt đầu quan tâm đến việc cải tiến hoạt động quản trị. Sự quan tâm vẫn tập trung nhiều vào khía cạnh kỹ thuật của quản trị sản xuất nhưng đồng thời cũng đã có chú ý đến khía cạnh lao động trong quản trị. Charles Babbage, một thầy giáo toán học, đã viết tác phẩm Kinh tế Máy móc và Chế tạo (On the Economy of Machinery and Manufactures) trong đó chủ yếu nêu lên việc áp dụng các nguyên tắc toán học vào công tác ở cơ xưởng. Tác phẩm nay đã nêu lên ý tưởng sử dụng các kỹ thuật khoa học vào các hoạt động quản trị. Tại nước Anh, các nhà cải cách xã hội đã tìm cách thể chế hóa việc sử dụng lao động trong các nhà máy bằng các đạo luật về xưởng máy (Factory Acts) trong các năm 1802, 1819 và 1931. Trong những người chủ trương cải cách xã hội đã góp phần vào việc cai tiến quản trị xí nghiệp ở châu Âu trong thế kỷ 19, có thể đến Robert Owen. Với tư cách là người quản trị xí nghiệp lớn nhất về dệt ở Tô Cách Lan, Robert Owen đã tìm cách cải thiện điều kiện làm việc và điều kiện sống cho công nhân. Xét về phương diện quản trị học, việc làm của Robert Owen cũng đã đặt ra một vấn đề mới cho các nhà quản trị quan tâm, đó là mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và điều kiện sống của công nhân với thành quả của xí nghiệp.

Tóm lại, cho đến cuối thế kỷ 19, các nỗ lực nghiên cứu và đưa ra những lý thuyết về quản trị nhằm giúp nâng cao hiệu quả của công tác quản trị còn ở tình trạng mới mẻ, bất thường và không có môt công trình tổng hợp nào về nguyên tắc và kỹ thuật quản trị một cách đầy đủ. Sự chú ý về quản trị cũng chỉ tập trung chủ yếu vào khía cạnh kỹ thuật sản xuất là chính. Truyền thống chú trọng vào mặt kỹ thuật của sản xuất sẽ được kế tục với Frederich Taylor vào những năm cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20. Nhưng Taylor sẽ trở thành người đặt nền móng đầu tiên cho quản trị học hiện tại vì đã biết chú ý đến những khía cạnh khác của hoạt động quản trị.

**II. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ.**

**1. Giai đoạn biệt lập.**

***1.1. Các lý thuyết quản trị cổ điển.***

Những lý thuyết cổ điển được phân chia thành ba khảo hướng chính: quản trị kiểu thư lại, quản trị một cách khoa học và quản trị hành chính. Tất cả lý thuyết đều ra đời vào giai đoạn cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 - đó là thời điểm thịnh hành của nền công nghiệp đại cơ khí và các kỹ sư là những người điều hành các doanh nghiệp.

*1.1.1. Quản trị kiểu thư lại (Bureaucretic Management).*

Quản trị kiểu thư lại là một hệ thống dựa trên những nguyên tắc, hệ thống thứ bậc, sự phân công lao động rõ ràng và những quy trình hoạt động của doanh nghiệp. Người sáng lập ra trường phái quản trị này là nhà xã hội học người Đức Max Weber (1864 - 1920).

Lý thuyết quản trị kiểu thư lại đưa ra một quy trình về cách thức điều hành một tổ chức. Quy trình này có các nội dung thể hiện sau đây:

*a) Nguyên tắc:*

Nguyên tắc là những quy định chính thức đối với tất cả các thành viên của tổ chức khi họ thực hiện nhiệm vụ. Trên phương diện tích cực, nguyên tắc có thể thiết lập kỷ cương cần thiết, cho phép tổ chức đạt được mục tiêu của nó. Sự tôn trọng triệt để các nguyên tắc đảm bảo tính đồng bộ của các thủ tục, quy trình hoạt động và duy trì sự ổn định của tổ chức bất kể tham vọng cá nhân của các thành viên.

*b) Tính khách quan:*

Sự trung thành với các nguyên tắc của tổ chức sẽ mang lại tính khách quan và tất cả mọi thành viên của tổ chức đều được đánh giả theo các nguyên tắc và các chỉ tiêu như doanh số bán hay tỷ lệ hoàn vốn đầu tư. Weber cho rằng đặc điểm này đảm bảo đem lại sự công bằng cho tất cả các thành viên của tổ chức, bởi nó không cho phép bất cứ người cấp trên nào để những định kiến cá nhân ảnh hưởng đến việc đánh giá cấp dưới.

*c) Phân công lao động:*

Phân công lao động là quá trình phân chia các nhiệm vụ những công việc cụ thể hơn, đơn giản hơn cho phép tổ chức có thể sử dụng để huấn luyện công việc và giao cho nhân viên thực hiện một cách có hiệu quả hơn. Các nhà quản trị và viên được phân công, hoàn thành nhiệm vụ dựa trên sự chuyên môn hóa và năng lực của cá nhân.

*d) Cơ cấu hệ thống thứ bậc:*

Hầu hết mọi tổ chức đều có cơ cấu hệ thống thứ bậc hình tháp. Hệ thống này sắp xếp các công việc theo tầm quan trọng của quyền hạn và quyền lực (quyền ra quyết định) của mỗi chức vụ và quyền lực, quyền hạn tăng theo mỗi cấp bậc. Những chức vụ nằm ở phía dưới chịu sự điều khiển và kiểm soát của cấp cao hơn. Theo Weber, việc xác định rõ ràng hệ thống cấp bậc sẽ cho phép kiểm soát hữu hiệu cấp dưới do xác định rõ ràng vị trí của nhà quản trị.

*g) Cơ cấu quyền lực:*

Mỗi hệ thống tổ chức dựa trên những nguyên tắc khách quan, sự phân công lao động và chịu sự ràng buộc của một cơ cấu quyền lực. Cơ cấu này xác định ai là người đưa ra những quyết định quan trọng tại mỗi cấp quản trị trong tổ chức. Weber cho ba loại cơ cấu quyền lực là:

- Cơ cấu quyền lực kiểu truyền thống dựa trên truyền thống hoặc phong tục. Quyền hạn thiêng liêng của các vị vua, các tù trưởng thuộc loại cơ cấu quyền lực này.

- Quyền lực dựa trên uy tín là quyền lực được sinh ra bởi những phẩm chất đặt biệt, được những người khác thừa nhận. Quyền hạn của các nhà quản trị thuộc loại này.

- Quyền lực do luật pháp hay nguyên tắc mang lại, loại quyền lực này dựa trên các đạo luật và nguyên tắc pháp lý, được áp dụng đối với tất cả các thành viên của tổ chức. Hình thức quyền lực này tùy thuộc vào sự phục tùng của các thành viên trong tổ chức.

*h) Sự cam kết làm việc lâu dài:*

Việc tuyển dụng lao động trong hệ thống quản trị kiểu thư lại được coi là một sự cam kết làm việc lâu dài. Cả phía nhân viên cũng như phía tổ chức đều coi chính họ đã đưa ra lời cam kết với bên kia về thời hạn làm việc suốt đời của, người nhân viên. Sự cam kết này đem laị sự an tâm làm việc cho người nhân viên, cho phép họ tích lũy kinh nghiệm và nâng cao khả năng chuyên môn. Phía tổ chức cũng không bị xáo trộn về nhân sự.

*k) Tính hợp lý:*

Nhà quản trị hiệu quả là người có khả năng sử dụng hữu hiệu nhất các nguồn lực để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Các nhà quản trị thuộc một hệ thống quản trị thư lại luôn tuân theo tính logic và tính hiệu quả của tổ chức trong việc đề ra các quyết định. Theo Weber, khi tất cả mọi hoạt động đều nhằm tới đạt được mục tiêu, thì tổ chức sẽ sử dụng một cách hiệu quả các nguồn lực. Hơn nữa, tính hợp lý cho phép phân chia những mục::èu chung thành những mục tiêu cụ thể của mỗi bộ phận trong chức. Do đó, nếu tất cả các bộ phận đều hoàn thành mục tiêu của mình, thì mục tiêu chung của tổ chức sẽ được thực hiện.

\* Những ưu điểm của lý thuyết quản trị kiểu thư lại.

Lý thuyết quản trị kiểu thư lại có hai ưu điểm chủ yếu là tính hiệu quả và tính ổn định của tổ chức do khi những nhiệm cần thiết hàng ngày được thực hiện tốt thì mục tiêu của tổ chức sẽ được thực hiện.

Hơn thế nữa, công việc của nhân viên trở nên đơn giản hơn bởi nhiệm vụ của họ là thực hiện những công việc đã trở thành những nguyên tắc đơn giản. Kết quả công việc được tiêu chuẩn hoá về mặt chất lượng và mức độ cần thiết để đáp ứng mục đích của tổ chức.

\* Những hạn chế của lý thuyết quản trị kiểu thư lại.

Do muốn bảo vệ quyền lợi riêng nên tầng lớp quan liêu trong các tổ chức thường bám chặc vào những nguyên tắc và thủ tục dù rằng chúng đã tỏ ra không đem lại hiệu quả cho tổ chức. Bởi vậy dẫn đến sự lâng phí thời gian và tiền bạc bởi sự cứng nhắc và quan liêu.

Cơ cấu tổ chức kiểu thư lại có thể làm các nhà quản trị không quan tâm đến hiệu quả mà tập trung mọi nỗ lực vào việc mở rộng và bảo vệ quyền lực vì quyền lợi riêng.

Do đặt các nguyên tắc và thủ tục cứng nhắc lên trên tính hiệu quả, do đó trong nhiều trường hợp làm chậm tốc độ ra quyết định.

Các nguyên tắc của lý thuyết quản trị kiểu thư lại không phù hợp với công nghệ cao cấp, với sự thay đổi liên tục tính chất nhiệm vụ của tổ chức và các quy trình thủ tục mới thường xuyên được đưa vào thử nghiệm trong tổ chức.

Công việc chủ yếu của các nhà quản trị là ra quyết định. Trong quá trình này, họ phải không ngừng nâng cao kiến thức khoa học, tìm kiếm những giải pháp đổi mới, đề cao tính sáng tạo và những giá trị này không phù hợp với tính ổn định và trật tự của tổ chức kiểu thư lại.

Tuy nhiên, không phải toàn bộ những tổ chức áp dụng lý thuyết quản trị này đều không đạt hiệu quả và lợi nhuận. Trái lại, trong nhiều tổ chức phương pháp tiếp cận này vẫn được áp dụng rộng rãi và đạt hiệu quả cao khi chúng thoả mãn những điều kiện sau:

(1) Những tổ chức có khối lượng thông tin chuyên ngành lớn và đã tìm được biện pháp xữ lý hữu hiệu.

(2) Nhu cầu của khách hàng có tốc độ thay đổi chậm

(3) Công nghệ ổn định và có tốc độ thay đổi chậm.

(4) Quy mô hoạt động của tổ chức lớn, đủ điều kiện cho phép tiêu chuẩn hoá dịch vụ hay sản phẩm.

*1.1.2. Quản trị một cách khoa học.*

Quản trị một cách khoa học là một hệ thống lý thuyết quản trị tập trung nghiên cứu về các mối quan hệ giữa cá nhân người công nhân với máy móc trong các nhà máy. Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại phân xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí.

Những người sáng lập và phát triển tư tưởng quản trị này là Frederick W.Taylor, Frank và Lillian Gilbreth, Henry L.Gantt.

*a) Lý thuyết quản trị khoa học của F.W.Taylor (1856 - 1915):*

F.Taylor bắt đầu sự nghiệp bằng cách làm một công nhân tại một xưởng cơ khí nhỏ ở Philadelphia. Sau 4 năm, ông chuyển sang làm việc tại nhà máy thép Midvale (cũng tại Philadelphia), tại đây ông thăng tiến khá nhanh và theo học một lớp kĩ sư cơ khí ban đêm. Hàng ngày ông theo dõi rất tỉ mĩ sự hợp tác giữa những nhà quản trị và công nhân, tìm hiểu hoạt động không đem lại hiệu quả và lãng phí trong sản xuất và ông thấy năng suất khác nhau giữa các nhóm công nhân.

Trong quá trình nghiên cứu thực nghiệm, Taylor đã tiến hành phân tích dây chuyền sản xuất, giám sát kỹ thuật, mức độ mệt mỏi cùng những nghiên cứu về thao tác và cách thức sử dụng thời gian của công nhân.

Việc nghiên cứu thời gian và thao tác bao gồm việc nhận rõ và đo lường mức độ tiêu hao sức lực của người công nhân khi hiện nhiệm vụ và sau đó so sánh, phân tích kết quả công việc. Khi nhịp độ sản xuất chậm lại thì năng suất và kết quả công việc đều giảm. Sự loại trừ những thao tác thừa và xác định sự phối hợp chính xác các hoạt động có tác dụng giảm thời gian, tiền bạc và sức lực cần thiết để sản xuất ra sản phẩm.

Taylor cho rằng một tổ chức sẽ hoạt động hữu hiệu khi được xác định rõ nhiệm vụ, dự kiến trước phương pháp, hoạt động và tất cả những yếu tố này được chuẩn hoá thành những nguyên tắc. Theo ông hiệu quả sẽ tăng khi những người công nhân hoàn thành nhiệm vụ hàng ngày của họ mà không đòi hỏi phải ra các quyết định. Mục tiêu được thể hiện ở số lượng sản phẩm, nhằm hoàn thành những vấn đề đã được đặt ra với các nhà quản trị.

Một ý tưởng khác của Taylor dựa trên nguyên lý về sự chuyên môn hóa. Ông cho rằng sự giám sát là nguồn gốc duy nhất của quyền lực và một đốc công hay quản đốc không thể đảm nhiệm toàn bộ các nhiệm vụ giám sát, ông đề nghị mỗi đốc công chỉ phụ trách một lĩnh vực chuyên môn nhất định và đó là phạm vi quyền lực của người đó. Taylor gọi giải pháp của ông là hệ thống giám sát theo chức năng, hệ thống này được thiết kế với các đốc công trong mỗi khu vực làm vực làm việc. Một số người trong họ chịu trách nhiệm về hoạch định, điều hành tiến độ sản xuất, theo dõi thời gian và thao tác, duy trì kỹ luật. Những người còn lại giải quyết những công việc như bảo trì, vận hành máy móc, điều phối nguyên liệu và phối hợp các hoạt động trong bộ phận.

Đối với công nhân, Taylor cho rằng động lực thúc đẩy họ tốt nhất là sử dụng các biện pháp khuyến khích vật chất bằng cách trả lương theo mức độ hoàn thành công việc. Theo ông nếu những người công nhân đạt một mức tiêu chuẩn sản xuất nào đó, thì họ được trả lương theo tỷ lệ quy định. Khi công nhân sản xuất vượt mức chuẩn quy định thì phần sản phẩm vượt chỉ tiêu đó được nhận mức lương ở tỷ lệ cao hơn.

Taylor cho rằng công nhân sẽ hoàn toàn có lý khi họ tuân theo mệnh lệnh của các nhà quản trị, sản xuất ngày càng nhiều hơn để thoả mãn yêu cầu có được nhiều tiền hơn. Các nhà quản trị sẽ sử dụng các biện pháp khuyến khích vật chất nếu họ tin tưởng rằng sự gia tăng năng suất sẽ nâng cao thu nhập công nhân.

Những nguyên lý quản trị theo khoa học của Taylor có thể được tóm tắt như sau:

(1) Phân chia công việc của mỗi cá nhân thành nhiều thao tác đơn giản.

(2) Áp dụng phương pháp tốt nhất một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này.

(3) Lựa chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học, mỗi công nhân chuyên về một thao tác để anh ta có thể thực hiện nó hiệu quả nhất.

(4) Trả lương theo sản phẩm và thưởng cho những sản phẩm vượt định mức.

*b) Những môn đệ của Taylor:*

Trường phái quản trị một cách khoa học có khá nhiều người, mà một trong số họ nổi bật là vợ chồng Frank - Lillian Jilbreth và Henry L.Gantt.

\* Frank và Lillian Gilbreth.

Được những công trình nghiên cứu về thời gian và thao tác của Taylor truyền cảm hứng, Gibreth (1868 - 1924) biến những nghiên cứu thao tác thành một khoa học chính xác. Ông đã đi tiên phong trong việc sử dụng những bức ảnh thao tác để nghiên cứu và sắp xếp hợp lý các thao tác làm việc. Ông là người mở đường cho việc đơn giản hoá công việc bằng sự phân chia công việc thành các loại thao tác bằng tay khác nhau. Chẳng hạn, khi nghiên cứu thao tác của những người thợ xây, ông đề nghị họ thay đổi cấu trúc công việc và đã giảm các thao tác đặt gạch từ 18 xuống 5. Do đó nâng năng xuất xây từ 120 viên gạch/giờ lên mức 350 viên/giờ và làm giảm sự mệt mỏi cho công nhân. Bởi vậy năng suất của toàn thể công nhân đã tăng 200%.

Frank Gilbreth đã cống hiến ý tưởng về việc tìm một phương pháp tốt nhất để thực hiện mọi công việc. Ngày nay nhiều kỹ sư đã kết hợp phương pháp của ông với phương pháp của Taylor nhằm làm cho công việc đạt hiệu quả cao hơn.

Sau khi Frank chết, bà Lillian (1878 - 1972) đã tiếp tục công việc của chồng và tập trung nhiều hơn vào khía cạnh con người của kỹ thuật công nghiệp. Bà đưa ra ý tưởng về việc công nhân cần được làm việc trong những điều kiện đảm bảo an toàn, có số ngày làm việc tiêu chuẩn, được nghỉ giải lao giữa giờ và được nghỉ ăn trưa vào giờ quy định. Bà đã làm cho tư tưởng của Frank sống mãi trong cuốn sách và bộ phim có cùng tên “Rẻ hơn một tá”.

\* Henry L.Gantt (1861-1919).

Là một cộng sự của Taylor, Gantt có nhiều đóng góp cho lý thuyết quản trị khoa học thông qua việc hoàn thiện các kỹ thuật kiểm soát chi phí và kiểm soát sản xuất. Ông đã đưa ra nhiều loại biểu đồ nhằm theo dõi tiến độ sản xuất, lựa chọn phương án sản xuất tối ưu. Những biểu đồ này mang tên ông và ngày nay nhiều biến thể của chúng vẫn được áp dụng trong quản trị sản xuất.

Mặt khác, ông cũng bổ sung vào phương pháp trả lương theo sản phẩm của Taylor một hệ thống tiền thưởng cho những sản phẩm vượt định mức. Gantt là người đi tiên phong trong việc nhấn mạnh tầm quan trọng của nhân tố con người và thuyết phục các nhà quản trị cần đặt trọng tâm vào sự phục vụ hơn là chú trọng vào lợi nhuận.

*c) Đánh giá chung về lý thuyết quản trị một cách khoa học:*

Ngày nay, những ý tưởng của Taylor và các thành viên khác thuộc trường phái quản trị một cách khoa học vẫn được công nhận và áp dụng trong nhiều công ty. Nhiều công ty đã ra sản phẩm nhanh hơn và rẻ hơn so với mong muốn của Taylor, với sự đầu tư huấn luyện những kỹ năng thích hợp cho công nhân của họ. Công việc của Taylor đã dẫn đến việc các nhà quản trị ngày nay cải tiến quy trình tuyển dụng và huấn luyện nhân viên và tìm kiếm một phương pháp hữu hiệu nhất để hoàn thành mỗi công việc.

Tuy nhiên, hầu hết các thành viên trong trường phái quản trị một cách khoa học đều không quan tâm đến khía cạnh con người trong sản xuất. Bởi các ông đều cho rằng công nghệ giữ vai trò trung tâm, nhân công là một yếu tố của hao phí sản xuất và cũng là một yếu tố bất định. Khi thiết lập các nguyên lý và lý truyết, cả Taylor và Frank đều cho rằng công nhân được thúc đẩy chủ yếu bằng sự làm việc để thu nhập được nâng cao nhằm thỏa mãn các nhu cầu kinh tế và vật chất của họ. Các ông đã không thấy rằng người công nhân còn có các nhu cầu xã hội, các điều kiện làm việc và sự thỏa mãn nghề nghiệp còn quan trọng hơn so với tiền bạc.

Sự phân chia công việc thành những thao tác đơn giản nhất và thiết lập những nguyên tắc rõ ràng để hoàn thành những nhiệm vụ đó không phải luôn đem lại những sản phẩm có chất lượng, tinh thần làm việc cao và một tổ chức hoạt động hiệu quả, bởi vì người công nhân còn muốn tham gia vào quá trình ra những quyết định liên quan đến công việc của họ. Và họ còn muốn được chủ động thực hiện công việc trong điều kiện cho phép họ tự hoàn thiện bản thân.

*1.1.3. Lý thuyết quản trị hành chính.*

Lý thuyết quản trị hành chính là một trong những tư tưởng quản trị lâu đời và phổ biến nhất đối với tất cả các loại tổ chức dù thuộc khu vực công hay tư, lớn hay nhỏ... Phương pháp tiếp cận này dựa trên các giả thiết:

1) Mặc dù mỗi tổ chức đều có những đặc trưng và mục đích riêng (doanh nghiệp, tổ chức chính quyền, tôn giáo, giáo dục...) nhưng đều có một tiến trình quản trị cốt lõi được duy trì trong tất cả mọi tổ chức. Do đó, các nhà quản trị giỏi có thể hoạt động tại bất cứ tổ chức nào.

2) Tiến trình quản trị phổ biến này có thể cho phép giảm bớt những chức năng riêng rẽ và những nguyên lý liên quan đến các chức năng đó.

Năm 1916 - Henry Fayol (1841-1925) đã xuất bản cuốn sách “Quản trị công nghiệp tổng quát” (Administration Industrielle et Générale) đề cập đến các nguyên tắc quản trị.

Henry Fayol cho rằng một nhà quản trị thành công chủ yếu dựa vào những phương pháp quản trị mà người đó vận dụng hơn là những phẩm chất riêng của anh ta. Ông nhấn mạnh rằng, để thành công các nhà quản trị cần hiểu rõ các chức năng quản trị cơ bản như hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra và áp dụng những nguyên tắc quản trị nhất định.

Đồng thời, Henry Fayol còn nhấn mạnh đến cơ cấu của tổ chức và cho rằng để đạt được mục tiêu của tổ chức thì cần phải xác định rõ ràng những công việc mà mỗi thành viên của nó phải cố gắng hoàn thành. Ông đã đưa ra 14 nguyên tắc quản trị và chỉ rõ rằng các nhà quản trị cần được huấn luyện thích hợp để áp dụng những nguyên tắc này. Những nguyên tắc đó là:

1) Phẫn chia công việc - Sự chuyên môn hóa cho phép người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

2) Thẩm quyền và trách nhiệm - Các nhà quản trị có quyền đưa ra các mệnh lệnh để hoàn thành nhiệm vụ. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm.

3) Kỷ luật - Các thành viên phải tuân theo và tôn trọng các nguyên tắc của tổ chức. Kỷ luật cho phép duy trì sự vận hành thông suốt của tổ chức.

4) Thống nhất chỉ huy - Mỗi công nhân chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên đế tránh sự mâu thuẫn giữa các mệnh lệnh gây khó khăn cho người thừa hành.

5) Thống nhất điều khiển - Những nổ lực của tất cả mọi thành viên đều phải hướng tới mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành để tránh sự mâu thuẫn giữa các bộ phận.

6) Lợi ích của cá nhân phụ thuộc vào quyền lợi của tổ chức - Phải đặt lợi ích của tổ chức đứng trước lợi ích của mỗi cá nhân trong tổ chức. Và khi có sự mâu thuẫn giữa lợi ích chung và lợi ích cá nhân nhà quản trị phải làm nhiệm vụ hòa giải.

7) Thù lao - Trả lương tương xứng với công việc sẽ đem lại sự thỏa mãn tối đa có thể có cho chủ nhân của tổ chức và nhân viên.

8) Tập trung và phân tán - Phải có một mức độ tập trung hợp lý để các nhà quản trị kiểm soát được mọi việc mà vẫn đảm bảo cho cấp dưới có đủ quyền lực để hoàn thành công việc của họ.

9) Tuyến lãnh đạo - Phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao xuống tới những người công nhân cấp thấp nhất trong tổ chức.

10) Trật tự - Tất cả mọi người và thiết bị, nguyên liệu cần được đặt đúng vị trí của nó.

11) Công bằng - Các nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện với cấp dưới của mình.

12) Ổn định nhiệm vụ - Tốc độ luân chuyển nhân sự cao sẽ không đem lại hiệu quả.

13) Sáng kiến - Cấp dưới phải được phép thực hiện những sáng kiến vì như vậy sẽ có lợi cho công việc chung.

14) Tinh thần đoàn kết - Thúc đẩy tinh thần đồng đội sẽ đem lại sự hoà hợp, thống nhất cho tổ chức. Điều đó sẽ tạo nên sức mạnh cho tổ chức.

*1.1.4. Đánh giá chung về các lý thuyết cổ điển*

Ngày nay, các lý thuyết quản trị cổ điển vẫn được nhiều tổ chức tiếp tục tìm tòi, cải tiến và vận dụng. Bảng 2.1 tóm lược một số đặc điểm, lợi ích và hạn chế của các lý thuyết quản trị này.

Bang 2.1 - Những đặc trưng chủ yếu của các lý thuyết quản trị cổ điển

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Quản trị kiểu thư lại** | **Quản trị một cách khoa học** | **Quản trị hành chính** |
| **\* Đặc điểm** | **\* Đặc điểm** | **\* Đặc điểm** |
| - Hệ thống các nguyên tắc chính thức  - Đảm bảo tính khách quan  - Phân công lao động hợp lý  - Hệ thống cấp bậc  - Cơ cấu quyền lực chi tiết  - Sự cam kết làm việc lâu dài  - Tính hợp lý | - Huấn luyện hàng ngày và tuân theo nguyên tắc  “Có một phương pháp tốt nhất” để thực hiện công việc.  - Động viên bằng vật chất (tiền lương, tiền thưởng). | - Định rõ các chức năng quản trị  - Phân công lao động  - Hệ thống cấp bậc  - Quyền lực  - Công bằng |
| **\* Trọng tâm** | **\* Trọng tâm** | **\* Trọng tâm** |
| Toàn bộ tổ chức | Người thừa hành | Nhà quản trị |
| **\* Ưu điểm** | **\* Ưu điểm** | **\* Ưu điểm** |
| - Ổn định  - Hiệu quả | - Năng suất  - Hiệu quả | - Cơ cấu rõ ràng  - Đảm bảo nguyên tắc |
| **\* Nhược điểm** | **\* Nhược điểm** | **\* Nhược điểm** |
| - Nguyên tắc cứng nhắc  - Tốc độ ra quyết định chậm | Không quan tâm đến các nhu cầu của con người | - Không đề cập đến tác động của môi trường  - Không chú trọng đến tính hợp lý trong hành động của nhà quản trị |

Cả ba trường phái quản trị cổ điển đều nhấn mạnh đến những nguyên tắc chính thức của tổ chức và đều đề cập đến các mối quan hệ chính thức giữa các bộ phận, nhiệm vụ và các yếu tố cơ cấu của tổ chức. Đồng thời các nhà nghiên cứu quản trị còn nhấn mạnh vai trò của nhà quản trị trong hệ thống thứ bậc của tổ chức.

Nhìn chung những tư tưởng quản trị cổ điển là những thành tựu nổi bật trong điều kiện kinh tế - xã hội tại thời điểm đó và nhiều nguyên lý tổ chức, điều hành của những tư tưởng này vẫn đang được áp dụng trong các tổ chức hiện đại.

***1.2. Lý thuyết tâm lý - xã hội.***

Trong suốt những năm 20, 30 của thế kỷ 20, các nước công nghiệp phát triển đã trải qua những thay đổi sâu sắc về văn hóa và xã hội. Phương pháp sản xuất hàng loạt đã tạo ra cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai và đã làm cho xã hội phương Tây thành những xã hội định hướng vào tiêu dùng. Mức sống của người dân tại nhiều quốc gia được nâng cao, điều kiện làm việc trong nhiều ngành được cải thiện. Tại các nhà máy năng suất lao động tăng, thời gian làm việc giảm xuống dưới mức 50 giờ/tuần, giới lãnh đạo cố gắng khuyến khích công nhân bằng những điều kiện thuê mướn hấp dẫn hơn.

Trong bối cảnh đó, những phương pháp quản trị theo các tư tưởng cổ điển gặp nhiều trở ngại bởi sự can thiệp của chính phủ, sự phản đối của nghiệp đoàn lao động, của công nhân, những điều kiện này đã thúc đẩy sự ra đời của các lý thuyết tâm lý - xã hội (lý thuyết tác phong).

Qua những nghiên cứu thực nghiệm, các nhà nghiên cứu cho rằng việc quản trị thanh công tùy thuộc phần lớn vào nhà quản trị có sự hiểu biết về nhu cầu và những nguyện vọng của các thành viên trong tổ chức. Bước phát triển từ những nhận thức về các mối quan hệ của con người thành những hoạt động quản trị hiện đại trong tổ chức thể hiện sự tác động của lý thuyết quản trị hành vi. Các tác giả thuộc trường phái này gồm có Mary Parker Follett, Elton Mayo và Douglas McGregor...

*1.2.1. Những đóng góp của Follett (1868 - 1933).*

Mary Parker Follett nhận thấy, quản trị là một dòng chảy, một tiến trình liên tục và rất năng động. Bà cho rằng, nếu một vấn đề được giải quyết, thì trong quá trình các nhà quản trị phải giải quyết vấn đề đó sẽ làm nảy sinh những vấn đề mới. Bà cũng nhấn mạnh các nội dung sau:

- Phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề.

- Các nhà quản trị phải năng động, thay vì áp dụng các nguyên tắc cứng nhắc.

Follett đã quan sát để nghiên cứu cách thức giải quyết công việc của các nhà quản trị và từ những quan sát đó, bà kết luận rằng sự phối hợp giữ vai trò quyết định đối với các hoạt động quản trị. Bà đưa ra các cách thức phối hợp như sau:

- Sự phối hợp sẽ được thực hiện hữu hiệu nhất khi những người chịu trách nhiệm ra quyết định có sự tiếp xúc trực tiếp.

- Sự phối hợp giữ vai trò rất quan trọng suốt giai đoạn đầu của họach định và thực hiện các nhiệm vụ.

- Sự phối hợp cần nhắm đến tất cả các yếu tố trong mỗi tình huống cụ thể.

- Sự phối hợp phải được tiến hành liên tục.

Follett cho rằng những nhà quản trị cấp cơ sở sẽ là những người có thể đưa ra những quyết định tốt nhất. Bởi vậy, theo bà các nhà quản trị cấp cơ sở là những người có vị trí thích hợp nhất để phối hợp các nhiệm vụ sản xuất, bởi họ có thể gia tăng sự truyền thông với các đồng nghiệp, với công nhân sẽ có được những thông tin xác thực nhất, phục vụ cho việc ra quyết định. Mặt khác, họ có thể vừa hoạch định, phối hợp và liên kết công nhân trong quá trình sản xuất.

Follett cũng chỉ rõ rằng, công việc của các nhà quản trị ở tất cả các cấp còn là thiết lập những mối quan hệ tốt với cấp dưới của họ, tuy quá trình này sẽ gặp một số khó khăn về mặt tâm lý và xã hội. Các nhà quản trị cần tìm cách giải quyết những xung đột trong nội bộ nơi họ phụ trách và tốt nhất là họ tích cực tiếp xúc và truyền thông trực tiếp với công nhân viên và các đồng nghiệp. Trong quá trình này sẽ ra sự hiệu quả giữa các thành viên trong tổ chức.

*1.2.2. Những nghiên cứu tại Hawthorne.*

Quan điểm về quản trị hành vi được nghiên cứu và thực hiện trong khoảng thời gian từ 1924 đến năm 1933 tại nhà máy Hawthorne thuộc công ty điện lực miền Tây, nằm tại Chicago - Hoa Kỳ.

Trong những năm đầu, các cuộc thử nghiệm được thực hiện tại ba phân xưởng, do các kỹ sư của nhà máy đảm nhiệm. Công nhân được chia thành hai nhóm, nhóm thứ nhất là nhóm thử nghiệm sẽ được thay đổi ánh sáng trong quá trình tiến hành thí nghiệm. Nhóm thứ hai là nhóm đối chứng, nhóm này sẽ làm việc trong điều kiện bình thường.

Khi các điều kiện về ánh sáng của nhóm thử nghiệm thay đổi thì kết quả cho thấy năng suất của nhóm tăng lên. Các kỹ sư đã không giải thích được khi họ đã giảm ánh sáng mà năng suất của nhóm thử nghiệm vẫn tăng lên. Khi đó họ đã mời Elton Mayo (1880-1949) giáo sư thuộc đại học Harward tới giám sát và giúp họ tìm nguyên nhân của những hiện tượng trên.

Elton Mayo đã cùng các đồng nghiệp trong trường của ông là Fritz Roethlisberger và William Dickson tiến hành một cuộc thí nghiệm mới. Họ đã đưa hai nhóm, mỗi nhóm gồm 6 nữ công nhân vào những phòng riêng, nhóm thử nghiệm làm việc trong điều kiện có nhiều thay đổi, còn nhóm đối chứng thì làm việc trong điều kiện bình thường. Điều kiện làm việc của nhóm thử nghiệm được thay đổi nhiều lần, công nhân được phép tự chọn giờ giải lao, được uống cà phê, được trao đổi khi làm việc và kết quả la sản lượng của nhóm tăng. Để đi đến kết luận, các ông đã tiến hành thử nghiệm đối với hơn hai mươi ngàn công nhân và kết quả không thay đổi.

Cuối cùng, Mayo kết luận rằng việc tăng năng suất không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố vật chất, mà do một tập hợp những phản ứng tâm lý rất phức tạp. Ông nhận định rằng: “khi những công nhân có sự chú ý đặc biệt thì năng suất sẽ tăng lên bất kể các điều kiện làm việc có thay đổi hay không”. Hiện tượng này được gọi là hiệu ứng Hawthorne.

Tuy nhiên một câu hỏi được đặt ra là tại sao chỉ với sự chú ý đặc biệt và sự thiết lập các mối liên kết nhóm mà có thể sản sinh ra những phản ứng mạnh mẽ như vậy? Để tìm câu trả lời Mayo đã phỏng vấn nhiều công nhân và phát hiện ra rằng, chính các nhóm không chính thức đã tăng năng suất bởi nhiều công nhân cho rằng cuộc sống bên trong và bên ngoài nhà máy là buồn tẻ và thiếu ý nghĩa, bạn bè tại nơi làm việc đã đem lại cho cuộc sống và làm việc của họ nhiều ý nghĩa hơn. Bởi vậy, chính sự thúc đẩy của các đồng nghiệp đã tác động mạnh nhất đến năng suất của công nhân.

Những kết quả nghiên cứu này đã giúp Mayo và các cộng sự đưa ra lý thuyết quản trị hành vi, được thể hiện trong cuốn sách nhan đề: “Những vấn đề con người của nền văn minh công nghiệp” vào năm 1933.

*1.2.3. Lý thuyết bản chất của con người của McGregor.*

Năm 1960, trong cuốn sách nhan đề “Khía cạnh con người của tổ chức kinh doanh”, McGregor đã đưa ra một tập hợp những nhận định rất lạc quan về bản chất của con người, ông cho rằng mỗi nhân viên đều là những cá nhân sáng tạo và nghị lực, họ có thể hoàn thành những công việc to lớn nếu có thời cơ. Lý thuyết về con người của McGregor được gọi là thuyết Y, đặc điểm của thuyết này được tóm tắt trong bảng 2.2 và chúng được so sánh với những nhận định của lý thuyết cổ điển, là thuyết X.

Bảng 2.2: Thuyết X và thuyết Y của McGregor

|  |  |
| --- | --- |
| **Thuyết X - Một số nhận định cổ điển về con người** | **Thuyết Y - Một số nhận định hiện đại về con người** |
| 1- Hầu hết mọi người đều không thích làm việc và họ sẽ lảng tránh công việc khi hoàn cảnh cho phép. | 1- Làm việc là một hoạt động bản năng, một nhu cầu không thể thiếu của con người |
| 2- Đa số mọi người chỉ làm việc khi bị bắt buộc, và khi họ làm việc phải có sự giám sát chặt chẽ. | 2- Mỗi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được ủy quyền. |
| 3- Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển. Họ luôn tìm cách lẩn trốn trách nhiệm, có rất ít khát vọng và chí thích được yên ổn. | 3- Người ta sẽ trở nên gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn, nếu được khen thưởng kịp thời, xứng đáng. |
|  | 4- Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm |
|  | 5- Nhiều người bình thường có khả năng sáng tạo. |

Hai thuyết này đưa ra những nhận định trái ngược nhau về bản chất của con người. Thuyết Y là một quan điểm hiện đại, cho rằng bản chất của con người là tốt và các nhà quản trị cần tạo điều kiện cho họ phát huy những mặt tốt đó. Trái lại, thuyết X cho rằng bản chất của con người là xấu, nhà quản trị cần kiểm soát chặt chẽ và phải có những hình phạt, biện pháp thích hợp để ngăn chặn những mặt xấu đó.

*1.2.4. Đánh giá chung về lý thuyết tâm lý - xã hội.*

Các lý thuyết tâm lý - xã hội đã quan tâm đến vấn đề con người, các tác giả thuộc trường phái này đã vạch rõ chính con người là nhân tố quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Theo họ, công nghệ, các nguyên tắc và các tiêu chuẩn của công việc không đủ để đảm bảo cho nhiệm vụ được hoàn thành tốt mà sự thành công tùy thuộc vào các mối liên hệ, các nhóm không chính thức, sự thúc đẩy, và kỹ năng của các thành viên trong tổ chức. Chỉ những nhà quản trị có ý thức về sự phối hợp và liên kết các cá nhân hướng tới mục tiêu chung của tổ chức mới có thể đem lại năng suất cao. Những kết quả nghiên cứu tại Hawthorne đã chứng minh cho những nhận định này.

**2. Giai đoạn hội nhập.**

***2.1 Lý thuyết hệ thống.***

*2.1.1 Khái niệm căn bản về hệ thống quản trị*

Hệ thống là một tập hợp những bộ phận vận hành tương tác với nhau để thực hiện một mục đích chung. Chẳng hạn, cơ thể con người là một hệ thống với nhiều cơ quan, cơ bắp, xương và mạng lưới thần kinh hay một tổ chức cũng là một hệ thống bao gồm nhiều phòng, ban, bộ phận được liên kết bởi mối liên hệ do mọi người cùng làm việc với nhau.

Theo các trường phái cổ điển, hay trường phái tâm lý - xã hội thì tổng thể là một tổng số giản đơn các bộ phận của tổ chức. Trái lại, theo lý thuyết hệ thống thì tổng thể của một tổ chức lớn hơn tổng số giản đơn các bộ phận của nó. Bởi họ cho rằng một tổ chức luôn hoạt động trong một môi trường cụ thể và các nhà quản trị phải chịu sự tác động của nhiều biến số môi trường và biến số của tổ chức. Do đó, hệ thống kinh doanh là một mạng lưới bao gồm các yếu tố đầu vào, quá trình chế biến, chế tạo và các yếu tố đầu ra. Mạng lưới này chịu sự điều chỉnh của thông tin phản hồi và tất cả đều nằm trong một môi trường kinh doanh cụ thể (hình 2.1).

- Các yếu tố đầu vào bao gồm tài sản cố định, nguyên liệu, nguồn nhân lực, tài chính và nguồn thông tin được đưa vào sản xuất, chế biến.

Hình 2.1 - Thí dụ về một hệ thống sản xuất - kinh doanh

- Quá trình sản xuất bao gồm các loại máy móc, công nghệ được sử dụng để biến các yếu tố đầu vào thành sản phẩm, dịch vụ.

- Đầu ra là các loại sản phẩm hay dịch vụ đã được chế biến từ các yếu tố đầu vào.

- Phản hồi (feed back) là bất cứ hình thức thông tin nào về tình trạng vận hành và công việc của hệ thống.

*2.1.2. Các loại và các cấp của hệ thống.*

Có hai loại hệ thống là hệ thống mở và hệ thống khép kín. Một hệ thống khép kín là hệ thống không có sự tác động qua lại với môi trường mà nó đang hoạt động, hầu hết các bộ phận sản xuất thuộc loại hệ thống này.

Hệ thống mở là hệ thống có sự tác động qua lại với môi truờng bên ngoài, chẳng hạn bộ phận marketing phải liên hệ với các kênh phân phối để tìm hiểu phản ứng của khách hàng hay thu thập các loại thông tin thị trường.

Mặt khác, một hệ thống có nhiều cấp. Chẳng hạn, một tập đoàn kinh doanh là một hệ thống mẹ, có nhiều hệ thống con là những chi nhánh tại nhiều quốc gia và mỗi hệ thống con lại có nhiều hệ thống con cấp dưới của nó. Đồng thời, tập đoàn kinh doanh đó lại là một hệ thống con của hệ thống kinh doanh quốc tế.

Như vậy có thể nói rằng, theo quan điểm hệ thống tất cả các tổ chức đều là những hệ thống và các hệ thống này có sự tác động qua lại, chi phối hay tương tác với nhau tùy thuộc vào mối quan hệ giữa chúng.

*2.1.3. Những đóng góp của Chester I.Barnard (1886 - 1961)*

Chester I.Barnard là người tiếp bước Henry Fayol, ông đã đưa ra một phương pháp tiếp cận khoa học quản trị mới dựa trên cơ sở những kinh nghiệm của bản thân.

Năm 1938, Barnard xuất bản cuốn sách “Các chức năng của người lãnh dạo”, ông cho rằng tất cả các tổ chức đều là những hệ thống hợp tác và theo ông “hệ thống hợp tác tổ chức là một tập hợp các yếu tố vật chất, sinh học, nhân lực và xã hội trong một mối liên hệ mang tính hệ thống cụ thể do sự hợp tác giữa hai hay nhiều người”.

Theo Barnard, tính sẵn sàng phục vụ, mục đích chung và truyền thông là những yếu tố mang tính nguyên tắc trong tổ chức (hay hệ thống hợp tác). Ông cho rằng một tổ chức sẽ không tồn tại được nếu thiếu một trong ba yếu tố này và giữa chúng không có sự tương tác với nhau. Trong ba yếu tố, ông coi truyền thông như một cầu nối giữa tính sẵn sàng phục vụ của cá nhân với mục đích chung của tổ chức (hình 2.2)

Hình 2.2 - Hệ thống hợp tác của Barnard

*2.1.4 Đánh giá về lý thuyết hệ thống.*

Phương pháp tiếp cận hệ thống đã giúp các nhà quản trị có những cách nhìn toàn diện đối với tổ chức mà họ đang quản trị. Tư duy hệ thống mở đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm đến các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức.

Một khía cạnh tích cực khác của trường phái quản trị hệ thống là giúp các nhà quản trị thấy rõ mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố thành phần trong tổ chức trên phương diện chúng là một tập hợp đồng bộ, có mối liên hệ hữu cơ.

Các tổ chức sẽ không ngừng tiếp tục phát triển những hệ thống tinh vi hơn để nâng cao năng suất. Song những mô hình hệ thống mới cũng sẽ đòi hỏi các tổ chức phải đổi mới trên nhiều phương diện trong các hoạt động hàng ngày. Những thay đổi sẽ đem lại nhiều khó khăn và trở ngại, tuy nhiên để tồn tại và phát triển thì việc thiết lập những hệ thống mới, tinh vi là rất cần thiết.

***2.2. Quản trị theo quá trình.***

Dưới sức ép của cạnh tranh, đầu thập niên 90 của thế kỷ 20 nhiều doanh nghiệp Mỹ đã tiến hành cải tổ các hoạt động kinh doanh dựa trên quan điểm coi sự thỏa mãn nhu cầu riêng của từng khách hàng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp. Do đó, cơ cấu tổ chức, nhân sự ra quyết định của doanh nghiệp v.v... được tái cấu trúc cho phù hợp với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Toàn bộ các hoạt động này được liên kết và thống nhất thành một “quá trình”, bao gồm toàn bộ các hoạt động từ hình thành ý tưởng, tổ chức thực hiện, lựa chọn nhân sự... và hiệu quả được đo bằng mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Lý thuyết “quản trị theo quá trình” là phương thức điều hành các hoạt động kinh doanh khác với lý thuyết quản trị theo khoa học của Taylor và các cộng sự của ông. Thay vì lấy công nghệ làm trọng tâm và tiến hành phân nhỏ quá trình sản xuất, chế tạo thành những thao tác đơn giản, nhằm cho phép người công nhân nhanh chóng nắm vững kỹ năng và dễ dàng thực hiện công việc của họ như các nhà quản trị khoa học đã làm. Các nhà “quản trị theo quá trình” đã lấy khách hàng làm trọng tâm và tiến hành liên kết, thống nhất từng thao tác, từng hoạt động riêng rẽ thành những hoạt động chung nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu riêng cua từng khách hàng cụ thể. Bởi vậy, các doanh nghiệp đã được tổ chức và đang hoạt động theo cơ cấu tổ chức kiểu cũ cần phải được “tái lập” theo cơ cấu mới.

Cơ cấu tổ chức theo “quá trình” được hình thành dựa trên từng quá trình cụ thể, nhằm đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng. Do đó hình thành những đội công tác chức năng chéo, có tính linh hoạt rất cao và sau khi hoàn thành nhiệm vụ của nó, những đội này sẽ tự điều chỉnh hoặc giải thể. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phát triển theo chiều ngang, các cấp quản trị trung gian bị giảm đến mức tối đa và nhân viên phải được trang bị những kiến thức tổng hợp, có khả năng đưa ra những quyết định độc lập.

Toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp theo “quá trình” đòi hỏi có sự hỗ trợ đắc lực và tối cần thiết của mạng lưới các máy điện toán. Hệ quả tất yếu của sự “tái lập” là mô hình quản trị kim tự tháp truyền thông thay đổi thành mô hình “cái chặn giấy” (paper weight Organization - hình 2.3). Những đặc trưng chủ yếu của khảo hướng quản trị này được Michael Hammer và Jame Champy trình bày trong cuốn “Business Reegineering” và khảo hướng này hiện đang được áp dụng rộng rãi tại Mỹ.

Hình 2.3: mô hình tổ chức doanh nghiệp theo các phong cách quản trị khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo

***2.3. Lý thuyết quản trị định lượng***

Những người đề xuất lý thuyết này chủ trương sử dụng các kỹ thuật định lượng thông qua sự hỗ trợ của máy điện toán để phục vụ cho quá trình lựa chọn một quyết định quản trị tối ưu giữa nhiều phương án hành động. Lý thuyết quản trị định lượng có bốn đặc trưng cơ bản:

1. Trọng tâm chủ yếu là để phục vụ cho việc ra quyết định.

Giải pháp được tìm thấy nhờ các kỹ thuật phân tích định lượng chỉ rõ cách thức mà các nhà quản trị có thể tiến hành.

2. Sự lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh tế. Biện pháp hành động được lựa chọn dựa vào những tiêu thức có thể đo lường được như chi phí, doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và những tác động của thuế.

3. Sử dụng các mô hình toán học để tìm giải pháp tối ưu.

Các tình huống được giả định và các vấn đề được phân tích theo các mô hình toán học.

4. Máy điện toán giữ vai trò rất quan trọng. Máy điện toán được sử dụng để giải quyết những “bài toán vấn đề” phức tạp, mà nếu tính toán bằng tay sẽ tốn rất nhiều chi phí và thời gian.

Phạm vi sử dụng của các công cụ ra quyết định theo phương pháp định lượng khá rộng lớn và chúng rất thịnh hành trong suốt hai thập niên 70 và 80. Ngày nay, các nhà quản trị vẫn áp dụng những công cụ phân tích định lượng ra quyết định dựa vào thống kê, phương trình tuyến tính... Nhiều chương trình phần mềm đã được thiết lập theo các mô hình này cho phép các nhà quản trị sử dụng chúng để hỗ trợ cho các quá trình ra quyết định.

Mặt trái của lý thuyết này là sử dụng các công cụ ra quyết định khá phức tạp, người sử dụng phải có trình độ chuyên môn cao

***2.4. Trường phái quản trị theo tình huống***

Vào giữa những năm 60, nhiều nhà lý thuyết và nhà quản trị đã không thành công khi cố gắng áp dụng những quan điểm quản trị cổ điển và hệ thống. Do đó một số người cho rằng trong mỗi tình huống quản trị cụ thể phải có sự lựa chọn phương pháp quản trị phù hợp. Từ đó xuất hiện lý thuyết quản trị theo tình huống.

Các nhà quản trị và lý thuyết thuộc trường phái này cho rằng trong những tình huống khác nhau thì phải áp dụng những phương pháp quản trị khác nhau và các lý thuyết quản trị được áp dụng riêng rẽ hay kết hợp với nhau tùy theo từng vấn đề cần giãi quyết. Do đó, các nhà quản trị phải dự kiến và hiểu rõ thực trạng của vấn đề cần giải quyết trước khi ra quyết định.

Cơ sở lý luận của phương pháp này dựa trên quan niệm cho rằng tính hiệu quả của từng phong cách, kỹ năng hay nguyên tắc quản trị sẽ thay đổi tùy theo từng trường hợp. Các nhà quản trị theo quan điểm này căn cứ vào từng tình huống cụ thể để lựa chọn và sử dụng những nguyên tắc quản trị thuộc các trường phái cổ điển, trường phái tâm lý - xã hội hay quản trị hệ thống mà họ cho là hữu hiệu nhất với tình huống cần giải quyết. Tiến trình này được minh họa trong hình 2.4.

**Quản trị hành vi**

Nhà quản trị tác động đến người khác thông qua:

- Vai trò tương tác cá nhân

- Vai trò thông tin

- Vai trò ra quyết định

**Quản trị hệ thống**

Các yếu tố kết hợp thành hệ thống:

- Các cá nhân

- Nhóm

- Tổ chức

- Môi trường

**Quản trị cổ điển**

Công việc của các nhà quản trị:

- Hoạch định

- Tổ chức

- Lãnh đạo

- Kiểm soát

**Quản trị tình huống**

Các nhà quản trị sử dụng các lý thuyết quản trị khác nhau để giải quyết vấn đề thuộc

- Môi trường bên ngoài

- Công nghệ

- Con người

Hình 2.4 - Sự kết hợp các lý thuyết quản trị trong quản trị theo tình huống.

*2.1.1. Các biến số tình huống.*

Bản chất của thuyết quản trị tình huống là những biện pháp quản trị cần phải phù hợp với các biến số quan trọng. Các biến số này bao gồm những đòi hỏi của môi trường bên ngoài, công nghệ được sử dụng để sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ và những người làm việc cho tổ chức. Tầm quan trọng của mỗi biến số này tùy thuộc vào loại vấn đề quản trị cần được giải quyết.

*a) Công nghệ:*

Công nghệ là phương pháp dùng để biến các yếu tố đầu vào của tổ chức thành các yếu tố đầu ra. Công nghệ bao gồm tri thức, thiết bị, kỹ thuật và những hoạt động thích hợp để biến nguyên liệu thô thành dịch vụ hay sản phẩm hoàn thành. Công nghệ có nhiều mức độ, từ đơn giản đển phức tạp.

Công nghệ đơn giản liên quan đến những nguyên tắc ra quyết định hàng ngày nhằm hỗ trợ cho người công nhân rong suốt quá trình sản xuất. Còn những công nghệ tinh vi đòi hỏi người công nhân phải đưa ra hàng loạt quvết định, đôi khi trong tình trạng không có đủ thông tin cần thiết.

Do đó các nhà quản trị cần phải hiểu rõ mức độ ảnh hưởng của các loại công nghệ mà doanh nghiệp đang sử dụng đối với tổ chức để có thể lựa chọn phương pháp tổ chức doanh nghiệp hay phong cách quản trị thích hợp.

*b) Môi trường bên ngoài:*

Các yếu tố môi trường có những tác động rất mạnh mẽ đối với tổ chức và sự thành công hay thất bại của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào mức độ phù hợp đối với môi trường của các quyết định quản trị.

Do đó theo các nhà “lý thuyết tình huống” biến số môi trường là một yếu tố rất phức tạp đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu rõ và đưa ra những quyết định quản trị phù hợp.

*c) Nhân sự:*

Nhà quản trị cần căn cứ vào tình hình nhân sự của tổ chức để lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp.

Biến số nhân sự thể hiện ở trình độ nhận thức của công nhân, những giá trị chung về văn hóa, lối sống và cách thức phản ứng của họ trước mỗi quyết định quản trị. Nhà quản trị căn cứ trên những tính chất này để lựa chọn và áp dụng phương pháp quản trị hệ thống, hành vi hoặc quản trị kiểu thư lại v.v...

*2.4.2. Đánh giá về trường phái quản trị tình huống.*

Quan điểm quản trị theo tình huống tỏ ra rất hữu hiệu bởi nó dựa trên phương pháp tiếp cận tùy theo tình trạng thực tế của tổ chức hoặc cá nhân mà lựa chọn giải pháp phù hợp nhất để ra các quyết định quản trị.

Nhiều người cho rằng trường phái quản trị này không có gì mới bởi nó chỉ đơn thuần sử dụng một cách thích hợp các kỹ năng quản trị của các trường phái quản trị khác. Tuy nhiên, quan điểm quản trị theo tình huống rất linh hoạt về nguyên tắc, nó luôn tuân thủ tính hiệu quả, phù hợp với các nguyên lý và công cụ quản trị với từng tình huống, sau khi đã tìm hiểu, điều tra kỹ lưỡng.

**3. Một số khảo hướng quản trị hiện đại.**

Để chiến thắng trong một môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt và thích nghi với sự thay đổi không ngừng của môi trường quản trị, nhiều lý thuyết quản trị hiện đại đã tiếp tục ra đời. Trong phần này chúng ta đề cập đến hai khảo hướng mới là lý thuyết “quản trị tuyệt hảo” và khảo hướng “quản trị sáng tạo”.

***3.1 Khảo hướng “quản trị tuyệt hảo”.***

Trong thập niên 80, hai nhà lý thuyết quản trị Hoa Kỳ là Tiến sĩ Robert H.Waterman và Thomas J.Peter đã đưa ra một lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến “sự tuyệt hảo”. Sau khi tiến hành nghiên cứu, khảo sát nhiều doanh nghiệp, hai ông đã cho ra 8 nguyên tắc đem lại sự tuyệt hảo là:

Bảng 2.3 - Tám nguyên tắc đem lại sự tuyệt hảo

|  |  |
| --- | --- |
| **Các nguyên tắc đem lại sự tuyệt hảo** | **Những tiêu thức chủ yếu** |
| 1- Khuynh hướng hoạt động | - Quy mô nhỏ, dễ thử nghiệm cho phép tích lũy kiến thức, lợi nhuận và uy tín.  - Các nhà quản trị có thể điều khiển và trực tiếp giải quyết mọi vấn đề liên quan đến tất cả các bộ phận trong tổ chức thông qua hoạt động truyền thông không chính thức và quản trị kiểu tự quản. |
| 2- Liên hệ chặt chẽ với khách hàng | Sự thỏa mãn của khách hàng là ý thức chung của tổ chức. Thông tin về khách hàng được thu thập thông qua thiết kế sản phẩm, sản xuất và chu kỳ marketing. |
| 3- Tự quản và mạo hiểm | - Khuyến khích sự chấp nhận rủi ro, chấp nhận sự thất bại.  - Các nhà đổi mới được ủng hộ để “đấu tranh” cho các nhu cầu đổi mới của họ được hoàn thành.  - Cơ cấu linh hoạt cho phép thành lập những nhóm làm việc theo dự án.  - Khuyến khích sự tự do sáng tạo. |
| 4- Nâng cao năng suất thông qua nhân tố con người | - Phẩm giá của con người được tôn trọng.  - Biết nuôi dưỡng lòng nhiệt tình, lòng tin và tình cảm gia đình của mọi người.  - Mọi người được khuyến khích để giữ một bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái và cảm thụ được ý nghĩa về sự hoàn thành.  - Đơn vị làm việc được duy trì ở quy mô nhỏ và có tính nhân văn cao. |
| 5- Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung của tổ chức | - Triết lý của tổ chức rỗ ràng, được phổ biến rộng rãi và tuân theo.  - Các phẩm chất cá nhân được thảo luận công khai.  - Hệ thống tín điều của công ty được củng cố thông qua sự thường xuyên chia sẻ những truyền thống của tổ chức.  - Những nhà quản trị là những người tích cực, là người lời nói đi đôi với việc làm. |
| 6- Sâu sát để gắn bó chặt chẽ | - Các nhà quản trị luôn gắn bó với công ty để hiểu rõ về nó.  - Chú trọng phát triển từ bên trong, không thôn tính, mua lại. |
| 7- Hình thức tổ chức đơn giản, nhân sự gọn nhẹ. | - Quyền lực càng phân tán càng tốt.  - Nhân sự hành chính gọn nhẹ, nhân tài được tung vào thương trường. |
| 8- Quản lý các loại tài sản chặt chẽ và hợp lý | - Chiến lược chung chặt chẽ và sự kiểm soát tài chính phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và tùy theo từng cơ hội kinh doanh, sáng tạo. |

\* Nhận xét:

Peter và Waterman đã lưu ý các nhà quản trị phải chú ý nhiều hơn đến các vấn đề cơ bản như khách hàng, công nhân và các ý tưởng mới.

Măc dù những ý kiến của các ông có thể phủ nhận một số tín điều truyền thống trong quản trị, song nó đã đưa ra những cơ sở làm cho nhiều tổ chức trở thành “tuyệt hảo”. Các ông đã cho rằng, có những tri thức chỉ có thể rút ra từ những bài học thực tế thông qua thử nghiệm và quan sát kết quả, cố gắng áp dụng một phương pháp cải tiến và tiếp tục quan sát....

Những nguyên tắc do các ông đúc kết có tác dụng thúc đẩy các nhà quản trị chấp nhận sự mạo hiểm, đề cao tính sáng tạo, các giá trị chung nhằm đạt đến mục tiêu của tổ chức.

Lý thuyết về một doanh nghiệp tuyệt hảo đề cao nhân tố con người, nhấn mạnh sự phát triển tự thân, bằng chính những nội lực bên trong của tổ chức nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự phát huy tối đa nhân tố con người.

Tuy nhiên, có nhiều ý kiến phê bình phương pháp tiếp cận của “trường phái tuyệt hảo” là đã không đánh giá doanh nghiệp trong môi trường của nó. Môi trường kinh doanh có những biến số mà các nhà quản trị không kiểm soát được như công nghệ, chính sách của chính phủ, nguyên liệu... và những biến số này có thể làm cho một công ty được coi là tuyệt hảo trở thành một công ty thua lỗ, thậm chí đi tới chỗ bị phá sản nếu các nhà quản trị không đưa ra những quyết đính phù hợp khi các yêu tố môi trường thay đổi.

***3.2. Khảo hướng “quản trị sáng tạo”***

Các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng “quản trị sáng tạo” sẽ là phong cách quản trị của thế kỷ 21.

Xuất phát từ quan niệm cho rằng, các doanh nghiệp Nhật Bản đã chuyển từ giai đoạn canh tranh chiếm lĩnh thị phần theo phong cách quản trị cổ điển sang giai đoạn cạnh tranh dựa trên những ý tưởng sáng tạo ra các quan niệm mới về sản phẩm, dịch vụ và công nghệ. Trên cơ sở đó hình thành phong cách quản trị mới - phong cách quản trị sáng tạo.

Những đặc trưng chủ yếu của phong cách quản trị này thể hiện trên một số phương diện sau:

- Chiến lược kinh doanh: Doanh nghiệp thiết lập những kế hoạch dài hạn từ 7 - 10 năm làm chiến lược quản trị trung tâm, cùng sự thúc đẩy ý thức tham gia vào các công việc công ty của nhân viên. Mặt khác, chiến luợc kinh doanh còn được hình thành dựa trên ý tưởng sáng tạo của tất cả các thành viên của công ty.

- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp được tổ chức theo cơ cấu mạng lưới (hình 2.4) lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở. Cơ cấu này cho phép các thành viên tối đa hóa các cơ hội trao đổi quan niệm, ý tưởng sáng tạo và không có bất cứ e ngại nào ngăn cản sự truyền thông giữa các nhân viên, các bộ phận.

- Quản trị nguồn nhân lực: Các doanh nghiệp sẽ luôn tìm cách đưa ra những cách đối xử tốt nhất đối với nhân viên để thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của họ. Các chính sách khen thưởng và đãi ngộ sẽ căn cứ vào thành tích sáng tạo của mỗi cá nhân, doanh nghiệp sẽ đem lại cho tất cả mọi người những cơ hội sáng tạo ngang bằng nhau.

- Quản trị thông tin: Doanh nghiệp sẽ tìm cách nhằm gia tăng những cơ hội sáng tạo và phát triển các ý tưởng mới bằng cách tối đa hóa việc chia sẻ và truyền đạt thông tin đến tất cả các thành viên của nó. Các nhà quản trị, nhân viên cùng tìm cách gia tăng và chia xẻ những thông tin về khách hàng của công ty, về tiềm năng công nghệ và tạo ra một môi trường truyền thông hoàn toàn tự do trong công ty.

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh và giữa một môi trường kinh doanh thay đổi hết sức nhanh chóng ngày nay, có lẽ quản trị sáng tạo là phong cách quản trị thích hợp nhất đối với các doanh nghiệp.

Bảng 2.4 - Tóm lược và so sánh đặc trưng cơ bản của lý thuyết quản trị một cách khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tiêu thức** | **Quản trị một cách khoa học** | **Quản trị theo quá trình** | **Quản trị sáng tạo** |
| - Trọng tâm | Công nghệ | Khách hàng | Các thành viên của tổ chức |
| - Kỹ năng | Tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa | Tri thức đa ngành | Ý tưởng sáng tạo |
| - Cơ cấu tổ chức | Kim Tự tháp | Cơ cấu mỏng | Mạng lưới |
| - Quyền lực | Tập trung | Ủy quyền | Ủy quyền tối đa |
| - Thông tin | Tập trung và các quản trị gia cấp cao xử lý, truyền thông có chọn lọc | Gia tăng truyền thông | Truyền thông tối đa và hoàn toàn tự do giữa các thành viên của tổ chức |
| - Mục tiêu chiến lược | Gia tăng số lượng sản phẩm, dịch vụ | Phát triển về quy mỏ sản xuất | Tạo ra những ý tưởng mới |

**TÓM TẮT:**

Nhu cầu về lý thuyết quản trị trở thành cấp bách khi cuộc cách mạng công nghiệp lên đến cao trào. Và từ đó đến này mặc dù có khá nhiều trường phái khác nhau, nhưng khoa học quản trị là một dòng chảy liên tục, mang tính kế thừa. Trong mỗi giai đoạn, sự ra đời của mỗi lý thuyết quản trị đều hướng tới việc giải quyết những vấn đề do thực tế quản trị đặt ra. Bởi vậy, những lý thuyết ra đời trong những giai đoạn sau đều là sự kế thừa, bổ sung và hoàn thiện những lý thuyết trước đó, bối cảnh đó tạo thành một bức tranh sinh động, nhiều màu sắc của khoa học quản trị.

Lý thuyêt quản trị thư lại hướng tới việc thiết lập một cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả, do đó Weber đề cao các nguyên tắc, chính sách và tính hợp lý thuyết của tổ chức. Trong khi đó Taylor và các cộng sự của ông lại tập trung sự chú ý vào năng suất và hiệu quả của tổ chức. Bởi vậy các ông chú ý đến khía cạnh hợp lý trong hành động của con người và cho rằng mỗi công việc đều có một cách thức hợp lý nhất để hoàn thành chúng. Lý thuyết của Taylor đã đề cao luận điểm “con người kinh tế” và không đề cập đến khía cạnh tâm lý - xã hội của con người. Còn Henry Fayol thì đề cao tính phổ biến của các chức năng quản trị chủ yếu và phương pháp áp dụng chúng trong tổ chức. Đồng thời, ông còn đề cao nguyên tắc phân công lao động, thiết lập cơ cấu tổ chức, quy chế hoạt động cụ thể, rõ ràng. Trọng tâm của lý thuyết quản trị hành chính là nhà quản trị.

Để bổ sung cho các trường phái quản trị cổ điển và đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế, trường phái tâm lý - xã hội đã ra đời. Trường phái này chú trọng đến vấn đề con người trong tổ chức trên phương diện con người tâm lý - xã hội, đề cao bản chất tốt dẹp của con người và đòi hỏi các nhà quản trị phải có chính sách đúng đắn đối với con người.

Trong giai đoạn sau thế chiến thứ hai, dựa trên những thành tựu của các ngành khoa học cơ bản, các lý thuyết hệ thống, quản trị theo tình huống đã lần lượt ra đời. Các lý thuyết này tiếp cận khoa học quản trị dựa trên quan niệm tổ chức là một thành tố trong tổng thể xã hội và trong tổ chức có mối liên hệ hữu cơ giữa các hệ thống cấp dưới và cấp trên của nó. Bởi vậy, các nhà quản trị phải truyền thông trực tiếp mới có hiệu quả. Còn truờng phái quản trị tình huống đề cao tính hợp lý, linh hoạt trong việc vận dụng các lý thuyết quản trị cổ điển.

Các lý thuyết quản trị hiện đại là sự kế thừa các tư tưởng quản trị truyền thông nhằm đáp ứng những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thương trường. Các lý thuyết này đề cao tính linh hoạt của tổ chức, tận dụng các thành tựu của công nghệ thông tin, thúc đẩy tính độc lập, sáng tạo cua nhân viên, tích cực ủy quyền và tăng cường truyền thông trong tổ chức. Giảm đến mức tối đa sự lệ thuộc vào các quy chế, nguyên tắc va chuẩn mực cứng nhắc, giảm thiểu các cấp quản trị trung gian nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, phát triển những quan niệm, ý tưởng mới về sản phẩm, dịch vụ của mình.

**CÂU HỎI**

1. Hãy so sánh những điểm giống và khác nhau giữa ba trường phái quản trị cổ điển?

2. Có thể sử dụng những ý tưởng của trường phái quản trị thư lại như thế nào để nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp?

3. Theo anh (hoặc chị) những nguyên tắc nào trong 14 nguyên tắc quản trị của Fayol khó áp dụng trong thực tiễn quản trị ngày nay?

4. Ông bà Gibbreths và Gantt đã phát triển tư tưởng của Taylor như thế nào?

5. Bà Mary P.Follett đã khuyên các nhà quản trị thời đó những nội dung gì? Ngày nay nó còn hữu ích không?

6. Lý thuyết phân tích hệ thống nhằm giải quyết những loại vấn đề gì?

7. Tại sao có thể nói sự chú ý đến “nhân tố con người” là một bước ngoặt quan trọng trong lịch sử quản trị? McGregor đã nhấn mạnh tầm quan trọng của “nhân tố con người” như thế nào?

8. Lý thuyết quản trị tình huống có tác dụng như thế nào đối với các nhà quản trị?

9. Hãy nêu các đặc trưng cơ bản của các lý thuyết: Quản trị một cách khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo. Những gì có thể rút ra cho các tổ chức của Việt Nam từ các lý thuyết trên?

### Chương 3. MÔI TRƯỜNG CỦA TỔ CHỨC

Việc nhận ra rằng không có tổ chức nào có thể tồn tại như một hòn đảo biệt lập là một đóng góp quan trọng của khảo hướng hệ thống vào việc đổi mới môn quản trị. Kết luận đó có thể được chứng minh bằng những sự kiện:

- R.J.Reynold Industries, là một trong những hãng thuốc lá lớn nhất của Mỹ hay bị hốt hoảng vì những báo cáo nghiên cứu nêu lên những bằng chứng về tác động của thuốc lá đối với bệnh ung thư.

- Khi hãng máy bay Panam hạ giá vé trên đường bay từ New York - Los Angeles, thì hãng máy bay American cũng phải hạ theo để cạnh tranh v.v...

- Khủng hoảng kinh tế bắt đầu ở Đông Nam Á gây ra những tác động lớn không chỉ cho nền kinh tế ở đây mà còn ở nhiều nước trên các châu lục khác trong những năm cuối của thập niên 90 của thế kỷ 20 v.v...

Những yếu tố môi trường như trên đã có tác động quan trọng đến những nhà quản trị. Chúng tôi sẽ đề cập tới những chiến lược mà những nhà quản trị có thể sử dụng để giảm bớt sự lệ thuộc của họ vào những lực lượng của môi trường. Vậy môi trường là gì?

**I. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG**

Môi trường liên quan tới những thể chế hay lực lượng từ bên ngoài tổ chức mà nhà quản trị khó kiểm soát nhưng chúng lại ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức. Để tiện nghiên cứu thường chia môi trường làm hai nhóm: môi trường vĩ mô (tổng quát) và vi mô (hay còn gọi là môi trường đặc thù).

Môi trường tổng quát gồm tất cả những yếu tố ở ngoài tổ chức nhưng có khả năng ảnh hưởng mạnh đến tổ chức, mà không có liên quan rõ rệt. Thường thì quản trị hay chú trọng tới môi trường đặc thù, là một phần của môi trường tổng quát, liên quan trực tiếp tới sự hoàn thành những mục tiêu của tổ chức. Đó là một môi trường duy nhất của mỗi tổ chức có được và thay đổi với những yếu tố như: Những nhà cung cấp vật liệu, khách hàng, những hãng cạnh tranh và những cơ quan nhà nước...

Môi trường đặc thù của hai tổ chức kinh doanh cùng loại có thể khác nhau rất nhiều, tùy theo phần thị trưòng mà mỗi tổ chức hướng tới. Thí dụ hai công ty VolsWagen và Mercedes đều là các hãng sản xuất xe hơi của Đức, nhưng môi truờng đặc thù của hai hãng hoàn toàn khác nhau vì nhắm vào những phần khác nhau của thị trường.

**II. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (TỔNG QUÁT)**

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố, các lực lượng bên ngoài tổ chức thường tác động một cách gián tiếp đến tất cả các tổ chức hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau.

Các yếu tố của môi trường vĩ mô còn có đặc điểm là chúng có mối quan hệ hỗ tương để cùng tác động đến tổ chức.

Môi trường vĩ mô thường bao gồm các yếu tố sau đây:

**1. Yếu tố kinh tế.**

Trong môi trường kinh tế chúng ta chủ yếu tập trung xem xét các yếu tố như: sự tăng trưởng kinh tế, các chính sách kinh tế, chu kỳ kinh doanh và khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh hiện nay.

***a) Tăng trưởng kinh tế:***

Ngày nay theo phương pháp tiếp cận hiện đại, tăng trưởng kinh tế được coi là việc mở rộng sản lượng tiềm năng của một quốc gia trong một giai đoạn nhất định. Nói cách khác, tăng trưởng kinh tế là việc mở rộng tiềm năng kinh tế để sản xuất ra nhiều sản phẩm dịch vụ hơn phục vụ cho tiêu dùng trực tiếp và tái sản xuất mở rộng.

Thước đo chủ yếu để đánh giá sự thành công kinh tế của một quốc gia thường dựa trên khả năng tạo ra một giá trị tổng sản lượng ở mức cao và có mức tăng trưởng nhanh.

Đồng thời, hiệu quả của sự tăng trưởng kinh tế được đo lường bằng ba tiêu thức:

- Mức gia tăng sản lượng theo đầu người và mức tăng mức sống của các cá nhân điển hình trong dân cư.

- Mức gia tăng năng suất lao động xã hội cao và ổn định.

- Sự tăng trưởng kinh tế hiện tại không để lại những nguy cơ trong tương lai cho nền kinh tế.

Mặt khác, sự tăng trưởng kinh tế chỉ có ý nghĩa khi nó đem lại sự phát triển kinh tế.

Phát triển kinh tế là một quá trình biến đổi về số lượng, chất lượng sản xuất và đời sống của một nền kinh tế - xã hội nhằm đạt đến sự thỏa mãn các nhu cầu, các mục tiêu do xã hội đặt ra và coi đó là mục đích cần đạt tới.

Như vậy hiểu theo nghĩa rộng, khái niệm tăng trưởng kinh tế hiện đại cần được hiểu là một sự gia tăng khả năng sản xuất ra hàng hóa - dịch vụ nhằm nâng cao mức sống của toàn xã hội. Đồng thời quá trình phát triển này không để lại những hậu quả lâu dài cho nền kinh tế, cho xã hội, cho môi trường tự nhiên.

Trong tiến trình này các doanh nghiệp giữ vai trò chủ đạo. Đồng thời, cơ cấu nền kinh tế, mức tăng trưởng kinh tế, lạm phát, mức toàn dụng của nền kinh tế sẽ có những tác động tích cực (hoặc tiêu cực) đối với doanh nghiệp.

***b) Chính sách kinh tế quốc gia:***

Chính sách kinh tế thể hiện quan điểm, định hướng phát triển nền kinh tế của Nhà nước. Thông qua các chủ trương, chính sách, chính phủ điều hành và quản lý nền kinh tế và các doanh nghiệp trên phương diện như quản lý Nhà nước.

Các chính sách kinh tế thể hiện những ưu đãi, khuyến khích đối với một số khu vực, hay ngành kinh tế nào đó. Đồng thời, chính phủ cũng có thể đưa ra những biện pháp chế tài như quy định những ngành, khu vực cấm hay hạn chế kinh doanh. Chẳng hạn, chính phủ đánh thuế cao đối với các doanh nghiệp kinh doanh các sản phẩm có hại đối với sức khỏe người dân như thuốc lá, rượu bia... Hoặc độc quyền quản lý các ngành kinh doanh đặc biệt như ngành in, ngành dược..

Một quốc gia được coi là có chính sách kinh tế cởi mở khi những chính sách đó mang lại sự thuận tiện, và có sức hấp dẫn đối với các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Chính sách kinh tế có vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường kinh doanh hấp dẫn.

***c) Chu kỳ kinh doanh:***

Chu kỳ kinh doanh là sự thăng trầm về khả năng tạo ra của cải của nền kinh tế trong những giai đoạn nhất định. Các số liệu thống kê kinh tế trong những thời điểm quá khứ cho phép có thể thiết lập chu kỳ vận động của nền kinh tế.

Mỗi chu kỳ thuừng có 4 giai đoạn: giai đoạn phát triển, giai đoạn trưởng thành, giai đoạn suy giảm và giai đoạn tiêu điều cực điểm.

- Giai doạn phát triển là giai đoạn mà nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh và đồng thời có sự mở rộng về quy mô.

Trong giai đoạn này hàng hóa của các doanh nghiệp được tiêu thụ mạnh, sản xuất mở rộng, giá cả, lương bổng, lãi suất và lợi nhuận đều tăng. Do đó các doanh nghiệp thường gia tăng các đơn đặt hàng, huy động thêm kinh phí, thuê thêm nhân công gia tăng đầu tư nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường.

- Giai doạn trưởng thành là thời điểm mà nền kinh tế đã đạt đến mức phát triển cao nhất của nó và bắt đầu đi vào giai đoạn suy thoái. Thời điểm này thường xảy ra khi nền kinh tế đã đạt mức toàn dụng về tiềm năng.

- Giai doạn suy giảm là thời kỳ nền kinh tế có mức tăng trưởng chậm và kỳ sau thấp hơn kỳ trước. Trong giai đoạn này hàng hóa ế ẩm, tốc độ lưu thông chậm, hàng hóa tồn kho nhiều. Do đó các doanh nghiệp thường giảm lượng đơn đặt hàng, ngừng tuyển mới hoặc sa thải những công nhân dư thừa, không huy động thêm kinh phí, lãi suất trên thị trường vốn giảm. Quy mô hoạt động của mỗi doanh nghiệp, cũng như nền kinh tế bị thu hẹp.

- Giai đoạn tiêu điều cực điểm là thời điểm suy thoái của nền kinh tế đã xuống đến mức cực tiểu. Trong thời điểm này, các hoạt động kinh tế ở thời điểm chuyển từ suy thoái sang thời kỳ phát triển của chu kỳ tiếp theo.

Chu kỳ kinh tế có thể diễn ra dài hay ngắn tùy thuộc vào rất nhiều yếu tố. Dựa trên những số liệu của quá khứ về tổng mức đầu tư, GNP hay GDP... Các nhà kinh tế có thể dự báo được mức tăng trưởng trong những kỳ tiếp theo và dựa vào số liệu của mỗi kỳ để dự báo chu kỳ của nền kinh tế trong tương lai.

Chu kỳ kinh tế có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến các quyết định quản trị và các doanh nghiệp nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tại các quốc gia phát triển, trong những giai đoạn suy thoái có thể có hàng loạt doanh nghiệp nhỏ bị phá sản.

***d) Khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh:***

Nền kinh tế thế giới đang ở trong giai đoạn quốc tế hóa hết sức mạnh mẽ. Ngày nay, một sản phẩm được sản xuất tại một quốc gia có thể được tiêu thụ trên khắp thế giới và hàng hóa sẽ được sản xuất tại bất cứ nơi nào mà chúng có giá thành thấp nhất, bất chấp biên giới của các quốc gia.

Tuy nhiên, các nhà chính trị và kinh tế của mỗi quốc gia đều rất lo ngại về tình hình thâm thủng cán cân xuất nhập khẩu của nước họ. Khi nền kinh tế bị nhập siêu thì có nghĩa là các doanh nghiệp trong nước bị cạnh tranh gay gắt và có thể bị đóng cửa và nhiều công nhân sẽ mất việc làm, dẫn tới nhiều hậu quả xã hội tiêu cực. Do đó, các chính phủ thường áp dụng các chính sách bảo hộ mậu dịch bằng việc thiết lập hàng rào thuế quan, quy định về quy chế hạn ngạch nhập khẩu. Các biện pháp này có thể bảo vệ được các doanh nghiệp trong nước. Tuy nhiên, các biện pháp hạn chế nhập khẩu sẽ gây thiệt hại cho người tiêu dùng cuối cùng, bởi họ đã phải mua sản phẩm - dịch vụ với giá cao hơn do hàng rào thuế quan tạo ra. Do đó các doanh nghiệp trong nước có thể được lợi.

Bởi vậy, để thành công trong nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm và điều cốt yếu là phải không ngừng nâng cao năng suất lao động.

**2. Chính trị và chính phủ.**

Đặc trưng nổi bật về sự tác động của môi trường chính trị - chính phủ đối với các hoạt động kinh doanh thể hiện ở những mục đích mà thể chế chính trị nhắm tới. Thể chế chính trị giữ vai trò định hướng, chi phối toàn bộ các hoạt động trong xã hội - trong đó có hoạt động kinh doanh.

Hệ thống pháp luật được xây dựng dựa trên nền tảng của các định hướng chính trị, nhằm quy định những điều mà các thành viên trong xã hội không được làm và là cơ sở để chế tài những hành động vi phạm các mối quan hệ xã hội mà pháp luật bảo vệ.

Trong xã hội hiện đại ngày nay, mối liên hệ giữa chính trị và kinh doanh không chỉ diễn ra trên bình diện quốc gia mà còn thể hiện trong các mối quan hệ bang giao quốc tế. Nhiều cuộc “chiến tranh thương mại” đã nổ ra giữa những quốc gia muốn giành ưu thế cạnh tranh kinh tế trong các mối quan hệ buôn bán kinh doanh. Những xung đột này có thể đem lại những thiệt hại cho nhóm doanh nghiệp này, song lại có thể đem lại những lợi thế cho một số doanh nghiệp khác. Chẳng hạn khi cuộc chiến tranh thương mại giữa Mỹ và Nhật Bản nổ ra trong năm 1995, các công ty Mỹ tố cáo chính phủ Nhật Bản đã đóng cửa thị trường nông sản trong nước để ngăn chặn hàng hóa Mỹ. Chính phủ Mỹ can thiệp bằng cách đe dọa bãi bỏ quy chế ưu đãi, tăng thuế nhiều loại hàng hóa Nhật nhập khẩu vào thị trường Mỹ. Sau khi hai bên đạt được một số thỏa thuận và chấm dứt sự đối đầu, phía Nhật Bản phải nhượng bộ mở cửa thị trường trong nước đối với hàng nông sản Mỹ. Như vậy nhiều doanh nghiệp Mỹ được lợi và nhiều nhà kinh doanh nông sản và nông dân Nhật sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong cạnh tranh trên thị trường.

Qua đó, có thể thấy rằng giữa các lĩnh vực chính trị, pháp luật và kinh doanh có mối liên hệ hữu cơ, trong đó chính phủ giữ vai trò cực kỳ quan trọng. Sự tác động của chính trị, pháp luật và chính phủ đối với kinh doanh thể hiện trên một số phương diện sau:

***a) Vai trò của chính phủ đối với nền kinh tế:***

Vai trò quan trọng của chính phủ là tạo lập, thúc đẩy, điều chỉnh và duy trì tốc độ phát triển kinh tế. Sự can thiệp ở mức hợp lý của chính phủ vào các hoạt động kinh doanh là rất cần thiết bởi chính phủ phải giữ vai trò tạo lập một môi trường kinh doanh thuận lợi và tạo cơ hội bình đẳng cho mọi công dân được tham gia vào các hoạt động kinh doanh. Chính phủ quy định những khuôn khổ pháp lý và thiết lập các chính sách chủ yếu nhằm tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế cạnh tranh bình đẳng trong kinh doanh.

Vai trò của chính phủ được thể hiện qua những đặc trưng sau:

- Chính phủ phải là người tạo lập và thúc đẩy ý chí tăng trưởng và phát triển.

Bất cứ quốc gia nào đều có mong muốn tăng trưởng và phát triển nhanh, song điều đó có trở thành hiện thực hay không phụ thuộc rất nhiều vào ý chí của toàn dân. Để thực hiện được điều này đòi hỏi chính phủ phải thể hiện quyết tâm hành động và biến quyết tâm này thành ý chí của toàn dân. Những động lực này được thể hiện qua các mặt:

\* Gia tăng tiết kiệm tiêu dùng để đầu tư cho sản xuất.

\* Đây lùi các hiện tượng tiêu cực như nạn quan liêu, tham nhũng, buôn lậu.

\* Đề cao việc tôn trọng pháp luật, duy trì trật tự kỷ cương trong xã hội và các hoạt động kinh tế.

- Duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô.

Chính phủ phải đặc biệt coi trọng việc thiết lập và hoàn chỉnh hệ thống cơ chế, chính sách kinh tế để luôn giữ vững sự ổn định về cơ cấu kinh tế trên bình diện vĩ mô. Mặt khác, cần tiến hành những điều chỉnh cần thiết theo một chiến lược định lượng được trù liệu sẵn. Có ba yếu tố quan trọng mà chính phủ cần kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo sự ổn định kinh tế vĩ mô:

\* Duy trì sự cân đối giữ thu và chi ngân sách nhằm kìm giữ lạm phát ở mức có thể kiểm soát được.

\* Duy trì sự cân đối trong cán cân thương mại bằng việc duy trì tỷ giá hối đoái hợp lý giữa đồng bản tệ và các loại ngoại tệ.

\* Duy trì sự cân đôi giữa tích lũy và đầu tư nhằm tránh sự lệ thuộc vào bên ngoài.

- Tôn trọng các quy luật của nền kinh tế thị trường.

Để thúc đẩy những mặt tích cực của cơ chế thị trường, chính phủ cần tôn trọng các quy luật của nó như quy luật giá trị, quy luật cung - cầu, quy luật cạnh tranh... bằng các biện pháp.

\* Mở rộng và thúc đẩy cạnh tranh: Chính phủ giữ vai trò trọng tài trên “sân chơi” cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, đảm bảo sự cạnh tranh bình đẳng giữa các thành phần kinh tế. Nhờ đó tình hình kinh doanh phản ánh đúng thực lực của các doanh nghiệp.

\* Duy trì cơ cấu hợp lý giữa các loại hình doanh nghiệp: Cần duy trì một tỷ lệ hợp lý giữa các loại doanh nghiệp vừa và nhỏ, và các tập đoàn, tổng công ty mới. Chống lại các hành vi thôn tính, sáp nhập bất hợp pháp.

\* Giá cả phản ánh chính xác chi phí xã hội.

Cần duy trì cơ chế định giá theo quy luật giá trị, quy luật cung cầu, những doanh nghiệp nào hoạt động quá yếu kém, có mức chi phí cao hơn chi phí chung của xã hội sẽ bị thị trường loại bỏ, trừ một số hàng hóa, dịch vụ thiết yếu.

- Duy trì cân đối cơ cấu tích lũy vốn trong và ngoài nước.

Chính phủ cần duy trì mức huy động vốn từ nội bộ nền kinh tế ở một tỷ lệ thích hợp và điều quan trọng hơn là sử dụng những nguồn vốn này vào những khu vực có thể tạo ra sự tăng trưởng và phát triển vững chắc cho nền kinh tế. Những khu vực này bao gồm: hệ thống cơ sở hạ tầng kinh tế, phát triển công nghệ cao, đầu tư phát triển nguồn nhân lực.

Theo thống kê của Ngân hàng thế giới, nếu một quốc gia muốn tăng 1% GDP thì phải tiết kiệm 3% - 4% GDP từ nội bộ nền kinh tế. Các nguồn vốn bên ngoài chỉ như những “mồi nhử”, có tác dụng khởi động nền kinh tế trong giai đoạn đầu phát triển và các nguồn vốn bên ngoài phải đuợc liên kết chặt chẽ với nguồn trong nuớc và được xác định lĩnh vực đầu tư thích hợp.

Tóm lại, vai trò của Nhà nước trong nền kinh tế giữ vai trò cực kỳ quan trọng, mang tính quyết định đối với tiền đồ kinh tế của một đất nước. Bởi vậy lựa chọn định hướng phát triển, đề ra các chính sách kinh tế thích hợp sẽ mở ra triển vọng, cơ hội cho các doanh nghiệp có thể tham gia vào sự phát triển của đất nước.

***b) Các tác động chính trị - chính phủ đối với kinh doanh:***

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh, các tổ chức kinh doanh ngày càng gắn bó chặt chẽ và trở thành một mắt xích trong hệ thống chính trị - xã hội. Hệ thống này tác động lên doanh nghiệp thể hiện trên một số phương diện như cơ chế bảo hộ và rủi ro chính trị.

- Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước.

Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước bao gồm nhiều chính sách, biện pháp khác nhau được thiết lập nhằm giúp các nhà sản xuất trong nuớc tránh khỏi (hoặc giảm bớt) sự cạnh tranh tiềm tàng (hoặc hiện tại) hay tránh khỏi những bất lợi chính trị từ nước ngoài. Có các biện pháp bảo hộ sản xuất trong nước thường đuợc các chính phủ áp dụng là thuế quan, hạn ngạch xuất nhập khẩu, trợ giá hàng trong nước và cacten.

\* Sự tác động của chính trị đối với kinh doanh.

Sự ổn định chính trị tạo ra môi trường thuận lợi đối với các hoạt động kinh doanh. Một chính phủ mạnh, thực thi hữu hiệu các chính sách phát triển kinh tế - xã hội, đáp ứng được những yêu cầu chính đáng của nhân dân sẽ đem lại lòng tin và hấp dẫn các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Trong một xã hội ổn định về chính trị, các nhà kinh doanh được đảm bảo an toàn về đầu tư, quyền sở hữu và các loại tài sản khác. Do đó, các nhà kinh doanh sẵn sàng đầu tư những khoản vốn lớn vào các dự án dài hạn.

Mức độ yên tâm của các nhà kinh doanh được củng cố thông qua sự đánh giá về mức độ rủi ro chính trị. Rủi ro chính trị là mức độ mà các biến cố và hoạt động chính trị có khả năng gây ra những tác động tiêu cực đối với lợi nhuận dài hạn tiềm năng của các dự án đầu tư.

Các nhà kinh doanh thường đánh giá mức độ rủi ro chính trị dựa trên bốn nhóm yếu tố chủ yếu gồm sự mất ổn định trong nước, sự xung đột với nước ngoài, xu thế chính trị và khuynh hướng kinh tế.

\* Sự bất ổn trong nước là tình trạng khủng hoảng chính phủ, luôn diễn ra các vụ lật đổ, đảo chính và các cuộc xung đột vũ trang trong nước. Khi một trong những tình huống này xảy ra sẽ làm cho mức độ an toàn về tính mạng, tài sản và các giao dịch kinh doanh của các doanh nhân, các doanh nghiệp... rất thấp.

\* Xung đột với nước ngoài.

Xung đột với nước ngoài là mức độ thù địch mà một quốc gia thể hiện với quốc gia khác. Từ những xung đột này có thể dẫn tới sự bùng nổ chiến tranh nếu không được hòa giải thành công. Khi xảy ra sự xung đột, các quốc gia thường áp dụng các chính sách cấm vận, trừng phạt kinh tế, chính trị,... mà các doanh nghiệp thường là nạn nhân đầu tiên.

\* Xu thế chính trị.

Xu thế chính trị là định hướng chính trị của chính phủ sẽ áp dụng trong chính sách điều hành quốc gia.

Một chính phủ có thể áp dụng một chính sách thiên tả, thiên hữu hoặc ôn hòa; những chính sách này sẽ ảnh hưởng đến rất nhiều khía cạnh trong nền kinh tế và các doanh nghiệp. Chẳng hạn, khi một chính phủ áp dụng chính sách đẩy mạnh phát triển kinh tế và chú trọng đến các chính sách xã hội thì sẽ rất thuận lợi cho các doanh nghiệp trong việc tìm kiếm các cơ hội kinh doanh.

\* Định hướng chung của nền kinh tế.

Định hướng của nền kinh tế phản ánh những chính sách kiểm soát về tài chính và thị trường đối với các hoạt động kinh tế, đầu tư và các dịch vụ hỗ trợ cũng như chính sách môi trường, tài nguyên.

Các chính sách điều hành và kiểm soát nền kinh tế của chính phủ bao gồm chính sách xuất nhập khẩu, chính sách giá cả, chính sách về lương bổng mà các doanh nghiệp phải áp dụng. Các chính sách quản lý nền kinh tế gồm chính sách kiềm chế lạm phát, mức nợ nước ngoài, tỷ lệ thâm hụt ngần sách và các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như phát triển giao thông vận tải, thông tin, y tế, dịch vụ ngân hàng, điện, nước...

Những chính sách này làm cho mức độ rủi ro tăng hoặc giảm tùy theo mức độ nhất quán và cởi mở của chúng. Những chính sách này thể chế hóa thành các đạo luật và chúng có hiệu quả pháp lý đối với các hoạt động kinh doanh.

**3. Xã hội.**

Mỗi tổ chức kinh doanh đều hoạt động trong một môi trường xã hội nhất định và giữa doanh nghiệp với môi trường xã hội có những mối liên hệ chặt chẽ, tác động qua lại lẫn nhau. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà doanh nghiệp cần và tiêu thụ những hàng hóa, dịch vụ do doanh nghiệp sản xuất ra. Các giá trị chung của xã hội, các tập tục truyền thống, lối sống của nhân dân, các hệ tư tưởng tôn giáo và cơ cấu dân số, thu nhập của dân chúng đều có những tác động nhiều mặt đến các hoạt động của các tổ chức kinh doanh.

Trên phương diện kinh doanh có thể thấy xã hội là bức tranh phối cảnh của hai khuynh hướng trái ngược nhau, đó là cuộc đấu tranh liên tục giữa các tác lực của tính ổn định với các tác lực của sự thay đổi. Bức tranh xã hội được thể hiện trên những khía cạnh sau:

- Tất cả mọi xã hội đều tiềm ẩn cả đặc tính ổn định và sự thay đổi.

- Xã hội là những hệ thống rất năng động.

- Trong mỗi xã hội đều có những nhóm quyền lợi, những nhóm hình thành dựa trên sự nhất trí về các giá trị văn hóa chung nào đó.

- Quá trình thay đổi trong xã hội diễn ra liên tục.

Dựa trên những đặc tính này của xã hội, chúng ta sẽ tiến hành xem xét từng yếu tố xã hội và sự tác động của chúng đối với doanh nghiệp.

***a) Dân số và thu nhập.***

Các số liệu về nhân khẩu học của dân cư trong một khu vực thị trường gồm có: tổng số nhân khẩu thường trú, độ tuổi, giới tính, mật độ và phân bố dân cư. Những dữ liệu này rất cần thiết để các nhà quản trị hoạch định kế hoạch định vị nhà máy, sản xuất hay phân phối một sản phẩm nào đó, phục vụ để hoạch định kế hoạch kinh doanh và quyết định có nên đầu tư, thâm nhập vào thị trường đó hay không.

Trong những khu vực mà người dân có thu nhập cao, sức mua sẽ cao hơn những vùng dân chúng có thu nhập thấp. Hơn thế nữa, nếu người dân có trình độ dân trí cao thì cách thức tiêu dùng, động thái mua hàng và nhu cầu hàng hóa của người dân sẽ khác với những vùng mà người dân có trình độ dân trí thấp.

Mặt khác, độ tuổi, giới tính, số lượng dân cư... cũng là những yếu tố mà bất cứ nhà doanh nghiệp nào dự định đầu tư hay bán hàng trong bất cứ khu vực nào cũng cần phải nắm vững. Những vùng có nhiều người lớn tuổi thì sẽ có nhu cầu cao đối với các dịch vụ y tế - bảo vệ sức khỏe. Còn những vùng có nhiều trẻ em thì có nhu cầu cao đối với các dịch vụ giáo dục, quần áo trẻ em hay đồ chơi...

\* Ảnh hưởng của mức tăng dân số và thu nhập đối với kinh doanh.

Nhiều quốc gia tuy có mức tăng trưởng GDP khá cao nhưng do mức tăng dân số hàng năm cũng ở mức cao nên đã làm triệt tiêu những ưu thế của tăng trưởng kinh tế. Bởi phần gia tăng thu nhập quốc dân đã phải đưa vào trang trải cho những nhu cầu “tiêu dùng trực tiếp” của bộ phận dân cư mới tăng thêm. Do đó, không có tích lũy để tái đầu tư (cả đầu tư mở rộng và đầu tư chiều sâu) cho chu kỳ sản xuất tiếp theo. Như vậy, chỉ sau một vài năm mức tăng GDP sẽ bị chững lại bởi không có những nguồn đầu tư bổ sung.

Chẳng hạn, ở nước ta, sau mười năm đối với nền kinh tế đã đạt được nhiều thành tựu, đời sống của người dân đã ổn định và mức sống của một bộ phận dân cư đã được nâng cao. Tuy nhiên, tỷ lệ tăng dân số vẫn ở mức khá cao, pnần lớn lực lượng lao động thuộc khu vực sản xuất nông nghiệp vốn là khu vực có năng suất rất thấp. Do đó, dù mức tăng GDP của nước ta khá cao, song mức thu nhập bình quân đầu người tăng không đáng kể và vẫn là những nước có thu nhập thấp so với thế giới.

Hiện nay mỗi năm lực lượng lao động nước ta tăng thêm khoảng một triệu người, đây là một lực lượng lao động dồi dào song cũng có thể là một gánh nặng cho nền kinh tế nếu không có đủ việc làm cho họ.

Mặt khác, thu nhập và đời sống của đại bộ phận nhân dân đã được nâng cao, có nhiều người trở nên giàu có. Do đó, sức mua của người dân tăng lên rất nhanh và nhu cầu tiêu dùng mua sắm cũng thay đổi rất nhanh chóng. Đây cũng là những cơ hội, đe dọa cho các doanh nghiệp gia tăng sản xuất, phục vụ nhu cầu của xã hội.

***b) Thái độ đối với công việc:***

Ngày nay, thái độ đối với công việc, đối với công ty của con người đang có những thay đổi mạnh mẽ, những thay đổi này được thể hiện thông qua hai tiêu thức cơ bản là lòng trung thành với tổ chức và đạo đức làm việc.

Trong những năm trước đây tại nhiều quốc gia phát triển như Nhật Bản hay các nước châu Á khác... xuất hiện khái niệm “con người của tổ chức”. Khái niệm này thể hiện sự gắn bó, trung thành của người công nhân đối với công ty (tại các công ty lớn) bởi khi người lao động mang hết tâm huyết và sức lực để phục vụ công ty thì họ có được sự an toàn về chỗ làm việc, có cơ hội để thăng tiến.

Cũng trong những thời điểm đó, tại các quốc gia áp dụng mô hình kinh tế tập trung - bao cấp, người công nhân không bị nỗi lo mất việc làm, tuy thu nhập không cao nhưng ở mức ổn định đủ để duy trì cuộc sống của gia đình họ.

Tuy nhiên, tình hình kinh tế - xã hội ngày nay đã có những biến động hết sức mạnh mẽ và những thay đổi đó đã tác động đến thái độ đối với công việc của con người.

Về kinh tế, giai đoạn từ sau chiến tranh thế giới thứ hai đến gần đây được coi là kỷ nguyên của sự thôn tính, sáp nhập, của phá sản, bành trướng, quy mô và giãn thợ tại các quốc gia phát triển phương Tây. Trong khi đó tại các quốc gia phát triển phương Đông, đây là giai đoạn phát triển mang tính bùng nổ về kinh tế, song sự phát triển đó cũng phá vỡ nhiều giá trị văn hóa truyền thống và thúc đẩy sự biến đổi nhanh chóng các vấn đề xã hội, đạo đức. Một biến số khác là hầu hết các nền kinh tế tập trung bao cấp dần chuyển sang nền kinh tế thị trường và quá trình chuyển đổi cơ cấu kinh tế đã gây ra những xáo trộn to lớn.

Tất cả những biến động và thay đổi trên đã tác động trực tiếp đến các hoạt động kinh doanh, đến doanh nghiệp và đến mỗi người lao động. Môi trường kinh doanh ngày nay đòi hỏi doanh nghiệp phải năng động, linh hoạt hơn trên tất cả mọi phương diện từ sản xuất, marketing đến quản trị nguồn nhân lực. Do đó những người không thích nghi, đáp ứng được những yêu cầu đó của doanh nghiệp sẽ bị sa thải và những cá nhân có năng lực sẽ nổi lên như những tài năng xuất chúng. Như vậy, chuẩn mực giá trị của người lao động chuyển sang khuynh hướng căn cứ vào tài năng hơn là lòng trung thành. Đồng thời sự sa thải công nhân một cách không thương tiếc cũng đặt ra đối với người công nhân những câu hỏi mới về lòng trung thành và sự tận tụy phục vụ công ty của họ.

Trên phương diện xã hội, do những thành tựu của các chính sách an sinh xã hội, các dịch vụ y tế và các biện pháp an toàn, bảo hiểm tại nơi làm việc, cùng với mức sống của mọi người ngày càng được nâng cao đã làm cho tuổi thọ của con người ngày càng cao hơn, thời gian về hưu chậm hơn và nhu cầu dịch vụ xã hội y tế tăng lên. Những thay đổi về xã hội - y tế này diễn ra rất sôi động tại các nước phát triển và tác động của chúng làm cho quy mô gia đình ngày càng nhỏ hơn, tỷ lệ phát triển dân số giảm và trong tương lai, vào đầu thế kỷ 21 nhiều quốc gia sẽ bị thiếu nhân công trầm trọng.

Những biến động về kinh tế - xã hội này làm người lao động chú trọng hơn đến việc trau dồi kỹ năng nghề nghiệp của bản thân, quan tâm đến cuộc sống riêng, đến gia đình hơn là số phận của công ty. Điều đó có thể đem lại cơ hội đối với nhiều doanh nghiệp, song cũng có thể là nguy cơ đối với nhiều doanh nghiệp khác.

**4. Tự nhiên.**

Các nguồn tài nguyên thiên nhiên bao gồm các loại khoáng sản tài nguyên trên bề mặt và trong lòng đất, dưới đáy biển như các loại quặng kim loại, dầu mỏ, than, khí đốt, uranium, nguồn nước, không khí, rừng tự nhiên...

Những nguồn tài nguyên này ngày càng trở nên khan hiếm hơn mặc dù ngày nay, với những công nghệ hiện đại con người đã sử dụng nguyên liệu tiết kiệm hơn trước đây. Tuy nhiên, với mức dân số ngày càng tăng nhanh, sự lạm dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên đã gây ra nhiều hậu quả nghiêm trọng. Nhiều nguồn tài nguyên đã bị cạn kiệt, thảm thực vật rùng bị tàn phá nặng nề, tầng ozone bị thủng, lụt bão xảy ra thường xuyên, môi trường sống bị ô nhiễm nặng nề...

Trước những hậu quả nghiêm trọng này, nhiều tổ chức và công luận quốc tế, nhiều quốc gia đã đưa ra những chính sách quản lý chặt chẽ nhằm bảo vệ các nguồn tài nguyên và môi trường. Những chính sách này thể hiện qua các nội dung sau:

\* Tăng mức dầu tư cho thăm dò và đẩy mạnh các hoạt dộng nghiên cứu và phát triển.

Tăng cường đầu tư tìm kiếm những nguồn tài nguyên tại những vùng xa như ngoài biển khơi hoặc những nguồn có khả năng phục hồi. Đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu cơ bản để phát triển những công nghệ mới, có khả năng tái sinh các nguồn tài nguyên, sử dụng nguyên liệu hiệu quả hơn và hạn chế sự lãng phí.

\* Tăng cường sử dụng lại các nguồn chất thải.

Các loại chất thải công nghiệp và sinh hoạt được tái sinh nhằm bảo vệ môi trường và tiết kiệm nguyên liệu.

\* Tích cực tìm kiếm và sử dụng các nguồn năng lượng và nguyên liệu thay thế.

Tại các nước phát triển, sợi thủy tinh đang dần thay thế cho kim loại; các loại gốm, sứ được sử dụng rộng rãi trong công nghiệp điện lực và ngành hàng không...

\* Thiết kế lại sản phẩm.

Việc thiết kế lại sản phẩm nhằm hợp lý hóa việc sử dụng các yếu tố vật chất trong chế tạo sản phẩm. Quá trình này cũng dẫn tới việc thiết kế những công nghệ, dây chuyền sản xuất mới, hợp lý hơn.

**5. Kỹ thuật - công nghệ.**

Ngày nay, công nghệ là yếu tố có sự năng động nhất trong các yêu tố môi trường kinh doanh. Sự thay đổi này đem lại những thách thức và nguy cơ đối với các doanh nghiệp. Nhiều người cho rằng đó là “sự phá hủy của sáng tạo”, nhờ sự “phá hủy” này mà những sản phẩm mới luôn thay thế cho sản phẩm cũ; những công nghệ hiện đại, tiên tiến hơn thay chỗ cho những công nghệ lỗi thời. Những thành tựu của công nghệ đã làm thay đổi phương pháp làm việc của con người trong cả văn phòng và xưởng máy. Sự tiến bộ của công nghệ tác động mạnh mẽ đối với sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng và cả vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp. Những thay đổi này thể hiện trên một số phương diện sau:

***a) Chu kỳ đổi mới công nghệ ngày càng ngắn hơn:***

Tiến trình đổi mới công nghệ được coi là quá trình phát triển có tính hệ thống và áp dụng vào thực tế một ý tưởng.. là khoảng thời gian cần thiết để biến một ý tưởng mới thành sản phẩm hay dịch vụ có thể tiêu thụ trên thị trường. Trong khi đó, có nhiều ý tưởng khác không thể biến thành công nghệ, bởi chúng không có khả năng tạo ra thị trường và lợi nhuận.

Hình 3.1 - Quy trình đổi mới công nghệ

Quá trình đổi mới công nghệ gồm 3 bước (hình 3.2):

\* Bước 1: là khi một ý tưởng mới xuất hiện trong tư duy của người nào đó, được gọi là bước nhận thức.

\* Bước 2: là phát triển một mẫu sản phẩm đầu tiên, được gọi là công nghệ sản phẩm.

\* Bước 3: là phát triển một qui trình sản xuất để tạo ra một phức hợp giữa giá bán – số lượng - chất lượng - lợi nhuận tiềm tàng, được gọi là công nghệ sản xuất.

Quá trình đổi mới công nghệ thành công tùy thuộc vào sự kết hợp đúng đắn quy trình ba bước trên.

Quãng thời gian để một ý tưởng mới biến thành sự thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng được gọi là thời gian quá độ của sự đổi mới công nghệ.

***b) Vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn.***

Mỗi năm có nhiều sản phẩm mới được tung ra thị trường, trong số đó có nhiều kiểu mẫu sản phẩm còn đang thịnh hành nhưng đã được cải tiến. Điều này cho thấy là các sản phẩm ngày nay có chu kỳ sống ngày càng ngắn hơn. Kết quả là nếu doanh nghiệp không có chiến lược sản phẩm thích hợp thì rất có thể bị thua lỗ, bởi hàng hóa rất có thể bị chất đống trong kho do tốc độ lỗi thời của chúng diễn ra rất nhanh chóng.

Nhiều nhà sản xuất tìm cách tối thiểu hóa rủi ro bằng cách đưa ra những chính sách tín dụng cởi mở đối với các nhà phân phối nhằm đẩy nhanh tốc độ tiêu thụ sản phẩm. Khi sản phẩm chuẩn bị bước vào giai đoạn bão hòa, họ tìm cách bán công nghệ dưới mọi hình thức và các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc các nước đang phát triển thường là khách hàng mua công nghệ của họ.

***c) Cuộc cách mạng công nghiệp mới:***

Ngày nay ngành công nghệ vi điện tử đang đi vào giai đoạn phát triển và đây là giai đoạn bắt đầu của một cuộc cách mạng công nghiệp mới. Cuộc cách mạng mới này bao gồm những nội dung sau:

- Máy vi tính và robot:

Do sự phát triển của các bộ vi xử lý và những “con bọ” điện tử với khả năng xử lý thông tin với tốc độ cực nhanh, có thể nói công nghệ thế giới đang bước vào thời đại của những máy móc “tinh khôn”. Những máy móc này sẽ đảm nhiệm các chức năng điều khiển các loại máy công tác. Nhờ đó, chi phí sản xuất giảm, tỷ lệ sản phẩm kém chất lượng thấp, mức sử dụng nguyên vật liệu, lao động giảm và sản phẩm ngày càng tinh xảo, hoàn thiện hơn. Máy móc đảm nhiệm những công việc nặng nhọc thay cho con người. Tuy nhiên, sẽ có hàng loạt vấn đề được đặt ra với các doanh nghiệp như đào tạo lại, đảm bảo việc làm và thu nhập cho công nhân.

- Tự động hóa:

Với sự hỗ trợ của mạng lưới máy vi tính, các nhà quản trị có thể điều hành và kiểm soát tất cả mọi hoạt động của văn phòng hay phân xưởng. Họ có thể thu thập, xử lý, gửi và nhận các thông tin, các bức thư, các mệnh lệnh và lưu trữ những nội dụng cần thiết mà không mất nhiều thời gian.

Cùng với sự phát triển của robot, sẽ có nhiều nhà máy không có công nhân mà chỉ có những người máy làm việc dưới sự chỉ huy của các máy vi tính được lập trình sẵn. Do đó năng suất lao động sẽ ngày càng được nâng cao, chất lượng hoàn hảo hơn và con người sẽ dành nhiều thời gian cho công tác hoạch định, tư duy và duy trì sự thông suốt của hệ thống sản xuất.

***d) Ảnh hưởng của công nghệ mới đối với doanh nghiệp:***

Sự kết hợp giữa tự động hóa và mạng thông tin toàn cầu cho phép các doanh nghiệp thực hiện các giao dịch kinh doanh quốc tế, luân chuyển vốn đầu tư một cách nhanh chóng, nhờ đó nâng cao khả năng hoạt động, năng suất và hiệu quả.

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất đã phá vỡ các ngành thủ công nghiệp, đưa những người thợ thủ công rời khỏi những cơ xưởng tại nhà của họ để đến làm việc tại những nhà máy lớn của nền “công nghiệp ống khói”.

Ngày nay, những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp mới đã đưa nhiều người “trở về” làm việc tại nhà của họ. Các loại máy vi tính, máy fax máy điện thoại cầm tay và hệ thống viễn thông phục vụ làm việc tại nhà đem lại nhiều thuận lợi cho doanh nghiệp và người lao động. Doanh nghiệp có thể giảm chi phí văn phòng do tiết kiệm mặt bằng, công nhân có thể tiết kiệm thời gian đi lại và tránh nạn kẹt xe tại các thành phố lớn.

Song công nghệ mới cũng làm phát sinh nhiều vấn đề khá phức tạp. Nhiều công nhân sẽ bị mất việc làm và không có khả năng tìm đuợc việc làm mới nếu họ không thích nghi được với công nghệ mới. Thậm chí, ngay những người làm việc tại nhà cũng nảy sinh nhiều vấn đề như họ có thể bị mất liên lạc với những gì xảy ra tại công ty. Công ty có thể không biết người công nhân làm gì trong những “văn phòng tại nhà” của họ.

Các yếu tố môi trường vĩ mô có tương tác lẫn nhau, gây ảnh hưởng đến các doanh nghiệp.

Hình 3.2 - Dự báo ánh hưởng của điều kiện môi trường vĩ mô đối với nhu cầu về xe hơi

Qua hình 3-2 cho thấy, nhiều yếu tố môi trường vĩ mô liên kết với nhau làm cho nhu cầu về xe hơi hạng nhỏ tăng lên. Do các hãng sản xuất ôtô của Mỹ bắt đầu nhận ra nhu cầu nói trên, họ cảm thấy mọi yếu tố tạo ra nguyên nhân cơ bản đều liên quan đến vấn đề kinh tế, và người tiêu dùng chỉ chấp nhận xe con nếu giá rẻ hơn xe hơi loại lớn và tiết kiệm nhiên liệu hơn.

Mặc dù cách lý giải như trên có thể đúng ở một thời điểm nào đó, song thực tế cho thấy sau này các tác động vĩ mô khác cũng có ảnh hưởng. Một trong các yếu tố căn bản mà có lẽ các nhà sản xuất ôtô đã bỏ qua là quan điểm của phụ nữ đã thay đổi. Các gia đình mà cả vợ lẫn chồng đều có thu nhập, có ít con hơn, thuờng muốn có từ 2 xe hơi trở lên chứ không nhất thiết là họ chỉ muốn có một xe loại lớn, đẹp, dùng chung cho cả gia đình và một xe nhỏ, chính xác hơn là họ thích có 2 xe nhỏ, đẹp. Nếu các hãng của Mỹ nhận định đúng các yếu tố nói trên thì họ đã sớm tham gia thị trường xe hơi nhỏ.

**III. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (ĐẶC THÙ).**

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yêu tố ngoại cảnh đối với hãng, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và hàng (sản phẩm) thay thế. Mối quan hệ giữa các yếu tố được phản ánh trên hình 3.3. Vì ảnh hưởng chung của các yếu tố này thường là một sự thực phải chấp nhận đối với tất cả các hãng, nên chìa khóa để đề ra được một chiến lược thành công là phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó. Sự am hiểu các yếu tố này giúp doanh nghiệp nhận ra các mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

Hình 3.3 - Sơ đồ môi trường đặc thù trong ngành

**1. Các đối thủ cạnh tranh.**

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các hãng do nhiều lý do. Thứ nhất là, các đối thủ cạnh tranh với nhau quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh, hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào các đối thủ cạnh tranh. Mức độ cạnh tranh dữ dội phụ thuộc vào mối tương tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự tồn tại của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu và hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình. Vì vậy chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt. Các hãng cần thừa nhận là quá trình cạnh tranh không ổn định. Thí dụ, trong các ngành sản xuất phát triển chín muồi thường sự cạnh tranh mang tính chất dữ dội khi mức tăng trưởng và lợi nhuận bị suy giảm (mạch tích hợp IC, máy tính cầm tay...). Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh ở các nội dung: Mục tiêu tương lai, nhận định của họ đối với bản thân và với chúng ta, chiến lược họ đang thực hiện, tiềm năng họ có, để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành dộng mà họ có thế có.

**2. Khách hàng.**

Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị lớn lao của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh.

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn. Người mua có thế mạnh nhiều hơn khi họ có các điều kiện sau đây:

1/ Lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng hóa bán ra của người bán, như lượng hàng mà hãng General Motors mua của các hãng sản xuất linh kiện nhỏ;

2/ Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tốn kém;

3/ Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập về phía sau với các bạn hàng cung ứng, như các hãng sản xuất ô tô thường làm;

4/ Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho hãng không đạt được mục tiêu của mình thì hãng phải có thay đổi một vị thế của mình trong việc thương lượng giá bằng cách thay đổi một hoặc nhiều điều kiện nói trên hoặc phải tìm khách hàng ít có ưu thế hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin có được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định chiến lược nhất là các chiến lược liên quan trực tiếp đến marketing. Các yếu tố chính cần xem xét là những vấn đề địa dư, nhân khẩu học, tâm lý khách hàng...

**3. Người cung cấp.**

Các doanh nghiệp cần phải quan hệ với các tổ chức cung cấp các nguồn hàng khác nhau, như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính.

Các tổ chức cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế có thể tăng thêm lợi nhuận bằng cách nâng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm. Yếu tố làm tăng thế mạnh của các tổ chức cung ứng tương tự như các yếu tố làm tăng thế mạnh của người mua sản phẩm. Cụ thể là các yếu tố: số lượng người cung cấp ít không có mặt hàng thay thế khác và không có các nhà cung cấp nào chào bán các sản phẩm có tính khác biệt.

Trong những giai đoạn nhất định phần lớn các doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp làm ăn có lãi, đều phải vay vốn tạm thời từ các tổ chức tài chính. Nguồn vốn này có thể nhận được bằng cách vay ngắn hạn hoặc dài hạn hoặc phát hành cổ phiêu. Khi doanh nghiệp tiến hành phân tích về các tổ chức, tài chính thì trước hết cần chú ý xác định vị thế của mình so với các thành viên khác trong cộng đồng, cần đặt ra các câu hỏi căn bản như sau:

1. Cổ phiếu của doanh nghiệp có được đánh giá đúng không?

2. Các chủ nợ tiềm ẩn có hiểu được rằng doanh nghiệp đã có danh sách trả nợ có thể chấp nhận không?

3. Các điều kiện cho vay hiện tại của chủ nợ có phù hợp với các mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp không?

4. Người cho vay có khả năng kéo dài ngân khoản và thời hạn cho vay khi cần thiết không?

Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường vi mô của doanh nghiệp. Khả năng thu hút va giữ được các nhân viên có năng lực là đảm bảo điều kiện tiên quyết cho sự thành công cho doanh nghiệp. Các yếu tố cần đánh giá là trình độ và học vấn, trình độ chuyên môn của họ, mức độ hấp dẫn tương đối của doanh nghiệp với tư cách là người sử dụng lao động và mức tiền công phổ biến.

**4. Đối thủ tiềm ẩn mới.**

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thế là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Cần lưu ý là việc mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng phần thị trường thường là biểu hiện của sự xuất hiện đối thủ mới xâm nhập.

Mặc dù không phải bao giờ doanh nghiệp cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới, song nguy cơ đối thủ mới hội nhập vào ngành vừa chịu ảnh hưởng đồng thời cũng có ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp. Bên cạnh những vấn đề đó, việc bảo vệ vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài, những hàng rào này là: lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi có nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được (thí dụ độc quyền về công nghệ, và nguồn nguyên liệu thuận lợi). Một hàng rào khác ngăn cản sự xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn mới là sự chống trả mạnh mẽ của các doanh nghiệp đã đứng vững. Các hãng Xeror và General Electric từng nhận thấy rằng lợi thế của sản xuất, nghiên cứu, marketing và dịch vụ trên qui mô lớn là hàng rào ngăn cản sự xâm nhập vào ngành công nghiệp sản xuất máy tính cỡ lớn.

**5. Sản phẩm thay thế.**

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé.

Phần lớn sản phẩm thay thế mới là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển và vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

**IV. ƯỚC LƯỢNG SỰ BẤT TRẮC CỦA MÔI TRƯỜNG.**

Môi trường quan trọng cho những nhà quản trị vì chúng không giống nhau. Chúng khác nhau ở mức độ bất trắc của nó. Mức độ này có thể tách ra làm hai yếu tố: mức thay đổi và mức độ phức tạp. Tùy theo sự năng động hay ổn định. Những yếu tố thay đổi có thể là những phát triển kỹ thuật đối với nhóm áp lực v.v... Hãng đồng hồ Timex trong những năm 60 được coi là ổn định, vì không có cạnh tranh mạnh ở thị trường những đồng hồ rẻ tiền, kỹ thuận gần như không thay đổi. Nhưng đến những năm 70 thì khác hẳn. Kỹ thuật điện tử của Tezas Instrument và những hãng Nhật đã làm thay đổi nhanh chóng công nghiệp đồng hồ. Trong vòng ba năm giá đồng hồ điện tử đã hạ từ 150 USD xuống còn 100 USD. Chưa đầy năm năm đồng hồ điện tử đã chiếm gần 40% thị trường. Ta có thể thấy môi trường đặc thù của Timex chuyển từ ổn định sang năng động. Tương tự như vậy, những hãng xe hơi Mỹ ổn định trong những năm 70 trở thành năng động trong những năm đầu 80. Thời kỳ ổn định, những hãng sản xuất xe hơi Mỹ có thể tiên đoán hết sức chính xác doanh thu và lợi nhuận mỗi năm. Nhưng rồi đến thời kỳ năng động, những nhà quản trị phải đương đầu với những yếu tố như những luật lệ gia tăng leo thang. Yếu tố thứ hai của mức bất trắc liên quan tới mức độ phức tạp của môi trường, cùng với mức hiệu quả về những bộ phận đó. Môi trường càng đơn giản, tức là càng ít yếu tố thì độ bất trắc càng ít. Sự phức tạp cũng đuợc đo lường bằng sự hiệu quả mà một tổ chức cần phải có về môi trường của nó. Tính bất trắc của môi trường được trình bày bằng một ma trận hai với hai trong bảng 3.1, gồm 4 ô, ô một có ít bất trắc nhất và có nhiều ảnh hưởng nhất của quản trị đến kết quả của tổ chức. Ô bốn thì ngược lại có nhiều bất trắc nhất. Bởi vì bất trắc là mối đe dọa cho hiệu quả của một đơn vị tổ chức nên những nhà quản trị luôn tìm cách giảm thiểu sự bất trắc và họ ưa hành động trong những môi trường thuộc loại ô một, nhưng ít khi họ được chủ động chọn lựa.

Bảng 3.1 - Ma trận bất trắc của môi trường

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Độ phức tạp** | **Đơn giản** | **Ổn định (mức thay đổi) năng động** | |
| 1. Môi trường ổn định và có thể tiên đoán được  - Môi trường có ít yếu tố.  - Những yếu tố có phần tương tự và cơ bản không thay đổi.  - Rất ít cần tới kiến thức phức tạp về những yếu tố. | 2. Môi trường năng động và không thể tiên đoán.  - Môi trường có ít yếu tố.  - Những yếu tố không có phần tương tự và trong quá trình thay đổi liên tục.  - Cần tới kiến thức phức tạp về những yếu tố. |
| **Phức tạp** | 3. Môi trường ổn định và có thể tiên đoán được.  - Môi trường có nhiều yếu tố.  - Những yếu tố không giống nhau và cơ bản không thay đổi.  - Rất cần tới kiến thức phức tạp về những yếu tố. | 4. Môi trường năng động và không thể tiên đoán được.  - Môi trường có nhiều yếu tố.  - Những yếu tố không giống nhau và trong quá trình thay đổi liên tục.  - Rất cần tới kiến thức phức tạp về những yếu tố. |

Bảng 3-1 tóm tắt quan điểm của chúng ta rằng tổ chức là một hệ thống tương tác và tùy thuộc vào môi trường đặc thù của nó, nhưng phải lưu ý luôn luôn tới những ảnh hưởng tiềm tàng của môi trường tổng quát.

Hình 3.4 - Tổ chức và môi trường của nó

**V. GIẢM BỚT SỰ BẤT TRẮC BẰNG CÁCH QUẢN TRỊ MÔI TRƯỜNG.**

Nhà quản trị không thụ động trong việc đối phó môi trường. Một khi họ đã nhìn ra sự lệ thuộc của tổ chức vào một hay nhiều yếu tôs của môi trường, thì họ có thể thể hiện một chiến lược làm giảm bớt sự lệ thuộc đó. Chúng tôi gọi là quản trị môi trường, và các nhà quản trị thường dùng các phương pháp cách sau để quản trị sự bất trắc.

***a) Dùng đệm:*** “Dùng đệm” là nhằm giảm bớt hay thu hút những cú xốc do những ảnh hưởng của môi trường gây ra. Nhà quản trị có thể dùng đệm cho tổ chức chống với những ảnh hưởng môi trường từ phía đầu vào hoặc đầu ra. Ở phía đầu vào, là tồn trữ vật tư, thực hiện việc bảo trì phòng ngừa, hay tuyển và huấn luyện những nhân viên mới. Làm như vậy là nhằm bảo vệ tổ chức khỏi bất trắc. Bảo trì phòng ngừa là thay những chi phí đã biết. Quản trị làm như vậy cũng giống như ta đưa xe đi kiểm tra định kỳ và làm dịch vụ dự phòng để tránh sự bất ngờ và sự chi tiêu vào một trường hợp hư xe không tính tới. Về nhân viên, nhà quản trị cũng có thể tránh được bất ngờ bằng cách tuyển mộ và huấn luyện trước...

Cách dùng đệm ở đầu ra thì không được phong phú như ở đầu vào. Trường hợp đáng kể nhất là dùng những bản kiểm kê. Nếu một tổ chức có thể tạo ra đuợc những sản phẩm đem kiểm kê mà không bị hư hỏng, thì công ty được hưởng những hiệu suất cao, sản xuất hàng hóa là một tốc độ bất biến dù rằng có những giao động của nhu cầu. Chẳng hạn như nhà sản xuất trò chơi chỉ phân phối hàng cho những cửa hàng bán lẻ vào mùa thu để bán vào dịp rằm tháng tám. Tất nhiên những đồ chơi được sản xuất quanh năm, nhưng chỉ được tồn kho và phân phối vào mùa thu.

***b) San bằng:*** Tức là san đều ảnh hưởng của môi trường. Thí dụ, các công ty điện thoại có giờ cao điểm từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều của ngày làm việc vì những giới kinh doanh sử dụng, và công ty điện thoại phải có đủ thiết bị để đáp ứng nhu cầu đó, nhưng vào những giờ khác thì thiết bị lại không được dùng tới. Họ đã giải quyết bằng cách tính giá cao nhất vào những giờ cao điểm và giá rẻ vào những giờ khác. Một thí dụ khác về những cửa hiệu bán lẻ quần áo, mà những tháng chậm nhất là tháng giêng và tháng sáu (thời kỳ nghỉ hè). Để giải quyết, họ đã thực hiện hai đợt bán hạ giá vào những thời điểm bán chậm.

***c) Tiên đoán:*** Tiên đoán là khả năng nói trước những biến chuyển của môi trường và những ảnh hưởng của chúng đối với tổ chức. Tùy theo khả năng tiên đoán được những giao động của môi trường mà quản trị có thể giảm bớt những bất trắc. Thí dụ một người kinh doanh về xây cất nhà, phải tiên đoán những biến đổi về nhu cầu để có thể đặt thời gian biểu hoàn tất giảm chi phí mà vẫn đáp ứng nhu cầu.

***d) Cấp hạn chế:*** Có khi quản trị cũng phải sử dụng cấp hạn chế những sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức, như vậy tức là cấp phát chúng trên một căn cứ ưu tiên, khi nhu cầu vượt quá sự cung cấp. Bệnh viện đôi khi phải cấp hạn chế những giường bệnh đối với những nguy cấp. Nhưng trường hợp thiên tai - động đất, lũ lụt v.v... thì giường chỉ dành cho những ca nặng nhất. Bưu điện cũng phải dùng tới lối cấp hạn chế, nhất là những cao điểm trong mùa lễ tết. Những thư tín hạng nhất được ưu tiên, và những thư tín dạng kém hơn thì được xử lý trên căn bản “tùy theo khả năng sẵn có”.

Cấp hạn chế biểu thị một cố gắng giảm thiểu sự bất trắc của môi trường bằng cách kiểm soát những nhu cầu quá cao.

***e) Hợp đồng:*** Quản trị có thể dùng hợp đồng để giảm bớt bất trắc về phía đầu vào cũng như đầu ra. Chẳng hạn như họ có thể ký những hợp đồng mua bán vật tư và nguyên liệu dài hạn. Đó là trường hợp của những công ty hàng không hợp đồng với những công ty xăng dầu, hoặc những nhà chế biến thực phẩm hợp đồng với những nhà cung cấp ngũ cốc. Làm như vậy những hãng trên tránh bớt những bất trắc do biến động của giá xăng, giá ngũ cốc, hoặc do có được một nguồn tiêu thụ lớn và ổn định.

***g) Kết nạp:*** Quản trị có thể dùng tới cách kết nạp những bất trắc, tức là thu hút những cá nhân hay những tổ chức có thể là những mối đe dọa từ môi trường cho tổ chức của họ. Chẳng hạn có một doanh nghiệp bị những nhóm hoạt động tiêu thụ công kích. Những doanh nghiệp đó đã mời một vài nhân vật trội nhất của nhóm vào hội đồng quản trị của họ. Và dĩ nhiên những người được mời vào tham dự sẽ không thể nào công kích những quyết định mà chính họ tham gia làm ra. Những nhà quản trị những công ty có khó khăn về tài chính cũng thường mời những nhà ngân hàng vào trong hội đồng quản trị của họ, để họ dễ tiếp cận với thị trường tiền tệ.

***h) Liên kết:*** Đây là trường hợp những tổ chức hợp lại trong một hành động chung. Cách giải quyết, này bao gồm những chiến thuật như thỏa thuận phân chia thị trường, định giá, phân chia lãnh thổ địa lý, hợp nhất, hoạt động chung và điều khiển chung.

Những thỏa thuận có đi có lại, không viết ra, đôi khi bất hợp pháp, và những giải quyết nhân nhượng có thể ổn định một môi trường bất trắc, nhất là khi có rất ít tổ chức cạnh tranh.

***i) Qua trung gian:*** Quản trị có thể sử dụng cá nhân hay tổ chức khác để giúp họ hoàn thành những kết quả thuận lợi. Cách thường dùng là vận động ở hành lang. Chẳng hạn ở Mỹ, Viện thuốc lá và Hội súng trường quốc gia đã vận động mạnh ở Washington để làm giảm bớt những bất trắc có phương hại cho quyền lợi của thuốc lá và súng.

***k) Quảng cáo:*** Quảng cáo có lẽ là phương tiện quen thuộc nhất mà các tổ chức sử dụng để quản trị môi trường. Những nhà quản trị nào tạo được những khác biệt giữa sản phẩm hay dịch vụ của họ với những hãng khác trong ý thức của những khách hàng khả dĩ, thì có thể ổn định những thị trường của họ và giảm bớt sự bất trắc.

**TÓM TẮT.**

Những nhà quản trị bị hạn chế bởi những yếu tố bên ngoài là môi trường của tổ chức.

Môi trường của tổ chức gồm những thể chế và những lực lượng nằm ngoài tổ chức nhưng ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của nó. Những yếu tố liên quan trong môi trường của một tổ chức gồm có những nhà cung cấp, khách hàng, những tổ chức cạnh tranh, những cơ quan chính quyền và những nhóm có những quan tâm đặc biệt. Môi trường hạn chế quản trị cùng một mức độ của tổ chức lệ thuộc vào môi trường. Tuy nhiên quản trị có thể làm giảm sự lệ thuộc đó bằng những chiến lược dùng đệm, san bằng, tiên đoán, cấp hạn chế, hợp đồng, kết nạp, liên kết, qua trung gian và quảng cáo.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Môi trường của một tổ chức là gì?

2. Phân biệt môi trường tổng quát và môi trường đặc thù?

3. Tại sao phân tích môi trường lại quan trọng đối với nhà quản trị và với tổ chức.

4. Thái độ của nhà quản trị đối với bất trắc là gì?

5. Quản trị có thể dùng những giải pháp nào để quản trị sự lệ thuộc của nó vào những nhà cung cấp? Những tổ chức cạnh tranh? Chính quyền?

### Chương 4. VĂN HÓA VỚI QUẢN TRỊ CỦA TỔ CHỨC

Để lý giải văn hóa ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức và các công việc mà nhà quản trị đảm trách chúng ta phải bắt đầu nghiên cứu văn hóa của tổ chức từ văn hóa khu vực mà ở đó dân tộc chịu ảnh hưởng và đến lượt nó, văn hóa của dân tộc tác động đến văn hóa của tổ chức và văn hóa với quản trị.

**I. VĂN HÓA DÂN TỘC VÀ CÁC LOẠI HÌNH VĂN HÓA.**

**1. Khái niệm.**

Theo ông Amadou M.Bow, nguyên Tổng giám đốc Unesco, “Văn hóa là yếu tố cơ bản cho sức sống của một dân tộc, nó tổng hợp những hoạt động sáng tạo của một dân tộc, những phương thức sản xuất và sở hữu, những của cải vật chất, những hình thái tổ chức, những tín ngưỡng và những đau thương, những sự nghiệp đang làm và những giải trí, những mơ ước và khát vọng”. Theo Tổng giám đốc UNESCO, ông Federico Mayor, thì cách hiểu “văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho một dân tộc này khác với một dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động” đã được cộng đồng quốc tế chấp nhận và phê chuẩn năm 1982. Theo PGS, TS. Trần Ngọc Thêm, “Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình”. Theo PTS Lê Văn Chương “Văn hóa là một tổng thể về những thành tựu, những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo trong quá trình quan hệ với tự nhiên, xã hội và đời sống tinh thần có tính đặc thù của mỗi dân tộc”.

Dù có những nét khác nhau trong các định nghĩa nhưng chúng có những điểm giống nhau cơ bản là:

(1) Văn hóa vừa là những biểu hiện cơ bản của con người trong quá trình sinh tồn và phát triển, vừa là những hoạt động nhận thức thực tiễn nhằm tạo ra những biến đổi của xã hội, của môi trường chung quanh và của bản thân mình.

(2) Văn hóa tác động theo ba quá trình: quá trình cải tạo vật chất, quá trình cải tạo cơ cấu xã hội, quá trình cải tạo tâm lý xã hội tức quan hệ giữa người với người.

(3) Văn hóa là một sản phẩm có tính cộng đồng, từ đó triển khai thành một sản phẩm có tính cá nhân với tư cách là một thành viên của cộng đồng.

Văn hóa có những đặc trưng riêng và những đặc trưng đó tạo cho văn hóa những chức năng khác nhau. Trước nhất, văn hóa phải có tính hệ thống, tức nó bao gồm những mối liên hệ mật thiết giữa các hiện tượng và sự kiện trong một nền văn hóa; mỗi hệ thống văn hóa sẽ bao gồm những hệ thống nhỏ hơn và là thành phần của một hệ thống lớn hơn. Tính hệ thống đã tạo cho văn hóa một chức năng tố chức xã hội; nó thường xuyên làm tăng độ ổn định của xã hội. Thứ hai, văn hóa có tính giá trị - giá trị vật chất và tinh thần; giá trị sử dụng, giá trị đạo đức và giá trị thẩm mỹ; giá trị đồng đại và giá trị lịch sử. Chính tính giá trị này tạo cho văn hóa một chức năng điều chỉnh xã hội, giúp cho xã hội duy trì được trạng thái cân bằng động. Thứ ba, văn hóa có tính nhân sinh. Tính nhân sinh cho phép phân biệt hiện tượng văn hóa xã hội và văn hóa tự nhiên. Đặc tính nhân sinh tạo cho văn hoá chức năng giao tiếp, văn hóa là nội dung của giao tiếp. Cuối cùng, văn hoá được hình thành và tích lũy qua nhiều thế hệ. Tính chất này của văn hóa được duy trì bằng truyền thống văn hóa, tạo cho văn hóa chức năng giáo dục và phát triển.

**2. Các loại hình văn hóa tiêu biểu.**

Từ những nét tương đồng và dị biệt văn hóa của các dân tộc, việc phân biệt các loại hình văn hóa thường được dựa trên các quan điểm:

(1) Quan điểm khuếch tán văn hóa của các học giả Tây Âu cho rằng văn hóa hình thành từ một trung tâm, từ đó lan tỏa ra các nơi khác.

(2) Quan điểm vùng văn hóa quan niệm rằng các dân tộc trên cùng một vùng lãnh có những tương đồng về văn hóa.

(3) Quan điểm loại hình kinh tế - văn hóa cho rằng trong lịch sử nhân loại từng tồn tại các loại hình kinh tế - văn hóa như săn bắt - lượm hái - đánh cá, nông nghiệp dùng cuốc và chăn nuôi, nông nghiệp dùng cày với sức kéo động vật.

Các quan điểm trên cho phép chúng ta giải thích một phần nào về tính tương đồng và dị biệt giữa các hệ thống văn hóa. Từ các quan điểm trên cũng cho phép ta xác định được các loại hình văn hóa được câu thành từ các nhân tố địa lý, kinh tế và sự thiên di. Địa lý là điều kiện tất yếu ban đầu để con người hình thành mô thức hoạt động: săn bắt, hái lượm, trồng trọt... Trong quá trình tiến hóa các mô thức hoạt động còn bị ảnh hưởng bởi yếu tố thiên di của con người từ nơi này đến nơi khác. Trong giai đoạn tiền sử và sơ sử, mỗi dân tộc đều hình thành văn hóa bản địa (cơ tầng văn hóa), là cái nôi sinh; nó tiếp tục tồn tại và phát triển theo sự tiến hóa của mỗi dân tộc, tạo nên nét đặc thù của nền văn hóa (bản sắc văn hóa, bản sắc dân tộc); quá trình thiên di, có sự giao lưu và tiếp nhận những tương đồng văn hóa, và bản sắc văn hóa kết hợp với yếu tố môi trường tạo nên một truyền thống văn hóa.

Sau hàng ngàn năm, sống theo lối hái lượm, săn bắt - chăn nuôi, loài người đã hình thành hai loại văn hóa nông nghiệp và văn hóa du mục. Những dân cư của nền văn hóa nông nghiệp phần lớn ở vùng khí hậu nhiệt đới, nhiều đồng bằng sông nước như Đông Nam Á, miền Hoa Nam Trung Hoa, một số khu vực khác ở châu Á, châu Phi. Loại hình văn hóa du mục phần lớn phát triển ở các vùng thảo nguyên, đồng cỏ, khí hậu ôn đới như các vùng tây bắc Trung Hoa, Mông cổ, châu Âu, châu Mỹ... Tính chất cốt lõi của nền văn hóa có gốc nông nghiệp là tránh những yếu tố bất định - tức trọng tĩnh, hướng tới cuộc sống ổn định lâu dài, không thích mạo hiểm và ít tư duy táo bạo; có tính tập thể - tức tôn trọng các mối quan hệ cộng đồng, đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân, không khuyến khích sự cạnh tranh giữa các thành viên vì những mục đích riêng, tôn trọng dân chủ, trọng tình hơn lý. Trong quan hệ giới tính, tôn trọng phụ nữ và phụ nữ cũng có vai trò quan trọng trong lĩnh vực kinh tế. Ngoài ra, văn hóa nông nghiệp còn có lối tư duy lưỡng hợp và triêt lý âm dương nên trong quan hệ với môi trường thiên nhiên và môi trường xã hội tôn trọng sự hài hòa, có triết lý sống quân bình, lạc quan, tin tưởng mềm dẻo, hiếu hòa, dung hợp và dân chủ trong tiếp nhận. Về mặt nhận thức, hình thành lối tư duy tổng hợp và biện chứng, chủ quan, cảm tính và trọng kinh nghiệm. Tuy nhiên, do những yếu tố trên dẫn đến văn hóa nông nghiệp có thói quen tùy tiện, tính tổ chức và ý thức kỷ luật thấp. Ngược lại, văn hóa du mục có đặc trung gốc là chăn nuôi, có lối sống du cư. Trong ứng xử với môi trường tự nhiên thì coi thường, có tham vọng chinh phục tự nhiên. Lối nhận thức và tư duy thì thiên về tư duy phân tích khách quan lý tính và thực nghiệm. Trong tổ chức cộng đồng, trọng tài, trọng sức mạnh, coi trọng vai trò cá nhân, ứng xử theo nguyên tắc và coi trọng pháp luật, có truyền thống cạnh tranh. Trong ứng xử với môi trường xã hội thì độc tôn trong tiếp nhận và cứng rắn trong đối phó.

Ngoài những khác biệt cơ bản đã phân tích, trong mỗi loại hình văn hóa nêu trên còn có sự khác biệt đặc trưng có ảnh hưởng đến cách ứng xử trong môi trường xã hội là vấn đề giới tính và khoảng cách quyền lực. Một số dân tộc thuộc cả nền văn hóa nông nghiệp lẫn du mục đặc biệt trọng nam giơi hơn nữ giới, thí dụ Mexico, Ý, Áo, Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc, một số nước ở vùng Trung Á... một số dân tộc khác thì có quan hệ bình đẳng hơn, như Mỹ, Pháp, Canada, Việt Nam, các nước thuộc Liên bang Nga... Một số dân tộc thuộc cả hai loại hình văn hóa trên có khoảng cách quyền lực rộng - sự cách biệt lớn giữa những người có quyền lực khác nhau (thiếu bình đẳng) như Pháp, Mexico, Ý, Ấn Độ, Philippines... ngược lại, một số dân tộc khác lại có khoảng cách quyền lực thấp hơn như Nhật Bản, Việt Nam, Mỹ, Canada,...

**II. VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC.**

**1. Khái niệm và thành tố của văn hóa tổ chức.**

Có nhiều định nghĩa về văn hóa của tổ chức khác nhau xuất phát từ những khía cạnh tiếp cận khác nhau. Theo Edgar Schein, văn hóa tổ chức là một mô thức về những giả thiết nền tảng được sáng tạo, được phát hiện, hay được phát triển bởi một nhóm người nhất định khi họ hoạt động để đương đầu với những vấn đề khó khăn trong việc thích nghi với môi trường bên ngoài và hội nhập với môi trường bên trong của nhóm, mà mô hình này vận hành đủ tốt để được xem là có giá trị và vì thế được sử dụng để giáo dục những thành viên mới như là một phương cách đúng đắn để nhận thức, để suy nghĩ và để cảm nhận liên quan tới những vấn đề khó khăn đó. Theo Hellriegel và Slogum, văn hóa tổ chức là tính cách, cách thức suy nghĩ và hành động trong tổ chức đó và được chia sẽ bởi hầu hết các thành viên và được các thành viên mới học tập nếu họ muốn tồn tại và tiến bộ trong tổ chức đó. Còn theo Deal và Kennedy thì văn hóa là cách mà những công việc được thực hiện trong tổ chức.

Nói chung, khi nói đến văn hóa của tổ chức là nói đến một nhận thức chỉ tồn tại trong một tập thể chứ không phải trong một cá nhân. Do vậy các cá nhân ở những cương vị khác nhau, thực hiện những quá trình khác nhau trong tổ chức đều có khuynh hướng diễn tả văn hóa của tổ chức cùng một cách. Chính vì thế văn hóa của tổ chức giúp cho người ta phân biệt được tổ chức này với tổ chức khác.

Chức năng mà văn hóa tổ chức thực hiện là làm cho các thành viên thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập với nội bộ của tổ chức; giúp cho tổ chức thích nghi với môi trường hoạt động của mình. Ngoài ra, văn hóa còn có chức năng điều chỉnh hành vi của các thành viên phù hợp với hành vi được chấp nhận trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức bao gồm:

(1) Những giá trị cốt lõi (core values): là những giá trị trung tâm của văn hóa tổ chức phản ánh những giá trị liên quan đến công việc của một xã hội, một cộng đồng mà trong đó tổ chức đang hoạt động.

(2) Những chuẩn mực (norms): là những qui tắc không chính thức về những hành vi ứng xử được các thành viên trong nhóm chia sẻ và bị ràng buộc phải tuân thủ.

(3) Những niềm tin (beliefs): những điều mà người ta tin là đúng, trung thực... và thông thương nó đến từ bên ngoài của tổ chức như từ tôn giáo, và nó có tác động đến những giá trị chung.

(4) Những huyền thoại (legends/myths): là những câu chuyện liên quan đến các sự kiện mang tính tiêu biểu cho các thành viên và thông thường nó được hư cấu từ những câu chuyện có thật để tạo thành những hình ảnh lý tưởng.

(5) Những nghi thức tập thể (collective rites): là những hoạt động tinh thần của tập thể như lễ hội... được lặp đi lặp lại để tạo nên sự đồng tâm hiệp lực giữa các thành viên và tạo cho các thành viên cảm thấy họ là một bộ phận của tổ chức.

(6) Những điều cấm kỵ (taboos): là những tập quán văn hóa của tổ chức ngăn cấm các thành viên trong tổ chức không được phép làm, hay nói về điều gì đó; thí dụ cấm hút thuốc nơi làm việc, cấm mặc quần jean trong công sở.

**2. Các loại hình văn hóa của tổ chức.**

Văn hóa của một tổ chức có thể nhận biết được ở từng mức độ khác nhau, ở bề ngoài văn hóa tổ chức được thể hiện qua những hoạt động mỹ thuật, những kiến trúc, khẩu hiệu, biểu tượng của tổ chức (logo), những hành vi có thể quan sát được... Bên trong là những giá trị được các thành viên chia sẻ và được thể hiện qua những dấu hiệu, biểu tượng, ngôn ngữ, những biểu hiện... Cuối cùng là phần cốt lõi hay cội nguồn, là những giả thiết nền tảng mà thậm chí các thành viên của tổ chức cũng khó nhận biết nếu không có sự chú ý điều tra, quan sát một cách tập trung các phần che khuất. Những giả thiết nền tảng là những giả thiết về những cách hành xử đúng trong một tổ chức. Muốn nhận biết được văn hóa của tổ chức, phải trải qua một quá trình quan sát tích cực, thảo luận, đàm đạo, phân tích một cách cởi mở, vì chỉ có như thế mới có thể phát hiện, làm rõ và hiểu về những giả thiết mà các thành viên có được một cách vô thức.

Dựa vào yếu tố hình thành, văn hóa tổ chức có thể nhận biết dưới ba dạng.

Thứ nhất, văn hóa tổ chức hướng vào cá tính của nhà lãnh đạo hoặc tập thể những nhà lãnh đạo mà những người này biết làm cho mình nổi bật lên và tất cả hoạt động của tổ chức hình như được thực hiện qua vai trò một người lãnh đạo đó; thí dụ như Công ty Microsoft và biểu tượng của Bill Gate, Công ty Matsushita và bản lĩnh của Matsushita, Công ty Honda và nghị lực của Solchino Honda...

Thứ hai, loại văn hóa tổ chức hướng vào một hoạt động hay một nghề nghiệp; thí dụ các hãng hàng không đã sử dụng hình ảnh tôn cao về hoạt động của họ như hình ảnh của những chiếc máy bay.

Cuối cùng, loại văn hóa tập trung vào cung cách ứng xử và cách cư xử mang tính chất cộng đồng mang tính gia đình. Loại hình văn hóa này dựa trên cơ sở một sự xã hội hóa sâu rộng những giá trị, chuẩn mực được chia sẻ rộng rãi; thí dụ: văn hóa phổ biến ở các công ty Nhật Bản, văn hóa của các công ty tuyệt hảo như IBM, P&G...

Dựa vào cơ sơ xác lập các mối quan hệ và liên hệ trong hệ thống văn hóa tổ chức người còn có thể chia văn hóa của các tổ chức thành hai loại hình là văn hóa cộng đồng (clan culture) và văn hóa thị trường (market culture). Với loại hình văn hóa cộng đồng, các thành viên như là một nhóm có tình cảm anh em, mọi người nhận biết trách nhiệm không phải vì một sự trao đổi đơn giản về lao động và lương bổng và những đòi hỏi đóng góp cho tổ chức vượt ra khỏi những thỏa thuận được xác lập thành hợp đồng; các thành viên và tổ chức có sự cam kết lẫn nhau lâu dài và dựa vào những quyền lợi hỗ tương; những thành viên lâu năm sẽ là những người giúp đỡ tinh thần và đóng vai trò mẫu mực cho các thành viên mới, thông qua các mối quan hệ trên, những giá trị và chuẩn mực của tổ chức được duy trì qua các thế hệ khác nhau, các thành viên của loại hình văn hóa đại gia đình biết được văn hóa thuần nhất của mình và thường ghi nhận lại những nguồn gốc và thường tổ chức những lễ hội truyền thống của nó; tất cả các thành viên và các nhóm có chung một hình ảnh về kiểu cách của tổ chức, cách ứng xử và chia sẻ niềm tự hào vì mình là thành viên của tổ chức; mô hình thăng chức là từ dưới lên trên và được thực hiện trong mối liên kêt rộng rãi với các đồng nghiệp là những người đã cùng trải qua và cùng nhau chia sẻ những kinh nghiệm. Loại hình văn hóa này có thể tìm thấy ở các công ty Nhật Bản, hoặc nhiều nước khác ở châu Á, và trong các công ty tuyệt hảo của Mỹ như Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, 3M, Procter & Gamble,... Ngược lại, với loại hình văn hóa thị trường - mang tính trao đổi về quyền lợi và nghĩa vụ, quan hệ giữa các thành viên và tổ chức được xác lập thành hợp đồng và trách nhiệm cùng quyền lợi của các bên được thỏa thuận trước, không bên nào có quyền yêu cầu cao hơn cái đã được xác định ban đầu; người lao động không cam kết trung thành và tổ chức cũng không hứa hẹn đảm bảo đối với công ăn việc làm; thay vì thúc đẩy tinh thần thành viên trong hệ thống xã hội, loại văn hóa này khuyến khích sự độc lập, không phụ thuộc và chủ nghĩa cá nhân, thúc đẩy mọi người theo đuổi lợi ích của chính mình; các thành viên không bị sức ép, áp lực về các chuẩn mực, giá trị của tổ chức cũng như các áp lực từ phía đồng nghiệp liên quan đến những thái độ và hành vi cụ thể; các thành viên không chia sẻ những kỳ vọng chung liên quan đến cách quản lý và các triết lý; người lãnh đạo ít có những vai trò tích cực và kiểu mẫu hoặc lãnh đạo tinh thần; các mối quan hệ giữa đồng nghiệp thường cách biệt, ít có sự phối hợp giữa các thành viên; và các nhà quản trị ít có những mối quan hệ thường xuyên với các thành viên khác trong bộ phận của mình và không phát triển các mối quan hệ rộng rãi giữa các đồng nghiệp trong tổ chức. Loại hình văn hóa này thường thấy trong các công ty ở Tây Âu và Bắc Mỹ; thí dụ ITT, General Electric... Trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa này, không có sự cam kết lâu dài giữa các thành viên và tổ chức nên quá trình xã hội hóa trong tổ chức thường bị suy yếu, văn hóa không được thiết lập trên cơ sở trung thành, hợp tác và sự phụ thuộc lẫn nhau trong hệ thống xã hội và cộng đồng. Tuy nhiên, loại hình văn hóa này thúc đẩy sự sáng tạo và tinh thần trách nhiệm cao đối với các quyết định và hành động; thúc đẩy quan điểm tiếp cận quản trị theo tinh thần doanh nhân; các cá nhân được tự do theo đuổi những mục tiêu với những hạn chế tối thiểu từ tổ chức.

**3. Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức.**

Văn hóa được hình thành và phát triển theo thời gian. Khi tổ chức mới được thiết lập, những thành viên ban đầu mang vào tổ chức những giá trị và những niềm tin, những tác phong và thái độ ứng xử được chia sẻ bởi xã hội, cộng đồng, gia đình và các nhóm khác nhau mà họ là những thành viên trong đó. Những yếu tố nay là cốt lõi tạo nên cơ tầng văn hóa của tổ chức, trong giai đoạn hình thành, các nhà sáng lập và những người nòng cốt sẽ tạo nên nhóm nòng cốt, cùng chia sẻ những viễn cảnh, xác định lý do tồn tại (nhiệm vụ - mission) và các mục tiêu của tổ chức. Những yếu tố này kết hợp với cơ tầng văn hóa dần dần xác lập nên bản sắc của công ty là cái giúp cho chúng ta nhận dạng được sự khác biệt của tổ chức trong cùng một môi trường hoạt động như nhau. Trong quá trình thích nghi với môi trường bên ngoài, thích nghi với cộng đồng, thích nghi với những sinh hoạt tinh thần mang tính tập thể, tổ chức sẽ hình thành cho mình một truyền thống văn hóa trên cơ sở bản sắc của nó. Như thế, văn hóa của tổ chức bao gồm phần cốt lõi là một bộ phận văn hóa của dân tộc và phần văn hóa mà các thành viên của tổ chức đã tạo lập nên trong quá trình tồn tại và phát triển của nó. Xét trên tiếp cận hệ thống thì văn hóa của tổ chức là hệ thống con của hệ thống văn hóa của dân tộc, và văn hóa tổ chức là tập hợp những hệ thống nhỏ hơn như văn hóa các nhóm, các bộ phận trong tổ chức. Tức, văn hóa của dân tộc có tác động lên văn hóa của tổ chức, văn hóa tổ chức tác động lên các văn hóa nhóm... Đến lượt mình, văn hóa nhóm tác động ngược lại văn hóa tổ chức, văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến văn hóa dân tộc; điều này thấy rõ nhất là ở Nhật Bản, Mỹ...

Văn hóa của một tổ chức được duy trì thông qua một quá trình xã hội hóa, tức là quá trình mà theo đó người ta học tập những giá trị và niềm tin của một tổ chức hay một cộng đồng rộng lớn hơn. Các bước của quá trình xã hội hóa gồm:

Thứ nhất, trong quá trình tiếp nhận những thành viên mới, tổ chức thường tổ chức việc tuyển chọn cẩn thận với chủ định lựa chọn những người mà tổ chức cho rằng họ có những giá trị, niềm tin và phong cách ứng xử phù hợp với văn hóa của tổ chức.

Thứ hai, sau khi các thành viên mới được tiếp nhận, trong quá trình mới hội nhập vào tổ chức, tổ chức sẽ khuyến khích sự cởi mở tiếp nhận những giá trị chuẩn mực của tổ chức.

Thứ ba, các thành viên mới trong tổ chức được huấn luyện để hiểu và nắm được các nguyên tắc cốt lõi của tổ chức để điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với những chuẩn mực trong ứng xử của tổ chức.

Thứ tư, các thành viên hội nhập vào các giá trị có thể hòa hợp cùng với quá trình điều hòa liên quan đến việc từ bỏ những cái riêng để tiếp nhận những cái chung của tổ chức.

Thứ năm, là giai đoạn củng cố tất cả những niềm tin, những tập quán truyền thống, châm ngôn, tức cái cội rễ của văn hóa.

Cuối cùng, ghi nhận và khích lệ những cá nhân nào thực hiện công việc tốt đẹp và ai nêu được tấm gương mẫu mực cho các thành viên mới vào trong tổ chức và dần dần những mô hình chức năng bền vững được xác lập để làm tiêu chuẩn cho việc tuyển lựa các thành viên mới.

Nhà quản trị đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo lập và duy trì văn hóa. Từ khi tổ chức được thiết lập và có được một tiềm năng tồn tại thì những niềm tin, những giá trị và những giả thiết nền tảng của nhà quản trị trở thành những mẫu mực tinh thần cho cấp dưới. Quá trình tạo dựng văn hóa thông qua nhà quản trị xảy ra bằng ba cách:

(1) Người đứng đầu tổ chức chỉ chọn và tiếp nhận vào tổ chức những người nào suy nghĩ, cảm nhận được cách thức mà người đứng đầu làm.

(2) Các nhà lãnh đạo thực hiện quá trình xã hội hóa cấp dưới của họ theo cách mà nhà quản trị nghĩ, cảm nhận.

(3) Hành vi ứng xử của các nhà quản trị đóng vai trò kiểu mẫu thúc đẩy, động viên cấp dưới đồng nhất với họ và cấp dưới tiếp nhận những niềm tin, giá trị và các giả thiết của họ.

**4. Vấn đề thay đổi văn hóa.**

Về vấn đề thay đổi văn hóa, có nhiều ý kiến khác nhau giữa các nhà lý thuyết cũng như các nhà thực hành quản trị. Theo Peter Drucker, thay đổi văn hóa của một tổ chức là một việc làm khó khăn. Để thay đổi văn hóa trước nhất phải thay đổi hành vi và thói quen ứng xử hằng ngày, phải thay đổi nhận thức và thay đổi hệ thống khen thưởng để hướng các thành viên vào hệ thống giá trị mới. Theo Edgar H.Schein, do văn hóa tổ chức là văn hóa động thái, các nhà quản trị cần phải hiểu rằng không thể thay đổi văn hóa một cách tùy tiện mà không lưu ý đến các yếu tố ngoài chức năng (dysfunctional). Việc thay đổi văn hóa không thể thực hiện được chỉ bằng một thông báo hay một chương trình thay đổi. Nếu tổ chức thành công trong một hoạt động nào đó theo một phương pháp hay cách thức nào đó và tổ chức đã tạo ra những mẫu mực tinh thần, một mô hình tinh thần dựa vào phương pháp và cách thức đó, thì tổ chức sẽ không từ bỏ cách thức này. Tuy nhiên, các tổ chức có thể mở rộng và làm cho phong phú thêm các mô hình tinh thần, tức các tổ chức không nhất thiết phải từ bỏ những thành tố văn hóa cũ khi học tập và tiếp thu những cái mới mà sẽ thêm vào những thành phần văn hóa hiện hữu. Theo Fred Luthans, việc thay đổi văn hóa thường gặp những khó khăn, thường gặp những trở ngại xuất phát từ các vấn đề liên quan đến kỹ năng, đội ngũ lãnh đạo, các mối quan hệ, các thế lực của những người có quyền lợi và các mối quan tâm đến tổ chức như công đoàn, giới quản lý, kể cả khách hàng cũng có những ủng hộ văn hóa đang tồn tại của tổ chức. Các tổ chức cần phải thận trọng và không nên xóa văn hóa gốc của mình và bắt chước không phân tích văn hóa của tổ chức khác. Theo Daneil Robey, mỗi tổ chức nên tìm một mô hình văn hóa phù hợp với các điều kiện về môi trường xã hội, môi trường ngành và môi trường kinh doanh của mình. Văn hóa có nhiều cấu trúc, có nhiều dạng và loại hình và có thể học tập để tiếp thu. Văn hóa có thể bị ảnh hưởng, thay đổi thông qua những tác động có chủ định và tích cực của nhà quản trị.

Nhìn chung, các nhà lý thuyết và quản lý thực tiễn đều thừa nhận việc thay đổi văn hóa là hoạt động khó khăn và phải có bước chuẩn bị chu đáo. Theo Edgar H.Schein, để thay đổi văn hóa nào đó, cần phải thực hiện một quá trình “định nghĩa lại nhận thức” (congitive redefinition) bao gồm:

(1) Định nghĩa lại ngữ nghĩa mới (new semamtics) một cách chính thức đối với các vấn đề cần thay đổi.

(2) Mở rộng nhận thức để phong phú hóa mô thức tinh thần (mental model) đối với vấn đề cần thay đổi, bao gồm cả những chuẩn mực tương phản (nhưng không đối nghịch bằng lý giải).

(3) Phát triển những chuẩn mực mới để đánh giá và phán xử nhằm tạo những hành vi ứng xử mới mang tính cạnh tranh với loại hình văn hóa chúng ta đang muốn thay đổi

(4) Xây dụng một mô thức tinh thần mới cho việc phát triển văn hóa mới.

Tất nhiên, khi thay đổi văn hóa sẽ gặp phải những phản ứng. Từng loại hình văn hóa khác nhau sẽ có mức độ chống trả lại việc thay đổi văn hóa khác nhau. Với loại hình văn hóa tập trung vào nhà quản trị - tức thuộc loại hình văn hóa mạnh, thì việc thay đổi văn hóa rất tùy thuộc vào khả năng thay đổi của nhà quản trị vì tất cả các giá trị, niềm tin của tổ chức đều thông qua nhà quản trị. Nếu vào thời điểm nào đó, nhà quản trị không còn khả năng thay đổi thì tổ chức sẽ có xu hướng đông cứng nhằm bảo vệ uy tín của nhà quản trị. Với loại hình văn hóa tập trung vào một nghề nghiệp hoặc một hoạt động, nếu việc thay đổi văn hóa dẫn đến thay đổi những giá trị liên quan đến nghề nghiệp hoặc hoạt động thì sẽ bị chống trả gay gắt. Đối với loại hình văn hóa gia đình hay cộng đồng, thì việc thay đổi văn hóa sẽ rất khó khăn và gặp nhiều phản ứng vì đây là loại hình văn hóa mạnh (do tính cùng chia sẻ và cường độ chia sẻ văn hóa của tổ chức là cao). Và để thay đổi văn hóa, tất cả các thành viên của tổ chức phải học tập tiếp thu những điều mới, cho nên đòi hỏi phải có quá trình chuẩn bị lâu dài và bằng một kế hoạch chu đáo.

Thái độ phản ứng đối với những thay đổi thường trải qua 4 giai đoạn.

Giai đoạn 1 khi có thay đổi, các thành viên trong tập thể cảm thấy sốc. Giai đoạn này mọi người bị “tê liệt” trước sự thay đổi, tức có tâm trạng ngỡ ngàng.

Giai đoạn 2, mọi người bắt đầu hoài nghi, không tin tưởng ở sự thay đổi. Trong giai đoạn này người ta hoài tưởng lại quá khứ, tìm những hình ảnh đẹp nhất của quá khứ để nhớ lại như nuối tiếc thời kỳ vàng son nhất và cho rằng thời kỳ quá khứ tốt hơn hiện tại.

Giai đoạn 3, là giai đoạn người ta phản ứng lại sự thay đổi nhưng một cách thụ động hơn. Trong giai đoạn này người ta cũng bắt đầu nhìn nhận những đặc trưng của sự thay đổi và xuất hiện một số ý kiến hưởng ứng.

Giai đoạn 4, nếu mọi sự đều tốt, thì người ta nhận thức được sự cần thiêt phải thay đổi. Đây là giai đoạn tiếp nhận đầy đủ ý nghĩa của sự thay đổi và mọi người bắt đầu chấp nhận. Nhiệm vụ của người thực thi đổi mới là phải làm sao cho tổ chức tiến đến giai đoạn 4 một cách nhanh nhất. Nhằm giảm bớt sự chống đối trong việc thay đổi văn hóa:

(1) Mọi sự thay đổi đều dẫn đến một sự mất mát, nên nhà quản trị phải biết chấp nhận để cho mọi thành viên trong tổ chức thể hiện các mối hoài nghi, các cú sốc, những điều không tin tưởng và phải để một thời gian để mọi người bày tỏ tình cảm của họ, bàn bạc về gốc rễ cội nguồn của sự thay đổi.

(2) Đừng để mọi người suy nghĩ việc thay đổi này mang tính áp đặt, phải dành thời gian để thảo luận, bàn bạc các vấn đề liên quan đến sự thay đổi.

(3) Phải làm cho mọi người ý thức được rằng cần phải thay đổi, nhưng việc thay đổi vẫn mang tính liên tục. Vấn đề quan trọng là đừng để cho tổ chức có thái độ thờ ơ đối với thay đổi.

**III. VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ.**

Văn hóa tổ chức tác động một cách sâu sắc đến hoạt động quản trị của tổ chức từ công tác hoạch định, ra quyết định, đến công tác tổ chức, điều khiển và công tác kiểm tra.

**1. Văn hóa và hoạch định.**

Từng loại hình văn hóa có ảnh hưởng đến công tác hoạch định, đặc biệt là khi xác định chiến lược và ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của một tổ chức. Trước nhất, các loại hình văn hóa sẽ có ảnh hưởng khác nhau đến chiến lược mà tổ chức sẽ lựa chọn. Thí dụ nếu tổ chức có loại hình văn hóa tập trung vào cá tính nhà quản trị, khi thực hiện một chiến lược đa dạng hóa thì kết quả của chiến lược đó trước tiên phụ thuộc vào khả năng đa dạng hóa của chính nhà quản trị; hoặc khi một tổ chức lựa chọn chiến lược dẫn đầu chi phí thấp (cost leadership) thì phải xem văn hóa tổ chức này có thích nghi với sự kiểm soát chặt chẽ không? Và nhà quản trị là người có khả năng thực hiện việc tiết kiệm không? Bởi lẽ các giá trị của tất cả thành viên chia sẻ đều thông qua nhà quản trị. Nếu văn hóa của tổ chức thuộc loại hình tập trung vào một hoạt động, bản sắc văn hóa được hình thành từ nhiều thành viên xuất phát từ nghề nghiệp của họ, thì khi tổ chức thực hiện chiến lược đa dạng hóa sẽ gặp trở ngại vì khi đa dạng hóa sẽ có khả năng dẫn đến việc thay đổi nghề nghiệp nên các thành viên của tổ chức sẽ phản kháng. Loại hình văn hóa thứ ba - văn hóa dạng cộng đồng gia đình, thường có đặc tính “đông cứng” do nó tạo ra nhiều qui tắc. Nên khi chọn một chiến lược khác biệt với chiến lược hiện hữu, tổ chức cần phải có những hoạt động cần thiết để thay đổi bản sắc công ty cho phù hợp. Các loại hình văn hóa nông nghiệp, do bị ảnh hương bởi yếu tố tự nhiên, khí hậu, nên người ta luôn coi trọng yếu tố kinh nghiệm hơn là tư duy sáng tạo va táo bạo. Từ đó, trong công tác lập kế hoạch, các tổ chức thường dựa chủ yếu vào kinh nghiệm trong quá khứ để xây dựng kế hoạch cho tương lai và các kế hoạch phần lớn thiên về cải tiến, ít có những dự đoán liều lĩnh mang tính đổi mới vượt bậc. Ngoài ra, kinh tế nông nghiệp lệ thuộc rất nhiều vào điều kiện thiên nhiên, thường bị mất mùa, hạn hán nên văn hóa nông nghiệp có thói quen “tích cốc phòng cơ”. Thói quen này dẫn đến việc lập kế hoạch thường tính đến dài hạn và hướng về phòng chống rủi ro hơn là đi tìm sự mạo hiểm. Do trách nhiệm tập thể mang tính trội, trong công tác lập kế hoạch các tổ chức thuộc loại hình văn hóa nông nghiệp ít xác định trách nhiệm cá nhân và công việc cá nhân một cách cụ thể, mà thường được ngầm định và các cá nhân cũng tự xác định được trách nhiệm của mình. Trong quá trình lập kế hoạch, thường có sự tham gia của các thành viên có trách nhiệm liên quan. Ngược lại, với loại hình văn hóa du mục, các cá nhân cũng như tổ chức thường phân tích những viễn cảnh, các cơ hội một cách khoa học để đề ra một chiến lược thích ứng. Công tác kế hoạch thường hướng đến việc tạo lập những bước đổi mới táo bạo và mang nhiều rủi ro. Do ảnh hưởng của tính cách du mục là “nay đây, mai đó” và ít bị rủi ro do thời tiết, nên người dân thuộc loại hình văn hóa này không hay phòng xa. Từ đó, trong công tác lập kế hoạch, các tổ chức thuộc loại hình văn hóa này có thiên hướng lập những ngắn hạn hơn và cụ thể hơn. Do ảnh hưởng của chủ nghĩa cá nhân, trong các kế hoạch thường nêu một cách chi tiết trách nhiệm từng thành viên với những công việc phải thực hiện. Việc lập kế hoạch, sự tham gia của những người có trách nhiệm liên quan là rất hạn chế, nhất là các tổ chức thuộc một số nước phương Tây như Pháp, Ý...

Trong công tác ra quyết định, yếu tố văn hóa càng được thể hiện rõ nét. Với loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, các quyết định thiên về tập thể hơn là các quyết định cá nhân vì mọi người trong tổ chức được xem như thành viên trong một “gia đình” và có trách nhiệm “chung phần”. Hơn nữa, do thói quen đắn đo cân nhắc kỹ, thiếu tính quyết đoán xuất phát từ lối sống trọng tình và lối tư duy coi trọng các mối quan hệ. Điều quan trọng hơn là sự hài hòa và thống nhất “theo triết lý âm dương” là phương cách để giải quyết các mâu thuẫn và tạo được sự nhất trí cao, nên thông thường để đi đến các quyết định trong các tổ chức của Nhật và một số nước châu Á, các thành viên phải trải qua một quá trình bàn bạc, thảo luận từ thấp đến cao mất nhiều thời gian để đi đến nhất trí (hệ thống ringi ở trong các tổ chức của Nhật Bản). Cách đạt được quyết định như thế mất nhiều thời gian và chi phí, nhưng khi đã ra quyết định thì việc thực hiện sẽ thuận lợi hơn do đã có được sự nhất trí, các thành viên có liên quan đã thấu hiểu được những trách nhiệm phải thực hiện liên quan đến các quyết định được ra, do đã có sự thông đạt trong quá trình ra quyết định. Ngược lại, với loại hình văn hóa gốc du mục, với chủ nghĩa cá nhân là tính trội, các quyết định được đưa ra chủ yếu là bởi cá nhân của những người có quyền hành. Do không coi trọng tính hài hòa và thống nhất, các quyết định được ra không nhất thiết phải có sự nhất trí của những người có liên quan, mà theo quan điểm cấp dưới phải phục tùng cấp trên. Với phương cách này, các quyết định có thể đưa ra nhanh chóng và các cá nhân cụ thể sẽ chịu trách nhiệm về những quyết định của mình. Tuy nhiên, việc thực thi quyết định sẽ mất nhiều thời gian do các thanh viên có liên quan chưa thật thấu suốt quyết định được ra vì thiếu sự thông đạt. Hơn nữa, mỗi khi quyết định được đưa ra, thường phát sinh những mâu thuẫn mà để giải quyết đòi hỏi nhiều thời gian nhưng khó tạo nên sự hài hòa và nhất trí.

**2. Văn hóa và công tác tổ chức.**

Cách tổ chức các phòng ban và các bộ phận trong một tổ chức phụ thuộc nhiều vào văn hóa của tổ chức. Với loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, do có tính cộng đồng cao trong các mối quan hệ, tôn trọng sự hài hòa và tính thống nhất, nên việc tổ chức công việc mang tính tập thế như: tổ, đội, ban... sẽ rất thuận lợi và ít phát sinh những mâu thuẫn ngoài chức năng (dysfunctional conflict). Cũng do những tính chất trên của loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, các thành viên dễ xác lập các mối quan hệ ngang và các quan hệ chéo. Và cũng từ những đặc tính này, việc áp dụng mô hình tổ chức theo dạng ma trận thường gặp thuận lợi hơn so với loại hình văn hóa khác. Ngoài ra, do lối tư duy tổng hợp, các thành viên của tổ chức có loại hình văn hóa gốc nông nghiệp không thích phân chia công việc giữa các bộ phận theo sự chuyên môn hóa quá sâu mà họ thích đa dạng hóa công việc, một người làm nhiều việc nhiều nghề. Một nhược điểm của tính cộng đồng cao của loại hình văn hóa gốc nông nghiệp là có thể phát sinh tính cục bộ và địa phương chủ nghĩa vì những nhận thức lệch lạc. Để giải quyết vấn đề này, các công ty Nhật Bản thường áp dụng chế độ luân phiên công việc (job rotation) trong nội bộ và trong công ty (tất nhiên đây không phải là mục tiêu duy nhất của chế độ luân phiên công việc).

Ngược lại, với loại hình văn hóa gốc du mục, do chủ nghĩa cá nhân và tư duy phân tích là tính trội, nên trong công tác tổ chức, việc phân chia các bộ phận thường thực hiện theo chức năng một cách rạch ròi. Tuyến quan hệ quyền hành phù hợp với mô hình trực tuyến. Các thành viên trong tổ chức có thiên hướng phát triển nghề nghiệp một cách chuyên sâu. Công việc yêu cầu thực hiện một cách độc lập nên việc tạo lập một cơ cấu tổ chức trong đó yêu cầu có nhiều mối quan hệ ngang và chéo như cơ cấu nhóm công tác (team work) hay cơ cấu ma trận thì thường gặp những mâu thuẫn trong và ngoài chức năng. Văn hóa theo loại hình này thường phù hợp với mô hình tổ chức giản đơn (simple structure), theo chức năng (functional structure), theo thị trường hoặc sản phẩm (divisional structure); ít phù hợp hơn với cơ cấu ma trận (matrix structure).

**3. Văn hóa và điều khiển.**

Trong các chức năng quản lý, chức năng điều khiển là chịu sự ảnh hưởng của văn hóa nhiều nhất vì nó liên quan đến yếu tố con người.

Vấn đề tuyển dụng: Văn hóa của các tổ chức ở phương Đông - văn hóa gốc nông nghiệp, thường tuyển dụng người với thời gian dài hạn, có thể là suốt đời. Việc tuyển người không thiên về chuyên môn sâu mà thường tuyển người ở một lứa tuổi và trình độ học vấn nhất định là đế lấp vào một chỗ trống chung. Tầm cỡ của công ty thường tương quan với chất lượng của lao động - công ty lớn hơn thì yêu cầu chất lượng lao động cao hơn. Ngược lại, phần lớn các tổ chức thuộc các nước Tây Âu - Bắc Mỹ có chế độ tuyển dụng người mang tính chất ngắn hạn và không có gì đảm bảo sự cam kết lâu dài. Việc nhận người là để phục vụ cho một công việc chuyên môn cụ thể… Chất lượng lao động không phụ thuộc nhiều vào qui mô của tổ chức.

Hệ thống động viên: Đối với các tổ chức thuộc văn hóa phương Đông, phần lớn hệ thống lương bổng dựa vào thâm niên công tác là chính, phần bổ sung cho năng suất lao động hay sáng kiến chỉ mang tính tượng trưng và chủ yếu là khích lệ tinh thần. Trong đánh giá thành tích người ta sử dụng biện pháp tự kiểm điểm là chính, kết hợp với áp lực của nhóm để đấu tranh cho những giá trị đạo đức hơn là sử dụng một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rạch ròi theo lối tư duy chính xác như văn hóa “du mục”. Trong việc đề bạt, thâm niên công tác được thừa nhận là một tiêu chuẩn quan trọng, trừ những ngoại lệ về tài năng. Quyền lợi của những người trong “gia đình” được giải quyết trong mối hài hòa, quan tâm đến quyền lợi toàn cục và lâu dài, chăm lo đến cuộc sống ngoài công việc như những phúc lợi tập thể, nhà ở, nơi giải trí và nghỉ ngơi, trường học cho con em... Ngược lại, trong các tổ chức thuộc hệ thống văn hóa có gốc du mục, lương bổng dựa vào năng suất, thành tích cá nhân là chính, ít phân biệt tuổi tác, giới tính... Việc đánh giá thành tích được dựa vào hệ thống đánh giá bằng cách sử dụng những công cụ định lượng “chính xác” theo lối tư duy phân tích. Việc đề bạt phụ thuộc chính vào thành tích cá nhân; kinh nghiệm thâm niên công tác là tiêu chuẩn thứ yếu. Tổ chức ít khi chăm lo đến cuộc sống bên ngoài công việc, các phúc lợi xã hội cho thành viên ít được tổ chức quan tâm.

Vấn đề đào tạo và phát triển nghề nghiệp: Do hệ thống tuyển dụng của các tổ chức thuộc văn hóa gốc nông nghiệp là tuyển dụng cho “một chỗ trống”, chế độ tuyển dụng là dài hạn và coi trọng kinh nghiệm cùng thâm niên công tác, nên vấn đề giáo dục và đào tạo trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông gốc nông nghiệp rất được coi trọng. Đặc biệt, ở Nhật người ta coi tổ chức nơi họ làm việc là trường học lớn, ở đó, các thành viên được hướng dẫn một cách cẩn thận trong công việc, trong giao tiếp, trong sinh hoạt... Ngoài ra, các tổ chức còn chăm lo đến việc đào tạo các thành viên để mở rộng nghề nghiệp hơn là chuyên môn hóa quá sâu, giúp mọi người phát triển nghề nghiệp và nhân cách một cách toàn diện. Trái lại, đối với hầu hết các tổ chức thuộc Tây Âu - Bắc Mỹ, người lao động được tuyển dụng để cho một công việc đòi hỏi có chuyên môn và kinh nghiệm nhất định, việc sử dụng lao động chỉ mang tính ngắn hạn - khi xuất hiện một nhu cầu lao động chuyên môn khác thì sa thải người cũ và nhận người mới... nên các tổ chức thuộc hệ thống này ít quan tâm đến việc đào tạo cho các thành viên, kể cả nhằm mục đích chuyển đổi cơ cấu, mà các cá nhân phải tự đào tạo và vươn lên để có thể cạnh tranh lẫn nhau vì thành tích. Nơi làm việc được xem là nơi thi thố tài năng chứ không phải là trường học và noi tu dưỡng.

Vấn dề thông đạt và quan hệ trong tổ chức: Trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông, với triết lý tổ chức là một cộng đồng, một gia đình. Từ đó, các mối quan hệ “trọng tình” thường dựa vào tuổi tác, thâm niên, tôn ti trật tự theo thứ bậc gia đình - “trọng lão làng”. Những người thâm niên cao được xem là lãnh đạo tinh thần và là tấm gương để cho các thế hệ sau noi theo. Quan hệ giữa những đồng nghiệp, giữa giới quản trị và người lao động là quan hệ thân tình, giúp đỡ lẫn nhau. Các quan hệ không chính thức được coi trọng. Tổ chức luôn động viên ý thức và tinh thần tập thể với những mối đồng cảm, chia sẻ tâm tư tình cảm và cảm xúc. Thông đạt chính thức và không chính thức trong tổ chức được thực hiện theo đa chiều, chiều dọc trên xuống, dưới lên, chiều ngang và chéo... Ngược lại, trong các tổ chức thuộc loại hình văn hóa gốc du mục thuộc Tây Âu - Bắc Mỹ, các mối quan hệ “trọng lý” dựa vào các mối quan hệ chính thức, dựa vào cấp bậc; quyền hạn và trách nhiệm và được thể hiện qua một “thỏa ước”. Tôn ti trật tự trong tổ chức là dựa vào địa vị trong xã hội. Quan hệ giữa giới chủ, giới quản lý và nhân viên có một khoảng cách lớn, đặc biệt ở Pháp, Mexico và Ý. Các tuyến thông đạt trong tổ chức thường là chính thức và theo tuyến quyền hành.

Vấn đề giải quyết các mối bất đồng: Trong quản trị, ứng xử của tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông, các mối bất đồng được giải quyết một cách tế nhị; sử dụng lý để phân tích đúng sai, nhưng sử dụng tình để xử lý theo cách “có lý, có tình” của tư duy lưỡng hợp và triết lý âm dương hài hòa và thống nhất. Đặc biệt để giải quyết các mối bất đồng thì tổ chức và các thành viên thường sử dụng các mối quan hệ phi chính thức và những người cao niên thường là trung gian cho các cuộc hòa giải. Phương châm của việc hòa giải là đạt được sự hài hòa, nhân nhượng lẫn nhau hơn là xác định trách nhiệm thuộc về ai, ai lỗi... Ngược lại, các tổ chức Tây Âu - Bắc Mỹ thường giải quyết các mối bất đồng trong tổ chức như thủ tục “tòa án” - tức dùng lý để phân tích và giải quyết theo lối tư duy chính xác. Khi giải quyết các mối bất đồng trong tổ chức người ta thường dựa vào hệ thống chính thức. Kết quả của hòa giải là để xác định ai phải “bồi thường” cho ai nếu “theo luật”.

**4. Văn hóa và công tác kiểm tra.**

Theo Koontz và O’Donnell, một trong những nguyên tắc mà công tác kiểm tra phải đảm bảo là hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức. Điều này Koontz và O’Donnel hàm ý rằng văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng đến hoạt động kiểm tra. Ở các tổ chức thuộc nền văn hóa phương Đông, hệ thống kiểm tra được sử dụng là hệ thống mặc nhiên. Các tổ chức đề cao hình thức tự kiểm tra, tự sửa chữa những sai sót hơn là sử dụng những hình thức kiểm tra mang tính “trừng phạt” từ bên ngoài. Công tác kiểm tra thiên về giúp đỡ hoàn thành tốt công việc của tập thể hơn là nhằm mục đích đánh giá thành tích cá nhân. Cụ thể, ở Việt Nam, người coi trọng yếu tố tự phê bình, tự giác đặt một chương trình sửa chữa khuyết điểm là mục tiêu quan trọng trong công tác kiểm tra, và việc phê bình là để giúp nhau sửa chữa khuyết điểm để cùng tiến bộ. Mặt khác, do trong công tác lập kế hoạch không thường nêu nhiệm vụ của từng cá nhân cụ thể, trách nhiệm tập thể, lương bổng đặt nặng vào thâm niên, nên trong công tác kiểm tra các tổ chức thuộc loại hình văn hóa phương Đông thường hướng vào công việc hơn là con người cụ thể. Ở Việt Nam, Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng đã chỉ ra phương châm trong phê bình và tự phê bình là phê bình việc chứ không phê bình người. Ngược lại, trong các tổ chức thuộc văn hóa Tây Âu - Bắc Mỹ, việc kiểm tra được thực hiện theo cơ chế hiển nhiên - bộ phận này làm có bộ phận khác kiểm tra theo “lý thuyết X”. Trong công tác kiểm tra, ngoài mục đích đảm bảo được kết quả công việc phù hợp với mục tiêu của tổ chức, nó còn nhằm mục tiêu rất quan trọng là để đánh giá thành tích cá nhân. Do tư duy chính xác, các tổ chức thường thiết lập một hệ thống kiểm tra khoa học và thường sử dụng các công cụ toán học để lượng hóa.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Nêu các đặc điểm của văn hóa du mục và văn hóa nông nghiệp.

2. Nêu khái niệm và các thành tố của văn hóa.

3. Văn hóa của tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến các chức năng của quản trị.

### Chương 5. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

**I. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.**

**1. Khái niệm quyết định quản trị.**

Việc đề ra quyết định có ý nghĩa lớn, nó là khâu mấu chốt trong quá trình quản trị. Nội dung cơ bản của hoạt động quản trị là việc đề ra quyết định, bởi vì từ việc điều hành sản xuất hàng ngày cho đến việc giải quyết đồng bộ các vấn đề kinh tế lớn, đều được tiến hành trên cơ sở những quyết định thích hợp. Một quyết định đúng lúc và kịp thời sẽ tạo điều kiện phát triển sản xuất và nâng cao hiệu quả sản xuất. Một quyết định sai hoặc đưa ra không đúng có thể dẫn đên những thiệt hại lớn, gây khó khăn cho sản xuất, kinh doanh. Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm, của bệnh quan liêu tạo nên những lãng phí về lao động và tiền của của tập thể và xã hội. Những quyết định không chính xác do trình độ hạn chế hoặc do sự đùn đẩy của nhà quản trị cũng sẽ gây ra những hậu quả không lường trước được. Trong điều kiện mà quyền hạn của nhà quản trị các doanh nghiệp được mở rộng, trách nhiệm của nhà quản trị về quyết định do mình đề ra sẽ tăng lên, thì cần phải có những yêu cầu đặc biệt đối vói bản thân các quyết định và đối với những người ra quyết định. Phải xây dựng các nguyên tắc và phương pháp luận chung cho việc thông qua các quyết định quản trị. Để đảm bảo được điều này, cần chú ý đến các đặc điểm sau của các quyết định quản trị.

- Các quyết định quản trị trực tiếp hướng vào tổ chức lao động tập thể; chỉ nhà quản trị (người thủ trưởng, hay cơ quan lãnh đạo) mới đề ra quyết định.

- Các quyết định quản trị đề ra khi vấn đề đã chín muồi (xét đối với quyết định) nhằm khắc phục sự khác biệt giữa tình trạng tất yếu và tình trạng hiện tại của hệ thống bị quản trị, sự khác biệt này làm cản trở sự hoạt động bình thường hoặc sự phát triển của hệ thống.

- Quyết định quản trị liên quan tới việc sử dụng thông tin về vấn đề giải quyết, bằng cách đưa ra một phương án hành động thích hợp trong số các phương án khả thi dựa trên cơ sở phân tích thông tin.

- Các tiêu chuẩn và nguyên tắc đề ra quyết định quản trị được xây dựng trên cơ sở hiệu quả về tính quy luật khách quan của sự vận động và phát triển của hệ thống thừa hình, trên cơ sở tính toán đến các điều kiện và đặc điểm của tình huống cụ thể trong đó có quyết định quản trị được đề ra. Vì vậy quyết định quản trị và quá trình đề ra nó chứa đựng các tri thức khoa học lẫn cả yếu tố của sáng tạo và nghệ thuật.

Từ việc phân tích các đặc điểm của quyết định quản trị có thể định nghĩa: “Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống thừa hành và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống”. Việc ra quyết định là một trong các hoạt động quan trọng của quản trị và là khâu chủ yếu của công nghệ quản trị, nó quyết định tính chất đúng đắn hoặc không đúng đắn toàn bộ sự hoạt động của cả hệ thống. Quyết định quản trị liên quan mật thiết tới vai trò nhà quản trị và uy tín của hệ thống phải thực hiện quyết định đó, kể cả mặt sản xuất, chính trị, xã hội.

**2. Các chức năng của quyết định quản trị.**

Vị trí của quyết định quản trị thể hiện ở các chức năng mà nó đảm đương trong quá trình quản trị.

Quyết định quản trị thực hiện chức năng định hướng khi nó quy định phương hướng vận động, phát triển khắc phục mâu thuẫn trên cơ sở nghiên cứu, lợi ích, có tính đến các yêu cầu đòi hỏi của các quy luật khách quan.

Quyết định quản trị thực hiện chức năng bảo đảm khi nó xác định các nguồn vật chất cụ thể (lao động, tài chính và các nguồn khác) cần thiết cho việc đạt tới những mục tiêu đã đề ra.

Quyết định quản trị thực hiện chức năng hợp tác và phối hợp khi nó xác định vị trí các bộ phận khác nhau tham gia vào việc thực hiện mục tiêu được đề ra, phối hợp và ràng buộc các hoạt động của những bộ phận đó về thời gian và không gian.

**3. Phân loại quyết định quản trị.**

Do tính phức tạp của quá trình quản trị, các quyết định quản trị cũng rất đa dạng, có thể phân loại các quyết định quản trị theo những tiêu thức sau:

a) Tính chất của các quyết định, người ta có thể chia các quyết định quản trị như sau: Các quyết định chiến lược (triển vọng), các quyết định tác nghiệp (hàng ngày).

Các quyết định chiến lược định hướng phát triển của hệ thống trong một thời gian tương đối dài và có liên quan nhiều đến các hệ thống ngang cấp khác và đến cả hệ thống cấp trên trực tiếp.

Các quyết định tác nghiệp là những quyết định có tính chất điều chỉnh nhằm khôi phục hoặc thay đổi từng phần những tỷ lệ đã được quy định, bù đắp các thiệt hại... các quyết định tác nghiệp chỉ cần đòi hỏi trực giác của nhà quản trị mà không cần đến sự phân tích của lý trí, nó thường được căn cứ vào các quyết định trước đó, nghĩa là nhà quản trị lặp lại điều mình đã xử lý trong các quyết định trước đó.

b) Theo thời gian thực hiện, có thể chia các quyết định quản trị thành quyết định dài hạn, quyết định trung hạn, quyết định ngắn hạn.

c) Theo phạm vi thực hiện có thể chia quyết định thành quyết định toàn cục, quyết định bộ phận và quyết định chuyên đề.

Các quyết định chuyên đề chỉ liên quan đến một nhóm vấn đề nhất định hoặc một số chức năng quản trị nhất định trong một hệ thống.

d) Theo các khía cạnh khác nhau của sản xuất của hệ thống, có thể chia các quyết định thành các quyết định kỹ thuật, quyết định tổ chức, quyết định kinh tế và quyết định xã hội.

Quyết định trực tiếp trong hệ thống các quyết định quản trị là loại quyết định mang hình thức những chỉ thị, mệnh lệnh đòi hỏi việc thi hành phải phù hợp chính xác với quyết định đề ra như những quyết định liên quan đến việc thay đổi cơ cấu của đối tượng quản trị, bố trí và điều hành lại cán bộ trong các cấp v.v... Đồng thời lại có quyết định quản trị mang tính chất gián tiếp nhằm mục đích khuyến khích chủ trương phát triển sản xuất nhất định như các biện pháp về đòn bẩy kinh tế (hợp đồng kinh tế, liên kết kinh tế v.v...) những quyết định loại này thường rất có hiệu quả nhưng độ tin cậy của nó lại không lớn so với của các quyết định mang hình thức chỉ thị, mệnh lệnh ở trên. Dĩ nhiên trong cả hai quyết định được đề ra và xem xét đến phản ứng của những người nhận được quyết định. Tùy theo tính chất của quyết định mà có cách luận chứng khác nhau, đối với những quyết định viễn cảnh và bao quát phải luận chứng đầy đủ và tỉ mỉ, còn đối với những quyết định có tính chất tác nghiệp thì luận chứng ngắn gọn hơn.

**4. Những yêu cầu đối với quyết định quản trị.**

Quyết định quản trị là sản phẩm đặc biệt của lao động quản trị và được sử dụng ở tất cả các cấp quản trị. Việc hoàn thiện không ngừng và nâng cao chất lượng các quyết định quản trị là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản trị và của cơ quan quản trị các cấp.

Các quyết định quản trị phải thỏa mãn các nhu cầu như sau:

1. Các quyết định quản trị phải có căn cứ khoa học bất kể đó là quyết định loại nào, nó phải được đề ra trên cơ sở nắm vững các đòi hỏi của các quy luật khách quan dựa trên cơ sở những thông tin xác thực và bảo đảm chất lượng.

2. Các quyết định quản trị phải thỏa mãn tính chất thống nhất, phải tuân theo mọi quy định, thể chế chung; phải tránh không tạo ra các mâu thuẫn hoặc phải loại bỏ lẫn nhau giữa các quyết định đã có và sẽ có mà các cấp thực hiện, phải tuân thủ. Các quyết định phải bảo đảm sự ổn định tương đối, tránh gây khó khăn phiền hà cho các cấp thực hiện.

3. Các quyết định quản trị phải đúng thẩm quyền, nó chỉ được đề ra trong giới hạn quyền hạn đã được giao cho nhà quản trị hoặc cơ quan quản trị. Nhà quản trị không được trút trách nhiệm đề ra những quyết định thuộc thẩm quyền của họ cho cơ quan cấp trên hay cấp dưới trong hệ thống quản trị.

4. Các quyết định phải có định hướng, có nghĩa là phải có địa chỉ rõ ràng và phải dễ hiểu, tránh tình trạng cùng một quyết định nhưng những người thực hiện lại có thể hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau.

5. Các quyết định quản trị đòi hỏi phải thật cụ thể về thời gian, đặc biệt là các quyết định có tính chất dây chuyền công nghệ, bộ phận này phải hoàn thành nhiệm vụ vào thời điểm nào để bàn giao cho bộ phận kia thực hiện chuyển tiếp.

6. Các quyết định quản trị phải thỏa mãn yêu cầu kịp thời, vì một quyết định đề ra sớm hoặc quá sớm hoặc quá muộn so với thời điểm quy định đều có hại và không thể có hiệu quả tốt.

**II. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH.**

Để đạt được mục tiêu của tổ chức, các nhà quản trị có thể chọn một trong các dạng ra quyết định sau đây:

**1. Ra quyết định hợp lý.**

Ra quyết định hợp lý bao gồm các bước mà những người ra quyết định phải tuân theo nhằm gia tăng tính logic và độ tin cậy trong các quyết định của họ. Một quyết định hợp lý cho phép đạt đến mức tối đa mục tiêu trong những giới hạn mà quyết định lệ thuộc.

Khái niệm này chủ yếu nhấn mạnh đến tính hợp lý của cách thức tốt nhất để đạt đến mục tiêu.

Hình 5.1 trình bày mô hình ra quyết định hợp lý dưới hình thức một quy trình gồm các bước, bắt đầu bằng nhận diện và xác định vấn đề, và qua nhiều bước kế tiếp để đến bước kiểm soát và tiếp tục một quy trình mới.

Khi tiến hành ra những quyết định hàng ngày, người ra quyết định có thể áp dụng các bước này một cách dễ dàng. Đồng thời, quy trình này cũng tỏ ra rất hữu hiệu khi ra quyết định trong tình trạng mà những điều kiện liên quan là chắc chắn hay có mức rủi ro thấp và người ra quyết định có thể đánh giá xác suất khách quan của kết quả. Mặt khác, do các quyết định hàng ngày thường được làm ra trong điều kiện có mức độ tin cậy cao nên không nhất thiết thực hiện đầy đủ các bước được đề ra trong quy trình này.

Hình 5.1 - Mô hình ra quyết định hợp lý

***Bước 1: Nhận diện và xác định vấn đề.***

Nếu người ra quyết định không nhận thức về vấn đề và nguyên nhân của chúng một cách đúng đắn, thì không thể đưa ra những quyết định đúng đắn.

Có ba kỹ năng nhận thức thường được áp dụng để xác định và nhận diện vấn đề là nhận diện, làm sáng tỏ và hợp nhất.

- Nhận diện nghĩa là người ra quyết định theo dõi và ghi chép về tất cả mọi ảnh hưởng của nội bộ và môi trường bên ngoài, để rồi quyết định là vấn đề nào cần giải quyết.

- Làm sáng tỏ nghĩa là người ra quyết định đánh giá tác lực đã được nhận biết và xác định nguyên nhân thực sự của vấn đề, cũng như những triệu chứng không chính xác của nó.

- Hợp nhất nghĩa là người ra quyết định liên kết những hiểu biết của mình với mục tiêu hiện tại hay tương lai của tổ chức.

Nếu ba kỹ năng này không đuợc thực hiện một cách đúng đắn khi nhận diện vấn đề, thì người ra quyết định sẽ chọn sai giải pháp.

Chẳng hạn, với một người bị chứng đau đầu. Trước hết cần xác định nguyên nhân dẫn tới triệu chứng này như do bị mất ngủ, stress hay do đau mắt v.v... để chữa trị đúng căn nguyên đó. Nếu người đó vội vã dùng thuốc aspirin thì có thể giảm đau trước mắt, nhưng khi thuốc hết tác dụng sẽ bị đau trở lại, bởi nguyên nhân vẫn còn đó.

Bởi vậy, việc xác định đúng nguyên nhân của vấn đề có ý nghĩa rất quan trọng. Có thể đặt ra những câu hỏi bắt đầu bằng “Ai, cái gì, khi nào, ở đâu, như thế nào và tại sao” để xác định và nhận diện vấn đề.

***Bước 2 - Xác định mục tiêu.***

Một khi người ra quyết định đã xác định được vấn đề cần giải quyết, người ta có thể đặt ra những mục tiêu cụ thể để loại bỏ nó. Thí dụ, khi Ban lãnh đạo của doanh nghiệp xác định chi phí sản xuất cao là vấn đề cần giải quyết, thì họ có thể đặt ra mục tiêu chung cho toàn bộ phận sản xuất là giảm chi phí và trên cơ sở đó thiết lập những mục tiêu cụ thể cho bộ phận mua nguyên liệu, bộ phận bảo trì thiết bị, bộ phận trực tiếp sản xuất v.v...

Trong tình trạng không chắc chắn thì việc thiết lập những mục tiêu chính xác là rất khó khăn. Do đó, những người ra quyết định phải đưa ra nhiều mục tiêu khác nhau, sau đó đánh giá và so sánh chúng để chọn ra một mục tiêu hợp lý nhất.

***Bước 3 - Đề xuất các giải pháp khác nhau.***

Người ra quyết định phải đề xuất nhiều giải pháp khác nhau để thực hiện một mục tiêu. Bước này có thể bao hàm việc thu thập thêm thông tin, tư duy một cách sáng tạo, tham khảo ý kiến của các chuyên gia hay tiến hành các hoạt động nghiên cứu...

***Bước 4 - So sánh và đánh giá các giải pháp.***

Sau khi đưa ra được nhiều giải pháp, những người ra quyết định phải tiến hành so sánh và đánh giá chúng. Bước này tập trung xem xét những kết quả mong đợi và những chi phí liên quan của mỗi giải pháp.

***Bước 5 - Lựa chọn giải pháp thích hợp.***

Ra quyết định thường gắn liền với việc đưa ra sự chọn lựa cuối cùng. Tuy nhiên, chọn lựa một giải pháp chỉ là một bước trong toàn bộ quá trình ra quyết định. Song thực tế cho thấy, nhiều nhà quản trị thường chỉ đưa ra và xem xét một giải pháp cho mỗi phương án kinh doanh hay dự án. Do đó, thay vì phải tiến hành so sánh và đánh giá nhiều giải pháp, những người ra quyết định chỉ có thể chấp nhận hay từ chối sự lựa chọn đã được đưa ra.

***Bước 6 – Tổ chức thực hiện giải pháp đã lựa chọn.***

Chọn được giải pháp thích hợp không phải đã đảm bảo cho thành công mà còn đòi hỏi việc tổ chức thực hiện chu đáo giải pháp đã được lựa chọn.

***Bước 7 - Đánh giá, kiểm tra.***

Những người tham gia phải tiến hành kiểm tra trong suốt quá trình thực hiện giải pháp để so sánh kết quả đạt được với mục tiêu mong muốn. Nếu việc thực hiện giải pháp không đạt được kết quả chờ đợi, thì cần phải có những tác động cần thiết.

Đồng thời, các yếu tố của môi trường luôn tác động không ngừng, do đó các nhà quản trị phải luôn luôn đánh giá lại vấn đề. Nếu tình hình đã có những thay đổi so với ban đầu thì cần tiếp tục tiến hành một quá trình mới.

Có thể nhận xét như sau: Mô hình ra quyết định hợp lý là một mô hình lý tưởng. Tuy nhiên trên thực tế, các nhà quản trị thường không tuân theo đầy đủ bảy bước của quá trình này. Hơn thế nữa đối với những quyết định đổi mới và thích nghi, những người ra quyết định thường sửa đổi hay bỏ qua quá trình này.

**2. Ra quyết định hợp lý có giới hạn.**

Mô hình hợp lý có giới hạn là mô hình ra quyết định nhấn mạnh những hạn chế về tính hợp lý của cá nhân người ra quyết định.

Mô hình này giải thích nguyên nhân tại sao các nhà quản trị thường đưa ra những quyết định rất khác nhau dù rằng họ có những thông tin hoàn toàn giống nhau. Nó phản ảnh một số khuynh hướng của cá nhân là:

\* Thỏa mãn:

Thỏa mãn là sự dễ dàng chấp nhận một mục tiêu hay giải pháp, dù rằng đó chưa phải là mục tiêu hay giải pháp tốt nhất. Trong trường hợp này, sự lựa chọn đó có thể được nhận diện và đạt được dễ dàng, đồng thời ít gây tranh cãi hơn so với mục tiêu hay giải pháp tối ưu.

Chẳng hạn, mục tiêu lợi nhuận của một doanh nghiệp là “cao (>10%) trên tổng ngân quỹ đầu tư và tăng (>4%) so với lợi nhuận năm trước” có thể dễ dàng được các cấp chấp nhận, dù rằng nó có thể chưa phải là mức tối đa có thể đạt được.

\* Phạm vi tìm kiếm giải pháp hay mục tiêu là có giới hạn.

Người ta thường có phạm vi rất hạn chế để tìm kiếm các mục tiêu hay giải pháp cho một vấn đề.

Mặt khác, quá trình tìm kiếm giải pháp tiêu tốn rất nhiều thời gian, tiền bạc và năng lực. Do đó, mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn cho rằng, người ra quyết định càng sớm chấm dứt việc tìm ra nhiều giải pháp khác nhau thì càng nhanh chóng tìm ra một giải pháp có thể chấp nhận được.

\* Thiếu thông tin:

Trong quá trình ra quyết định, người ra quyết định thường không có đủ thông tin cần thiết về những vấn đề cần giải quyết, và người ta cũng không thể kiểm soát được sự ảnh hưởng của điều kiện khách quan đối với kết quả của các quyết định.

Ra quyết định hợp lý có giới hạn biến những hiểu biết đã có thành những giới hạn đối với quá trình ra quyết định.

**3. Ra quyết định theo nhóm quyền lực.**

Ra quyết định loại này là quá trình ra quyết định dựa trên mục tiêu và quyền lợi của các nhóm quyền lực trong doanh nghiệp.

Nhóm quyền lực là những nhóm người có khả năng kiểm soát hay tác động đến các quyết định và kết quả của nó. Việc giành quyền lực là nhằm mục đích có thể tác động hay kiểm soát quá trình ra quyết định. Ra quyết định tập thể gồm các bước:

\* Xác định vấn đề:

Các nhóm có quyền lực trong doanh nghiệp cố gắng xác định những vấn đề có lợi cho quyền lợi riêng của họ. Đây là sự xác định vấn đề mang tính chủ quan do sự thỏa hiệp giữa các nhóm có quyền lợi trong tổ chức.

\* Lựa chọn mục tiêu:

Mô hình ra quyết định nhóm quyền lực cho thấy khả năng xảy ra sự xung đột giữa các nhóm quyền lực khi lựa chọn mục tiêu. Bởi mục tiêu được lựa chọn tùy thuộc rất nhiều vào quyền lực của mỗi nhóm và thường không có nhóm nào là người chiến thắng tuyệt đối.

Trái lại, sự cân bằng quyền lực giữa nhiều nhóm sẽ đem lại sự thảo luận rộng rãi và thỏa hiệp trong quá trình ra quyết định.

\* Lựa chọn giải pháp:

Có một số mục tiêu thuộc loại thắng - thua: nếu một bên nhận được lợi thì bên kia phải chịu thiệt thòi. Do đó, các nhóm quyền lực thường xuyên tạc hay ngăn cản một số thông tin chọn lọc nhằm phục vụ quyền lực của họ.

Những hành động đó đem lại nhiều khó khăn và hạn chế khả năng đưa ra những quyết định đổi mới của ban lãnh đạo.

Các nhóm quyền lực bên trong một doanh nghiệp thường coi thông tin là nguồn quyền lực quan trọng và độc quyền sử dụng.

**III. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH.**

Các nhà quản trị tự có thể sử dụng rất nhiều các công cụ khác nhau để ra quyết định. Trong khuôn khổ của cuốn sách này chúng tôi xin giới thiệu một số công cụ sau đây:

**1. Vận dụng tư duy sáng tạo để ra quyết định.**

Trong điều kiện môi trường quản trị thay đổi nhanh chóng như ngày nay, tư duy sáng tạo ngày càng giữ vai trò quan trọng trong quản trị và đặc biệt là trong quá trình ra quyết định. Có thể nói rằng trong thời đại ngày nay, nếu một nhà quản trị sử dụng kinh nghiệm quá khứ để đưa ra những quyết định ở thời điểm hiện tại hay quyết định đến tuơng lai là khó tránh khỏi rủi ro, bất trắc...

Mỗi vấn đề, mỗi tình huống đều có bối cảnh và điều kiện riêng của nó. Mặt khác, sự biến đổi không ngừng và nhanh chóng của môi trường bên ngoài cũng như thay đổi bên trong nội bộ của doanh nghiệp khiến cho các nhà quản trị phải hết sức năng động và sáng tạo để đối phó, thích nghi kịp thời với hoàn cảnh.

Theo Don Hellriegel thì sáng tạo là khả năng tưởng tượng, dự đoán, phát hiện và thực hiện những ý tưởng mới, có ích.

Tư duy sáng tạo làm gia tăng chất lượng của các giải pháp giải quyết các vấn đề của tổ chức, thúc đẩy sự đổi mới, góp phần khuyến khích và thách thức khả năng của các cá nhân để hoàn thành một cách có hiệu quả mục tiêu của tổ chức.

Quá trình sáng tạo có 5 yếu tố gắn liền nhau và mọi người đều có thể áp dụng:

(1) Sự chuẩn bị: cần tìm tòi để hiểu rõ về vấn đề cần giải quyết. Trong suốt giai đoạn này, công việc của mọi người là quan sát, tìm kiếm và thu thập các dữ kiện và ý tưởng.

(2) Sự tập trung: Mọi nguồn lực và năng lực của tổ chức và cá nhân đều được tập trung để giải quyết vấn đề thông qua việc tìm ra giải pháp tối ưu và thực hiện nó.

(3) Nuôi dưỡng ý tưởng: Trong tiềm thức của con người thường có một trật tự về những thông tin đã thu nhận được. Trong giai đoạn này, có thể diễn ra sự xung đột trong tiềm thức giữa những gì hiện đang được chấp nhận và những điều có thể xảy ra. Chúng ta phải làm giảm nhẹ sự xung đột này, hay đôi khi phải đặt mình ở ngoài một vấn đề và cho phép tiềm thức của mình tìm những giải pháp có thể áp dụng cho vấn đề.

Giai đoạn nuôi dưỡng ý tưởng thành công có thể đem lại cho chúng ta những ý tưởng mới mẻ và những phương pháp tư duy mới về một vấn đề.

(4) Sự bừng sáng: Đây là thời điểm khám phá, cần khẩn trương nhận ra nó. Trí nhớ của chúng ta cần chắp nối một vấn đề với một giải pháp thông qua sự quan sát hay một ý tưởng mới nảy sinh.

(5) Đánh giá ý tưởng: Những giải pháp hay ý tưởng mới cần được thẩm tra, xem xét về ý nghĩa thực tiễn. Là người tạo ra nó, chúng ta cần tìm cách củng cố ý tưởng và chọn ra một phương pháp gia tăng mức độ vững chắc ý tưởng đó.

Trong quá trình sáng tạo, người ta thường áp dụng các phương pháp sau:

Một là phương pháp sáng tạo dựa trên việc tìm kiếm những nội dung mới cho một vấn đề. Phương pháp này bao hàm việc tìm thấy khả năng giải quyết vấn đề trước người khác.

Hai là phương pháp tổng hợp. Phương pháp này là sự kết hợp những ý tưởng hiện có từ nhiều nguồn khác nhau thành một tổng thể mới.

Và cuối cùng là mở rộng, tức là phổ biến rộng rãi một ý tưởng cho những người khác.

Cần lưu ý là, sự sáng tạo chỉ có thể phát huy trong một bầu không khí sáng tạo và có mối quan hệ cởi mở, tin cậy giữa các thành viên. Bầu không khí sáng tạo thể hiện qua những đặc điểm:

- Sự tin cậy giữa các thành viên, do đó mọi người có thể tự do sáng tạo và có thể bị thất bại mà không sợ bị thành kiến.

- Thiết lập một mạng lưới truyền thông bên trong và bên ngoài tổ chức hoạt động một cách hiệu quả. Nhờ đó các thành viên có thể nhận thức đầy đủ về mục tiêu, nhu cầu của tổ chức và những thông tin cần thiết.

- Trong tổ chức có nhiều loại tính cách khác nhau.

- Phải thiết lập được một quy trình nhằm tiếp cận, nuôi dưỡng và tưởng thưởng kịp thời cho những ý tưởng hữu ích, đổi mới.

- Thiết lập một cơ cấu tổ chức linh hoạt để nuôi dưỡng những phương pháp tiếp cận mới.

Mô hình sáng tạo của Osborn.

Một mô hình sáng tạo nữa của Osborn. Quá trình giải quyết vấn đề gồm ba giai đoạn là tìm hiểu thực tế, phát triển ý tưởng và đưa ra giải pháp. Mô hình này được thiết kế nhằm giúp mọi người vượt qua những trở ngại để sáng tạo và đổi mới. Các nhà quản trị thường sử dụng mô hình này để đưa ra những quyết định tập thể được xây dựng dựa trên sự hợp tác và tư duy hoàn toàn tự do. Nó có thể được sử dụng cho tất cả các loại nhóm: nhóm những người cùng cấp, nhóm có cả cấp trên và cấp dưới v.v...

Mô hình này chỉ phát huy tác dụng khi tuân thủ một quá trình bao gồm các giai đoạn như sau:

\* Giai đoạn tìm hiểu thực tế:

Giai đoạn này bao gồm những công việc như nhận diện vấn đề, thu thập và phân tích những dữ liệu cần thiết. Một phương pháp để nâng cao hiệu suất của việc tìm hiểu thực tế là bắt đầu bằng xác định vấn đề chung và sau đó xác định những vấn đề phụ. Trong giai đoạn nay cần phân biệt kỹ lưỡng để tránh sự nhầm lẫn vấn đề với hiện tượng.

\* Giai đoạn tìm ý tưởng:

Giai đoạn tìm ý tưởng bao gồm việc tạo ra những ý tưởng ban đầu, cùng những định hướng và sau đó phát triển những ý tưởng này bằng cách bổ sung hay kết hợp chúng với các ý tưởng khác, nếu thấy cần thiết. Theo Osborn, có hai nguyên tắc để phát triển ý tưởng.

- Không vội phê bình, chỉ trích ý tưởng mới khi nó vừa được đưa ra. Một người có thể đưa ra nhiều ý tưởng, trong một khoảng thời gian nào đó nếu người đó không vội đánh giá, phê bình ý tưởng của họ, hay chưa bị ai phê bình.

- Một người nghĩ ra được càng nhiều ý tưởng, thì người đó càng có cơ may tìm ra giải pháp.

\* Giai đoạn tìm giải pháp:

Giai đoạn này bao hàm việc nhận diện và đánh giá các chương trình hành động sơ bộ và quyết định cách thức thực hiện chương trình hành động đã lựa chọn. Tìm giải pháp dựa vào việc phê bình, phân tích và phản biện đối với các ý tưởng. Để hoàn thành giai đoạn này, nhà quản trị có thể sử dụng các kỹ năng ra quyết định hay yêu cầu một nhóm chuyên gia chọn ra từ một tới năm ý tưởng quan trọng nhất. Mỗi thành viên được yêu cầu ghi nhanh tên của những ý tưởng này và cho điểm theo thang điểm 5. Ý tưởng quan trọng nhất được 5 điểm và ý tưởng nào có số điểm cao nhất sẽ được chọn để chuẩn bị ra quyết định.

***Phương pháp não công (Brainstorming).***

Não công là một dòng ý tưởng không hạn chế do một nhóm đưa ra, trong điều kiện không có ý kiến phê bình, chỉ trích hay đánh giá ý tưởng.

Theo phương pháp này, ban lãnh đạo công ty cần tách quá trình giải quyết vấn đề thành hai giai đoạn riêng rẽ: phát triển ý tưởng và đánh giá ý tưởng. Giai đoạn phát triển ý tưởng do những người có trí tưởng tượng phong phú, có khả năng tư duy trừu tượng, có khả năng khái quát hóa cao... thực hiện. Còn giai đoạn đánh giá ý tưởng do nhóm những người có óc phân tích, đánh giá sâu sắc và có khả năng phê bình sắc sảo đảm nhận. Nhóm này chịu trách nhiệm phân tích và đánh giá các ý tưởng của nhóm thứ nhất để tìm ra giải pháp cho vấn đề.

Hai nhóm này làm việc theo nhóm và tiến hành công việc của họ theo hình thức tập thể.

Khi tiến hành một buổi não công cần tuân theo 4 nguyên tắc cơ bản sau:

(1) Loại trừ sự phê bình, chỉ trích: Những người tham gia phải từ bỏ các ý kiến phê bình các ý tưởng trong suốt quá trình phát triển ý tưởng của nhóm.

(2) Duy trì bầu không khí hoàn toàn tự do: Các ý tưởng được đưa ra trong một bầu không khí càng thoải mái, tự do càng tốt. Đồng thời người đề xuất ý tuởng không bị hạn chế về nội dung và không phải chứng minh tính chất đúng đắn cũng như tính hiện thực của ý tưởng.

(3) Số lượng ý tưởng càng nhiều, càng tốt: Khi càng có nhiều ý tưởng thì càng có nhiều khả năng tìm được những giải pháp hữu ích.

(4) Kết hợp và phát huy ý tưởng của người khác: Trong quá trình phát triển ý tưởng, các thành viên có thể đưa ra ý tưởng riêng dựa trên sự phát triển ý tưởng của người khác. Hoặc có thể kết hợp nhiều ý tưởng thành một ý tưởng mới.

Một buổi não công thường có từ 5 đến 12 người tham gia để thuận tiện cho việc đa đạng hóa các ý tương, đồng thời cần duy trì bầu không khí xây dựng và tin tưởng trong nhóm. Thời gian thực hiện một buổi não công thường kéo dài từ 20 phút đến một giờ và có thể tổ chức nhiều buổi để giải quyết một vấn đề.

Có một số trạng thái tâm lý thường xuất hiện trong các hoạt động mà chúng ta cần tránh để chúng không cản trở sự sáng tạo của chúng ta:

Đừng cố tìm một câu trả lời đúng: Tùy theo tầm nhìn và sự hiểu biết của mỗi người mà mỗi vấn đề có thể có nhiều câu trả lời đúng, nên đừng cố tìm một câu trả lời duy nhất đúng.

Đừng luôn cố gắng tuân theo logic: Sự hợp lý không phải luôn chiếm ưu thế, mà thường có rất nhiều sự trái ngược giữa tình cảm của con người và nguyên tắc của tổ chức.

Đừng tuân theo các nguyên tắc một cách cứng nhắc: Nếu muốn đổi mới và cải tiến thì cần biết nghi ngờ và xem xét những giới hạn không rõ ràng đối với tư duy.

Đừng quá lệ thuộc vào hiện thực: Có nhiều ý tưởng không thực tế có thể trở thành những bàn đạp để sáng tạo.

Đừng cố tránh sự không rõ ràng: Sự sáng tạo có thể bị cản trở bợi sự quá khách quan hay quá cá biệt hóa.

Đừng quá lo sợ và cố tránh thất bại: Sự lo sợ thất bại có thể làm tê liệt quyết tâm thực hiện những ý tưởng hay.

Đừng để mất khả năng hồi tưởng: Nhiều trò chơi khôi hài thời thơ ấu sẽ có thể là những gợi ý hay cho hiện tại. Song nhiều người đã không thể nhớ lại những kỷ niệm thời thơ ấu của mình.

Tránh tình trạng quá biệt lập: Sự kết hợp chéo giữa các lĩnh vực chuyên môn khác nhau thường rất hữu hiệu trong việc xác định vấn đề và tìm giải pháp.

Đừng quá quan trọng hóa vấn đề: Sự hài hước có thể làm giảm những căng thẳng và cởi trói cho những năng lực sáng tạo. Dường như nhiều câu hỏi khờ khạo có thể nâng cao sự hiểu biết.

Đừng nói “tôi không biết sáng tạo”: Bằng cách nuôi dưỡng những ý tưởng bình thường và nhỏ bé, đến một lúc nào đó chúng ta sẽ trở thành người sáng tạo thực sự.

**2. Cây quyết định (The Decision Tree).**

Cây quyết định là phương pháp ra quyết định cho phép nhà quản trị đánh giá các vấn đề theo một trật tự logic. Thông qua đó tìm ra giải pháp tối ưu cho những dự định tương lai.

Những người ra quyết định thường sử dụng phương pháp này để đưa ra các quyết định trong những môi trường kinh doanh có nhiều rủi ro nhằm giải quyết những vấn đề phức tạp. Nó được áp dụng khá thành công trong các lĩnh vực như quản trị tài chính, marketing và định giá, mở rộng nhà máy, tung sản phẩm mới ra thị trường v.v...

Các yếu tố cơ bản tạo nên một cây quyết định là những giả thiết và xác suất xảy ra của chúng xuất phát từ những kết quả ước tính. Cây quyết định thường có nhiều nhánh, mỗi nhánh là một giải pháp mà người ra quyết định có thể lựa chọn. Các ô vuông biểu thị điểm quyết định, các vòng tròn biểu thị các biến cố. Có thể hiểu kỹ thuật ra quyết định này qua thí dụ sau:

Cần phải chọn giữa hai sản phẩm A và B, nhà quản trị cho rằng yếu tố quan trọng là số bán. Với sản phẩm A có xác suất 0.55 cho số bán cao và thu về 30.000.000đ, xác suất 0.45 cho số bán thấp và thu về 5.000.000đ. Với sản phẩm B có xác suất 0.65 cho số bán cao và thu về 20.000.000đ, xác suất 0.35 cho số bán thấp và thu về 10.000.000d. Lúc đó giá trị dự liệu của A là 18.750.000đ và của B là 16.500.000đ, dùng cây quyết định ta thấy đầu tư vào A là hợp lý hơn.

**IV. NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.**

Hiệu quả quyết định sẽ được nâng cao khi một số vấn đề sau đây được chú ý đúng mức.

**1. Những tiền đề của sự hợp lý.**

Quá trình ra quyết định đòi hỏi một số tiền đề, chúng ta cần phải hiểu những tiền đề đó để có thể xác định mức chính xác đã mô tả quá trình thực sự nhà quản trị đi tới quyết định trong những tổ chức.

Thuật ngữ “hợp lý” liên quan tới một sự chọn lựa nhất định nhằm đạt một giá trị tối đa. Như vậy một quyết định hợp lý đòi hỏi người làm quyết định phải có đủ sự khách quan và hợp lý, phải có một mục tiêu rõ ràng, và mọi hành động trong quá trình quyết định phải luôn luôn dẫn tới sự chọn lựa khả năng sẽ mang lại lợi ích tối đa cho mục tiêu. Chúng ta hãy xét kỹ một tiền đề hợp lý.

Hướng về mục tiêu:

Một quyết định hợp lý không thể có mâu thuẫn về mục tiêu. Điều cần là người quyết định phải có mục tiêu xác định, và cố gắng mang lại kết quả tối đa cho mục tiêu, dù rằng đó là quyết định chọn một giá phải chăng cho một sản phẩm mới, hay tuyển chọn một nhân viên.

Mọi khả năng lựa chọn đều được biết:

Nhà quản trị phải nhận ra những tiêu chuẩn liên quan và liệt kê tất cả những khả năng lựa chọn có thể thực hiện được, và phải dự đoán trước tính khả thi của các khả năng đó.

Ưu tiên phải rõ ràng:

Những tiêu chuẩn và khả năng lựa chọn phải được đánh giá bằng thứ tự ưu tiên.

Những ưu tiên phải cố định:

Bất cứ lúc nào cũng phải có được cùng những tiêu chuẩn và khả năng lựa chọn ấy, bởi ngoài mục tiêu và những ưu tiên rõ ràng, những tiêu chuẩn quyết định riêng biệt phải cố định và những mặt định lượng của chúng phải ổn định.

Sự lựa chọn cuối cùng sẽ mang lại kết quả tối đa:

Người ra quyết định hợp lý phải chọn khả năng nào được đánh giá cao nhất căn cứ vào bước 5 của quá trình để có kết quả tối đa.

Có thể tóm tắt tính hợp lý bằng bảng 5.1.

Bảng 5.1 – Mẫu quyết định hợp lý

1. Vạch rõ mục tiêu quyết định.

2. Nhận ra tất cả những tiêu chuẩn quan hệ tới quyết định.

3. Nhận ra tất cả những khả năng lựa chọn quan hệ tới quyết định.

4. Nhận ra tất cả những hậu quả khả dĩ của mỗi khả năng.

5. Đánh giá những khả năng lựa chọn so với tiêu chuẩn để có một thứ tự xếp hạng ưu tiên.

6. Chọn khả năng có thứ tự ưu tiên cao nhất.

***Ưu điểm của mẫu hợp lý:***

Mẫu hợp lý không phải là lý thuyết duy nhất để diễn tả quyết định. Còn có những mẫu khác như mẫu tổ chức, nghiên cứu những hạn chế của con người về thời gian và chi phí, và mẫu chính trị nhìn sự quyết định như một sự đấu tranh quyền lực đang tiếp diễn giữa các quyền lợi và thỏa hiệp, nhưng nhiều nhà lý thuyết về quản trị vẫn coi trọng mẫu hợp lý vì nó đơn giản, hợp lý, đi thẳng vào vấn đề, và phù hợp với tính chất qui phạm của những tài liệu ban đầu về quản trị, nó cho phép người ta nghiên cứu một tổ chức như là một nhóm người cộng tác, làm việc để đạt những mục tiêu chung. Mẫu hợp lý còn phù hợp với sự tin tưởng rằng những tổ chức có những mục tiêu mà những thành phần đều biết và chấp nhận, và nhiệm vụ của quản trị là phải làm sao đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Việc nhấn mạnh vào sự hợp lý và hiệu quả làm cho người ta yên tâm rằng của cải và quyền lực lớn lao mà công ty kiểm soát đã được sử dụng một cách hợp pháp và hiệu quả. Mẫu hợp lý là chỗ dựa của lý thuyết về quyết định.

**2. Những phẩm chất cá nhân cần cho quyết định hiệu quả.**

Việc quyết định hiệu quả cần tới bốn phẩm chất cá nhân quan trọng là: kinh nghiệm, xét đoán sáng suốt, óc sáng tạo, và khả năng định lượng.

***a) Kinh nghiệm:***

Kinh nghiệm đã giữ một vai trò quan trọng trong việc quyết định. Khi đối phó với một vấn đề, nhà quản trị rút từ kho kinh nghiệm của mình một giải pháp đã thành công trong quá khứ. Trong những trường hợp đòi hỏi những quyết dịnh theo chương trình, thì kinh nghiệm càng tỏ ra lợi thế hơn. Nhà quản trị có kinh nghiệm chẳng những giải quyết công việc một cách dễ dàng, nhanh chóng mà còn có hiệu quả. Đối với những trường hợp có cấu trúc xấu, đòi hỏi sự đáp ứng không theo chương trình, thì kinh nghiệm có thể có lợi mà cũng bất lợi. Bất lợi chính là ở chỗ những bài học kinh nghiệm hoàn toàn không thích hợp với vấn đề mới. Tuy nhiên, kinh nghiệm có thể là yếu tố tích cực trong việc phân biệt những vấn đề có cấu trúc tốt và những vấn đề có cấu trúc xấu.

***b) Xét đoán:***

Xét đoán là khả năng đánh giá tin tức một cách thông minh gồm có lương tri, sự chín chắn, lý luận và kinh nghiệm. Người ta thường cho rằng sự xét đoán tăng lên cùng với tuổi tác và kinh nghiệm. Tuy nhiên có những người thu được kinh nghiệm mà trí xét đoán không được cải thiện. Vì vậy chúng tôi đã đặt sự xét đoán riêng biệt với kinh nghiệm.

Người có khả năng xét đoán tốt có thể nhận ra những tin tức quan trọng, định lượng và đánh giá chung. Xét đoán sáng suốt là quan trọng cho những vấn đề có cấu trúc xấu, vì người làm quyết định chỉ cổ thể khẳng định được kết quả bằng sự xét đoán vô số những tương tác, áp dụng những trọng lượng thích đáng cho các tiêu chuẩn, hiểu rõ những bất trắc, và có thể đơn giản hóa vấn đề mà không bóp méo những phần chủ yếu.

Người ta cho rằng xét đoán phát triển như sau: từ những tri thức có sẵn trong tay và những kinh nghiệm đã qua, người làm quyết định tạo lập những tín hiệu gồm có những sự kiện, ý kiến và kiến thức tổng quát. Chẳng hạn như đánh giá những người cấp dưới của mình, nhà quản trị có thể cho rằng những người tốt nghiệp đại học là những nhân viên có năng suất cao hơn người khác. Ta đừng nghĩ rằng sự xét đoán chỉ cần cho bước 5 và 6 của quá trình quyết định, tức là bước đánh giá những khả năng và chọn phương án tốt nhất. Nó cũng cần cho việc xác định nhu cầu cho một quyết định, những tiêu chuẩn liên quan tới quyết định, những trọng lượng ghi cho những tiêu chuẩn đó, và những khả năng lựa chọn có thể được.

***c) Óc sáng tạo.***

Óc sáng tạo là khả năng kết hợp hay liên kết những ý tưởng để đạt được một kết quả vừa hữu hiệu vừa mới lạ. Những nhà quản trị sử dụng óc sáng tạo của họ trong việc quyết định để xác định chính xác vấn đề, phát triển những khả năng lựa chọn, làm cho những điều khả dĩ thêm phong phú, hình dung được kết quả.

Người có óc sáng tạo có thể hiểu và đánh giá vấn đề một cách đầy đủ hơn. Họ còn nhìn ra được những vấn đề mà những người khác không nhìn thấy. Tuy nhiên, giá trị rõ rệt nhất của óc sáng tạo là phát hiện những khả năng lựa chọn. Khi đi tìm những khả năng này, nhà quản trị có thể nhờ vào kinh nghiệm, vào kiến thức, những gì mà người khác đã làm trong những trường hợp tương tự, hoặc có óc sáng tạo của mình mà phát minh ra những khả năng lựa chọn mới lạ. Trong phần lớn những trường hợp như vậy, nhà quản trị chỉ cần tới kinh nghiệm, bởi vì hầu hết những vấn đề đều là thông lệ, hoặc trước đây đã giải quyết. Tuy nhiên nếu kinh nghiệm bị hạn chế, hoặc đó là vấn đề mới mẻ, thì giải pháp không thường là bắt chước những người khác. Vấn đề trở nên khó khăn khi giải pháp đòi hỏi những đáp ứng tách hẳn khỏi những vấn đề thông thường hoặc những gì đã gặp. Nhiều vấn đề có cấu trúc xấu thuộc loại này. Chúng cần có những khả năng lựa chọn sáng tạo. Lẽ dĩ nhiên cũng có những kinh nghiệm cũ hoặc những cách giải quyết của những người khác, chỉ vì các giải pháp sáng tạo đã không được để ý tới, cho nên những giải pháp đã làm ở trên có thể được cải thiện nhờ óc sáng tạo.

Chọn lựa một khả năng rõ rệt là một vấn đề dễ dàng; nhưng về lâu dài, nhà quản trị nào có thể mang lại khả năng độc đáo cho những vấn đề cấu trúc xấu sẽ đạt được những kết quả tốt hơn, trong một số trường hợp, ngay cả khi những khả năng chọn lựa có tính sáng tạo đã được phát sinh, một trong những chọn lựa rõ rệt vẫn có thể được thu nhận.

***d) Những khả năng định lượng.***

Đây là phẩm chất cuối cùng cần thiết cho việc quyết định có hiệu quả. Phẩm chất này liên quan đến khả năng áp dụng những phương pháp định lượng, như đặt chương trình tuyến, lý thuyết tiếp nối và đặt mô hình kiểm kê. Đó là những kỹ thuật giúp cho nhà quản trị đạt được những quyết định hiệu quả, đạt được sự đánh giá những khả năng lựa chọn.

Những kỹ thuật nêu trên cung cấp những phương pháp khách quan, để phân tích đánh giá những vấn đề. Tuy nhiên kết quả của một kỹ thuật chỉ có thể có giá trị bằng những tiền đề dùng làm cơ sở cho kỹ thuật đó. Cần nhớ rằng chúng chỉ là những công cụ hỗ trợ, và không bao giờ có thể thay thế được sự xét đoán cá nhân của người quyết định.

**3. Tổ chức thực hiện các quyết định.**

Quyết định đúng là điều cần thiết. Nhưng, sự thành bại của nó, phần lớn lại tùy thuộc ở khâu tổ chức thực hiện. Các nhà quản trị không thể xem nhẹ khâu này. Để nâng cao hiệu quả thực hiện quyết định, cần phải tôn trọng quy trình gồm các nội dung sau:

\* Truyền đạt nội dung quyết định đên những bộ phận và nhân sự có trách nhiệm thi hành.

Khi truyền đạt nội dung quyêt định cần: Giải thích rõ tinh thần, nội dung, yêu cầu và tầm quan trọng.

Để cho các quyết định được truyền đạt một cách tốt nhất và nâng cao tính hiệu lực của nó thì các quyết định nên soạn thảo bằng văn bản với nội dung dễ hiểu, rõ ràng và giảm tối đa những quyết định không bằng văn bản.

\* Lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định là lập kế hoạch thực hiện quyết định đã được đề ra. Việc thực hiện quyết định có thành công hay không tùy thuộc rất lớn vào kế hoạch tổ chức này. Kế hoạch được xây dựng càng cụ thể, càng có cơ sở khoa học chặt chẽ và hiện thực thì khả năng thực hiện quyết định thành công càng nhiều.

Ở giai đoạn này cần có sự phối hợp giữa các nhà quản trị để làm rõ những vấn đề sau:

- Những nhiệm vụ cần thực hiện:

+ Ai thực hiện.

+ Khi nào bắt đầu và khi nào kết thúc việc thực hiện nhiệm vụ.

+ Những nguồn lực cần thiết.

- Tổ chức thực hiện kế hoạch đã xây dựng. Bao gồm:

+ Giao nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể cùng với những điều kiện nguồn lực cho các đơn vị, cá nhân có liên quan thực hiện quyết định.

+ Tổ chức phối hợp các hoạt động của các bộ phận và các cá nhân khác nhau.

+ Động viên và chỉ đạo kịp thời các đơn vị, cá nhân hoàn thành tốt các quyết định.

\* Kiểm tra và điều chỉnh quyết định.

Mục đích cua bước này là nhằm phát hiện và đề ra các biện pháp khắc phục kịp thời những trở ngại, khó khăn và những sai lệch trong quá trình thực hiện quyết định.

Trong quá trình kiểm tra, nếu phát hiện có những sai lầm trong nội dung của quyết định thì, nhà quản trị phải thực hiện điều chỉnh trong quyết định. Mức độ điều chỉnh tùy thuộc vào mức độ sai lầm của quyết định. Nếu ở mức độ nặng, có thể phải ngừng toàn bộ việc thực hiện quyết định và phải tìm những giải pháp mới.

\* Tổng kết đánh giá và rút kinh nghiệm việc thực hiện quyết định.

Đây là một bước cần thực hiện. Nó sẽ giúp cho các nhà quản trị rút ra những bài học kinh nghiệm trong công tác quản trị và từ đó, góp phần nâng cao nghệ thuật ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định của các nhà quản trị.

Việc tổng kết và đánh giá cần chú ý đến những nội dung sau:

+ Đánh giá về chất lượng của các quyết định.

+ Phát hiện ra những tiềm năng chưa được huy động và từ đó có kế hoạch bố trí sử dụng các nguồn lực với hiệu quả cao hơn.

+ Rút ra những kết luận và bài học kinh nghiệm.

**TÓM TẮT.**

Làm quyết định là một quá trình trong đó người ta chọn một trong nhiều khả năng. Quá trình này thẩm thấu vào tất cả những công việc của nhà quản trị. Quá trình quyết định dựa trên cơ sở của sự hợp lý. Nó giả thuyết rằng nhà quản trị (1) xác định rõ ràng mục tiêu của quyết định (2) nhận rõ những tiêu chuẩn quyết định có quan hệ, (3) nhận rõ tất cả những khả năng quyết định có liên quan, (4) nhận rõ tất cả những hậu quả của mỗi khả năng, (5) đánh giá những khả năng theo những tiêu chuẩn để có một thứ tự ưu tiên, và (6) chọn lựa khả năng nào có ưu tiên cao nhất.

Những nhà quản trị phải đối phó với hai loại vấn đề: có cấu trúc tốt và có cấu trúc xấu. Họ sử dụng những quyết định theo chương trình và không theo chương trình. Chủ yếu những vấn đề cấu trúc tốt cần tới những quyết định theo chương trình, và những vấn đề cấu trúc cần tới những quyết định không theo chương trình. Bốn phẩm chất quan trọng cần cho những quyết định hiệu quả là kinh nghiệm, xét đoán sáng suốt, óc sáng tạo và những khả năng định lượng.

Tập thể cũng như cá nhân thường làm những quyết định. Quyết định được tập thể chuẩn bị có những ưu điểm như: tin tức và kiến thức đầy đủ hơn, giải pháp dễ được chấp nhận hơn, và có tính hợp pháp hơn.

Để quyết định quản trị có hiệu quả bên cạnh việc chú ý đúng mức quá trình và hình thức ra quyết định còn phải tuân thủ trình tự tổ chức thực hiện quyết định.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Nêu các yêu cầu của quyết định quản trị?

2. Trình bày các dạng ra quyết định?

3. Những giá trị của cá nhân có ảnh hưởng tới hiệu quả của quá trình ra quyết định như thế nào?

4. Kinh nghiệm có thể làm trở ngại cho người ra quyết định như thế nào?

5. Nêu các nội dung của việc nâng cao hiệu quả của ra quyết định và thực hiện quyết định.

## Phần 2. CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

### Chương 6. HOẠCH ĐỊNH

Cuối những năm 70 và đầu năm 80, công nghiệp ôtô Mỹ gặp nhiều khó khăn chẳng hạn như Ford Motor Company bị lỗ trên 2,5 triệu USD trong hai năm 80 và 81. Giá nhiên liệu tăng vào giữa những năm 70 đã có những ảnh hưởng tai hại cho toàn ngành chế tạo xe hơi Mỹ. Sự khan hiếm nhiên liệu vào năm 1979, thật sự làm đảo lộn nền công nghiệp xe hơi Mỹ. Henry Pord II, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Ford Motor Company đã nhận ra rằng vấn đề chính yếu là hoạch định kém. Riêng trong việc đáp ứng với thị hiếu của người tiêu thụ Mỹ chuyển sang ưa chuộng xe hơi kích thước nhỏ, nhẹ nhàng và tiêu thụ ít nhiên liệu, Ford Motor Company đã không chuẩn bị hoạch định và do đó đã thất bại trước hãng General Motors.

**I. KHÁI NIỆM VÀ TÁC DỤNG CỦA HOẠCH ĐỊNH.**

**1. Khái niệm.**

Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó. Nó liên hệ với những phương tiện cũng như với mục đích. Tất cả những nhà quản trị đều làm công việc hoạch định để lựa chọn sứ mạng và mục tiêu của tổ chức và những chiến lược để thực hiện mục tiêu đã đề ra cùng với việc xác định những mục tiêu của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trên cơ sở mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Thuật ngữ hoạch định ở đây chỉ hoạch định chính thức mà trong đó các nhà quản trị sử dụng những kỹ thuật rõ ràng và những thủ tục chính xác để xây dựng nên những kế hoạch có văn bản để các thành viên trong tể chức thực hiện trong vài năm. Sau cùng, hoạch định của quản trị vạch rõ con đường để đi tới mục tiêu đã đặt.

**2. Tác dụng của hoạch định.**

Một tổ chức chỉ có thể tồn tại và phát triển khi đồng thời thích nghi với sự thay đổi, duy trì được mức độ ổn định cần thiết, tối thiểu hóa với sự rủi ro, bất trắc và xây dựng được một ý thức về kỷ cương nội bộ.

Do đó, trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày nay thay đổi rất nhanh chóng, quá trình hoạch định có thể đem lại cho tổ chức ba lợi ích quan trọng sau:

- Nhận diện các thời cơ kinh doanh trong tương lai.

- Dự kiên trước và tránh khỏi những nguy cơ, khó khăn.

- Triển khai kịp thời các chương trình hành động.

Khi những lợi ích cơ bản này được tận dụng, tổ chức sẽ có cơ hội tốt hơn để đạt được các mục tiêu đã định.

**3. Các loại hoạch định.**

Quá trình hoạch định thường được bắt đầu từ trên xuống hoặc từ dưới lên. Trong quá trình này, công việc của các quản trị gia cấp cao là đưa ra những nhận định về tình hình chung, xác định mục đích và triết lý kinh doanh của tổ chức, thiết lập thứ tự ưu tiên và đề ra các chính sách. Sau đó, trên cơ sở những yếu tố định hướng này, họ vạch ra các mục tiêu và chương trình hành động. Như vậy, trong một tổ chức thường có hai loại hoạch định: các quản trị gia cấp cao đảm nhiệm vai trò hoạch định chiến lược, còn các quản trị gia cấp dưới tiến hành hoạch định tác nghiệp.

Giữa các loại hoạch định khác nhau trước hết ở thời hạn, khuôn khổ và ở việc nêu ra những mục tiêu. Đối với những hoạch định tác nghiệp, thời hạn có thể là hằng ngày, hàng tuần, và hàng tháng, nhưng đối với những hoạch định chiến lược thì thường là từ vài năm trở lên, và thường bao quát một lãnh vực rộng hơn và có ít những chi tiết xác định hơn, với những mục tiêu được nêu rõ.

Hình 6.1: Các loại hoạch định

**II. MỤC TIÊU NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH.**

Mỗi chức năng quản trị đều phải hướng về mục tiêu đã định của tổ chức, nhưng chức năng hoạch định giữ vai trò chủ đạo trên tiến trình đạt mục tiêu. Nói cách khác mục tiêu là nền tảng của hoạch định.

Vậy mục tiêu là gì?

**1. Khái niệm.**

Mục tiêu là những mong đợi mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của mình, là phương tiện để đạt tới sứ mạng (Mission). Trả lời cho câu hồi đơn vị tồn tại để làm gì (còn sứ mạng trả lời câu hỏi: vì sao phải có đơn vị?).

Người ta thường phân ra các mục tiêu định tính và định lượng. Những mục tiêu định tính không thể đo lường được hoặc rất khó đo lường. Một số các nhà quản trị hiện nay cho rằng, vẫn có thể lượng hóa tương đối các mục tiêu định tính, chẳng hạn như đánh giá mức độ làm tốt đến đâu hoặc thế nào là hoàn thành nhiệm vụ.

Các nhà nghiên cứu về quản trị học còn phân biệt giữa mục tiêu và mục tiêu tuyên bố. Các mục tiêu tuyên bố tùy theo đối tượng của tổ chức là ai để diễn đạt khác nhau. Tuyên bố với cổ đông, với khách hàng, với công chúng, với công nhân viên chức của mình, hoặc với cả đối thủ cạnh tranh... thường không giống nhau. Mục tiêu tuyên bố có thể khác mục tiêu thật, nhưng đều chứa đựng sự thật. Nếu không thể, mục tiêu khó có sức thuyết phục.

**2. Vai trò.**

Mục tiêu thường là những mốc cụ thể, linh hoạt, phát triển từng bước hướng đến mục đích lâu dài của tổ chức.

Mục tiêu quản trị là những trạng thái mong đợi có thể có và cần phải có bởi hệ thống bị quản trị tại một thời điểm hoặc sau một thời gian nhất định.

Vì quản trị kinh doanh hoặc phi kinh doanh được xem như vừa là cơ cấu có tính cách tĩnh vừa là quá trình hoặc tiến trình có tính cách động (dynamic process) nên vai trò của mục tiêu quản trị cũng thể hiện hai mặt.

+ Mặt tĩnh tại, khi xác định cụ thể các mục tiêu mà tổ chức theo đuổi, đặt chúng làm nền tảng của hoạch định, nhằm xây dựng hệ thống quản trị.

+ Mặt động, khi huống đến mục đích chiến lược lâu dài của tổ chức. Theo ý nghĩa này, các mục tiêu quản trị không phải là những điểm mốc cố định, mà là linh hoạt phát triển với những kết quả mong đợi ngày càng cao hơn trên cơ sở xem xét các nguồn lực hiện có hoặc sẽ có của tổ chức. Với tính cách động này, các mục tiêu giữ vai trò hết sức quan trọng đối với các tiến trình quản trị, quyết định toàn bộ diễn biến của tiến trình này.

**3. Các yêu cầu.**

- Đảm bảo tính liên tục và kế thừa.

- Phải rõ ràng bằng các chỉ tiêu định luợng là chủ yếu.

- Phải tiên tiến để thể hiện được sự phấn đấu của các thành viên.

- Xác định rõ thời gian thực hiện.

- Có tính hiện thực - đã phấn đấu thì phải đạt được.

**4. Quản trị bằng mục tiêu (Management by Objectives - MBO).**

Quản trị bằng mục tiêu là cách quản trị thông qua việc mọi thành viên tự mình xác định mục tiêu, tự mình quản lý và thực hiện các mục tiêu mà họ đề ra.

Với cách hiểu đó, quản trị bằng mục tiêu sẽ có tác dụng chủ yếu sau đây:

MBO có thể cung cấp cơ sở quan trọng cho việc hoạch định của nhà quản trị - mục tiêu của doanh nghiệp, nhờ có MBO, mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân đạt được sự thống nhất.

MBO trong doanh nghiệp sẽ kích thích tinh thần hăng hái và nâng cao tính trách nhiệm của các thành viên, các bộ phận tham gia việc quản trị doanh nghiệp. Với sự tham gia đó sẽ làm cho các thành viên trong doanh nghiệp hiểu hơn về các mục tiêu của doanh nghiệp. Đây là một yếu tố rất thuận lợi cho việc thực hiện các kế hoạch sau này.

Với MBO đã tạo điều kiện cho mọi thành viên trong tổ chức có cơ hội phát triển năng lực của mình, MBO đúng trên giác độ của quyền hành, thực chất là một phương pháp giao quyền hạn tương ứng trách nhiệm thực hiện mục tiêu, nó tạo điều kiện để những người thực hiện phát huy tính năng động và sáng tạo trong quá trình thực hiện mục tiêu.

Nhờ có MBO, các nhà quản trị có thể nhận thấy dễ hơn và rõ hơn các khiếm khuyết trong công tác tổ chức của mình.

Quản trị theo mục tiêu được tiên hành theo các trình tự sau:

- Đề ra mục tiêu:

Trước hết nhà quản trị cấp cao nhất của doanh nghiệp phác thảo ra phương hướng hành động của tổ chức, sau đó các nhà quản trị cấp giữa đề ra mục tiêu cho bộ phận mình; và cuối cùng là đến lượt các nhân viên trong doanh nghiệp tự đề ra mục tiêu cá nhân trong phạm vi và mục tiêu của các cấp đã đề ra. Với cách này sẽ làm cho mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu của từng cá nhân được thống nhất với nhau.

- Thực hiện mục tiêu:

Mỗi người, trước hết, có trách nhiệm tự quản lý và thực hiện mục tiêu của mình. Tuy nhiên, điều quan trọng ở đây là cần tranh thủ sự hiểu biết và giúp đỡ của cấp trên. Vì thế, đòi hỏi cấp dưới phải báo cáo phần công việc mà mình đang thực hiện cho cấp trên biết.

- Dự đoán và đánh giá mức độ thực hiện mục tiêu:

Ở bước này đòi hỏi các thành viên trong doanh nghiệp phải dự đoán và đánh giá xem bản thân mình đã đạt được mục tiêu xây dựng đên đâu? Những vấn đề còn tồn tại? Và điều gì cần lưu ý khi vạch ra các mục tiêu tiếp theo?

Quản trị bằng mục tiêu thường có các ưu và khuyết điểm sau:

\* Những ưu điểm:

+ Cung cấp cho các nhà quản trị những dữ kiện hoặc mục tiêu để thực hiện hoạch định.

+ Buộc nhà quản trị phải biết chọn các mục tiêu cần ưu tiên thực hiện trong những thời gian nhất định.

+ Xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hành đối với các nhân viên.

+ Lôi kéo mọi thành viên tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu của tổ chức.

+ Giúp cho việc kiểm tra trong doanh nghiệp được thực hiện dễ dàng và thuận lợi.

+ Tạo điều kiện và cơ hội cho sự thăng tiến, phát huy năng lực của mọi thành viên.

+ Giúp cho các thành viên và các nhà quản trị hiểu được nhau hơn.

+ Có khả năng nâng cao chất lượng công tác quản trị và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

\* Những khuyết điểm:

+ Thời gian để xây dựng các mục tiêu thường bị kéo dài do phải họp, bàn, trao đổi ý kiến...

+ Trong một số trường hợp và một số doanh nghiệp việc tự đề ra mục tiêu của các cá nhân khó thực hiện được vì thiếu sự hướng dẫn, giải thích cụ thể của nhà quản trị cấp cao trong tổ chức.

+ Mọi người trong doanh nghiệp thường có khuynh hướng tập trung vào các công việc hoặc các vấn đề trước mắt, ngắn hạn và tại chỗ. Những kế hoạch mang tính dài hạn và chiến lược thường ít quan tâm đúng mức.

**III. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.**

Tiến trình hoạch định chiến lược có thể thực hiện qua các bước được trình bày ở hình 6.2.

**1. Tiến trình hoạch định chiến lược.**

Hình 6.2: Tiến trình hoạch định chiến lược

***Bước 1: Xác định, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức.***

Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời các câu hỏi: “Chúng ta là ai?”; “Chúng ta muốn trở thành một tổ chức như thế nào?”; “Các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì?”. Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và không thay đổi trong nhiều năm. Quá trình xác định sứ mệnh và mục tiêu không được tiến hành một cách biệt lập, mà sứ mệnh và các mục tiêu được phát triển trong suốt quá trình phân tích những đe dọa và những cơ hội của môi trường (bước 2) cũng như quá trình đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức (bước 3).

***Bước 2: Phân tích những đe dọa và cơ hội của môi trường (opporturities, threat)***

Trong chương 3, chúng ta đã đề cập đến những áp lực môi trường có thể ảnh hướng đến tổ chức. Những áp lực này có thể là những cơ hội hoặc những đe dọa đối với tổ chức và ở bước này các nhà hoạch định phải tiến hành phân tích chúng. Có rất nhiều loại áp lực đối với một tổ chức, tuy nhiên trong phần này chúng ta chỉ đề cập đến những áp lực có tác động mạnh mẽ nhất đối với quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp là các áp lực cạnh tranh trong ngành và áp lực cạnh tranh trên thị trường. Hình 6.2 là mô hình mô tả những áp lực cạnh tranh trong ngành và trên thị trường đối với một doanh nghiệp tại bất cứ thời điểm cụ thể nào.

Hình 6.2 - Những áp lực chủ yếu xuất phát từ sự cạnh tranh trong ngành hay trên thị trường

Sức mạnh tổng hợp của năm áp lực này xác định tiềm năng lợi nhuận dài hạn của một ngành kinh doanh và chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng yếu tố.

\* Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong hoạt động trong ngành.

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang hoạt động trong cùng ngành thay đổi tùy theo quan niệm về những cơ hội và đe dọa của các quản trị gia cấp cao, các chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi và phản ứng đối với các chiến lược đó của các đối thủ cạnh tranh. Các chiến lược và phản ứng của các đối thủ bao gồm sự tăng hay giảm giá bán, các chiến dịch quảng cáo, tung ra thị trường những sản phẩm hay dịch vụ mới và những thay đổi về dịch vụ khách hàng.

Có hai biến số ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự cạnh tranh trong một ngành là số lượng doanh nghiệp và tỷ suất lợi nhuận trong ngành đó.

\* Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh mới.

Sự gia nhập một ngành kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh mới thường do sự hấp dẫn bởi lợi nhuận biên tế cao hay mức tăng trưởng nhanh chóng của ngành đó. Những khó khăn mà các doanh nghiệp mới phải đối mặt khi gia nhập một ngành phụ thuộc chủ yếu vào những trở ngại khi gia nhập ngành đó và mức độ khó khăn cũng tùy theo từng ngành. Hai trở ngại quan trọng nhất là quy mô sản xuất và nhu cầu vốn cần thiết.

Do đó, những ngành đòi hỏi phải có quy mô sản xuất lớn và nhu cầu vốn đầu tư ban đầu cao thường có mức độ đe dọa thấp từ các đối thủ mới. Chẳng hạn, các ngành đóng tàu biển, chế tạo máy bay thuộc loại này.

\* Quyền thương lượng của khách hàng.

Quyền thương lượng của khách hàng tùy thuộc vào khả năng của họ trong việc tạo ra áp lực giảm giá, chất lượng sản phẩm cao, hay chiết khấu theo số lượng hàng mua.

Quyền thương lượng của khách hàng thường được đề cao trong các trường hợp sau:

- Có ít khách hàng mua những số lượng lớn hàng hóa từ một người bán.

- Những hàng hóa mà khách hàng mua thuộc loại có mức độ chuyên biệt hóa thấp.

- Khách hàng có thể dễ dàng chuyển sang mua của những người bán khác.

\* Quyền thương lượng của nhà cung cấp.

Quyền thương lượng của các nhà cung cấp sẽ tăng lên khi họ có thể tăng giá bán hay giảm các dịch vụ hỗ trợ mà có rất ít lo lắng về sự phản ứng của khách hàng. Ưu thế sẽ nghiêng về các nhà cung cấp trong những tình huống sau:

- Chỉ có một số lượng nhỏ các nhà cung cấp bán cho một lượng lớn người mua trong một ngành.

- Các nhà cung cấp không phải lo lắng về những hàng hóa hay dịch vụ của họ dù khách hàng có mua hay không.

- Hàng hóa hay dịch vụ của nhà cung cấp thuộc loại thiết yếu và có mức độ chuyên biệt hóa cao.

\* Sự đe dọa của những hàng hóa hay dịch vụ thay thế.

Mức độ đe dọa của những hàng hóa thay thế tùy thuộc vào khả năng và tính sẵn sàng thay đổi thói quen mua hàng của khách hàng. Những hàng hóa thay thế có thể kiềm chế các nhà sản xuất một mặt hàng tăng giá tùy tiện.

Tuy nhiên, đối với những hàng hóa thiết yếu, không thể thay thế được bằng bất cứ loại hàng nào thì nhà sản xuất không bị đe dọa bởi yếu tố này.

***Bước 3: Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức (Strengths and Weaknesses)***

Việc đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cho phép các nhà quản trị nhận diện những khả năng chủ yếu của tổ chức. Sự đánh giá này bao trùm lên toàn bộ các lĩnh vực của tổ chức như: vị thế cạnh tranh trên thị trường, kỹ năng quản trị, nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, tiềm lực tài chính, năng lực quản trị và trình độ tri thức, tay nghề của nhân viên.

Có ba tiêu chuẩn có thể áp dụng để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp là:

- Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.

- Khả năng cốt yếu để có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hóa hay dịch vụ mà họ đã mua.

- Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép đuọc.

Hầu hết mọi người đều có khuynh hướng tìm cách đánh giá những điểm mạnh cao hơn những yếu điểm, bởi những điểm yếu thường được lý giải là do lỗi của ban lãnh đạo và nhân viên công ty. Một số nhà quản trị và nhân viên cho rằng những báo cáo về các yếu điểm của tổ chức là sự de dọa đối với địa vị, uy tín và sự thăng tiến của họ. Nhưng các yếu điểm không thể tự điều chỉnh và sẽ trở nên ngày càng tồi tệ nếu không được giải quyết như một phần việc trong tiến trình hoạch định chiến lược.

***Bước 4: Xây dựng các chiến lược để lựa chọn***

Sau khi đã tiến hành đánh giá doanh nghiệp trên mọi phương tiện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức. Quá trình đánh giá và lựa chọn các chiến lược này được xem xét trong những điều kiện môi trường và những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Phổ biến có các chiến lược sau:

Chiến lược thâm nhập thị trường bao hàm việc tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hóa hay dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng cách kích thích sức mua đối với sản phẩm, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, thay đổi quảng cáo, tăng cường trưng bày hàng hóa... Cũng có thể thâm nhập thị trường bằng cách làm gia tăng quy mô của toàn thị trường thông qua việc biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại.

Chiếc lược mở rộng thị trường bao hàm việc tìm kiếm những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có. Có ba phương pháp cơ bản để thực hiện chiếc lược này là:

- Tìm những khu vực thị trường mới.

- Tìm những thị trường mục tiêu mới.

- Tìm những người tiêu dùng mới.

Chiếc lược phát triển sản phẩm

Cơ hội được tạo ra bằng cách phát triển những sản phẩm mới, hay cải tiến những sản phẩm hiện có bằng các cải tiến về chất lượng tăng thêm tính năng sử dụng, thay đổi bao bì, quy cách, mẫu mã...

Chiếc lược đa dạng hóa là chiếc lược đưa những sản phẩm mới thâm nhập những thị trường mới. Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá là có nhiều triển vọng cho sản phẩm mới. Đây thường là những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh thấp vì khó thâm nhập, nên có ít đối thủ.

***Bước 5: Triển khai chiến lược.***

Sau khi phân tích và lựa chọn các chiến lược thích hợp, doanh nghiệp cần phải triển khai các chiến lược đó. Chiến lược này cần chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đồng thời các chiến lược cũng phải dự kiến loại công nghệ, các biện pháp Marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ được sử dụng và các loại thiết bị, các hoạt động R & D, cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng.

***Bước 6: Xây dựng các kế hoạch tác nghiệp***

Mục đích của các kế hoạch tác nghiệp là để thực hiện các chiến lược. Thực tế cho thấy, các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên thường triển khai các kế hoạch tác nghiệp của họ xuất phát từ các chiến lược của tổ chức. Các kỹ năng và hoạch định mà chúng ta đề cập trong phần sau sẽ chỉ rõ cách thức triển khai các kế hoạch tác nghiệp.

***Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả***

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện. Nếu các kế hoạch không đem lại những kết quả mong muốn thì những người tham gia hoạch định cần xem xét thay đổi nhiệm vụ, các mục tiêu, các chiến lược, hay các biện pháp kiểm tra mà họ đã vạch ra.

Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả hoạch định sẽ khám phá ra những khiếm khuyêt và có thể lặp lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết.

***Bước 8: Lặp lại tiến trình hoạch định***

Những lực lượng có ảnh hưởng đến các doanh nghiệp thay đổi không ngừng. Sự thay đổi này đôi khi diễn ra từ từ và có dự kiến trước được, nhưng cũng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước. Song dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào, thì những người tham gia hoạch định vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các chiến lược bằng sự lặp lại quá trình hoạch định.

Do đó, cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

**2. Những công cụ để hoạch định chiến lược trong các doanh nghiệp lớn**

Gần đây việc đề cao hoạch định chiến lược đã làm nảy sinh một số công cụ hay là kỹ thuật giúp những nhà quản trị tối cao chọn lựa một chiến lược đúng, sử dụng những công cụ này phải là những tổ chức lớn có nhiều chi nhánh, và có những đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic business units-SBU). Đó là những đơn vị kinh doanh được tổ chức cho một sản phẩm hay một nhóm sản phẩm, bán cho cùng một bộ những người khách hàng, và chống với cùng những tổ chức cạnh tranh. Những dụng cụ này giúp cho những người quản trị trong mỗi SBU có đuợc phương hướng trong việc hoạch định chiến lược. Còn những tổ chức trung bình và nhỏ, thì mỗi tổ chức đó chỉ là SBU. Dưới đây là một số công cụ vừa nói.

*a. Ma trận phát triển - tham gia thị trường (Growth share Matrix)*

Hình 6.3 - Ma trận tăng trưởng và tham gia thị trường của BCG

Nhóm tư vấn Boston (BCG) một công ty tư vấn về quản trị hàng đầu, đã phát triển và phổ biến một nghiên cứu mang tên gọi là Ma trận của sự phát triển và tham gia thị trường (Growth Share Matrix) được chỉ ra ở hình 6.3. Tám vòng tròn chỉ rõ tầm cỡ hiện nay và vị trí của 8 hoạt động kinh doanh của một công ty. Tầm cỡ (bằng tiền) của mỗi hoạt động kinh doanh tỷ lệ thuận với diện tích của hình tròn. Vậy hai hoạt động kinh doanh lớn nhất là 5 và 6. Vị trí của mỗi hoạt động kinh doanh chỉ ra suất tăng trưởng về thị trường và phần tham gia thị trường của nó. Đặc biệt suất tăng trưởng của thị trường trên trục tung chỉ rõ suất tăng trưởng hàng năm của thị trường mà trong đó hoạt động kinh doanh tham gia trong hình vẽ nó biến thiên từ 0% đến 20%, tuy vậy một suất tăng lớn hơn cũng có thể được chỉ ra. Một thị trường có suất tăng trưởng trên 10% được xem là cao.

Trục hoành chỉ rõ phần tham gia thị trường tương đối tức là phần thị trường của đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Units SBU) so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất của nó. Có phần tham gia thị trường tương đối là 0,1 tức là SBU này của công ty có tổng doanh số bán chỉ bằng 10% doanh số bán của công ty là người dẫn đầu thị trường và bằng 10 nghĩa là doanh số bán của công ty là người dẫn đầu và có doanh số bán gấp 10 đối thủ thứ nhì của nó trên thị trường.

Ma trận tăng trưởng và phân chia thị trường được chia thành 4 ô, mỗi ô chỉ một dạng khác nhau của hoạt động kinh doanh.

Question Marks (dấu hỏi) ô này chỉ hoạt động kinh doanh của công ty hoạt động trong một thị trường với mức tăng trưởng cao nhưng lại có phần tham gia thị trường thấp. Phần lớn các hoạt động kinh doanh bắt đầu từ ô Question Marks này khi mà công ty thử đi vào một thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng ở đó đã có người dẫn đầu rồi. Một hoạt động kinh doanh của Question Marks đòi hỏi rất nhiều tiền vốn vì công ty phải thêm vào các nhà máy, các trang bị và nhân sự để đáp ứng với sự tăng trưởng nhanh của thị trường. Thuật ngữ Question Marks đã được chọn lựa đúng vì công ty phải suy nghĩ đắn đo trong việc liệu có nên tiếp tục đổ tiền vào hoạt động kinh doanh này hay không? Thí dụ công ty ở hình 6-3 có ba hoạt động kinh doanh nằm ở ô này và điều đó có thể là quá nhiều. Sẽ là tốt hơn nếu công ty đầu tư nhiều hơn cho một hoặc hai hoạt động kinh doanh thay vì trải đều tiền cho cả ba.

Stars (ngôi sao) nếu hoạt động kinh doanh ở ô Question Marks thành công nó sẽ trở thành một Star (ngôi sao). Một Star là người dẫn đầu trong một thị trường có độ tăng trưởng cao. Không nhất thiết là Star đang sản sinh ra rất nhiều cho công ty. Công ty phải dùng một nguồn vốn đáng kể để hoạt động này đứng vững ở thị trường có mức độ tăng trưởng cao và chống lại sự cạnh tranh của các đối thủ. Các Stars (ngôi sao) thường là có khả năng sinh lợi và sẽ trở thành Cash Cow (con bò sinh ra tiền) trong tương lai của công ty. Trong hình vẽ minh họa công ty này có hai Stars.

Cash Cow (con bò sinh ra tiền) khi suất tăng trưởng của thị trường hàng năm giảm xuống dưới 10% thì Star trở thành một Cash Cow nếu nó vẫn còn có phần tham gia thị trường tương đối lớn. Một Cash Cow sản sinh ra rất nhiều tiền của cho công ty. Công ty không cần phải cung cấp tài chính nhiều cho nó vì suất tăng trưởng của thị trường đã giảm xuống. Công ty sử dụng các Cash Cow đó là chỗ của công ty. Trong trường hợp Cash Cow này bắt đầu bị mất dẫn đi phần tham gia thị trường tương đối của nó, công ty cần phải đổ đủ tiền cho Cash Cow này để duy trì vị trí dẫn đầu của nó về phần tham gia thị trường. Nếu không thì đơn vị kinh doanh Cash Cow mạnh mẽ này của công ty có thể trở thành một dog busniess (con chó).

Dogs (các con chó): Chỉ các đơn vị kinh doanh có phần phân chia thị trường thấp yếu ở trong một thị trường có suất tăng trưởng chậm. Nói chung các đơn vị này sinh ra lợi nhuận rất thấp hoặc bị lỗ không lớn. Công ty cần xem xét việc có nên duy trì những đơn vị kinh doanh này hay không vì một lý do tốt đẹp nào đó (thí dụ mong muốn quay trở lại với một thị trường có suất tăng trưởng cao hay một cơ may chiếm lĩnh lại vị trí dẫn đầu phần tham gia thị trường). Nói chung thì các Dogs tiêu xài tiền nong và sức lực, thời gian để quản lý nó nhiều hơn sự xứng đáng của nó.

Sau khi đã vẽ các hoạt động kinh doanh của mình trên cơ đồ ma trận Công ty sẽ xác định được xem bảng kê khai cân đối về tài chính của nó có lành mạnh hay không. Một bảng kê khai cân đối về tài chính (Portfolio) không cân bằng sẽ có quá nhiều Dogs hoặc Question marks và quá ít Stars và Cows.

Nhiệm vụ tiếp sau của Công ty là xác định mục tiêu, chiến lược và ngân sách để giao phó cho mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Có bốn mục tiêu để lựa chọn đó là:

- Xây dựng (build) đó là mục tiêu nhằm tăng phần tham gia thị trường cho SBU. Nó thích hợp với các SBU, ở ô Question marks, phần phân chia thị trường của chúng phải tăng lên nếu chúng muốn trở thành các Stars.

- Duy trì (hold) là mục tiêu nhằm giữ gìn phần tham gia thị trường của các SBU. Mục tiêu này thích hợp với các SBU mạnh ở ô Casy Cows nếu chúng muốn tiếp tục đem lại một số tiền lớn cho công ty.

- Gặt hái ngay (Harvest) mục tiêu này nhằm tăng cường lượng tiền mặt ngắn hạn (đoản kỳ) của các SBU bất chấp các hậu quả, tác động lâu dài. Chiếc lược này thích hợp vơi các SBU yếu ở ô Cash Cows có tương lai mờ nhạt. Chiếc lược này cũng có thể áp dụng với các ô Question marks và Dogs.

- Loại bỏ (Disvest): Đây là mục tiêu nhằm bán đi hoặc thanh lý loại bỏ các hoạt động kinh doanh bởi vì nguồn lực sẽ được sử dụng tốt hơn ở các nơi khác. Nó thích hợp với các SBU ở ô Dogs hoặc Question marks đang hoạt động như một vật cân đối với lợi ích của Công ty.

Thời gian qua đi các SBU thay đổi vị trí của mình trong ma trận tăng trưởng và phân chia thị trường. Các SBU thành công có một chu kỳ sống.

Chúng bắt đầu ở Question marks trở thành Stars rồi thì Cash Cows cuối cùng là Dogs ở giai đoạn cuối của chu kỳ sống của mình. Bởi vậy công ty phải xem xét không chỉ vị trí hiện tại của các đơn vị kinh doanh của mình trong ma trận mà còn phải quan sát vị trí chuyển động của chúng trong một bức tranh động, mỗi một SBU phải được nhìn lại xem nó ở vị trí nào trong tương lai.

Nếu con đường đi qua của SBU không làm hài lòng, thì công ty phải đòi hỏi người quản lý SBU trình bày một chiến lược mới và một đường đi phát triển có kết quả làm hài lòng. Vậy ma trận tăng trưởng và phân chia thị trường trở nên một mạng lưới hoạch định cho các nhà hoạch định chiến lược ở bộ chỉ huy của Công ty. Họ sử dụng nó để đánh giá mỗi SBU cho việc giao phó mục tiêu hợp lý nhất.

Dù cho bảng kê khai cân đối tài chính ở hình 6.3 về cơ bản là tốt, lành mạnh, các mục tiêu về chiến lược sai lầm vẫn có thể có. Sai lầm tồi tệ nhất là đòi hỏi mọi SBU cùng đạt đến mục đích như nhau về suất tăng trưởng về mức độ thu nhập, sự phân tích ở chính mỗi SBU có một tiềm năng khác nhau và cần có mục đích riêng của mình. Các sai lầm khác cũng có thể thêm vào đó là:

1. Để lại cho các SBU ở ô Cash Cows quá ít vốn, khi đó chúng sẽ phát triển chậm, hoặc ngược lại cho chúng quá nhiều vốn và công ty sẽ không thể đầu tư đầy đủ cho các hoạt động kinh doanh mới phát triển.

2. Đầu tư vốn cho các SBU ở ô Dogs với hy vọng xoay chuyển chúng nhưng thất bại.

3. Duy trì quá nhiều SBU ở ô Question marks và lại đầu tư không đủ cho chúng.

*b. Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống: (Lifecyle patterns)*

Hãng tư vấn Arthur D. Little Inc đã tìm ra những khuôn mẫu chu kỳ đời sống cho việc hoạch định chiến lược như trong hình 6-4 sau đây: Có 4 giai đoạn chu kỳ đời sống sản phẩm.

Phôi thai: (Phát triển cao, tham gia thị trường thấp). Tình trạng thị trường cạnh tranh cao, mỗi phần tham gia thường nhỏ, vì có nhiều người tham gia.

Phát triển: (Phát triển cao, tham gia thị trường cao). Chỉ còn lại một số sản phâm, nên phần tham gia thị trường tăng lên, và ngành sản xuất này có vẻ ổn định. Thị trường vẫn tiếp tục có tiềm năng phát triển.

Trưởng thành: (Phát triển thấp, tham gia thị trường cao). Một số tương đối nhỏ những sản phẩm độc chiếm thị trường. Như sự phát triển của thị trường đã suy giảm.

Suy thoái: (Phát triển thấp, tham gia thị trường thấp). Không còn hoặc còn rất ít tiềm năng phát triển, mặc dầu phần tham gia thị trường rất lớn, mà những sản phẩm có rất ít triển vọng phát triển. Chu kỳ bốn giai đoạn này có thể ghép gọn vào bốn yếu tố của ma trận, nếu ta chỉ cần thay bốn từ “dấu hỏi”, “ngôi sao”, “bò” và “chó” bằng bốn giai đoạn, và ta cũng có thể làm những quyết định chiến lược giống với những quyết định của ma trận.

Hình 6-4 Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống

*c. Những chiến lược tổng loại*

Giáo sư M. Peter của Đại học Harvard đề suất một phương pháp có thể thay thế cho ma trận phát triển tham gia thị trường. Phương pháp này có thể cắt nghĩa những kết quả mà ma trận không làm được, chẳng hạn như một tổ chức cạnh tranh với phần tham gia thị trường là 6% mà có chu kỳ thu nhập rất cao. Ông đã chỉ ra 3 chiến lược tổng loại mà một có thể áp dụng với một sản phẩm.

Dẫn đầu hạ thấp chi phí: Làm ra những sản phẩm khá chuẩn và chi phí thấp hơn tất cả những người cạnh tranh khác.

Chiến lược khác biệt hóa: Làm những sản phẩm mà khách hàng coi như độc nhất - chất lượng cao, thiết kế mới, tên sản phẩm mới, hay uy tín dịch vụ, nó cho phép nhà quản trị bán với giá cao hơn bình thường.

Tập trung: Tập trung vào một loại khách hàng riêng biệt, thị trường địa lý, mạch phân phối, hay một phần riêng biệt của mặt hàng.

*d. Ma trận BCG mới (New BCG Matrix)*

Đây là một công cụ mới nhất cho việc thiết kế chiến lược. Nó được triển khai từ 3 tiền đề (1). Một công ty phải đạt được thắng lợi cạnh tranh thì mới có thể có lời (2). Đường lối mà một thắng lợi có thể đạt được và độ lớn tiềm tàng của thắng lợi thay đổi với mỗi ngành sản xuất, (3) Sự tiến triển của sản xuất làm thay đổi tầm cỡ và bản chất của thắng lợi.

Ta có thể xác định những đặc tính của một ngành sản xuất bằng cách ước định số đường lối có thể đạt được thắng lợi, và kích thích của thắng lợi đó. Điều đó có thể thực hiện bằng một ma trận như trong hình 6-5. Trục dọc xem xét số đường lối mà thắng lợi đó có thể đạt được, trục ngang ước định kích thước của thắng lợi. Kết quả là một ma trận 2 với -2 của việc phân loại sản phẩm.

1. Bí lối (ít đường lối, cỡ nhỏ). Những ngành sản xuất này chỉ có một số giới hạn đường lối để đạt thắng lợi, và những thắng lợi thì nhỏ.

2. Khối lượng lớn (ít đường lối, cỡ lớn). Thường có ít đuờng lối, nhưng lại có thể sản xuất khối lượng lớn. Điều đó làm cho những công ty có phần tham gia thị trường lớn, được hướng một thắng lợi về chi phí nhờ những tiết kiệm về sản xuất khối lượng lớn.

Hình 6-5

3. Chuyên môn hóa (nhiều đường lối, cỡ lớn). Trong chiến lược này quản trị dễ dàng xử lý. Ta có thể chọn một điểm thích đáng nhất của thị trương, rồi chuyển vào đó. Công nghiệp xe hơi thuộc loại này. Người Nhật đã tập trung vào chất lượng cao và tiết kiệm nhiên liệu và đoạt được một phần đáng kể của thị trường.

4. Manh mún (nhiều đường lối, cỡ nhỏ). Với chiến lược này có nhiều đường lối để vượt trội nhưng thắng lơi không đáng kể. Doanh nghiệp có thể vượt trội nhờ giá cả, vị trí dịch vụ, sản phẩm đặc biệt và những yếu tố khác.

Phân loại sản xuất như vậy để làm gì cho hoạch định chiến lược? BCG cho rằng những ngành “bí lối” cho ta rất ít cơ hội, nên quản trị phải tìm cách cắt giảm chi phí hết mức, cố thu cho thật hết tiền, rồi bán cơ sở đi, nếu chỉ thiệt hại chút đỉnh. Những doanh nghiệp có những phần tham gia thị trường lớn có khối lượng sản phẩm lớn có thể đạt được một thắng lợi lớn, nếu họ chịu tác động vào đó. Quản trị cần phải cô gắng giảm giá để đẩy mạnh cạnh tranh. Những doanh nghiệp chỉ có tham gia thị trường nhỏ, thì nên tìm cách rút lui khỏi ngành sản xuất đó, hoặc tìm những cách khác để chuyên môn hóa. Nếu ta đang ở trong một ngành sản xuất chuyên môn hóa thì ta nên tìm cách ngăn chặn không cho những tổ chức cạnh tranh có được những thắng lợi như ta đã đạt, và ta phải chú ý đến những thay đổi trong bản chất của trò chơi. Sau cùng, nếu ta hoạt động trong một ngành sản xuất manh mún, thì ta chỉ đầu tư tối thiểu, cố làm cho thu nhập tăng, giữ vững vị trí và thận trọng trong việc khuếch trương.

*e. Ma trận kết hợp điểm yếu - điểm mạnh với cơ hội - nguy cơ (SWOT)*

Ma trận điểm yếu - điểm mạnh, cơ hội - nguy cơ công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược sau: Các chiến lược điểm mạnh - cơ hội (SO), chiến lược điểm yếu - cơ hội yếu (WO), chiến lược điểm mạnh - nguy cơ (ST), và chiến lược điểm yếu - nguy cơ (WT). Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT, nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, và sẽ không có một kết hợp tốt nhất. Hãy nhìn vào hình 6.6 sẽ thấy các chiến lược thứ nhất, thứ hai, thứ ba và thứ tư là những chiến lược kết hợp SO, ST, WO và WT cụ thể là:

- Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể được sử dụng để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hay WT để tổ chức có thể ở vào vị trí mà họ có thể áp dụng các chiến lược SO. Khi một công ty có những điểm yếu lớn thì nó sẽ cố gắng vượt qua, làm cho chúng trở thành điểm mạnh. Khi một tổ chức phải đối đầu với những mối đe dọa quan trọng thì nó sẽ tìm cách tránh chúng để có thể tập trung vào những cơ hội.

- Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

- Các chiến lược ST sử dụng các điểm mạnh của một công ty để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài. Điều này không có nghĩa là một tổ chức hùng mạnh luôn luôn gặp phải những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

- Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Một tổ chức đối đầu với vô số những mối đe dọa bên ngoài và những điểm yếu bên trong có thể làm vào tình trạng không an toàn chút nào. Trong thực tế, một công ty như vậy thường phải đấu tranh để tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay phải chịu vỡ nợ.

Biểu đồ của ma trận SWOT được biểu thị ở hình 6.6. Lưu ý rằng, một ma trận SWOT gồm có 9 ô. Như hình 6.6 có 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng, 4 ô chiến lược, và 1 ô luôn luôn được đế trống (ô phía trên bên trái). 4 ô chiến lược đuợc gọi là SO, ST, WO và WT được phát triển sau khi đã hoàn thành 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng, gọi là S, W, O, và T. Để lập một ma trận SWOT phải trải qua 8 bước:

1. Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty;

2. Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty;

3. Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty;

4. Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty;

5. Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp;

6. Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO;

7. Kết quả điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST.

8. Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WT.

Hình 6.6 - Ma trận SWOT

Dưới đây là một vai ví dụ về các chiến lược SO, ST, WO và WT:

1. Vị trí tài chính mạnh (điểm mạnh bên trong) cộng với các thị trường nước ngoài chưa bão hòa (cơ hội bên ngoài) thì chiến lược SO phù hợp là chiến lược phát triển thị trường.

2. Thiếu chuyên môn kỹ thuật (điểm yếu bên trong) cùng với nhu cầu về dịch vụ máy vi tính gia tăng (cơ hội bên ngoài), thì chiến lược SO là chiến lược mua lại một công ty điện toán kỹ thuật cao.

3. Mạnh về hệ thống phân phối (điểm mạnh bên trong) và các qui định của chính phủ giảm (đe dọa bên ngoài) thì chiến lược đa dạng hóa tập trung là chiến lược ST thích hợp.

4. Chất lượng sản phẩm kém (điểm yếu bên trong) cộng với các nhà phân phối không đáng tin cậy (mối đe dọa bên ngoài) thì chiến lược kết hợp về phía sau sẽ là chiến lược WT khả thi.

Mục đích của mỗi công cụ kết hợp trong giai đoạn 4 là để đề ra các chiến lược khả thi có thể chọn lựa, chứ không phải lựa chọn hay quyết định chiến lược nào la tốt nhất! Do đó không phải tất cả các chiến lược được phát triển trong ma trận SWOT đều sẽ được lựa chọn để thực hiện.

**IV. HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP**

**1. Khái niệm:** Hoạch định tác nghiệp những hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược trong những tình huống cụ thể và ở những thời gian ngắn (thường là hàng quý hoặc hàng năm). Nội dung chủ yếu của hoạch định tác nghiệp là định ra chương trình hoạt động ngắn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bố để hoàn thành các nhiệm vụ đã được đề ra.

**2. Tiến trình:** Có thể nêu ra tiến trình và nội dụng cụ thể của hoạch định tác nghiệp như sau:

Hoạch định tác nghiệp có thể mô tả bằng quá trình xác định các kế hoạch cho những hoạt động không lập lại (chương trình, dự án ngân sách) và kế hoạch thường xuyên (chính sách, thủ tục, quy định).

a) Kế hoạch chỉ sử dụng một lần: nhằm vào những hoạt động không có khả năng được lặp lại ở tương lai. (Ví dụ như mở rộng phân xưởng sợi ở nhà máy thuốc lá Sài Gòn).

- Chương trình:

+ Xác định những bước chính cần thiết để đạt mục tiêu.

+ Các bộ phận hoặc thanh viên chịu trách nhiệm cho mỗi bước.

+ Thứ tự và thời gian dành cho mỗi bước.

Chương trình có thể có quy mô lớn như đưa người lên mặt trăng, xóa đói, giảm nghèo, hoặc đơn giản như cải thiện trình độ ngoại ngữ của bộ phận tiếp tân ở một khách sạn nào đó.

- Dự án: Quy mô nhỏ hơn và là một phần được tách rời của chương trình, được giới hạn nghiêm ngặt về các nguồn lực sử dụng và thời gian hoàn thành.

- Ngân sách: Là một biểu mẫu về các nguồn tài chính được phân bố cho những hoạt động đã định, trong một khoảng thời gian đã cho. Ngân sách là thành tố quan trọng của chương trình và dự án là công cụ để kiểm soát hiệu quả hoạt động của đơn vị.

b. Kế hoạch thường xuyên: Hướng vào những hoạt động của đơn vị được đánh giá có khả năng hoặc chắc chắn được lặp lại ở tương lai. Với những hoạt động này, nhà quản trị không cần thiết phải mất thời gian để tìm kiếm một quyết định vì một tình thế tương tự sẽ xảy ra đã có một đối sách phù hợp giải quyết.

- Chính sách: là những đường lối chỉ đạo tổng quát để làm quyết định. Nó thiết lập những giới hạn, kể cả những điều có thể làm hoặc không thể làm của những quyết định.

Một vài chính sách có liên quan đến những vấn đề hết sức quan trọng như chính sách đãi ngộ “chất xám”, chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài, chính sách nghiêm ngặt về điều kiện vệ sinh khi sản xuất lương thực, dược phẩm... một vài chính sách chỉ liên quan đến những vấn đề thứ yếu như y phục của nhân viên, chính sách tăng lương cho nhân viên có thêm bằng cấp trình độ ngoại ngữ...

+ Chính sách được thiết lập chính thức và cân nhắc cẩn thận bởi những nhà quản trị cấp cao, vì:

(1) Họ cảm nhận được, nó sẽ cải thiện hiệu quả hoạt động của đơn vị.

(2) Họ muốn ở một vài góc độ, đơn vị sẽ mang dấu ấn phản ảnh những giá trị cá nhân họ.

(3) Họ cần xóa những xung đột hay làm sáng tỏ những điều còn mơ hồ tồn tại ở cấp dưới.

+ Chính sách cũng có thể coi như là mặc nhiên khi một vài sự kiện được lặp đi lặp lại mà nhà quản trị cấp cao không phủ nhận chúng.

+ Chính sách cũng có thể trở thành đối sách, khi bị áp lực từ bên ngoài.

- Thủ tục: Là những hướng dẫn chi tiết để thực hiện chính sách trong một hoàn cảnh cụ thể.

- Quy định: Là những tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép làm.

+ Kế hoạch thường xuyên đôi khi gặp khó khăn và dễ mang đến sai lầm cho nhà quản trị, vì một đối sách đã có thể không còn chính xác nữa. Vì thế kế hoạch thường xuyên phải được diễn giải và sử dụng hết sức linh hoạt.

**TÓM TẮT:**

Hoạch định là quá trình ấn định những mục tiêu và đánh giá cách thực hiện tốt nhất. Nó chỉ đạo, làm giảm tác động của biến đổi làm giảm lãng phí xuống mức thấp nhất, và đặt những mục tiêu để kiểm soát được dễ dàng. Nói chung những tổ chức sử dụng kế hoạch thực hiện tốt hơn những tổ chức không dùng.

Hoạch định được phân ra thành chiến lược và chiến thuật, dài hạn và ngắn hạn va hướng dẫn. Sự lựa chọn một chiến lược thích ứng và tùy thuộc vào cấp bậc của từng người quản trị trong tổ chức giai đoạn đời sống một tổ chức, độ bất trắc của hoàn cảnh, và sự lâu dài của những nhiệm vụ tương lai.

Mục tiêu là nền tảng của hoạch định là những kết quả mà quản lý trong đợi trong tương lai. Tổ chức có nhiều mục tiêu. Mục tiêu thật và mục tiêu tuyên bố thường khác nhau.

Hoạch định chiến lược có thể mô tả một quá trình tám bước. Những công cụ nhận biết xuất hiện gần đây cho việc thiết kế chiến lược là ma trận phát triển - tham gia, khuôn mẫu chu kỳ đời sống, chiến lược tổng loại và ma trận BCG mới, ma trận SWOT. Hoạch định tác nghiệp là việc triển khai các chiến lược trong những khoảng thời gian ngắn, cho các bộ phận khác nhau trong tổ chức thông qua kế hoạch chỉ sử dụng một lần hoặc các kế hoạch thường xuyên.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Nêu khái niệm và tác dụng của hoạch định quản trị.

2. Trình bày các yêu cầu của mục tiêu.

3. Trình bày quá trình hoạch định chiến lược, ở bước nào của quá trình hoạch định chiến lược các ưu và nhược điểm của tổ chức được xác định.

4. Bằng cách nào quản lý có thể theo đuổi một chiến lược phát triển?

5. Theo ma trận phát triển - tham gia thị trường, quản trị phải đầu tư vào đâu?

6. Ma trận BCG mới khác với ma trận BCG cũ ở những nội dung nào?

7. Trình bày quá trình xây dựng ma trận SWOT. Ý nghĩa của ma trận này?

8. Trình bày các nội dung cơ bản của hoạch định tác nghiệp?

9. Có ý kiến cho rằng hoạch định là chức năng đầu tiên và là chức năng quan trọng nhất trong các chức năng chung của quản trị. Bạn có đồng ý với ý kiến trên hay không? Vì sao?

### Chương 7. TỔ CHỨC

**I. KHÁI NIỆM VÀ NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP.**

**1. Khái niệm:**

Tổ chức là một trong những chức năng của quản trị liên quan đến các hoạt động thành lập nên các bộ phận trong tổ chức bao gồm các khâu (các bộ phận chức năng) và các cấp (cao, trung và cơ sở) tức là quan hệ hàng dọc để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó.

Mục tiêu của chức năng tổ chức là tạo nên 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.

Trong các đơn vị sản xuất - kinh doanh vấn đề tổ chức cần được các nhà quản trị lưu ý. Dick Cacson, một nhà quản trị nổi tiếng của Mỹ đã nhận xét, có từ 70 đến 80% những khiếm khuyết trong quá trình thực hiện mục tiêu là do ảnh hưởng của công tác tổ chức và thực tế cũng chỉ ra rằng chỉ có những doanh nghiệp nào làm tốt công tác tổ chức thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới thuận lợi và đạt hiệu quả cao.

Trong tiến trình thực hiện chức năng tổ chức cần lưu ý các vấn đề sau đây:

**2. Các nguyên tắc của tổ chức quản trị.**

- Thống nhất chỉ huy: Theo nguyên tắc này mỗi thành viên trong tổ chức chỉ chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình.

- Nguyên tắc hiệu quả: Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí điều hành và thực hiện mục tiêu đạt kết quả cao nhất.

- Nguyên tắc gắn liền với mục tiêu: Bộ máy tổ chức phải xây dựng dựa trên mục tiêu đã được đề ra.

- Nguyên tắc cần đối: Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong doanh nghiệp và phải có cân đối trong mô hình tổ chức doanh nghiệp nói chung.

- Nguyên tắc linh hoạt: Bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị cũng phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

**3. Cơ sở để thiết kế bộ máy tổ chức:**

Khi xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp các nhà quản trị phải chú ý đến các vấn đề sau:

- Bộ máy tổ chức chỉ có thể được xây dựng khi tổ chức đã xác định được mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.

- Môi trường vĩ mô và vi mô của doanh nghiệp.

- Công nghệ hoặc kỹ thuật sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ chính của doanh nghiệp.

- Các nguồn lực của doanh nghiệp, đặc biệt là nguồn nhân lực.

- Tuân thủ nghiêm túc tiến trình của chức năng tổ chức: phân tích công việc, phân chia công việc một cách hợp lý, phân chia các bộ phận khác nhau để đảm nhận các công việc được phân chia, thiết lập một cơ chế phối hợp hợp lý giữa các bộ phận khác nhau thành một thể thống nhất với nhau, đánh giá và hoàn thiện bộ máy cho phù hợp với những mục tiêu của doanh nghiệp ở những thời gian khác nhau.

**II. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC**

Nhà quản trị phải dựa vào các nguyên tắc nêu ở phần trên và giải quyết các vấn đề mang tính lý luận sau:

**1. Tầm hạn quản trị:**

Tầm hạn quản trị, hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt đẹp nhất. Khi nói “điều khiển một cách tốt đẹp nhất” chúng ta muốn nói đến việc quản trị, giao việc, kiểm tra, hướng dẫn, lãnh đạo nhân viên dưới quyền một cách thỏa đáng, có kết quả. Theo kinh nghiệm thì tầm hạn quản trị tốt nhất cho một nhà quản trị bình thường, là khoảng từ 3 đến 9 nhân viên thuộc cấp. Tuy nhiên, con số này có thể tăng lên từ 12 hay 15 trong trường họp nhân viên dưới quyền chỉ làm những hoạt động đơn giản, và rút xuống còn 2-3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị phải thực hiện là phức tạp.

Về mặt tổ chức, tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số lượng các tầng nấc trung gian trong một xí nghiệp. Ví dụ nếu xí nghiệp có 20 nhân viên, và tầm hạn quản trị là 20, thì xí nghiệp đó chỉ có 2 cấp: là giám đốc và nhân viên (hình 7.1). Ngược lại nếu tầm hạn quản trị trong xí nghiệp đó được xác định là 3 (tức là mỗi nhà quản trị chỉ có thể quản trị 3 người), thì tổ chức của xí nghiệp sẽ gồm đến 4 cấp (hình 7.2). Bộ máy tổ chức ít tầng nấc trung gian được gọi là bộ máy tổ chức thấp. Bộ máy có nhiều tầng là bộ máy tổ chức cao.

Qua ví dụ vừa nói, chúng ta thấy rằng cùng với một số lượng cán bộ nhân viên bằng nhau, nếu xí nghiệp chọn tầm hạn quản trị rộng (tức là mỗi nhà quản trị phải điều khiển một số đông người), xí nghiệp sẽ có ít tầng nấc trung gian giữa giám đốc và công nhân, và bộ máy tổ chức cửa xí nghiệp sẽ có dạng thấp. Ngược lại, nếu xí nghiệp chọn tầm hạn quản trị hẹp (tức là, mỗi nhà quản trị sẽ chỉ điều khiển một số ít người), xí nghiệp sẽ có nhiều cấp trung gian, và bộ máy tổ chức của xí nghiệp sẽ có dạng cao.

Thông thường, chúng ta không thích những bộ máy tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian, vì làm chậm trễ và lệch lạc sự thông đạt cũng như tiến trình giải quyết công việc trong xí nghiệp. Ai cũng muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian để có được những bộ máy tổ chức gọn nhẹ.

Tuy nhiên, như sự trình bày trên đây cho thấy, vấn đề các tầng nấc trung gian liên quan đến tầm hạn quản trị.

Hình 7.1 Tổ chức có 2 cấp

Hình 7.2 Tổ chức có 4 cấp (20 nhân viên)

Nếu tầm hạn quản trị rộng, sẽ có ít tầng nấc; ngược lại nếu tầm hạn quản trị hẹp, sẽ có nhiều tầng nấc. Do đó, muốn giải quyết vấn đề các tầng nấc trung gian trong một bộ máy tổ chức, cần phải xác định tầm hạn quản trị nên rộng hay nên hẹp.

Cần lưu ý rằng, sự xác định này không thể chủ quan. Tầm hạn quản trị rộng chí thuận lợi khi nhà quản trị có đầy đủ năng lực, khi cấp dưới có trình độ làm việc khá, khi công việc của cấp dưới ổn định, có kế hoạch, ít thay đổi; và cấp dưới đã được nhà quản trị cấp trên ủy quyền hành động khá nhiều. Trái lại, nếu năng lực của nhà quản trị có hạn chế, trình độ của cấp dưới cũng không cao, hoặc khi công việc của cấp dưới thường xuyên thay đổi, công việc không có kế hoạch, thì tầm hạn quản trị hẹp lại thích hợp hơn.

Trong trường hợp đó, tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian trong bộ máy là không tránh được. Và muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian, tức là mở rộng tầm hạn quản trị, phải giải quyết nhiều vấn đề căn bản khác, chứ không thể chỉ đơn giản bỏ bớt một vài cấp.

**2. Quyền hành trong quản trị:**

Quyền hành là năng lực cho phép chúng ta yêu cầu người khác phải hành động theo chỉ đạo của mình. Bởi vì mọi nhà quản trị đều phải điều khiển người khác, cho nên mọi nhà quản trị đều phải có quyền hành thì mới quản trị được. Không thể hình dung những nhà quản trị nói ra không ai nghe lời, bởi vì lúc đó thì nhà quản trị không còn quản trị được nữa, và nhà quản trị chấm dứt vai trò quản trị.

Có thể nói rằng, quyền hành là công cụ của nhà quản trị. Muốn quản trị, phải có quyền, vấn đề đặt ra là quyền hành của nhà quản trị xuất phát từ đâu, hay nói cách khác, làm sao để nhà quản trị có được quyền hành?

Trong lý thuyết quản trị học, vấn đề nguồn gốc của quyền hành quản trị đã được nhiều tác giả trình bày. Có người cho rằng quyền hành quản trị xuất phát từ chức vụ. Ví dụ, Giám đốc một xí nghiệp có quyền hành vì người đó giữ chức Giám đốc. Lý thuyết này đúng, nhưng chưa đủ, vì không giải thích được hiện tượng có Giám đốc ra lệnh mà nhân viên không thi hành, tức là nhân viên không thừa nhận quyền hành của giám đốc. Vì vậy, có tác giả cho rằng quyền của Giám đốc xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Chừng nào cấp dưới chấp nhận chỉ dạo của Giám đốc và làm theo chỉ đạo đó, thì Giám đốc còn có quyền. Trái lại, nếu cấp dưới từ chối không chấp nhận chỉ đạo của Giám đốc, không làm theo chỉ đạo của Giám đốc, thì Giám đốc hết quyền. Cách lý giải này cũng thể hiện được tính chất song phương và quan hệ con người trong việc sử dụng quyền hành. Thật vậy, có nhiều trường hợp, cấp dưới phủ định quyền hành của cấp trên, tức là không chấp nhận; nhưng vẫn phải làm theo chỉ đạo của cấp trên do sự cưỡng bức, ép buộc. Trong trường hợp đó, nhà quản trị có quyền hành để quản trị.

Tổng hợp các lý thuyết về nguồn gốc của quyền hành, chúng ta có thể chấp nhận lý thuyết sau đây của Max Weber, nhà xã hội học người Đức, Max Weber cho rằng, quyền hành của nhà quản trị chỉ đầy đủ nếu có đủ ba yếu tố: Sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hành đó là chính đáng và, bản thân nhà quản trị có khả năng và các đức tính khiến câp dưới tin tưởng. Nếu không có 3 yếu tố đó, quyền hành của nhà quản trị sẽ không vững mạnh, và rất khó để điều khiển cấp dưới.

Ngoài vấn đề tính chất và nguồn gốc của quyền hành trong quản trị, chúng ta nên lưu ý đến một vấn đề khác là sự giới hạn của quyền hành quản trị. Thật vậy, mặc dù mọi nhà quản trị đều phải có đầy đủ quyền hành mới quản trị được nhưng quyền hành đó không phải là không giới hạn.

Trong thực tiễn hoạt động, quyền hành của nhà quản trị chịu hạn chế bởi nhiều yếu tố như luật pháp và các qui định của nhà nước, đạo đức xã hội, điều kiện sinh học của con người v.v...

Và điều lưu ý là có một mối quan hệ khá chặt chẽ giữa cách thức mà nhà quản trị sử dụng quyền hành đối với nhân viên và tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp cưỡng bách, đe dọa, thì nhân viên vì sợ mà phải làm việc nhưng thiếu nhiệt tình. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp mua chuộc bằng quyền lợi, nhân viên sẽ làm việc với thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại đối với bản thân. Nếu muốn nhân viên làm việc với nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung của xí nghiệp, thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hành một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của xí nghiệp.

**3. Phân cấp quản trị:**

Thực chất của việc phân cấp quản trị chính là sự phân chia hay ủy thác bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho các nhà quản trị cấp dưới, ví dụ Giám đốc xí nghiệp giao bớt quyền hành của mình cho các quản đốc phân xưởng. Về mặt khoa học, người ta cũng gọi là phân quyền hành hay phi tập trung hóa trong quản trị.

Mục đích của việc phân cấp chủ yếu là để nhằm tạo điều kiện cho xí nghiệp đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của tình hình.

Nêu không phân cấp, mọi việc đều phải đưa về Giám đốc xí nghiệp quyết định thì sẽ chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của thực tế. Việc phân cấp là rất cần thiết khi công ty có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn.

Ngoài ra, sự phân cấp nhằm giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao; đồng thời, cũng tạo điều kiện để đào tạo các nhà quản trị trung cấp, chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp cao khi cần thiết.

Do đó, mặc dù ngày nay trong các tổ chức kinh doanh và không kinh doanh, người ta đều nhấn mạnh sự phân cấp, sự phân cấp ấy nên được tính toán theo một số các yếu tố như: có nhu cầu phải quyết định nhanh chóng và kịp thời không, các nhà quản trị cấp dưới có đủ trình độ để quyết định không, toàn bộ tổ chức đang ở trong giai đoạn phát triến khẩn trương hay đang phát triển với mức độ bình thường v.v...

**III. XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC**

**1. Khái niệm:**

Xây dựng bộ máy tổ chức hay cơ cấu tổ chức là sự sắp xếp các bộ phận, các đơn vị, trong một tổ chức thành một thể thống nhất, với quan hệ về nhiệm vụ và quyền hành rõ ràng, nhằm tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho sự làm việc của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận, hướng tới hoàn thành mục tiêu chung. Kinh nghiệm quản trị kinh doanh trên thế giới cho chúng ta một số mô hình tổ chức cơ bản là: mô hình đơn giản, mô hình chức năng, mô hình trực tuyến hay phân ngành, mô hình hỗn hợp trực tuyến - chức năng và mô hình ma trận, tổ chức theo lý thuyết Z.

**2. Các tiêu chuẩn để hình thành các bộ phận trong tổ chức.**

Như chúng ta đã biết, khi con người kết hợp với nhau thành tổ chức để cùng hoàn thành mục tiêu chung, mỗi người, mỗi bộ phận phải được phân công để thực hiện những công việc cụ thể. Sự phân công đưa đến việc thành lập nên những bộ phận, có thể chỉ gồm một người hay có thể gồm nhiều người để thực hiện những nhiệm vụ đã được phân công.

Người ta có thể tiến hành phân công và tạo nên các bộ phận theo các tiêu chuẩn sau đây:

1. Phân công và thành lập đơn vị theo số lượng nhân viên, tức là tách những nhân viên làm những công việc như nhau trong xí nghiệp thành những bộ phận, ví dụ các tổ, và đặt dưới quyền quản trị của một tổ trưởng. Tiêu chuẩn này là tiêu chuẩn xưa nhất trong các tiêu chuẩn được áp dụng để thành lập đơn vị, nhưng chỉ phù hợp khi công việc của mọi người giống nhau. Vì vậy, tiêu chuẩn này càng ngày càng ít được áp dụng do sự chuyên môn hóa ngày càng cao trong xã hội hiện đại.

2. Phân công và thành lập đơn vị theo thời gian làm việc, cũng là một hình thức được áp dụng lâu trong lịch sử và hiện vẫn còn được áp dụng khá phổ biến trong các cơ sở sản xuất kinh doanh dưới dạng các ca kíp theo giờ, ngày, ca đêm, ca ba v.v...

3. Phân công và thành lập đơn vị theo các chức năng hay nhiệm vụ chủ yếu của cơ quan, xí nghiệp, là hình thức được sử dụng khá phổ biến hiện nay. Ví dụ trong một xí nghiệp có thể thành lập nên các bộ phận để đảm nhận nhiệm các chức năng chủ yếu là Marketing, sản xuất, Kỹ thuật và Tài chánh. Trong mỗi bộ phận đó, lại tiếp tục phân công và thành lập những đơn vị nhỏ lo việc nghiên cứu tiếp thị, đơn vị nhỏ lo việc tuyên truyền quảng cáo, đơn vị nhỏ lo việc quản trị kế hoạch tiếp thị v.v... ưu điểm của công thức này là bảo đảm sự thi hành các chức năng chủ yếu và sử dụng được kiến thức chuyên môn. Tuy nhiên, cách thức này có nhược điểm là thường các đơn vị quá chú ý theo đuổi chức năng riêng của mình, và quên mục tiêu chung của toàn xí nghiệp.

4. Phân công và thành lập đơn vị theo lãnh thổ là một cách thức được áp dụng khi xí nghiệp hoạt động trên một địa bàn khá rộng, và thường thì kinh doanh những sản phẩm giống nhau. Cách thức này cũng được áp dụng trong việc thành lập các bộ phận hành chánh sự nghiệp theo lãnh thổ. Nhà quản trị chọn cách thức này khi những đặc điểm của địa phương là quan trọng đối với đầu vào của sản xuất, hoặc đối với sự tiêu thụ sản phẩm. Tuy nhiên hình thức này có nhược điểm là tạo nên tình trạng trùng lắp trong tổ chức của các đơn vị theo lãnh thổ (ví dụ, đơn vị ở địa phương nào cũng có bộ phận nghiên cứu tiếp thị), làm phát sinh nhiều chi phí cho xí nghiệp.

5. Phân công và thành lập đơn vị theo sản phẩm là cách thức tổ chức trong đó xí nghiệp sản xuất hoặc kinh doanh nhiều sản phẩm, thành lập nên những đơn vị chuyên doanh theo từng loại sản phẩm. Cách thức này được áp dụng khi các sản phẩm có quy trình công nghệ sản xuất và chiến lược tiếp thị khác nhau. Ưu điểm của cách thức này là nâng cao trình độ chuyên môn hóa trong sản xuất kinh doanh; nhưng đồng thời cũng có những nhược điểm như cách thức phân chia theo lãnh thổ.

6. Phân công và thành lập đơn vị theo khách hàng phản ánh sự quan tâm của xí nghiệp đối với việc thỏa mãn các yêu cầu khác biệt nhau của từng loại khách hàng. Hình thức tổ chức này được áp dụng rộng rãi trong cơ sở kinh doanh, và ngày càng được áp dụng nhiều trong các cơ sở hành chánh sự nghiệp.

7. Hình thức phân công và thành lập đơn vị cuối cùng mà một doanh nghiệp có thể sử dụng là theo qui trình hay thiết bị. Ví dụ xí nghiệp tổ chức nên bộ phận đúc, bộ phận cắt gọt, bộ phận lắp ráp...

**3. Các mô hình bộ máy tổ chức phổ biến:**

***a) Cấu trúc đơn giản:***

Mô hình bộ máy đơn giản là một cách tổ chức mà không tổ chức gì cả, không phức tạp, ít tính chất chính thức và quyền hành thì tập trung vào cá nhân duy nhất. Bộ máy tổ chức đơn giản là một bộ máy tổ chức “thấp”, và thường chỉ có 2 hay 3 cấp. Mô hình này được sử dụng nhiều trong các doanh nghiệp nhỏ là nơi mà vai trò quản trị gia và người sở hữu chủ doanh nghiệp tập trung vào một người, vừa là chủ, vừa là trực tiếp quản trị. Hiệu may quần áo, tiệm ăn, tiệm bách hóa v.v... là những doanh nghiệp thường chọn thể mô hình tổ chức đơn giản. Đặc trưng cơ bản của mô hình này được thể hiện ở khâu quyết định: Tất cả các quyết định quan trọng trong tổ chức đều do một người làm. Ngoài ra, vì tất cả quyền hành đều tập trung vào nhà quản trị người này có một tầm hạn quản trị rộng.

Ưu điểm của mô hình này là nhanh chóng, linh hoạt và ít tốn kém. Nhược điểm của mô hình này là chỉ có thể áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ. Khi doanh nghiệp phát triển, tổ chức lớn lên về qui mô, thì mô hình tổ chức đơn giản sẽ không còn phù hợp. Sự tập trung vào nhà quản trị sẽ gây ra sự tắc nghẽn do quá tải, và doanh nghiệp sẽ không hoạt động được. Ngoài ra, mô hình này còn mang tính mạo hiểm cao, vì nếu do một biến cố bất ngờ nhà quản trị không còn tiếp tục làm việc được (tai nạn bất ngờ chẳng hạn) thì cả doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng khủng hoảng.

***b) Cấu trúc chức năng:***

Theo Romon Aldag và Timonthy Stearns, mô hình cơ cấu chức năng là cách tổ chức căn bản nhất đối với mọi loại doanh nghiệp, trong đó nhân viên được tập trung thành đơn vị căn cứ theo tương đồng về công nghiệp, kỹ năng hoạt động. Ưu điểm của mô hình này xuất phát từ sự chuyển hóa, cụ thể là:

- Sử dụng tài nguyên hiệu quả hơn.

- Phát huy được tài năng chuyên môn của nhân viên.

Tuy nhiên, mô hình cơ cấu chức năng có nhược điểm là đào sâu sự phân chia giữa các đơn vị chức năng. Mỗi đơn vị chức năng chỉ chăm chú theo đuổi mục tiêu chức năng của mình mà bỏ quên mục tiêu chung của cả tổ chức. Mô hình này cũng đặt trách nhiệm phối hợp nặng nề lên vai các nhà quản trị cao cấp nếu muốn hướng hoạt động của đơn vị chức năng vào mục tiêu chung. Trong quan hệ, mâu thuẫn cũng thường xảy ra giữa các đơn vị chức năng, vì đơn vị nào cũng chỉ thấy mục tiêu riêng của đơn vị mình, về mặt đào tạo các nhà quản trị tương lai, mô hình này không tạo được điều kiện thuận lợi để chuẩn bị cho các nhà quản trị mới có nhãn quan tổng hôp về toàn bộ tổ chức.

***c) Cấu trúc Phân ngành:***

Như đã trình bày, mô hình cơ cấu chức năng đòi hỏi vai trò quan trọng của nhà quản trị cấp cao trong việc phối hợp các “sản phẩm” của các đơn vị chức năng để đưa vào việc hoàn thành sản phẩm chung của tổ chức. Vì vậy, khi tổ chức lớn mạnh, sản xuất nhiều loại sản phẩm hơn, có nhiều khách hàng hơn, hay có thêm nhiều chi nhánh, nhà quản trị cấp cao không còn có thể làm tốt vai trò phối hợp này nữa. Trong trường hợp đó, tổ chức phải thành lập nên những đơn vị tương đối độc lập để giải quyết việc thiết kế, sản xuất, và tiêu thụ sản phẩm hoàn chỉnh. Những đơn vị đó được gọi là phân ngành (divison) và mô hình tổ chức xây dựng trên những phân ngành đó gọi là mô hình cơ cấu phân ngành. Vì những phân ngành này tự mình thực hiện các nhiệm vụ cần thiết để làm ra sản phẩm, người ta cũng có thể gọi đây là mô hình trực tuyến với ý nghĩa nhấn mạnh đến vai trò trực tiếp làm ra sản phẩm của đơn vị. Ngoài các đơn vị phân ngành tương đối độc lập trong việc sản xuất và marketing sản phẩm tổ chức sử dụng mô hình này còn có một văn phòng trung tâm cung cấp các dịch vụ hỗ trợ chung cho các đơn vị phân ngành. Các dịch vụ thường được văn phòng trung tâm cung cấp là tài chính, pháp lý và thuế vụ.

Theo mô hình nay, người ta có thể xây dựng các đơn vị phân ngành theo sản phẩm, theo khách hàng hay theo khu vực địa lý. Công ty xe hơi General Motors tổ chức các đơn vị phân ngành theo sản phẩm ví dụ nhà máy xe hơi Buick, Cadillac, Chervolet, Pontiac, Bugi (AC Spork Plug), khí cụ điện (Delco Electronics) v.v... Một vài công ty sản xuất và kinh doanh máy tính thành lập các đơn vị phân ngành theo khách hàng: Máy tính gia đình, Máy tính kinh doanh, Máy tính cơ quan nghiên cứu.

Đặc trưng của mô hình tổ chức phân ngành là tổ chức bao gồm nhiều đơn vị tương đối độc lập, tự quyết định và hành động để sản xuất và kinh doanh sản xuất. Văn phòng trung tâm cung cấp những dịch vụ hỗ trợ đặc biệt và phối hợp kiểm tra hoạt động của những đơn vị phân ngành nhằm bảo đảm tính thống nhất và hiệu quả chung của toàn công ty thễ hiện đặc trưng này, General Motors đã đưa ra khẩu hiệu: “Hoạt động và trách nhiệm phân tán, với sự kiểm soát có phối hợp”.

Trong nội bộ mỗi đơn vị phân ngành, bộ máy tổ chức thường được xây dựng theo mô hình chức năng. Mỗi đơn vị phân ngành thường có các bộ phận như trong mô hình chức năng.

***d) Mô hình hỗn hợp trực tuyến chức năng:***

Trong nhiều trường hợp, các nhà quản trị có thể thấy mô hình chức năng hay mô hình trực tuyến đều không thích hợp với xí nghiệp của họ và họ kết hợp hai mô hình trực tuyến chức năng. Trong mô hình này, ngoài các đơn vị trực tuyến được tổ chức (theo sản phẩm, theo lãnh thổ hay theo khách hàng), xí nghiệp còn thành lập nên những đơn vị chức năng (như kế hoạch, tài vụ, lao động tiền lương v.v...) ở cấp trung ương của xí nghiệp, có nhiệm vụ thực hiện các hoạt động chức năng cho các đơn vị trực tuyến. Mô hình này có ưu điểm là tạo điều kiện thuận lợi cho sự phối hợp hoạt động để hoàn thành mục tiêu chung, bảo đảm sự thích nghi theo yêu cầu của khách hàng nhưng đồng thời vẫn tiết kiệm được chi phí. Tuy nhiên, mô hình này có nhược điểm là thường xảy ra mâu thuẫn giữa các đơn vị trực tuyến với đơn vị chức năng, chậm đáp ứng với các tình huống đặc biệt, và có thể làm gia tăng chi phí gián tiếp.

***e) Cơ cấu tổ chức ma trận hay cơ cấu tổ chức theo dự án:***

Đây là một hình thức tổ chức càng ngày càng được sử dụng nhiều; trong thực chất là sự áp dụng kết hợp hai loại cách thức phân công và thành lập đơn vị, chủ yếu là kết hợp các đơn vị chức năng với các đơn vị thành lập theo sản phẩm hay theo khách hàng. Ví dụ, một công ty dịch vụ đầu tư có 3 dự án theo 3 loại sản phẩm: Dự án May mặc, dự án Nước giải khát và dự án dệt bao P.P. Mỗi dự án này đòi hỏi nhiều việc phải làm như nghiên cứu thị trường, làm luận chứng kinh tế - kỹ thuật, làm thủ tục hành chánh v.v... Thay vì tổ chức mỗi dự án có đầy đủ các bộ phận để làm các việc đó, nhà quản trị sẽ sử dụng các đơn vị chức năng nghiên cứu thị trường, làm luận chứng, làm thủ tục hành chánh, có sẵn trong công ty, để phục vụ cả ba dự án đầu tư. Bộ máy tổ chức của mỗi dự án chỉ có một Quản viên dự án, nhưng trên thực tế, mỗi dự án đều có những bộ phận để đảm nhiệm các công việc. Điểm đặc biệt là các bộ phận phục vụ cho các dự án đều là những bộ phận có sẵn trong công ty, và sẵn sàng để phục vụ tất cả các dự án mà công ty tiến hành.

***f) Tổ chức theo lý thuyết Z:***

Hình thức này có liên quan đến sự thành công của những công ty Nhật Bản đã đạt được năng suất nhân viên cao và sự trung thành cao đối với công ty. Các nhà nghiên cứu đưa ra hình ảnh của hai loại tổ chức với những đặc tính của mỗi loại. Loại thứ nhất chủ yếu mô tả hầu hết những tổ chức lớn của Mỹ. Nó kiểm soát nhân viên bằng một hệ thống theo dõi chặt chẽ. Nó thích ứng trong trường hợp số nhân viên thôi việc cao. Những công việc được xác định một cách hạn hẹp và những nhân viên đòi hỏi phải chuyên môn hóa. Những kỹ năng chuyên môn hóa của họ giúp họ chuyển đổi một cách dễ dàng. Tổ chức này có thể thuê mướn nhân viên từ những tổ chức khác và có thể giao ngay cho họ trách nhiệm vì với kỹ năng riêng của họ, họ có thể đạt ngay năng suất cao. Những nhân viên ở trong tổ chức theo lý thuyết A chỉ phục vụ một cách tạm bợ và không có lòng trung thành lâu bền với chủ hoặc tập thể lao động của họ; vì vậy quản lý tìm cách hạn chế những sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận. Làm quyết định và chịu trách nhiệm là ở mỗi cá nhân hơn là ở mỗi tập thể lao động. Tính cách tạm bợ của tổ chức này làm cho mức thôi việc cao hơn, do tính tổ chức thường xuyên có những chỗ trống. Những cơ hội thăng chức được phát triển đều đặn. Những người giám thị biết ít về những nhân viên của mình ngoài những hoạt động liên quan tới công việc, nên những sự đánh giá của họ có xu hướng công thức hóa và chỉ liên quan đến những cách đo lường kết quả thực hiện công việc. Khi những nhân viên vào và nhanh chóng được yêu cầu đảm trách cá nhân, theo đuổi những con đường nghề nghiệp chuyên môn hóa và được đánh giá theo những tiêu chuẩn khách quan, họ sẽ có ít cơ hội hòa đồng với tổ chức hay cố gắng xây dựng tình cảm với tập thể. Tổ chức đáp ứng lại tiêu chuẩn đạo đức cá nhân này bằng cách xử lý nhân viên chỉ như là một yếu tố của đầu vào khác, chẳng hạn như một cái máy khoan ép, một cái xe nâng hàng hay một cái máy tính để bàn chúng được mua vì cần dùng và cũng bị sa thải vì hư hỏng hoặc trở nên lạc hậu.

Một số công ty Mỹ đã rời bỏ lý thuyết A với những chuyên gia nhân sự của nó, số lượng người thôi việc của nó và lề lối quyết định cá nhân của nó. Đó là những công ty lớn IBM, Procter and Gamble và Hewleet Packard mà cấu trúc đã được phát triển dựa vào những đặc điểm của các công ty Nhật, nên những nhân viên không bị chuyên môn hóa một cách hạn hẹp, tỉ số thôi việc thấp, và những quyết định thì được làm tập thể. Tổ chức như thế được gọi là tổ chức lý thuyết Z. Trái ngược với tổ chức theo lý thuyết A nó không phức tạp lắm, ít thể chế hóa hơn và phân quyền nhiều hơn. Then chốt của những tổ chức theo lý thuyêt Z là dùng người dài hạn. Nhân viên được thu nhận như thể họ sẽ làm vĩnh viễn tại đó. Thay vì thuê mướn và sa thải nhân viên theo chu kỳ kinh doanh, những điều chỉnh đã được thực hiện để ổn định công việc cho nhân viên. Vào những lúc thịnh vượng tổ chức không thuê người ngoài mà tổ chức để cho nhân viên làm thêm giờ. Khi lượng công việc quá tăng tổ chức sẽ hợp đồng với những hãng khác. Vào thời kỳ tiêu thụ khó khăn, thay vì sa thải nhân viên, tổ chức rút bớt giờ làm việc mỗi tuần của mỗi nhân viên, và như vậy không ai phải mất việc.

Khi những nhân viên được thuê dài hạn, quản trị có thể đầu tư tiền vào thời gian để phát triển khả năng của nhân viên và làm những gì nuôi dưỡng lối làm việc tập thể. Những công việc vẫn được chuyên môn hóa nhưng, thay vì những nhân viên ở trong phạm vi hạn hẹp chuyên môn, họ được quay vòng hàng ngang. Làm thế những nhân viên được làm những công việc khác nhau và có thể rõ hơn những bộ phận khác của tổ chức, hơn nữa còn quan hệ rộng rãi với những thành viên ở khắp tổ chức. Những vấn đề phối hợp được giảm đi nhiều. Những nhân viên quan hệ với toàn bộ tổ chức hơn là chỉ thu hẹp trong phạm vi chuyên môn, là liên lạc với những thành viên của những ngành khác một cách dễ dàng. Quản trị mở rộng những cách đánh giá nhân viên của mình, bao gồm khả năng làm việc, công tác. Vì những nhân viên được thuê mướn với tính cách dài hạn, việc từ chức ít xảy ra và những sự thăng chức chậm đi, chẳng hạn như có nhân viên phải nhờ đến mười năm mới được thăng chức lần đầu. Tuy vậy điều đó có hai lợi ích:

(1) Sự đánh giá được thực hiện trong những khoảng thời gian dài sẽ làm giảm sút tính chất cạnh tranh giữa những nhân viên.

(2) Những nhân viên không bị áp lực phải tỏ ra tốt trong thời hạn ngắn để tồn tại. Lý thuyết Z hướng dẫn nhân viên chú trọng công việc tập thể và hợp tác.

Những tổ chức theo lý thuyết Z chủ yếu là hữu cơ, loại bỏ bớt những tầng quản lý không cần thiết, nên đơn giản và ít công thức hóa. Văn hóa của tổ chức theo lý thuyết Z mang đặc tính dài hạn và trung thành với tổ chức và tác động điều hòa đến hành vi của nhân viên bằng hoạt động tập thể. Kết quả là một tổ chức khác xa cấu trúc cơ khí cổ truyền, hiện đang giữ ưu thế ở các nước Tây Âu và Bắc Mỹ.

Những điều kiện nào đã làm cho ngưòi ta ưa chuộng một thiết kế tổ chức này hơn một thiết kế tổ chức khác? Bảng 7-1 tóm tắt những chọn lựa và ghi rõ những điều kiện thuận lợi cho từng loại.

Cấu trúc đơn giản thì hữu hiệu khi có ít nhân viên, khi tổ chức mới thành lập, và khi môi trường đơn giản và biến động. Thường kích thước nhỏ có nghĩa là ít công việc lặp đi lặp lại, nên tiêu chuẩn hóa không hấp dẫn lắm. Kích thước nhỏ cũng làm việc thông tin vừa thuận tiện vừa hiệu nghiệm. Tất cả những tổ chức mới thường ưa sử dụng cấu trúc đơn giản, bởi vì quản lý không có thì giờ xây dựng chi tiết cấu trúc của họ. Sau cùng cấu trúc này hoạt động hiệu quả trong một môi trường đơn giản và biến động. Một môi trường đơn giản thì dễ hiểu với một cá nhân đơn độc, tuy nhiên sự linh hoạt của cấu trúc giúp cho nó đáp ứng nhanh chóng đối với những ngẫu nhiên không tiên đoán được.

Bảng 7-1 Những mô hình tổ chức khác nhau:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Loại thiết kế** | **Đặc điểm** | **Khi nào sử dụng** |
| Đơn giản | Nhanh, linh động tiết kiệm | Kích thước nhỏ: Những năm phát triển thành hình: môi trường đơn giản và biến động |
| Chức năng | Tiết kiệm nhờ chuyên môn hóa | Tổ chức có sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất |
| Phân ngành | Khả năng biết rõ kết quả tối hậu cao | Kích thước lớn, sản phẩm đa dạng hay thị trường đa dạng |
| Ma trận | Tiết kiệm nhờ chuyên môn hóa và khả năng biết rõ của sản phẩm | Những chương trình hay sản phẩm đa dạng tùy thuộc vào kỹ năng, chức năng |
| Lý thuyết Z | Số người, tỷ số nhân viên thôi việc giảm và tỷ số nhân viên tham gia tăng | Ổn định kỹ thuật và môi trường |

Một số cấu trúc được thiết kế để được hoạt động phù hợp với sự chuyên môn hóa và kích thước lớn đó là những cấu trúc chức năng phân nhánh khu vực và hợp khối. Tất cả đều phù hợp chủ yếu với cấu trúc quan liêu.

Lý thuyết Z không thể áp dụng cho tất cả các tổ chức. Một đặc tính chung theo lý thuyết Z là sự ổn định kỹ thuật và môi trường. Những tổ chức này cố gắng một cách có ý thức tránh những thị trường dễ “bay hơi”, biến đổi, hợp đồng lại những công việc bất ổn nhưng cần thiết và tham gia vào những chiến lược có thể giúp cho họ quản trị môi trường. Những điều kiện đó cho phép họ có những ý đồ dài hạn với nhân viên.

Việc xây dựng sơ đồ cơ cấu tổ chức hợp lý được tiến hành theo trình tự các nội dung sau:

a) Trình bày rõ mục đích và mục tiêu trước mắt và lâu dài của xí nghiệp.

- Kết quả mong muốn đạt được trên cơ sở nguồn nhân tài, vật lực có thể huy động được.

- Tại sao tổ chức xí nghiệp, công ty đã được lập ra?

- Quy mô và tính chất hoạt động.

b) Xác định những hoạt động quan trọng cần thiết phải thực hiện để đạt được mục đích, kết quả mong muốn.

- Sản xuất

- Kỹ thuật và công nghệ

- Tiếp thị

- Những hoạt động nghiệp vụ quản trị...

c) xếp loại những hoạt động theo chức năng (sản xuất, phân phối, tài chính) để phân công cho các tập thể đảm nhận.

- Phù hợp năng khiếu, kỹ năng nhân viên

- Đơn giản, phù hợp kích thước của từng bộ phận

- Dễ dàng chấp nhận của những người phụ trách

- Tính đến sự trưởng thành và phát triển tương lai của tổ chức với ít thay đổi cơ cấu tổ chức.

d) Hình thành mô hình tổ chức bộ máy với sự kết hợp những chức năng quan trọng nhất cấu thành được thiết kế chặt chẽ theo các phương án.

- Quyền hạn, trách nhiệm mỗi bộ phận rõ ràng.

- Công việc trôi chảy, liên tục và đồng bộ với nhau.

- Công việc không bị bỏ sót hoặc không chồng chéo.

- Dễ dàng phối hợp và truyền đạt thông tin.

- Dễ kiểm tra, kiểm soát và đánh giá.

- Kích thích tinh thần làm việc.

e) Hoàn tất sơ đồ cơ cấu tổ chức.

- Tổ chức hội nghị chuyên gia và xin ý kiến quần chúng. Cấu trúc lý tưởng và cấu trúc hữu hiệu.

- Hoàn thiện sơ đồ và tổ chức xét duyệt.

f) Triển khai cơ cấu tổ chức đã duyệt.

- Những việc cần làm để nhân viên thích ứng với cơ cấu tổ chức.

- Những vấn đề nhân sự cần đối phó - cách giải quyết và điều chỉnh cho phù hợp.

- Ít gây xáo trộn về năng lực sản xuất, tinh thần làm việc của nhân viên, bảo đảm quyền lợi chung.

**5. Các cấp bậc quản lý chính trong tổ chức và những chức năng cơ bản của chúng.**

a) Các cấp bậc quản lý chính:

Có thể chia tất cả cán bộ, nhân viên quản lý trong tổ chức thành 3 cấp chính sau:

Cấp bậc I: Gồm những người quản lý hàng đầu, phụ trách công tác chỉ đạo đường lối chiến lược, hành chính tổng quát của toàn bộ tổ chức.

Cấp bậc II: Gồm những người quản lý trung gian, đứng đầu các ngành chuyên môn của tổ chức.

Cấp bậc III: Gồm những người quản lý chỉ đạo thực hiện các công việc cụ thể trong các ngành chuyên môn của tổ chức.

Giữa các cấp quản lý có những chỗ trùng hợp cần chú ý những chỗ trùng lặp.

**IV. SỰ PHÂN QUYỀN**

**1. Khái niệm.**

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

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Nó là khía cạnh cơ sở của việc ủy quyền. Trong trường hợp quyền lực không được giao phó, người ta nói đến sự tập quyền. Có thể có sự tập trung quyền lực tuyệt đối vào chỉ một người. Nhưng điều đó lại có ý nghĩa sẽ là không có một nhà quản trị cấp dưới nào và vì vậy sẽ không có cơ cấu tổ chức. Trong mỗi tổ chức đều có một sự phân quyền nào đó. Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những nhà quản trị phải giao phó hết quyền lực của mình, cương vị quản trị của họ sẽ biến đi, vị trí của họ phải bị loại bỏ, và như vậy cũng lại không có cơ cấu tổ chức. Tập quyền và phân quyền là những xu thế; về mặt chất chúng giống như các khái niệm “nóng” và “lạnh”, với mức độ khác nhau trong thực hành.

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

1. Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.

2. Các quyết định được đề ra ở các cấp thấp trong tổ chức càng quan trọng. Ví dụ khoản chi tiêu vốn mà người quản trị doanh nghiệp có thể phê duyệt không cần đến sự xét duyệt của cấp trên càng lớn, thì mức độ phân quyền ngày càng mạnh.

3. Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức. Chẳng hạn, ở các công ty chỉ cho phép các quyết định về sản xuất ở riêng từng xí nghiệp chi nhánh, sẽ có sự phân quyền ít hơn so với các công ty cho phép có các quyết định về nhân sự và tài chính ở các xí nghiệp đó.

4. Một nhà quản trị càng ít phải kiếm tra một quyết định cùng với những người khác. Sự phân quyền càng lớn khi không có bất kỳ sự kiểm tra nào phải thực hiện; và càng nhỏ khi phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi đã được ban ra và càng nhỏ hơn nữa nếu trước khi ra quyết định còn phải tham khảo ý kiến cấp trên. Càng phải xin ý kiến của ít người cấp bậc quản trị của họ càng thấp, thì mức độ phân quyền càng lớn.

Như minh họa ở hình 7.3 (a). Tập quyền được sử dụng để mô tả các xu thế không có sự phân chia quyền lực, như trong việc tập trung hóa thực hiện nhiệm vụ. Đó là một vấn đề thuộc về mặt địa lý: một công việc kinh doanh đặc trưng bởi một sự thực hiện tập trung hóa sẽ được tiến hành ở cùng một nơi hay dưới cùng một mái nhà. Ngoài ra, sự tập quyền thường gắn với các hoạt động cùng loại hay chuyên môn vào một tổ chức nhất định. Nhưng một khi sự tập quyền được nói đến như một khía cạnh của quản lý, nó sẽ liên quan đến việc bãi bỏ hay giao phó quyền ra các quyết định.

Hình 7.3

Mặc dù có liên quan rất chặt chẽ với việc giao phó quyền lực, sự phân quyền, như cho thấy ở hình 7.3 (b), còn chứa đựng nhiều ý nghĩa khác nhau ngoài sự phó thác quyền lực. Nó phản ánh một đường lối về tổ chức và quản trị. Nó đòi hỏi phải có sự chọn lựa thận trọng xem những quyết định nào sẽ được giao cho các cấp dưới trong cơ cấu tổ chức, và những quyết định nào được đề ra từ cấp quản trị cao nhất, thận trọng trong việc ra các chính sách cụ thể để hướng dẫn việc ra quyết định, trong việc lựa chọn và bồi duỡng cán bộ và trong việc chọn lựa các biện pháp kiểm tra thích hợp. Một chính sách quản trị và có thể được coi là một nhân tố cơ bản của một hệ thống quản trị. Trong thực tế, nếu không có nó, nhà quản trị không thể sử dụng khả năng tự quyết của mình để xử lý các trường hợp thường trực và thường xuyên thay đổi mà họ gặp phải.

**2. Ủy quyền.**

***a) Khái niệm:***

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

Việc giao phó quyền hạn có vẻ được thực hiện đơn giản, thế nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng người quản trị bị thất bại là do sự ủy quyền quá dở, chứ không phải vì bất kỳ nguyên nhân nào khác. Đối với những ai đang sắp bước vào bất kỳ loại hình thức tổ chức nào, điều rất bổ ích là phải nghiên cứu khoa học và nghệ thuật ủy quyền.

Mục đích chủ yếu của việc ủy quyền là làm cho việc xây dựng một tổ chức thực hiện được. Chính vì không thể có được một người nào đó trong doanh nghiệp có khả năng làm được tất cả mọi công việc cần để hoàn thành mục tiêu của một nhóm, vì vậy khi một doanh nghiệp phát triển, không thể có việc một người nào đó sẽ giữ toàn bộ quyền ra các quyết định. Như chúng ta biết chỉ có một số nhân viên hạn chế mà một nhà quản trị có thể giám sát có hiệu quả và có thể ra các quyết định cho họ. Một khi vượt quá giới hạn này, quyền lực sẽ phải được giao phó cho cấp dưới, là những người sẽ lại ra các quyết định trong phạm vi lĩnh vực trách nhiệm họ được giao phó.

Quyền hành được giao phó khi cấp trên trao cho cấp dưới quyền được ra quyết định. Rõ ràng là cấp trên không thể giao phó những quyền hạn họ không có, bất kể họ là thành viên ban giám đốc, chủ tịch, phó chủ hay đốc công, cấp trên cũng không thể giao phó toàn bộ quyền hạn của mình bởi vì như vậy thực sự đã trao cương vị của mình cho cấp dưới.

***b) Quá trình ủy quyền:***

Toàn bộ quá trình ủy quyền bao gồm:

1. Xác định các kết quả mong muốn.

2. Giao nhiệm vụ.

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

4. Kiểm tra theo dõi.

Trong thực tế, không thể tách rời các quá trình này, vì việc mong muốn một người hoàn thành nhiệm vụ mà không giao quyền thực hiện chúng là vô nghĩa, cũng như giao quyền mà không biết kết quả cuối cùng là gì thì nó sẽ bị lợi dụng. Ngoài ra, vì không thể giao phó trách nhiệm của mình nên một vị thủ trưởng sẽ chẳng có bất kỳ biện pháp thực thi nào ngoài việc buộc các thuộc cấp phải chịu trách nhiệm hoàn thành các công việc giao phó cho họ.

Việc ủy quyền có thể rất cụ thể hay tổng quát, bằng văn bản hay bằng miệng. Nếu việc giao phó là không rõ ràng, một người quản trị có thể không hiểu hết bản chất nhiệm vụ hay các kết quả mong đợi.

Việc ủy quyền bằng văn bản cụ thể là đặc biệt có ích đối với cả người quản trị được ủy quyền lẫn người ủy quyền. Người ủy quyền sẽ dễ dàng nhận ra những mâu thuẫn và chồng chéo với các cương vị khác và cũng sẽ thuận lợi hơn trong việc chỉ ra những công việc mà một cấp dưới có thể và phải chịu trách nhiệm.

***c) Những nguyên tắc ủy quyền:***

Những nguyên tắc sau đây là những hướng dẫn đối với việc ủy quyền. Khi chúng không được thực hiện chu đáo, việc ủy quyền có thể sẽ kém hiệu quả, công việc tổ chức có thể sẽ thất bại. Các nguyên tắc ấy là:

1. Người được ủy quyền phải là cấp dưới có thể trực tiếp làm những công việc đó.

2. Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người ủy quyền.

3. Quyền lợi, nghĩa vụ của người ủy quyền và người được ủy quyền phải bảo đảm và gắn bó với nhau.

4. Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng.

5. Ủy quyền phải tự giác không được áp đặt.

6. Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc.

7. Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền.

***d) Nghệ thuật ủy quyền.***

Hầu hết những thất bại trong việc ủy quyền không phải là do những ngừơi quản trị không hiểu được bản chất và các nguyên tắc giao quyền mà là do họ không có khả năng hoặc không sẵn sàng áp dụng chúng trong thực tiễn, về phương diện nào đó ủy quyền là một hành động quản trị cơ bản. Tuy nhiên, như đã chỉ rõ ở phần đầu chương này, các công trình nghiên cứu về sự thất bại trong quản lý hầu như đều đi đến kết luận không thay đổi là sự giao quyền thô thiển hay không thích hợp gần như là nguyên nhân hàng đầu. Có một số những gợi ý về mặt nghệ thuật mà nhà quản trị cần lưu ý để cho việc ủy quyền thành công là:

Sự dễ dãi: Một thuộc tính cơ bản của những người quản trị sẽ giao quyền là sự sẵn lòng tạo cho những người khác một dịp để suy nghĩ.

Sự sẵn sàng chia sẻ: Một nhà quản trị muốn ủy quyền một cách có kết quả phải sẵn lòng giao quyền ra quyết định cho cấp dưới.

Chấp nhận thất bại của người khác: Mặc dù không có nhà quản trị có trách nhiệm nào chịu ngồi yên không làm gì và để cho cấp dưới mắc những sai lầm có thể gây nguy hiểm cho công ty hay cho vị trí của cấp dưới trong công ty, song việc thường xuyên kiểm tra cấp dưới nhằm tin chắc rằng họ không phạm phải một sai lầm nào cả sẽ thực sự làm cho việc ủy quyền không thể thực hiện được. Vì bất kỳ ai cũng có thể mắc phải sai lầm, một cấp dưới phải được phép mắc phải sai lầm, và thiệt hại của chúng phải xét đến trong việc đầu tư để phát triển con người.

Khuyên bảo kiên trì, yêu cầu sự chỉ đạo hay thấy rõ các vấn đề, và giải thích chu đáo các mục tiêu và chính sách là một vài trong số những vũ khí mà nhà quản trị muốn ủy quyền có kết quả có thể sử dụng.

Sẵn sàng tin cậy cấp dưới: Liên quan chặt chẽ với tính sẵn sàng cho phép cấp dưới mắc sai lầm là tính sẵn sàng tin cậy vào cấp dưới. Cấp trên không còn cách lựa chọn nào khác ngoài việc tin cậy vào cấp dưới của mình, vì việc ủy quyền chứa đựng một thái độ tin cậy của cả hai bên.

Sự sẵn sàng lập ra và sử dụng sự kiểm tra rộng rãi: Do cấp trên không thể giao phó trách nhiệm thực hiện, cho nên họ không thể giao phó quyền lực trừ phi họ sẵn sàng tìm ra cách thức để tự đảm bảo rằng quyền lực đang đuợc sử dụng vì các mục tiêu và kế hoạch của doanh nghiệp hay bộ phận. Việc thiết lập các hoạt động kiểm tra có kết quả là một trong những nghệ thuật phức tạp nhất. Đương nhiên việc kiểm tra không thể thiêt lập và thực thi được nếu không có mục tiêu, kế hoạch và chính sách được áp dụng làm tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá các hoạt động của cấp dưới.

**TÓM TẮT**

Những người quản lý có thể lựa chọn một số trong những thiết kế cấu trúc. Quan liên và hữu cơ là những lý luận cổ điển. Còn những loại khác có tính thực dụng hơn sẽ được bàn luận trong chương trình.

Cấu trúc đơn giản ít phức tạp, ít công thức hóa, và quyền hành tập trung vào tay người duy nhất. Nó được dùng trong hầu hết những cơ sơ kinh doanh nhỏ vì những ưu điểm như nhanh, linh động, duy trì không tốn kém, và trách nhiệm rõ ràng. Nhưng khi kích thích công ty lớn thì nó kém hiệu quả đi.

Cấu trúc chức năng tập hợp những chuyên môn giống nhau và có liên quan với nhau. Nó thu được lợi ích từ sự chuyên môn hóa và có lẽ là dạng quan liên thông dụng nhất.

Những tổ chức lớn có thể tự tổ chức thành những đơn vị tự quản. Đó là cấu trúc phân nhánh. Những đơn vị được kết hợp thành những nhóm công nghiệp, dưới sự điều động độc nhất của một giám đốc. Đó là cấu trúc phân khu vực. Cấu trúc hợp nhất cũng có những đơn vị tự quản, nhưng những đơn vị này thật ra là những công ty đa dạng và biệt lập.

Cấu trúc ma trận kết hợp sự phân ngành chức năng với sản phẩm để có thể thu được lợi ích của cả hai mặt riêng biệt hóa và phân nhiệm cao. Tổ chức theo lý thuyết Z là một cấu trúc dạng mới chú trọng vào những tài nguyên con người. Nó ít phức tạp, ít công thức hóa, và phân tán nhiều hơn một tổ chức quan liêu tiêu biểu. Tỷ số bỏ việc của nó thấp và sự trung thành của nhân viên rất cao so với những tổ chức kiểu cũ.

Phân chia quyền hạn là một xu thế phân tán quyền ra quyết định. Tập quyền là sự tập trung hóa quyền lực; nó có thể phù hợp cho các doanh nghiệp hoạt động ở một địa phương riêng lẻ và cho cả các hoạt động tập trung hóa theo bộ phận. Quá trình ủy quyền bao gồm việc xác định các kết quả cần đạt được, giao nhiệm vụ, giao quyền hạn, làm cho mọi người phải chịu trách nhiệm về kết quả công việc.

Những nguyên tắc ủy quyền là: ủy quyền theo các kết quả mong muốn, xác định chức năng hệ thống bậc thang cấp hoặc quyền hành, tính nhất quán trong mệnh lệnh, tính tuyệt đối về trách nhiệm, và tính tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm.

Việc ủy quyền, như một nghệ thuật, chịu ảnh hưởng của các quan điểm riêng từng người. Một vài chỉ dẫn có thể giúp cho việc vượt qua sự ủy quyền kém cỏi. Phân quyền chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác mà một người quản lý cần nhận ra khi xác định mức độ ủy quyền. Quyền lực có thể được tái tập trung hóa, đó chính là quá trình tập hóa quyền lực mà trước đó đã được phân tán. Để giảm bớt những mâu thuẫn, việc uy quyền phải thật rõ ràng.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Tại sao cấu trúc đơn giản không còn thích hợp với những tổ chức lớn?

2. Những ưu điểm và nhược điểm của cấu trúc chức năng là gì?

3. Những ưu điểm và nhược điểm của cấu trúc ma trận là gì?

4. Tại sao nguyên tắc thống nhất chỉ huy lại quan trọng khi xây dựng cơ cấu tổ chức? Trong thực tế tại sao đây lại là nguyên tắc khó thực hiện?

5. Muốn xóa bỏ các tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức của một doanh nghiệp phải giải quyết những vấn đề gì?

6. Vì sao sự ủy quyền kém cỏi thường được coi là nguyên nhân quan trọng dẫn đến thất bại trong quản trị?

7. Nếu anh (hoặc chị) là nhà quản trị, anh (hoặc chị) có thực hiện việc ủy quyền không? Vì sao? Anh (hoặc chị) sẽ làm gì để đảm bảo không phân quyền quá đáng?

### Chương 8. ĐIỀU KHIỂN

**I. KHÁI NIỆM VÀ CÁC YÊU CẦU.**

Điều khiển là một trong các chức năng chung của quản trị liên quan tới các hoạt động hướng dẫn, đào tạo, đôn đốc, động viên và thúc đẩy những thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao để đạt được mục tiêu đã được đề ra của tổ chức đó.

Đây là chức năng đòi hỏi nhà quản trị không chỉ thực hiện tốt nguyên tắc thống nhất chỉ huy, chế độ thủ trưởng mà nhà quản trị còn phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Có sự tỉnh táo, nhạy bén và hiểu biết thấu đáo về tâm lý, giao tế nhân sự...

- Có những kỹ thuật chuẩn mạch tốt để xác định nguyên nhân của những vấn đề khó khăn về mặt nhân sự.

- Có những phương pháp hữu hiệu để bồi dưỡng đào tạo nhân viên.

- Có sự hiểu biết đầy đủ về nghệ thuật cải biên con người.

- Xác định chính xác phương pháp lãnh đạo và phối hợp các phương pháp đó phù hợp với điều kiện bên trong và bên ngoài của tổ chức...

Nguồn lực quan trọng nhất đối với mọi tổ chức là nhân lực tức là những con người sẽ cung cấp cho tổ chức tài năng sự sáng tạo và nhiệt tình của họ. Vì vậy, việc tuyển dụng và đào tạo những con người sẽ đóng góp tốt nhất vào sự hoàn thành mục tiêu của tổ chức và là những nhiệm vụ cực kỳ quan trọng của các nhà quản trị.

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên trong các tổ chức, cụ thể là trong các công ty, xí nghiệp, những hình thức động viên nhân viên, phong cách lãnh đạo của các nhà quản trị trong một doanh nghiệp và thông tin quản trị, vấn đề giải quyết xung đột trong tập thể...

**II. TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN**

**1. Tuyển dụng**.

Tuyển dụng nhân viên có nghĩa là tìm một con người phù hợp để giao phó một chức vụ đang trống. Chức vụ đó có thể là kế toán trưởng, thủ kho, hay nhân viên. Thông thường, trong các cơ quan hay xí nghiệp, việc này được thực hiện bằng cách tuyển dụng bên ngoài hoặc điều động một con người có sẵn bên trong đang làm ở một chức vụ khác sang khi có chức vụ trống. Cách làm này có ưu điểm là đơn giản và nhanh chóng, nhưng thường ít hiệu quả, vì do sự tuyển dụng quá nhanh nên thường phải điều chỉnh, bố trí lại nhân viên nhiều lần. Người ta có thể áp dụng việc tuyển dụng này theo một qui trình tuyển dụng khoa học hơn và hứa hẹn nhiều hiệu quả hơn.

Khi tuyển dụng cần giải quyết các vấn đề:

***a) Nhu cầu nhăn lực và nguồn cung cấp:***

Cổ 3 tiêu chuẩn xác định nhu cầu nhân lực:

- Dự báo những tác đọng cua môi trường.

- Mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức.

- Sự biến động ở trong lực lượng lao động của tổ chức như thôi việc, về hưu).

Nguồn lao động để bổ sung vào công ty nên lấy từ bên ngoài doanh nghiệp hay bên trong?

Bên trong bằng cách đề bạt thuyên chuyển.

Bên ngoài bằng cách tuyển dụng, về mặt khoa học, cách sử dụng nào cũng có ưu và nhược điểm của nó.

Tuyển dụng đưa nhân tố mới vào công ty đem lại sinh khí mới cho công ty (ngay cả ở cấp thấp).

Bên trong không cần thời gian huấn luyện, đào tạo. Và đặc biệt là chính sách, sử dụng ưu tiên người bên trong sẽ kích thích người lao động ở trong xí nghiệp.

Tùy theo mối quan hệ địa điểm doanh nghiệp với nguồn nhân lực, các nhà kinh doanh trong lĩnh vực công nghiệp có xu huớng đặt các doanh nghiệp mới ở những nơi thành phố nhỏ (dân số khoảng 100 - 200 ngàn) vì có điều kiện tuyển dụng được những người lao động cần mẫn, dễ quản trị hơn ở thành phố lớn. Các nhà đầu tư nước ngoài thì ngược lại, lại đầu tư tại thành phố lớn.

***b) Xác định yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn của người lao động.***

Tùy việc mà bố trí người. Vì vậy, việc xác định yêu cầu công việc là bản mô tả công việc. Và phải gắn công việc với con người. Có 2 cách:

- Xuất phát từ con người - tìm công việc (1).

- Xuất phát từ công việc - tìm người lao động phù hợp (2).

Trong điều kiện bình thường của hoạt động kinh doanh cách (1) là không khoa học, không hợp lý, không đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Muốn hoạt động có hiệu quả, phải làm theo cách (2); trên cơ sở yêu cầu công việc mà tìm người lao động phù hợp.

Công việc —> Yêu cầu của công việc —> Tiêu chuẩn của người lao động. Mặc khác yêu cầu công việc là những điều mà tổ chức đòi hỏi người lao động phải hoàn thành về chất lượng và số lượng.

***c) Mô tả công việc:***

Xác định công việc đang cần người. Công việc ở đây được hiểu là sự giao phó những hoạt động phải làm, chịu trách nhiệm về hoạt động đó và những hoạt động này mang tính chất, đặc điểm khác với công việc khác trong doanh nghiệp.

Mặc dù từ công việc hay được nói đến nhưng nội dung công việc phải làm những gì thì ít được nói đến, hiển nhiên phải hiểu. Tuy vậy, người ta rất mơ hồ về nội dung của công việc. Do đó để có thể có bảng mô tả công việc, nhà quản trị phải làm bảng phân tích công việc. Đó là việc nghiên cứu thực tế các hoạt động mà một chức vụ đang làm, phải làm. Thu thập những thông tin liên quan đến chức danh đó, kết quả của phân tích công việc là bảng mô tả công việc, nó gồm những nội dung sau:

+ Chức năng của công việc kể cả các chức danh. Thí dụ: giao liên, tạp vụ.

+ Số lượng lao động cần thiết từng công việc và vị trí của công việc đó trong doanh nghiệp.

+ Tên và chức danh của cấp chỉ huy trực tiếp.

+ Công cụ và trang bị cần thiết để làm việc.

+ Hệ thống thu nhận và chuyển giao thông tin khi làm việc. Nhận việc của ai? Báo cáo cho ai?

+ Mức lương và thời lượng làm việc.

Các nội dung trên là những nội dung chung cho tất cả các chức danh.

+ Các nội dung phải thực hiện thường xuyên và không thường xuyên.

+ Các yêu cầu phải có về trình độ giáo dục và kinh nghiệm.

+ Các yêu cầu phải có tác phong và thái độ.

+ Hệ thống thăng cấp và thuyên chuyển đối với công việc.

Các thông tin khác và các ghi chú về chức danh.

***d) Xác định tiêu chuẩn của người lao dộng:***

Chuyển hóa những yêu cầu và nội dung công việc thành các đặc trưng của cá nhân (còn được gọi là các yếu tố tiên đoán). Xét về mặt lý luận giữa yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn người lao động phải có một quan hệ nhân quả. Các tiêu chuẩn đối với người lao động có thể tập trung vào các lĩnh vực:

+ Tiêu chuẩn về thể chất: dáng mạo, cách ăn nói.

+ Tiêu chuẩn về tính năng: sự thông minh, nhanh nhẹn.

+ Tiêu chuẩn về kỹ năng: phải biết nghiệp vụ.

Hiện nay, trong vấn đề quản trị nhiều công việc rất khó mô tả, khó có yếu tố tiên đoán, nhất là đối với công việc của cấp cao. Mặc dù vậy, việc phân tích công việc, xác định tiêu chuẩn để chọn lựa vẫn là cần thiết.

**2. Thủ tục chọn lựa.**

Là một loạt các hoạt động nhằm xác định ứng viên nào hội đủ các yêu cầu mà công việc đòi hỏi. Trong thực tế, thủ tục chọn lựa được xem như một hệ thống các rào cản trên con đường tới đích là công việc. Người nào vượt qua được các rào cản đó thì sẽ được chọn. Có các vấn đề quan trọng khi nói đến thủ tục chọn lựa là:

- Các rào cản nên được bố trí như thế nào?

- Ai sẽ là ngưòi chịu trách nhiệm kiểm tra các ứng viên?

- Thế nào là một hệ thống chọn lựa tốt?

1. Hệ thống rào cản: Đơn xin việc (viết tay) lý lịch, phỏng vấn, cuối cùng là trắc nghiệm về tri thức, khám sức khỏe. Số lượng rào cản đi sâu bao nhiêu, tùy thuộc vào nhà quản trị. Tuy nhiên, nó vẫn phụ thuộc vào thời cơ kinh tế. Thời cơ kinh tế tốt đẹp, ít nạn thất nghiệp, ít người xin việc, hệ thống chọn lựa sẽ được xác lập trên cơ sở dễ dàng; ngược lại kinh tế suy thoái, hệ thống rào cản nhiều để chọn người với tiêu chuẩn cao hơn.

Ngoài ra còn có yếu tố thói quen, tập quán mà nó hạn chế nhà quản trị trong việc xây dựng hệ thống, việc khám sức khỏe là khâu cuôi cùng và cần có sự giới hạn của luật pháp.

2. Người chịu trách nhiệm: thông thường là bộ phận phụ trách về tổ chức nhân sự, cần lưu ý đến mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến (sử dụng con người) với bộ phận tham mưu (có trách nhiệm tuyển chọn). Chính sự tham gia của bộ phận trực tuyến về mô tả công việc, nhu cầu công việc giúp cho bộ phận tuyển dụng. Tập quán kinh doanh hiện nay vẫn dành tiếng nói cuối cùng cho bộ phận sử dụng.

3. Một thủ tục tuyển lựa tốt: Là thủ tục giúp phát triển được một ứng viên với số điểm cao nhất và vốn ít chi phí nhất. Thủ tục ấy không gây sự bất mãn trong tâm lý người được tuyển dụng.

4. Trắc nghiệm thực hiện mô phỏng:

Những trắc nghiệm này có ưu điểm hơn trắc nghiệm viết ở chỗ dựa vào những dữ kiện phân tích công việc, và gồm có những hành vi làm việc thực sự. Hai trắc nghiệm thông dụng là lấy y mẫu công việc và Trung tâm đánh giá. Trắc nghiệm thứ nhất là một cố gắng mô phỏng một công việc thật sự với kích thước nhỏ, để định khả năng của người xin việc. Kết quả của lối trắc nghiệm là rất đáng chú ý. Cách sau đòi hỏi người xin phải làm việc trong trung tâm từ hai đến bốn ngày với những công việc mô phỏng dưới sự giám sát và đánh giá của những người có chức năng.

5. Phỏng vấn:

Tuy rằng đây là một lối tuyển mộ rất phổ biến nhưng lại có rất nhiều căn cứ về sự thiếu hiệu quả của nó. Khi mà người ta chưa có những công thức chắc chắn nào để làm cho việc phỏng vấn hiệu quả hơn, ta cũng có vài cách làm tăng kết quả của nó: (1) xếp đặt một hệ thống những câu hỏi nhất định, (2) nắm vững những tin tức chi tiết về công việc đang phỏng vấn, (3) giảm thiểu hết sức sự định kiến về những gì ta đã biết về người mà ta đang được phỏng vấn, (4) những người làm công việc phỏng vân phải theo những tiêu chuẩn đánh giá, (5) ghi lại những gì phỏng vấn, (6) tránh những cuộc phỏng vấn ngắn vì thường mang lại những quyết định vội vàng.

6. Điều tra về quá trình đào tạo:

Công việc này rất hữu ích với những sự kiện ghi trong đơn xin việc, vì chúng hay bóp méo bởi những người xin việc. Điều tra về những điều đó thường rất khó thực hiện.

**3. Đào tạo huấn luyện nhân viên.**

Khâu này dùng để hướng dẫn nhân viên mới được thu nhận nhằm làm cho họ quen với công việc, đơn vị hay tổ chức nói chung, hiểu rõ hơn trách nhiệm và nhiệm vụ mới, điều chỉnh lại những hiểu biết và mong đợi không thực tế, để cho họ biết mục tiêu lịch sử, triết lý, thể thức điều lệ của tổ chức. Một cuộc hướng dẫn mới ở giai đoạn này sẽ giúp cho nhân viên mới hội nhập một cách dễ dàng, giúp họ cảm thấy thoải mái và thích ứng với tổ chức.

Tổ chức tài nguyên nhân lực là một hoạt động biến động. Quản trị phải luôn luôn đối phó với những yêu cầu của công việc, và định thời gian nào thì huấn luyện những người cấp dưới. Có ba kỹ năng để huấn luyện là:

a) Kỹ thuật: Đây là loại thông dụng nhất để nâng cao và cải thiện tay nghề của nhân viên. Những công việc thay đổi vì những kỹ thuật mới và những phưong pháp được cải tiến.

b) Quan hệ đối xử: Một phần kết quả thực hiện bắt nguồn từ khả năng đối xử của một nhân viên với những đồng sự và với các nhà quản trị.

c) Giải quyết vấn đề: Nhiều nhân viên giải quyết những vấn đề ngay trông công việc, thường là những công việc không thông lệ. Nhưng cũng có người khả năng đó bị suy giảm, và phải được huấn luyện.

Những phương pháp huấn luyện có thể được thực hiện là:

Huấn luyện tại chỗ là thông dụng nhât vì nó vừa đơn giản vừa rẻ tiền. Tuy nhiên cách huấn luyện này có thể làm xáo trộn nơi làm và có thể không thích hợp cho những công việc phức tạp. Học dưới sự chỉ dẫn của một người thành tạo, hay tập sự hoặc kềm cặp là những cách huấn luyện tại chỗ làm việc hoặc huấn luyện ngoài chỗ làm như diễn giảng, chiếu phim, những bài tập mô phỏng, huấn luyện hành lang...

**4. Phát triển nghề nghiệp.**

Một cách bao quát và có hệ thống về quản trị những biến đổi của công việc và của chính nhân viên là sử dụng việc phát triển nghề nghiệp chủ yếu với sự huấn luyện. Sự phát triển nghề nghệp chủ yếu là sự chuẩn bị của quản trị đối với những biến động sẽ tới, bằng cách làm cho khả năng và nguyện vọng của tác nhân phù hợp với nhu cầu của tổ chức.

Một chương trình phát triển nghề nghiệp có thể mang lại những hiệu quả như sau:

- Bảo đảm những tài nguyên cần thiết sẵn có.

- Cải thiện khả năng của tổ chức trong việc thu hút và giữ lại những nhân viên có khả năng.

- Bảo đảm thành viên những nhóm đuợc huấn luyện có đủ điều kiện phát triển.

- Giảm bớt những sự va chạm của nhân viên.

Có một số phương pháp quản lý có thể dùng làm cho những nhu cầu nghề nghiệp mà được giao phó những nhiệm vụ có tính thách đố và thành công trong những công việc đó, thì người đó sẽ dễ dàng thành công trong những năm sau đó.

Thông báo cần người vào chỗ trống, ghi rõ nhũng yêu cầu để cho mọi nhân viên được biết.

Cố vấn nghề nghiệp: Một trong những bộ phận hợp lý nhất để phát triển nghề nghiệp là cố vấn nghề nghiệp, mà những người quản lý phải phụ trách những vấn đề sau đây với nhân viên:

- Những mục tiêu nguyện vọng, và trông đợi của nhân viên trong một thời gian nhất định.

- Quản trị đánh giá những cơ hội sẵn có và mức độ thực tế của những nguyện vọng của nhân viên.

- Nhận ra những gì mà nhân viên phải làm nhằm tự cải thiện hơn nữa để đáp ứng cơ hội đó.

- Nhận ra những bước kế tiếp thực tế dưới dạng những kế hoạch nhằm hoạt động phát triển mới hay những giao phó công việc mới để chuẩn bị cho nhân viên phát triển nghề nghiệp hơn nữa.

**III. ĐỘNG VIÊN TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.**

Như chúng ta đã biết, nhà quản trị có trách nhiệm đưa tổ chức mà họ phụ trách hoàn thành mục tiêu của tổ chức đó. Họ thực hiện nhiệm vụ đó thông qua nỗ lực làm việc của nhân viên mà họ phụ trách. Vì vậy mọi nhà quản trị đều phải biết cách động viên và lãnh đạo nhân viên. Có thể nói rằng, thành công của nhà quản trị tùy thuộc chủ yếu vào năng lực lãnh đạo nhân viên dưới quyền họ. Một cách vắn tắt, năng lực lãnh đạo tức là năng lực động viên, tác động, điều khiển, và thông đạt với nhân viên dưới quyền.

Chúng ta sẽ đề cập trước hết vấn đề động viên tinh thần làm việc của con người, sau đó sẽ nghiên cứu các cách thức lãnh đạo nhân viên mà các nhà quản trị có thể áp dụng, nhằm huy động được tối đa năng lực và nhiệt tình làm việc của mọi ngươi trong tổ chức.

Về lý luận cũng như về thực tế, các nhà quản trị làm việc với con người, và thông qua nỗ lực của con người để đạt mục tiêu. Đây là một công việc khó khăn vì con người thường phức tạp và không phải lúc nào cũng ứng xử một cách hợp lý. Đặc biệt rất khó để hiểu một cách chính xác tại sao con người hăng hái làm việc. Các lý thuyết quản trị dành nhiều công sức để giải thích các động cơ bên trong đã thúc đẩy con người làm việc, và tùy theo sự giải thích các động cơ đó mà lý thuyết quản trị đã có những ý kiến khác nhau về những biện pháp mà nhà quản trị nên áp dụng để nhằm đạt được sự đóng góp tối đa của con người vào sự nghiệp chung.

**1. Lý thuyết cổ điển** về sự động viên được Taylor và các tác giả trong trường phái lý thuyết quản trị một cách khoa học nêu lên vào đầu thế kỷ này. Taylor cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị làm là phải bảo đảm công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi lặp lại một cách nhàm chán nhưng với hiệu quả cao nhất. Để đảm bảo điều đó, nhà quản trị phải tìm ra cách làm tốt nhất để dạy cho công việc, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc.

Quan điểm này được xây dựng trên nhận thức là bản chất chủ yếu của người lao động trong xí nghiệp là lười biếng, và các nhà quản trị hiểu biết về công việc hơn công nhân; người lao động chỉ có thể được động viên bằng các phần thưởng kinh tế, và bản thân họ cũng không có gì để đóng góp cho xí nghiệp ngoài sức lao động của mình. Thực tiễn quản trị tại nhiều xí nghiệp cho thấy quan điểm không phải là không đúng, và sự kích thích bằng tiền bạc thường cũng đưa lại sự làm việc tích cực.

**2. Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người.**

Tuy nhiên, quan điểm cổ điển về sự động viên đã được chứng minh là không phải lúc nào cũng chính xác. Lý thuyết về quan hệ con người đã cho thấy rằng quan hệ xã hội trong lúc làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kềm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân. Lý thuyết này cũng co thấy rằng con người cũng kém sự hăng hái khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng các nhà quản trị có thể động viên con người bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ, và tạo điều kiện cho người lao động cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung. Những biện pháp mà nhà quản trị có thể động viên người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là cho người lao động nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong xí nghiệp, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của xí nghiệp.

**3. Các lý thuyết hiện đại về sự động viên.**

Cũng giống như trường hợp của lý thuyết cổ điển, lý thuyết tâm lý xã hội trình bày khá chính xác nhu cầu xã hội về tâm lý của con người; trên cơ sở đó, đã đề ra những biện pháp hữu hiệu để động viên người lao động. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh đến nhu cầu tâm lý xã hội và bỏ quên các nhu cầu vật chất cũng không hoàn toàn đúng đắn. Để có thể lãnh đạo và động viên con người, nhà quản trị phải hiểu biết đầy đủ các động cơ làm việc của con người, và có những biện pháp động viên hữu hiệu. Hiện nay, ngươi ta nói nhiều đến ba lý thuyết về động cơ và sự động viên của ba tác giả là Maslow, Mc. Gregor và Herzberg.

***a) Lý thuyết của Maslow:***

Lý thuyết nổi tiếng nhất hiện nay về động cơ làm việc của con người là lý thuyết của Abraham Maslow được gọi là lý thuyết về hệ thống nhu cầu của con người. Theo Maslow trong mỗi con người, đều có 5 loại nhu cầu: nhu cầu sinh lý (ví dụ về ăn, uống, nhà ở), nhu cầu an toàn (tức là nhu cầu yên ổn, không bị tai họa), nhu cầu liên kết hoặc được chấp nhận (là nhu cầu được mọi người khác chấp nhận họ là thành viên trong tổ chức), nhu cầu thứ tư là nhu cầu tự chủ, tự trọng; và nhu cầu thứ năm là nhu cầu tự thể hiện, hay hoàn thiện bản thân. Từ sự phân tích về các nhu cầu này của con người, Maslow cho rằng nếu muốn động viên con người làm việc, nhà quản trị phải hiểu rõ nhu cầu đang cần thỏa mãn của con người và tạo điều kiện cho họ thỏa mãn nhu cầu đó. Những nhu cầu cơ bản của con người được nêu ở hình 8.1.

+ Những nhu cầu sinh lý: Đây là những nhu cầu cơ bản để duy trì bản thân cuộc sống của con người như là thức ăn,

+ Những nhu cầu về an ninh hoặc an toàn: Đây là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, tài sản, thức ăn hoặc nhà ở.

+ Những nhu cầu về liên kết và chấp nhận: Do con người là các thành viên xã hội cho nên họ cần nằm trong xã hội đó và được những người khác chấp nhận.

+ Những nhu cầu về tôn trọng: Theo Maslow một khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu của họ được chấp nhận là thành viên trong xã hội có xu thế tự trọng và muốn được ngưòi khác tôn trọng. Nhu cầu này dẫn tới những sự thỏa mãn như quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

+ Nhu cầu tự thân vận động: Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới - tức là làm cho tiềm năng của một con người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó.

***b) Lý thuyết về bản chất con người của Mc. Gregor:***

Giáo sư Douglas Mc. Gregor đưa ra lý thuyết hai bản chất khác nhau của con người để làm cơ sở cho sự động viên. Bản chất thứ nhất, được Mc. Gregor gọi là bản chất X và bản chất thứ hai, được gọi là bản chất Y. Người có bản chất X là người không thích làm việc, làm biếng trong công việc, không muốn nhận trách nhiệm, và chỉ làm việc khi bị người khác bắt buộc. Trái lại, người có bản chất Y là người ham thích làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm, và có khả năng sáng tạo trong công việc.

Mc. Gregor cho rằng phải tùy theo bản chất X hay Y của người lao động để áp dụng các biện pháp động viên. Đối với ngươi có bản chất X, nhà quản trị nên nhấn mạnh đến các yếu tố kích thích bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể, thường xuyên đôn đốc và kiểm tra. Ngược lại, đối với người có bản chất Y, nhà quản trị nên dành nhiều quyết định trong công việc; tôn trọng sáng kiến của họ, và tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là kiểm tra, đôn đốc.

Lý thuyết của Mc. Gregor đã bị một giáo sư quản trị học gốc Nhật là William Ouchi phản bác bằng kinh nghiệm quản trị của người Nhật. Trong tác phẩm nhan đề là lý thuyết Z, Ouchi cho rằng trong thực tế, không có người lao động nào hoàn toàn thuộc về bản chất X hay Y một cách tự nhiên. Điều mà Mc. Gregor gọi là bản chất của con người, thì chỉ có thể gọi là thái độ lao động con người, và thái độ lao động đó tùy thuộc vào cách thức họ được đối xử trong thực tế. Qua kinh nghiệm quản trị của người Nhật, mọi người lao động đều có thể lao động một cách hăng hái, nhiệt tình, nếu họ được tham gia vào các quyết định trong xí nghiệp, và được xí nghiệp quan tâm đến các nhu cầu của họ.

***c) Lý thuyết động viên của Herzberg:***

Khác với lý thuyết của Maslow và Mc. Gregor đuợc xây dựng trên cơ sở lý thuyết tâm lý học, lý thuyết của Herzberg được xây dựng trên cơ sở ý kiến thực tế của người lao động. Bằng cách hỏi công nhân những biện pháp nào trong các biện pháp để làm việc nhiều hơn, và những biện pháp cảm thấy hưng phấn để làm việc nhiều hơn, và những biện pháp nào không có tạo sự thúc đẩy đối với họ, Herzberg đã căn cứ vào các ý kiến trả lời để chia các biện pháp quản trị thành hai loại. Loại thứ nhất, Herzberg gọi là các yếu tố bình thường và loại thứ hai, Herzberg gọi là các yếu tố động viên. Các yếu tố bình thường là những biện pháp của nhà quản trị không đem lại sự hăng hái hơn trong khi làm việc; nhưng nếu không có, thì người lao động sẽ bất mãn và làm việc kém hăng hái. Các yếu tố đó là chính sách của xí nghiệp, sự giám sát, quan hệ với cấp trên, điều kiện làm việc, lương bổng, quyền lợi xí nghiệp v.v... Còn các yếu tố động viên là những biện pháp quản trị có tác dụng thúc đẩy người lao động làm việc hăng hái hơn, nhưng nếu không có, thì họ vẫn làm việc bình thường. Các yếu tố đó là sự thừa nhận và trân trọng sự đóng góp của nhân viên, giao phó trách nhiệm cho họ, tạo điều kiện cho họ phát triển, và cho họ được làm những công việc thích thứ hoặc có ý nghĩa.

Từ sự phân tích đó, Herzberg lưu ý các nhà quản trị hai mức độ khác nhau của thái độ lao động mà nhân viên có thể có. Mức độ thứ nhất là làm việc một cách bình thường, và nêu những biện pháp được gọi là yếu tố bình thương không được thỏa mãn, nhân viên sẽ bất mãn và làm việc kém hăng hái. Mức độ thứ hai, là làm việc một cách hăng hái khi được động viên bằng những biện pháp gọi là yếu tố động viên mà nếu không có, họ sẽ làm việc một cách bình thường. Ý nghĩa của lý thuyết này là lưu ý các nhà quản trị đừng lẫn lộn giữa những biện pháp không có giá trị động viên và những biện pháp thực sự có tác dụng động viên con người trong lao động.

**IV. LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO.**

Làm thế nào để lãnh đạo được nhân viên dưới quyền, tức là tạo được một quan hệ thông suốt giữa nhà quản trị với nhân viên, để nhân viên sẵn sàng làm việc theo yêu cầu của nhà quản trị?

Để trả lời câu hỏi này, trước hết, người ta cho rằng nhà quản trị phải có những đặc điểm nhất định nào đó ví dụ biết tin tưởng vào cấp dưới, có tư duy chiến lược, quyết đoán, biết cảm thông với người khác v.v... Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy quan điểm này không hoàn toàn chính xác, vì không phải là nhà quản trị nào cũng có những đặc điểm đó.

Nhiều cuộc nghiên cứu cho ta thấy rằng nhà quản trị phải có sự hiểu biết về lãnh đạo và các phong cách lãnh đạo chủ yếu để có thể áp dụng chúng một cách hữu hiệu nhất trong công việc của mình.

**1. Lãnh đạo và người lãnh dạo.**

Theo tiến sĩ Yves Enregle thì lãnh đạo là làm cho người khác làm việc và hiểu biết công việc để giao cho người khác làm.

Người lãnh đạo dù được quan sát dưới góc độ nào thì trước hết vẫn phải là một thành viên của tổ chức. Vì thế, họ có đủ đặc điểm của một cá nhân, và rồi cá nhân đó sinh hoạt và chịu tác động của đoàn nhóm, tất nhiên là cá nhân đặc biệt này chắc chắn phải có “cái gì đó” để được đặt ở một cương vị lãnh đạo.

Và để trở thành một người lãnh đạo hữu hiệu thì phải:

- Có mặt mọi nơi, nắm bắt mọi việc, lắng nghe mọi người, nhưng không làm việc của người khác.

- Cá tính rõ nét nhất là lạc quan, bền bỉ để luôn hướng về mục đích của tổ chức, và có những phẩm chất đặc biệt là:

+ Điềm tĩnh để làm chủ tình huống.

+ Trung thực với các cộng sự.

+ Cởi mở song cương quyết.

+ Giản dị để các tín hiệu không bị hiểu lệch lạc.

+ Nhiệt tình.

Hai điểm chung sau của mẫu người lãnh đạo hữu hiệu.

- Hướng về những giá trị.

- Biết người và dùng người đúng chỗ.

Về tâm lý lãnh đạo: Vượt lên trên hết tâm lý cá nhân, tâm lý của đoàn nhóm, người lãnh đạo có một tâm lý đặc thù thể hiện dưới dạng uy tín.

- Uy tín lãnh đạo là khả năng ảnh hưởng đến người khác, cảm hóa người khác, làm cho người khác tin tưởng, tuân phục một cách tự nguyện.

- Nguồn gốc của uy tín lãnh đạo:

+ Uy tín do quyền lực.

+ Uy tín do phẩm chất cá nhân lãnh đạo.

- Uy tín thực sự: Được hình thành, củng cố và phát huy tác dụng theo thời gian, trên cơ sở hoạt động và thành tích mà nhà quản trị và ê kíp đạt được. Uy tín thực sự đươc tạo lập lâu dài nhưng mất đi thì rất nhanh. Đó là sức ép khắc nghiệt mà nhà quản trị phải “sống” với nó suốt đời mình.

- Uy tín giả:

+ Do sự sợ hãi của cấp dưới.

+ Do khoảng cách quản trị.

+ Do công nhận.

+ Do tốt bụng.

+ Do mua chuộc.

Đặc điểm của uy tín giả là dễ tạo lập, tất nhiên cũng dễ mất đi, không “nền tảng” mà uy tín giả xây dựng trên đó không còn.

**2. Phong cách lãnh dạo.**

Hai chức năng cơ bản của nhà quản trị đối với nhân viên là:

Hình 8.2

- Hướng dẫn: Giao việc và rồi khuyến khích để nhân viên hoàn thành công việc.

- Lắng nghe: Hiểu những khó khăn của cấp dưới, kịp nhận ra vấn đề.

Cách ứng xử của người lãnh đạo trong khi thực hiện chức năng lãnh đạo của mình được hiểu là phong cách lãnh đạo.

\* Các mô hình phong cách lãnh đạo:

Phong cách lãnh đạo là cách thức theo đó người lãnh đạo cư xử đối với những người dưới quyền và phạm vi các vấn đề mà họ được phép ra các quyết định.

Nếu khái quát lại, trên thực tế thường có phong cách lãnh đạo phổ biến sau đây:

1. Phong cách độc đoán (hoặc độc tài): Là phong cách trong đó nhà quản trị sẽ trực tiếp ra các quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của người dưới quyền.

2. Phong cách dân chủ: Là phong cách trong đó nhà quản trị ra quyết định sau khi bàn bạc, trao đổi và tham khảo ý kiến của cấp dưới.

3. Phong cách tự do: Là phong cách, trong đó nhà quản trị cho phép người dưới quyền ra quyết định riêng của mình và họ ít tham gia vào việc ra các quyết định của tổ chức.

Mỗi phong cách lãnh đạo trên đều có những ưu nhược điểm của nó. Điều đó đòi hỏi các nhà quản trị cần dựa vào các yếu tố cụ thể khác nhau như: đặc điểm phát triển của tập thể; đặc điểm tâm lý cá nhân của nhà quản trị, tình hình cụ thể... để lựa chọn phong cách lãnh đạo cho phù hợp. Mặt khác, nhà quản trị phải biết thay đổi phong cách lãnh đạo, khi nó không còn phù hợp với sự phát triển của tổ chức.

**V. THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ.**

Bất cứ hành động nào mà nhà quản trị làm đều có liên quan tới thông tin. Bạn không thể quyết định mà không có thông tin. Một khi quyết định đã làm ra lại cần phải có thông tin, nếu không thì chẳng ai biết có quyết định. Một ý kiến hay nhất, một kế hoạch đẹp nhất cũng không thể thành hình mà không có thông tin. Vì vậy những nhà quản trị cần phải có thông tin hiệu quả, nếu không ta sẽ liên tiếp gặp những khó khăn.

**1. Khái niệm thông tin.**

Thông tin liên quan đến việc chuyển giao và hiểu được ý nghĩa. Nếu không có thông tin hay ý kiến nào chuyển đi, thì thông tin chưa xảy ra. Một thông tin thành công khi nào ý nghĩa được chuyển đi và phải được hiểu. Chẳng hạn nếu tôi nhận được một cái thư bằng tiếng Anh mà tôi không biết tiếng Anh thì chưa thể gọi là một thông tin cho tới khi tôi được đọc bản dịch của bức thư đó. Ta được một thông tin hoàn toàn khi ta nắm đuợc đúng nghĩa của ý người gửi.

Ta hãy bắt đầu việc nghiên cứu về thông tin bằng cách nhìn vào thông tin giữa các cá nhân. Tất cả những thông tin giữa hai người đều có một diễn trình.

Trước hêt cần phải có một thông điệp đi từ nguồn người gửi sang nguồn người nhận. Thông điệp sẽ chuyển sang dạng mã hóa và được chuyển qua một trung gian gọi là mạch để tới người nhận, rồi đuợc dịch sang những ký hiệu hiểu được, gọi là giải mã.

Diễn trình này gồm có 7 phần: (1) Nguồn thông tin, (2) Thông điệp, (3) Mã hóa, (4) Mạch chuyển, (5) Giải mã, (6) Người nhận, (7) Thông tin phản hồi về tình trạng thực hiện. Mỗi phần đều có thể gây nhiễu cho mục tiêu thông tin.

Nguồn thông tin được bắt đầu bởi một thông điệp bằng cách mã hóa một tư tưởng.

Mạch thông tin là trung gian để chuyển thông điệp. Nò là lời nói, cử chỉ, chữ việt v.v... Trước khi thông điệp tới người nhận thông điệp, phải được giải mã thì ngưòi nhận mới có thể hiểu được.

Nếu một thông điệp được phản hồi thì đó là một thông điệp hoàn nguyên (feed back), tức là một thông điệp trực tiếp để biết tình trạng thực hiện mà theo dõi và điều chỉnh.

**2. Những hình thức thông tin.**

1. Lời nói là phương pháp thông dụng nhất như trong diễn văn, thảo luận, trao đổi tay đôi, rỉ tai và dư luận. Đó là phương pháp rất nhanh và có khả năng phản hồi. Nhưng nó rất hay bị sai lạc khi phải chuyển qua nhiều trung gian.

2. Chữ viết: Phương pháp này tránh sai lạc, rõ ràng và có thể kiểm soát được, cả hai gửi và nhận đều có bản văn để tham khảo. Nó có thể tồn trữ vĩnh viễn và rất cần cho nhũng thông tin phức tạp, dài và áp dụng lâu dài, như trường hợp một kế hoạch tiếp thị v.v... Nhưng thông tin này thường mất nhiều thì giờ so với nói. Hơn nữa khi nói, người nói có thể có ngay một sự trả lời của người nghe, trong khi tư liệu viết có thể bị thất lạc trong khi gửi.

3. Những phương pháp khác: Đó là biểu lộ bằng cử động, cử chỉ, thái độ, vẻ mặt cho ta biết tình cảm của người nghe.

Trung gian điện tử truyền hình mạch kín, máy tính khởi động bằng lời nói, fax v.v... đã được dùng để làm cho thông tin có hiệu quả hơn. Chẳng hạn như một buổi họp của nhiều giám đốc nhưng bộ phận của một hãng có thể tổ chức bằng truyền hình mạch kín qua vệ tinh viễn thông để cho những tham dự không phải rời văn phòng của họ.

Một thí dụ khác là máy tính có thể cung cấp cho ta bất kể lúc nào những thông tin tư liệu bằng lời, số và đồ họa.

Tuy rằng những phương tiện điện tử hữu hiệu, nhanh chóng và chính xác, có rất nhiều khả năng lưu trữ, nhưng chúng rất đắt và không có khả năng thông tin phản hồi.

**3. Thông tin trong tổ chức.**

Đây là trọng tâm chú ý của một người học về quản trị. Biết cách thông tin hiệu quả là một điều quan trọng nhưng công việc đó rất phức tạp vì những thành phần trong tổ chức có những vai trò khác nhau và hoạt động với những quyền hành khác nhau.

*a) Thông tin chính thức và không chính thức:*

Thông tin chính thức là những thông tin theo cấp hệ chẳng hạn như nhà quản trị ra lệnh cho nhân viên cấp dưới hay nhân viên thuộc cấp báo cáo kết quả cho mình.

Thông tin không chính xác có công dụng cho những nhu cầu của nhân viên, thường không được quản trị chấp nhận, tuy vậy nó vẫn tồn tại. Nhân viên tạo ra những giao lưu rồi thành những nhóm, phe, do đó mà nhu cầu thông tin không chính thức hình thành.

*b) Chiều thông tin:*

Thông tin từ cấp trên xuống gọi là chiều trên xuống. Ngược lại là chiều dưới lên. Thông tin này không bắt buộc phải bằng lời và giáp mặt, mà có thể là bút lệnh hay thư. Những thông tin dưới lên có thể là những báo cáo mà cũng có thể là những sáng kiến về công việc. Loại thông tin thứ hai có thông dụng hay không là tùy thuộc vào nếp văn hóa của tổ chức, tổ chức có tạo ra được sự tin cậy nơi nhân viên hay không. Thông tin theo chiều ngang hiện diện giữa những thành viên của cùng một nhóm lao động, hoặc cùng một cấp bậc ngang nhau. Hình thức thông tin này có thể làm dễ dàng sự phối hợp công việc, vì vậy nó có thể được cấp trên hỗ trợ, nhưng đôi khi nó cũng làm rối loạn thông tin cho chiều dọc.

*c) Những mạng thông tin:*

Những kích thước dọc ngang trong thông tin của một tổ chức có thể được phối hợp thành những kiểu khác nhau gọi là mạng (mạng lưới) thông tin. Có 5 mạng thông dụng là: dây chuyền, chữ Y, bánh xe, vòng tròn và đủ mạch.

d) Năm mạng thông dụng:

Mạng dây chuyền biểu thị năm cấp của hệ cấp dọc, trong đó chỉ có thể có thông tin trên xuống hay dưới lên và không có sự chệch hướng nào cả.

Nêu chúng ta lật ngược chữ Y ta sẽ thấy có hai cấp dưới báo cáo cho cùng một nhà quản trị cấp trên và trên nhà quản trị đó còn có hai cấp nữa. Đó là một hệ cấp 4 bậc.

Mạch bánh xe cho thấy hệ thống quản trị với 4 thuộc cấp không có thông tin hàng ngang. Mọi thông tin phải thông qua quản trị.

Mạch vòng tròn có một quản trị với 4 thuộc cấp, chia thành ba cấp trong đó mỗi thành phần chỉ trực tiếp với hai thành phần kề cận.

Sau cùng là mạch đủ mạch, trong đó mỗi thành phần được tự do thông tin với những phần khác trong mạch. Không có sự hạn chế, các thành phần đều ngang nhau, cũng như trong một ủy ban, không có một thành viên giữ vai trò trách nhiệm chủ yếu. Mọi thành viên đều được quyền bày tỏ quan điểm của mình.

e) Thông tin và hiệu lực. Điều khiển và kiểm soát thông tin là một nguồn lực quan trọng trong một tổ chức. Thông tin cũng như những nguồn lực khác có khả năng mang lại thế lực nếu nó hiếm hoi và quan trọng. Những nhà quản trị có thể tạo hiệu lực bằng cách giữ bí mật thông tin, làm cho nó càng trở nên hiếm và nếu thông tin đó cần thiêt cho quyết định thì những người khác không biết thông tin đó làm sao có thể bài bác quyết định đó được, và điều đó làm tăng thêm quyền lực cho nhà quản trị.

**4. Những trở ngại trong thông tin.**

Ngoài những sai lạch trong thông tin truyền tin, có một số trở ngại cho việc truyền tin có hiệu quả.

*a) Thiếu kế hoạch đối với thông tin liên lạc:*

Việc thông tin liên lạc tốt ít khi xảy ra một cách ngẫu nhiên. Người ta rất hay bắt đầu việc nói hay viết mà không có kế hoạch, suy nghĩ trước và phát biểu mục đích của thông tin. Tuy vậy, việc đưa ra các lý do cho một chỉ dẫn, việc lựa chọn kênh thích hợp nhất và chọn đúng thời gian có thể cải thiện nhiều cho việc nhận thức và giảm trở ngại cho sự thay đổi.

b) Những giả thiết không được làm rõ:

Có những giả thiết tuy rất quan trọng, là cơ sơ cho việc thông báo nhưng lại bị bỏ qua mà không có thông tin liên lạc. Một khách hàng có thể gửi một thông báo là bà ta sẽ thăm một nhà máy của người định bán. Lúc đó bà ta có thể giả thiết rằng người bán sẽ ra xem xét toàn bộ chương trình tại nhà máy. Thế nhưng người bán có thể giả thiết khách hàng này đến thành phố chủ yếu để dự một đám cưới và sẽ ghé thăm qua nhà máy. Những giả thiết không được làm rõ này ở cả hai phía có thể dẫn đến sự lúng túng và mất đi thiện chí.

c) Sự mập mờ về ngữ nghĩa:

Một trở ngại khác đối với việc thông tin liên lạc hiệu quả có thể do mập mờ về ngữ nghĩa, một cách cố ý hay ngẫu nhiên. Một quảng cáo nói: “Chúng tôi bán rẻ” là cố ý mập mờ, nó làm nảy sinh câu hỏi: Rẻ hơn cái gì? Các từ ngữ có thể gợi lên những nhận thức và hành động khác nhau. Đối với một số người, từ “chính phủ” có thể có nghĩa là sự ngăn trở hay sự chi tiêu bị thâm thụt; đối với số người khác, cũng từ ấy có thể có nghĩa là sự giúp đỡ, bình đẳng và công lý.

d) Các thông tin được diễn tả kém:

Dẫu rằng ý nghĩ trong tâm trí của người gửi thông tin có rõ ràng như thế nào đi nữa thì nó vẫn có thể thể hiện bởi các từ được lựa chọn kém, những sai sót, sự thiếu ăn khớp, tổ chức kém về các ý tưởng, cấu trúc vụng về, những chỗ thừa, biệt ngữ không cần thiết, và việc không vạch rõ được ý nghĩa của thông tin. Sự thiếu rõ ràng và chính xác này mà có thế sẽ tốn kém, có thể tránh được bằng sự cẩn thận nhiều hơn khi mã hóa các thông tin.

e) Sự mất mát do truyền đạt thông tin và ghi nhận kém:

Trong các khâu truyền đạt thông tin từ một người qua người tiếp theo, thông tin này càng trở nên kém chính xác hơn. Sự ghi nhận thông tin kém là một vấn đề nghiêm trọng khác. Ví dụ, một nghiên cứu cho thấy rằng các nhân viên chỉ giữ lại được 50% lượng thông tin mà họ nhận được và cấp trên chỉ 60%. Điều này cho thấy khá rõ về sự cần thiết lập lại thông tin và sử dụng nhiều lệnh thông tin hơn. Do đó, các công ty thường dùng ít nhất là hai kênh để thông tin liên lạc về cùng một thông báo.

f) Việc ít lắng nghe, và đánh giá vội vã:

Có nhiều người nói nhưng ít người nghe, có lẽ mọi người đều đã từng thấy có những người tham dự vào một cuộc thảo luận với các lời bình luận không có liên hệ gì với chủ đề cả. Một lý do có thể là những người đó đang nghĩ đến các vấn đề của riêng họ - như là giữ gìn cái tôi của riêng họ hay tạo ra một ấn tượng tốt đối với các thành viên khác của nhóm - thay vì lắng nghe cuộc đàm luận.

Việc lắng nghe đòi hỏi toàn bộ sự chú ý và kỷ luật tự giác. Nó cũng có nghĩa là tránh sự đánh giá vội vã và cái mà người khác phải nói. Xu hướng chung là để phán xét, tán thành hay không tán thành điều đang được nói tới, hơn là sự cố gắng để hiểu được nội dung trình bày của diễn giả. Tuy vậy, việc lắng nghe mà không đưa ra sự phán xét vội vàng có thể làm cho toàn bộ doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn. Ví dụ, việc lắng nghe có thiện cảm có thể dẫn đến các mối quan hệ quản lý lao động tốt hon và sự hiểu biết nhiều hơn giữa các nhà quản trị; đặc biệt những ngưòi bán hàng có thể hiểu tốt hơn các vấn đề của người sản xuất, và nhà quản trị về tín dụng có thể nhận ra rằng một chính sách tín dụng quá ngặt nghèo có thể dẫn đến sự mất mát không cân xứng trong bán hàng. Tóm lại, việc lắng nghe với sự thông cảm sâu sắc có thể giảm đi một số những thất vọng hàng ngày trong đời sống có tổ chức và dẫn đến sự thông tin liên lạc tốt hơn.

g) Sự không tin cậy, đe dọa và sợ hãi:

Sự không tin cậy, đe dọa và sợ hãi sẽ phá hoại sự thông tin liên lạc. Trong một môi trường chứa đựng những yếu tố này, bất kỳ thông tin nào cũng sẽ được xem xét với một sự hoài nghi. Sự không tin cậy có thể là kết quả của hành vi không thích hợp của cấp trên, hoặc có thể do các kinh nghiệm trong quá khứ mà cấp dưới đã bị trừng phạt do sự báo cáo chân thực cho lãnh đạo thông tin chân thực nhưng không được ưa chuộng. Tương tự, khi có sự đe dọa - dù có thật hay tưởng tượng – người ta có xu hướng kín đáo hơn, trở nên phòng thủ và bóp méo thông tin. Điều cần thiết là một bầu không khí tin cậy, nó tạo thuận tiện cho sự thông tin liên hệ cởi mở và chân thực.

h) Thời gian không đủ cho sự điều chỉnh để thay đổi:

Mục đích của thông tin liên lạc là để phản ánh sự thay đổi, có thể liên quan thật sự đến các nhân viên: những thay đổi về thời gian, địa điểm, loại hình và trật tự công việc, hay những thay đổi về các sự sắp đặt theo nhóm hay theo các kỹ năng được sử dụng. Một số thông tin cho thấy sự cần thiết phải tăng cường đào tạo điều chỉnh nghề nghiệp, hoặc sự sắp xếp chức vị. Những thay đổi tác động đến con người bằng nhiều cách khác nhau và có thể cần có thời gian để tư duy thông qua toàn bộ ý nghĩa của một thông báo. Bởi vậy, để có hiệu quả, điều quan trọng là không nên áp đặt sự thay đổi trước khi con người có thể kịp điều chỉnh những mặt có liên quan với sự thay đổi đó.

**5. Quản trị thông tin: vượt qua những trở ngại.**

Dưới đây là những ý kiến cho những nhà quản trị có thể hạn chế hết mức những khó khăn và cố gắng vượt qua những trở ngại để giúp cho thông tin có hiệu quả hơn.

*a) Điều chỉnh dòng tin tức:*

Nếu không điều chỉnh dòng tin tức, nhà quản trị có thể bị quá tải tin tức. Để giảm nhẹ bớt sự quá tải nhà quản tri phải thiết lập một hệ thống ngoại lệ cho dòng vào những tin tức để đảm bảo những tin tức quan trọng được nhận và những tin tức quan trọng hơn thì được ưu tiên. Sự điều chỉnh như vậy về cả số lượng cũng như cả về chất lượng.

Chúng ta làm thế nào để thành lập một hệ thống như vậy. Trước hết giao số thông tin cho những người cấp dưới. Chỉ những thông tin nào không đúng hướng mục tiêu, họ mới trình nhà quản trị. Cách thứ hai là đòi hỏi những thông tin tới phải cô đọng. Cách thứ ba là phân những tin tức thành loại tên căn bản khi nào và hành động nào cần phải thực thi. Đó là cách đặt ưu tiên cho những tin tức và giảm bớt khả năng một công văn rất quan trọng bị thất lạc.

*b) Sử dụng sự phản hồi:*

Nguyên nhân trực tiếp của nhiều vấn đề thông tin là sự hiểu sai và không chính xác. Những trường hợp như vậy có thể ít xảy ra hơn nếu người sử dụng vòng phản hồi trong tiến trình thông tin. Chẳng hạn người gửi hỏi người nhận “Anh có hiểu những gì tôi nói không?”. Câu trả lời là một thông tin phản hồi. Có trường hợp người gửi yêu cầu người nhận nhắc lại thông điệp. Người ta cũng có thể dùng những câu hỏi tế nhị, hoặc sự tóm tắt bản văn bởi người nhận.

Sự phản hồi không buộc phải thực hiện bằng lời nói, mà bằng hành động. Chẳng hạn một nhà quản trị đang trình bày một vấn đề, chỉ cần nhìn vào mắt người nghe cũng có thể biết được nhiều cảm nghĩ của họ. Tiếng vỗ tay của khán giả cho người biểu diễn biết kết quả qua trình diễn của người đó.

*c) Đơn giản hóa ngôn ngữ:*

Muốn cho thông điệp rõ ràng dễ hiểu, người gửi phải cố gắng chọn và cấu trúc bản văn cho hiệu quả. Phải dùng ngôn ngữ đơn giản và phù hợp với người nhận. Ngôn ngữ càng đơn giản thì càng dễ hiểu.

*d) Tích cực lắng nghe:*

Đây là một hoạt động tích cực tìm hiểu ý nghĩ của người nói vì tốc độ nghe nhanh hơn rất nhiều (gấp 7 lần) và nghe lại ở thể bị động nên người nghe thường không tập trung. Nghe tích cực đòi hỏi một sự tập trung cao độ, phải đặt mình vào trong vị trí của người phát biểu để dễ dàng hiểu được nội dung bản thông điệp và làm sao để có thể hiểu biết và đúng thông điệp.

*e) Hạn chế cảm xúc:*

Cảm xúc có thể làm mờ đi và lệch lạc đi sự rõ ràng của thông điệp, và gây trở ngại cho ta trong việc tạo thông điệp. Cách tốt nhất để tránh hậu quả tai hại là ngừng những công việc đó. Cho tới khi bình tĩnh trở lại.

*f) Sử dụng dư luận:*

Chúng ta không thể gạt bỏ được dư luận, vì vậy một nhà quản trị phải tìm cách sử dụng dư luận vào lợi ích của mình chẳng hạn như chuyển tin tức một cách nhanh chóng, thử nghiệm phản ánh đối với những quyết định khác nhau, và cho một nguồn tin tức phản hồi vô giá trị, khi những nhà quản trị cũng chính là thành viên của dư luận. Tất nhiên dư luận cũng có những nhân tố bất lợi cần phải loại bỏ.

**VI. QUẢN TRỊ THAY ĐỔI VÀ XUNG ĐỘT.**

Những nhà quản trị hữu hiệu phải có trách nhiệm chủ động biến đổi, quản trị xung đột và giữ xung đột ở trong tầm mức có thể chấp nhận được. Những biến đổi đưa đến xung đột và thường gia tăng kích động đối với nhân viên. Hơn nữa biến đổi thường là một chất xúc tác của thay đổi.

Nếu không có thay đổi thì công việc của nhà quản trị thật dễ dàng: hoạch định xong rồi công việc cứ diễn tiến đúng nhưng không có gì phải giải quyết nữa. Điều đó chỉ có thể xảy ra khi hoàn cảnh không có bất trắc, không cần tới thích ứng, mọi sự được dự đoán một cách chắn chắn, không có cạnh tranh những sản phẩm và dịch vụ mới, nhu cầu của khách hàng luôn cố định. Nhưng những nhà quản trị không làm việc trong một môi trường cố định, những thay đổi thường xuyên xảy ra đòi hỏi những thích ứng nội tại.

Nhà quản trị phải là tác nhân đảm nhiệm việc điều khiển tiến trình thay đổi. Trong thực tế tác nhân đó có thể là bất cứ nhà quản trị nào, hay một nhân viên, và cũng có thể là cố vấn nằm trong tổ chức. Những người ngoài tổ chức thương có một cách nhìn khách quan hơn, song họ lại không nắm được lịch sử, nếp văn hóa, thể thức điều hành và nhân viên. Những nhà quản trị của tổ chức khi làm tác nhân của biến đổi có thể chín chắn hơn và cũng thận trọng hơn, vì họ phải sống với những hậu quả của việc thay đổi.

**1. Những yếu tố gây biến động.**

Những lực lượng bên trong cũng như bên ngoài, có thể hạn chế những nhà quản trị nhưng cũng có thể đưa lại nhu cầu thay đổi.

*a) Những yếu tố từ bên ngoài:*

Gồm có thị trường đó là lực lượng gây một ảnh hưởng quan trọng đến những tổ chức kinh doanh. Những luật lệ Nhà nước thường có một tác động thúc đẩy sự thay đổi, và những thay đổi kinh tế tất nhiên ảnh hưởng đến mọi tổ chức. Những điều kiện kinh tế mỗi địa phương như nhân công rẻ, giá sinh hoạt thấp v.v... cũng là nhân tố đưa đến việc rời chỗ của cơ sở sản xuất chẳng hạn.

*b) Những yếu tố bên trong:*

Có thể xuất phát chủ yếu từ những vận hành bên trong của tổ chức, hoặc phát triển từ những tác động của những thay đổi bên ngoài.

Một sự thay đổi về chiến lược luôn kéo theo rất nhiều những thay đổi nội bộ. Nhân lực cũng thường là một yếu tố gây biến động.

Phần lớn người ta không thích biến đổi nếu không có lợi cho họ, vì người ta cho rằng sự biến động đó là sự không chắc chắn, lo lắng cho sự mất mát của bản thân, và sự tin tưởng rằng thay đổi không mang lại lợi ích tốt nhất cho tổ chức. Biến đổi có nghĩa là thay thế cái đã biết bằng cái chưa thật hiểu thấu đáo, còn có nghĩa nghi ngờ.

Người ta chống lại thay đổi cũng còn vì lo sợ mất những gì ta đang có như địa vị, tiền tài, quyền hành, bạn bè, tiện nghi v.v...

Nguyên nhân cuối cùng là họ tin rằng sự thay đổi không phù hợp với mục tiêu và quyền lợi tốt cho tổ chức.

*c) Quá trình thay đổi:*

Phải hiểu rõ tính chất phức tạp của quá trình thay đổi thì quản trị mới có thể giảm bớt sự chống lại biến đổi. Chỉ nghiên cứu sự biến đổi chưa đủ mà phải thấy quá trình ba bước là “làm tan băng” tình trạng ổn định cũ, “thay đổi” sang một tình trạng mới và “đóng băng trở lại” tình trạng mới cho nó tồn tại. Để minh họa cho tiến trình đó hãy lấy thí dụ cho một doanh nghiệp, có ba cơ sở ở ba nơi, nay quyết định sáp nhập là một. Quyết định thay đổi đó có nghĩa là di chuyển 150 nhân viên, bỏ rớt một số chức vụ và thiết lập một số chức vụ và thiết lập một cấp hệ chỉ huy mới. Một số nhân viên không thể di chuyển được vì những lý do cá nhân như đổi trường cho con cái, tìm bạn mới, người cộng sự mới phân định lại trách nhiệm v.v... thì chỉ còn cách xin thôi việc. Vì vậy, để làm giảm bớt sự kháng cự, phải có bước làm “tan băng” bằng cách gia tăng động lực tiến tới, hạn chế động lực trì hoãn hay kết hợp cả hai cách.

Trở lại thí dụ nhà quản trị doanh nghiệp có thể “làm tan băng” bằng cách dùng những kích thích như tăng lượng, trả chi phí dọn nhà, cho vay có thế chấp lãi suất thấp, khuyên nhủ từng người.

Sau đó là có thể áp dụng bước “thay đổi”. Sau đây là 6 chiến thuật để đối phó với sự chống đối với thay đổi.

1. Giáo dục và thông tin: phải cho nhân viên thấy và hiểu rằng sự thay đổi là đúng và hợp lý, bằng những cuộc nói chuyện tay đôi, với nhóm báo cáo v.v... Cách này chỉ có kết quả với hai điều kiện là thành thật và tin tưởng trong quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên.

Ngoài ra cũng phải tính đến thời gian và cố gắng phải có để xem chiến thuật này áp dụng có lợi không.

2. Tham dự: Người nào đã tham dự vào một thay đổi thì khó có thể chống đối. Vì vậy phải để cho những người chống đối tham dự quyết định. Ngoài ra, việc đó còn làm cho quyết định có chất lượng hơn. Nhưng cũng có thể làm cho quyết định tồi đi và hao tốn thì giờ nếu quản trị không chú ý đúng mức đến bước này.

3. Tạo dễ dàng và hỗ trợ: Nếu sự sợ hãi và lo lắng của nhân viên cao thì phải dùng cách khuyên nhủ, huấn luyện những kỹ năng mới, hay cho nghỉ phép ngắn hạn có hưởng lương.

4. Thương lượng: Nếu những người chống đối chỉ có ít và vì những lý do cá nhân thì có thể thương lượng với những công việc quan trọng hơn, được tổ chức đài thọ chi phí tiền, nơi ở cố định trong trường hợp điều kiện chuyển địa điểm.

5. Vận động và lôi kéo tức là dùng ảnh hưởng một cách kín đáo để vừa vận động vừa đưa nhân viên tham dự, không phải là để có một quyết định tốt hơn mà để có một sự đồng tình của họ.

6. Cưỡng chế là dùng những lời đe dọa và dùng áp lực để những người chống đối phải chấp nhận thay đổi.

Tiếp theo bước thay đổi là bước để “đóng băng trở lại” trong đó có sự thay thế những lực lượng tạm thời bằng những lực lượng cố định.

**2. Những kỹ thuật của quản trị sự thay đổi.**

Ba loại đối tượng cho sự thay đổi là con người, cấu trúc tổ chức, và kỹ thuật biến đổi nhân sự, tức là biến đổi thái độ, kỹ năng, nguyện vọng của con người. Nhận thức và hành vi thay đổi cấu trúc bao gồm những thay đổi tuơng quan quyền hành cơ chế phối hợp, mức độ tập trung hóa, tái thiết kế hoạch làm việc v.v... Thay đổi kỹ thuật bao gồm những thay đổi về cách xử lý công việc hoặc những phương pháp và thiết bị sử dụng.

*a) Xung đột:*

Xung đột liên quan tới những khác biệt không thể dung hòa được, dẫn tới hình thức nào đó của sự can thiệp hay đối kháng. Xung đột bao gồm dạng nhỏ như sự can thiệp tế nhị, gián tiếp và tự chủ, đến những dạng bộc lộ như đình công, phá hoại và chiến tranh...

Quan điểm cổ truyền cho rằng xung đột biểu hiện một sự lệch lạc bên trong một tổ chức, trái lại quan điểm hành vi thì cho rằng xung đột là một hậu quả tự nhiên không tránh được của bất cứ tổ chức nào. Còn quan điểm tương tác mới phát sinh gần đầy thì cho rằng một số xung đột là rất cần thiết cho một tổ chức hay một đơn vị có thể thực thi một cách hiệu quả.

Theo quan điểm cổ truyền xung đột là tai hại, nên cần phải tránh. Từ thập niên 40 đến 70 là thời ngự trị quan điểm hành vi. Sau đó là thời của quan điểm tương tác. Quan điểm này phân ra hai loại xung đột có lợi cho chức năng và loại có hại chức năng. Loại thứ nhất yểm trợ cho việc đạt được mục tiêu còn loại thứ hai lại là những cản trở.

*b) Diễn trình quản lý xung đột:*

Người quản lý thiết lập một mức xung đột mà ông ta cho là tối ưu cho hoạt động hữu hiệu của họ. Rồi so sánh giữa mức thực tế và mức mong muốn. Nếu chúng bằng nhau, đó là mức tối ưu, không cần tới sự can thiệp của quản lý. Nếu thực tế lớn hơn, cần phải cho nó giảm bớt bằng cách áp dụng biện pháp giải quyết. Trong trường hợp ngược lại thì kích thích nó.

*c) Những nguồn gốc xung đột:*

Không hòa hợp về mục tiêu. Một tổ chức luôn luôn có sự bất đồng giữa các nhân viên và các bộ phận, những khác biệt về mục tiêu đã đưa đến những xung đột giữa các đơn vị.

Những quan hệ cấu trúc tất cả những tổ chức bao gồm những phần lệ thuộc vào nhau. Chính sự lệ thuộc này là khả năng tiềm tàng của xung đột.

Những tài nguyên hiếm cũng gây ra những xung đột khi hững tài nguyên này không được phân phối theo đúng yêu cầu của các đơn vị.

Những sai lệch về thông tin có thể là cố ý để dễ nắm được thế lực, và cũng là những nguyên do tiềm tàng xung đột.

**TÓM TẮT.**

Điều khiển một quá trình tác động đến con người để họ phấn đấu cho các mục tiêu của tổ chức. Con người có nhiều vai trò khác nhau và không có con người chung chung. Trong khi thực hiện các mục tiêu, nhà quản trị cần phải xem phẩm chất của con người một cách toàn diện.

Có những quan điểm và giả thiết khác nhau về bản chất của con người. Schein đã đưa ra bốn nhóm giả thiết: giả thiết về cơ sở lợi ích kinh tế, giả thiết về mặt xã hội, giả thiết về sự tư nhân vận động và giả thiết phức hợp. Mc Gregor đã phân loại các nhóm giả thiết của mình về con người thành thuyết X và thuyết Y. Nhưng không có một mô hình đơn lẻ nào là đầy đủ để giải thích được tính phức tạp của con người. Do đó chúng ta đưa ra một quan điểm chiết trung về con người, được rút ra từ các mô hình khác nhau để mô tả bản chất của họ.

Các nhà quản trị cần biết được các kiểu mẫu hành vi khác nhau của bản thân họ và của các nhân viên cấp dưới của họ để giúp cho việc làm hài hòa các mục tiêu: sự hiểu biết này chắc chắn sẽ là vấn đề then chốt để lãnh đạo có hiệu quả.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Việc xác định nhu cầu nhân lực của đơn vị đóng vai trò như thế nào trong tiến trình tuyển dụng nhân viên? Xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến tiến trình đó?

2. Tại sao việc đào tạo, hướng dẫn nhân viên mới vào đơn vị là rất cần thiết.

3. Trình bày lý thuyết về động viên của Maslow.

4. Anh (chị) có đồng ý rằng không thể có một phong cách lãnh đạo nào tốt nhất cho mọi tình huống không? Vì sao?

5. Thông tin là gì? Mô tả tiến trình thông tin.

6. Mô tả 5 mạng thông tin? Hình thức nào tốt nhất?

7. Tất cả các nhà quản trị phải là những người chỉ huy lãnh đạo nhưng không phải tất cả những người chỉ huy phải là những nhà quản trị. Anh (chị) có đồng ý với ý kiến trên không? Vì sao?

### Chương 9. KIỂM TRA

**I. KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH VÀ TÁC DỤNG CỦA KIỂM TRA.**

**1. Khái niệm.**

Theo Robert J.Mockler, trong tác phẩm “The Management Control Process” (Diễn trình kiểm tra quản trị) đã định nghĩa:

“Kiểm tra quản trị là một nỗ lực có hệ thống nhằm thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi thông tin, nhằm so sánh những thành tựu thực hiện với định mức đã đề ra, và để đảm bảo rằng những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt mục tiêu của tổ chức”

**2. Mục đích của kiểm tra quản trị.**

- Bảo đảm kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- Bảo đảm các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.

- Làm sáng tỏ và đề ra những kết quả mong muốn chính xác hơn theo thứ tự quan trọng.

- Xác định và dự đoán những chiều hướng chính và những thay đổi cần thiết trong các vấn đề như: thị trường, sản phẩm, tài nguyên, tiện nghi, cơ sở vật chất...

- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai.

- Làm đơn giản hóa các vấn đề ủy quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.

- Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.

- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến sự hoàn tất công tác tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người để gia tăng năng suất và đem lại lợi nhuận cao.

**3. Tác dụng của công tác kiểm tra.**

Sự theo dõi thường xuyên công việc và sử dụng các biện pháp kiểm tra sẽ làm nhẹ bớt gánh nặng của cấp chỉ huy phải thường xuyên theo dõi và giải thích các báo cáo và các số liệu hàng ngày.

Kiểm tra là khâu sau cùng trong khâu hoạch định, cơ cấu tổ chức thực hiện và điều khiển nhân viên và động viên họ. Một nhà quản trị hữu hiệu cần phải theo dõi để biết chắc những công việc mà nhân viên phải làm, những mục tiêu mà họ phải đạt thực sự họ được làm và đã đạt.

Song công tác kiểm tra không phải là viên thuốc thần chữa được bách bệnh, giải quyết được mọi vấn đề. Tự nó không giải quyết được gì cả mà chỉ phát huy tác dụng nếu nó được nhà quản trị sử dụng một cách khéo léo, nghĩa là phải có năng lực giải thích các số liệu thống kê và các bảng biểu mà hình thức nội dung đã được phác họa một cách cẩn thận.

**II. CÁC NGUYÊN TẮC ĐỂ XÂY DỰNG CƠ CHẾ KIỂM TRA.**

Tất cả các nhà quản trị đều muốn có một cơ chế kiểm tra thích hợp và hữu hiệu để giúp họ trong việc đảm bảo rằng các hoạt động trong doanh nghiệp diễn ra theo đúng kế hoạch và đưa đến việc hoàn thành mục tiêu. Vì mỗi tổ chức đều có những mục tiêu hoạt động, những công việc, và những con người cụ thể riêng biệt, cho nên các biện pháp và công cụ kiểm tra của mỗi doanh nghiệp đều phải được xây dựng theo những yêu cầu riêng.

Trong tác phẩm Các vấn đề cốt yếu của quản lý, của các giáo sư Koontz và O’Donnell của đại học California đã liệt kê các nguyên tắc mà các nhà quản trị nên tuân theo để xây dựng cơ chế kiểm tra.

1. Cơ chế kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp, và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra. Công tác kiểm tra các hoạt động và nội dung hoạt động của phó giám đốc tài chính sẽ khác với công tác kiểm tra thành quả của một cửa hàng trưởng. Sự kiểm tra hoạt động bán hàng cũng sẽ khác với sự kiểm tra bộ phận tài chính. Một doanh nghiệp nhỏ đòi hỏi cách thức kiểm tra khác với sự kiểm tra các xí nghiệp lớn.

2. Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân của nhà quản trị, kiểm tra là nhằm giúp nhà quản trị nắm được những gì đang xảy ra, cho nên điều quan trọng là nhận thông tin thu thập được trong quá trình kiểm tra phải được nhà quản trị thông hiểu. Những thông tin hay những cách diễn đạt thông tin mà nhà quản trị không hiểu được, thì họ sẽ không thể sử dụng, và do đó, sự kiểm tra sẽ không còn ý nghĩa.

3. Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu: một trong những yêu cầu quan trọng của việc thiết kế các biện pháp kiểm tra là phải cho thấy sự khác biệt giữa thành quả thực tế với thành quả mong đợi; qua đó nhà quản trị sẽ phải đánh giá được toàn bộ hoạt động của xí nghiệp.

Tuy nhiên, nếu chỉ đơn thuần dựa vào những chỗ khác biệt thì chưa đủ. Một số sai lệch so với tiêu chuẩn có ý nghĩa tương đối nhỏ, và một số khác có tầm quan trọng lớn hơn. Trong việc kiểm tra, nhà quản trị nên quan tâm đến những yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của xí nghiệp, và những yếu tố đó được gọi là các điểm trọng yếu trong xí nghiệp.

4. Việc kiểm tra phải khách quan. Khi sự kiểm tra được thực hiện với định kiến của nhà quản trị, có thể dẫn đến sự đánh giá không chính xác về sự thực hiện nhiệm vụ. Cho nên việc kiểm tra có hiệu quả đòi hỏi các nhà quản trị phải khách quan, chính xác và có những tiêu chuẩn thích hợp.

5. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với đặc điểm của tổ chức. Để có hiệu quả, bất kỳ một hệ thống hoặc một kỹ thuật kiểm tra nào cũng cần phải phù hợp với đặc điểm bên trong xí nghiệp.

6. Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm, và công việc kiểm tra phải tương xứng với chi phí của nó. Mặc dù nguyên tắc này là đơn giản nhưng thường khó trong thực hành. Thông thường các nhà quản trị tốn kém rất nhiều cho công tác kiểm tra, nhưng kết quả thu hoạch được do việc kiểm tra lại không tương xứng.

7. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động. Kiểm tra chỉ được coi là đúng đắn nếu những sai lệch so với kế hoạch được tiến hành điều chỉnh, thông qua việc làm lại kế hoạch, sắp xếp lại tổ chức, điều động và đào tạo lại nhân viên, hoặc thay đổi phong cách lãnh đạo. Nếu tiến hành kiểm tra, nhận ra cái sai lệch mà không thực hiện việc điều chỉnh, thì việc kiểm tra hoàn toàn vô ích.

**III. QUY TRÌNH KIỂM TRA.**

**1. Thiết lập các tiêu chuẩn.**

Tiêu chuẩn là cơ sở để đo lường kết quả có thể được diễn tả bằng các chỉ tiêu định lượng như số giờ công, số lượng phế phẩm, hoặc đơn vị tiền tệ như chi phí, doanh thu hoặc bằng bất cứ khái niệm nào dùng để đo lường thành quả kể cả những khái niệm tâm lý như vui lòng của khách hàng.

**2. Đo lường thành quả.**

Có thể và nên hình dung ra thành quả trước khi nó được thực hiện, để so sánh với tiêu chuẩn và từ đó có biện pháp sữa chữa kịp thời.

- Việc đo lường chỉ dễ dàng, nếu các tiêu chuẩn được xác định đúng đắn và thành quả của nhân viên được xác định chính xác. Việc đo lường là khó khăn đối với một số công việc, khó xác định tiêu chuẩn (ví dụ thành quả của phó giám đốc tài chính, hay cán bộ phụ trách công đoàn).

**3. Sửa chữa sai.**

- Có thể sửa lại kế hoạch, phân công lại, thêm nhân viên...

- Việc sửa chữa sai lầm là nơi mà chức năng kiểm tra gặp gỡ các chức năng quản trị khác.

Tiến trình này có thể được diễn tả trong sơ đồ 8-1 dưới đây:

Tiến trình kiểm tra mang tính chất dự phòng (Forward-looking controls)

Một hệ thống kiểm tra tốt và hữu hiệu đối với nhà quản trị phải bao gồm việc kiểm tra mang tính chất dự phòng tức là một sự kiểm tra nhằm tiên liệu trước việc sai sót sẽ xảy ra trừ khi phải có biện pháp để điều chỉnh ngay trong hiện tại.

Lý do của sự nhấn mạnh đến việc kiểm tra mang tính dự phòng là do tiến trình lâu dài của hoạt động kiểm tra cho dù mọi bước trong tiến trình đó đều được thực hiện một cách nhanh chóng.

Tiến trình kiểm tra mang tính dự phòng có thể được diễn tả trong hình 9.2 sau đây:

**IV. CÁC ĐIỂM KIỂM TRA TRỌNG YẾU (Critical control Points).**

Nhà quản trị có thể thực hiện việc kiểm tra hoạt động của cơ sở bằng cách quan sát toàn diện mọi hoạt động. Nhưng cách thức kiểm tra này chỉ có thể thực hiện khi hoạt động còn đơn giản. Khi cơ sở phát triển, số lượng hoạt động nhiều, cách thức kiểm tra này trở thành khó thực hiện được. Đến lúc ấy, nhà quản trị phải chọn những điểm để quan tâm đặc biệt và với sự quan tâm đến các điểm ấy, nhà quản trị sẽ có thể chắc chắn được rằng toàn bộ hoạt động của cơ sở đang diễn tiến bình thường theo dự trù.

Các điểm được chọn để kiểm tra phải là các điểm trọng yếu, hiểu theo nghĩa là những yếu tố có tác dụng hạn chế sự hoạt động bình thường của cơ sở, hoặc là những yếu tố tốt hơn các yếu tố khác trong việc cho thấy các kế hoạch kinh doanh được thực hiện tốt hay không? Nhờ những điểm ấy (hay những yếu tố ấy, hay cũng có thể gọi là các tiêu chuẩn ấy) mà nhà quản trị có thể quản trị nhiều nhân viên hơn, tức là sẽ có một tầm hạn quản trị rộng hơn, nhờ đó mà giảm được phí tổn và cải tiến được việc truyền thông trong xí nghiệp.

Cần lưu ý rằng không có qui tắc nào để giúp nhà quản trị lựa chọn những điểm kiểm tra trọng yếu này, vì những nét đặc trưng khác nhau trong chức năng nhiệm vụ của các loại cơ sở khác nhau, vì sự đa dạng của các loai sản phẩm và dịch vụ được sản xuất, và vì sự khác nhau trong chính sách cũng như kế hoạch của các công ty, năng lực để chọn lựa các điểm kiểm tra trọng yếu là một trong những nghệ thuật của nhà quản trị, bởi vì việc kiểm tra có được thực hiện tốt hay không là tùy thuộc vào các điểm trọng yếu này.

Tuy nhiên, để có tự mình tìm ra các điểm trọng yếu để kiểm tra, nhà quản trị nên tự hỏi mình các câu hỏi sau đây:

1. Những điểm nào là điểm phản ánh rõ nhất mục tiêu của đơn vị mình?

2. Những điểm nào điểm phản ánh rõ nhất tình trạng không đạt mục tiêu?

3. Những điểm nào là điểm đo lường tốt nhất sự sai lạc?

4. Những điểm nào là điểm cho nhà quản trị biết ai là người chịu trách nhiệm về sự thất bại?

5. Tiêu chuẩn kiểm tra nào ít tốn kém nhất?

6. Tiêu chuẩn kiểm tra nào có thể thu nhập thông tin cần thiết mà không phải tốn kém nhiều quá?

Các tiêu chuẩn kiểm tra trọng yếu có thể là các tiêu chuẩn vật chất, tiêu chuẩn phí tổn, tiêu chuẩn tư bản, tiêu chuẩn doanh thu, tiêu chuẩn chương trình và tiêu chuẩn vô hình (sự tín nhiệm, ủng hộ, ưa thích...).

**V. CÁC CÔNG CỤ CHỦ YẾU ĐỂ KIỂM TRA.**

**1. Kiểm tra tài chính.**

Mục đích cơ bản của mọi tổ chức kinh doanh là kiếm được một lợi nhuận. Để đạt được mục tiêu này, những người quản lý tìm cách kiểm soát tài chính, chẳng hạn như phân tích những bảng kê khai doanh thu hàng quí để tìm xem có khoản chi nào quá đáng hay không. Những cách kiểm soát như vậy được làm nhằm giảm bớt chi phí và tận dụng nguồn lực tài chính.

Có bốn phương cách chính về kiểm soát tài chính, mà thông dụng nhất là ngân sách.

***a) Ngân sách:***

Trước hết ngân sách là một kế hoạch bằng số. Sau khi lập xong nó trở thành một công cụ để lập kế hoạch cũng vì nó định ra hướng phải theo, những hoạt động quan trọng và nguồn lực được cấp phát. Nó còn được dùng để kiểm soát thời gian, khoảng trống và sự sử dụng những vật liệu - nguồn lực. Ngân sách được thông dụng như thế là vì nó có thể áp dụng cho đủ loại tổ chức khác nhau và những đơn vị của những tổ chức ấy. Hơn nữa hầu hết các thứ đều có thể qui thành tiền.

Những loại ngân sách:

Không có lĩnh vực nào mà không có thể áp dụng ngân sách. Những loại thường gặp nhất là:

+ Ngân sách lợi nhuận: Được quản lý dùng như một cách kiểm soát nhưng thường thấy trong những tổ chức lớn. Nó kết hợp ngân sách doanh thu với ngân sách chi phí vào năm một.

+ Ngân sách tiền mặt: Dự trù số lượng tiền mặt mà tổ chức phải có trong tay và số lượng cần cho những chi phí. Nó có thể phát hiện những thiếu hụt tiềm tàng và tiền mặt dư sẵn có thể đầu tư ngắn hạn.

+ Ngân sách chi tiêu vốn: Liên quan đến những chi tiêu về tài sản, nhà cửa và thiết bị. Nó giúp quản lý tiên liệu được nhu cầu vốn tương lai.

Những ngân sách này thay đổi: Tất cả những ngân sách ở trên đều gọi là cố định, vì chúng được giả thiết cố định khối lượng sản xuất và tiêu thụ. Nhưng phần lớn những tổ chức không biết khối lượng đó, và những chi phí thay đổi theo khối lượng đó. Những ngân sách này thay đổi có thể đáp ứng với những thay đổi trong kế hoạch.

***b) Phân tích tài chính:***

Những phân tích tài chính là những cách kiểm soát cung cấp tin trở lại.

+ Bảng cân đối (quyết toán) được coi là như một tấm hình về tình hình tài chính của một tổ chức hay đơn vị trong một thơi điểm nào đó. Nó cho biết tình trạng tài chính của một tổ chức hay đơn vị trong một thời điểm. Nó giúp cho những người quản lý: (1) một phương tiện để kiểm soát khả năng của một đơn vị đáp ứng với những nghĩa vụ bình thường, bằng cách đổi những tài sản thành tiền mặt và (2) một hình ảnh về điều kiện tài chính tổng quát của tổ chức.

+ Bảng kết toán thu nhập: Bảng này phân tích hoạt động tài chính của tổ chức trong một thời kỳ, ba tháng, sáu tháng, hay một năm. Bảng này kiểm soát lợi nhuận của tổ chức. Trước hết nó cho ta thu nhập gộp, rồi lãi ròng. Ta có thể dùng nó để so sánh số liệu của hai thời kỳ.

+ Phân tích tỷ lệ: Những người quản lý thường muốn phân tích những bảng kết toán một cách nghiêm túc hơn nữa, và một phương pháp được sử dụng và phân tích những tỷ số then chốt, tức là so sánh hai số liệu lấy từ những bảng kết toán, và biểu diễn bằng những tỷ số hay số bách phân. Bằng cách này họ có thể so sánh số liệu hiện nay với số liệu của những thời kỳ trước hay của những tổ chức khác.

+ Tỷ số thanh toán: Để đo lường khả năng của một tổ chức có thể đổi được những tài sản của mình ra tiền mặt để thanh toán những món nợ.

+ Tỷ số bình thường (hiện có): Là tỷ số giữa tài sản với những món nợ. Tỷ số 2:1 là bình thường. Cao hơn nhiều có nghĩa là tổ chức chưa tận dụng được giá trị của tài sản của mình, dưới 1:1 có nghĩa là tổ chức có khó khăn trong thanh toán những món nợ ngắn hạn.

+ Tỷ số thử nghiệm giá trị trọng yếu: Cũng giống như tỷ số bình thường, nhưng số liệu kiểm kê không có trong tử số. Tỷ số bình thường là 1:1.

+ Tỷ số nợ với tài sản: Vào thời kỳ kinh tế lành mạnh, với những lãi suất thấp, thì một tỷ số nợ với tài sản cao có thể mang lại nhiều lợi nhuận cho tổ chức. Nhưng khi nợ kỳ hạn ngắn với lãi suất cao, và doanh thu của tổ chức giảm thì những món nợ loại này có thể là gánh nặng cho tổ chức.

+ Tỷ số hoạt động: Mô tả quản lý đang sử dụng một cách hiệu quả như thế nào nguồn lực của tổ chức, gồm có các loại doanh số chia cho kiểm kê và loại doanh số chia cho tài sản.

+ Tỷ số xác suất: Dùng để đo hiệu quả và hiệu suất của một tổ chức. Loại thứ nhất cấu tạo bởi lợi nhuận ròng chia cho doanh số được sử dụng để so sánh thành quả của tổ chức trong những thời kỳ khác nhau, nhưng không dùng cho việc so sánh với những tổ chức khác nhau.

Loại thứ hai cấu tạo bằng cách nhân (thu nhập/đầu tư) với (lợi nhuận/thu nhập). Tỷ số này là một trong những cách thông dụng nhất để đo khả năng lợi nhuận của một xí nghiệp.

***c) Phân tích trường hợp hòa vốn:***

Đó là trường hợp không có lời hay lỗ với một số sản phẩm nhất định. Trên số đó là lời, dưới là lỗ. Đây là một lối công thức hóa đơn giản, nhưng có giá trị cho những nhà quản trị, chỉ ra sự tương quan giữa thu nhập, chi phí và lợi nhuận. Muốn tính ra điểm hòa vốn, nhà quản trị phải biết giá đơn vị của sản phảm đem bán, chi phí biến đổi của mỗi đơn vị, và tổng chi phí bất biến. Những chi phí biến đổi như giá nguyên vật liệu, nhân công, năng lượng v.v...

Công thức tính là:

(Điểm hòa vốn) = Tổng chi phí bất biến / (Giá đơn vị - Chi phí biến đổi của mỗi đơn vị)

Công thức cho ta biết (1) tổng thu nhập sẽ bằng tổng chi phí, khi chúng ta bán được một số sản phẩm với một giá nào đó, đủ bù đắp tất cả những chi phí đơn vị biến đổi (2) và sự chênh lệch giữa giá cả và những chi phí biến đổi khi nhân với một số đơn vị đã bán thì bằng những chi phí cố định.

***d) Kiểm toán:***

Kiểm toán là một sự kiểm điểm chính thức những tài khoản, hồ sơ, hoạt động hay thực hiện của một đơn vị, chủ yếu là để kiểm tra những cơ chế kiểm soát của một tổ chức. Có hai loại kiểm toán:

+ Kiểm toán từ bên ngoài do một bộ phận kế toán độc lập ở ngoài tổ chức thực hiện. Lối kiểm tra này là để bảo vệ những cổ đông. Đối với quản lý thì nó chỉ có một tác dụng gián tiếp là làm những nhân viên kê toán của tổ chức phải nghiêm túc trong công tác kế toán của mình.

+ Kiểm toán từ bên trong thực hiện bởi những nhân viên kế toán của tổ chức, bao gồm những công việc như kể trên. Ngoài ra còn có sự đánh giá những hoạt động và chính sách của tổ chức cùng với những đề nghị cải thiện.

- Phân tích chi phí - ích lợi.

Kỹ thuật này hữu dụng khi những chi phí thì biết rõ nhưng những tiêu chuẩn để những chi phí đó có thể so sánh thì mập mờ hoặc khó đo lường, chẳng hạn như định xem những lợi ích của việc nghiên cứu và phát triển có hơn những chi phí hay không? Việc sử dụng cách phân tích này có thể phát hiện những sử dụng không hiệu quả của ngân quỹ.

**2. Kiểm tra hành vi.**

Những công việc quản trị thực hiện được bằng sự đóng góp của những nhân viên. Vì vậy kiểm tra hành vi của họ sẽ gia tăng thực hiện tốt công việc được làm đúng cách. Nhưng làm cách nào những nhà quản trị có thể chắc chắn là những nhân viên đã thi hành đúng như họ phải làm. Thường ngày nhà quản trị giám thị công việc của nhân viên và sửa chữa ngay tại chỗ những sai sót của nhân viên, ví dụ như một nhân viên vận hành máy không đúng cách, một nhân viên khác rời nhiệm sở trước giờ về v.v... Một cách chính thức hơn là sử dụng những sự đánh giá thực hiện một cách có hệ thống.

Trong việc đánh giá thực hiện, hành vi có thể so sánh với những tiêu chuẩn tuyệt đối, những tiêu chuẩn tương đôi, hoặc mục tiêu. Nó có thể được dùng như một tiêu chuẩn để đánh giá. Độ hiệu quả của những phương thức chọn lọc có thể có hiệu lực, và để xác định xem nhân viên có cần phải được huấn luyện không.

Mỗi công việc của nhân viên đều có những tiêu chuẩn định sẵn để vạch rõ những gì họ phải làm. Những tiêu chuẩn này phải rõ ràng và khách quan, và phải cụ thể và có thể đo lường được.

Có thể dùng những tiêu chuẩn tuyệt đối, theo đó nhân viên được đánh giá theo một tiêu chuẩn cố định chứ không phải là so sánh người này với người khác. Lối cho điểm học sinh cũng là một cách cho điểm tuyệt đối theo một thang 20 hay 10 điểm.

Phương pháp thứ hai là dùng những tiêu chuẩn tương đối, tức là so sánh người này với người khác. Những tiêu chuẩn tương đối tránh được một thiên kiến thổi phồng tất cả nhân viên trong đơn vị mình. Thí dụ một đơn vị có năm nhân viên, thì nhà quản trị phải xếp hạng họ theo thứ tự tương đối. Những phương pháp này cũng có thể đánh giá không chính xác khi số nhân viên nhỏ và không có sự cách biệt đáng kể giữa họ.

Phương pháp đánh giá thứ ba là quản lý bằng mục tiêu của họ và đánh giá họ qua trao đổi.

Rõ rệt là khi sự đánh giá thực hiện được sử dụng như một cơ chế kiểm tra thì thông tin phản đối phải chọ họ biết, và thường làm trong một cuộc phỏng vấn. Những cuộc trao đổi sẽ làm họ làm việc tích cực hơn khi họ cảm thấy sự đánh giá là công bằng, quản lý thành thật, và có không khí xây dựng. Nhưng kết quả có thể ngược lại. Và trường hợp này lại xảy ra thông thường hơn, nhân viên có khuynh hướng tự đề cao kết quả của họ hơn.

***a) Những hình thức kiểm tra quản trị trực tiếp:***

Nếu nhân viên thực hiện có kết quả, họ phải được thưởng để củng cố và duy trì hành vi, ngược lại nếu việc thực hiện của một nhân viên không có kết quả thì nhà quản trị xét xem nguyên nhân là gì? Nếu là do khả năng yếu kém thì nhà quản trị cần quyết định tổ chức một lớp huấn luyện cho nhân viên này. Nếu là do động cơ thì nhà quản trị có những biện pháp tăng cường động cơ. Nếu những biện pháp này đều vô hiệu thì nhà quản trị bắt buộc phải dùng những biện pháp kỹ thuật.

Tiến trình kỷ luật gồm bốn bước: cảnh cáo miệng, cảnh cáo viết, ngưng việc và sa thải. Tùy thuộc độ nặng nhẹ của sự vi phạm mà kỷ luật bắt đầu từ những buớc đầu hay những bước sau.

- Cảnh cáo miệng là hình thức nhẹ nhất, áp dụng cho những lỗi như là đi trễ nhiều lần. Sau khi đã nói rõ vấn đề cho phép người nhân viên được trả lời xem người ấy có vấn đề gì không, để có thể biện minh cho hành vi của mình và xem nhân viên đó có ý định sửa đổi hay không. Khi hai bên đã thỏa thuận một biện pháp sửa chữa, mà rồi vấn đề không có hiệu quả, thì nhà quản trị phải dùng bước nặng hơn.

- Cảnh cáo viết, đây là bước chính thức đầu tiên. Bước này chỉ khác bước trước ở chỗ, nó kết thúc bằng một văn bản viết sẽ được xếp vào hồ sơ cá nhân đương sự.

- Ngưng việc, bước này chỉ áp dụng khi hai bước đầu không có kết quả hay khi vi phạm mới mức độ nặng hơn hai mức của hai bước trên.

Bước này có thể kéo dài từ một ngày tới mấy tuần. Nhiều tổ chức không sử dụng bước này, vì nó có thể tai hại cho cả nhân viên lẫn doanh nghiệp. Tuy nhiên người ta vẫn sử dụng vì cho rằng một kỳ nghỉ không lương ngắn ngày có thể thuyết phục được người nhân viên phạm lỗi nhận ra là quản lý nghiêm túc và người đó chịu trách nhiệm trong lầm lỗi của mình.

- Sa thải, bước cuối cùng này chỉ áp dụng cho những vi phạm quá nặng có thể làm xáo động hoạt động của tổ chức hay bộ phận. Quyết định sa thải phải được suy xét rất kỹ, nhất là đối với những người đã làm việc lâu năm với doanh nghiệp, hay đã quá 50 tuổi không dễ dàng tìm việc mới. Hơn nữa còn có trường hợp họ kiện lại tổ chức, vì có nhiều trường hợp họ không thể bị sa thải.

Người ta cho rằng để hạn chế những sự vi phạm thì tưởng thưởng là một cách giải quyết tích cực.

Hiển nhiên là sự tưởng thưởng tăng cường những hành vi tốt, nhà quản trị phải chú trọng tới dùng tưởng thưởng. Tiền thưởng là dấu hiệu khen thưởng rõ rệt nhất, nhưng nên nhớ là còn nhiều cách thưởng khác, như khen ngợi, giao phó công việc tốt, những biểu tượng, thăng cấp và những giải thưởng đặc biệt.

***b) Những hình thức thay thế cho kiểm tra trực tiếp:***

Những nhà quản trị có thể dùng những phương pháp gián tiếp để kiểm tra những hành vi của nhân viên, như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hóa của tổ chức, tiêu chuẩn hóa, và huấn luyện nhân viên. Mỗi phương thức kiểm soát này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn. Những cơ chế kiểm tra gián tiếp trên tinh tế cụ thể và hiệu quả có thể thay thế cho những hình thức kiểm soát trực tiếp.

- Chọn lọc:

Những nhà quản trị không chọn nhân viên một cách bừa bãi. Những người xin việc phải thông qua một hệ thống cách chọn lọc để tách riêng những người có khả năng và không có khả năng, có thích hợp hay không thích hợp với những yêu cầu về cá tính, tập quán làm việc, và thái độ. Chọn lọc gồm những kỹ thuật thông dụng nhất, giúp quản trị kiểm tra được hành vi của nhân viên.

- Văn hóa của tổ chức:

Nếp văn hóa này, khi được nhân viên chấp nhận, có tác dụng kiềm chế và kiểm tra hành vi của họ. Những giá trị và tiêu chuẩn của nếp văn hóa này càng được chấp nhận thì càng đuợc tuân theo. Quản lý có thể kiểm tra hành vi của nhân viên bằng nếp văn hóa mà họ đã tạo ra và hỗ trợ.

- Tiêu chuẩn hóa:

Quản trị cung cấp cho hầu hết các nhân viên một sự mô tả công việc của nó, để làm rõ những nội dung gì bao gồm trong công việc của họ, họ phải chịu trách nhiệm với ai, những gì thuộc quyền của họ và không thuộc quyền hạn của họ.

Mô tả công việc không phải là một kích thức duy nhất của sự tiêu chuẩn hóa để hạn chế hành vi của nhân viên. Những kích thức khác là luật lệ, thể thức và chính sách.

- Huấn luyện:

Huấn luyện cho nhân viên là nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn. Những nhân viên mới thường được hướng dẫn để họ dễ dàng thích ứng với công việc mới của họ. Những lớp huấn luyện cũng nhằm mục đích ấy, nghĩa là giúp để huấn luyện và cũng là để kiểm tra hành vi của nhân viên.

- Đánh giá thái độ:

Rõ rệt là sự hài lòng của nhân viên đi ngược chiều với hai hành vi “hay vắng mặt” và “thôi việc”. Nếu nhà quản trị quan tâm và muốn kiểm soát những hành vi đó, họ phải điều tra thường kỳ thái độ nhân viên. Kết quả của những cuộc điều tra ấy có thể dự đoán được những gia tăng tình trạng hay vắng mặt hay thôi việc của nhân viên, và có thể chỉ ra nhu cầu thực thi những thái độ cải thiện sự hài lòng của nhân viên với công việc.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Nêu các nguyên tắc cơ bản để xây dựng cơ chế kiểm tra?

2. Trình bày vai trò của chức năng kiểm tra đối với hoạt động quản trị.

3. Cách xác định các điểm trọng yếu?

4. Giá trị của việc phân tích điểm hòa vốn là gì?

5. Nếp văn hóa của một tổ chức tác động ra sao đến phương thức kiểm tra?

## Phần 3. CÁC TÌNH HUỐNG TRONG THỰC TẾ QUẢN TRỊ

**TÌNH HUỐNG 1**

Người đàn ông vận đồ lớn màu đen kiểu cổ bước ra khỏi chiếc MercedesS320 khi xe vừa tấp vào lề đường Zhongguancun, một con phố náo nhiệt ở Bắc Kinh chuyên bán hàng điện tử gia dụng. Người đàn ông - Yang Yuanqing – vẫn giữ được khuôn mặt tươi trẻ như cách đây 18 năm, khi lần đầu tiên đến con phố này. Lúc đó, ông là một sinh viên nhút nhát còn con phố là một nơi nhếch nhác chuyên bán linh kiện điện tử rời và phần mềm bất hợp pháp. Bây giờ, ở tuổi 42 Yang đã là Chủ tịch Lenovo - tập đoàn máy tính hàng đầu Trung Quốc, doanh số 13 tỉ đô la Mỹ/năm - được hâm mộ không khác gì siêu sao nhạc rock. Bởi ông là Bill Gates của Trung Quốc.

Năm 1988, chính tại con phố này, Yang bắt đầu làm việc cho Lenovo; khi ấy còn là một công ty nhỏ mang tên Legend. Cha đẻ của Legend là Liu Chuanzhi, một kỹ sư tốt nghiệp Học viện Kỹ thuật thông tin quân sự Tây An năm 1966. Năm 1984, ông Liu cùng 10 chuyên viên khác của Viện Hàn lâm khoa học Trung Quốc lập nên Legend với một số vốn không lớn: 24.000 đô la, sử dụng 100 nhân viên, chủ yếu bán lẻ máy tính của Sun Microsystem và Hewlett- Packard. Legend gặp khó khăn trong vài năm đầu, nhưng đến khi Yang xin vào làm việc thì công ty đã có chỗ đứng trên thương trường.

Yang bán hàng rất giỏi. Liu giao cho chàng thanh niên phụ trách bộ phận bán máy cho các doanh nghiệp nhỏ, rồi quản lý bộ phận quan trọng nhất của Legend: bán máy chủ. Tại bộ phận này, Yang kết thân với một số chuyên viên người Mỹ làm việc cho Sun Microsystem và Hewlett- Packard, và không ngừng thu thập kiến thức về cách điều hành doanh nghiệp.

Năm 1994, cuộc đời Yang sang trang mới khi Liu thành lập thêm một chi nhánh hoạt động độc lập giao cho Yang quản lý. Lúc này, Yang mới tròn 29 tuổi. Những gì Yang làm được vượt quá sự mong đợi của Liu. Chỉ trong ba năm, Yang đã biến Legend từ một doanh nghiệp thường thường bậc trung thành hãng máy tính hàng đầu Trung Quốc. Anh biến đổi công ty từ phương thức sử dụng một lực lượng bán hàng trực tiếp và duy nhất sang phương thức dựa vào một mạng lưới đại lý rộng khắp gồm nhiều nhà bán lẻ bên ngoài công ty. Anh cho sửa chữa máy tính và đào tạo miễn phí cho người sử dụng máy tính lần đầu; anh tập trung vào công nghệ mới. Cho đến nay, công nghệ của máy tính tiêu thụ tại Trung Quốc đã lạc hậu đến một thế hệ so với máy tính bày bán tại các nước phương Tây. Yang đã làm thay đổi tình hình: máy tính của Legend được trang bị chip Pentium mới của Intel, cùng một lúc với máy tính của các hãng khác ở Bắc Mỹ. Yang còn mở hẳn một thị trường đại chúng tiêu thụ các loại máy tính giá rẻ, dễ sử dụng.

Trong thời gian này, Yang đã học được nhiều bài học về quản trị cần thiết cho tương lai. Năm 1997, bộ phận do anh quản lý chuyển trụ sở làm việc; anh đã lợi dụng điều này để đoạn tuyệt với quá khứ. Anh điều hành theo kiểu ai có thành tích thì được thưởng (sau này cũng vậy). Anh đề nghị nhân viên ăn mặc chỉnh tề, nói năng lịch sự khi dùng điện thoại. Yang cũng quyết định rằng cán bộ quản lý phải duy trì liên hệ thường xuyên với nhân viên và mọi người phải gọi nhau bằng tên thân mật...

Anh mong muốn nhân viên và lãnh đạo Legend suy nghĩ và hành động như các nhà kỹ thuật say sưa công việc ở thung lũng Silicon, Boston hoặc Berlin. Yang cũng biết, trừ phi bành trướng ra khỏi biên giới Trung Quốc, Legend sẽ không bao giờ vươn tới tầm cao của các tập đoàn quốc tế. Vì thế năm 2001, sau khi nhậm chức tổng giám đốc, Yang đã đặt mục tiêu dài hạn cho Legend là kinh doanh ở cấp độ toàn cầu.

Năm 2003, thời cơ lớn đã đến khi anh nghe tin IBM muốn bán chi nhánh sản xuất máy tính đang thua lỗ nhằm chuyển hướng sang kinh doanh công nghệ cao. Yang cho rằng nếu mua được, đây sẽ là bước nhảy vọt của Legend - lúc đó sắp đổi tên thành Lenovo - ra thế giới. Nhưng toàn bộ hội đồng quản trị đã chống lại Yang. Liu giải thích: “Chúng tôi đã xây dựng thành công doanh nghiệp này, và không ai muốn quyết định một chuyện đầy rủi ro như thế”.

Yang và các cộng sự đã ra sức kiên trì thuyết phục, Yang đã bị áp lực rất lớn. Có lúc ông như ngây như dại, cười một cách ngây ngô. Nhưng rồi ông đã thành công.

Năm 2005, khi mua lại chi nhánh sản xuất máy tính của IBM với giá 1,57 tỷ đô la. Lenovo đã sở hữu ngay một trong những công ty công nghệ hàng đầu thế giới.

Còn Yang - lúc này là chủ tịch của Lenovo - đã một bước lên trường quốc tế. Ông trở thành nhà lãnh đạo doanh nghiệp người Trung Quốc đầu tiên thực hiện thành công vụ sáp nhập với một trong những biểu tượng của công nghiệp phương Tây. Qua đó, ông sẽ có cơ hội giúp làm thay đổi hình ảnh “trung tâm sản xuất hàng giá rẻ” của quê hương ông.

Nay thì Yang đã đưa ra một chiến lược đầy tham vọng, ngắn hạn và dài hạn. Về ngắn hạn, trong vòng vài năm tới, thị phần của Lenovo tại Trung Quốc phải lớn hơn nữa (nay đã chiếm 35% thị trường). Lenovo cũng phải phát triển qua các thị trường mới nổi lên khác, như Việt Nam. Tại thị trường phương Tây, ông nhờ IBM hỗ trợ bán máy tính cho các đại công ty. Nhưng đối với các doanh nghiệp tầm trung và nhỏ, ông tiếp tục sử dụng chiến lược đã thàhh công tại Trung Quốc: cung cấp sản phẩm thông qua hàng chục ngàn nhà bán lẻ. Ông đang tiếp tục cho tổ chức lại dây chuyền sản xuất của chi nhánh máy tính IBM đã mua cho có hiệu suất cao hơn. Sau vụ mua lại, ông đã thách thức các kỹ sư của Lenovo, đòi hỏi họ thiết kế ra hàng loạt sản phẩm ăn khách dành cho doanh nghiệp và người tiêu thụ toàn cầu.

Đối với bản thân, vị chủ tịch của Lenovo cũng không ngừng tự hoàn thiện cho xứng tầm một doanh nhân quốc tế. Cách đây 18 tháng, khi thấy rõ rằng vốn liếng tiếng Anh của mình không đủ giao tiếp sâu, ông đã mời thầy dạy riêng, xem đài CNN(Mỹ) một cách chăm chỉ. Nhờ thế, chỉ trong vòng một năm, ông đã nói tiếng anh khá thạo. Không phải mọi việc đều là màu hồng cho Lenovo vì vẫn đang thua lỗ tại Mỹ và châu Âu. Người ta đang nhìn về Lenovo dưới sự lèo lái của Yang Yuanqing như một trường hợp tiên phong của doanh nghiệp Trung Quốc khi bước chân ra thị trường thế giới với nhiều thử thách mới.

*(Theo Business Weeks)*

**CÂU HỎI**

1. Hãy nêu các vai trò của nhà quản trị mà ông tổng giám đốc đã thực hiện?

2. Các chức năng nào của quản trị đã được ông tổng giám đốc Lenovo thực hiện thành công?

3. Theo anh (hoặc chị) những bài học nào có thể rút ra cho các nhà quản trị Việt Nam qua tình huống này?

**TÌNH HUỐNG 2**

Toyota Bến Thành là một trong những trung tâm dịch vụ bảo trì hàng đầu của Toyota tại Việt Nam. Trước đây, thời gian bảo trì định kỳ một chiếc xe Toyota đã chạy được 40.000 ki-lô-mét tại trung tâm này mất tới 240 phút. Trong khi đó, kết quả một cuộc thăm dò ý kiến khách hàng do Công ty Toyota Việt Nam tiến hành cho thấy, gần 90% chủ xe muốn chờ ngay tại trạm để nhận lại xe ngay sau khi bảo trì xong, và có đến 67% nói rằng họ chỉ muốn ngồi chờ khoảng 60 phút.

Từ kết quả thăm dò trên, Toyota quyết định sẽ rút ngắn thời gian bảo trì để làm hài lòng khách hàng. Nhưng vấn đề là làm thế nào để rút ngắn thời gian này từ 240 phút xuống còn 60 phút.

Ông Đặng Quốc Uy, trưởng nhóm cải tiến và vận hành trạm dịch vụ của Toyota Việt Nam, cho biết để thực hiện chương trình cải tiến nhằm rút ngắn thời gian bảo trì, công ty cho quay phim lại toàn bộ quy trình bảo trì một chiếc xe kể từ lúc tiếp nhận cho đến khi bàn giao xe cho khách. Ông nói: “Qua phân tích băng hình, chúng tôi phát hiện trong 240 phút đó có đến 70 phút là thời gian chết do những ách tắc giữa các công đoạn của quy trình mà chủ yếu là chờ đợi để giao và nhận phụ tùng. Thời gian bảo trì thực sự chỉ có 150 phút và phần còn lại là thời gian cho công tác liên quan như chuẩn bị phụ tùng trước khi bảo trì, kiểm tra lại sau khi hoàn tất công việc, thủ tục bàn giao xe cho khách...”. Như vậy, chỉ cần loại bỏ thời gian chết, trung tâm đã có thể rút ngắn thời gian bảo trì một chiếc xe xuống còn 170 phút.

Phân tích tiếp thời gian 150 phút thực hiện công tác bảo trì của công nhân, nhóm cải tiến tiếp tục phát hiện những bất hợp lý trong cách thức làm việc, như việc sắp xếp dụng cụ và lựa chọn dụng cụ không phù hợp, chỗ đứng của công nhân chưa tối ưu nên mất nhiều thời gian di chuyển. Chỉ riêng sự di chuyển thiếu hợp lý này đã chiếm hơn một phần ba thời gian của hoạt động bảo trì.

Tuy nhiên, sau khi cố gắng loại bỏ những bất hợp lý như vừa kể, thời gian bảo trì một chiếc xe vẫn phải cần 120 phút, nghĩa là vẫn còn khoảng cách khá xa so với yêu cầu của khách hàng. Đến lúc này công ty buộc phải nghiên cứu một quy trình bảo trì mới mà theo đó công nhân có thể hỗ trợ cho nhau trong quá trình làm việc để rút ngắn thời gian. Bên cạnh đó, công ty còn trang bị cho Toyota Bến thành một số thiết bị chuyên dùng và huấn luyện công nhân cho thuần thục với quy trình mới. Việc huấn luyện đóng một vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động. Sau khi được huấn luyện, công nhân của Toyota Bến Thành chỉ mất 45-50 phút là bảo trì xong một chiếc xe, trong khi trước đây là 75 phút.

Năng suất lao động lâu nay vẫn là điểm yếu của ngành công nghiệp Việt Nam nói chung và nó chính là nguyên nhân quan trọng làm khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam kém hơn các nước trong khu vực. Điều đáng nói là nhiều nhà doanh nghiệp vẫn cho rằng đổi mới thiết bị, công nghệ mới là giải pháp để nâng cao năng suất lao động, mà ít ai nghĩ việc tổ chức quy trình sản xuất chưa hợp lý mới là nguyên nhân quan trọng làm cho năng suất thấp.

Đối với một cơ sở sản xuất công nghiệp, vấn đề quy hoạch mặt bằng trong nhà xưởng có ý nghĩa quan trọng. Nếu quy hoạch, bố trí các máy móc thiết bị phù hợp sẽ giúp tăng hiệu suất công việc của công nhân, rút ngắn thời gian ở khâu vận chuyển nguyên liệu từ kho vào dây chuyền sản xuất và đưa thành phẩm từ xưởng sản xuất vào kho.

Kinh nghiệm của Toyota Bến Thành cho thấy, những trang thiết bị mới chỉ đóng góp phần nhỏ trong việc rút ngắn thời gian bảo trì ô tô từ 240 phút xuống còn 60 phút. Phần quan trọng nhất chính là ở quy trình làm việc chưa hợp lý nên công nhân phải mất nhiều thời gian di chuyển, chờ đợi và hiệu suất công việc không cao. Trong chương trình cải tiến để rút ngắn thời gian bảo trì ô tô, Toyota Bến Thành chỉ phải đầu tư thêm 10.000 đô-la Mỹ để mua một số thiết bị chuyên dụng, như xe chứa dụng cụ, xe chứa dầu thải, bộ dụng cụ cung cấp nước làm mát, các dụng cụ bảo trì còn lại chẳng khác gì so với các trung tâm bảo trì ô tô khác.

Việc cải tiến không chỉ làm hài lòng khách mà còn mang lại lợi ích to lớn cho Toyota Bến Thành. Trước đây, bình quân trong một ngày, mỗi điểm bảo trì của Toyota Bến Thành chỉ bảo trì được 6,4 xe, nhưng nay có thể làm tới 16 xe.

*HOÀNG LY*

**CÂU HỎI**

1. Những lý thuyết quản trị nào được Toyota Bến Thành vận dụng để rút ngắn thời gian bảo trì xe hơi cho khách hàng?

2. Năng suất lao động có ý nghĩa như thế nào để nâng cao khả năng cạnh tranh của công nghiệp Việt Nam? Thực tế hiện nay vấn đề nào là đáng quan tâm nhất để nâng cao năng suất lao động qua thực tế của Toyota?

**TÌNH HUỐNG 3**

Maximark là một trong số các siêu thị có mặt đầu tiên tại thành phố Hồ Chí Minh. Hơn ba năm qua, không những đứng vững trong thị trường đầy năng động mà “cơ ngơi” của Maximark đã lớn dần theo sự phát triển nhu cầu ngày càng đa dạng của người tiêu dùng TP. Từ gần 2.000m2 mặt bằng kinh doanh ban đầu, tính tới đầu năm 1999, Maximark đã có được một mặt bằng rộng 4.000m2 - trưng bày khoảng 25.000 mặt hàng - và một bãi giữ xe khá rộng bao quanh: tính cả nơi có mái che lẫn ngoài trời, bãi có thể chứa một lúc vài ngàn xe hai bánh. Không chỉ có một mà hiện đã có Maximark Ba Tháng Hai (quận 10), Maximark Phú Thọ (quận 11) và Maximark Nha Trang. Từ số vốn đầu tiên 7 tỷ đồng, đến nay Maximark đã nâng giá trị đầu tư lên đến hơn 16 tỷ đồng.

Nhiều người biết đến Maximark như một trung tâm mua sắm trực thuộc Công ty TNHH An Phong song chưa biết người có “gan” thành lập rồi “lèo lái” Maximark lại là một phụ nữ trẻ.

... Chị Nguyễn Ánh Hồng nhớ lúc ấy là vào năm 1990, khi chị vừa sanh con gái đầu lòng. Thị trường thành phố chưa dồi dào hàng hóa như bây giờ, mua đồ dùng cho trẻ sơ sinh phải nhờ người quen, muốn mua rẻ lại phải mua nhiều, mua cả lố... Chị nảy ra ý định: mở một cửa hàng chuyên doanh mặt hàng dành cho bà mẹ và trẻ em để tránh phải gởi gắm, chờ đôi tìm mua, mua nhiều cho được giá rẻ nhưng dùng không hết, hàng rẻ thành ra đắt. Sau đó, với số vốn của gia đình trợ giúp, cửa hàng chuyên doanh vật dụng cho bà mẹ, trẻ em mang tên cô con gái đầu lòng đã ra đời trên đường Lê Lợi (quận 1). Thật bất ngờ, cửa hàng được đông đảo người mua đón nhận, doanh số tăng dần ngoài sự mong đợi của người khởi xướng. Bạn bè ra sức động viên và không quên nhắc nhở chị đừng để lãng phí kiến thức của những năm học tập ở nước ngoài (chị tốt nghiệp đại học chuyên ngành quản lý siêu thị và khoa tâm lý học ở Philippines). Chị Hồng mạnh dạn huy động thêm vốn, thành lập Công ty TNHH An Phong, tên cậu con trai, thuê mặt bằng ở quận 10 và mở siêu thị Maximark trên đường Ba Tháng Hai. Loại hình kinh doanh siêu thị tại TP.HCM lúc bấy giơ còn khá mói mẻ, Maximark đã phải vừa chạy vừa xếp hàng, vừa làm vừa nắm bắt nhu cầu của người tiêu dùng để rút kinh nghiệm, đầu tư dần trang thiết bị, mở rộng mặt bằng từng giai đoạn một. Lợi nhuận được bao nhiêu, công ty lại tái đầu tư đến đây. Không chỉ có đầu tư vốn liếng, mới năm ngoái đây thôi, 16 nhân viên của Maximark đã được đi một chuyến “tu nghiệp” vài ngày ở Bangkok, Thái Lan để học từ thực tế cách trưng bày, quản lý tiền hàng cũng như cách giữ gìn vệ sinh quầy kệ của các siêu thị lớn. Maximark còn có được lợi thế về giao tiếp. Cùng với việc trao đổi trực tiếp vói các doanh nhân nước ngoài làm ăn tại Việt Nam, cùng với sự tháo vát, năng nổ của một nữ doanh nhân trẻ, chị Hồng đã tạo được sự tín nhiệm nơi các công ty liên doanh và công ty có vốn đầu tư 100% của nước ngoài. Trong số 1.600 nhà cung cấp hàng hiện nay cho Maximark, số doanh nghiệp có vốn nước ngoài cũng có đến hơn 100. Trong dịp kỷ niệm Ngày Quốc tế Phụ nữ 8-3 năm nay, Maximark có sáng kiến bổ sung một số thực phẩm chế biên sẵn như các loại gỏi, các loại thịt, cá làm sẵn và tẩm gia vị, người mua chỉ cần làm động tác cuối cùng là làm chín. Một lần nữa, người hướng dẫn cách nêm nếm gia vị vẫn không ai khác hơn là chị giám đốc “miệng nói, tay làm” của Công ty An Phong.

“Đúng là làm nghề gì thì cũng phải say mê mới làm nổi!” chị Ánh Hồng tâm sự với bạn bè như vậy.

*ĐÀM THANH*

**CÂU HỎI**

1. Nêu các vai trò của nhà quản trị mà chị Nguyễn Ánh Hồng đã thực hiện thành công?

2. Những chức năng quản trị nào đã được giám đốc Nguyễn Ánh Hồng thực hiện?

3. Anh (hoặc chị) có đồng ý với suy nghĩ của chị Ánh Hồng: “Đúng là làm nghề gì cũng phải say mê mới làm nổi!” Vì sao?

**TÌNH HUỐNG 4**

Với sự giúp đỡ của một số tổ chức nhân đạo quốc tế, một trung tâm y tế đã được xây dựng ở Việt Nam. Đây là một trung tâm được trang bị các loại thiết bị y tế hiện đại, trong quá trình chuẩn bị cho sự hoạt động, một số cán bộ y tế đã được đi tu nghiệp ở nước ngoài về chuyên môn. Nhưng theo yêu cầu của tổ chức nhân đạo, cần phải có một đợt tập huấn ngắn cho toàn bộ các nhà quản trị và nhân viên của Trung tâm y tế vấn đề quản lý.

Một giáo sư nổi tiếng của trường Đại học Kinh tế được mời tới hướng dẫn cho đợt tập huấn về quản lý này. Ông đã giảng về lý thuyết quản lý, nhấn mạnh đến tầm quan trọng của quản lý trong tất cả các tổ chức, giới thiệu các công vụ và kỹ thuật quản lý, hướng dẫn các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý. Cuối đợt tập huấn, trong buổi trao đổi ý kiến, một người đã đứng dậy phát biểu ý kiến chính của mình. Ông nói: “Thưa giáo sư, những điều giáo sư nói rất thú vị, chứa đựng những kiến thức rộng lớn, có thể là rất bổ ích, nhưng nó chỉ áp dụng cho những công ty kinh doanh, những xí nghiệp sản xuất quốc doanh và tư nhân mà không thể áp dụng ở đây. Chúng tôi là các bác sĩ chúng tôi cứu những con người, cho nên chúng tôi không cần tới quản trị”.

Lúc này, vị giáo sư kinh tế mới được biết rằng người phát biểu vừa rồi là một vị giáo sư bác sĩ đáng kính, là thầy của hầu hết các bác sĩ trẻ ở trung tâm. Đồng thời vị bác sĩ đó vừa mới đảm nhận nhiệm vụ của một trưởng khoa trong trung tâm y tế. Khi vị giáo sư bác sĩ phát biểu xong, hầu hết các bác sĩ và y tá đều im lặng và không có ý kiến gì thêm.

**CÂU HỎI**

1. Nếu bạn là ông giáo sư kinh tế, bạn sẽ giải thích như thế nào để ông bác sĩ kia đồng tình với ý kiến của bạn?

2. Bạn có nghĩ rằng một nhà khoa học lớn như vị giáo sư bác sĩ kia lại có thể phát biểu như vậy không? Hãy giải thích lý do vì sao ông giáo sư bác sĩ lại phát biểu như vậy?

3. Nếu quản trị thực sự quan trọng cho các tổ chức, thì lý do gì nó thường hay bị phủ nhận ở những tổ chức phi lợi nhuận?

### TÌNH HUỐNG 5

Khi các công ty Nhật bắt đầu tham gia sản xuất ở ngay nước Mỹ, nhiều người Mỹ đã mỉm cười chế giễu những trò vớ vẩn mà các công ty này làm ra, chẳng hạn tập thể dục trước buổi làm việc. Song các nhà phân tích lại ngạc nhiên về hiệu quả của phong cách quản lý theo kiểu Nhật. Sau người Nhật, lại đến người Hàn Quốc thiết lập các nhà máy ở Mỹ, và du nhập phong cách quản lý “nhân hòa” (inhwa) của họ vào nước Mỹ.

Trong khi các nhà sản xuất Mỹ than phiền vì bị hàng ngoại nhập cạnh tranh kịch liệt, thậm chí một số chuyển sang sản xuất ở nước ngoài thì các công ty Hàn Quốc lại dám tin rằng họ sẽ sản xuất có lời ngay tại đất Mỹ, vì họ dựa vào phong cách quản lý truyền thống riêng của họ, pha trộn với những phương pháp kinh doanh của người Mỹ.

Phong cách quản trị của Hàn Quốc rất giống với phong cách Nhật Bản, vốn được nhiều người biết đến hơn, và người Hàn Quốc sẵn lòng với người Nhật để dung hợp những kỹ thuật của riêng họ với phương pháp của người Mỹ. Giới quản lý Hàn Quốc hướng đến việc tạo dựng một bầu không khí gia đình, trong đó các nhân viên tác động qua lại một cách thoải mái đối với các cấp điều hành và gắn bó chặt chẽ với sự thành công của công ty.

Một nữ công nhân Mỹ làm việc ở dây chuyền lắp ráp thổ lộ: “Các ông không thể biết được là Công ty Golstar đã đem lai cho chúng tôi những gì. Có lần, chồng tôi nằm bệnh viện vì một ca đại phẫu. Ban giám đốc đã đến ngồi cùng tôi chờ đợi suốt trong thời gian mổ. Ông Tổng giám đốc cũng đến, chăm sóc rất ân cần, và mang đến cho chúng tôi sách báo để giải khuây. Cố nhiên, đây không phải là loại tình hữu nghị biếu không. Vì bù lại, các công ty này có được sự nhiệt tình lao động rất cao của công nhân. Trong khi tỷ lệ vắng mặt của các công ty Mỹ tính bình quân là 5% thì tỷ lệ này ở Golstar chỉ là 1%.

Phương pháp quản lý Hàn Quốc được gắn liền với phép màu kinh tế, làm cho Hàn Quốc trong vòng 25 năm qua đạt được mức tăng trưởng kinh tế cao hơn cả mức tăng trưởng của Nhật. Vũ khí chủ yếu của “kho vũ khí” Hàn Quốc là quan niệm triết học về quản lý, gói gọn với tên “nhân hòa”. Bất cứ lúc nào, công ty cũng đều thông báo cho nhân viên biết rõ mục tiêu, và yêu cầu họ giúp đỡ nếu gặp trường hợp khẩn trương. Đây là nguyên tắc chủ đạo của nhà quản trị Hàn Quốc. Họ xem toàn thể nhân viên như một đại gia đình. Cách hai tuần lại có một buổi họp chuyên về chất lượng sản phẩm. Ngoài ra, tiền thưởng cũng được sử dụng để kích thích tính nhiệt tình lao động. Cứ ba ngày công nhân được hưởng một khoản tiền thưởng quy ra bằng một giờ phụ trội. Nếu dây chuyền lắp ráp của họ gia tăng được sản lượng, trong khi vẫn đảm bảo được chất lượng đúng tiêu chuẩn, và trong ba tháng, nếu không vắng mặt ngày nào, công nhân được hưởng một khoản tiền mặt khoảng 100 USD theo thời giá.

Không kiểm soát được yếu tố “thiên thời” (do tác dụng của chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch mới của các nhà nước công nghiệp phát triển) và yếu tố “địa lợi” (do phải tiến hành kinh doanh trên đất lạ), các nhà quản trị Hàn Quốc càng bám chặt vào yêu tố “nhân hòa” hay “nhân tố con người” mà chúng ta hay thường nhắc đến. Vì như lời một nhà quản trị cấp cao Hàn Quốc: “Nếu chúng tôi giúp đỡ gia đình chúng tôi (gia đình ở đây là toàn thể nhân viên công ty), chúng tôi hy vọng sẽ thu được lòng nhiệt tình và trung thành trong tương lai”.

*TIỂU PHƯƠNG*

**CÂU HỎI**

1. Đâu là cốt lõi của phong cách “nhân hòa”?

2. Những bài học quản trị nào có thể rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam từ phong cách “nhân hòa” của Hàn Quốc?

**TÌNH HUỐNG 6**

Điều quan trọng cần phải xác định ngay từ đầu là không có tính cách văn hóa tốt hay xấu; đại kỵ hơn nữa là dùng chuẩn mực văn hóa của mình để phán xét văn hóa nước khác. Nhưng trong giao dịch làm ăn với bên ngoài, bên cạnh việc tìm hiểu đặc trưng văn hóa của đối tác để ứng xử đúng cách, cũng rất cần biết người nước ngoài cảm nhận thế nào về phong cách làm ăn của doanh nhân nước ta như cố nhân thường nói - biết người, biết ta... Thật ra, cho đến nay, chưa thấy một công trình nghiên cứu khoa học nào về tính cách văn hóa kinh doanh của Việt Nam - mà chỉ có những nhận xét rải rác đây đó, những lần tiếp xúc về chủ đề này với những người nước ngoài từng làm ăn, sinh sống lâu năm, và một số bài viết của các nhà nghiên cứu văn hóa nước ngoài,

Nhận xét đầu tiên của họ là người Việt Nam thường thích làm hài lòng người khác, nhất là khách từ phương xa đến. Và thế là có chuyện. Điển hình là cách trả lời khẳng định “Vâng”, “Có”, “Chuyện nhỏ” cho mọi câu hỏi mặc dù thâm tâm người trả lời chỉ muốn xác định họ hiểu vấn đề nêu ra. “Ông có chắc chuyến hàng này sẽ giao đúng hạn vào tháng tới?”. Người trả lời đáp: “Vâng” để thiết lập mối hài hòa giữa hai đối tác với nhau nhưng trong bụng liền nghĩ tới hàng loạt chuyện phải giải quyết để đúng hẹn. Người nước khác sẽ nêu điều kiện trước, giải quyết xong mới nói “Vâng”; người Việt nói “Vâng” trước rồi mọi chuyện từ từ tính sau.

Ngay cả ngôn ngữ cũng phản ánh sự khác biệt này. Có ai hỏi: “Anh chưa ăn cơm tối à?”, người Việt sẽ trả lời: "Vâng, tôi chưa ăn tối”. Người Anh sẽ nói: “Chưa, tôi chưa ăn tối”. Tâm lý muốn tìm sự đồng tình như thế nhiều lúc gây ra hiểu lầm không đáng có.

Người nước ngoài cũng thường ngạc nhiên về tính thiếu rõ ràng trong trách nhiệm giải quyết công việc, nhất là ở các công ty quốc doanh hay các cơ quan nhà nước. Họ thường bị “chuyển” từ phòng ban này sang phòng ban khác và không ai đứng ra nhận lãnh trách nhiệm giải quyết một sự vụ cụ thể nào đó. Ở đây, nếu loại trừ yếu tố bộ máy quan liêu, vẫn còn tính cách văn hóa muốn có sự đồng thuận trong tập thể, không ai muốn “chơi trội” cả.

Trong các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, người quản lý đến từ các nước phương Tây thường nhận xét nhân viên của họ có cách ứng xử rất lạ khi gặp vấn đề nan giải. Thay vì đến gặp người quản lý để cùng tìm cách giải quyết, họ thường tự mình xoay xở và hậu quả là làm chậm công việc, hiệu quả thấp. Họ ít khi nói thẳng vì không muốn làm mất lòng người khác. Họ có tâm lý tôn trọng quyền lực cao nên dễ bị căng thẳng mỗi khi quan hệ với cấp trên không như ý muốn. Người phương Tây tách bạch quan hệ công việc với quan hệ cá nhân. Họ có thể vừa khiển trách nặng lời một nhân viên trong giờ làm việc nhưng vẫn vui vẻ trò chuyện khi gặp lại ở một nơi nào đó bên ngoài công ty. Nhưng người Việt gắn kết hai mối quan hệ này làm một — và thường phải “tiêu tốn thời gian” để xây dựng quan hệ.

Người Việt Nam, được cho là có tâm lý tập thể cao, thường ít thành công hơn trong những dự án có nhiều người làm chung so với người Mỹ chẳng hạn, một dân tộc ai nấy đều đồng ý là có tính cá nhân rất cao. Có thể giải thích - rằng người có tâm lý tập thể cao khi bắt tay làm chung nhóm thì mục tiêu đầu tiên là tạo ra sự đồng thuận của nhóm, xây dựng quan hệ hài hòa giữa mọi thành viên trước. Quá trình này sẽ làm chậm công việc của nhóm, và đôi lúc mục tiêu ban đầu bị quên lãng. Còn người có tâm lý cá nhân, dù làm chung, mục tiêu cao nhất của họ là hoàn thành công việc của nhóm, quan hệ giữa những người trong nhóm là chuyện thứ yếu.

Nếu chúng ta đôi khi nhận xét người Mỹ tâm lý cá nhân cao quá, cái tôi của họ lớn quá, thì cũng đừng ngạc nhiên nếu biết họ nhận xét người Việt sao mà ít chịu nói thẳng, cứ vòng vo bên ngoài chứ không chịu nhìn thẳng vào vấn đề cần giải quyết. Có đúng là đôi lúc chúng ta không bị thuyết phục bởi lô-gích rất chặt chẽ của một đối tác đến từ Mỹ vì thâm tâm tự nhủ, sự đời không đơn giản như thế, có nói thì họ cũng không hiểu, thôi đành gật gật cho qua.

Trong thương thảo hợp đồng, người Việt thường tin vào cảm nhận của mình đối với đối tác, thường nghĩ đến những nét lớn của thương vụ chứ không chú ý nhiều đến các tiểu tiết. Người nước ngoài, ngược lại, rất sòng phẳng khi đem theo luật sư đến bàn đàm phán dù trước đó đã có quan hệ tốt với đối tác. Cách làm này thường gây sốc và tạo cảm giác thiếu tin cậy từ phía chúng ta. Còn trong hội nghị, hội thảo, người Việt thường giữ im lặng dù chưa hiểu, hay chưa đồng tình. Thái độ này xuất phát từ tâm lý không muốn đối đầu, hay không muốn đặt mình vào tình thế khó xử, dễ mất mặt.

Nhận xét về tính cách văn hóa lúc nào cũng mang tính chủ quan và phần lớn dựa vào khuôn mẫu định kiến. Bản sắc văn hóa không dễ và không việc gì phải thay đổi nhưng biểu hiện bề ngoài của thái độ văn hóa lại dễ điều chỉnh để thích nghi với từng hoàn cảnh - với mục tiêu làm ăn thành công trên thương trường quốc tế.

*NGUYỄN VẠN PHÚC*

**CÂU HỎI**

1. Đặc trưng văn hóa của người Việt Nam là gì?

2. Để có thể thành công trên thương trường cần có những điều chỉnh gì thái độ văn hóa nhằm thích nghi với hoàn cảnh?

**TÌNH HUỐNG 7**

... Ngay từ những ngày đầu năm ngoái, Phong Phú đã tổ chức bằng nhiều hình thức thích hợp để huy động đội ngũ cán bộ, kỹ sư và công nhân lành nghề phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để nâng cấp thiết bị cũ, chế tạo thiết bị mới, ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất... Với kết quả này, trong năm 2006 đã có 30 sáng kiến và cải tiến kỹ thuật được công nhận, làm lợi gần 4 tỷ đồng. Việc tiết kiệm vật tư, nguyên vật liệu, điện, nước, giảm hao phí trong sản xuất là một trong những công tác được ban lãnh đạo tổng công ty đặt biệt quan tâm và quản lý một cách chặt chẽ nhầm hạ giá thành sản phẩm, tăng sức cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước, đã làm lợi gần 13 tỷ đồng.

Trong năm qua, Tổng Công ty Phong Phú tiếp tục đa dạng hóa các mặt hàng, nhưng ưu tiên phát triển các sản phẩm chính có giá trị cao và có khách hàng ổn định lâu dài. Đặc biệt, Phong Phú chú trọng mở rộng thị trường xuất khẩu bằng uy tín thương hiệu trong phục vụ khách hàng như đảm bảo đúng tiến độ giao hàng, chất lượng sản phẩm cao, giá cả cạnh tranh, đồng thời sẵn sàng thực hiện các hợp đồng xuất khẩu có nhiều mẫu mã đa dạng và phức tạp.

Do nhanh nhạy trong công tác tiếp thị, ngoài việc sản xuất hàng hoá cho xuất khẩu, Phong Phú cũng tập trung cho thị trường nội địa. Thị trường trong nước đang bị cạnh tranh rất quyết liệt từ các sản phẩm giá rẻ của doanh nghiệp nhỏ của Trung Quốc, nhưng Phong Phú cạnh tranh bằng sản phẩm chất lượng cao, mẫu mã phong nhú, giá cả hợp lý. Rất mừng, người tiêu dùng trong nước chấp nhận sản phẩm của công ty, vì vậy riêng doanh số tiêu thụ của Phong Phú tại thị trường nội địa đạt gần 1.370 tỷ đồng.

Việc Việt Nam đạt được thỏa thuận với Mỹ về xóa bỏ hạn ngạch đối với hàng dệt may Việt Nam, trong khi Trung Quốc bị tái áp đặt hạn ngạch, là cơ hội cho ngành dệt may đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu. Tuy nhiên, các doanh nghiệp dệt may cũng chịu nhiều áp lực cạnh tranh với hàng dệt may của các nước trong khu vực ngay tại thị trường nội địa khi thuế nhập khẩu sẽ cắt giảm theo những cam kết hội nhập. Trong khi đó, chất lượng lao động còn thấp và tình trạng biến động lao động ở các doanh nghiệp sẽ gây ảnh hưởng lớn đến việc thực hiện các đơn hàng xuất khẩu của các doanh trong ngành.

Để khắc phục những vấn đề trên, Tổng Công ty Phong Phú xác định việc đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là một trong những nội dung quyết định trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Phong Phú đã tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng cho CBCNV như đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý sản xuất cho tổ trưởng sản xuất, trưởng ca, trưởng vùng đào tạo thêm chuyên môn, nghiệp vụ cho một số nhân viên của văn phòng tổng công ty, phòng kinh doanh, phòng xuất nhập khẩu, tổ dự án....; đào tạo các chuyên đề về Luật Đầu tư, Luật Thương mại, Luật Doanh nghiệp, các quy định về chống bán phá giá, cổ phần hóa, thị trường chứng khoán... Ngoài ra, Phong Phú còn tạo ra nhiều chính sách nhằm thu hút nguồn nhân lực như khuyến khích bằng các chính sách lương thưởng và bổ nhiệm các nhân viên có năng lực vào các vị trí chủ chốt.

Cùng với quá tình tiếp tục đổi mới nâng cao nội lực cạnh tranh đòi hỏi phải có mô hình quản lý mới năng động và tích cực, Bộ Công nghiệp đã chính thức quyết định chuyển Công ty Dệt Phong Phú thành Tổng Công ty Phong Phú, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con; kinh doanh đa ngành hàng... Đây có thể xem là một bàn đạp để Phong Phú có thể phát huy toàn bộ nội lực phát triển nhanh theo tầm cao mới.

*VĂN THIÊN LỘC*

**CÂU HỎI**

1. Các nhà quản trị cấp cao của Tổng Công ty Phong Phú đã thực hiện những chức năng quản trị nào để đáp ứng yêu cầu của tình hình mới hiện nay?

2. Theo Anh (hoặc Chị) Tổng Công ty Phong Phú dự định áp dụng các hình thức nào để động viên tinh thần làm việc của nhân viên. Có cần bổ sung thêm các hình thức nào nữa trong điều kiện hiện nay không?

**TÌNH HUỐNG 8**

Sau chín năm khởi nghiệp với nghề sản xuất dây điện từ, đến năm 1997 ông Nguyễn Văn Sung, Giám đốc Công ty Ngô Han, đã tích lũy được gia tài trị giá khoảng 700.000 đô- la Mỹ. Đến thời điểm này, ông quyết định dốc hết toàn bộ tài sản của mình để đầu tư vào một dây chuyền sản xuất dây điện từ hiện đại nhập từ Ý. Việc hiện đại hóa công nghệ, thiết bị đã giúp Ngô Han từ một doanh nghiệp ít tên tuổi nhanh chóng trở thành một trong những nhà sản xuất dây điện từ hàng đầu ở Việt Nam.

Theo Hiệp hội Dây và Cáp điện Việt Nam, cho đến nay Ngô Han là doanh nghiệp sản xuất dây điện từ lớn nhất Việt Nam. Năm ngoái, sản lượng dây điện từ của công ty đạt 3.600 tấn, chiếm 40% thị phần dây điện từ trong nước. Với gần 700.000 đôla Mỹ vốn đầu tư bỏ ra cách đây bảy năm, đến nay Ngô Han đã trở thành doanh nghiệp có giá trị tài sản đến gần 9 triệu đô-la Mỹ.

Chương trình đầu tư giúp Ngô Han nhanh chóng lột xác, từ một cơ sở sản xuất nhỏ kiểu gia đình với hầu hết là những trang thiết bị tự chế, trở thành một trong những doanh nghiệp sản xuất dây điện từ có thiết bị và công nghệ hiện đại nhất ở Việt Nam. Thế nhưng, theo ông Nguyễn Văn Sung, cho đến nay dù đã hơn 3 năm áp dụng hệ thống quản lý theo ISO 9000, nhưng Ngô Han vẫn chưa thoát khỏi phong cách quản lý của một cơ sở sản xuất gia đình. Cách quản lý này khiến chủ doanh nghiệp mất nhiều thời gian vì bị hút vào những công việc sự vụ hàng ngày, đồng thời nó cũng không giúp phát huy được khả năng và tính sáng tạo của nhân viên. Ông nói: “Đã đến lúc phải thay đổi. Nếu cứ duy trì phong cách quản lý kiểu gia đình thì chẳng những công ty khó phát triển mà còn có nguy cơ thất bại vì kiểu quản lý này không phù hợp với một công ty có quy mô lớn và được trang bị hiện đại”.

Đầu tháng 5 năm nay, Ngô Han đã công bố bán 21% cổ phần của mình cho Quỹ Đầu Tư Mekong Capital. Việc bán cổ phần ra bên ngoài này đã được ông Sung lên kế hoạch từ năm 2000. Theo ông, mục đích chính không phải vì muốn có thêm vốn để đầu tư. Ông cho biết: “Các ngân hàng luôn sẵn sàng cho Ngô Han vay đến 1,5 triệu đô-la Mỹ để đầu tư mở rộng sản xuất. Nhưng tôi vẫn quyết định bán bớt một phần công ty, vì đây là giải pháp tốt để du nhập kỹ năng quản lý hiện đại thay cho hệ thống quản lý theo kiểu gia đình lâu nay”.

Với tư cách cổ đông mới, Mekong Capital cử nhân viên quản lý có kinh nghiệm của mình cùng làm việc với ông Sung để cải tổ hệ thống quản lý. Trước tiên là thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ, đây là việc mà từ trước đến nay Ngô Han chưa làm được. Đồng thời Mekong Capital cũng giúp công ty xây dựng chương trình áp dụng các hệ thống quản lý mới. Hệ thống quản lý này sẽ giúp Ngô Han kiếm soát những sai sót với sai số đến một phần triệu và loại bỏ hầu hết những công đoạn thừa trong quy trình sản xuất, qua đó giúp công ty tăng năng suất lao động, hiệu quả và khả năng cạnh tranh. “Nếu không có nguồn lực quản lý từ bên ngoài, tự mình tôi sẽ không thể kham nổi công việc cải tổ quản lý này”, ông Sung nhấn mạnh.

Ngoài ra, Mekong Capital và Ngô Han cũng xây dựng lại chiến lược kinh doanh. Trước đây, Ngô Han cũng xây dựng chiến lược phát triển, nhưng do thiếu thông tin nên tính khả thi không cao.

Trong những năm sắp đến, ông Sung sẽ tiếp tục bán cổ phần của công ty để thu hút nguồn lực quản lý từ bên ngoài. Ông dự định chỉ giữ lại 40% cổ phần của Ngô Han. Cùng với kế hoạch bán cổ phần ra bên ngoài, ông đặt mục tiêu phát triển Ngô Han trở thành một trong những nhà sản xuất dây điện từ hàng đầu Đông Nam Á vào năm 2010 với sản lượng 10.000 tấn dây điện từ mỗi năm và tổng giá trị tài sản của công ty là 20 triệu đô-la Mỹ.

Mục tiêu trước mắt của Ngô Han là nâng sản lượng dây điện từ xuất khẩu từ 5% vào năm ngoái lên 30% vào cuối năm 2005. Để thực hiện mục tiêu này, Ngô Han và Mekong Capital đang phối hợp tổ chức điều tra thị trường dây điện từ ở Đông Nam Á.

*TẤN ĐỨC*

**CÂU HỎI**

1. Ông Ngô Văn Sung - Giám đốc công ty Ngô Han đã thực hiện những chức năng nào của quản trị?

2. Để thực hiện mục tiêu đến năm 2010 của mình, Giám đốc công ty Ngô Han đã chọn các chiến lược nào?

**TÌNH HUỐNG 9**

“Sông Mêkông sẽ là đường vận chuyển dầu mới của Trung Quốc, bổ sung cho eo biển Malacca nhằm bảo đảm cung ứng đầy đủ nhu cầu về dầu cho các tỉnh Vân Nam và các tỉnh miền Tây Nam”, Tân Hoa Xã đưa tin. Hiện nay, lượng dầu tiêu thụ của Trung Quốc đã lên đến 140 triệu tấn một năm và 75% số này được vận chuyển qua eo biển Malacca nằm giữa bán đảo Malaysia và đảo Sumatra của Indonsia. Chính phủ Trung Quốc nhiều lần bày tỏ quan ngại về nguy cơ các tàu chở dầu của Trung Quốc sẽ bị Hải quan Mỹ ngăn chặn tại đây nếu xảy ra xung đột Trung - Mỹ.

Số phận của con sông Mêkông, dài 4.880 kilômét, bắt nguồn từ cao nguyên Tây Tạng của Trung Quốc, từ lâu đã là nguyên nhân chính gây ra mối bất hòa giữa Trung Quốc và các nước trong khu vực Đông Nam Á, nơi con sông chảy qua. Trước đây, kế hoạch xây dựng hàng chục con đập và hồ chứa nước ở thượng lưu con sông này của Trung Quốc đã từng gây lo lắng và chỉ trích từ các nước Đông Nam Á ở vùng hạ lưu con sông. Gần đây, Trung Quốc đã bỏ bớt các kế hoạch này nhưng hiện vẫn còn hai con đập đang hoạt động ở thượng nguồn sông Mêkông. Và hai con đập được xem là nguyên nhân chính làm cho đoạn sông chảy qua miền Bắc Thái Lan bị cạn kiệt nước.

Từ năm 2004, sau khi các kỹ sư Trung Quốc sang Lào dọn dẹp bớt các tảng đá ở một số đoạn sông chảy xiết, sông Mêkông mới bắt đầu có khả năng cho lưu thông các con tàu lớn. Kể từ đó, việc trao đổi, mua bán nông sản và công nghiệp dọc theo con sông giữa Trung Quốc và Thái Lan đã phát triển mạnh mẽ. Nhưng song song đó, các nước cũng lo lắng rằng sông Mêkông sẽ mở đường cho bọn buôn người có thể dễ dàng di chuyển người Trung Quốc vào Lào, Thái Lan và các điểm đến ngoài khu vực Đông Nam Á.

Cũng trong năm 2004, các nhóm hoạt động vì môi trường trong khu vực đã lên tiếng báo động lần đầu tiên khi Trung Quốc tiết lộ một cách không chính thức kế hoạch sử dụng sông Mêkông để vận chuyển dầu của nước này. Các nhóm này lại tiếp tục bày tỏ sự lo lắng vào giữa năm 2006 khi Trung Quốc tìm cách tăng lượng dầu chuyên chở theo con sông. Theo thỏa thuận ban đầu được ký vào tháng 3 năm ngoái giữa Myanmar, Lào, Thái Lan và Trung Quốc. Trung Quốc chỉ được vận chuyển 1.200 tấn dầu đã lọc theo đường sông Mêkông mỗi tháng. Nhưng khi xảy ra sự kiện hai con tàu chở dầu của Trung Quốc từ Thái Lan ngược dòng con sông này tiến về Vân Nam vào tháng 12 năm ngoái, Qiao Xinmin, một quan chức ngành hàng hải của Trung Quốc, cho biết Trung Quốc đang có tham vọng chở 7.0.00 tấn dầu lọc bằng đường sông Mêkông mỗi năm.

“Trung Quốc đã âm thầm theo đuổi kế hoạch nói trên mà không hề tham khảo ý kiến của các nước có người dân sống dọc theo con sông”, Premrudee Daoroung, đồng giám đốc của Tổ chức Liên kết khôi phục môi trường sinh thái khu vực (TERRA) có trụ sở đặt tại Bangkok, lên tiếng. Piaporn Deetes, người thực hiện các chiến dịch hành động cho hệ thống sông ở Đông Nam Á (Southeast Asia River Network - SARN), một tổ chức ở Chiang Rai - Vân Nam. Những con tàu chở hàng này đã làm ô nhiễm nặng con sông và làm cho người dân sống dọc hai bờ sông lo lắng” Deetes nói.

Theo các số liệu, hiện có khoảng 60 triệu dân Đông Nam Á đang sống theo hai bên bờ sông Mêkông. Con sông này đóng một vai trò rất quan trọng trong đời sống của họ. Nó đem đến cho họ một nguồn cung cấp thực phẩm, nước uống và hỗ trợ họ rất nhiều trong việc đi lại vận chuyển. Theo Ủy ban sông Mêkông, một cơ quan liên chính phủ bao gồm các nước ở vùng hạ lưu sông Mekông như Thái Lan, Lào, Việt Nam và Campuchia, lượng cá đánh bắt từ con sông này chiếm 2% tổng sản lượng cá đánh bắt được trên toàn thế giới và 20% tổng sản lượng cá đánh bắt được từ nguồn nước trong đất liền trên thế giới.

*NHẤT NGUYÊN - Theo Asia Times*

**CÂU HỎI**

1. Hãy nêu các tác hại của việc vận chuyển dầu ngược dòng sông Mêkông đối với môi trường và đời sống của người dân sống dọc theo hai bên bờ sông?

2. Hãy thử nêu các giải pháp để khắc phục các tác hại này?

### TÌNH HUỐNG 10

Chủ nhiệm hợp tác xã (HTX) sản xuất hàng thủ công mỹ nghệ mây-tre-lá kể: rục rịch chuvện Việt Nam sắp vào WTO, đơn vị anh cũng may mắn được một tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới, có trụ sở chính tại Mỹ, để mắt. Chuyện hoàn toàn không ngẫu nhiên. HTX do anh làm chủ nhiệm ra đời từ cuối thập niên 1970, chuyên làm hàng thủ công mây-tre-lá cho các đơn vị kinh doanh xuất nhập khẩu. Thời ấy, nhất nhất cái gì cũng theo kế hoạch, đầu ra thì đã có người khác lo. Yêu cầu chất lượng, mẫu mã, số lượng, thời gian giao hàng... tương đối dễ dàng, do bạn hàng tiêu thụ là các nước trong khối xã hội chủ nghĩa anh em. Giá cả và các điều kiện cơ bản khác của hợp đồng do chính phủ nước ta và nước bạn quy định theo nghị định thư ký qua từng thời kỳ.

Thời ấy, phong trào hình thành các HTX thủ công mỹ nghệ nở rộ đến tận cấp xã, đem lại khá nhiều công ăn việc làm cho người lao động không có trình độ chuyên môn. Khi Việt Nam chủ trương bỏ dần bao cấp, do kém nhạy bén, năng động, đại đa số HTX thủ công mỹ nghệ “chết” hàng loạt. HTX của anh là một trong số ít đơn vị còn “sống sót”, trụ vững, ngày càng vươn lên, phát triển và đã xuất khẩu sản phẩm sang nhiều thị trường khó tính. Năm 2005, HTX của anh là một trong hai đơn vị kinh tế ngoài quốc doanh của tỉnh được phong Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới. Cho nên khi nhận được tín hiệu tập đoàn bán lẻ nọ tỏ ý tìm hiểu, đặt quan hệ làm ăn, anh như mở cờ trong bụng. Một thời vận mới đang mở ra trước mắt.

Đế xúc tiến việc đặt quan hệ làm ăn, mua sản phẩm của HTX, tập đoàn bán lẻ này đã cử một nhóm chuyên viên đến cơ sở sản xuất của HTX để khảo sát năng lực cung ứng hàng hóa. Ngoài đơn số khổng lồ đặt cho mỗi đợt giao hàng mà phía HTX phải làm việc muốn ngợp thở mới đáp ứng được, ban chủ nhiệm HTX và xã viên đã rất ngạc nhiên với phong cách và tư duy làm việc của các chuvên viên đại diện tập đoàn nọ. Họ không chỉ bàn bạc, xem xét, đàm phán, thương thảo về số lượng, chất lượng, mà còn trực tiếp tiếp xúc, quan sát, ghi chép tỉ mỉ nguyên liệu, kho hàng, nhà làm việc của HTX, phương tiện, thao tác làm việc, bữa ăn của công nhân...,

Tại một khâu sản xuất, sau khi quan sát rất kỹ từng động tác của người thợ, vị chuyên viên đến gặp anh chủ nhiệm để góp ý. Anh ta phàn nàn về những động tác thừa, bất hợp lý của người thợ. Chủ nhiệm HTX phân bua, đó là chuyện nội bộ của HTX và hứa sẽ thu xếp sau. Vị chuyên viên có vẻ như hiểu được thái độ đó của anh chủ nhiệm, bèn tranh luận một cách hết sức thẳng thắnn. Xin ông đừng nghĩ anh ta (người thợ) làm ông mất tiền. Chính anh ta đang làm mất tiền của tập đoàn chúng tôi đấy, vì chúng tôi đang mua hàng của HTX. Giá thành HTX đưa ra chào bán cho chúng tôi dứt khoát đã bao gồm số tiền lương trả một cách lãng phí cho những động tác thừa của người thợ trong khâu này. Nếu ông chủ nhiệm không lập tức cải tiến, và nếu chúng tôi vẫn tiếp tục mua hàng của HTX, rõ ràng là anh ta (người thợ) đã ném tiền của chúng tôi qua cửa sổ! Vì vậy, ngay bây giờ, thay cho đơn giá đặt hàng mà HTX vừa đưa ra, tôi đề xuất các ông trừ từng này cent cho mỗi sản phẩm”.

Nghe vị chuyên viên nọ “đấu tranh” bằng thứ lý lẽ lần đầu tiên được nghe, anh chủ nhiệm HTX rất ngạc nhiên. Nghĩ lại, anh thấy vị chuyên viên đó có lý. Đúng là trong kinh doanh, họ chuyên nghiệp và tiếp cận thị trường sâu xát hơn các doanh nghiệp chúng ta rất nhiều. Vì thế muốn làm ăn được với những “đại gia” cỡ đó, không thể không thay đổi cách nghĩ, cách làm lâu nay....

*VÕ VĂN TẠO*

**CÂU HỎI**

Hãy nêu các cơ hội để doanh nghiệp phát triển về quản trị nói chung, về sản xuất và nâng cao năng suất lao động của nhân viên khi doanh nghiệp gặp các đối tác chuyên nghiệp hơn mình như trong tình huống này?

**TÌNH HUỐNG 11**

Mì ăn liền nhãn hiệu Vifon đang thực hiện sự chinh phục người tiêu dùng trong và ngoài nước bởi chất lượng, giá cả, mẫu mã đẹp. 10 tháng đầu năm 1998 công ty đã đạt doanh thu 320 tỷ đồng, tăng 27% so với cùng kỳ năm ngoái. Kim ngạch xuất khẩu đạt 7,4 triệu USD, trong đó các thị trường lớn là Ba Lan, Mỹ... và gần 20 thị trường trên khắp thế giới. Trong chiếc lược kinh doanh, công ty chuẩn bị khá chu đáo, đảm bảo sản xuất thông suốt ngay từ những tháng đầu năm. Ông Nguyễn Bi, Tổng Giám đốc Công ty Vifon cho biết, từ cuối năm rồi, nhận định tình hình có nhiều biến động, công ty quyết định mua nguyên liệu dự trữ cho sản xuất khá lớn. Dám quyết định như vậy bởi vì vào thời điểm đó, tình hình nhiều nước trong khu vực châu Á bắt đầu khủng hoảng kinh tế, hàng hóa bán ra rất rẻ so với đồng USD. Chính vì vậy, công ty tung vốn ra mua nguyên liệu dự trữ là rất kịp thời. Cuộc khủng hoảng kinh tế tài chánh trong khu vực đã ảnh hưởng đến một số thị trường lâu năm của công ty, đặc biệt là thị trường Nga trước đây tiêu thụ khá nhiều, nay có dấu hiệu chựng lại. Tuy nhiên, thị trường xuất khẩu lớn nhất của công ty là Ba Lan, vẫn giữ được mức tiêu thụ ổn định. Hiện nay, sản phẩm của công ty đang chiếm lĩnh thị trường này, khoảng 35%, lớn nhất trong các doanh nghiệp cùng tham gia xuất khẩu mì ăn liền vào Ba Lan. Một thị trường đang lớn mạnh và có nhiều tiềm năng là Mỹ. Chỉ trong 9 tháng qua, công ty đã xuất sang thị trường Mỹ khoảng 869.000 USD, đứng hàng thứ 4 trong các khách hàng lớn của công ty. Hiện nay, thị trường Mỹ đang tiếp tục có những đơn đặt hàng khá lớn, dù thuế suất hàng hóa của Việt Nam vào Mỹ chưa có ưu đãi (mặt hàng mì ăn liền của Việt Nam vào thị trường này phải chịu đến 25% thuế nhập khẩu, trong khi các nước khác được hưởng chế độ tối huệ quốc chỉ có 5%), nên trước mắt khả năng cạnh tranh vẫn còn khó khăn. Tuy nhiên qua đó, thêm cơ sở khẳng định nếu biết tập trung đầu tư sản xuất, nâng cao chất lượng, mẫu mã bao bì thì sản phẩm Việt Nam vẫn đủ khả năng thâm nhập vào thị trường lớn này.

Để tăng sức cạnh tranh sản phẩm trên thương trường, công ty đã tiến hành hàng loạt biện pháp nhằm chinh phục thị trường trong nước và nước ngoài. Trước hết, đó là chính sách đa dạng hóa các mặt hàng. Công ty không chỉ sản xuất mì ăn liền mà còn nghiên cứu sản xuất nhiều mặt hàng ăn liền khác từ bột gạo như cháo ăn liền, phở, hủ tiếu Nam Vang... Đặc biệt, cháo ăn liền hiện nay đang được tiêu thụ mạnh, mỗi tháng bình quân tiêu thụ khoảng 150 tấn cháo, tăng 40% so với năm ngoái. Không chỉ có vậy, các mặt hàng mì ăn liền, có thịt hầm, đang thu hút nhiều bà nội trợ nhờ ngon và tiện dụng. Ông Nguyễn Bi, Tổng Giám đốc công ty cho rằng, mục tiêu của công ty là tạo ra những sản phẩm ăn liền rất đa dạng giúp cho người nội trợ trong gia đình không phải mất nhiều thời giờ cho việc chuẩn bị những bữa ăn. Sự tiện dụng thể hiện qua các sản phẩm đa dạng nhằm đáp ứng khẩu vị của nhiều đối tượng khác nhau, đảm bảo chỉ tiêu dinh dưỡng, ngoài các sản phẩm ăn liền còn có những loại gia vị giúp cho việc nấu ăn đơn giản, ngon miệng. Các sản phẩm này đang được các khách hàng nước ngoài ưa chuộng. Gần đây, công ty còn chào hàng xuất khẩu các loại bột trái cây (dừa, dứa, xoài...) để làm bánh kẹo và chuẩn bị dây chuyền sản xuất bột trái cây để khai thác nguồn nguyên liệu dồi dào trong nước. Mặt khác, nhằm đáp ứng tiêu chuẩn xuất khẩu vào một số thị trường cao cấp, đòi hỏi chỉ tiêu vệ sinh công nghiệp rất cao, công ty sẽ đầu tư 15 tỷ đồng nhập dây chuyền sản xuất mì ăn liền theo công nghiệp của Nhật, thay cho các dây chuyền đang sản xuất hiện nay.

Bước chuẩn bị tiếp tục chinh phục và mở rộng thị trường trong và ngoài nước của Vifon có thể nói khá chu đáo và luôn sẵn sàng nắm bắt đúng thời cơ.

*MINH HOA*

**CÂU HỎI**

1. Quyết định nào của Tổng Giám đốc công ty VIFON đã lợi dụng bất trắc của môi trường thành cơ hội cho Vifon?

2. Nêu các mục tiêu của VIFON và chỉ ra các giải pháp chủ yếu để thực hiện mục tiến?

3. Anh (hoặc chị) có thấy cần bổ xung những giải pháp giúp VIFON thực hiện tốt mục tiêu không?

**TÌNH HUỐNG 12**

Tin vui mà ông Võ Hùng Dũng muốn đề cập là chuvện Việt Nam hướng các quyền lợi và có nghĩa vụ thực hiện các cam kết gia nhập WTO. Điều đó có ý nghĩa, nhiều doanh nghiệp ĐBSCL có điều kiện thâm nhập sâu hơn vào các thị trường truyền thống và mở thêm nhiều thị trường hơn nữa. Kim ngạch xuất khẩu và tốc độ phát triển kinh tế được đẩy mạnh khi hàng hoá các doanh nghiệp Việt Nam được bình đẳng tiếp cận thị trường 149 nước thành viên WTO khác...

Còn cảm giác buồn vui lẫn lộn là khi ông Dũng đọc bài trả lời phỏng vấn báo Tuổi Trẻ của Đại sứ Mỹ tại Việt Nam - ông Michael Marine. Theo đó, đầu tư Mỹ vào Việt Nam có thể sẽ tăng gấp đôi trong năm 2007 “Lẽ dĩ nhiên, làn sóng đầu tư rầm rộ này sẽ tập trung vào các khu đô thị lớn. Vùng ĐBSCL với hạ tầng yếu kém có lẽ không có cơ hội! Như vậy, khoảng cách giữa đô thị và nông thôn, giữa các vùng miền càng lớn dần”, ông Dũng băn khoăn.

Ở ĐBSCL, tăng trưởng kinh tế vùng được đánh giá là cao nhưng chủ yếu vẫn dựa vào nông nghiệp. Trong khi đó, tuy nông nghiệp hiện chiếm 20% trong tổng GDP nhưng phần lớn là dựa vào khai thác tài nguyên. Hiện nay, thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) của ĐBSCL chỉ chiếm gần 3% của cả nước.

Nhìn vào con số tăng trưởng bình quân của ĐBSCL các năm 1996 - 2000 vào khoảng 8% và từ năm 2001 - 2004 khoảng 10%, có thể phần nào “an ủi”, nhưng theo một chuyên gia kinh tế Tốc độ tăng trưởng có thể thấp hơn so với con số công bố! Và điều đáng buồn là, theo ông Dũng, giai đoạn 1997 - 2002, chi vào nông nghiệp chỉ chiếm 6% tổng chi ngân sách và riêng vùng ĐBSCL, đầu tư ngân sách chỉ chiếm 15% trên mức tổng chi. Như vậy, vùng nông nghiệp lớn nhất nước đã và đang phải chịu nhiều thiệt thòi và khó nhà đầu tư nước ngoài nào có thể lạc quan khi bỏ vốn vào đây.

Điều này phần nào biểu hiện qua con số đánh giá tài sản cố định công bố vào năm 2005: trị giá tài sản cố định của cả nước đã tăng đến 142.000 tỉ đồng nhưng khu vực nông nghiệp chỉ tăng 10.000 tỉ đồng. Còn nếu so sánh với cả nước, theo ông Dũng: “Giai đoạn 1996 - 2005, lĩnh vực nông nghiệp đã giảm 12,3% trong cơ cấu GDP của ĐBSCL, nhưng cùng lúc chỉ giảm được 6,9% số lao động. Trong khi cùng giai đoạn, mức giảm của lĩnh vực nông nghiệp trong cả nước là 6,9% nhưng số lao động lại giảm được đến, 13,9% Ông Dũng cho rằng đó là minh chứng cho tình trạng thất nghiệp và chuyện tạo công ăn việc làm trong quá trình chuyển dịch kinh tế ở vùng này còn quá chậm.

Cũng trong giai đoạn 1996 - 2005, trong khi lĩnh vực công nghiệp cả nước đã tăng 11,3% trong cơ cấu GDP thì ở ĐBSCL, con số này chỉ là 7,3%. “Nhìn vào các con số về cơ cấu GDP, lao động, tăng trưởng theo các ngành kinh tế... có cảm giác như ĐBSCL phát triển không phù hợp với sự phát triển chung của cả nước. Phát triển quá chậm, thậm chí đi ngược với xu thế chung”, ông Dũng tỏ ra bi quan.

Và với những phân tích của mình, ông Dũng cho rằng ĐBSCL đang đứng trước nhiều thách thức khi gia nhập WTO. Làn sóng đầu tư gián tiếp sau WTO sẽ tăng, nhưng các doanh nghiệp ở ĐBSCL không có nhiều cơ hội đón nhận khi phần lớn có quy mô nhỏ. Theo một thống kê vào cuối năm 2004, vùng ĐBSCL có 12.757 doanh nghiệp nhưng có đến 4.368 doanh nghiệp sử dụng dưới năm lao động, 4.769 doanh nghiệp có vốn dưới 0,5 tỉ đồng...

*HỒ HÙNG*

**CÂU HỎI**

1. Những cơ hội và nguy cơ mà các nhà quản trị các tổ chức ở Đồng Bằng Sông Cửu Long cần thấy rõ?

2. Để lợi dụng được các cơ hội, các nhà quản trị ở ĐBSCL cần có sự đổi mới tư duy, đặc biệt là tư duy CHIẾN LƯỢC như thế nào?

**TÌNH HUỐNG 13**

Cotec có 10 công ty con hoạt động trên bốn lĩnh vực chính: xây lắp (Cotec Alpha), bất động sản (Cotecland), sản xuất vật liệu xây dựng (xi măng Cotec, gạch gói Cotec, gạch Terrazzo Cotec và bêtông Cotec) và các công ty Cotec trong lĩnh vực thương mại-dịch vụ. ông Đào Đức Nghĩa, Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Tổng Giám đốc Cotec, cho biết ban lãnh đạo của công ty đã nghĩ đến chiến lược thay đổi cách thức hoạt động từ năm 2001. Và hiệu quả của những nỗ lực trong suốt năm năm qua được thể hiện rõ nhất khi công ty triển khai cổ phần hóa hồi đầu năm nay.

Trong năm qua, các nhà máy sản xuất đều được đầu tư mở rộng để nâng công suất gạch lát lên 260.000 mét vuông/năm, gạch ngói 32 triệu viên/năm, và đặc biệt là nhà máy xi măng Cotec sẽ nâng công suất lên gấp đôi, từ 500.000 tấn lên 1 triệu tấn vào đầu năm 2007. Trong lĩnh vực bất động sản, công ty cũng đang phát triển một số dự án nhà ở như Phú Xuân, Gia Phú, Cotec Plaza Hội An và đang chuẩn bị xây cao ốc văn phòng Cotec Tower 25 tầng trên đường Nguyễn Hữu Cảnh quận Bình Thạnh, TP.HCM.

Cổ phần hóa tạo ra một luồng sinh khí mới góp phần vào sự phát triển của Cotec. “Khi mỗi lao động trong công ty trở thành người sở hữu một phần tài sản của doanh nghiệp thì thái độ và tinh thần làm việc cũng khác xa một lao động làm công ăn lương”, ông Nghĩa nói. Tổng doanh số năm 2006 của công ty đạt 750 tỷ đồng, tăng 37% so với trước cổ phần hóa. Doanh số ở ba lĩnh vực sản xuất công nghiệp, xây lắp và kinh doanh bất động sản đều tăng trên 20%.

Ông Nghĩa cho biết tiến trình cổ phần hóa nhanh và kinh doanh đạt hiệu quả cao trong suốt quá trình này đã tác động tích cực đến việc Bộ Xây dựng quyết định cho phép bán hết 25% phần vốn nhà nước còn lại trong Cotec. Với quyết định này, Cotec đã trở thành 100% vốn tư nhân với một tài sản trị giá hơn 1.100 đồng. Ông Nghĩa cũng nhận định điều này sẽ tạo thế chủ động cho Cotec thực hiện chiến lược phát triển thành một tập đoàn đủ tầm vóc làm ăn trên trường quốc tế vào năm 2015. “Trước mắt, trong năm nay, công ty có kế hoạch tăng vốn điều lệ từ 100 tỉ đồng hiện nay lên 150 tỉ đồng của toàn thể Cotec Group, đặt mục tiêu doanh thu 1.000 tỉ đồng”, ông cho biết.

Phân tích về những thành công vừa qua, ông Nghĩa cho rằng đó là hiệu quả tổng hợp của chiến lược kinh doanh đa ngành, việc đưa người trẻ vào đội ngũ điều hành cùng những nỗ lực xây dựng văn hóa công ty gắn kết hàng ngàn con người vào mục tiêu chung. Những điều này tuy không mới đối với nhiều doanh nghiệp, nhưng với Cotec lại là điều mấu chốt.

Từ ngành nghề truyền thống cung cấp dịch vụ xây lắp, đến năm 2001, Cotec nhận ra rằng muốn lớn mạnh cần phải gầy dựng tài sản mới ngoài những giàn giáo, cần cẩu, côp-pha... Bước đột phá quan trọng là việc công ty quyết định vay ngân hàng gần 200 tỉ đồng để đầu tư nhà máy xi măng. Ông Nghĩa kể, hồi đó để có thể thuyết phục được các ngân hàng, Cotec phải nhảy vào kinh doanh bất động sản (thời còn được phép phân lô bán nền) nhằm tạo ra dòng vốn đối ứng cho khoản tiền vay. Nhờ điều chuyển một cách hợp lý các dòng vốn và lợi nhuận giữa các lĩnh vực hoạt động, chỉ sau ba năm công ty không những trả hết nợ vay ngân hàng mà còn phát triển đầu tư kinh doanh bất động sản thành lĩnh vực hoạt động đem lại nguồn thu đáng kể bên cạnh hai lĩnh vực xây lắp và sản xuất vật liệu xây dựng.

Để tăng tốc phát triển, trong mỗi lĩnh vực hoạt động, Cotec luôn tìm hướng đi riêng, đột phá vào những phân khúc thị trường còn nhiều tiềm năng. Đơn cử như ở dịch vụ xây lắp. Không giống nhiều công ty nhà nước khác, Cotec không cố đeo bám những công trình đầu tư bằng vốn ngân sách mà hướng vào các dự án có vốn đầu tư nước ngoài có tốc độ triển khai và giải ngân nhanh. Hoặc như trong sản xuất xi măng, Cotec đã sớm hợp tác kỹ thuật với tập đoàn Siam Cement của Thái Lan để đẩy mạnh sản xuất loại xi măng đa dụng PCB40 nhằm phục vụ cho các công trình có yêu cầu kỹ thuật cao đang xuất hiện ngày càng nhiều hơn, nhất là các công trình cao tầng và sản xuất xi măng chất lượng cao phục vụ thị trường.

Nhiều đối tác và đồng nghiệp trong ngành đánh giá Cotec phát triển là nhờ có sự đóng góp quan trọng của đội ngũ điều hành trẻ tuổi. Cotec đã đưa lớp trẻ vào đội ngũ điều hành cốt cán. Hầu hết các vị trí giám đốc, phó giám đốc, trưởng bộ phận tại Cotec và các công ty, trung tâm trực thuộc đều là những người có độ tuổi 25 - 35. Quan điểm quản trị của Cotec là phải đưa người trẻ vào các vị trí điều hành bởi vì hơn ai hết người trẻ đang tiếp cận nhanh các nguồn thông tin, kiến thức mới; họ năng động, nhạy bén và đặc biệt là đầy nhiệt huyết. “Họ có thể vấp váp nhưng điều đó không quan trọng”, ông Nghĩa khẳng định. Giải thích điều gì đã khơi dậy sức cống hiến ở những người quản lý trẻ này, anh Trịnh Xuân Hà, Giám đốc điều hành công ty mẹ, người cũng đang ở trong độ tuổi ba mươi cho biết, tại Cotec những người điều hành không phải là những cổ máy thi hành các quyết định của Hội đồng quản trị mà được ngồi vào bàn bạc hoạch định chiến lược phát triển chung. Và như vậy, trong công việc hàng ngày, họ đang điều hành thực hiện chiến lược do chính mình đề ra, vì tương lai của mọi cổ đông, trong đó có bản thân họ. “Điều này đã “bơm” thêm sinh khí và niềm đam mê công việc cho chúng tôi”, anh Hà nói.

Trên nền tảng một công ty đoàn kết, ổn định và phát triển nhanh, Cotec đang có tham vọng trở thành một Cotec Group với khoảng 15 công ty trực thuộc (tức tăng gấp đôi so với hiện nay) vào năm 2015. Vẫn trung thành với những lĩnh vực đã chọn và phát triển theo chiều sâu để nâng tầm thương hiệu, kế hoạch của Cotec là sở hữu các thương hiệu xi măng chất lượng cao, đủ năng lực làm tổng thầu các công trình quy mô lớn, cao 50 - 60 tầng với những yêu cầu kỹ thuật cao, có nhiều dự án khu dân cư lớn và sở hữu các bất động sản hàng đầu ở TP.HCM... Ông Nghĩa cho biết, để huy động thêm vốn phát triển sản xuất kinh doanh, Cotec có kế hoạch lần lượt đưa hết các công ty trực thuộc hiện nay niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán. Khởi đầu cho kế hoạch này, Cotecin, một công ty thành viên, đã chính thức niêm yết tại Trung tâm Giao dịch chứng khóan Hà Nội hồi cuối tháng trước và trong năm nay Cotec Group sẽ chính thức niêm yết tại sàn giao dịch chứng khoán TP.HCM.

*THANH PHƯƠNG*

**CÂU HỎI**

1. Các kỹ năng của nhà quản trị đã được Cotec thực hiện cụ thể như thế nào?

2. Những chiến lược chủ yếu nào được Cotec lựa chọn để thực hiện thành công mục tiêu của mình?

3. Anh (hoặc Chị) có nhận xét gì về ỦY QUYỀN ở Cotec?

**TÌNH HUỐNG 14**

Một công ty sản xuất phân bón của Thụy Điển liên doanh với một đơn vị kinh tế nước ta thành lập một nhà máy sản xuất phân bón. Theo các điều khoản liên doanh, Tổng giám đốc và giám đốc sản xuất sẽ là người của công ty nước ngoài.

Ông Henrik Killer được chỉ định làm giám đốc sản xuất, nhưng con rể của ông ta là Ubrick Bava được chỉ định làm Tổng giám đốc nhà máy liên doanh. Trong thời gian đầu, hoạt động của nhà máy diễn ra theo đúng kế hoạch. Nhưng càng về sau, do một số khó khăn chủ quan và khách quan, hoạt động của nhà máy kém hiệu quả. Bắt đầu có sự mâu thuẫn giữa các thành viên ban lãnh đạo, nổi bật nhất là mâu thuẫn giữa giám đốc sản xuât Killer và Tổng giám đốc Bava. Một số ý kiến về sản xuất của ông Killer bi tổng giám đốc bác bỏ. Vì vậy, ông Killer thường hay báo cáo trực tiếp về công ty những đề xuất của mình và phê phán tổng giám đốc không tôn trọng ý kiến của ông ta. Trong một cuộc họp giao ban, anh con rể (Tổng giám đốc U. Bava) đã chỉ vào mặt bố vợ (Giám đốc sản xuất H. Killer) và nói rằng:

“Ông Killer tôi nói để cho ông biết tôi là cấp trên trực tiếp của ông. Báo cáo của ông phải gửi lên cho tôi. Đây là lần cuối cùng tôi cảnh cáo ông trong hội nghị, nếu ông không nghe thì tôi sẽ đưa ông xuống làm quản đốc để khi ông báo cáo vượt cấp thì vừa vặn đến tôi”.

**CÂU HỎI**

1. Phân tích khía cạnh tâm lý trong tình huống này, liên hệ đến tâm lý của người Việt Nam.

2. Bạn có đồng ý cách lãnh đạo của Tổng giám đốc U. Bava không?

3. Trong tình huống này có sự hiện diện của quyền lực trong cơ cấu tổ chức không?

### TÌNH HUỐNG 15

Một doanh nghiệp cũng như một đứa trẻ, không phải sinh ra đã thành người lớn ngay được, số đông các doanh nghiệp bắt đầu với một quy mô rất khiêm tốn. Khi đó trong công ty chỉ có một giám đốc và vài ba nhân viên. Theo thời gian, những ông chủ ở đây cũng lớn lên cùng với quy mô hoạt động của doanh nghiệp, nhân viên bắt đầu đông hơn, những thành viên ban đầu đã dần dần giữ những vị trí quan trọng hơn. Tuy nhiên, lúc này một mình chủ doanh nghiệp hay nhà quản lý hầu như vẫn ôm hết mọi hoạt động của công ty. Cho đến một ngày, anh cảm thấy quá mệt mỏi và bắt đầu học cách ủy quyền giao bớt việc cho nhân viên. Thế nhưng sự việc đâu đơn giản như sách viết. Các nhân viên nhận ủy quyền chưa được chuẩn bị đầy đủ để có thể đảm trách công viậc mà xếp giao phó, vì thế sự cố xảy ra nhiều hơn: hàng giao không đúng hạn, vụng về trong giao dịch, khách hàng than phiền... Vậy là chính xếp phải nhảy vào xử lý, và việc sửa sai thì bao giờ cũng vất vả hơn làm mới. Bịt được chỗ này thì hở chỗ kia. Và rồi nếu không dừng lại được thì mọi việc sẽ rơi vào trạng thái mất kiểm soát. Đó là trạng thái đáng sợ trong quản lý điều hành.

Vậy đâu là giải pháp tối ưu cho vấn đề này? Câu trả lời gần như là duy nhất: phải có được đội ngũ cộng sự đủ mạnh để cùng chia sẻ gánh nặng công việc cho nhà quản lý.

Có những chủ doanh nghiệp sau nhiều đêm dài trăn trở, ngậm ngùi nhận ra mình thiếu những cộng sự, những đồng nghiệp để có thể san sẻ bớt công việc. Sự vụ hàng ngày làm cho họ quên đi trách nhiệm đào tạo cho đội ngũ cộng sự. Trong tình thế này liệu có thể áp dụng một giải pháp đơn giản là thu hút nguồn lực mạnh từ bên ngoài? Vâng, nếu biết áp dụng và gắn kết được các nhân tài này thì công việc sẽ nhẹ nhàng hơn nhiều. Nhưng điều này không dễ và không rẻ chút nào. Có thể nói nó cũng tương tự như việc mua cầu thủ của các đội bóng đá. Các cầu thủ giỏi khi quyết định đầu quân cho một đội bóng không phải chỉ vì thu nhập mà còn vì danh tiếng câu lạc bộ và cơ hội phát triển... Đó là chưa kể nhiều khi doanh nghiệp có tiền để chiêu mộ đi chăng nữa, người mới về lắm khi khó gắn kết được với những thành viên cũ. Lý do, có khi về trình độ và nhận thức quá chênh lệch. Trong doanh nghiệp cũng như trong bóng đá, vai trò cá nhân vô cùng quan trọng, nhưng không thể tách rời tập thể và toàn bộ hệ thống được.

Vậy thì làm thế nào để tận dụng được trí tuệ tập thể hay làm chủ tập thể với ý nghĩa mới tích cực chứ không phải kiểu làm chủ tập thể mà ai cũng làm chủ và cuối cùng là không có ai chịu trách nhiệm? Một ưu điểm của các chủ doanh nghiệp, các nhà quản lý ở những công ty nhỏ vừa phát triển lên là biết và có khả năng tự làm nhiều việc từ hành chính, nhân sự, kế toán, kế hoạch, bán hàng, tiếp thị đến thiết kế, chế tạo... Đơn giản vì lúc mới thành lập hầu như họ phải tự tay làm hết tất cả. Nhưng ưu điểm này không khéo lại là một trở ngại trong quá trình chia việc cho các đồng sự của mình. Khi mới nhận việc chắc chắn nhân viên sẽ có sai sót, nhiều nhà quản lý thấy quá mất công cho việc giải thích, chỉnh sửa, nên lại ôm lấy xử lý luôn. Hậu quả là lần sau, khi có sự cố, các nhân viên lười suy nghĩ sẽ lại tìm cách chuyển giao vấn đề cho sếp, và thế là đâu lại hoàn đó.

Trong thời gian đầu quá trình đào tạo, kèm cặp, nhà quản lý sẽ phải mất công hơn gấp hai lần so với khi bản thân tự làm. Đó là chưa nói đôi khi hiệu quả lại không cao như khi đích thân làm. Điều này dễ làm nhà quản lý nản chí và bỏ dở. Chưa hết, còn một rủi ro nữa là nếu chẳng may chọn người không có đủ năng lực như mình mong đợi hoặc người không trung thành thì bao nhiêu công lao bỏ ra thành “đổ sông đổ biển”. Lúc này cần phải suy nghĩ rằng trong mười người được chọn đào tạo, trụ được một nửa số đó đã được coi là thành công. Đừng tiếc công sức vì số kia không thành. Hãy suy nghĩ một cách tích cực, nếu không tiến hành đào tạo thì cũng chẳng có được một ai cả.

Lợi ích của việc tạo dựng một đội ngũ cộng sự cùng nghĩ, cùng làm là rất lớn. Khi đó đích thực chúng ta đã tạo được một trí tuệ tập thể và một phong cách làm việc nhóm hiệu quả. Sự cộng hưởng ý tưởng khi mọi người cùng suy nghĩ mang lại giá trị lớn hơn nhiều so với việc chỉ đơn thuần chia sẻ gánh nặng công việc cho nhà quản lý. Cùng làm không chưa đủ mà còn cần phải cùng suy nghĩ. Doanh nghiệp phát triển quy mô càng lớn thì trí tuệ, đầu óc của một, hai người là hoàn toàn không đủ. Phải biết khuyến khích và cổ vũ nhân viên nói lên suy nghĩ của mình.

Vậy khi nào chúng ta cần đào tạo, xây dựng một bộ máy cùng nghĩ, cùng làm? Kinh nghiệm cho thấy nên bắt đầu sớm nhất khi có thể. Hãy tạo dựng xung quanh bạn những đồng sự cùng nghĩ, cùng làm ngay từ đầu. Khi đó mới hy vọng rằng sẽ có ngày họ có thể chia sẻ, gánh vác được những việc mà ngay cả lãnh đạo cao nhất trong doanh nghiệp nhiều khi không thể tự giải nổi một mình. Có một đội ngũ đồng nghiệp như vậy, thì mới có thể thực hiện mơ ước đưa doanh nghiệp của mình trở thành chuyên nghiệp đủ sức cạnh tranh trong lĩnh vực đang hoạt động và hướng về tương lai. Và cuối cùng, đừng quên một điều: không phải cứ có nhiều tiền, công ty có quy mô hoạt động lớn là sẽ có được một bộ máy tốt. Cái đó mới chỉ là điều kiện cần. Điều kiện đủ chính là ở bản thân các chủ doanh nghiệp, các nhà quản lý thực sự muốn điều đó như thế nào.

*NGUYỄN TÂN KÝ*

**CÂU HỎI**

1. Hãy nêu những khó khăn thường gặp phải khi tiến hành ỦY QUYỀN (khó khăn đối với người ủy quyền và người được ủy quyền)?

2. Cần phải có những điều kiện nào để chủ nhân của doanh nghiệp và các nhà quản trị có những người cùng nghĩ, cùng làm với họ?

**TÌNH HUỐNG 16**

Xe buýt chật ních. Đứng cạnh tôi là một thiếu phụ bồng con nhỏ. Tôi giúp chị bồng cháu bé. Chúng tôi cùng xuống một bến. Bà mẹ trẻ đón lại con và cám ơn tôi nồng nhiệt, rồi ai về nhà người ấy...

Lội bộ tới nhà, tôi bấm chuông lại đập cửa mà chẳng ai thưa.

- Mở cửa! - Tôi la lớn - Anh đây mà!

- Anh hãy xéo đến nhà mụ vợ bé cùng đứa con nhỏ của anh đi! - Nàng Xô-ven vợ tôi rít lên sau cánh cửa.

- Vợ bé nào hả?

- Anh tưởng tôi không biết gì sao? Cứ đến với mụ ta đi!

- Em nói lảm nhảm gì vậy?

- Đồ vô lại! Anh đã quên là anh vừa đi xe buýt với vợ con anh rồi sao!

Mãi đến lúc này tôi mới hiểu do đâu lại sinh chuyện.

- Mở cửa đi em! Tôi năn nỉ. Anh sẽ cắt nghĩa cho em hiểu mọi chuyện. Mở cửa đi, anh sắp chết cóng rồi...

Nhưng vợ tôi làm ra vẻ như chẳng nghe thấy gì. Tôi đành quyết định đến ngủ nhờ nhà cậu bạn. Qua máy điện thoại công cộng, tôi tính báo cho cậu ta biết tôi sắp đến. Người nhắc máy lại là vợ cậu ta.

- Anh gọi từ đâu tới vậy? Tôi nghe nói bây giờ anh có tới hai nhà kia mà! Không ngờ anh lại cư xử đốn mạt như vậy với chị Xô-ven. Nói đến đây, cô ta liền cúp máy.

Hoàn toàn kiệt sức, tôi phải tới gặp anh bạn làm bảo vệ ở một trường học xin ngủ nhờ.

Sau một đêm trằn trọc trên ba chiếc ghế dài xếp lại, tôi đến nơi làm việc, đầu nhức như búa bổ. Các đồng nghiệp liếc nhìn tôi, tủm tỉm cười. Trong giờ nghỉ ăn trưa, tôi nghe họ kháo nhau rằng tôi có tình ý với người đàn bà ấy từ thời sinh viên.

Chuyện đơm đặt về tôi lan khắp U-lan Ba-to, còn nhanh hơn cả đám cháy trên thảo nguyên mùa khô.

Thế rồi máy điện thoại trên bàn làm việc của tôi reo vang. Người ở bên kia đầu dây là cha tôi. Ông đang đi chăn hươu ở một đồng cỏ rất xa... Ông nói:

- Đêm qua, người ta kể cho ba nghe chuyện về con. Sáng sớm nay, ba phải phi ngựa về ngay nông trang để gọi điện thoại cho con đây. Con làm trò gì vậy? Ba không ngờ con lại đổ đốn ra như thế. Con hãy để cho ba được yên lòng khi nhắm mắt xuôi tay!...

Và rồi cha tôi bắt đầu khóc thút thít trong ống nghe.

- Ba ơi! Tôi gào lên! Tất cả đều là tin đồn bậy!

Sau giờ làm việc, tôi vẫn không về nhà, vì còn giận vợ. Đêm ấy, tôi lại tới ngủ ở trường học nọ. Một ông bảo vệ khác trực thay anh bạn của tôi. Tôi bảo với ông rằng tôi bị mất chìa khóa nhà. Ông ta đáp lại bằng câu hỏi chăm chọc!

- Anh mất chìa khóa của cả hai nhà ư?

*GIÁC-GA-LUN BA-RAM-XAI*

**CÂU HỎI**

1. Nếu anh hoặc (chị) là người thanh niên trong câu chuyện này, anh hoặc (chị) sẽ khắc phục tin đồn thất thiệt về mình bằng cách nào?

2. Tin đồn có ảnh hưởng như thế nào đến bầu không khí tâm lý trong tập thể? Xin nêu một thí dụ thực tế trong tổ chức, nơi anh hoặc (chị) đang học tập hay công tác?

3. Nhà quản trị có thể rút ra được những điều gì qua tình huống này?

**TÌNH HUỐNG 17**

Ông Vân là giám đốc công ty “THÀNH LỢI” là công ty chuyên sản xuất các loại động cơ. Đây là một công ty có đội ngũ kỹ sư và công nhân kỹ thuật giỏi, đồng thời công ty lại mới trang bị một số máy móc thiết bị hiện đại của nước ngoài, do vậy sản phẩm của công ty luôn đạt chất lượng cao, có uy tín với khách hàng và có một vị trí thuận lợi trên thị trường. Tuy vậy tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian gần đây có những dấu hiệu xấu. Trước tình hình đó ông Vân quyết định thành lập một ban tham mưu. Ban này tập hợp những chuyên gia giỏi và có nhiều kinh nghiệm của các ngành kinh tế, tài chính, quản lý, kỹ thuật và luật, nhiệm vụ của Ban tham mưu là tìm các nguyên nhân gây ra tình trạng trì trệ hiện nay. Ông Vân đã chỉ định ông Thanh làm trưởng ban và ủy nhiệm cho ông Thanh lãnh đạo ban tham mưu thực hiện các nhiệm vụ đã đề ra. Trong quá trình hoạt động, các thành viên ban tham mưu làm việc rất thận trọng và có trách nhiệm. Sau một thời gian Ban tham mưu đã hoàn thành nhiệm vụ và trình lên giám đốc một bản báo cáo chi tiết, theo đó các nguyên nhân gây tình trạng trì trệ chủ yếu bắt nguồn từ những thiếu sót về quản trị của một số phòng ban và phân xưởng với những số liệu chứng minh đầy tính thuyết phục. Kèm theo bản báo cáo là một kế hoạch nhằm sửa chữa những sai sót mà công ty đã mắc phải. Tuy nhiên phó giám đốc và các trưởng phòng có liên quan đều phản bác những kết luận của Ban tham mưu và cho rằng ban này đã can thiệp quá sâu vào công việc của các bộ phận. Đồng thời đề nghị giám đốc hủy bỏ những kết luận của ban tham mưu.

**CÂU HỎI**

1. Ông giám đốc Vân đã thực hiện chức năng gì trong quản trị?

2. Theo anh (chị) tại sao phó giám đốc và trưởng phòng liên quan lại phản bác kết luận của Ban tham mưu?

3. Nếu anh (chị) là giám đốc anh chị sẽ giải quyết tiếp tình huống này như thế nào?

**TÌNH HUỐNG 18**

Donald Trump sinh năm 1946 tại NewYork, Mỹ, trong một gia đình có năm anh chị em, ông là con thứ tư. Tốt nghiệp Đại học Pennsylvania, ông về làm việc cho công ty của cha mình, ông Fred Trump, vốn là một nhà kinh doanh bất động sản khá nổi tiếng ở Mỹ. Vốn có tính tự lập cao, năm 1974 Donald Trump xin phép cha cho mở công ty riêng và cũng hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đầu tư bất động sản.

Lúc đầu Donald Trump xây các chung cư để cho thuê và mua bán đất đai dưới sự hướng dẫn của cha. Dần dà tích lũy được nhiều kinh nghiệm, ông tự đứng ra đàm phán để thực hiện những dự án lớn trị giá hàng trăm triệu đô-la Mỹ. Là người có năng khiếu kinh doanh bộc lộ từ rất sớm, nhạy bén và biệt tài nhớ dai, Donald Trump được giới trong ngành đánh giá là nhà đầu tư bất động sản thành công nhất ở Mỹ và châu Âu. Donald Trump có thể say mê nói hàng giờ liền về các dự án, các xu hướng kinh doanh trên thị trường địa ốc. Năm 30 tuổi, Donald Trump đã nổi tiếng là một nhà đầu tư liều lĩnh, quyết đoán. Ông sẵn sàng tung đến đồng vốn cuối cùng vào một dự án mà ông “đánh hơi” thấy mùi thành công. Không ít lần ông làm cho các đối thủ sừng sỏ nhất phải tức tối khi phỗng tay trên những hợp đồng béo bở ngay trước mặt họ.

Các dự án của Donald Trump cái sau lớn hơn cái trước cả về quy mô, vốn đầu tư cũng như mức độ rủi ro. Hàng loạt khách sạn, cao ốc văn phòng do ông làm quản lý như Commodore, Grand Hyatt, Trump Tower... đã giúp Donald Trump nổi tiếng như còn. Hầu hết khách hàng của ông là các tập đoàn khổng lồ và những doanh nhân giàu có. Tài sản riêng của ông lên đến hàng tỉ đô-la Mỹ. Giới kinh doanh bất động sản có máu mặt ở Mỹ gọi Donald Trump là “Ông hoàng địa ốc”.

Tuy nhiên những năm cuối thập kỷ 1980, tình hình kinh tế Mỹ và thế giới gặp nhiều khó khăn đã làm cho thị trường bất động sản Mỹ bị đóng băng. Các dự án của Donald Trump cũng bị dang dở, các cao ốc và khách sạn không có người thuê. Tình hình càng trở nên tồi tệ hơn đối với ông khi các khoản vay ngân hàng đến hạn phải trả lên đến 5 tỉ đô-la Mỹ. Không còn cách nào khác, ông buộc lòng phải bán tất cả các bất động sản của mình nếu có người mua để thanh toán nợ nần. Thời điểm này, có lúc trong túi nhà tỉ phú lừng danh không còn lấy một xu.

Thế những, trực giác kinh doanh nhạy bén đã giúp Donald Trump gầy dựng lại sự nghiệp. Đánh hơi thấy hệ thống sòng bạc đang đầu tư dang dở của mình có thể là mỏ vàng trong tương lai, ông khôn khéo thuyết phục các nhân hàng chủ nợ cho giữ lại công trình này để tiếp tục tìm cách đầu tư. Cuối cùng thì các nhân hàng cũng đồng ý, và trời đã không phụ lòng... Donald Trump.

Các sòng bạc làm ăn ngày càng phát đạt và tiền lại đổ vào túi Donald Trump. Có tiền, ông lại tiếp tục đầu tư vào các dự án mà ông phải tạm gác trong lúc nợ nần. Không chỉ ở Mỹ, ông còn mở rộng mạng lưới kinh doanh khách sạn của mình sang châu Âu và các thành phố lớn trên khắp thế giới. Các công trình của Donald Trump ở bất cứ nơi đâu cũng mang dáng vẻ riêng biệt, nguy nga hoành tráng và đầy vẻ kiêu hãnh như tính cách của ông.

Ở tuổi 60, hiện Donald Trump vẫn rất say mê công việc kinh doanh. Hàng ngày ông vẫn xách cặp tới văn phòng làm việc với hàng đống hồ sơ dự án và tài liệu trên bàn. Trong con người này dường như dòng máu kinh doanh đã thấm đầy và trong các câu chuyện của ông bao giờ người ta cũng thấy thấp thoáng một ý tưởng kinh doanh nào đó. Donald Trump thường nói với mọi người rằng, ông đã đánh đổi biết bao mồ hôi, nước mắt và cả hạnh phúc gia đình cho niềm đam mê kinh doanh và nay ông đã có tất cả. Tài sản của ông hiện khoảng 3 tỉ đô-la Mỹ.

Hiện tỉ phú Donald Trump đang từng bước thực hiện tham vọng thương hiệu Trump sẽ có mặt ở khắp mọi nơi thông qua những công trình do chính ông đầu tư và quản lý. Trong một cuộc thăm dò mới đây của một tờ báo Mỹ, cùng với Bill Gates, Chủ tịch hãng phần mềm Microsoft, Donald Trump là doanh nhân thành đạt và được nể trọng nhất ở Mỹ.

*VŨ PHONG*

**CÂU HỎI**

1. Hãy phân tích những yếu tố nào của môi trường tác động đến “Những bước thăng trầm” trong hoạt động kinh doanh của tỉ phú Donald Trump?

2. Những phẩm chất nào làm nên sự thành công của Donald Trump?

**TÌNH HUỐNG 19**

Năm 2006, tôm tiếp tục là sản phẩm xuất khẩu số một của ngành thủy sản Việt Nam với kim ngạch gần 1,6 tỉ đôla Mỹ. Nhưng trong năm nay cá có nhiều khả năng vượt qua con tôm để trở thành mặt hàng xuất khẩu có giá trị lớn nhất nhờ sự tăng trưởng mạnh mẽ của sản phẩm cá tra và cá ba sa. Theo Bộ Thủy sản, sản lượng cá tra và cá ba sa nuôi của Việt Nam vào năm ngoái đạt 825.000 tấn tăng 2,2 lần so với năm trước đó và xuất khẩu đạt 750 triệu đôla Mỹ. Ông Nguyễn Hữu Dũng, Tổng thư ký Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu thủy sản Việt Nam (VASEP), dự báo kim ngạch xuất khẩu sản phẩm này có thể đạt đến 1,8 tỉ đôla Mỹ trong năm nay.

Sản lượng cá tra, cá ba sa nuôi và xuất khẩu tăng quá nóng không làm cho Bộ Thủy sản và nhiều doanh nghiệp phấn khởi, mà chỉ làm tăng mối lo về sự bấp bênh của giá cá thị trường và những nguy cơ liên quan đến chất lượng an toàn vệ sinh thực phẩm và môi trường sinh thái.

Bà Nguyễn Thị Hồng Minh, Thứ trưởng Bộ Thủy sản, cho biết Chế biến cá tra, cá ba sa xuất khẩu đang là ngành có lợi nhuận cao, nên cuốn hút hàng loạt doanh nghiệp đầu tư vào lĩnh vực này, trong đó có cả công ty xây dựng, cao su. Chỉ riêng tại ĐBSCL, năm nay sẽ có thêm ít nhất 15 nhà máy chế biến cá ra đời. Số lượng doanh nghiệp chế biến xuất hiện ngày càng nhiều, trong khi khả năng hợp tác với nhau kém, dễ dẫn đến tình trạng tranh mua, tranh bán, kéo giá xuất khẩu xuống thấp như đã từng diễn ra với ngành may xuất khẩu. Tình trạng này, nếu xảy ra, sẽ đẩy các doanh nghiệp đến nguy cơ đối mặt với các vụ kiện bán phá giá.

Đến nay, thị trường cá tra, cá ba sa Việt Nam đã mở rộng đến 65 quốc gia và vùng lãnh thổ, nhiều hơn gấp bốn lần so vơi cách nay bốn năm. Tuy nhiên, việc xuất khẩu còn phụ thuộc khá nhiều vào một số thị trường chính, trong đó Liên hiệp châu Âu (EC) chiếm 46%, Nga 11,2%, Mỹ 9,8%.... Tốc độ tăng xuất khẩu vào các thị trường lớn cũng đang rất nóng. Năm ngoái kim ngạch xuất khẩu vào EU tăng 158%, còn Nga tăng tới 500%. Nếu để xảy ra những vụ kiện bán phá giá ở những nơi này sẽ gây tác hại khôn lường lên ngành cá xuất khẩu. Trước đây, Mỹ từng là nước nhập khẩu cá tra, cá ba sa lớn nhất Việt Nam, nhưng sau khi bị đánh thuế chống bán phá giá, mức tăng xuất khẩu vào thị trường này đã giảm mạnh.

Bên cạnh đó, việc gia tăng sản lượng cá nuôi ngoài tầm kiểm soát còn đe dọa làm mất cân đối thị trường. Hiện tại, nhu cầu cá tra, ba sa ở thị trường thế giới còn đang gia tăng và chưa có dấu hiệu sẽ bão hòa, nhưng nếu sản lượng cá Việt Nam đưa ra thị trường thế giới cứ tiếp tục tăng đột biến như những năm vừa qua, cộng với khả năng Trung Quốc và một số nước ASEAN khác đầu tư vào sản xuất sản phẩm này, sẽ dẫn đến tình trạng cung vượt cầu và nguy cơ cá rớt giá, giống như mặt hàng cà phê trước đây, là khó tránh khỏi.

Dù sao, khả năng mất cân đối cung - cầu cũng khó xảy ra trong thời gian gần. Điều Bộ Thủy sản lo ngại nhất là diện tích nuôi cá tra, cá ba sa tăng quá nhanh sẽ làm tổn hại môi trường sinh thái, ảnh hưởng xấu đến các ngành nuôi trồng thủy sản khác và nảy sinh vấn đề an toàn vệ sinh thực phẩm.

Đến cuối năm 2006, diện tích nuôi trồng thủy sản của Việt Nam là 1,05 triệu héc ta, tăng 15.600 héc ta so với năm trước. Phát triển nuôi trồng thủy sản phải đi đôi với phát triển hệ thống thủy lợi, nhưng lâu nay việc đầu tư cho thủy lợi ở Việt Nam vẫn chủ yếu phục vụ cho các mục tiêu nông nghiệp. Quy hoạch phát triển vùng nuôi thủy sản thì chồng chéo với phát triển nông nghiệp, dẫn đến khó kiểm soát chất lượng nguồn nước cũng như vấn đề an toàn vệ sinh vùng nuôi thủy sản.

An toàn, vệ sinh thực phẩm đang là một trong những thách thức lớn nhất đối với ngành xuất khẩu thủy sản của Việt Nam. Tiêu chuẩn về hóa chất, dư lượng kháng sinh.... do các nước nhập khẩu đưa ra ngày càng cao và muốn vượt qua rào cản kỹ thuật này, Việt Nam phải kiểm soát được chất lượng thủy sản ngay từ khâu nuôi, trồng, nghĩa là phải kiểm soát được từ con giống, chất lượng thức ăn, đến chất lượng nguồn nước...

Tại hội nghị tổng kết ngành thủy sản diễn ra vào trung tuần tháng Giêng vừa qua, Bộ Thủy sản đưa ra mục tiêu tăng sản lượng 6,24% đối với thủy sản nuôi trong năm 2007, nhưng trong bối cảnh phát triển ngoài tầm kiểm soát như hiện nay, khó mà giới hạn sản lượng. Một quan chức Bộ Thủy sản cho biết, bộ không thể cấm người dân phát triển vùng nuôi, nên giải pháp tốt nhất là các doanh nghiệp phải tự kiểm soát sản lượng chế biến, nhằm tránh gây xáo trộn thị trường. Đó là vai trò của VASEP, tổ chức quy tụ hầu hết các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu thủy, hải sản hàng đầu Việt Nam. Từ mấy năm qua, không ít lần VASEP đã nỗ lực kết nối các thành viên với nhau, tạo một tiếng nói chung nhằm bảo đảm cho sự phát triển ổn định của ngành, nhưng không thành công. Một vị lãnh đạo của hiệp hội buồn bã nói: “Các thành viên vẫn không tin tưởng nhau và không ai chịu chia sẻ thông tin của mình”.

Nếu các doanh nghiệp Việt Nam không đoàn kết lại với nhau nhằm phát huy sức mạnh qua các tổ chức hiệp hội, thì sẽ chịu nhiều thua thiệt trên thương trường thế giới.

*ĐỨC HOÀNG*

**CÂU HỎI**

1. Diện tích nuôi cá tra, cá ba sa tăng quá nhanh sẽ tác động như thế nào đến môi trường sinh thái, đến các ngành nuôi trồng thủy sản khác và an toàn vệ sinh thực phẩm?

2. Hãy đề ra những giải pháp để giảm thiểu những tổn hại do việc tăng quá nhanh diện tích nuôi các loại cá da trơn ở ĐBSCL?

### TÌNH HUỐNG 20

Đứng trước một cuộc đình công, người ta có thể chỉ ra rất nhiều nguyên nhân từ kinh tế, luật pháp. Nhưng trong số những nguyên nhân đó thì nguyên nhân văn hóa được các nhà nghiên cứu đặt vào vị trí quan trọng nhất. Rõ ràng là các nhà đầu tư Hàn Quốc đã không lưu tâm đến sự khác biệt văn hóa trong quản lý và giao tiếp. Họ đã bê nguyên xi kiểu quản lý rất khô cứng và lạnh lùng từ Hàn Quốc sang Việt Nam. Đó là kiểu quản lý thiên về mệnh lệnh, duy trì quan hệ thứ bậc quyền lực. Ở một số công ty đã sử dụng hình thức kỷ luật quá cứng rắn, thô bạo như trong quân đội. Việc cấp trên trừng phạt khắc nghiệt cấp dưới, ông chủ đánh công nhân có thể được coi là bình thường trong xã hội Hàn Quốc, nhất là trong các công ty tư nhân loại vừa và nhỏ.

Nhưng điều đó tỏ ra không phù hợp với văn hóa truyền thống của người Việt Nam và không được người Việt Nam chấp nhận. Kết quả phỏng vấn 600 công nhân Việt Nam đã xác nhận điều này, 68% cho rằng khó tiếp nhận cách quản lý của Hàn Quốc, 72% cho cách quản lý của giám đốc áp dụng ở Việt Nam quá cứng rắn, 69% cho rằng các nhà quản lý đòi hỏi ở công nhân Việt Nam quá cao so với khả năng đáp ứng. Việc chủ Hàn Quốc đánh công nhân Việt Nam không hẳn họ là người độc ác hay cố tình hạ nhục công nhân mà đơn giản chỉ vì họ coi công nhân Việt Nam cũng như công nhân Hàn Quốc trên đất Hàn Quốc mà thôi.

Sự thiếu hiểu biết văn hóa ở cả hai phía đã đưa đến rất nhiều sự hiểu lầm đáng tiếc. Chẳng hạn đối với người Việt Nam thì cười là một hình thức biểu hiện của xin lỗi, làm hòa, nhưng ở Hàn Quốc khi có lỗi người công nhân phải đứng nghiêm, cúi thấp đầu xuống, nói lời xin lỗi một cách trịnh trọng và tùy thuộc vào lỗi nặng hay nhẹ mà lời xin lỗi phải lặp đi lặp lại cho tương ứng. Nguyên tắc này được áp dụng trong công sở cho tất cả mọi người bất kể tuổi tác, và cấp dưới phải tự ý thức được rằng chỉ có mình có lỗi chứ cấp trên thì không bao giờ và phải vui vẻ chấp nhận hình phạt của cấp trên, cho nên khi thấy công nhân Việt Nam cười trừ khi làm hỏng sản phẩm thì chuyên gia Hàn Quốc cho đấy là sự nhạo báng, khinh thường và xung đột, xô xát đã xảy ra. Tình huống này cũng xảy ra rất nhiều với công nhân Việt Nam làm việc ngay tại Hàn Quốc. Do vậy, 78% công nhân Việt Nam cho rằng các nhà quản lý Hàn Quốc do ít hiểu biết về tập tục văn hóa của người Việt Nam nên để cho những hiểu lầm đáng tiếc xảy ra.

Về phía Việt Nam, chúng ta cũng phải nhìn nhận những điểm yếu và khuyết điểm về thói quen và tác phong lao động như ăn cắp sản phẩm, tùy tiện trong thao tác, làm việc theo kiểu “ngẫu hứng lý qua cầu”, tùy tiện phá bỏ hợp đồng lao động đã giao ước, không thực hiện đúng qui tắc an toàn lao động, không thực hiện tốt các qui trình sản xuất.

*PHẠM MINH HÒA*

**CÂU HỎI**

1. Hãy tìm lối ra cho quan hệ chủ - thợ giữa Việt Nam và Hàn Quốc (trên góc độ văn hóa).

2. Em có ý kiến gì khi đọc tình huống này.

**TÌNH HUỐNG 21**

Michael Ying dừng bước trên cầu thang và đảo mắt một vòng quanh cửa hàng. Ông không hoàn toàn thấy yên tâm. Cô bán hàng vẫn còn đang sắp xếp đồ mỹ phẩm trên kệ, cho dù cửa hàng nằm ngay trên con đường sầm uất Nathan ở khu Cửu Long đã mở được 2 giờ.

Việc kiểm tra 27 cửa hàng thuộc Công ty Esprit ở Hồng Kông là công việc thường nhật của Ying. Ông là người giữ chức Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Công ty Esprit.

Sau 30 năm hoạt động trong ngành thời trang, Ying có thể quan sát sắc sảo đến từng chi tiết. Có lần, Ying nhận xét về một loại sản phẩm áo khoác dành cho trẻ em là quá dày đối với mùa hè ở Hồng Kông. Ông nói: “Nếu tôi là một người mẹ tôi sẽ không mua những sản phẩm như vậy”. Nhưng điều quan trọng hơn cả, ông có khả năng đánh giá toàn cảnh bức tranh của thị trường.

Trong khi các đối thủ đang ngã gục hay thu hẹp quy mô kinh doanh vì khủng hoảng, Esprit vẫn tồn tại, bản cân đôi tài chính của công ty khá lành mạnh, tiền mặt thì dồi dào, và các khoản lợi nhuận đa dạng. Công ty còn tăng được gấp đôi mặt bằng kinh doanh trong những năm qua do giá thuê đất tại Hồng Kông giảm rất nhiều.

Theo một chuyên gia phân tích thị trường chứng khoán của Ngân hàng HSCB (Hồng Kông), Esprit còn có khả năng cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Tổng doanh thu của Esprit trên thế giới tiếp tục tăng ở tỷ lệ hai con số. Hơn thế nữa, không giống như nhiều công ty châu Á khác, Esprit không bành trướng hay vượt ra khỏi ngành kinh doanh của mình sang những ngành khác như phát triển địa ốc, ngân hàng, hay kinh doanh chất bán dẫn...

Ying cho biết, ông không tin tưởng vào việc đa dạng hóa ngành kinh doanh và không quan tâm đến việc kiếm tiền nhanh.

Bí mật thành công của Ying dựa vào công việc kinh doanh của công ty tại châu Âu, nơi mà ông đã xâm nhập vào từ đầu năm 1997. Thị trường này hiện đang chiếm khoảng hai phần ba tổng số doanh thu và lợi nhuận của công ty, trong đó thị trường Đức chiếm tới 43% tổng doanh số bán ra của Esprit.

Lợi ích từ việc đa dạng hóa khu vực địa lý kinh doanh quả thật là hiển nhiên. Khi châu Âu bị khủng hoảng, việc kinh doanh của Esprit tại châu Âu đã tiến những bước dài. Giữa tháng 8-1998, doanh thu tính theo đồng tiền của các nước Esprit đang kinh doanh tại châu Âu vượt qua 100% so với năm trước.

Ying đang ước mơ biến Công ty Esprit của mình thành một thương hiệu toàn cầu.

*HOÀNG NAM*

**CÂU HỎI**

1. Ông Michael Ying đã thực hiện những chức năng quản trị nào?

2. Theo anh (hoặc chị) những gì làm nên sự thành công của Michael Ying?

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Management - Concept and Pratices. Stephen P.Robbins, Prentice - Hall International 1990.

2. Modern Management. Samuel C.Certo, Prentice - Hall 2001.

3. Management. James A.F Stoner, Charles Wankel, Prentice - Hall International 1990.

4. Quản trị học. T.S Trần Anh Tuấn - Đại học Mở 1993.

5. Thị trường, chiến lược, cơ cấu... Tôn Thất Nguyễn Thiêm - NXB TP.HCM 2003.

6. Quản trị học. Nguyễn Thị Liên Diệp - NXB Thống Kê 1997.

7. Chiến lược và chính sách kinh doanh. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.s Phạm Văn Nam. NXB Thống Kê 2003.

8. Marketing cơ bản. Nguyễn Thị Liên Diệp, Hồ Đức Hùng, Phạm Văn Nam. NXB Thống Kê 2004.

9. Đi tìm sự tuyệt hảo. Thomas J.Peterit và Robert H.Waterman, Jr. NXB Thành Phố Hồ Chí Minh 1992.

10. Cơ sở văn hóa Việt Nam. Trần Ngọc Thêm - NXB Giáo Dục 1998.

11. Các công ty Nhật Bản. Rodney Clark - NXB Khoa Học Xã Hội 1990.

12. Tư duy lại tương lai. Rowan Gibson - NXB Trẻ 2002.

13. Chiến lược Đại dương Xanh. W.Chan Kim - Renée Maubozgne. NXB Tri Thức.

14. Tư duy phát triển hiện đại... Nhiều tác giả - NXB Khoa Học Xã Hội 2003.

15. Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21. Peter F. Drucker - NXB Trẻ 2003.

# MỤC LỤC

**Phần 1. Những vấn đề chung của quản trị học**

Chương 1. Nhà quản trị và công viêc quản trị

Chương 2. Sư tiến triển của tư tưởng quản trị

Chương 3. Môi trường của tổ chức

Chương 4. Văn hóa của tổ chức

Chương 5. Quyết định quản trị

**Phần 2. Các chức năng của quản trị**

Chương 6. Hoạch định

Chương 7. Tổ chức

Chương 8. Điều khiển

Chương 9. Kiểm tra

**Phần 3. Các tình huống trong thực tế quản trị**

Tài liệu tham khảo

---//---

**QUẢN TRỊ HỌC  
MANAGEMENT**

Biên soạn:  
PGS.TS. NGUYỄN THỊ LIÊN DIỆP  
TS. TRẦN ANH MINH

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - VĂN NGHỆ  
88-90 Ký Con, Phường Nguyễn Thái Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh  
ĐT: (08) 38216009 - 39142419 | Fax: (08) 39142890  
Email: [nxbvanhoavannghe@yahoo.com.vn](mailto:nxbvanhoavannghe@yahoo.com.vn)

Chịu trách nhiệm xuất bản: HUỲNH THỊ XUÂN HẠNH

Biên tập: NGUYỄN HÒN BẮC

Sửa bản in: KHÁNH MINH

Bìa: NGỌC PHÚC

Liên kết xuất bản:   
PGS.TS. NGUYỄN THỊ LIÊN DIỆP - TS. TRẦN ANH MINH

Số lượng 1.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5cm. Tại Công Ty Cổ Phần In Khuyến Học Phía Nam. Tp.HCM. Số ĐKKHXB: 55-2012/CXB/173-89/VHVN. Số QĐXB: 196/QĐ-NXBVHVN, ngày 19.6.2012. In xong và nộp lưu chiểu Quý III năm 2012.