

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KHOA HỌC QUẢN LÝ

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ HỌC



NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TÀI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KHOA HỌC QUẢN LÝ

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ HỌC

Chủ biên:

TS. Đoàn Thị Thu Hà
TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền

HÀ NỘI

LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị học là môn học đã được Khoa Khoa học quản lý giảng dạy tại trường Đại học Kinh tế quốc dân và một số cơ sở khác từ 10 năm trở lại đây. Giáo trình Quản trị học do Khoa Khoa học quản lý biên soạn và xuất bản lần này dựa trên các tài liệu tham khảo trong và ngoài nước về quản trị học cũng như các bài giảng của đội ngũ giảng viên trong khoa từ nhiều năm nay. Giáo trình cung cấp những kiến thức cơ bản nhất về quản trị các tổ chức, trong đó các ví dụ minh họa chủ yếu là cho quản trị doanh nghiệp để phù hợp với đối tượng đào tạo là sinh viên các trường Đại học Kinh tế.

Giáo trình do TS. Đoàn Thị Thu Hà và TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền chủ biên và được phân công biên soạn cụ thể như sau:

- TS. Đoàn Thị Thu Hà: Chương I.
- TS. Lê Thị Anh Vân: Chương II.
- TS. Mai Văn Bưu: Mục I chương III.
- TS. Nguyễn Thị Hồng Thủy: Mục II chương III.
- Thạc sĩ Hồ Bích Vân: Chương IV.
- TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền: Chương V.
- Thạc sĩ Đỗ Hải Hà: Chương VI.
- TS. Phan Kim Chiến: Chương VII.

Tập thể tác giả xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu, Hội đồng khoa học, Phòng Đào tạo Trường Đại học Kinh tế quốc

dân về sự giúp đỡ và sự ủng hộ quý báu để giáo trình Quản trị học được xuất bản và ra mắt bạn đọc.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng giáo trình xuất bản lần này cũng khó tránh khỏi thiếu sót. Khoa Khoa học quản lý rất mong nhận được sự góp ý của các đồng nghiệp và bạn đọc xa gần.

KHOA KHOA HỌC QUẢN LÝ

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÁC TỔ CHỨC

I. TỔ CHỨC VÀ CÁC HOẠT ĐỘNG CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC

1. Khái niệm và những đặc trưng cơ bản của tổ chức

Tổ chức là một yếu tố cần thiết của xã hội loài người, từ xã hội sơ khai đến xã hội hiện đại, vì tổ chức thực hiện được những việc mà các cá nhân không thể làm được.

Tổ chức thường được hiểu như là *tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục đích chung*. Ví dụ một gia đình, một doanh nghiệp, một trường đại học, một cơ quan nhà nước, một đơn vị quân đội, một tổ chức tôn giáo, một đội thể thao...

Các tổ chức đang tồn tại trong xã hội vô cùng phong phú và đa dạng. Có thể có rất nhiều loại hình tổ chức khác nhau tùy theo tiêu thức phân loại (theo sở hữu, theo mục đích, theo sản phẩm, theo mối quan hệ...). Tuy khác nhau về nhiều mặt nhưng các tổ chức đều có những đặc điểm chung cơ bản sau đây:

- Mọi tổ chức đều mang tính mục đích. Tổ chức hiếm khi mang trong mình mục đích tự thân mà là công cụ để thực hiện những mục đích nhất định. Đây chính là yếu tố cơ bản nhất của

bất kỳ tổ chức nào. Mặc dù mục đích của các tổ chức khác nhau có thể khác nhau - quân đội tồn tại để bảo vệ đất nước, các cơ quan hành chính tồn tại để điều hành công việc hàng ngày của đất nước, các doanh nghiệp tồn tại để sản xuất kinh doanh nhằm đem lại lợi ích cho các chủ sở hữu - nhưng không có mục đích thì tổ chức sẽ không còn lý do để tồn tại.

- Mọi tổ chức đều là những đơn vị xã hội bao gồm nhiều người (một tập thể). Những người đó có chức năng nhất định trong hoạt động của tổ chức, có quan hệ với nhau trong những hình thái cơ cấu nhất định.

- Mọi tổ chức đều hoạt động theo những cách thức nhất định để đạt mục đích - các kế hoạch. Thiếu kế hoạch nhằm xác định những điều cần phải làm để thực hiện mục đích, không tổ chức nào có thể tồn tại và phát triển có hiệu quả.

- Mọi tổ chức đều phải thu hút và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được mục đích của mình. Các tổ chức, bất kỳ loại gì, vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận, lớn hay nhỏ, đều dùng đến bốn nguồn lực chủ yếu: nhân lực, tài lực, vật lực và thông tin.

- Mọi tổ chức đều hoạt động trong mối quan hệ tương tác với các tổ chức khác. Một doanh nghiệp sẽ cần vốn, nguyên vật liệu, năng lượng, máy móc và thông tin từ những nhà cung cấp; cần hoạt động trong khuôn khổ quản trị vĩ mô của Nhà nước; cần hợp tác hoặc cạnh tranh với các doanh nghiệp khác; cần các hộ gia đình và các tổ chức mua sản phẩm và dịch vụ của họ.

- Cuối cùng, mọi tổ chức đều cần những nhà quản trị, chịu trách nhiệm liên kết, phối hợp những con người bên trong và bên ngoài tổ chức cùng những nguồn lực khác để đạt được mục đích với hiệu quả cao. Vai trò của những nhà quản trị có thể rõ nét ở tổ chức này hơn tổ chức khác nhưng thiếu họ tổ chức có thể sẽ gặp lúng túng.

2. Các hoạt động cơ bản của tổ chức

Hoạt động của các tổ chức là muốn hình muốn về phụ thuộc vào mục đích tồn tại, lĩnh vực hoạt động trong đời sống xã hội, quy mô, phương thức hoạt động được chủ thể quản trị lựa chọn và các yếu tố ngoại lai khác. Tuy nhiên mọi tổ chức đều phải thực hiện các hoạt động theo một quá trình liên hoàn trong mối quan hệ chặt chẽ với môi trường. Các hoạt động đó là:

- Tìm hiểu và dự báo những xu thế biến động của môi trường để trả lời những câu hỏi: Môi trường đòi hỏi gì ở tổ chức? Môi trường tạo ra cho tổ chức những cơ hội và thách thức nào? Trong thế giới ngày nay, hoạt động nghiên cứu và dự báo môi trường được coi là hoạt động tất yếu đầu tiên của mọi tổ chức.

- Tìm kiếm và huy động các nguồn vốn cho hoạt động của tổ chức. Đó có thể là nguồn vốn của những người tạo nên tổ chức, nguồn vốn có từ hoạt động có hiệu quả của tổ chức hay nguồn vốn vay.

- Tìm kiếm các yếu tố đầu vào của quá trình tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức như nguyên vật liệu, năng lượng, máy móc, nhân lực, . . . , và chọn lọc, thu nhận các yếu tố đó.

- Tiến hành tạo ra các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức - quá trình sản xuất.

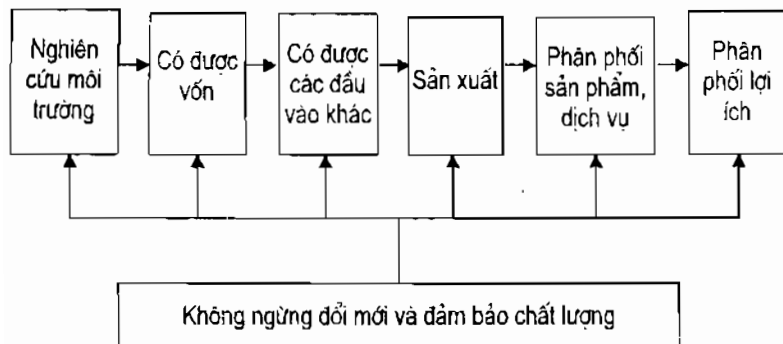
- Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức cho các đối tượng phục vụ của tổ chức - các khách hàng.

- Thu được lợi ích cho tổ chức và phân phối lợi ích cho những người tạo nên tổ chức và các đối tượng tham gia vào hoạt động của tổ chức.

- Hoàn thiện, đổi mới các sản phẩm, dịch vụ, các quy trình hoạt động cũng như tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, các quy trình hoạt động mới.

- Đảm bảo chất lượng các hoạt động và các sản phẩm, dịch vụ của tổ chức.

Có thể khái quát quá trình trên như sau:



Hợp nhóm các hoạt động có mối quan hệ gắn gũi, ta thấy xuất hiện những lĩnh vực hoạt động cơ bản của tổ chức như:

- Lĩnh vực marketing
- Lĩnh vực tài chính
- Lĩnh vực sản xuất
- Lĩnh vực nhân sự
- Lĩnh vực nghiên cứu và phát triển
- Lĩnh vực đảm bảo chất lượng . . .

II. QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

1. Quản trị và các dạng quản trị

Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản trị nhưng nhìn chung có thể hiểu: *quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong điều kiện biến động của môi trường.*

Với định nghĩa trên, quản trị có phạm vi hoạt động vô cùng rộng lớn, được chia làm ba dạng chính:

- Quản trị giới vô sinh: nhà xưởng, ruộng đất, hầm mỏ, máy móc thiết bị, sản phẩm, v.v.

- Quản trị giới sinh vật: vật nuôi, cây trồng.
- Quản trị xã hội loài người: doanh nghiệp, gia đình, v.v.

Tất cả các dạng quản trị đều mang những đặc điểm chung sau đây:

- Để quản trị được phải tồn tại một hệ quản trị bao gồm hai phần hệ: chủ thể quản trị và đối tượng quản trị. Chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra các tác động quản trị nhằm dẫn dắt đối tượng quản trị đi đến mục tiêu. Chủ thể có thể là một người, một bộ máy quản trị gồm nhiều người, một thiết bị. Đối tượng quản trị tiếp nhận các tác động của chủ thể quản trị. Đây có thể là những yếu tố thuộc giới vô sinh, giới sinh vật hoặc con người.

- Phải có một hoặc một tập hợp mục đích thống nhất cho cả chủ thể và đối tượng quản trị. Đạt mục đích theo cách tốt nhất trong hoàn cảnh môi trường luôn biến động và nguồn lực hạn chế là lý do tồn tại của quản trị. Đó cũng chính là căn cứ quan trọng nhất để chủ thể tiến hành các tác động quản trị.

- Quản trị bao giờ cũng liên quan đến việc trao đổi thông tin nhiều chiều. Quản trị là một quá trình thông tin. Chủ thể quản trị phải liên tục thu thập dữ liệu về môi trường và về hệ thống, tiến hành chọn lọc thông tin, xử lý thông tin, bảo quản thông tin, truyền tin và ra các quyết định - một dạng thông tin đặc biệt nhằm tác động lên các đối tượng quản trị. Còn đối tượng quản trị phải tiếp nhận các tác động quản trị của chủ thể cùng các đảm bảo vật chất khác để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình.

- Quản trị bao giờ cũng có khả năng thích nghi. Đứng trước những thay đổi của đối tượng quản trị cũng như môi trường cả về quy mô và mức độ phức tạp, chủ thể quản trị không chịu bó tay mà vẫn có thể tiếp tục quản trị có hiệu quả thông qua việc điều chỉnh, đổi mới cơ cấu, phương pháp, công cụ và hoạt động của mình.

Với những đặc điểm trên có thể khẳng định rằng quản trị là một tiến trình năng động.

2. Quản trị tổ chức

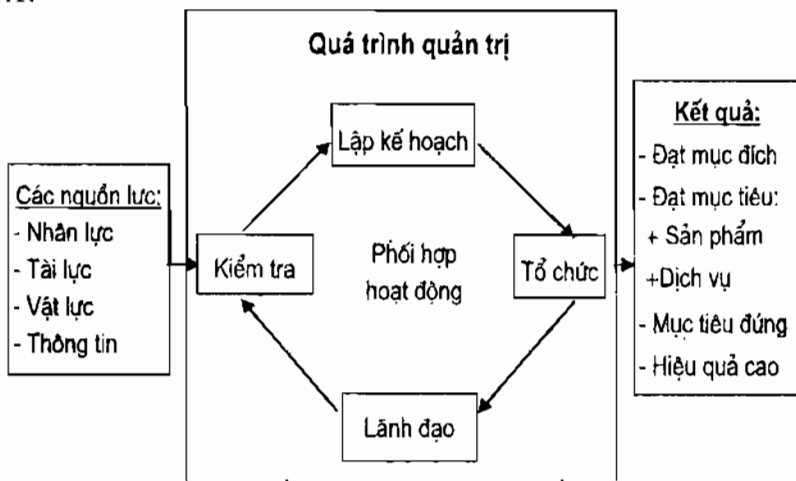
2.1. Khái niệm

Có nhiều khái niệm khác nhau về quản trị các tổ chức - một dạng quản trị trong xã hội loài người.

Trong sách này, định nghĩa dưới đây sẽ được sử dụng làm cơ sở cho quá trình nghiên cứu quản trị tổ chức:

Quản trị tổ chức là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các nguồn lực và hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục đích của tổ chức với kết quả và hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn biến động.

Lógica của khái niệm quản trị tổ chức được thể hiện trên sơ đồ 1.1.



Sơ đồ 1.1. Logic của khái niệm quản trị tổ chức

2.2. Những phương diện cơ bản của quản trị tổ chức

Quản trị tổ chức thường được xem xét trên hai phương diện cơ bản: tổ chức - kỹ thuật và kinh tế - xã hội.

2.2.1. Phương diện tổ chức - kỹ thuật của quản trị tổ chức

Phương diện này phải trả lời các câu hỏi:

Thứ nhất, làm quản trị là làm gì?

Cho dù là người đứng đầu một công ty, một vụ viện hay một bộ phận bên trong tổ chức, mọi nhà quản trị đều thực hiện những quá trình quản trị bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, trong đó:

- Lập kế hoạch là quá trình thiết lập các mục tiêu và những phương thức hành động thích hợp để đạt mục tiêu.

- Tổ chức là quá trình xây dựng những hình thái cơ cấu nhất định để đạt mục tiêu và đảm bảo nguồn nhân lực theo cơ cấu.

- Lãnh đạo là quá trình chỉ đạo và thúc đẩy các thành viên làm việc một cách tốt nhất vì lợi ích của tổ chức.

- Kiểm tra là quá trình giám sát và chấn chỉnh các hoạt động để đảm bảo việc thực hiện theo các kế hoạch.

Thứ hai, đối tượng chủ yếu của quản trị là gì?

Đối tượng chủ yếu và trực tiếp của quản trị là những mối quan hệ con người bên trong và bên ngoài tổ chức. Chủ thể quản trị tác động lên con người, thông qua đó mà tác động đến các yếu tố vật chất và phi vật chất khác như vốn, vật tư, máy móc, thiết bị, công nghệ, thông tin để tạo ra kết quả cuối cùng của toàn bộ hoạt động. Như vậy, xét về thực chất, quản trị tổ chức là quản trị con người, biến sức mạnh của nhiều người thành sức mạnh chung của tổ chức để đi tới mục tiêu.

Với đối tượng là những mối quan hệ con người, quản trị tổ chức chính là dạng quản trị phức tạp nhất.

Thứ ba, quản trị được tiến hành khi nào?

Đối với một tổ chức, quản trị là những quá trình được thực hiện liên tục theo thời gian. Trong mối quan hệ với thời gian, quản trị là tập trung những cố gắng tạo dựng tương lai mong muốn trên cơ sở của quá khứ và hiện tại. Quản trị là những hành động có thể gây ảnh hưởng to lớn và lâu dài đối với tổ chức.

Thứ tư, mục đích của quản trị tổ chức là gì?

Nhà quản trị cần thực hiện được mục đích của tổ chức (qua đó mục đích của nhóm và của cá nhân cũng được thực hiện) với hiệu quả cao nhất. Trong mọi loại hình tổ chức, mục đích hợp lý được tuyên bố công khai của quản trị đều là tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức và các thành viên của nó.

Để tạo được giá trị gia tăng cho tổ chức các nhà quản trị phải xác định được những mục tiêu đúng (làm đúng việc - effectiveness) và thực hiện mục tiêu với hiệu quả cao (làm việc đúng - efficiency).

Theo Peter Drucker, công tác của một nhà quản trị được xác định theo hai khái niệm: tính hiệu lực và tính hiệu quả. Tính hiệu lực là khả năng chọn những mục tiêu thích hợp, tức là “thực hiện đúng công việc”. Tính hiệu quả là khả năng làm giảm tới mức tối thiểu chi phí các nguồn lực để thực hiện mục tiêu, tức là “thực hiện công việc một cách đúng đắn”. Có nhiều tranh cãi về mối quan hệ giữa sự cần thiết phải hành động đúng và hành động có hiệu quả, tức là giữa tính hiệu lực và tính hiệu quả. Một nhà quản trị chọn mục tiêu không thích hợp- ví dụ như sản xuất loại xe ô tô cỡ lớn trong khi nhu cầu về loại xe nhỏ đang tăng mạnh- là một nhà quản trị không hiệu lực cho dù rằng loại xe ô tô được sản xuất với hiệu quả cao nhất. Như vậy trách nhiệm của một nhà quản trị đòi hỏi quản trị vừa phải có hiệu lực lại vừa phải có hiệu quả, trong đó tính hiệu lực- xác định mục tiêu đúng- là chìa khoá mở ra cánh cửa thành công của một tổ chức. Trước khi quan tâm đến việc hành động sao cho có hiệu quả, cần đảm bảo được rằng ta hành động như vậy là đúng.

Nghiên cứu phương diện tổ chức - kỹ thuật của quản trị cho thấy có nhiều điểm tương đồng trong hoạt động quản trị ở mọi tổ chức và đối với mọi nhà quản trị. Chính điều này cho phép chúng ta coi quản trị tổ chức là lĩnh vực mang tính khoa học cao và có thể học tập để trở thành nhà quản trị.

2.2.2. Phương diện kinh tế - xã hội của quản trị

Xét trên phương diện kinh tế - xã hội, quản trị tổ chức phải trả lời các câu hỏi: Tổ chức được thành lập và hoạt động vì mục

đích gì? Ai nắm quyền lãnh đạo và điều hành tổ chức? Ai là đối tượng và khách thể quản trị? Giá trị gia tăng nhờ hoạt động quản trị thuộc về ai?

Các tổ chức được những thể nhân, pháp nhân, lực lượng khác nhau tạo ra nhằm thực hiện những mục đích khác nhau. Ai nắm quyền sở hữu người đó nắm quyền lãnh đạo tổ chức và họ sẽ quyết định những người nắm quyền điều hành tổ chức. Đối tượng quản trị là những người và những nguồn lực được thu hút vào hoạt động của tổ chức. Giá trị gia tăng tạo ra được phân phối như thế nào còn phụ thuộc vào mục đích của tổ chức.

Với những yếu tố trên quản trị các doanh nghiệp khác với quản trị nhà trường. Quản trị một doanh nghiệp công nghiệp khác với một doanh nghiệp du lịch. Quản trị cửa hàng thuốc của ông A. sẽ khác với quản trị cửa hàng thuốc của ông B. Nói một cách khác, phương diện kinh tế - xã hội thể hiện đặc trưng của quản trị trong từng tổ chức. Nó chứng tỏ quản trị tổ chức vừa mang tính phổ biến vừa mang tính đặc thù. Quản trị là một nghệ thuật.

3. Các chức năng quản trị

Để quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau. Những loại công việc quản trị này gọi là các chức năng quản trị. Như vậy, các chức năng quản trị là những loại công việc quản trị khác nhau, mang tính độc lập tương đối, được hình thành trong quá trình chuyên môn hoá hoạt động quản trị. Phân tích chức năng quản trị nhằm trả lời câu hỏi: các nhà quản trị phải thực hiện những công việc gì trong quá trình quản trị.

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng quản trị. Vào những năm 1930, Gulick và Urwich đã nêu 7 chức năng quản trị trong từ viết tắt POSDCORB: P: Planning - lập kế hoạch, O: Organizing - tổ chức, S: Staffing - quản trị nhân lực, D: Directing - chỉ huy, CO: Coordinating - phối hợp, R: Reviewing - kiểm tra, B: Budgeting - tài chính. Henri Fayol nêu

5 chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Vào những năm 1960, Koontz và O'Donnell nêu 5 chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, nhân sự, điều khiển và kiểm tra.

Hiện nay, các chức năng quản trị thường được xem xét theo hai cách tiếp cận: theo quá trình quản trị và theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức.

3.1. Các chức năng quản trị phân theo quá trình quản trị

Như trên đã khẳng định, mọi quá trình quản trị đều được tiến hành theo những chức năng cơ bản :

- Lập kế hoạch
- Tổ chức
- Lãnh đạo
- Kiểm tra

Đây là những chức năng chung nhất đối với mọi nhà quản trị, không phân biệt cấp bậc, ngành nghề, quy mô lớn nhỏ của tổ chức và môi trường xã hội, dù ở Mỹ, Nhật hay Việt Nam. Dĩ nhiên, phổ biến hay chung nhất không có nghĩa là đồng nhất. Ở những xã hội khác nhau, những lĩnh vực khác nhau, những tổ chức khác nhau, những cấp bậc khác nhau, vẫn có sự khác nhau về mức độ quan trọng, sự quan tâm cũng như phương thức thực hiện các chức năng chung này.

3.2. Các chức năng quản trị phân theo hoạt động của tổ chức

Theo cách tiếp cận này, tập hợp các hoạt động của tổ chức được phân chia thành những lĩnh vực khác nhau mang tính độc lập tương đối và gắn liền với chúng là các chức năng quản trị cơ bản sau đây:

- Quản trị lĩnh vực marketing
- Quản trị lĩnh vực nghiên cứu và phát triển
- Quản trị sản xuất

- Quản trị tài chính
- Quản trị nguồn nhân lực
- Quản trị chất lượng
- Quản trị các dịch vụ hỗ trợ cho tổ chức: thông tin, pháp lý, đối ngoại v.v.

Những chức năng quản trị theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức thường là cơ sở để xây dựng cơ cấu tổ chức. Và như vậy lĩnh vực quản trị được hiểu như các hoạt động quản trị được sắp xếp trong những bộ phận nào đó của cơ cấu tổ chức và được thực hiện bởi các nhà quản trị chức năng.

3.3. Tính thống nhất của các hoạt động quản trị - ma trận các chức năng quản trị

Tính thống nhất của các hoạt động quản trị được thể hiện qua ma trận sau:

Lĩnh vực quản trị \	Quản trị marketing	Quản trị R & D	Quản trị sản xuất	Quản trị tài chính	Quản trị nhân lực	...
Quá trình quản trị						
Lập kế hoạch	+	+	+	+	+	+
Tổ chức	+	+	+	+	+	+
Lãnh đạo	+	+	+	+	+	+
Kiểm tra	+	+	+	+	+	+

Nếu xét theo chiều dọc của ma trận, trong bất cứ lĩnh vực quản trị nào các nhà quản trị cũng sẽ phải thực hiện các quá trình quản trị. Ví dụ, trong bộ phận marketing các nhà quản trị sẽ phải lập kế hoạch cho các hoạt động marketing, phân chia nguồn lực cho các hoạt động, chỉ đạo và thúc đẩy các thành viên của bộ phận marketing thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ và tiến hành giám sát, điều chỉnh để đảm bảo các kế hoạch.

Nếu xét theo chiều ngang, có thể thấy các kế hoạch marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, nguồn nhân lực ... không thể tồn tại độc lập mà có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, tạo thành hệ thống kế hoạch của tổ chức. Cũng như vậy, tập hợp cơ cấu của các bộ phận trong một chính thể thống nhất tạo nên cơ cấu tổ chức v.v.

Trong giáo trình này chúng ta sẽ tiếp cận các chức năng quản trị theo quá trình quản trị, được coi là cách tiếp cận toàn diện nhất, cơ bản nhất và phổ biến nhất đối với quản trị học.

4. Vai trò của quản trị tổ chức

Để tồn tại và phát triển, con người không thể hành động riêng lẻ mà cần phối hợp những nỗ lực cá nhân hướng vào những mục tiêu chung. Quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cũng như đảm bảo cuộc sống an toàn cho cộng đồng xã hội ngày càng được thực hiện trên quy mô lớn hơn với tính phức tạp ngày càng cao hơn đòi hỏi sự phân công, hợp tác để liên kết những con người trong tổ chức.

Chính từ sự phân công chuyên môn hoá, hiệp tác hoá lao động đã làm xuất hiện một dạng lao động đặc biệt - lao động quản trị. C. Mác đã chỉ ra: "Mọi lao động xã hội trực tiếp hoặc lao động chung khi thực hiện trên một quy mô tương đối lớn, ở mức độ nhiều hay ít đều cần đến quản lý". Ông đã đưa ra một hình tượng để thể hiện vai trò của quản trị: "Một nghệ sĩ vĩ cầm thì tự điều khiển mình, còn dàn nhạc thì cần có nhạc trưởng".

Quản trị giúp các tổ chức và các thành viên của nó thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Đây là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất đối với mọi con người và tổ chức, giúp tổ chức thực hiện được mục đích (sứ mệnh) của mình, đạt được những thành tích ngắn hạn và dài hạn, tồn tại và phát triển không ngừng.

Trong hoạt động của tổ chức có bốn yếu tố tạo thành kết quả, đó là nhân lực, vật lực, tài lực và thông tin. Quản trị sẽ phối hợp tất cả các nguồn lực của tổ chức thành một chính thể, tạo nên

tính trời để thực hiện mục đích của tổ chức với hiệu quả cao. Mục đích của quản trị là đạt giá trị gia tăng cho tổ chức.

Điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi nhanh. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Quản trị giúp các tổ chức thích nghi được với môi trường, nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội và giảm bớt tác động tiêu cực của các nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường. Không những thế, quản trị tốt còn làm cho tổ chức có được những tác động tích cực đến môi trường, góp phần bảo vệ môi trường.

Quản trị cần thiết đối với mọi lĩnh vực hoạt động trong xã hội. Sự phân tích về những thất bại của các tổ chức kinh doanh được thực hiện qua nhiều năm đã cho thấy rằng sở dĩ các thất bại này có tỷ lệ cao là do quản trị tồi hoặc thiếu kinh nghiệm. Tờ tạp chí điều tra nổi tiếng Forbes qua nghiên cứu các công ty Mỹ trong nhiều năm đã phát hiện ra rằng các công ty luôn thành đạt chừng nào chúng còn được quản trị tốt. Về tầm quan trọng của quản trị thì không ở đâu được thể hiện rõ bằng ở các nước đang phát triển. Bản tổng quan về vấn đề này trong những năm gần đây của các chuyên gia về phát triển kinh tế đã cho thấy rằng sự cung cấp tiền bạc hoặc kỹ thuật công nghệ đã không đem lại sự phát triển mong muốn. Yếu tố hạn chế trong hầu hết mọi trường hợp chính là sự thiếu thốn về chất lượng và sức mạnh của các nhà quản trị.

5. Quản trị là một khoa học, một nghệ thuật, một nghề

5.1. Quản trị là một khoa học

Tính khoa học của quản trị xuất phát từ tính quy luật của các quan hệ quản trị trong quá trình hoạt động của tổ chức bao gồm những quy luật kinh tế, công nghệ, xã hội... Những quy luật này nếu được các nhà quản trị nhận thức và vận dụng trong quá trình quản trị tổ chức sẽ giúp họ đạt kết quả mong muốn, ngược lại sẽ gánh chịu những hậu quả khôn lường.

Tính khoa học của quản trị tổ chức đòi hỏi các nhà quản trị trước hết phải nắm vững những quy luật liên quan đến quá trình hoạt động của tổ chức. Đó không chỉ là những quy luật kinh tế mà còn là hàng loạt những quy luật khác như quy luật tâm lý – xã hội, quy luật công nghệ, đặc biệt là những quy luật quản trị v.v. Nắm quy luật, thực chất là nắm vững hệ thống lý luận về quản trị. Tính khoa học của quản trị còn đòi hỏi các nhà quản trị phải biết vận dụng các phương pháp đo lường định lượng hiện đại, những thành tựu tiến bộ của khoa học và kỹ thuật như các phương pháp dự đoán, phương pháp tâm lý xã hội học, các công cụ xử lý lưu trữ, truyền thông: máy vi tính, máy fax, điện thoại, mạng internet v.v. ...

5.2. Quản trị là một nghệ thuật

Tính nghệ thuật của quản trị xuất phát từ tính đa dạng phong phú, tính muôn hình muôn vẻ của các sự vật và hiện tượng trong kinh tế - xã hội và trong quản trị. Không phải mọi hiện tượng đều mang tính quy luật và cũng không phải mọi quy luật có liên quan đến hoạt động của các tổ chức đều đã được nhận thức thành lý luận. Tính nghệ thuật của quản trị còn xuất phát từ bản chất của quản trị tổ chức, suy cho cùng là tác động tới con người với những nhu cầu hết sức đa dạng phong phú, với những toan tính tâm tư tình cảm khó có thể cân, đo, đong đếm được. Những mối quan hệ con người luôn luôn đòi hỏi nhà quản trị phải xử lý khéo léo, linh hoạt, "nhu" hay "cương", "cứng" hay "mềm" và khó có thể trả lời một cách chung nhất thế nào là tốt hơn. Tính nghệ thuật của quản trị còn phụ thuộc vào kinh nghiệm và những thuộc tính tâm lý cá nhân của từng nhà quản trị, vào cơ may và vận rủi v.v. ...

5.3. Quản trị là một nghề (nghề quản trị)

Đặc điểm này được hiểu theo nghĩa có thể đi học nghề để tham gia các hoạt động quản trị nhưng có thành công hay không? có giỏi nghề hay không? lại còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố của nghề (học ở đâu? ai dạy cho? cách học nghề ra sao? chương trình thế nào? người dạy có thực tâm truyền hết nghề hay không? và người học có mong muốn trở thành nhà quản trị hay

không? năng khiếu và lương tâm nghề nghiệp của người học nghề ra sao? các tiền đề tối thiểu cho sự hành nghề?). Như vậy muốn quản trị có kết quả thì trước tiên nhà quản trị tương lai phải được phát hiện năng lực, được đào tạo về nghề nghiệp, kiến thức, kỹ năng, tay nghề, kinh nghiệm một cách chu đáo để phát hiện, nhận thức một cách chuẩn xác và đầy đủ các quy luật khách quan, đồng thời có phương pháp nghệ thuật thích hợp nhằm tuân thủ đúng các đòi hỏi của các quy luật đó.

III. LÝ THUYẾT HỆ THỐNG TRONG QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

Lý thuyết hệ thống ra đời vào những năm 1940 và đã nhanh chóng trở thành một công cụ quý giá cho các nhà nghiên cứu và quản trị tổ chức.

1. Hệ thống và lý thuyết hệ thống

1.1. Hệ thống

Có nhiều cách hiểu khác nhau về hệ thống nhưng nhìn chung, có thể coi *hệ thống là tập hợp các phần tử có quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại nhau một cách có quy luật để tạo thành một chỉnh thể, từ đó làm xuất hiện những thuộc tính mới gọi là "tính trội", đảm bảo thực hiện những chức năng nhất định.*

Với khái niệm trên, căn cứ để xác định một hệ thống sẽ là:

- Có nhiều bộ phận hợp thành hay các phần tử. Những bộ phận hợp thành hay các phần tử đó có quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động ảnh hưởng đến nhau một cách có quy luật.

- Bất kỳ một sự thay đổi nào về lượng cũng như về chất của một phần tử đều có thể làm ảnh hưởng đến các phần tử khác của hệ thống và bản thân hệ thống đó, ngược lại mọi thay đổi về lượng cũng như về chất của hệ thống đều có thể làm ảnh hưởng đến các phần tử của hệ thống.

- Các phần tử đó phải hợp thành một thể thống nhất, có được các tính chất ưu việt hơn hẳn mà từng phần tử khi tồn tại riêng lẻ không có hoặc là có nhưng rất nhỏ gọi là "tính trời" của hệ thống, nhằm thực hiện được những chức năng hay mục tiêu nhất định.

Như vậy, các tổ chức đều là hệ thống vì bao gồm các phần tử là những con người liên kết với nhau để tạo nên sức mạnh chung nhằm đạt được những mục đích nhất định.

1.2. Lý thuyết hệ thống

Lý thuyết hệ thống là khoa học nghiên cứu các quy luật về sự ra đời, hoạt động và biến đổi của các hệ thống nhằm quản trị các hệ thống. Đó là một khoa học mang tính tổng hợp, sử dụng kết quả nghiên cứu của rất nhiều ngành khoa học khác như sinh học, logic học, toán học, tin học, kinh tế học v.v.; cho phép chúng ta nhìn nhận mọi sự vật và hiện tượng của thế giới khách quan theo một nhãn quan thống nhất.

Nhiều khái niệm của lý thuyết hệ thống đã bước vào ngôn ngữ của quản trị. Phần sau đây chỉ giới thiệu một số khái niệm và phương pháp của lý thuyết hệ thống thường được vận dụng trong nghiên cứu và thực hành quản trị tổ chức.

1.3. Quan điểm toàn thể.

Quan điểm toàn thể là quan điểm nghiên cứu của lý thuyết hệ thống. Quan điểm này đòi hỏi:

1.3.1. Khi nghiên cứu các sự vật và hiện tượng phải tôn trọng mối quan hệ biện chứng giữa vật chất và tinh thần

Điều này là đặc biệt quan trọng đối với quản trị các tổ chức. Để tồn tại, con người trước tiên phải được bảo đảm những yếu tố vật chất nhất định như cái ăn, cái mặc, nơi ở và quyền sở hữu cá nhân. Khi những nhu cầu vật chất đã được thoả mãn tới một mức độ nhất định thì ở con người những nhu cầu tinh thần như được công nhận, được tôn trọng, được tự khẳng định ... sẽ phát triển

rất mạnh mẽ. Các nhà quản trị thành công là những người biết kết hợp hai yếu tố vật chất và tinh thần một cách có hiệu quả.

1.3.2. Các sự vật hiện tượng luôn có sự tác động qua lại và chi phối lẫn nhau

Các bộ phận, các phần tử tạo nên tổ chức liên hệ với nhau bằng vô vàn mối liên hệ khác nhau, trực tiếp hoặc gián tiếp. Chính những mối liên hệ này làm cho sự thay đổi trong một bộ phận có thể gây nên sự thay đổi ở các bộ phận khác và cả hệ thống.

Một hệ thống, đặc biệt là tổ chức không thể tồn tại hoàn toàn độc lập. Nó luôn tồn tại trong môi trường. Môi trường tác động lên tổ chức và ngược lại, tổ chức cũng tác động lên môi trường, góp phần thay đổi môi trường. Điều đó đòi hỏi phải xem xét tổ chức trong tổng thể các yếu tố tác động lên nó, tức là trong môi trường.

Trong các mối quan hệ giữa các sự vật và hiện tượng, nhà quản trị cần đặc biệt chú ý đến mối quan hệ nhân quả. Quy luật này đòi hỏi các nhà quản trị khi giải quyết vấn đề phải tìm cách hiểu được nguyên nhân của vấn đề, cũng như thầy thuốc muốn chữa bệnh phải hiểu thấu đáo nguyên nhân gây bệnh. Đồng thời, trước khi ra quyết định nhà quản trị đã phải lường trước được những hậu quả có thể có của quyết định trong tương lai.

1.3.3. Các sự vật không ngừng biến đổi

Ngày nay chúng ta đều đã coi sự thay đổi như là một quy luật hiển nhiên. Mọi con người, tổ chức và cả thế giới đều được sinh ra, vận động và biến đổi không ngừng. Nhiệm vụ của các nhà quản trị là tìm hiểu logic của những sự thay đổi, hiểu được và quản trị được những sự thay đổi đó ở những cấp độ khác nhau.

1.3.4. Động lực chủ yếu quyết định sự phát triển của các hệ thống nằm bên trong hệ thống

Cái gì quyết định sự phát triển của một cá nhân, một tổ chức, một đất nước? Trong thế giới của xu hướng liên kết, hội nhập và toàn cầu hoá, môi trường có vai trò ngày càng quan trọng đối với đối với các hệ thống. Tuy nhiên muốn sử dụng được những cơ hội do môi trường đem lại, các nhà quản trị trước tiên phải phát hiện và phát huy được thế mạnh của nội lực. Chẳng hạn theo tính toán, để giải ngân được 1 USD đầu tư nước ngoài thì Việt nam phải có ít nhất 1,2 - 1,5 USD vốn đối ứng. Khi nghiên cứu cơ hội của toàn cầu hoá đối với những nước đang phát triển, các chuyên gia của ngân hàng thế giới cũng đã khẳng định: "Toàn cầu hoá phải bắt đầu từ trong nước".

2. Các thành phần cơ bản của hệ thống

Mọi hệ thống đều có thể phân tích thành những yếu tố cơ bản sau:

2.1. Phần tử của hệ thống

Phần tử là tế bào nhỏ nhất của hệ thống, mang tính độc lập tương đối, thực hiện chức năng nhất định và không thể phân chia thêm được nữa dưới giác độ hoạt động của hệ thống.

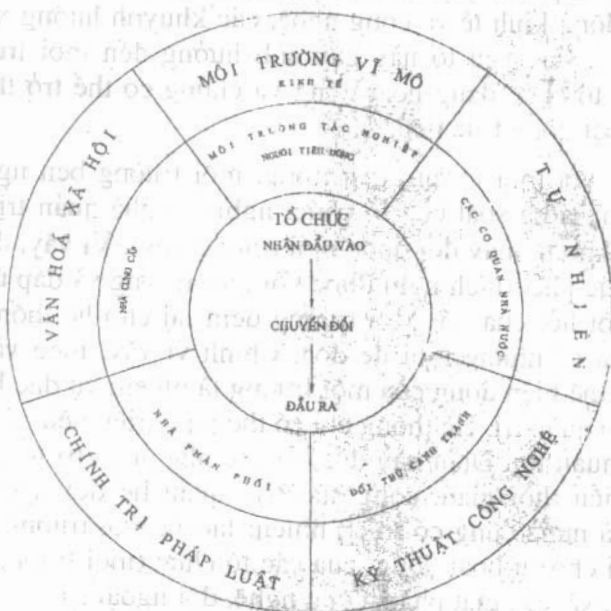
Trong hệ thống kinh tế, phần tử chính là các đơn vị sản xuất, kinh doanh. Trong một doanh nghiệp, phần tử là những con người của doanh nghiệp đó. Với cùng một đối tượng nghiên cứu, khái niệm phần tử có thể là khác nhau tùy thuộc vào từng giác độ nghiên cứu khác nhau. Chẳng hạn theo hệ thống quản trị trước đây phần tử của hệ thống sản xuất nông nghiệp là các hợp tác xã nông nghiệp. Hiện nay trong cơ chế quản lý mới, phần tử của hệ thống sản xuất nông nghiệp lại là các hộ nông dân.

Để hiểu hệ thống không những cần phải hiểu các phần tử trong hệ thống mà còn phải hiểu các mối liên hệ giữa chúng (liên hệ cơ học, liên hệ năng lượng, liên hệ thông tin v. v.).

2.2. Môi trường của hệ thống

Môi trường của hệ thống là tập hợp các yếu tố không thuộc hệ thống nhưng lại có quan hệ tương tác với hệ thống (tác động lên hệ thống và chịu sự tác động của hệ thống).

Môi trường của một tổ chức thường được thể hiện theo sơ đồ:



Cũng có thể phân chia môi trường của tổ chức thành:

- Môi trường bên trong: là tập hợp các yếu tố bên trong tạo nên điều kiện hoạt động của tổ chức, ví dụ như các nhiệm vụ, các cấu trúc, các hệ thống bên trong tổ chức(hệ thống tài chính kế toán, hệ thống marketing, văn hoá tổ chức...). Môi trường bên trong còn được gọi là môi trường có thể kiểm soát của tổ chức, và nhà quản trị có thể chủ động tạo ra hoặc thay đổi theo hướng có lợi cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Môi trường bên ngoài: là tập hợp các yếu tố bên ngoài tổ chức có liên quan đến hoạt động của tổ chức, bao gồm các yếu tố hoạt động trực tiếp và gián tiếp. Yếu tố hoạt động trực tiếp là những yếu tố gây ảnh hưởng và chịu ảnh hưởng trực tiếp từ những hoạt động chính của tổ chức, ví dụ như: các đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các tổ chức cung ứng các sản phẩm...

phẩm/ dịch vụ thay thế.. Yếu tố hoạt động gián tiếp không tác động trực tiếp đến quyết định của nhà quản trị tổ chức, ví dụ như sự biến động kinh tế và công nghệ, các khuynh hướng xã hội và chính trị... Các yếu tố này gây ảnh hưởng đến môi trường mà trong đó tổ chức đang hoạt động và chúng có thể trở thành các yếu tố hoạt động trực tiếp.

Khác với môi trường bên trong, môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của tổ chức, nghĩa là nhà quản trị tổ chức hầu như không thay đổi được môi trường này . Vì vậy, để tồn tại thì tổ chức phải thích nghi được với môi trường và đáp ứng được những đòi hỏi của nó. Môi trường đem lại cho hệ thống những cơ hội và cả những mối đe dọa. Chính vì vậy, hiểu và dự báo được xu thế biến động của môi trường là nhiệm vụ đặc biệt quan trọng của quản trị. Hệ thống chỉ có thể phát triển nếu có một môi trường thuận lợi. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị tổ chức phải dành nhiều thời gian, công sức cho quan hệ đối ngoại. Đồng thời, Nhà nước cũng có trách nhiệm tạo ra môi trường ổn định, thuận lợi cho sự hoạt động của các tổ chức (môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, luật pháp, công nghệ, đối ngoại . . .).

2.3. Đầu vào của hệ thống

Đầu vào của hệ thống là các loại tác động có thể có từ môi trường lên hệ thống.

Là hệ thống, các tổ chức có những đầu vào sau : 1. Nguồn tài chính, 2. Nguồn nhân lực, 3. Nguồn nguyên nhiên vật liệu, 4. Công nghệ , 5. Thông tin và thị trường, 6. Các mối quan hệ đối ngoại, 7. Tác động của Nhà nước 8. Các cơ hội và rủi ro, 9. Các tác động cản phá của các hệ thống khác vv. Nhiệm vụ của các nhà quản trị là biến những đầu vào có lợi thành các nguồn lực của tổ chức và hạn chế đến mức thấp nhất những tác động bất lợi của môi trường (nhiều).

2.4. Đầu ra của hệ thống

Đầu ra của hệ thống là các phản ứng trở lại của hệ thống đối với môi trường.

Tổ chức có các đầu ra sau : 1. Những sản phẩm và dịch vụ, 2. Giải quyết công ăn việc, nâng cao trình độ văn hoá, hạn chế tiêu cực cho xã hội, 3. Đóng góp nguồn tài chính cho xã hội, 4. Tạo nên những tác động lên môi trường sinh thái. . .

2.5. Mục tiêu của hệ thống

Mục tiêu của hệ thống là trạng thái mong đợi, cần có và có thể có của hệ thống sau một thời gian nhất định. Trạng thái này là cần có vì nó xuất phát từ đòi hỏi của hệ thống và của môi trường, là có thể có vì xuất phát từ nguồn lực và tiềm năng có thể huy động của hệ thống.

Không phải hệ thống nào cũng có mục tiêu (hệ thống thời tiết, hệ thống vô sinh). . . , nhưng có mục tiêu lại là đặc trưng quan trọng nhất của các tổ chức. Chẳng hạn, một doanh nghiệp luôn có những mục tiêu như lợi nhuận, thị trường và thị phần, phát triển các nguồn lực, v.v. Và quản trị tồn tại là để xác định cho tổ chức những mục tiêu đúng và dẫn dắt tổ chức đi tới mục tiêu một cách có hiệu quả.

Xét mối quan hệ của hệ thống với môi trường thì mục tiêu có hai loại: 1) Các đầu ra cần có (gọi là mục tiêu ngoài), 2) Các đầu vào có thể sử dụng và cấu trúc bên trong hệ thống (gọi là mục tiêu trong của hệ thống).

Xét theo mối quan hệ bên trong, hệ thống có mục tiêu chung là mục tiêu định hướng của cả hệ và các mục tiêu riêng là mục tiêu cụ thể của từng phần tử, từng phân hệ trong hệ thống. Giữa mục tiêu chung và các mục tiêu riêng có thể có sự thống nhất hoặc không thống nhất.

2.6. Chức năng của hệ thống

Chức năng của hệ thống là những nhiệm vụ mà hệ thống phải thực hiện, là khả năng của hệ thống trong việc biến đầu vào thành đầu ra.

Chức năng của hệ thống thể hiện lý do tồn tại của hệ thống. Chẳng hạn, Bộ Quốc phòng và Bộ Nội vụ của mỗi nước được

tồn tại vì hai bộ này có chức năng đảm bảo an ninh và độc lập chủ quyền của đất nước. Chức năng của các doanh nghiệp là thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh. Chức năng của các trường đại học là thực hiện công tác đào tạo và nghiên cứu. Chức năng của phòng marketing là quản trị và thực hiện các hoạt động marketing. Chức năng của Tổng giám đốc là điều hành các hoạt động của doanh nghiệp. Việc phân định rõ ràng chức năng cho tổ chức cũng như các bộ phận và con người trong tổ chức là nhiệm vụ quan trọng của quản trị.

2.7. Nguồn lực của hệ thống

Nguồn lực của hệ thống là tập hợp các yếu tố mà hệ thống sử dụng được để thực hiện mục tiêu của mình.

Nguồn lực của hệ thống có thể rất đa dạng. Đối với các tổ chức nguồn lực được phân loại theo một số tiêu chí:

- Theo đầu vào cho các hoạt động của tổ chức: nguồn vốn, nhân lực, đất đai, nguyên nhiên liệu, máy móc thiết bị, công nghệ, thông tin.

- Theo khả năng lượng hoá: nguồn lực hữu hình (tiền vốn, lực lượng lao động, đất đai nhà xưởng, nguyên nhiên liệu, máy móc thiết bị . . .) và nguồn lực vô hình (tiềm năng của nguồn nhân lực, uy tín, sự quen biết. . .).

Mọi hệ thống đều có những điểm mạnh và điểm yếu của nguồn lực. Các nhà quản trị phải hiểu rõ của các nguồn lực nhằm sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực vì mục tiêu của tổ chức.

Nguồn lực của tổ chức là hạn chế nhưng tiềm năng của nguồn lực lại là vô hạn. Đánh thức tiềm năng, biến tiềm năng thành những nguồn lực thông qua các chính sách hợp lý chính là nhiệm vụ của quản trị.

2.8. Cơ cấu (cấu trúc) của hệ thống

Cơ cấu của hệ thống là một trong những phạm trù có ý nghĩa quan trọng bậc nhất của hệ thống. Hiểu biết cơ cấu của hệ

thống tức là hiểu biết quy luật sinh ra của các phần tử và các mối quan hệ giữa chúng xét trong không gian và thời gian.

Có rất nhiều khái niệm khác nhau về cơ cấu của hệ thống. Tuy nhiên có thể hiểu rằng: Cơ cấu của hệ thống là hình thức cấu tạo của hệ thống, phản ánh sự sắp xếp có trật tự của các phần hệ, bộ phận và phần tử cũng như các quan hệ giữa chúng theo một dấu hiệu nhất định.

Tu định nghĩa trên có thể rút ra:

Thứ nhất, cơ cấu tồn tại như một thành phần bất biến tương đối của hệ thống. Nhờ có cơ cấu mà hệ thống có được sự ổn định để đảm bảo trạng thái nội cân bằng của nó. Tuy được coi là một hệ tĩnh, cơ cấu không phải là không biến đổi. Khi mối liên hệ giữa các phần tử hoặc số phần tử của hệ thay đổi đến một mức độ nhất định nào đó thì cơ cấu sẽ thay đổi. Để sự thay đổi của cơ cấu không gây khó khăn cho việc thực hiện chức năng cần phải tiến hành quản trị sự thay đổi của hệ thống.

Thứ hai, một hệ thống thực tế có rất nhiều cách cấu trúc khác nhau, tùy theo các dấu hiệu quan sát, gọi là sự chồng chất cơ cấu.

Thứ ba, một hệ thống khi đã xác định được cơ cấu thì nhiệm vụ nghiên cứu quy về việc lượng hóa đến mức có thể các thông số đặc trưng của các phần tử và các mối quan hệ của chúng. Khi cơ cấu của hệ thống rất khó quan sát (hệ thống có cơ cấu yếu hoặc khó cấu trúc) thì việc nghiên cứu cơ cấu hệ thống chỉ có thể dừng lại ở mức độ định tính. Trong thực tế cần kết hợp cả hai mức độ nghiên cứu định tính và định lượng.

Trong các hệ thống ta gặp nhiều loại cấu trúc khác nhau. Có cấu trúc chặt chẽ và cấu trúc lỏng lẻo. Có cấu trúc hiện (được hình thức hoá một cách rõ ràng) và cấu trúc mờ (không được hình thức hoá hoặc hình thức hoá không rõ ràng). Có cấu trúc một cấp và cấu trúc phân cấp v.v.

2.9. Hành vi của hệ thống

Hành vi của hệ thống là tập hợp các đầu ra có thể có của hệ thống trong một khoảng thời gian nhất định.

Về thực chất, hành vi của hệ thống chính là các cách xử sự tất yếu mà trong mỗi giai đoạn phát triển của mình hệ thống sẽ chọn để thực hiện.

Ví dụ, hành vi của các tổ chức kinh doanh có thể rơi vào các cách xử sự sau :

- Làm giàu cho tổ chức mình và tôn trọng lợi ích của các hệ thống khác.
- Làm giàu cho tổ chức mình mà không cân quan tâm tới các hệ thống khác.

2.10. Trạng thái của hệ thống

Trạng thái của hệ thống là khả năng kết hợp giữa các đầu vào và đầu ra của hệ thống xét ở một thời điểm nhất định.

Trạng thái của tổ chức còn được gọi là thực trạng của tổ chức. Chẳng hạn như thực trạng của Trường Kinh tế Quốc dân năm 2001, nó quy định rõ không gian, thời gian cụ thể của hệ thống được đem ra xem xét.

2.11. Quỹ đạo của hệ thống

Quỹ đạo là chuỗi các trạng thái nối hệ thống từ trạng thái đầu về trạng thái cuối (tức mục tiêu) trong một khoảng thời gian nhất định.

Như vậy quỹ đạo vạch ra con đường đi của hệ thống để đến được mục tiêu. Đối với các tổ chức, quỹ đạo cần phải được xác định từ chức năng lập kế hoạch. Thực hiện kế hoạch chính là đưa tổ chức chuyển dịch từ trạng thái này sang trạng thái khác dọc theo quỹ đạo định trước để đến được mục tiêu

2.12. Động lực của hệ thống

Động lực của hệ thống là những kích thích đủ lớn để gây ra các biến đổi hành vi của các phân tử hoặc của cả hệ thống.

Động lực có hai loại. Động lực bên trong là động lực có chính các phần tử, các phân hệ được cấu trúc hợp lý tạo ra những lực hoạt động cùng chiều. Động lực ngoài là lực tác động của môi trường bên ngoài tác động vào. Động lực chủ yếu quyết định sự phát triển của hệ thống là động lực bên trong.

2.13. Cơ chế của hệ thống

Cơ chế của hệ thống là phương thức hoạt động hợp với quy luật khách quan vốn có của hệ thống. Cơ chế tồn tại đồng thời với cơ cấu của hệ thống, là điều kiện để cơ cấu phát huy tác dụng.

Trong các hệ thống tự nhiên, cơ chế hoàn toàn mang tính khách quan và hoạt động một cách tự phát. Đối với các hệ thống nhân tạo, cơ chế ít nhiều mang tính chủ quan vì có hoạt động tự giác của con người. Nếu sự can thiệp có ý thức của con người phù hợp với quy luật hoạt động khách quan của hệ thống thì cơ chế sẽ thúc đẩy sự phát triển của hệ thống, ngược lại sẽ kìm hãm sự phát triển của nó.

3. Nghiên cứu hệ thống

3.1. Quan điểm nghiên cứu

Quan điểm nghiên cứu hệ thống là tổng thể các yếu tố chi phối quá trình thông tin và đánh giá hệ thống. Quan điểm nghiên cứu giúp chúng ta trả lời câu hỏi: Trong quá trình nghiên cứu cần đạt được những thông tin nào? Việc đánh giá hệ thống dựa vào những tiêu chí nào?

Những quan điểm khác nhau có thể dẫn nhà nghiên cứu đến những cách nhìn nhận hết sức khác nhau về hệ thống. Chính vì vậy, xác định quan điểm nghiên cứu là việc mà nhà nghiên cứu cần phải làm trước khi bước vào nghiên cứu một hệ thống.

Nếu lấy cơ sở là lượng thông tin cần có về hệ thống, sẽ có những quan điểm nghiên cứu hệ thống sau đây:

3.1.1. Quan điểm macro (vĩ mô)

Quan điểm vĩ mô là quan điểm nghiên cứu hệ thống nhằm trả lời các câu hỏi sau về hệ thống :

- Mục tiêu, chức năng của hệ là gì?
- Môi trường của hệ là gì?
- Đầu ra, đầu vào của hệ là gì?

Đây là quan điểm nghiên cứu tổ chức của những cơ quan quản lý Nhà nước. Cũng chính vì vậy quản lý Nhà nước được gọi là quản lý vĩ mô.

3.1.2. Quan điểm micro (vi mô)

Quan điểm nghiên cứu vi mô là quan điểm nghiên cứu nhằm có được đầy đủ thông tin về hệ thống:

- Mục tiêu, chức năng của hệ thống ?
- Môi trường của hệ thống? Đầu vào, đầu ra của hệ thống?
- Cơ cấu của hệ thống?
- Nguồn lực của hệ thống?
- Trạng thái của hệ thống?
- Cơ chế của hệ thống?
- Động lực của hệ thống? v.v.

Đối với các tổ chức, đây là quan điểm nghiên cứu của chủ thể quản lý bên trong tổ chức đối với tổ chức của mình (Tổng giám đốc đối với doanh nghiệp, Hiệu trưởng đối với trường học. . .). Chính vì vậy quản trị trong các tổ chức được gọi là quản lý vi mô.

3.1.3. Quan điểm Mezzo (hỗn hợp)

Quan điểm hỗn hợp là quan điểm kết hợp hai quan điểm trên để có được thông tin tùy theo mục đích nghiên cứu.

Chẳng hạn, cơ quan thanh tra của ngành thuế (mặc dù là cơ quan quản lý Nhà nước) sẽ không chỉ nghiên cứu một doanh nghiệp có dấu hiệu trốn thuế theo quan điểm vĩ mô mà sẽ đi sâu

xem xét hoạt động tài chính của doanh nghiệp đó. Cũng nên thấy rằng các cơ quan quản lý Nhà nước chỉ nên áp dụng quan điểm này khi thật cần thiết để tránh can thiệp sâu vào hoạt động của các tổ chức cơ sở.

3.2. Phương pháp nghiên cứu hệ thống

Căn cứ vào những thông tin có được về hệ thống, có thể chia các phương pháp nghiên cứu hệ thống thành ba phương pháp sau:

3.2.1. Phương pháp mô hình hoá

Phương pháp mô hình hoá là phương pháp nghiên cứu hệ thống thông qua các mô hình về hệ thống.

Mô hình là sự tái tạo lại hệ thống với các đặc trưng cơ bản của nó nhờ nhận thức của con người và những công cụ nhất định. Mô hình có thể là một luận đề, một công thức toán học, một sơ đồ vật lý hoặc một chương trình trên máy vi tính v.v.

Trình tự sử dụng phương pháp mô hình hoá bao gồm các bước:

- Xác định vấn đề nghiên cứu:
 - + Xác định ý đồ và mục tiêu nghiên cứu
 - + Xác định đối tượng và nội dung nghiên cứu
 - + Thu thập thông tin về đối tượng theo nội dung cần thiết
- Xây dựng mô hình: thiết lập mối quan hệ ràng buộc giữa các yếu tố.
- Phân tích mô hình và tiến hành dự báo.
- Ra quyết định quản trị hệ thống.

Phương pháp mô hình hoá được sử dụng ngày càng rộng rãi trong nghiên cứu các hệ thống kinh tế - xã hội vì nó cho phép hình dung hệ thống một cách rõ ràng, tường tận hơn thông qua việc giữ lại các mối liên hệ chủ yếu và loại bỏ những mối liên hệ thứ yếu. Tuy vậy, phương pháp này chỉ sử dụng có hiệu quả khi

biết rõ đầu vào, đầu ra, cấu trúc, cơ chế của hệ thống. . . , tức là có đầy đủ thông tin về tổ chức để có thể lượng hoá các hoạt động của nó dưới dạng các mô hình.

3.2.2. Phương pháp "hộp đen"

Phương pháp "hộp đen" là phương pháp nghiên cứu hệ thống bằng cách quan sát hay tác động lên hệ thống bởi những hệ đầu vào, đo lường những phản ứng của hệ thống ở đầu ra, rồi thông qua việc phân tích mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra mà rút ra được những kết luận nhất định về bản chất bên trong hệ thống.

"Hộp đen" là một hệ thống bất kỳ mà người nghiên cứu không có thông tin về nó. Và phương pháp "hộp đen" được áp dụng để nghiên cứu các hệ thống khi biết đầu vào và đầu ra của hệ thống nhưng không nắm được cơ cấu của nó.

Phương pháp hộp đen có thể sử dụng rất hiệu quả trong thực tế vì có nhiều hệ thống có cấu trúc rất mờ hoặc rất phức tạp làm cho việc nghiên cứu trở nên rất khó khăn, tốn kém.

3.2.3. Phương pháp tiếp cận hệ thống

Phương pháp tiếp cận hệ thống là phương pháp nghiên cứu hệ thống bằng cách phân tích hệ thống thành những phân hệ nhỏ hơn mang tính độc lập tương đối trong khi vẫn quan tâm đến các mối liên hệ ràng buộc giữa chúng.

Việc phân tích hệ thống phải tuân theo các yêu cầu sau:

- Việc nghiên cứu từng phân hệ, từng phần tử không được tách rời một cách tuyệt đối khỏi hệ thống, đồng thời phải nghiên cứu sự tác động của phân hệ và phần tử trở lại với hệ thống.

- Hệ thống chỉ phát triển khi là hệ mở, cho nên khi xem xét hệ thống phải đặt nó trong môi trường.

- Các hệ thống phức tạp là những hệ có cơ cấu phân cấp, bao gồm nhiều phân hệ. Các phân hệ có quan hệ tương tác với nhau; đồng thời các phân hệ với tư cách là một hệ độc lập lại bao gồm trong nó các phần tử nhỏ hơn với các quan hệ ràng buộc nhất định.

- Các hệ thống phức tạp, nếu quan sát từ nhiều góc độ có các cơ cấu khác nhau, nói một cách khác hệ thống là sự "chồng chất" các cơ cấu. Vấn đề quan trọng là phải kết hợp các cơ cấu khác nhau đó để tìm nét đặc trưng, điển hình của hệ thống.

Ngày nay, phương pháp tiếp cận hệ thống được sử dụng rất rộng rãi trong nghiên cứu các hệ thống lớn và phức tạp như các hệ thống chiến lược, chính sách, các tổ chức lớn vv., và nó thường được kết hợp với hai phương pháp ở trên.

4. Điều khiển và điều chỉnh hệ thống

4.1. Điều khiển và hệ điều khiển

Điều khiển hệ thống là quá trình tác động liên tục lên hệ thống để hướng hành vi của nó tới mục tiêu đã định trong điều kiện môi trường luôn biến động.

Hệ thống điều khiển được (hệ điều khiển) phải thoả mãn các điều kiện sau đây:

- Hệ thống phải có cơ cấu rõ ràng với hai phân hệ là chủ thể điều khiển và đối tượng điều khiển.

- Hệ thống phải có mục tiêu và trong tập hợp các trạng thái cho phép của hệ thống phải có trạng thái đạt được mục tiêu đó. Hành vi có hướng đích là vấn đề quan trọng nhất của điều khiển, nó vừa là mục tiêu, vừa là kết quả của điều khiển.

- Quá trình điều khiển là quá trình thông tin với 4 nguyên tắc cơ bản. Trước hết hệ thống phải có khả năng cảm nhận, theo dõi và khảo sát tỷ mỉ các khía cạnh quan trọng của môi trường. Thứ hai, hệ thống phải gắn thông tin nhận được với các tiêu chuẩn hoạt động chỉ hướng cho hành vi của hệ. Thứ ba, hệ phải có khả năng phát hiện những lệch lạc đối với các tiêu chuẩn này. Cuối cùng, phải đề ra được các biện pháp sửa đổi khi xuất hiện các chênh lệch.

Nếu như có đầy đủ những điều kiện trên thì sẽ hình thành một quá trình trao đổi thông tin liên tục giữa hệ và môi trường, do đó cho phép hệ bám sát những thay đổi và có các biện pháp

thích hợp. Như vậy hệ sẽ hoạt động một cách thông minh và tiến hành tự điều chỉnh.

4.2. Quá trình điều khiển hệ thống

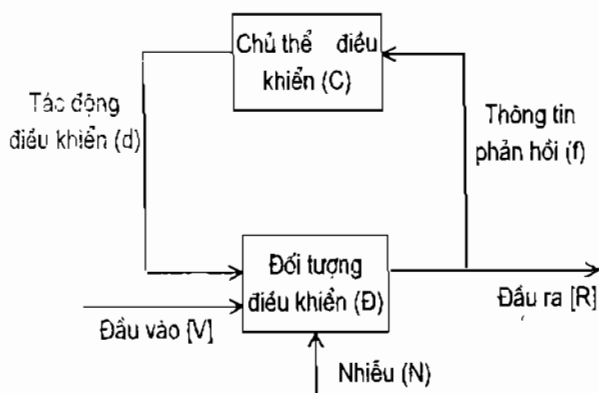
Quá trình điều khiển bao gồm các bước:

- Bước 1: Chủ thể điều khiển xác định mục tiêu điều khiển. Nếu hệ thống phân cấp thì phải xác định mục tiêu chung của hệ thống, rồi cụ thể hoá thành mục tiêu cho các phân hệ và phân tử bên dưới. Lúc đó, mục tiêu của cấp dưới chính là phương tiện để thực hiện mục tiêu của cấp trên. Lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá hành vi của các đối tượng.

- Bước 2: Thu thập và xử lý thông tin về môi trường và đối tượng để điều khiển thông qua mối liên hệ ngược.

- Bước 3: Xây dựng phương án và chọn phương án quyết định tối ưu, sau đó truyền đạt cho đối tượng thực hiện (đóng vai trò một trong các đầu vào của đối tượng).

- Bước 4: Đối tượng thực hiện điều chỉnh hành vi theo tác động chỉ dẫn của chủ thể.



Sơ đồ 1.2. Quá trình điều khiển

Như vậy, quá trình điều khiển là quá trình thu thập, xử lý, bảo quản, truyền đạt thông tin và ra quyết định quản trị.

4.3. Điều chỉnh và các phương pháp điều chỉnh

Quá trình điều khiển thường gặp phải các tác động đột biến hay các “ nhiễu”, làm cho đối tượng đi chệch quỹ đạo dự kiến và chủ thể phải tác động thêm để san bằng các sai lệch đó. Việc thực hiện những tác động thêm này được gọi là điều chỉnh. Có các phương pháp điều chỉnh như sau :

4.3.1. Phương pháp khử nhiễu (phòng ngừa, mai rùa, bao cấp)

Phương pháp khử nhiễu là phương thức điều chỉnh bằng cách bao bọc đối tượng (hoặc cả hệ thống) bằng một "vỏ cách ly" so với môi trường để ngăn chặn không cho nhiễu xâm nhập vào.

Phương pháp điều chỉnh này rõ ràng sẽ dẫn đến tình trạng tiêu tốn nhiều nguồn lực nên khó có thể sử dụng trong một thời gian dài và trên một diện rộng. Điều đó giải thích tại sao chế độ bao cấp của cơ chế kế hoạch hoá tập trung trước sau cũng đã phải chấm dứt. Nhưng cũng không có nghĩa là có thể xoá bỏ bao cấp đối với mọi đối tượng. Chẳng hạn như chế độ bao cấp sẽ là cần thiết đối với những đối tượng dễ bị tổn thương trong xã hội như trẻ em, người tàn tật, đồng bào vùng sâu, vùng xa, hải đảo v.v. . .

4.3.2. Phương pháp bồi nhiễu (bảo hiểm)

Là phương pháp điều chỉnh bằng cách tổ chức một bộ phận huy động nguồn lực và thu thập thông tin về môi trường cũng như đối tượng để khi có tác động tiêu cực của nhiễu lên đối tượng thì tiến hành đền bù tương ứng.

Trong kinh tế, đây chính là nguyên tắc hoạt động của hệ thống bảo hiểm và các quỹ dự trữ. Phương pháp điều chỉnh này rất có hiệu quả trong điều kiện xây dựng được hệ thống thông tin có năng lực và huy động được nguồn lực để tiến hành san bằng sai lệch kịp thời.

4.3.3. Phương pháp chấp nhận sai lệch

Phương pháp chấp nhận sai lệch là cách điều chỉnh trong đó chủ thể thừa nhận sai lệch bằng cách tự điều chỉnh lại mục tiêu

và các tác động của mình cho phù hợp với sai lệch do các đối tượng tạo ra.

Phương pháp này sẽ phải sử dụng trong trường hợp khả năng lập kế hoạch và kiểm soát đối tượng của chủ thể còn yếu.

IV. ĐỐI TƯỢNG, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỌC

1. Đối tượng nghiên cứu

Là một khoa học, quản trị học có đối tượng nghiên cứu là các quan hệ phát sinh trong quá trình hoạt động của các tổ chức. Những quan hệ này có thể là quan hệ giữa tổ chức với môi trường như khách hàng, những nhà cung cấp, các nhà phân phối, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức liên doanh liên kết, các cơ quan Nhà nước, các tổ chức khác, hay mối quan hệ giữa các cá nhân và tập thể lao động trong tổ chức v.v.

Quản trị học nghiên cứu các mối quan hệ còn người nhằm tìm ra những quy luật và cơ chế vận dụng những quy luật đó trong quá trình tác động lên con người, thông qua đó mà tác động lên các yếu tố vật chất và phi vật chất khác như vốn, vật tư, năng lượng, trang thiết bị, công nghệ và thông tin một cách có hiệu quả. Quản trị học sẽ cung cấp những kiến thức cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu sâu các môn học về quản trị tổ chức theo lĩnh vực hoặc theo ngành chuyên môn hoá: quản trị marketing, quản trị R&D, quản trị sản xuất, quản trị nhân lực, quản trị tài chính. . . hoặc quản trị các doanh nghiệp, quản trị các tổ chức xã hội v.v.

2. Quản trị học là một khoa học liên ngành

Là khoa học liên ngành vì nó sử dụng tri thức của nhiều khoa học khác nhau như kinh tế học, chính trị học, tâm lý học, xã hội học, luật học, toán học, tin học. . . . Xuất phát điểm của khoa học

liên ngành này là tính tổng hợp trong lao động của các nhà quản trị tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu của quản trị học

Ngoài các phương pháp chung sử dụng cho nhiều ngành khoa học như phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp toán, thống kê, tâm lý và xã hội học. . . , quản trị học lấy phương pháp phân tích hệ thống làm phương pháp nghiên cứu chủ yếu của mình.

Để nghiên cứu, quản trị được phân tích thành các chức năng quản trị. Hai tiêu chí cơ bản để hình thành các chức năng quản trị là quá trình quản trị và các lĩnh vực của hoạt động quản trị .

4. Nội dung của môn quản trị học

Môn quản trị học chứa đựng những nội dung cơ bản sau đây:

4.1. Cơ sở lý luận và phương pháp luận của khoa học quản trị

Quản trị mang tính khoa học, vì chỉ có nắm vững và tuân thủ đúng đòi hỏi của các quy luật khách quan xảy ra trong quá trình hoạt động của các tổ chức mới đảm bảo cho việc quản trị đạt được kết quả mong muốn. Toàn bộ nội dung của việc nhận thức và vận dụng quy luật được nêu trong phần cơ sở lý luận và phương pháp luận của quản trị học, bao gồm tổ chức và quản trị tổ chức, lý thuyết hệ thống trong quản trị, các tư tưởng quản trị cơ bản, vận dụng quy luật trong quản trị, các nguyên tắc quản trị và quản trị trong thế kỷ XXI.

4.2. Quá trình ra quyết định quản trị và đảm bảo thông tin cho các quyết định

Quản trị chính là quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Nguyên liệu để ra quyết định là thông tin quản lý có được thông qua quá trình thu thập dữ liệu, chọn lọc dữ liệu, xử lý thông tin, bảo quản thông tin, cung cấp thông tin cho những người ra quyết định.

4.3. Các chức năng quản trị

Đây chính là những nội dung cốt lõi của giáo trình, trả lời câu hỏi làm quản trị cụ thể là làm gì? Những chức năng quản trị sẽ thể hiện công nghệ của hoạt động quản trị.

Trong giáo trình này, các chức năng quản trị sẽ được nghiên cứu theo cách tiếp cận phổ biến nhất, đó là theo quá trình quản trị với bốn chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

4.4. Đổi mới các hoạt động quản trị tổ chức

Quá trình hoạt động của các tổ chức trong điều kiện biến đổi phức tạp, nhanh chóng, với những xu thế không thể đảo ngược của môi trường luôn đặt ra những thách thức lớn lao đối với các nhà quản trị. Hoàn thiện, đổi mới không ngừng hoạt động quản trị là cứu cánh đảm bảo sự tồn tại và phát triển không ngừng của các tổ chức. Phân tích kinh tế, quản trị rủi ro, đổi mới các phương pháp và công cụ quản trị, hướng tới chất lượng và hiệu quả là những yếu tố được quan tâm trong tất cả các nội dung của quản trị.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân biệt khái niệm "hệ thống" và khái niệm "tổ chức"? Cho ví dụ minh họa.

2. Vì sao phải hình thành các tổ chức?.

3. Phân biệt khái niệm quản trị, quản trị, lãnh đạo và điều khiển?

4. Nêu các hoạt động cơ bản của tổ chức? Các hoạt động đó dẫn đến nhu cầu về quản trị như thế nào?

5. Vì sao phải nghiên cứu quản trị tổ chức trên những phương diện khác nhau? Cho ví dụ minh họa.

6. Nêu các chức năng quản trị theo quá trình quản trị và theo hoạt động quản trị? Hai cách phân loại chức năng quản trị trên có mối quan hệ với nhau như thế nào?

7. Mục đích cơ bản của mọi nhà quản trị, tại mọi cấp và trong mọi loại hình tổ chức giống nhau ở những điểm cơ bản nào

8. Quản trị là một khoa học hay là một nghệ thuật ?

Có thể áp dụng cùng một cách giải thích cho việc thiết kế một công trình hay công việc huy động nguồn vốn cho một doanh nghiệp được không ?

9. Tại sao lý thuyết hệ thống lại cần thiết cho nghiên cứu và thực hành quản trị ?

10. Hãy phân tích các yếu tố cơ bản của một tổ chức mà anh (chị) quan tâm ?

11. Nêu những quan điểm và những phương pháp nghiên cứu hệ thống? Lấy ví dụ minh họa.

12. Điều khiển hệ thống là gì? Quá trình điều khiển gồm những bước nào?.

13. Quản trị tổ chức có phải là điều khiển hệ thống hay không?.

14. Có những phương pháp điều chỉnh nào ? Lấy ví dụ minh họa đối với các tổ chức.

15. Tại sao môi trường bên ngoài của một tổ chức lại quan trọng đối với mọi nhà quản trị ? Có thể chăng một nhà quản trị nào đó tránh được ảnh hưởng của môi trường bên ngoài ? Hãy xác định những yếu tố môi trường được coi là quan trọng nhất đối với: Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty, Tổng giám đốc, người quản trị phân phối, người quản trị nhân sự, người quản trị tài chính, người quản trị R&D, người quản trị sản xuất.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1: Phòng thí nghiệm nghiên cứu năng lượng

Một giáo sư lâu năm về quản trị ở một trong những trường đại học lớn đã được mời tới hướng dẫn một cuộc hội thảo đặc biệt cho 200 nhà quản trị cấp cao và các nhân viên giúp việc của họ ở một trong những phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển năng lượng.

Khi ông giáo sư đang giảng bài và giới thiệu bản chất và tầm quan trọng của lý thuyết và kỹ thuật quản trị để cải thiện chất lượng quản trị, thì một người đáng điệu vui vẻ hài hước (người mà diễn giả không biết, nhưng lại là lãnh đạo của phòng thí nghiệm và là người đoạt giải quốc gia đã đứng dậy và nói:

Thưa giáo sư, chúng tôi rất thú vị về những gì mà ngài nói và thậm chí trong đó có thể có một số nội dung tri thức rộng lớn. Nhưng vì lợi ích của ngài và lợi ích của mọi người tập hợp ở đây, tôi xin mạn phép nói rằng, trong khi mà quản trị có thể áp dụng cho công ty General Motors, cho hãng máy bay Lockheed, cho công ty máy bay Hughes, cho công ty Bell Telephone System, và thậm chí cho cả các công ty nhà nước thì nó không thể áp dụng ở đây. Chúng tôi là các nhà khoa học và các nhà nghiên cứu, và chúng tôi không cần hoặc không muốn quản trị!

Nghe xong phát biểu của nhà lãnh đạo phòng thí nghiệm, ông giáo sư không khỏi sững sờ! và đã có thái độ nổi cáu.

1. Giả sử rằng bạn là ông giáo sư đang hướng dẫn cuộc hội thảo. Bạn sẽ có thể nói gì về vấn đề này?

2. Hãy giải thích tại sao một nhà khoa học cao cấp thông minh lại có thể phát biểu như vậy?

Tình huống 2: Công ty máy tính liên kết

Ông Ba được đưa vào văn phòng chủ tịch. Ba tháng trước ông ta đã được bổ nhiệm quản trị chi nhánh đầu tiên ở nước ngoài của Công ty máy tính liên kết. Ông ta dường như là một người lý tưởng cho sự giao phó này với tư cách là nhà quản trị chi nhánh

có nhiều tài năng rõ rệt. Ông ta là người có nhiều sáng kiến và quan tâm rất nhiều tới sự bổ nhiệm ra nước ngoài này. Bây giờ ông ta đang được mời đến gặp lãnh đạo của mình ngay trước khi đáp máy bay đi Hàn Quốc.

Tôi muốn nói với ngài, ông chủ tịch bắt đầu về một vài vấn đề mà ngài sẽ gặp phải khi ngài tới Hàn Quốc. Tôi nghĩ rằng ngài có thể coi điều mà tôi muốn nói là chuyện tôi tìm kiếm triết lý kinh doanh. Chúng ta chưa gặp ở đây những vấn đề mới mà ngài sẽ gặp phải, và quả là chúng ta chưa có một hệ thống các chính sách và những thủ tục để đáp ứng những vấn đề như vậy. Có lẽ với kinh nghiệm của ngài thì chúng ta có thể đi theo hướng đó nếu như sau này chúng ta tiến hành những hoạt động của mình ở các nước khác.

Tôi không lo rằng ngài phải đụng độ với những nguyên tắc mới về quản trị. Những nguyên tắc này là vạn năng, ngài đã thể hiện một kỹ năng lớn trong việc áp dụng chúng vào các hoạt động ở trong nước, và tôi không hề hoài nghi gì về khả năng của ngài trong việc áp dụng chúng ở môi trường nước ngoài. Tuy nhiên ngài sẽ sớm thấy rằng công việc quản trị ở ngoài nước rõ ràng khác đi, bởi vì môi trường văn minh - văn hóa là khác biệt.

Tôi nghĩ rằng vị trí tốt nhất của chúng ta là nên nhận thức rằng, chúng ta sẽ tới Hàn Quốc với tư cách là khách. Vào lúc này chúng ta và họ cần đến nhau, nhưng có thể đến một lúc các lực lượng chính trị của họ sẽ yêu cầu chúng ta từ bỏ quyền sở hữu các nhà máy của mình. Nhiệm vụ của ngài là phải phát triển quan hệ với tất cả các bên đáng quan tâm mà họ sẽ đem lại lợi ích lớn nhất cho những quyền lợi lâu dài của chúng ta.

Do tất cả những người làm thuê của ngài sẽ hoặc chẳng bao lâu nữa sẽ là những người Hàn Quốc cho nên điều cốt yếu là phải học hỏi được càng nhanh càng tốt điều gì đó về nền văn hóa của họ. Có lẽ sự vận động tốt nhất của ngài là hướng tới hoàn thiện kỹ năng của ngài trong việc sử dụng ngôn ngữ của họ và thực sự học cách suy nghĩ và hành động như người bản xứ. Tôi không hy vọng một ai đó từ nước ta có thể làm được điều đó.

Ngài và tôi đã lớn lên trong những nền nếp của nền văn minh khác mà nó rất xa lạ với những thể chế và kiểu mẫu hành vi của những nơi mà ngài sẽ gặp phải. Chẳng hạn như là ta nên tôn trọng các nguyên tắc đạo lý của Hàn Quốc hay là theo nguyên tắc của riêng chúng ta? Phải chăng họ có cùng một niềm tin và hy vọng ở nhân dân như chúng ta? Có phải chăng họ sẽ luôn luôn phản ứng như chúng ta có thói quen ở đây? Có phải chăng trách nhiệm xã hội được hiểu như nhau? Về phần ngài, những người cung ứng cho ngài, những khách hàng, những người cạnh tranh và các nhân vật nhà nước sẽ tiếp nhận tốt những dự định và những hoạt động nào?

Như ngài biết, tôi cho rằng điều mà tôi thực sự lưu ý là, trên thực tế chúng ta không biết giữa hai nền văn hóa có thể có sự mâu thuẫn ở những điểm nào, và khi phát hiện ra điều đó thì ngài sẽ lựa chọn cái gì?

1. Nếu bạn là ông Ba thì bằng cách nào bạn sẽ tìm hiểu được những tập quán kinh doanh địa phương ở Hàn Quốc? Bạn sẽ để ý tới những yếu tố gì khác về môi trường? Bạn sẽ đáp ứng với các yếu tố đó như thế nào?

2. Giả sử bạn phát hiện ra rằng người ta có phong tục không đuổi những người làm thuê khi công việc bị bẽ bề. Bạn sẽ làm gì?

3. Giả sử bạn phát hiện ra rằng việc cho những viên chức nhà nước một món tiền nhỏ, khi họ giúp cho những người của bạn giải quyết được cái gì đó thông qua cơ quan hoặc làm sáng tỏ một số khâu ách tắc về công việc giấy tờ là một cách thực hành bình thường trong kinh doanh. Bạn sẽ cũng làm như vậy hay không? Tại sao bạn sẽ làm hoặc tại sao không?

Chương 2

VẬN DỤNG QUY LUẬT VÀ CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ

Quản trị diễn ra trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội như: kinh tế, văn hóa, khoa học - công nghệ, môi trường v.v. . Do vậy để quản trị thành công vấn đề cốt lõi quyết định là các nhà quản trị phải nhận thức đầy đủ yêu cầu của các quy luật có liên quan đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Đây là một quá trình hết sức khó khăn, lâu dài và không bao giờ kết thúc mà các nhà quản trị phải tìm mọi cách để nắm vững và thích nghi. Thực chất là giải quyết mối quan hệ giữa chủ quan và khách quan, chủ quan càng phù hợp với khách quan chừng nào thì càng có kết quả chừng đó.

I. VẬN DỤNG QUY LUẬT TRONG QUẢN TRỊ

1. Khái niệm

Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất yếu, phổ biến, bền vững thường xuyên lặp đi lặp lại của các sự vật và hiện tượng trong những điều kiện nhất định.

Mọi sự vật hiện tượng đều do các quy luật khách quan chi phối. Do vậy khi xem xét quy luật điều quan trọng là phải phân định được điều kiện của nó.

2. Đặc điểm của các quy luật

2.1. Con người không thể tạo ra quy luật nếu điều kiện của quy luật chưa có, ngược lại cũng không thể xóa bỏ được quy luật nếu điều kiện tồn tại của nó vẫn còn.

2.2. Các quy luật tồn tại và hoạt động không lệ thuộc vào việc con người có nhận biết được nó hay không.

2.3. Các quy luật đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất, nhưng khi xử lý cụ thể thường chỉ do một hoặc một số quy luật quan trọng chi phối.

3. Cơ chế sử dụng các quy luật

3.1. Phải nhận biết được quy luật. Quá trình nhận thức quy luật bao gồm 2 giai đoạn: nhận biết qua các hiện tượng thực tiễn và qua các phân tích bằng khoa học, lý luận. Đây là một quá trình tùy thuộc vào trình độ nhận thức, nhạy bén của con người.

3.2. Tổ chức các điều kiện chủ quan của tổ chức để cho xuất hiện các điều kiện khách quan mà nhờ đó quy luật phát sinh tác dụng.

3.3. Tổ chức thu thập và xử lý thông tin sai phạm, ách tắc do việc không tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

Như vậy cơ chế quản trị hình thành và đổi mới gắn liền với quá trình nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan. Nhận thức càng đầy đủ và đúng đắn hệ thống quy luật khách quan thì việc đổi mới quản trị càng có cơ sở khoa học. Quản trị theo quy luật đòi hỏi phải chú ý một số vấn đề sau:

- Nhận rõ thực trạng của các tổ chức với tư cách là đối tượng của quản trị.

- Phân tích, đúc kết nhằm nhận thức ngày càng đầy đủ hệ thống quy luật khách quan mang tính lịch sử, cụ thể đang tác động và ảnh hưởng đến hoạt động của các tổ chức.

- Tìm tòi, sáng tạo ra những biện pháp, hình thức cụ thể, sinh động nhằm vận dụng các quy luật khách quan trong thực tiễn quản trị.

Hoạt động quản trị chịu sự tác động của những quy luật nào? Với trình độ hiểu biết hiện nay, khoa học chưa có câu trả lời hoàn toàn đầy đủ, cụ thể cho câu hỏi này. Nhưng khoa học cũng có thể đưa ra những chỉ dẫn để người quản trị hoạt động cơ bản không trái với các quy luật khách quan, hoặc tranh được những xu hướng ngược chiều với sự vận động tất yếu của khách thể quản trị. Quan hệ quản trị là quan hệ đa dạng, đa diện, phức tạp bao gồm các quan hệ thuộc nhiều lĩnh vực, nhiều ngành... nên trở thành đối tượng nghiên cứu của nhiều bộ môn khoa học. Vì vậy hoạt động quản trị cũng chịu sự tác động của nhiều loại quy luật từ quy luật kinh tế đến các quy luật chính trị, từ các quy luật về tổ chức - xã hội đến các quy luật kỹ thuật - công nghệ, từ các quy luật tự nhiên đến các quy luật tâm sinh lý con người, trong đó quy luật kinh tế có vị trí quan trọng hàng đầu.

Trong điều kiện đổi mới tư duy, nhận thức lại chủ nghĩa xã hội và nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, việc nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị là công việc phức tạp. Nhiều sự trình bày trước đây về quy luật đã tỏ ra không đầy đủ, không phù hợp với điều kiện sản xuất và trao đổi hiện đại. Một số nhận thức về quy luật kinh tế (đặc biệt là các quy luật kinh tế XHCN) không được thực tế chấp nhận như là sự khái quát và nhận thức đúng đắn bản chất vận động của nền kinh tế. Dù khoa học kinh tế đạt đến trình độ nào cũng không thể nói là đã nhận thức được, nắm được đầy đủ mọi quy luật. Sẽ sai lầm nếu nhận thức quy luật chỉ dựa vào kiến thức sách vở đã có, mà không gắn chặt giữa kiến thức đã có với thực tiễn, lấy thực tiễn làm tiêu chuẩn của chân lý. Nhận thức và vận dụng quy luật phải từ thực tế sản xuất kinh doanh và vận dụng quy luật cũng phải bằng những hình thức, phương tiện, của thực tiễn phát triển kinh tế - xã hội, do cuộc sống sáng tạo ra và kiểm nghiệm tính đúng đắn của nó.

4. Phân loại

Trong quá trình hoạt động xã hội như thực tiễn sản xuất, thực nghiệm khoa học, loài người không thể không xem đối tượng tác động của mình là một hệ thống để tiến hành quản trị, lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, kiểm tra và điều phối; đồng thời trong thực tiễn quản trị còn tổng kết, quy nạp, đúc kết nâng lên thành nguyên lý, thành quy luật, từ đó mà chỉ đạo, mà thúc đẩy các hoạt động xã hội trên phạm vi rộng một cách hữu hiệu. Quản trị học chính là một ngành khoa học về lý luận và thực tiễn quản trị. Do vậy hoạt động quản trị chịu sự tác động của hàng loạt quy luật khách quan, đồng thời bản thân quản trị cũng có quy luật riêng của nó. Thực hiện quản trị có hiệu quả là động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển của các tổ chức và nền kinh tế quốc dân, cho nên trong quản trị tất yếu phải nhận thức và vận dụng các quy luật một cách đúng đắn, khoa học.

Có thể khái quát một số loại quy luật sau:

4.1. Các quy luật tự nhiên - kỹ thuật

Ngày nay quản trị bao quát trên mọi lĩnh vực hoạt động của con người, trong đó con người sống trong môi trường tự nhiên, khai thác tự nhiên, lợi dụng các điều kiện tự nhiên để phục vụ con người, biến những kiến thức về tự nhiên thành các kiến thức kỹ thuật và công nghệ để tiến hành sản xuất, đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội. Quản trị trước hết là biết khai thác có hiệu quả và bảo vệ các điều kiện tự nhiên phục vụ cho con người, trong đó quản trị sản xuất và quản trị môi trường sinh thái đang trở thành những vấn đề cấp thiết mang tính toàn cầu. Sự phát triển khoa học công nghệ đã cho phép con người nắm sâu các quy luật tự nhiên, phát triển kỹ thuật, thực hiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá, xây dựng xã hội văn minh hiện đại.

Đối với những nước đang phát triển như Việt Nam thì điều đó càng có ý nghĩa cấp thiết nhằm nâng cao năng suất lao động và mức sống của người dân.

Tuy nhiên sự phát triển khoa học công nghệ cũng để lại những hậu quả nặng nề về tài nguyên, môi trường. Con người phải trả giá đắt, bị trừng phạt do đã coi thường các quy luật của tự nhiên. Do đó trong quản trị nói chung và quản trị sản xuất nói riêng, người quản trị phải nắm được các quy luật tự nhiên, các hiểu biết về kỹ thuật, công nghệ nhằm tiến hành sản xuất có hiệu quả đi đôi với bảo vệ tài nguyên và môi trường sinh thái.

4.2. Các quy luật kinh tế - xã hội

Trong quản trị xã hội, quản trị kinh tế là nhiệm vụ cơ bản, trung tâm và chiếm một tỷ trọng công việc lớn nhất. Mọi hoạt động của con người đều lấy kinh tế làm nền tảng, làm động lực, do đó quản trị phải tuân thủ các quy luật kinh tế khách quan trong mối quan hệ với các quy luật xã hội.

4.2.1. Khái niệm

Các quy luật kinh tế - xã hội là các mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững, lặp đi lặp lại của các hiện tượng và các quá trình kinh tế - xã hội trong những điều kiện nhất định.

4.2.2. Đặc điểm

- Các quy luật kinh tế chỉ tồn tại và hoạt động thông qua các hoạt động của con người.
- Các quy luật kinh tế có độ bền vững kém hơn các quy luật khác.

4.2.3. Tiền đề vận dụng

- Phải nhận thức được quy luật kinh tế (bằng thực tế và bằng lý luận).
- Phải giải quyết đúng vấn đề sở hữu và vấn đề lợi ích của con người và xã hội.
- Phải phát huy vai trò điều hành, quản trị của các nhà lãnh đạo tổ chức.

Như vậy các quy luật kinh tế quyết định sự phát triển nền sản xuất trong tất cả các hình thái kinh tế - xã hội. Con người ta chỉ có thể vận dụng đầy đủ các quy luật kinh tế trong hoạt động sản xuất kinh doanh với điều kiện chú ý đến mối quan hệ qua lại và sự tác động lẫn nhau của chúng.

Việc nhận thức các quy luật kinh tế trong sự tác động qua lại với các quy luật tự nhiên và các quy luật của những quan hệ kiến trúc thượng tầng cho phép làm sáng tỏ cơ chế hoạt động của các quy luật kinh tế - xã hội. Điều này rất quan trọng để quy định hình thức vận dụng chúng.

Trong mỗi hình thái kinh tế - xã hội đều tồn tại một hệ thống các quy luật khách quan bao gồm :

- *Các quy luật phổ biến*: Đó là quy luật về sự phù hợp giữa quan hệ sản xuất với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất; quy luật sản xuất và nhu cầu ngày càng tăng...

Do nhận thức không đúng quy luật, thậm chí do chủ quan, duy ý chí nên đã dẫn tới những sai lầm trong quản trị, trong tổ chức sản xuất, trong phân phối, phá bỏ những quan hệ sản xuất và hình thức tổ chức phù hợp, hậu quả là kìm hãm và phá hoại sản xuất.

- *Các quy luật chung*: Là các quy luật tồn tại và tác động trong các hình thái kinh tế - xã hội khác nhau trong đó đáng chú ý là quy luật sản xuất hàng hoá tồn tại trong một số hình thái kinh tế - xã hội không chỉ riêng của chủ nghĩa tư bản. Đã có lúc chúng ta nhầm lẫn quy luật chung với quy luật đặc thù, coi sản xuất hàng hóa và kinh tế thị trường là của riêng chủ nghĩa tư bản, chỉ nhấn mạnh mặt trái của kinh tế thị trường dẫn tới định kiến phủ nhận quy luật sản xuất hàng hóa, kinh tế thị trường trong chủ nghĩa xã hội. Thắng lợi của công cuộc đổi mới có một ý nghĩa hết sức quan trọng về mặt lý luận, làm thay đổi căn bản trong nhận thức và hoạt động quản trị. Đại hội VIII đã khẳng định : "Sản xuất hàng hóa không đối lập với chủ nghĩa xã hội mà là thành tựu phát triển của nền văn minh nhân loại, tồn tại khách

quan, cần thiết cho công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội và cả khi chủ nghĩa xã hội đã được xây dựng".

Thừa nhận sự tồn tại khách quan của các quy luật đòi hỏi người quản trị phải hiểu và vận dụng được các quy luật của kinh tế thị trường trong hoạt động của mình. Theo C.Mác, cái mà Adam Smith nói về "bàn tay vô hình" với tư cách như một lực lượng khách quan chi phối cơ chế thị trường - lực lượng khách quan đó chính là các quy luật kinh tế vốn có của nó:

- *Quy luật giá trị*: Là quy luật kinh tế căn bản của sản xuất và trao đổi hàng hóa.

Nội dung của quy luật này là sản xuất và trao đổi phải trên cơ sở thời gian lao động xã hội cần thiết để sản xuất và tái sản xuất ra hàng hóa đó.

Thực hiện đúng yêu cầu (nội dung) nói trên quy luật giá trị có những tác dụng: Điều tiết sản xuất và lưu thông, kích thích khoa học kỹ thuật và lực lượng sản xuất phát triển, giảm bớt sự phân hóa giàu nghèo.

- *Quy luật lưu thông tiền tệ*

Còn sản xuất hàng hóa thì còn lưu thông hàng hóa và lưu thông tiền tệ - Quy luật lưu thông tiền tệ xuất hiện và tồn tại là một tất yếu khách quan.

Nội dung của quy luật này thể hiện ở mối quan hệ giữa lượng tiền tệ phát hành với các nhân tố có liên quan. C.Mác trình bày nội dung quy luật này qua công thức sau:

$$M = \frac{P \times Q}{V}$$

Trong đó:

- M là lượng tiền phát hành cần thiết cho lưu thông
- P là mức giá cả hàng hóa, dịch vụ
- Q là khối lượng hàng hóa, dịch vụ đem ra lưu thông

- V là vòng quay trung bình của đồng tiền cùng loại

Cần ý thức rằng quy luật lưu thông tiền tệ như đã phân tích ở trên là quy luật lưu thông của tiền (vàng). Khi vận dụng quy luật này trong điều kiện tiền giấy, thì tình hình có sự khác đi nhất định. Vì tiền giấy không có tác dụng tự điều chỉnh qua 2 kênh lưu thông và tích lũy như tiền (vàng). Bởi vậy, để quy luật này có hiệu lực trong điều kiện tiền giấy phải rất coi trọng khi điều khiển và khống chế lượng tiền giấy phát hành cho lưu thông.

Trong nền kinh tế thị trường hiện đại làm xuất hiện nhiều loại tiền như: tiền mặt, tiền ghi sổ (cheque), tiền điện tử (carte). Việc tính toán lượng tiền phát hành sẽ phức tạp hơn nhiều, nên quy luật lưu thông tiền tệ của C.Mác mang nhiều ý nghĩa về mặt định tính hơn là về mặt định lượng. Bởi vậy, khi vận dụng cần lưu ý đặc điểm này, nhất là khi nền kinh tế tồn tại nhiều thành phần, hệ thống ngân hàng, trình độ chuyên môn và cơ sở vật chất chưa được hiện đại hóa; chưa phù hợp với trình độ và thông lệ quốc tế.

- *Quy luật cung cầu hàng hóa, dịch vụ*

Lý luận và thực tiễn đều khẳng định: ở nơi nào có nhu cầu thì ở nơi đó cũng xuất hiện luồng cung ứng hàng hóa, dịch vụ để hình thành mối quan hệ cung cầu.

Mối quan hệ nhân quả giữa cung và cầu liên tục diễn ra trên thị trường tồn tại một cách khách quan, độc lập đối với ý chí của con người được gọi là quy luật cung cầu.

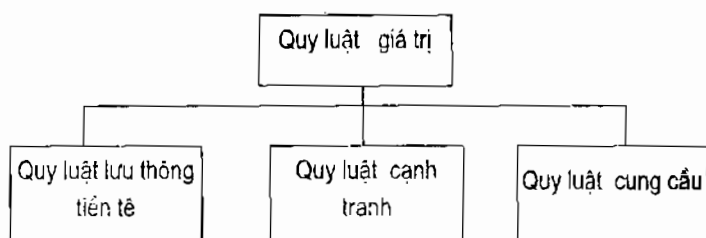
Sự hoạt động của quy luật này thể hiện cơ chế vận động giữa giá cả thị trường và giá trị hàng hóa thông qua các trường hợp: Cung bằng cầu, cung lớn hơn cầu và cung nhỏ hơn cầu.

Vai trò của quy luật cung cầu: Giải thích rõ nhất, chính xác nhất vì sao giữa giá trị và giá cả thị trường lại không ăn khớp với nhau, tạo điều kiện cho quy luật giá trị có cơ chế hoạt động. Tuy cung cầu không trực tiếp quyết định sự hình thành giá trị hàng hóa, nhưng nó cũng ảnh hưởng gián tiếp đến chu kỳ sản xuất sau đối với việc hình thành giá trị hàng hóa, thông qua tác động của

thị trường làm thay đổi điều kiện sản xuất và thay đổi năng suất lao động; giúp các nhà quản trị có những quyết định năng động, linh hoạt trong sản xuất kinh doanh và trong ký kết các hợp đồng kinh tế.

Tóm lại, nghiên cứu các quy luật giá trị, lưu thông tiền tệ và cung cầu không chỉ để nhận thức lực lượng khách quan chi phối cơ chế thị trường, mà còn có ý nghĩa đối với việc thực hiện chức năng quản trị ở cả 2 tầm: quản trị kinh tế vĩ mô của Nhà nước và quản trị kinh tế vi mô của các doanh nghiệp, tổ chức.

Có thể khái quát mối quan hệ giữa các quy luật kinh tế của nền kinh tế thị trường qua sơ đồ sau:



Từ sơ đồ trên cho thấy không thể làm chủ kinh tế thị trường và cơ chế vận hành của nó nếu không nắm bắt và vận dụng một cách tổng hợp các quy luật kinh tế nói trên trong kinh tế và quản trị kinh tế. Cũng từ sơ đồ trên cho thấy các quy luật cạnh tranh, quy luật lưu thông tiền tệ và quy luật cung cầu chỉ là những quy luật kinh tế phát sinh từ quy luật giá trị. Nó có tác dụng bổ sung và thông qua bổ sung tạo ra vẻ đẹp cho sự hoạt động hay tạo ra cơ chế hoạt động của quy luật giá trị. Từ đó, cần phê phán những quan điểm không đúng, khi họ cường điệu quá đáng, thậm chí thừa nhận quy luật cung cầu, mà không thừa nhận quy luật giá trị với tư cách là quy luật kinh tế căn bản của sản xuất và trao đổi hàng hóa đã được các nhà kinh tế chính trị tư sản cổ điển và C.Mác phát hiện và hoàn thiện quy luật này.

Các quy luật này luôn tạo ra những áp lực mạnh mẽ, liên tục đối với tổ chức. Sự tranh đua giữa các đối thủ trên thị trường làm

cho tổ chức phải áp dụng những chiến lược nhằm duy trì vị thế của tổ chức, tìm kiếm cơ hội phát triển trong thị trường mà tổ chức đang hoạt động với những hàng hóa và dịch vụ hiện có.

Trong điều kiện sản xuất hàng hóa dựa trên cơ sở chế độ tư hữu những biến động tự phát của giá cả xung quanh giá trị là hợp quy luật. Điều đó gắn liền với sự cạnh tranh giữa những người sản xuất và với những sự thay đổi thường xuyên trong quan hệ tỷ lệ giữa cung và cầu về hàng hóa. Nhờ có những biến động này, nên quy luật giá trị và cung cầu trở thành nhân tố điều tiết tự phát cơ cấu giữa các ngành và các lĩnh vực, giúp cho nhà sản xuất mở rộng hoặc thu hẹp quy mô sản xuất, tạo ra sự cân đối giữa cung và cầu của tất cả các hàng hóa và dịch vụ trong nền kinh tế, giúp cho nhà quản trị có thể đối phó với sự thay đổi, tính không ổn định của môi trường, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực hạn chế của tổ chức.

Bruce D.Henderson - người sáng lập và lãnh đạo nhóm tư vấn Boston nhận xét:

"Đối với hầu hết các tổ chức việc duy trì một môi trường với những áp lực cạnh tranh gay gắt là những hoạt động thường nhật của họ trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh. Do đó bất cứ sự thay đổi nào trong môi trường có ảnh hưởng tới bất cứ đối thủ cạnh tranh nào sẽ đưa đến hậu quả là các tổ chức phải có sự thích nghi ở một mức độ nào đó. Thực tế này đòi hỏi tất cả các tổ chức trên phương diện là đối thủ cạnh tranh của nhau phải liên tục thay đổi và thích nghi nhằm duy trì vị thế thích hợp của họ".

Sự hoạt động của các quy luật kinh tế - xã hội là khách quan và vì vậy không thể dung hợp được việc giải thích các quy luật đó một cách tùy tiện với việc coi thường nội dung của các quy luật đó trong thực tiễn của đời sống kinh tế. Ngay cả việc sùng bái các quy luật kinh tế, việc thừa nhận sự bất lực của con người trước sự hoạt động của các quy luật cũng không thể chấp nhận được. Ngày nay con người chẳng những có thể nhận thức được một cách sâu sắc nội dung của các quy luật kinh tế mà còn tạo ra những điều kiện thuận lợi tối đa cho các quy luật đó hoạt động,

do đó mở ra địa bàn rộng lớn để chúng biểu hiện được đầy đủ hơn và có hiệu quả hơn. Tất cả những điều đó tạo ra khả năng và sự cần thiết phải nhận thức và vận dụng các quy luật kinh tế vì lợi ích của xã hội, tổ chức và mọi thành viên trong xã hội. Đặc biệt trong quá trình chuyển sang nền kinh tế thị trường thì cơ chế thị trường tác động vào mọi hoạt động kinh tế - xã hội, đòi hỏi người quản trị ở bất kỳ lĩnh vực nào cũng đều phải nắm được tính chất hai mặt của cơ chế thị trường để có nhận thức và thái độ khách quan, đưa ra được những quyết sách phù hợp nhằm phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực của cơ chế thị trường.

4.3. Các quy luật tâm lý

Thực chất của hoạt động quản trị là những hoạt động xử lý quan hệ giữa con người với con người, là sự tác động vào tâm lý con người để tạo động lực cho họ hành động nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Như vậy, các quy luật tâm lý trong quản trị là các mối liên hệ tất nhiên, phổ biến, bản chất về mặt tâm lý của con người, đám đông, xã hội trong hoạt động quản trị.

Các quy luật tâm lý thể hiện trong tính cách, năng khiếu, nhu cầu, lợi ích, cách suy nghĩ, ứng xử, động cơ... và cuối cùng thể hiện ra hành vi trước các quyết định quản trị. Kurt Lewin, nhà tâm lý học về các tổ chức, người Mỹ, khi nghiên cứu những ứng xử về tiêu dùng (consumer behavior) đặc biệt về việc mua sắm những thứ hàng lâu bền đã chỉ rõ: "Hành vi, hàm số của không gian sống, được quy định bởi sự tương tác giữa cá nhân và môi trường: $C = f(P, S)$ ". Do đó mua sắm không chỉ phụ thuộc vào hoàn cảnh kinh tế, vào những tài sản hiện có, vào khả năng tài chính của người mua, mà còn phụ thuộc vào những thiên hướng tâm lý, vào sự cảm nhận của anh ta về hoàn cảnh, tức là những thái độ, những động cơ, những mong đợi, mức độ khao khát của anh ta... Sự cảm nhận ấy được một số đồng người tán thưởng và có ảnh hưởng tới những quyết định mua sắm (hay tiết kiệm hay đầu tư)". Xã hội càng

phát triển tính cộng đồng, tính xã hội càng cao, do vậy trong quản trị, để phát huy tính sáng tạo của mỗi cá nhân và sức mạnh của cộng đồng đòi hỏi người lãnh đạo phải nắm vững và vận dụng các quy luật tâm lý để nâng cao trình độ và hiệu quả quản trị.

Socrate, một triết gia Hy Lạp cổ đại, đã nhận định: "Những người biết cách sử dụng con người sẽ điều khiển công việc, cá nhân hoặc tập thể một cách sáng suốt. Ai không biết làm như vậy sẽ mắc sai lầm trong việc điều hành. Dù là con người kinh tế hay con người hành chính trước hết phải là con người tâm lý."

4.4. Các quy luật tổ chức quản trị

Đây là những quy luật tác động trực tiếp vào hoạt động quản trị. Tổ chức là một chức năng của quản trị và là yếu tố cơ bản để hình thành cơ cấu bộ máy quản trị cùng các mối quan hệ giữa chúng. Người ta sẽ không quản trị được hoặc quản trị kém hiệu quả nếu hệ thống tổ chức rối loạn, không ổn định. Bản thân tổ chức lại là một môn khoa học rất phức tạp, nó có quy luật riêng. Đứng về phương diện quản trị là việc phối hợp các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho mỗi người quản trị với quyền hạn cần thiết để giám sát nó và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu tổ chức, liên kết những bộ phận riêng rẽ thành một hệ thống, hoạt động nhịp nhàng như một cơ thể thống nhất. Sự phát triển của xã hội đã chứng minh rằng tổ chức là một nhu cầu không thể thiếu được trong mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Khi những hoạt động kinh tế - xã hội ngày càng rộng lớn và phức tạp thì vai trò của nó ngày càng tăng. Nó là nguyên nhân của mọi nguyên nhân dẫn tới thành công hay thất bại trong hoạt động của một tổ chức và giữ một vai trò to lớn trong quản trị, vì :

- Thứ nhất, tổ chức làm cho các chức năng khác của hoạt động quản trị thực hiện có hiệu quả.

- Thứ hai, từ khối lượng công việc quản trị mà xác định biên chế, sắp xếp con người.

- Thứ ba, tạo điều kiện cho việc hoạt động tự giác và sáng tạo của các thành viên trong tổ chức, tạo nên sự phối hợp ăn khớp nhịp nhàng trong cơ quan quản trị và đối tượng quản trị.

- Thứ tư, dễ dàng cho việc kiểm tra, đánh giá tất cả những công việc đó của công tác tổ chức đòi hỏi những kiến thức mà người quản trị phải nắm như mối quan hệ giữa các cấp quản trị và khâu quản trị, giữa tập trung và phân cấp, về quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức v.v... để có thể vận dụng trong hoạt động quản trị của mình. Mục đích của việc vận dụng các quy luật tổ chức là làm cho những mục tiêu trở nên có ý nghĩa và góp phần tăng thêm tính hiệu quả về mặt quản trị.

Nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị là quá trình khó khăn phức tạp, chịu sự chi phối của rất nhiều quy luật, những quy luật đó luôn ẩn giấu đằng sau các hiện tượng và biểu hiện ra bên ngoài rất khác nhau tùy theo điều kiện cụ thể. Do vậy, nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị, đòi hỏi người quản trị:

- Phải có trình độ lý luận, kiến thức nhất định. Có sự am hiểu về tự nhiên - xã hội - tư duy. Đó là cơ sở giúp cho con người hiểu được quy luật, biết được xu hướng vận động và tác động của quy luật.

- Phải có bản lĩnh vững vàng cả về chính trị và khoa học. Nếu không có bản lĩnh thì hoặc là bị động, thụ động trước sự vận động phát triển của sự vật hoặc ngược lại sẽ phủ nhận quy luật, dẫn đến những hậu quả xấu.

- Phải có phương pháp luận đúng đắn, phải tính đến các điều kiện vận động, điều kiện phát sinh và phát huy tác dụng của các quy luật - đó là điều kiện kinh tế, điều kiện xã hội, điều kiện tự nhiên, điều kiện dân trí, đặt trong các điều kiện không gian và thời gian cụ thể nhất định. Do vậy phải có quan điểm lịch sử cụ thể.

Các hiện tượng kinh tế xã hội luôn luôn vận động và phát triển. Hoạt động kinh tế - xã hội càng năng động thì sự vận động

và biến đổi của đối tượng quản trị càng lớn, ngoài ra còn chịu tác động của môi trường, của các yếu tố khách quan và chủ quan khác. Do đó khi xem xét các quy luật trong quản trị phải có quan điểm động và theo xu hướng phát triển.

Quản trị luôn luôn chịu sự tác động của hàng loạt quy luật có mối quan hệ hữu cơ với nhau, khi vận dụng quy luật để giải quyết những vấn đề thực tiễn quản trị đòi hỏi phải đặt sự vật - hiện tượng trong sự tồn tại và vận động của hệ thống như là một chỉnh thể hữu cơ và có mối quan hệ tác động lẫn nhau và với môi trường. Do vậy phải có quan điểm hệ thống trong quá trình nhận thức và vận dụng.

Nắm bắt và vận dụng các quy luật trong quản trị là một việc rất khó và phức tạp, ngoài yếu tố khoa học còn phải có nghệ thuật, phải xuất phát từ thực tiễn, nắm vững thực tiễn, lấy thực tiễn làm tiêu chuẩn để đánh giá sự đúng đắn của lý luận, khoa học; đồng thời phải vận dụng quy luật trong những điều kiện thực tiễn cụ thể.

Tóm lại cần phải có quan điểm lịch sử - cụ thể, quan điểm động và phát triển, quan điểm hệ thống, quan điểm thực tiễn trong quá trình nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị.

II. CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ

Trong quá trình nhận thức và vận dụng quy luật vào quản trị, bước cơ bản nhất là từ sự phân tích thực trạng đối tượng (khách thể), nhận thức hệ thống quy luật mà xác lập hệ thống nguyên tắc chủ đạo, xem đó là quan niệm cơ bản về hệ thống quản trị. Điều đó tương tự như khi xây dựng chiến lược kinh tế - xã hội, bước cơ bản đầu tiên là xác lập quan niệm phát triển. Hệ thống nguyên tắc đó là mô hình **nguyên tắc** của hệ thống quản trị, của cơ chế quản trị đó cũng chính là mô hình nhận thức và vận dụng tổng thể quy định, là nội dung và tinh thần cốt lõi của các chính sách, điều lệ, chương trình, nội dung của quản trị.

1. Khái niệm

Các nguyên tắc quản trị là các quy tắc chỉ đạo những tiêu chuẩn hành vi mà các cơ quan quản trị và các nhà quản trị phải tuân thủ trong quá trình quản trị.

2. Vị trí của các nguyên tắc

Hoạt động quản trị có liên quan đến một loạt quy luật về kinh tế, tổ chức, chính trị, xã hội, tự nhiên, kỹ thuật, tâm lý... tác động trong hệ thống trong chỉnh thể. Người nghiên cứu có thể xem xét từng quy luật, từng nhóm quy luật, song đó chỉ là bước phân tích nhằm nhận thức bản chất từng mặt trong sự trừu tượng hóa các mặt khác của sự vật. Nghiên cứu vận dụng lại phải tái tạo sự vật trong chỉnh thể làm cho sự vật sống động hơn, làm nổi bật vai trò của từng quy luật trong mỗi tác động qua lại với các quy luật khác. Sự xác lập và sử dụng cơ chế vận dụng quy luật trong hoạt động quản trị là phù hợp với đòi hỏi nhận thức và vận dụng quy luật trong chỉnh thể nhằm mô hình hóa sự nhận thức và vận dụng đó. Đó cũng chính là cơ sở khoa học để xác lập hệ thống nguyên tắc, mô hình nguyên tắc, cũng tức là quan niệm xây dựng và đổi mới hệ thống quản trị. Như vậy nguyên tắc đóng vai trò kim chỉ nam đối với lý luận và chính sách để tìm ra những hình thức, phương pháp cụ thể và đặc thù của quản trị.

3. Căn cứ hình thành nguyên tắc

Các nguyên tắc quản trị do con người đặt ra nhưng không phải do sự suy nghĩ chủ quan mà phải tuân thủ đòi hỏi của quy luật khách quan và hình thành trên cơ sở các ràng buộc sau:

3.1. Mục tiêu của tổ chức

Mục tiêu của tổ chức là trạng thái tương lai, là đích phải đạt tới, nó định hướng và chi phối sự vận động của toàn bộ tổ chức. Mỗi cá nhân cũng như các tổ chức thường thành công hơn khi các hoạt động của họ luôn trong tình trạng cố gắng vượt qua sự thử thách do các mục tiêu đã đặt ra mang lại.

Các mục tiêu cá nhân được thực hiện trong phạm vi nỗ lực cá nhân, còn các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi phải có những nỗ lực chung, những hoạt động tập thể và sự phối hợp hành động giữa các cá nhân trong tổ chức khi thực hiện chúng. Đồng thời sự phối hợp này chỉ phát huy tác dụng khi có sự quản trị một cách có hệ thống. Như vậy các mục tiêu của tổ chức tạo ra sự hỗ trợ và định hướng đối với tiến trình quản trị và chúng cũng là cơ sở để đo lường mức độ hoàn thành công việc. Nếu một tổ chức không có mục tiêu hoạt động thì tiến trình quản trị của nó sẽ giống như một chuyến đi không có nơi đến, không có mục đích cụ thể và hoàn toàn vô nghĩa.

3.2. Đòi hỏi của các quy luật khách quan liên quan đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức

Hệ thống quy luật là cơ sở lý luận trực tiếp hình thành các nguyên tắc quản trị:

Điều kiện tự nhiên là một trong những nguồn lực quan trọng để phát triển kinh tế, đồng thời nhân loại cũng đã từng phải trả giá và chịu sự trừng phạt của tự nhiên do hành động trái với quy luật vốn có của nó. Vì thế phải tiết kiệm trong việc khai thác tài nguyên thiên nhiên đi liền với bảo vệ, tái tạo tài nguyên môi trường, coi đó là nguyên tắc quan trọng chi phối các hoạt động quản trị.

Về thực chất, quản trị là quá trình xử lý mối quan hệ giữa người với người trong các hoạt động quản trị. Nói cách khác chủ thể quản trị phải tác động vào tâm lý người lao động qua đó khơi dậy lòng nhiệt tình hăng say và sự sáng tạo của họ. Muốn vậy phải nắm bắt quy luật tâm lý con người để đề ra nguyên tắc quản trị. Tuy nhiên các cá nhân bao giờ cũng hoạt động trong một cộng đồng nhất định, cho nên ngoài việc nghiên cứu tính cách nhu cầu, sở trường của từng người còn phải nhận thức và vận dụng quy luật tâm lý tập thể, tâm lý cộng đồng.

Tổ chức là một khoa học. Công việc tổ chức về thực chất là xác định cấu trúc của các bộ phận và mối liên hệ giữa các bộ

phận đó. Trong hoạt động quản trị đòi hỏi phải nhận thức đầy đủ các quy luật và tính quy luật về tổ chức, đó là mối quan hệ giữa cấp quản trị và khâu quản trị, giữa tập trung và phân cấp, giữa quyền hạn và trách nhiệm của cá nhân và tập thể... trong mỗi tổ chức, trên cơ sở đó vận dụng chúng vào việc đề ra các nguyên tắc quản trị.

Các quy luật kinh tế - xã hội tác động trực tiếp đến sự hình thành và phát triển tổ chức. Trong nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần theo cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước ở Việt Nam, các quy luật sau là cơ sở trực tiếp hình thành hệ thống nguyên tắc quản trị: Quy luật về sự phù hợp giữa quan hệ sản xuất với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất; Quy luật phân phối theo lao động; Các quy luật kinh tế hàng hóa: Quy luật giá trị, quy luật cung cầu, cạnh tranh v.v. . .

3.3. Các ràng buộc của môi trường

Đặc trưng nổi bật của thế giới mà ta đang sống ngày nay là tốc độ thay đổi của nó diễn ra ngày càng nhanh hơn. Các nhà quản trị phải đối mặt với một nhiệm vụ hết sức khó khăn là phải chuẩn bị cho sự thay đổi, đồng thời cũng phải thích nghi với sự thay đổi đó thay vì trở nên thụ động tuân theo.

Do vậy nhận thức được các khuynh hướng và dữ kiện của sự thay đổi môi trường bên ngoài tổ chức sẽ cho phép các nhà quản trị có những định hướng chiến lược đúng đắn, đưa ra được các quyết định có hiệu quả trong quá trình quản trị.

3.4. Thực trạng và xu thế phát triển của tổ chức

Nhận thức quy luật mới chỉ là bước thứ nhất của quá trình thiết lập các nguyên tắc quản trị. Bước quan trọng tiếp theo là phải nghiên cứu và nắm bắt thực tiễn : tiềm lực về tài nguyên, lao động, tiền vốn, khoa học - công nghệ, khả năng khai thác nguồn lực để phát triển, năng lực điều hành của đội ngũ các nhà

quản trị... thông qua đó để điều hành tổ chức hoạt động có hiệu quả.

Thuộc về cơ sở thực tiễn để hình thành nguyên tắc còn bao gồm yếu tố văn hóa kinh tế - đó là sự thống nhất hiện chứng giữa tri thức, niềm tin; sự sáng tạo của tập thể và người lao động trong quá trình hoạt động. Văn hóa kinh tế biểu hiện tính đặc thù về truyền thống, đạo đức, phong tục, tập quán của một dân tộc có tác dụng thúc đẩy sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Ngoài ra kinh nghiệm của nhân loại về phát triển kinh tế, sự thành đạt của các tổ chức và kinh nghiệm quản trị sản xuất kinh doanh của các quốc gia trên thế giới cũng là một nền tảng không kém phần quan trọng để thiết lập nên các nguyên tắc quản trị trong mỗi tổ chức và trong nền kinh tế quốc dân.

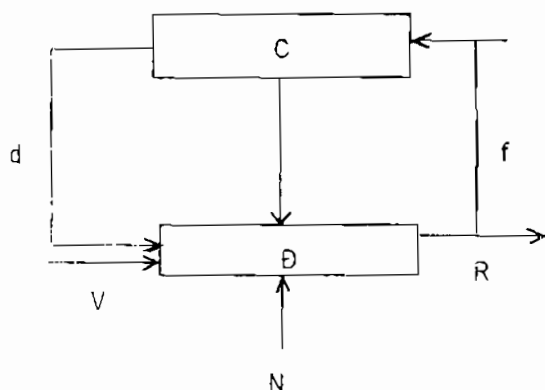
4. Các nguyên tắc quản trị cơ bản

Nhận thức và vận dụng các quy luật trong quản trị là một quá trình đi từ cái chung đến cái riêng, từ trừu tượng đến cụ thể để đề ra các nguyên tắc của quản trị. Các nguyên tắc vừa phản ánh các quy luật khách quan nhưng cũng mang dấu ấn chủ quan của con người. Trong lịch sử hoạt động thực tiễn quản trị, người ta đã đưa ra nhiều nguyên tắc và mỗi lĩnh vực hoạt động lại có những nguyên tắc quản trị đặc thù. Tuy nhiên để quản trị thành công các tổ chức, các chủ thể quản trị cần phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau:

4.1. Nhóm các nguyên tắc quản trị chung

4.1.1. Nguyên tắc mối liên hệ ngược (feedback)

Nguyên tắc mối liên hệ ngược là nguyên tắc đòi hỏi chủ thể trong quá trình quản trị phải nắm chắc được hành vi của đối tượng thông qua thông tin phản hồi về các hành vi đó (thông tin ngược – feedback).



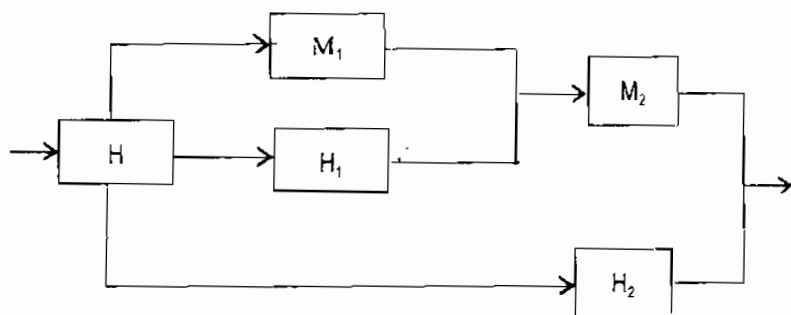
Sơ đồ 2.1. Môi liên hệ ngược

Nếu chủ thể nắm chắc được hành vi của đối tượng (V) thì chỉ cần tác động $d = \varphi(V, N)$. Vì chưa rõ hành vi của đối tượng nên cần tổ chức thông tin ngược về R để điều khiển cho chuẩn xác $d = \varphi(V, N, f)$. Môi liên hệ ngược được N. Wiener gọi là linh hồn của điều khiển học. Còn I. Nikolov thì cho rằng: "Không có liên hệ ngược cũng không có quá trình quản trị. Môi liên hệ ngược đặc trưng cho khả năng của tổ chức duy trì trạng thái nội cân bằng của mình". Môi liên hệ ngược có hai loại. Môi liên hệ ngược dương, biểu thị ở chỗ phản ứng ở đầu ra làm tăng tác động đến đầu vào, và đến lượt mình, đầu vào lại tăng thêm tác động đối với đầu ra hơn nữa v.v... Môi liên hệ ngược dương bao giờ cũng dẫn đến sự thay đổi căn bản trong tổ chức, phá huỷ trạng thái nội cân bằng cũ để thiết lập trạng thái nội cân bằng mới. Đây là chữ "tín" trong quản trị, là sự ổn định tương đối của chính sách. Môi liên hệ âm thì trái lại, đầu ra tăng sẽ tác động trở lại kìm hãm đầu vào, tổ chức có môi liên hệ ngược âm là tổ chức ổn định.

4.1.2. Nguyên tắc bổ sung ngoài

Đối với những tổ chức phức tạp không thể mô tả đầy đủ được ngay từ lần đầu bằng một ngôn ngữ nào đó, cho dù ngôn ngữ đó có phong phú đến đâu, để mô tả đầy đủ tổ chức, (thông qua

thông tin phản ánh các tính chất đặc trưng của tổ chức), phải bổ sung việc mô tả tổ chức bằng các ngôn ngữ khác lấy từ ngoài tổ chức. Chẳng hạn để nghiên cứu tổ chức H, người nghiên cứu mô tả H bằng mô hình M_1 và hộp đen H_1 ; cái gì đó chưa rõ về H được giải đáp qua H_1 . Sau đó người quan sát xây dựng mô hình M_2 phản ánh đầy đủ H hơn và thông qua hộp đen H_2 để tìm hiểu những điều chưa rõ về H. Tức là đã "bổ sung" cặp (M_2, H_2) cho cặp (M_1, H_1) v.v...



Sơ đồ 2.2. Nguyên lý bổ sung ngoài

Trong quản trị, nguyên tắc bổ sung ngoài rất hay được sử dụng (dưới tên nguyên lý thử - sai - sửa). Điều đó đòi hỏi chủ thể quản trị muốn nắm được đối tượng quản trị thì phải có đủ thời gian và phải thông qua nhiều lần, nhiều cách tác động khác nhau, tránh chủ quan duy ý chí.

4.1.3. Nguyên tắc độ đa dạng cần thiết

Nguyên tắc này đòi hỏi khi hành vi của đối tượng rất đa dạng và ngẫu nhiên, để điều khiển phải có một hệ thống các tác động điều khiển với độ đa dạng tương ứng để hạn chế độ bất định trong hành vi của đối tượng điều khiển.

4.1.4. Nguyên tắc phân cấp (tập trung dân chủ)

Một tổ chức phức tạp, chủ thể nếu độc quyền quản trị, tự mình đề ra các quyết định, thì thường phải làm việc một khối

lượng thông tin rất lớn, và sẽ gặp phải hai kết quả: 1/ Không có khả năng xử lý hết thông tin và quyết định sẽ kém chính xác, và 2/ Xử lý được thông tin cũ thì lại nảy sinh thêm các thông tin mới – tức là các quyết định đề ra do cần phải có nhiều thời gian xử lý thông tin nên đã trở thành lạc hậu.

Muốn quản trị được, chủ thể phải phân cấp việc quản trị cho các phân hệ, mỗi phân hệ lại cần phải có một chủ thể quản trị với những quyền hạn, nhiệm vụ nhất định. Việc phân chia quyền hạn, nhiệm vụ xử lý thông tin và ra quyết định tất yếu tạo thêm cấp bậc trong tổ chức, tạo ra sự "bất bình đẳng" giữa các cấp về quyền hạn, nhiệm vụ và lợi ích.

4.1.5. Nguyên tắc khâu xung yếu

Trong quá trình quản trị tổ chức thường xuất hiện sự đột biến ở một vài đối tượng nào đó – những khâu xung yếu, với những mối liên hệ ngược dương hoặc âm dẫn đến sự hoàn thiện hoặc phá vỡ cơ cấu của đối tượng đó. Sự phá vỡ hoặc hoàn thiện này kéo theo, lan truyền sang các đối tượng khác và cả hệ thống. Vì nguồn lực của tổ chức luôn bị hạn chế nên chủ thể phải biết tập trung nguồn lực vào những khâu xung yếu để tăng cường độ hoàn thiện và hạn chế khả năng đổ vỡ cho tổ chức.

4.1.6. Nguyên tắc thích nghi với môi trường

Đây là nguyên tắc quản trị đòi hỏi tổ chức phải biết tận dụng tiềm năng của môi trường để biến thành nội lực của mình.

4.2. Nhóm các nguyên tắc quản trị các tổ chức kinh tế - xã hội

4.2.1. Tuân thủ luật pháp và thống lệ xã hội

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. (Pháp luật đã tạo ra khung pháp lý cho tổ chức và hoạt động sản xuất - kinh doanh, tạo môi trường cho phát triển kinh tế, củng cố

và bảo vệ các nguyên tắc của nền kinh tế thị trường; quy định về kế hoạch, giá cả, thuế, tài chính, tín dụng và tạo ra một cơ chế quản trị có hiệu quả). Qua đó có thể thấy rằng giữa các lĩnh vực chính trị – pháp luật – hoạt động quản trị, kinh doanh có mối liên hệ hữu cơ, trong đó 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. Trong xu thế toàn cầu hoá hiện nay, hoạt động của các tổ chức ngày càng gắn bó chặt chẽ với nhau và trở thành một mắt xích trong hệ thống chính trị – xã hội. Sự ổn định chính trị- pháp luật sẽ tạo ra môi trường thuận lợi đối với hoạt động kinh doanh, hấp dẫn các nhà đầu tư trong và ngoài nước, cho phép tận dụng được những lợi thế so sánh của nền kinh tế, thu hút vốn, công nghệ, kỹ năng quản trị của bên ngoài và thâm nhập vào thị trường thế giới. Chính vì vậy trong nền kinh tế, vai trò của Nhà nước cực kỳ quan trọng, mang tính quyết định đối với tiền đồ kinh tế của một đất nước. Việc lựa chọn đúng đắn định hướng phát triển, đề ra các chính sách kinh tế thích hợp sẽ mở ra triển vọng, cơ hội cho các tổ chức, doanh nghiệp có thể tham gia vào sự phát triển của đất nước.

Trong cơ chế thị trường, Nhà nước không can thiệp vào các hoạt động mang tính chất tác nghiệp hàng ngày của tổ chức. Việc sản xuất cái gì, bao nhiêu, bằng công nghệ nào, giá cả bao nhiêu, bán ở đâu... là công việc của từng đơn vị cơ sở và do đòi hỏi của thị trường. Với chức năng quản trị vĩ mô của mình, Nhà nước đóng vai trò là người tạo môi trường và định hướng cho các thành phần kinh tế tự do hoạt động. Mặt khác mỗi tổ chức kinh doanh đều hoạt động trong một môi trường xã hội nhất định, giữa chúng có những mối liên hệ chặt chẽ tác động qua lại lẫn nhau. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà tổ chức cần và tiêu thụ những hàng hóa, dịch vụ được sản xuất ra. Các giá trị chung, thông lệ của xã hội, các tập tục truyền thống, lối sống của dân cư, các hệ tư tưởng tôn giáo và cơ cấu dân số, thu nhập của dân chúng đều có những tác động nhiều mặt trực tiếp đến hoạt động

của các tổ chức kinh doanh. Do vậy trong quá trình hoạt động đòi hỏi các nhà quản trị phải có sự sáng tạo trong mỗi quyết định, xử lý linh hoạt các yếu tố của quá trình sản xuất - kinh doanh, đảm bảo cho tổ chức tồn tại và phát triển vững chắc.

4.2.2. Tập trung dân chủ

Là nguyên tắc cơ bản của quản trị, nguyên tắc tập trung dân chủ phản ánh mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng quản trị cũng như yêu cầu và mục tiêu của quản trị.

Tập trung và dân chủ là hai mặt của một thể thống nhất. Khía cạnh tập trung trong nguyên tắc thể hiện sự thống nhất quản trị từ một trung tâm. Đây là nơi hội tụ trí tuệ, ý chí, nguyện vọng và cơ sở vật chất của tổ chức nhằm đạt hiệu quả tổng thể cao nhất tránh sự phân tán, rối loạn và triệt tiêu sức mạnh chung. Khía cạnh dân chủ thể hiện sự tôn trọng quyền chủ động sáng tạo của tập thể và cá nhân người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nội dung của nguyên tắc: phải đảm bảo mối quan hệ chặt chẽ và tối ưu giữa tập trung và dân chủ; dân chủ phải được thực hiện trong khuôn khổ tập trung. Đây là một nguyên tắc rất quan trọng, nó có tính khách quan phổ biến song thực hiện không đơn giản, phụ thuộc vào bản lĩnh, phẩm chất đạo đức và phong cách của người quản trị.

Bảo đảm quyền tự chủ của các đơn vị, các cấp là một tất yếu khách quan khi lực lượng sản xuất cần được xã hội hóa, tiềm năng của các thành phần kinh tế phải được khai thác triệt để. Mặt khác cơ chế thị trường đòi hỏi nhà quản trị phải tiếp cận và xử lý linh hoạt các thông tin có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy quản trị tập trung thống nhất phải đi liền với bảo đảm quyền chủ động sáng tạo, xử lý tốt mối quan hệ về trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích giữa các thành viên trong tổ chức.

4.2.3. Kết hợp hài hòa các loại lợi ích

Quản trị suy cho đến cùng là quản trị con người nhằm phát huy tính tích cực và sáng tạo của người lao động. Song động lực của quản trị là lợi ích, do đó nguyên tắc quan trọng của quản trị là phải chú ý đến lợi ích của con người, đảm bảo sự kết hợp hài hòa các lợi ích, trong đó lợi ích của người lao động là động lực trực tiếp, đồng thời chú ý đến lợi ích của tổ chức và của xã hội.

Chính Adam Smith là người đầu tiên đã quy định những hiện tượng về của cải thành một sự thống nhất cao nhất bằng cách dựa vào một động cơ tâm lý căn bản - lợi ích cá nhân. Ông viết: "Không phải từ thiện cảm của anh hàng thịt, của người bán rượu, của người bán bánh mà chúng ta chờ đợi bữa ăn tối của mình mà từ lợi ích cá nhân của họ. Chúng ta không kêu gọi lòng nhân ái của họ, mà hướng tới lòng tự ái của họ và chúng ta không bao giờ nói với họ về sự cần thiết mà bao giờ cũng nói với họ về những mối lợi của họ".

Về lý thuyết cũng như thực tiễn, lợi ích là mục tiêu, nhu cầu, là động lực khiến con người hành động; vì thế sẽ có sự nhất trí về mục đích và hành động nếu không có sự thống nhất về lợi ích và nhu cầu.

- Lợi ích là sự vận động tự giác, chủ quan của con người nhằm thỏa mãn một nhu cầu nào đó của bản thân.

- Lợi ích là một động lực to lớn nhằm phát huy tính tích cực chủ động của con người.

- Lợi ích còn là phương tiện của quản trị cho nên phải dùng nó để động viên con người.

Nội dung của nguyên tắc: phải kết hợp hài hòa các lợi ích có liên quan đến tổ chức trên cơ sở những đòi hỏi của quy luật khách quan.

Trong nền kinh tế nhiều thành phần, có nhiều lợi ích cần được thỏa mãn. Do vậy việc kết hợp hài hòa các lợi ích phải được xem xét và đề ra ngay từ khi xây dựng các chiến lược, quy hoạch, kế hoạch kinh tế - xã hội, quá trình hoạt động quản trị đến khâu phân phối và tiêu dùng. Các kế hoạch và mục tiêu của

tổ chức phải phản ánh được lợi ích cơ bản lâu dài của mọi thành viên, phải quy tụ được quyền lợi của cả hệ thống và phải có tính hiện thực cao. Sự đúng đắn hay lệch lạc trong vấn đề lợi ích kinh tế không chỉ thuộc phạm vi công cụ, động lực mà trước hết là sự đúng đắn hay lệch lạc về mục tiêu sản xuất - kinh doanh. Quan điểm lợi ích kinh tế là quan điểm về mục tiêu, là quan điểm định hướng cơ bản, quan điểm xuất phát của việc xây dựng cơ chế quản trị. Chính vì vậy giải quyết tốt mối quan hệ lợi ích trong quản trị sẽ bảo đảm cho tổ chức vận hành thuận lợi và có hiệu quả, ngược lại nếu quan hệ lợi ích bị rối loạn sẽ là nguyên nhân của rối loạn tổ chức, phá vỡ hệ thống quản trị. Thực hiện tốt nguyên tắc này cần chú ý một số vấn đề sau:

- Thứ nhất, các quyết định quản trị phải quan tâm trước hết đến lợi ích người lao động.

Người lao động là lực lượng tạo ra sản phẩm hàng hóa dịch vụ trực tiếp cho xã hội, hơn nữa lại là nhân tố có khả năng sáng tạo. Bởi vậy hệ thống phương pháp công cụ, cơ chế, chính sách quản trị phải nhằm vào việc đem lại lợi ích, mà quan trọng nhất là lợi ích vật chất cho người lao động. Đó là những khoản tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi tập thể và phúc lợi xã hội mà họ được hưởng thụ. Đồng thời người lao động ngày càng có nhu cầu cao về học tập, chữa bệnh, đi lại và trưởng thành trong công việc. Vì thế mọi chính sách kinh tế luôn luôn được gắn liền với chính sách xã hội nhằm thỏa mãn sự đòi hỏi của con người.

- Thứ hai, phải tạo ra những "vector" lợi ích chung nhằm kết hợp các lợi ích kinh tế.

Nếu chỉ quan tâm đến lợi ích người lao động mà sao nhãng lợi ích tập thể và lợi ích xã hội thì chủ nghĩa cá nhân sẽ phát triển, thậm chí dẫn đến tham nhũng đặc quyền, đặc lợi ở một số người có chức, có quyền. Hơn nữa lợi ích cá nhân không thể bền vững và ngày càng được thỏa mãn cao hơn nếu không đồng thời chăm lo đến lợi ích tập thể và lợi ích xã hội. Vì thế các quyết định quản trị phải có tác dụng huy động sự đóng góp về trí tuệ, sức lực và cơ sở vật chất để xây dựng tổ chức và người lao động

có cơ hội để thỏa mãn lợi ích, đồng thời được hưởng thụ các khoản phúc lợi tập thể.

- Thứ ba, phải coi trọng lợi ích vật chất lẫn lợi ích tinh thần của tập thể và người lao động.

Trong khi lao động còn là một hoạt động bắt buộc đối với con người thì vấn đề khuyến khích lợi ích vật chất đối với người lao động phải đặt lên vị trí ưu tiên thỏa đáng. Song không phải vì thế mà coi nhẹ hoặc phủ nhận khuyến khích lợi ích tinh thần thông qua các phương pháp động viên, giáo dục chính trị tư tưởng, thưởng phạt, cất nhắc, đề bạt vào các chức vụ công tác thích hợp.

Khuyến khích lợi ích tinh thần về thực chất là sự đánh giá của tập thể và xã hội đối với sự cống hiến của mỗi người, là sự khẳng định thang bậc về giá trị của họ trong cộng đồng. Cũng thông qua các hình thức khuyến khích đó người lao động nhận biết được kết quả, ý nghĩa của công việc mình làm. Vì thế nó rất cần thiết đối với bất kỳ ai và vào thời gian nào.

4.2.4. Chuyên môn hóa

Nguyên tắc chuyên môn hoá đòi hỏi việc quản trị phải được thực hiện bởi những người có chuyên môn, được đào tạo, có kinh nghiệm và khả năng điều hành để thực hiện các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu năng và hiệu quả. Để có được những phẩm chất và năng lực này đòi hỏi các nhà quản trị cần phải nỗ lực không ngừng. Những kiến thức lý thuyết giúp cho việc tư duy có hệ thống, còn những kinh nghiệm thực tế có thể tự tích lũy bằng kinh nghiệm của bản thân, đây là cơ sở của việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức. Bởi vậy một mặt những người hoạt động trong guồng máy hệ thống phải nắm vững chuyên môn nghề nghiệp ở vị trí công tác của mình, mặt khác họ phải ý thức được mối quan hệ của họ với những người khác và bộ phận khác thuộc guồng máy chung của cả tổ chức. Mối quan hệ phụ thuộc của mỗi bộ phận và nhân viên thừa hành nhất thiết phải được xác định rõ ràng, cần phải phân cấp và phân bố hợp lý

các chức năng quản trị, bảo đảm sự cân xứng giữa các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, lợi ích của các bộ phận quản trị. Điều đó cho phép cán bộ quản trị có thể độc lập giải quyết công việc thuộc phạm vi chức năng của mình.

4.2.5. *Biết mạo hiểm*

Mạo hiểm không phải là liều lĩnh mà là sự "phiêu lưu có tính toán". Nguyên tắc này đòi hỏi các nhà lãnh đạo tổ chức phải biết tìm ra các giải pháp độc đáo (nhất là các giải pháp công nghệ) để tăng sức cạnh tranh cho tổ chức. Giá trị của tính mạo hiểm là ở chỗ, nó đưa tới sự ra đời của một sản phẩm mới, một cải tiến mới trong công nghệ, đưa ra một phát minh mới về tổ chức quản trị, nhằm tăng năng suất lao động hoặc phát hiện ra một thị trường mới cho doanh nghiệp.

Một nữ tiến sĩ kinh tế người Mỹ đã điều tra 1000 người thành đạt trong sự nghiệp kinh doanh trên thế giới và phát hiện ra ở họ có 12 điểm chung. Trong đó tính mạo hiểm "phạm sai lầm vẫn không nao núng" được coi là một trong những điểm quan trọng nhất.

Dám mạo hiểm phải đi đôi với dám chịu trách nhiệm về hậu quả do đó nó đòi hỏi nhà quản trị phải tự tin trên cơ sở tỉnh táo xem xét cân nhắc. Lòng tự tin giúp nhà lãnh đạo có được các quyết định táo bạo, gây ra một số "đào lộn hạp lý, có hiệu quả" nhằm biến đổi tình thế.

Chu hãng Mitsushita – nơi sản xuất các mặt hàng điện tử mang nhãn hiệu JVC đã rút ra điều này: "Nếu ta tin vào những nguyên tắc vững chắc đến mức ta sẵn sàng biến chúng thành một bộ phận của con người ta thì không có khó khăn nào mà ta không thể đương đầu và vượt qua. Cứ nghĩ tới thành công rồi ta sẽ mặc nhiên tạo ra những hoàn cảnh và những cuộc vận động dẫn tới thành công".

Một tờ báo Pháp viết: "Mạo hiểm và tự tin là mẹ đẻ ra tất cả của cải vật chất trên đời ngôn ngôn sinh sôi nảy nở không cùng".

4.2.6. *Hoàn thiện không ngừng*

Ngày nay chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên mà những thay đổi trên tất cả mọi phương diện của đời sống xã hội diễn ra với một tốc độ vũ bão. Peter F. Drucker đã gọi thời đại chúng ta là "thời đại bão táp". Trong thời đại này nền kinh tế thế giới đang được toàn cầu hoá một cách hết sức mạnh mẽ và trong tương lai gần sẽ không còn công nghệ hay sản phẩm quốc gia, công ty quốc gia hay các ngành kinh doanh... Tài sản quan trọng nhất của mỗi quốc gia, mỗi tổ chức là các kỹ năng quản trị và sáng kiến của các thành viên của nó... Các tổ chức, các công ty, doanh nghiệp sẽ trở thành những mạng lưới toàn cầu, hoạt động trong một môi trường cạnh tranh toàn cầu... Trong bối cảnh đó, các tổ chức và các nhà quản trị cần hoạch định chiến lược, uỷ quyền tối đa, đổi mới liên tục về nhận thức, hành động để thích nghi và phát triển bền vững trong một thế giới luôn thay đổi.

Trong hoạt động nếu đợi cho một phương sách đạt được sự hoàn mỹ thì sẽ là không tưởng hoặc là chậm trễ. Nếu chần chừ, do dự sẽ bỏ lỡ cơ hội. Bởi vậy phải hành động khi độ tin cậy của các phương án mới chiếm một tỷ lệ khá quan.

Người quản trị phải biết khai thác các thông tin có lợi từ mọi nguồn để kịp thời có đổi sách tận dụng thời cơ. Đặc biệt là các thông tin về cung, cầu, công nghệ mới, về chính sách của Nhà nước có liên quan và về sự biến động trong cách thức quản trị của các tổ chức khác có ảnh hưởng tới tổ chức mình. Đây là mối quan hệ giữa thế và lực của hệ thống. Lực là tiềm năng của hệ thống còn thế là mối qua hệ của hệ thống với môi trường.

Vì vậy có thể nói rằng quản trị là một quá trình rất năng động và đổi mới không ngừng. Sự thành công của các nhà quản trị, sự sống còn của tổ chức phụ thuộc phần lớn vào những chiến lược đổi mới hữu hiệu. Bởi vậy nhiều tổ chức kinh doanh lớn có tiếng tăm đang tiến hành việc hoàn thiện và đổi mới tại tất cả các cấp và trong hầu hết toàn bộ các chức năng của tổ chức; mở rộng và nâng cao năng lực sáng tạo của nhân viên:

Cần phải thường cho tất cả những ai có sáng kiến, nếu không sẽ làm thui chột niềm say mê của họ, trên cơ sở đó thúc đẩy tổ

chức phát triển, phù hợp và thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

4.2.7. Tiết kiệm và hiệu quả

Là nguyên tắc quy định mục tiêu của quản trị, bao gồm cả hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội, nguyên tắc tiết kiệm và hiệu quả đòi hỏi người quản trị phải có quan điểm hiệu quả đúng đắn, biết phân tích hiệu quả trong từng tình huống khác nhau, biết đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, từ đó ra các quyết định tối ưu nhằm tạo được các thành quả có lợi nhất cho nhu cầu phát triển của tổ chức.

Tiết kiệm và hiệu quả là vấn đề mang tính quy luật của các tổ chức kinh tế – xã hội.

Tiết kiệm không đồng nghĩa với hạn chế tiêu dùng. Vấn đề là tiêu dùng hợp lý trên khả năng và điều kiện cho phép. Trong nhiều trường hợp cần phải kích thích tiêu dùng để khắc phục tình trạng thiếu phát, thúc đẩy sản xuất phát triển. Tiết kiệm cũng không phải là chi ít tiền mà là chi tiêu và sử dụng đồng tiền sao cho có thể sản xuất ra nhiều sản phẩm hàng hoá có chất lượng cao, giá thành hạ, thoả mãn nhu cầu của của thị trường. Khi cần thiết phải tăng chi phí bằng cách đầu tư nhằm tạo việc làm và tăng khối lượng hàng hoá và dịch vụ cho xã hội. Hiệu quả được xác định bằng cách đầu tư nhằm tạo việc làm và tăng khối lượng hàng hoá dịch vụ cho xã hội. Hiệu quả được xác định bằng kết quả so với chi phí. Từ đó muốn tăng hiệu quả phải bằng cách tăng kết quả và giảm chi phí. Tăng kết quả bằng cách tăng năng suất lao động. Giảm chi phí bằng cách tiết kiệm các yếu tố đầu vào và tiết kiệm thời gian. Cũng có thể tăng hiệu quả bằng cách tăng chi phí sản xuất để tăng kết quả với tốc độ nhanh hơn và quy mô lớn hơn. Như vậy giữa tiết kiệm và hiệu quả có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Hiệu quả chính là tiết kiệm theo nghĩa rộng và đầy đủ nhất.

Hoạt động quản trị chỉ cần thiết và có ý nghĩa khi chủ thể quản trị biết lấy vấn đề tiết kiệm và hiệu quả làm nguyên tắc

hoạt động của mình. Nguyên tắc này đòi hỏi nhà quản trị phải đưa ra các quyết định quản trị sao cho với một lượng chi phí nhất định có thể tạo ra nhiều giá trị sử dụng và lợi ích nhất để phục vụ cho con người.

Để đạt được các yêu cầu nêu trên cần phải giảm thiểu lao động vật hoá và lao động sống trong việc sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Giảm thiểu lao động vật hoá được thực hiện thông qua việc lựa chọn và ứng dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất, xây dựng các định mức kinh tế kỹ thuật hợp lý, khai thác triệt để công suất máy móc thiết bị nhằm khấu hao nhanh, hạn chế hao mòn hữu hình và hao mòn vô hình. Đặc biệt trong điều kiện của kinh tế thị trường cần có chính sách và cơ chế thuận lợi khuyến khích các thành phần kinh tế sử dụng lao động, tiền vốn tại chỗ để sản xuất tại chỗ nhằm tiết kiệm thời gian, hạ giá thành sản phẩm, đồng thời khai thác tiềm năng kinh tế của các tổ chức. Mặt khác phải không ngừng đổi mới cơ cấu tổ chức quản trị trong nội bộ tổ chức theo hướng tinh giản thật sự vì nhu cầu công việc và hiệu quả cao.

Trong thực tiễn quản trị có rất nhiều nguyên tắc với tính chất và thứ bậc khác nhau, do nhiều tổ chức, nhiều cấp đề ra. Bởi vậy các nguyên tắc cần bảo đảm tính thống nhất trong hệ thống các nguyên tắc, cần phải được cụ thể hoá thành các quy phạm pháp luật và những chuẩn mực cụ thể...

Các nguyên tắc quản trị cơ bản trên đây thuộc về các nguyên tắc bậc cao, bậc quy luật, nó định hướng cho sự hoạt động của người quản trị. Sự vi phạm nguyên tắc này sẽ gây cho cả hệ thống những tổn thất nặng nề. Trong tình hình quản trị kinh tế xã hội hiện nay, việc vận dụng các nguyên tắc đòi hỏi nhà quản trị phải nắm vững nội dung và thực chất của nguyên tắc để từ đó đưa ra những hình thức và giải pháp thích hợp. Đồng thời nhà quản trị cần phải phân biệt được các loại nguyên tắc, phải tự giác tôn trọng và kiên trì thực hiện các nguyên tắc, mặt khác phải khắc phục những nguyên tắc lỗi thời trái với quy luật để đầu

tranh loại bỏ dần, tạo cho các nguyên tắc ngày càng phù hợp với quy luật khách quan và phù hợp với đối tượng quản trị.

III. VẬN DỤNG CÁC NGUYÊN TẮC TRONG QUẢN TRỊ

Vận dụng nguyên tắc trong thực tiễn quản trị là một hoạt động sáng tạo. Người quản trị giỏi là người biết vận dụng một cách thích hợp các nguyên tắc vào những tình huống và đối tượng cụ thể. Nắm vững thực chất của nguyên tắc, am hiểu sâu sắc đối tượng quản trị, sáng tạo những hình thức và biện pháp thích hợp là những điều cơ bản bảo đảm vận dụng đúng đắn các nguyên tắc. Tuy nhiên đây là một vấn đề rất phức tạp, nó tùy thuộc vào năng lực trình độ và nghệ thuật của nhà quản trị. Trong quá trình vận dụng nguyên tắc quản trị phải chú ý một số vấn đề sau :

1. Coi trọng việc hoàn thiện hệ thống nguyên tắc quản trị

Nguyên tắc quản trị vừa mang tính chủ quan, vừa mang tính khách quan. Nhận thức của nhà quản trị luôn có giới hạn trong khi các quá trình kinh tế, môi trường quản trị diễn ra rất đa dạng và thay đổi thường xuyên. Vì vậy phải không ngừng nghiên cứu lý luận để nâng cao khả năng nhận thức quy luật, đồng thời tổng kết thực tiễn nhằm hoàn thiện nội dung các nguyên tắc phù hợp với sự vận hành của cơ chế quản trị.

Việc hoàn thiện hệ thống nguyên tắc quản trị còn đòi hỏi một mặt phải tự giác, tôn trọng và kiên trì tuân thủ các nguyên tắc, mặt khác cần phát hiện những nguyên tắc không còn phù hợp, bổ sung những nguyên tắc mới phù hợp với quy luật khách quan và do sự đòi hỏi của thực tiễn quản trị.

2. Vận dụng tổng hợp các nguyên tắc quản trị

Mỗi nguyên tắc đều có mục đích, nội dung và yêu cầu riêng đối với quá trình quản trị. Bởi vậy khi ra quyết định quản trị, khi phân tích thực trạng của tổ chức phải làm rõ đâu là quan điểm nguyên tắc cơ bản ở bậc quy luật, tức là thuộc bản chất, còn đâu là nguyên tắc thuộc thể chế cụ thể. Cần thấy rằng quy luật, nguyên tắc nằm trong hệ thống, và trong hệ thống đó, quy luật, nguyên tắc cũng có hệ thống thứ bậc của nó. Có các quy luật, nguyên tắc cơ bản so với quy luật nguyên tắc khác.

Từ đó phải vận dụng tổng hợp các nguyên tắc quản trị trong việc xây dựng cơ chế, chính sách, công cụ, phương pháp, cơ cấu tổ chức bộ máy... nhằm phát huy ưu thế của từng nguyên tắc, đồng thời bảo đảm các nhân tố cần thiết cho quá trình quản trị - đó là: Mục tiêu, động lực, phương tiện, điều kiện và phương pháp quản trị.

3. Lựa chọn hình thức và phương pháp vận dụng nguyên tắc

Hệ thống nguyên tắc chi phối việc hình thành các quyết định quản trị ở cả tầm vĩ mô và vi mô. Tuy nhiên phải tùy thuộc vào đối tượng quản trị cấp quản trị và những điều kiện kinh tế - xã hội cụ thể để lựa chọn và quyết định hình thức, phương pháp vận dụng các nguyên tắc quản trị. Đây chính là cơ sở để nâng cao chất lượng và hiệu quả thực hiện các chức năng quản trị, làm cho các hoạt động quản trị không chỉ là những tác động mang tính tác nghiệp đơn thuần mà còn mang tính xã hội sâu sắc.

Muốn vậy, nhà quản trị phải nắm vững chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, chiến lược sản xuất - kinh doanh của tổ chức hiểu rõ nội dung, yêu cầu của các nguyên tắc, thực trạng kinh tế - xã hội của quốc gia, năng lực sản xuất kinh doanh của tổ chức. Ngoài ra còn cần phải tiếp cận kinh nghiệm và những thành tựu mới, tiến bộ của nhân loại về quản trị, để vận

dụng có hiệu quả các nguyên tắc trong việc đề ra các quyết định quản trị.

4. Cần có quan điểm toàn diện và hệ thống trong việc vận dụng các nguyên tắc quản trị

Trong quá trình quản trị, hệ thống nguyên tắc giữ vai trò định hướng cho việc hình thành các quyết định quản trị, bao gồm phương pháp, cơ chế, công cụ, tổ chức bộ máy quản trị... Chính vai trò định hướng đó đã quy định tính toàn diện và tính hệ thống của nguyên tắc quản trị, tạo nền tảng cho việc khai thác tối đa tiềm năng của tổ chức để tăng trưởng và phát triển.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Quy luật là gì ? Vì sao nói để quản trị thành công phải nhận thức và vận dụng đúng yêu cầu của các quy luật khách quan ?

2. Đặc điểm hoạt động của các quy luật kinh tế ? Vai trò của quy luật kinh tế và tâm lý trong quản trị ?

3. Điều kiện vận dụng các quy luật khách quan trong quản trị?

4. Phân tích cơ sở khoa học của các nguyên tắc quản trị ?

5. Trình bày sự vận dụng các nguyên tắc trong quản trị.

6. Tại sao trong hoạt động quản trị phải vận dụng tổng hợp các nguyên tắc quản trị?

7. Vì sao tiết kiệm và hiệu quả là một trong những nguyên tắc quan trọng của quản trị?

Chương 3

QUYẾT ĐỊNH VÀ THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

I. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

1. Tổng quan về quyết định quản trị

1.1. Khái niệm quyết định quản trị

Quyết định quản trị là những hành vi sáng tạo của chủ thể quản trị nhằm định ra mục tiêu, 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 và phân tích thông tin về tổ chức và môi trường.

Mỗi quyết định quản trị nhằm trả lời một hoặc một số những câu hỏi sau: Tổ chức cần làm gì? Khi nào làm cái đó? Làm trong bao lâu? Ai làm? Và làm như thế nào?

Trả lời các câu hỏi làm gì, khi nào làm và làm cái đó trong bao lâu, thường là những quyết định kế hoạch. Tổ chức trong năm tới cần đạt được những mục tiêu nào? Mức độ mỗi mục tiêu đó ra sao? Để đạt được những mục tiêu đó tổ chức cần thực hiện những nhiệm vụ nào?...

Trả lời câu hỏi ai làm, thường là những quyết định tổ chức. Để hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch, hệ thống quản trị và hệ thống sản xuất của tổ chức cần được sắp xếp ra sao?...

Trả lời câu hỏi làm như thế nào, thường là những quyết định kế hoạch và lãnh đạo. Đây là những quyết định lựa chọn công nghệ, kỹ thuật, phương pháp và quy trình của tổ chức.

1.2. Đặc điểm của quyết định quản trị

Quyết định là sản phẩm của tư duy con người, là kết quả của quá trình thu nhận thông tin, tìm kiếm, phân tích và lựa chọn. Mỗi người với tư cách là thành viên của tổ chức, xã hội đều phải đưa ra những quyết định cho mình. Những quyết định đó gọi là những quyết định cá nhân. Ngoài các quyết định cá nhân còn lại là những quyết định quản trị. Điểm chung của hai loại quyết định này là tính tư duy và tính tương lai. Tính tư duy của quyết định muốn nói rằng quyết định luôn là sản phẩm sáng tạo của tư duy con người. Tính tương lai của quyết định muốn nói rằng, quyết định là sự lựa chọn tương lai của con người. Sự khác biệt giữa quyết định cá nhân và quyết định quản trị được thể hiện trên các đặc điểm sau:

- Quyết định quản trị là quyết định của tổ chức mà người đưa ra và có trách nhiệm về quyết định là cá nhân hoặc tập thể các nhà quản trị ở các cấp, các bộ phận khác nhau của tổ chức. Quyết định quản trị là sản phẩm riêng có của các nhà quản trị và các tập thể quản trị. Chỉ có những cơ quan, cá nhân có thẩm quyền mới được phép đưa ra các quyết định quản trị.

- Quyết định quản trị luôn gắn với những vấn đề của tổ chức. Trong quá trình hoạt động của tổ chức luôn xuất hiện những vấn đề mà tổ chức cần phải khắc phục, giải quyết. Việc khắc phục những vấn đề đó được thực hiện bởi một hoặc một số các quyết định quản trị.

1.3. Các loại quyết định quản trị

Các quyết định quản trị được phân ra thành nhiều loại khác nhau tùy theo tiêu thức phân chia. Thông thường chia các quyết định theo các tiêu thức sau:

- Theo thời gian: Các quyết định quản trị chia thành quyết định dài hạn, quyết định **trung hạn**, quyết định ngắn hạn.

- Theo tầm quan trọng: Các quyết định quản trị chia thành quyết định chiến lược, quyết định chiến thuật, quyết định tác nghiệp.

- Theo phạm vi điều chỉnh: Các quyết định quản trị chia thành quyết định toàn cục, quyết định bộ phận.

- Theo tính chất: Các quyết định chia thành quyết định chuẩn mực, quyết định **riêng biệt**

- Theo quy mô nguồn lực sử dụng để thực hiện quyết định: Các quyết định chia thành **quyết định lớn**, quyết định vừa, quyết định nhỏ

- Theo cấp quyết định: Các quyết định quản trị chia thành quyết định cấp cao, quyết định cấp trung gian, quyết định cấp thấp

- Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức: Các quyết định quản trị chia thành quyết định quản trị nhân lực, quyết định quản trị tài chính, quyết định quản trị công nghệ, nghiên cứu và triển khai, quyết định quản trị sản xuất, quyết định quản trị hoạt động marketing, quyết định quản trị hoạt động đối ngoại.

1.4. Yêu cầu đối với quyết định quản trị

Quyết định quản trị chỉ có hiệu lực và hiệu quả khi đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

1.4.1. Yêu cầu về tính hợp pháp

Trong một Nhà nước pháp quyền mọi hành vi của tổ chức và cá nhân đều phải tuân theo pháp luật. Quyết định quản trị là hành vi của tập thể hoặc cá nhân các nhà quản trị nên nó phải tuân theo pháp luật. Tính hợp pháp của quyết định quản trị được thực hiện trên các khía cạnh:

- Quyết định được đưa ra trong phạm vi thẩm quyền của tổ chức hoặc cá nhân.

- Quyết định không trái với nội dung mà pháp luật quy định.
- Quyết định được ban hành đúng thủ tục và thể thức.

Mọi quyết định quản trị không đảm bảo tính pháp lý đều bị đình chỉ hoặc huỷ bỏ. Người hoặc tổ chức đưa ra quyết định phải chịu trách nhiệm trước pháp luật.

1.4.2. Yêu cầu về tính khoa học

Tính pháp lý chưa đủ đảm bảo cho quyết định có hiệu quả. Muốn có hiệu quả các quyết định phải có tính khoa học. Một cách chung nhất, các quyết định có tính khoa học là các quyết định phù hợp với lý luận và thực tiễn khách quan. Nó không chỉ dựa trên cơ sở lý thuyết mà còn dựa trên cơ sở phân tích chính xác thực tiễn khách quan. Yêu cầu về tính khoa học của quyết định quản trị được thể hiện trên các khía cạnh:

- Quyết định phù hợp với định hướng và mục tiêu của tổ chức.
- Quyết định phù hợp với quy luật, các xu thế khách quan, các nguyên tắc và nguyên lý khoa học.
- Quyết định đưa ra trên cơ sở vận dụng các phương pháp khoa học.
- Quyết định phù hợp với điều kiện cụ thể, với tình huống cần đưa ra quyết định, kể cả thế và lực cũng như môi trường tổ chức.

1.4.3. Yêu cầu về tính hệ thống (thống nhất)

Tính hệ thống của quyết định quản trị được thực hiện trên các khía cạnh:

- Các quyết định được ban hành bởi các cấp và bộ phận chức năng phải thống nhất theo cùng một hướng. Hướng đó do mục tiêu chung xác định.
- Các quyết định được ban hành tại các thời điểm khác nhau không được mâu thuẫn, trái ngược và phủ định nhau. Quyết định nào đã hết hiệu lực hoặc không còn phù hợp cần phải loại bỏ.

1.4.4. Yêu cầu về tính tối ưu

Quyết định quản trị thực chất là một phương án hành động được lựa chọn nhằm giải quyết một vấn đề nảy sinh trong quá trình hoạt động của tổ chức. Yêu cầu về tính tối ưu của quyết định đòi hỏi phương án mà quyết định lựa chọn phải là phương án tối ưu. Theo nghĩa tổng quát, phương án tối ưu là phương án thoả mãn cao nhất các mục tiêu đồng thời phù hợp với những ràng buộc nhất định, được sự ủng hộ của các thành viên và các cấp trong tổ chức.

1.4.5. Yêu cầu về tính linh hoạt

Yêu cầu về tính linh hoạt đòi hỏi các quyết định quản trị phải phản ánh được mọi nhân tố mới trong lựa chọn quyết định, phản ánh được tính thời đại, môi trường mà quyết định ra đời và thực hiện. Tính linh hoạt của quyết định quản trị cũng đòi hỏi việc xử lý tình huống phải linh hoạt, khéo léo tránh rập khuôn, máy móc, giáo điều, kinh nghiệm chủ nghĩa. Phương án quyết định đáp ứng được với sự biến đổi của môi trường.

1.4.6. Yêu cầu tính cụ thể về thời gian và người thực hiện

Quyết định được ban hành ngày nào và có hiệu lực từ khi nào cần rõ ràng. Đối tượng và phạm vi điều chỉnh cần được làm rõ.

2. Quá trình đề ra và tổ chức thực hiện các quyết định quản trị

2.1. Các cơ sở để ra quyết định quản trị

Các yêu cầu của một quyết định quản trị chỉ được đảm bảo khi chủ thể ra quyết định dựa trên những cơ sở dưới đây:

2.1.1. Hệ thống mục đích và mục tiêu của tổ chức

Phương án được lựa chọn để ra quyết định phải là phương án đáp ứng cao nhất việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong những giới hạn cho phép. Việc xác định rõ mục đích và mục tiêu có vai trò đặc biệt quan trọng đối với việc đề ra quyết định quản

trị. Các mục đích và mục tiêu xác định tiêu chuẩn lựa chọn phương án quyết định. Đối với các tổ chức kinh doanh, mục tiêu cơ bản là lợi nhuận thì tiêu chuẩn chủ yếu để lựa chọn phương án quyết định là tối đa hoá lợi nhuận. Đối với các tổ chức phi lợi nhuận mục tiêu cơ bản là đáp ứng các nhu cầu xã hội về sản phẩm và dịch vụ thuộc chức năng của mình thì tiêu chuẩn để lựa chọn phương án quyết định là mức độ đáp ứng tối đa về số lượng và chất lượng theo nhu cầu xã hội. Trong mỗi tổ chức, các quyết định được đề ra ở các cấp khác nhau cũng như các bộ phận khác nhau. Mục tiêu của mỗi cấp, mỗi bộ phận là cơ sở để đưa ra các quyết định thuộc quyền hạn của cấp và bộ phận đó. Tổ chức là một hệ thống bao gồm nhiều cấp và bộ phận khác nhau. Bởi vậy, hệ thống mục tiêu không chỉ có tính phân cấp mà còn có quan hệ tương tác. Các quyết định quản trị được đề ra ở cấp dưới nhằm thực hiện mục tiêu của cấp mình và góp phần thực hiện mục tiêu của cấp trên. Cấp trên không cho phép cấp dưới đưa ra những quyết định làm cản trở hoặc thiệt hại đến mục tiêu của cấp trên. Họ khuyến khích cấp dưới ra quyết định theo hướng mục tiêu của mình.

2.1.2. Hệ thống pháp luật và thông lệ xã hội

Các quyết định quản trị phải phù hợp với pháp luật hiện hành, bởi vậy khi lựa chọn các phương án quyết định, phương án nào trái với pháp luật cần phải loại bỏ. Doanh nghiệp không thể lựa chọn mặt hàng kinh doanh mà Nhà nước nghiêm cấm buôn bán. Một trường học không được phép ra quyết định buộc thôi học một sinh viên khi sinh viên đó chưa vi phạm những lỗi mà quy chế sinh viên quy định...

Hệ thống pháp luật được thể hiện thông qua hệ thống văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước. Khi đưa ra quyết định quản trị cần phải căn cứ vào hệ thống văn bản pháp luật này.

Pháp luật như là một trong những giới hạn của việc đề ra quyết định quản trị. Giới hạn này được xem xét trên hai khía cạnh: thứ nhất, quyền hạn của người ra quyết định. Người ra quyết định không thể đưa ra quyết định vượt quá thẩm quyền của

mình. Thứ hai, nội dung của quyết định không trái với quy định của pháp luật. Một quyết định quản trị không đảm bảo hai khía cạnh này của pháp luật đều xem là không hợp pháp, cần phải được đình chỉ, sửa đổi hoặc bãi bỏ.

Ngoài văn bản pháp luật, quyết định quản trị còn dựa vào các thông lệ xã hội đang chi phối các hành vi của tổ chức. Pháp luật không quy định trong mỗi dịp lễ, tết các cơ quan phải quan tâm đến những người đã nghỉ hưu hoặc thuyên chuyển công tác. Theo thông lệ các cơ quan thường quan tâm đến đội ngũ này, thường gửi quà và thư chúc tết đến những người đó... Trong các thông lệ, truyền thống tập thể có ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định quản trị. Những quyết định đi ngược lại truyền thống tập thể dễ có nguy cơ bị thất bại do sự phản ứng của tập thể.

2.1.3. Những yếu tố hạn chế

Yếu tố hạn chế là yếu tố cản trở việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Không phải lúc nào người ra quyết định cũng hiểu hết được các yếu tố hạn chế. Những phương án khắc phục được các yếu tố hạn chế thường là những phương án quyết định được chọn. Những yếu tố hạn chế có thể là các nguồn nhân lực, vật lực và tài lực, cũng có thể là thế và lực của tổ chức, cũng có thể là thái độ của Nhà nước, của tập thể và dân chúng. Nói tóm lại, hiểu được những yếu tố hạn chế là biết mình biết người trong việc ra quyết định quản trị. Trong khi quyết định xem có mở rộng hoạt động hay không, một công ty có thể nhận thấy yếu tố hạn chế của mình hoặc là nguồn vốn hoặc vấn đề quản trị công ty nếu nó trở nên quá lớn, hay thái độ của cơ quan chống độc quyền của Nhà nước.

Một phương án có thể gặp rất nhiều yếu tố hạn chế. Nếu không khắc phục được các yếu tố hạn chế thì phương án đó không thể trở thành phương án quyết định. Yếu tố hạn chế được xem như là điều kiện để lựa chọn phương án quyết định. Ngoài mục tiêu của tổ chức quy định tiêu chuẩn lựa chọn phương án quyết định, cái còn lại chi phối việc lựa chọn phương án là các yếu tố hạn chế. Pháp luật cũng được xem là yếu tố hạn chế của

quyết định. Nhiều quyết định quản trị kinh doanh, yếu tố hạn chế là quy mô thị trường hoặc chất lượng, giá cả hoặc phương án kinh doanh.

Môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức cũng chứa đựng nhiều yếu tố hạn chế. Những yếu tố hạn chế này cũng chỉ phối đến quyết định quản trị. Môi trường rủi ro đòi hỏi ra quyết định phải tính đến độ an toàn. Thị trường độc quyền có ảnh hưởng khác đến quyết định của tổ chức kinh doanh so với thị trường cạnh tranh v.v.. Phân tích môi trường quyết định nhằm phát hiện những yếu tố hạn chế để lựa chọn phương án quyết định hợp lý là nhiệm vụ quan trọng của chủ thể quyết định.

2.1.4. Hiệu quả của quyết định quản trị

Cơ sở quan trọng để ra quyết định quản trị là hiệu quả của quyết định đó. Một cách tổng quát, hiệu quả của các quyết định là khả năng đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong điều kiện các yếu tố hạn chế giải quyết được. Phương án nào đóng góp nhiều nhất cho mục tiêu và trong phạm vi giải quyết được các yếu tố hạn chế là phương án được lựa chọn. Nếu không có các yếu tố hạn chế thì hiệu quả được đo bằng các chỉ tiêu tuyệt đối như số lượng sản phẩm, quy mô, lợi nhuận, doanh thu bán hàng v.v... Nếu có những yếu tố hạn chế thì hiệu quả cần được đánh giá bằng các chỉ tiêu tương đối như năng suất lao động, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn, tỷ lệ lợi nhuận trên lao động v.v... Vì các nguồn lực luôn bị giới hạn, đặc biệt là nguồn tài chính nên chỉ tiêu lợi ích/chi phí luôn luôn là chỉ tiêu quan trọng trong việc đánh giá, so sánh phương án.

Nguyên tắc chung trong việc ra quyết định là chỉ có những phương án có hiệu quả mới được phép ra quyết định. Có hiệu quả có nghĩa là đáng giá, có thể được lựa chọn. Trong số các phương án có hiệu quả, phương án có hiệu quả hơn trong phạm vi các yếu tố hạn chế giải quyết được sẽ là phương án được chọn.

Phân tích hiệu quả là yêu cầu quan trọng trong việc đề ra các quyết định quản trị. Hiệu quả có thể được xem xét trên nhiều

khác nhau về kinh tế, về chính trị, về xã hội. Tùy theo mục tiêu quản trị đặt ra trong các tổ chức mà việc phân tích hiệu quả có những nét đặc thù. Trong các tổ chức kinh doanh hiệu quả tài chính được xem trọng đặc biệt, trong các tổ chức khác hiệu quả xã hội được đặt lên hàng đầu.

2.1.5. Năng lực và phẩm chất của người ra quyết định

Quyết định quản trị chịu ảnh hưởng rất lớn của năng lực và phẩm chất của người ra quyết định. Những người có năng lực tốt sẽ đưa ra được các quyết định đúng đắn, ngược lại quyết định dễ bị sai lầm. Phẩm chất đạo đức, chính trị, tính khí, tính cách của người ra quyết định cũng có ảnh hưởng đến quyết định của họ. Những người có phẩm chất chính trị, đạo đức kém thường ra quyết định dựa trên lợi ích cá nhân họ. Để các quyết định quản trị đáp ứng yêu cầu cơ bản về tính hợp lý và hợp pháp việc trao quyền quyết định hay đề bạt cán bộ lãnh đạo là vô cùng quan trọng.

Các cơ sở ra quyết định chỉ được đảm bảo khi có một hệ thống thông tin tốt, cho phép chủ thể quyết định có thể đánh giá và phân tích được các phương án quyết định.

2.2. Các nguyên tắc ra quyết định quản trị

Để quyết định quản trị đáp ứng được các yêu cầu, trong quá trình đề ra quyết định, chủ thể quyết định cần tôn trọng các nguyên tắc sau:

2.2.1. Nguyên tắc hệ thống

Nguyên tắc đòi hỏi: 1) luôn xem tổ chức là một hệ thống kinh tế xã hội, khi đưa ra một quyết định quản trị phải đồng thời tính đến 3 yếu tố là môi trường bên ngoài, điều kiện bên trong và mục tiêu của tổ chức, 2) phải có sự phối hợp chặt chẽ trong hệ thống cấu thành các bộ phận có liên quan tới quyết định quản trị trong một tổ chức, bao gồm: hệ thống bảo đảm thông tin, hệ

thống tham mưu, hệ thống ra quyết định (có sự phân cấp), hệ thống chấp hành và hệ thống phản hồi.

2.2.2. Nguyên tắc khả thi

Trong quá trình quyết định phải tổng hợp, xem xét tới tất cả các loại nhân tố bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nghĩa là vừa xem xét về nhu cầu, vừa xem xét về khả năng, vừa xem xét về cơ hội có lợi và thành công, vừa xem xét tới rủi ro, bất lợi và thất bại, cân nhắc toàn diện, bảo đảm chắc chắn sự hợp lý về hiệu quả của phương án quyết định, sự tiên tiến về kỹ thuật, khả năng về nguồn lực và điều kiện.

2.2.3. Nguyên tắc khoa học

Yêu cầu của nguyên tắc này là: 1) phương án quyết định phải là phương án được mọi người ủng hộ; 2) phương án quyết định phải là phương án được lựa chọn từ nhiều phương án. Một quyết định đảm bảo nguyên tắc khoa học là quyết định được đưa ra theo một trình tự quyết định khoa học, một phương pháp quyết định khoa học, tư duy và phán đoán khoa học.

2.2.4. Nguyên tắc dân chủ

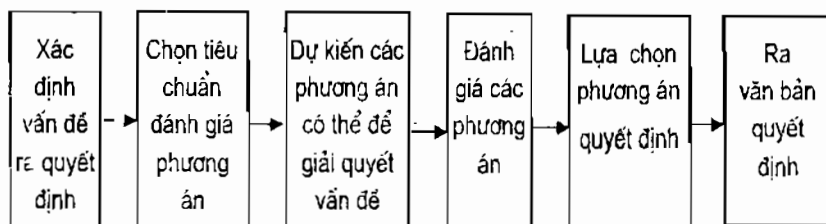
Quá trình quyết định cần có sự tham gia của tập thể những người trong tổ chức. Đối với những vấn đề quan trọng cần cả sự tham gia của các cơ quan và chuyên gia bên ngoài tổ chức. Trong quá trình quyết định cần tiếp thu các ý kiến trái ngược nhau, đồng thời chú ý đến phương án mới.

2.2.5. Nguyên tắc kết hợp

Trong quá trình quyết định cần kết hợp giữa khoa học và kinh nghiệm; giữa phân tích định tính và phân tích định lượng; giữa lợi ích toàn cục và lợi ích cục bộ; giữa lợi ích ngắn hạn và lợi ích dài hạn; giữa kinh tế và kỹ thuật; giữa lãnh đạo và tập thể; giữa hiện thực và sáng tạo.

2.3. Quá trình để ra quyết định quản trị

Ra quyết định là một quá trình bao gồm nhiều bước có liên quan đến việc hình thành vấn đề, xác định và lựa chọn phương án thông qua và văn bản hoá quyết định.



Sơ đồ 3.1. Quá trình để ra quyết định

2.3.1. Xác định vấn đề ra quyết định

Vấn đề ra quyết định được hiểu là một nhiệm vụ mà tổ chức cần giải quyết bằng một quyết định, nếu không tổ chức sẽ khó có thể phát triển được. Ra quyết định thực chất là quá trình tìm kiếm phương án tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ hay giải quyết vấn đề. Xác định chính xác vấn đề là bước đầu tiên có vai trò đặc biệt quan trọng đối với việc đề ra các quyết định có hiệu quả. Bước đầu thực hiện thiếu chính xác, các bước tiếp theo sẽ trở nên vô nghĩa. Một bác sĩ muốn tìm ra phương án chữa bệnh cho một bệnh nhân thì trước hết người bác sĩ đó phải xác định được bệnh nhân mắc phải bệnh gì. Nếu không, mọi cố gắng của người bác sĩ khó có thể đạt được kết quả. Phương án chữa bệnh về tìm mạch khác với phương án chữa bệnh về dạ dày... Cũng tương tự như vậy, ở một doanh nghiệp hàng hoá bị tồn đọng nhiều, các nhà quản trị cần phải đưa ra một quyết định nào đó để cải thiện tình hình. Vấn đề là ở chỗ nào? Nguyên nhân dẫn đến sự tồn đọng hàng hoá có nhiều. Có thể là chất lượng sản phẩm không còn phù hợp với khách hàng, cũng có thể là giá cả không hợp lý hoặc cũng có thể là phương thức kinh doanh đã trở lên lạc hậu... Để ra quyết định cải thiện tình hình tiêu thụ sản phẩm, trước hết các nhà quản trị phải xác định được nguyên nhân dẫn đến tình

hình đó và tìm phương án phù hợp nhất khắc phục nguyên nhân (giải quyết vấn đề). Ban giám hiệu một trường đại học nhận được thông tin có một số lớp học sinh viên nghỉ học quá nhiều, có lớp nghỉ tới 1/3 và hiện tượng đó diễn ra trong một thời gian dài. Ban giám hiệu cần có sự can thiệp bằng một quyết định. Ban giám hiệu yêu cầu các bộ phận chức năng làm rõ nguyên nhân. Sau một thời gian nghiên cứu các bộ phận chức năng phát hiện ra nguyên nhân sinh viên nghỉ học là do giáo viên giảng không điểm danh, hơn nữa cho phép sinh viên có thể đến lớp hoặc không, tùy ý. Như vậy vấn đề quyết định là giáo viên chứ không phải là sinh viên.

Hiện tượng thường dễ nhận thấy nhưng vấn đề không phải lúc nào cũng dễ dàng phát hiện ra được. Nhưng người ra quyết định không chỉ dừng lại ở hiện tượng mà nhân tố quan trọng và quyết định là phát hiện ra nguyên nhân của hiện tượng- tức là vấn đề ra quyết định. Vấn đề hay nhiệm vụ ra quyết định có thể được xác định thông qua kinh nghiệm, qua trắc nghiệm phân tích của nhà quản trị hoặc của các chuyên gia, các bộ phận chức năng, cũng có thể của cấp dưới hoặc tập thể dưới quyền. Xuyên suốt quá trình xác định nhiệm vụ quyết định là thu nhận và phân tích thông tin về tình huống phát sinh hiện tượng.

Trong những tình huống đơn giản, nhà quản trị có thể nhanh chóng xác định được vấn đề. Ngược lại, trong những tình huống phức tạp, khó có thể đề ra nhiệm vụ quyết định một cách chính xác. Trong những tình huống như vậy thường phải đề ra nhiệm vụ quyết định một cách sơ bộ và tiếp tục thu thập, phân tích thông tin để làm rõ nhiệm vụ. Những phương pháp nghiên cứu xã hội học và phương pháp chuyên gia thường có ý nghĩa rất lớn trong tình huống này.

Không phải mọi vấn đề trong tổ chức đều trở thành vấn đề quyết định. Không phải mọi sự sai lệch hoặc mọi cơ hội đều trở thành vấn đề quyết định. Chỉ những vấn đề “chín muồi” mới trở thành vấn đề quyết định. Tức là vấn đề đó không chỉ là vấn đề cấp bách mà còn có thể can thiệp có hiệu quả bằng một quyết

định. Vấn đề đổi mới công nghệ không nên đặt ra khi hoặc là nó chưa phải là nguyên nhân chính của tình trạng hàng hoá chậm tiêu thụ hoặc chưa có loại công nghệ nào thay thế nó. Trong tình huống như vậy, nếu xác định công nghệ là vấn đề quyết định sẽ không thể đưa ra được phương án quyết định có hiệu quả. Tình trạng “bán bò đi tậu ãnh ương” là như vậy. Không ra quyết định là tốt nhất trong tình huống này. Những yếu tố hạn chế cần được xem xét trong quá trình xác định vấn đề. Nếu biết chắc chắn không có cách khắc phục những yếu tố hạn chế thì không nên coi vấn đề là vấn đề. Nhiệm vụ mở rộng quy mô sản xuất một hàng hoá nào đó chưa nên đặt ra khi quy mô thị trường chưa cho phép hoặc không thể giải quyết được vấn đề vốn...

2.3.2. Chọn tiêu chuẩn đánh giá phương án

Muốn so sánh các phương án một cách khách quan để lựa chọn được phương án tốt nhất cần xác định tiêu chuẩn đánh giá các phương án. Tiêu chuẩn này được biểu hiện bằng các chỉ tiêu số lượng và chất lượng, phản ánh kết quả đạt mục tiêu của tổ chức hay kết quả mong muốn của việc giải quyết vấn đề quyết định. Để ra quyết định về lựa chọn cán bộ quản trị thường các tiêu chuẩn về năng lực và phẩm chất được lựa chọn; để ra quyết định về đầu tư thường các tiêu chuẩn về kinh tế, chính trị, xã hội và môi trường được xem xét.

Việc lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả có vị trí quan trọng song không đơn giản. Nếu tiêu chuẩn không được xác định rõ thì việc đánh giá và lựa chọn quyết định sẽ gặp khó khăn, dễ dẫn đến tình trạng tùy tiện, chủ quan. Các tiêu chuẩn quyết định cần đáp ứng yêu cầu:

- Phản ánh đóng góp của phương án vào việc thực hiện các mục tiêu quyết định. Mỗi vấn đề quyết định có thể đặt ra một hoặc một số mục tiêu và tương ứng với nó là một hoặc một số tiêu chuẩn quyết định.

- Có thể tính toán được các chỉ tiêu dùng làm tiêu chuẩn đánh giá quyết định. Khả năng cân, đo, đong, đếm được các chỉ tiêu như là yêu cầu tối thiểu để lựa chọn các tiêu chuẩn phân tích

phương án quyết định. Tính khách quan, khoa học của quyết định phụ thuộc vào các tiêu chuẩn đánh giá. Bởi vậy, những tiêu chuẩn không thể tính toán được không nên lựa chọn làm tiêu chuẩn phân tích đánh giá quyết định.

- Số lượng tiêu chuẩn không quá nhiều. Nếu đặt quá nhiều tiêu chuẩn sẽ khó cho việc phân tích lựa chọn quyết định. Thông thường nếu có thể cần tìm đến các chỉ tiêu phản ánh kết quả cuối cùng của phương án quyết định. Chỉ tiêu này có tính tổng hợp, phản ánh một hoặc một số mục tiêu khác nhau. Chỉ tiêu lợi nhuận đối với các nhà doanh nghiệp, chỉ tiêu tổng sản phẩm quốc nội (GDP) đối với các Nhà nước là những chỉ tiêu thuộc loại này.

Mỗi quyết định đều có sự cam đoan của nhà quản trị. Không thể đưa ra quyết định quá cầu toàn, tức là mọi mục tiêu đều tối ưu. Bởi vậy, khi đặt tiêu chuẩn cần giữ lại những tiêu chuẩn quan trọng phản ánh mục tiêu cơ bản cần đạt tới của quyết định.

Trong hệ thống mục tiêu, mỗi mục tiêu có tầm quan trọng khác nhau và do đó các tiêu chuẩn phản ánh chúng có vị trí không giống nhau trong phân tích đánh giá phương án. Khi lựa chọn tiêu chuẩn cũng cần xác định hệ số phản ánh tầm quan trọng của các mục tiêu. Trong hai tiêu chuẩn năng lực và phẩm chất của cán bộ quản trị, tùy thuộc vào vị trí của họ mà có những hệ số khác nhau. Đối với cơ quan Nhà nước khi đưa ra quyết định đầu tư thường căn cứ vào nhiều tiêu chuẩn như giá trị gia tăng tạo ra trong và ngoài dự án, số chỗ làm việc được tạo ra, thu nhập được phân phối cho người nghèo hoặc vùng nghèo... Tùy thuộc vào từng thời kỳ phát triển mà mỗi tiêu chuẩn này được đánh giá có tầm quan trọng khác nhau.

2.3.3. Tìm kiếm các phương án để giải quyết vấn đề

Một vấn đề quyết định có thể được giải quyết bằng nhiều cách khác nhau. Mỗi cách tạo ra một phương án quyết định, khả năng thiết lập các phương án quyết định cũng thường quan trọng như việc lựa chọn chính xác một phương án trong số các phương

án đã đề xuất. Cần tìm đến tất cả các phương án quyết định có thể có, ngay cả đối với những phương án mà mới nhìn tưởng chừng không thể thực hiện được. Một công ty cần ngay một số thiết bị để mở rộng sản xuất song do thua lỗ nhiều nên công ty không còn khả năng mua thiết bị đó và cũng không thể vay tiền để đầu tư. Làm thế nào để thực hiện nhiệm vụ đầu tư này? Cần tìm phương án cho tình huống quyết định. Sau khi nghiên cứu các nhà quản trị công ty phát hiện ra hai phương án. Thứ nhất, mua thiết bị mới của một nhà sản xuất đang gặp khó khăn trong khâu tiêu thụ. Họ đồng ý ký hợp đồng bán trả chậm số thiết bị mà công ty đang cần. Thứ hai, mua thiết bị cũ của một công ty vừa trang bị lại hệ thống thiết bị mới. Họ cũng đồng ý phương thức bán trả chậm.

Trong quá trình nghiên cứu, tìm tòi các phương án quyết định các nhà quản trị có thể dựa vào kinh nghiệm và kiến thức của bản thân mình, cũng có thể dựa vào ý kiến đề xuất của các chuyên gia và tập thể. Những đề xuất của tập thể, các chuyên gia có ý nghĩa quan trọng. Khi sử dụng ý kiến của các chuyên gia và tập thể, các nhà quản trị cần kết hợp sử dụng phương pháp “động não”, phương pháp “nhóm danh nghĩa” và phương pháp Delphi.

Nếu số lượng phương án được đề xuất quá nhiều thì quá trình phân tích và lựa chọn phương án sẽ gặp khó khăn và rất tốn kém. Để thuận lợi cho việc phân tích và lựa chọn chỉ nên giữ lại một số phương án thiết thực. Tìm các phương án, phân tích để loại bớt những phương án không có tính khả thi, nhóm các phương án tương tự là quá trình của bước tìm kiếm phương án để giải quyết vấn đề.

2.3.4. Đánh giá các phương án

Đánh giá các phương án là xác định giá trị của phương án theo tiêu chuẩn hiệu quả. Ký hiệu E là số đo hiệu quả. Đánh giá phương án chính là xác định chỉ tiêu hiệu quả này của từng phương án. Việc đo lường hiệu quả của từng phương án cần được thực hiện theo cả hai hướng, phân tích định lượng và phân tích định tính. Đánh giá các phương án tạo cơ sở cho việc lựa chọn

phương án để ra quyết định. Đánh giá đúng sẽ chọn được quyết định đúng và ngược lại. Nói một cách tổng quát, đánh giá các phương án chính là chỉ ra những ưu điểm và hạn chế của từng phương án. Bước này còn được gọi là bước phân tích các phương án. Bước đánh giá phương án có hai nhiệm vụ. Thứ nhất, xác định số đo hiệu quả của từng phương án. Thứ hai, loại các phương án không đáng giá. Phương án không đáng giá là phương án không đạt các tiêu chuẩn hiệu quả hoặc có những hạn chế mà tổ chức không thể khắc phục được. Khi phân tích các phương án đầu tư theo tiêu chuẩn giá trị hiện tại thuần (NPV) tất cả các phương án có $NPV < 0$ được xem là phương án không đáng giá và bị đào thải.

Khi tính toán đo lường các chỉ tiêu hiệu quả các phương án cần đảm bảo tính so sánh, tức là đưa chúng về cùng một mặt bằng thống nhất. Điều này phụ thuộc nhiều vào các kỹ thuật tính toán và phân tích như phân tổ, bình quân gia quyền, chiết khấu hoặc tích lũy v.v... Đánh giá các phương án quyết định có thể do những người có trách nhiệm đưa ra quyết định thực hiện, cũng có thể dựa vào các chuyên gia và tập thể. Tốt hơn hết là kết hợp cả hai. Có nhiều người tham gia đánh giá phương án, các khía cạnh của phương án sẽ được xem xét thấu đáo hơn, nhất là những quyết định có ảnh hưởng đến lợi ích của nhiều người hoặc quyết định cần sự ủng hộ của tập thể.

Kinh tế học hiện đại đưa ra hai phương pháp đánh giá phương án quyết định. Đánh giá các phương án theo cách phân tích biên và theo cách phân tích lợi ích - chi phí. Hai phương pháp phân tích này có thể áp dụng linh hoạt vào phân tích các phương án quyết định trong mọi tình huống. Theo cách phân tích biên, thu nhập biên lớn hơn chi phí biên thì càng tăng sản lượng sản xuất tổng lợi nhuận càng cao, tại điểm doanh thu biên bằng chi phí biên, tổng lợi nhuận đạt được là cao nhất, mức sản xuất được xem là tối ưu. Mô hình phân tích biên không chỉ dùng để so sánh chi phí và thu nhập mà còn để so sánh nhiều yếu tố khác. Để tìm điểm sản lượng tốt nhất cho một cỗ máy, chúng ta có thể thay đổi đầu vào so với đầu ra cho đến khi số tăng thêm

dầu vào ngang bằng với số tăng thêm dầu ra. Số lượng mà cấp dưới báo cáo lên cho nhà quản trị có thể tăng lên một cách xác đáng tới một điểm mà tại đó số tăng thêm tiết kiệm chi phí, thông tin liên lạc và tinh thần tốt hơn và các yếu tố khác cân bằng với số tăng thêm của tốt nhất do thiếu kiểm tra, chỉ đạo và các yếu tố khác.

Mô hình phân tích lợi ích - chi phí liên quan đến tỷ lệ giữa lợi ích và chi phí. Điều này có nghĩa là tìm cách đạt mục tiêu với chi phí thấp nhất hay thu được lợi ích lớn nhất với chi phí nhất định. Như vậy, việc phân tích các phương án sẽ trở thành phân tích chi phí hay phân tích lợi ích không nhất thiết phải phân tích cả hai khi các phương án có cùng lợi ích, hoặc chi phí. Phương pháp phân tích này được áp dụng trong mọi trường hợp ra quyết định.

Một cách tổng quát, để phân tích các phương án quyết định cần dựa vào các mô hình phân tích. Phân tích theo mô hình là phương pháp phân tích hiệu quả nhất trong cách phân tích. Các phương án của những quyết định phức tạp thường được nghiên cứu bằng các mô hình. Mô hình phản ánh hoặc tái tạo đối tượng hoặc thay thế đối tượng để sau khi nghiên cứu có thể có được những kết luận chính xác về đối tượng (phương án). Mô hình của đối tượng đơn giản hơn và chỉ phản ánh những mặt cơ bản để đạt mục tiêu. Các mô hình cho phép các phương án quyết định với hao phí về sức lực, thời gian và kinh phí ít nhất. Nhờ mô hình và công nghệ thông tin, có thể phân tích và đề ra quyết định một cách nhanh chóng. Trong các mô hình phân tích, mô hình toán ngày càng có ý nghĩa và được áp dụng rộng rãi cùng với thành tựu của công nghệ thông tin. Trong việc áp dụng mô hình để đánh giá và phân tích phương án điều quan trọng là nhận dạng được mô hình. Các mô hình đã được khoa học nghiên cứu và xác định. Nhiệm vụ của các nhà ra quyết định không phải là sáng tạo ra mô hình mới mà áp dụng các mô hình có sẵn để phân tích các phương án quyết định cho một tình huống cụ thể. Lý thuyết nhận dạng là một khoa học có ý nghĩa rất lớn trong việc phân tích phương án theo mô hình.

2.3.5. Lựa chọn phương án và ra quyết định

Bước tiếp theo của quá trình đề ra quyết định là lựa chọn phương án. Trong số các phương án đáng giá cần phải chọn ra một phương án thoả mãn cao nhất các tiêu chuẩn hiệu quả, đồng thời có thể khắc phục được những yếu tố hạn chế.

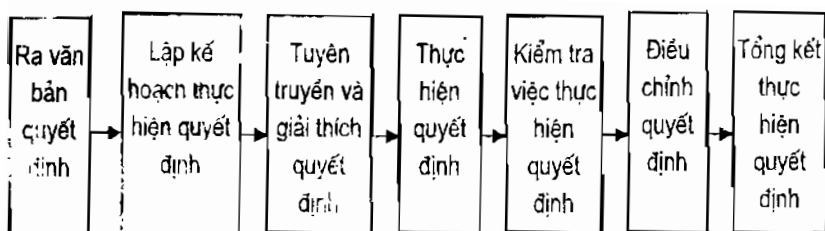
Dựa trên cơ sở kết quả phân tích, đánh giá để lựa chọn phương án tốt nhất. Việc lựa chọn phương án nên có sự tham gia của tập thể, của những chuyên gia có kinh nghiệm, thậm chí của cấp trên. Những ý kiến của họ có ý nghĩa rất lớn giúp cho người ra quyết định lựa chọn được phương án tốt nhất để ra quyết định. Nhất là những người có vai trò trong việc thực hiện quyết định sắp ban hành.

Có hai khả năng khi lựa chọn phương án. Lựa chọn theo một tiêu chuẩn và lựa chọn theo nhiều tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chuẩn thường phản ánh một mục tiêu nhất định. Trường hợp lựa chọn theo một tiêu chuẩn, phương án nào có mức đáp ứng cao nhất tiêu chuẩn đặt ra và không có những yếu tố hạn chế không thể khắc phục, được xem là phương án tốt nhất. Trường hợp ra quyết định với nhiều tiêu chuẩn là khó khăn. Các phương án có mức đáp ứng khác nhau về tiêu chuẩn hiệu quả cần phải đưa chúng về một chỉ tiêu hiệu quả tổng hợp. Chỉ tiêu này phản ánh mức độ đáp ứng mọi tiêu chuẩn. Trong trường hợp này, phương án nào có chỉ tiêu hiệu quả tổng hợp có giá trị lớn nhất đồng thời các tiêu chuẩn đều ở mức chấp nhận được, không có yếu tố hạn chế, được xem là phương án tốt nhất.

Các phương án tốt nhất được xem là phương án quyết định. Người lãnh đạo trực tiếp ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định theo phương án quyết định đó.

2.4. Quá trình thực hiện quyết định

Quá trình này bao gồm các bước theo sơ đồ:



Sơ đồ 3.2. Các bước thực hiện quyết định

2.4.1. Ra văn bản quyết định

Phần lớn quyết định quản trị được thể hiện dưới dạng văn bản. Sau khi thống nhất lựa chọn phương án để ra quyết định, quyết định được thể hiện dưới dạng văn bản để trở thành văn bản quản trị. Phần nội dung văn bản quyết định thể hiện phương án quyết định đã lựa chọn của người có thẩm quyền ra quyết định. Phần hình thức và thể thức văn bản theo đúng quy định của luật pháp.

2.4.2. Lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định

Kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định phải xuất phát từ việc quy định rõ giới hạn hiệu lực của quyết định và phải theo đúng giới hạn đó trong quá trình thực hiện quyết định. Việc tổ chức phải cụ thể và chi tiết, nghĩa là tùy theo tính chất và mức độ phức tạp của nhiệm vụ đã đề ra mà phân định toàn bộ khối lượng công việc theo các đối tượng và các khoảng thời gian. Trong kế hoạch phải nêu rõ: Ai làm và khi nào thì bắt đầu, lúc nào thì kết thúc, phương tiện thực hiện, kinh phí thực hiện, tiến độ thực hiện, đơn vị hoặc cá nhân chịu trách nhiệm theo từng công việc hay toàn bộ công việc.

Trước khi chỉ đạo tiến trình thực hiện kế hoạch cần chú ý đặc biệt đến vấn đề tuyển chọn cán bộ với số lượng cần thiết và chuyên môn thích hợp, có ba yêu cầu quan trọng đối với cán bộ chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện quyết định: có uy tín về những vấn đề có liên quan mà họ chỉ đạo giải quyết; được giao toàn quyền chỉ đạo thực hiện và tiến hành kiểm tra; người tiến

hành kiểm tra nhất thiết không được dính líu về lợi ích vật chất với đối tượng bị kiểm tra.

Kế hoạch tổ chức cần năng động, sao cho vào một thời gian và tại một điểm nhất định có thể tập trung được lực lượng chủ yếu.

2.4.3. Tuyên truyền và giải thích quyết định

Bắt đầu thực hiện kế hoạch thực hiện quyết định bằng việc tuyên truyền và giải thích cho những người thực hiện về nội dung, ý nghĩa và tầm quan trọng của quyết định.

2.4.4. Thực hiện quyết định theo kế hoạch

Theo kế hoạch được xác định, quyết định triển khai thực hiện trên thực tế. Bộ máy thực hiện quyết định được vận hành, các nguồn lực được huy động, các công việc được triển khai.

2.4.5. Kiểm tra việc thực hiện quyết định

Kiểm tra thực hiện quyết định có vai trò quan trọng vì hai lý do. Thứ nhất, kiểm tra sẽ có tác động tới hành vi của con người, nâng cao trách nhiệm của họ và động viên họ thực hiện những hoạt động nằm trong kế hoạch đã vạch ra. Thứ hai, việc tiến hành kiểm tra sẽ thúc đẩy sự thực hiện kịp thời và có trình tự các nhiệm vụ đã đặt ra.

Như vậy, tổ chức tốt việc kiểm tra sẽ đem lại cho quá trình thực hiện quyết định sự linh hoạt cần thiết, nếu không, có thể có những hậu quả xảy ra do các quyết định không được hoàn thành đúng thời hạn hoặc do kỷ luật lao động bị vi phạm. Từ đó, người ta thấy rõ mục đích của việc kiểm tra không chỉ là để kịp thời đề ra những biện pháp khắc phục những lệch lạc đã phát hiện mà quan trọng hơn là ngăn ngừa việc xảy ra những lệch lạc, tận dụng những thời cơ có lợi.

Việc kiểm tra được tổ chức tốt sẽ tạo ra một sự liên kết ngược có hiệu lực, nếu không, nó sẽ không giải quyết kịp thời các vấn đề đang xuất hiện, không khắc phục được các khâu yếu

v.v... và do đó quá trình quản trị khó có thể tiến hành một cách bình thường.

2.4.6. Điều chỉnh quyết định

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải điều chỉnh quyết định trong quá trình thực hiện chúng - các nguyên nhân đó thường là:

- Có những thay đổi đột ngột do nguyên nhân bên ngoài gây ra.

- Có sai lầm nghiêm trọng trong bản thân quyết định, và một số nguyên nhân khác.

Không nên do dự trong việc điều chỉnh quyết định khi xuất hiện tình huống làm cho quyết định trước đây đã hết hiệu lực, không còn là một nhân tố thúc đẩy mà trái lại đã trở thành một nhân tố kìm hãm.

Đối với các quyết định được đề ra trong điều kiện bất định, cần dự kiến trước những sửa đổi trong quá trình thực hiện chúng. Những điều kiện bất định thể hiện ở chỗ thông tin không đầy đủ, khiến cho tầm dự đoán bị thu hẹp đáng kể, nhưng nhiệm vụ lại yêu cầu phải đề ra quyết định không chờ đợi đến khi hoàn toàn hiểu rõ tình hình.

Trong điều kiện như vậy, khi tình huống đã lộ rõ hoàn toàn hay khi đã tính kỹ được thông tin cần thiết thì quyết định sẽ được sửa đổi.

Sự điều chỉnh quyết định không nhất thiết do xuất hiện tình huống bất lợi. Chẳng hạn, trong quá trình thực hiện quyết định có thể phát hiện ra những khả năng mới mà trước đó ta chưa dự kiến được, đem lại kết quả cao hơn kết quả dự định vì thế cần phải có những sửa đổi quyết định.

Người quản trị tổ chức cần có bản lĩnh, đôi khi cần phải khắc phục cả sự phản đối trực tiếp để điều chỉnh quyết định, tránh để tình trạng quyết định quá vô lý, gây nên tâm trạng chán chường cho những người thi hành. Mặt khác, cần chú ý những sửa đổi

nhỏ không căn bản sẽ tạo nên các xáo trộn về mặt tổ chức, gây ra sự mất tin tưởng ở tính ổn định của nhiệm vụ và dẫn đến những thiệt hại lớn hơn so với không sửa đổi.

2.4.7. Tổng kết thực hiện quyết định

Trong mọi trường hợp, bất kể các quyết định có được thực hiện đầy đủ và đúng hạn hay không đều cần tổng kết các kết quả thực hiện quyết định. Qua tổng kết thực hiện quyết định, kinh nghiệm sẽ được tích lũy làm cơ sở cho những quyết định trong tương lai. Trong quá trình tổng kết cần xem xét chu đáo tất cả các giai đoạn công tác; phân tích rõ những thành công cũng như những sai lầm, thiếu sót; phát hiện hết các tiềm năng chưa được sử dụng. Khi tổng kết cần xây dựng kế hoạch tổng kết, lựa chọn và kiểm tra những thông tin cần thiết, phân tích và so sánh các chỉ tiêu cần đạt, tìm ra nguyên nhân thành công hoặc thất bại và đánh giá tổng hợp.

3. Phương pháp ra quyết định quản trị

3.1. Tổng quan về phương pháp ra quyết định

Phương pháp ra quyết định là các cách thức mà chủ thể quyết định dùng để thực hiện một, một số hoặc tất cả các bước của quá trình đề ra quyết định. Chủ thể quyết định là cá nhân hoặc tập thể có trách nhiệm đưa ra quyết định quản trị. Đó là những nhà lãnh đạo, tập thể các nhà quản trị hoặc đại diện hay toàn thể tổ chức.

Trong quá trình đề ra quyết định quản trị chủ thể quyết định có thể dùng một, một số các phương pháp sau:

- Theo mức độ thông tin có thể dùng phương pháp ra quyết định trong điều kiện đủ thông tin, ít hoặc rất ít thông tin. Trường hợp đủ thông tin việc ra quyết định dựa vào các mô hình ra quyết định, trong đó đặc biệt là các mô hình toán bao gồm cả mô hình thống kê và mô hình tối ưu kết hợp với sử dụng công nghệ thông tin. Trường hợp có ít thông tin có thể sử dụng kết hợp phương pháp chuyên gia và so sánh hiệu quả. Trường hợp có rất ít thông

tin có thể sử dụng kết hợp hai phương pháp cây đồ thị (cây mục tiêu) và các phương pháp ngoại cảm.

- Theo số người tham gia vào quá trình ra quyết định, các phương pháp ra quyết định chia thành phương pháp tự ra quyết định (cá nhân ra quyết định) và ra quyết định tập thể.

3.2. Phương pháp cá nhân ra quyết định

Đây là phương pháp ra quyết định trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm cá nhân của nhà quản trị. Theo phương pháp này khi xuất hiện những nhiệm vụ (vấn đề) thuộc thẩm quyền của mình, nhà quản trị tự mình đề ra quyết định quản trị mà không cần có sự tham gia của tập thể hoặc các chuyên gia.

Phương pháp tự ra quyết định có hiệu quả trong điều kiện vấn đề cần quyết định không quá phức tạp, việc xác định vấn đề không khó khăn, các phương pháp giải quyết vấn đề rõ ràng và việc phân tích lựa chọn phương án đơn giản, đồng thời người ra quyết định có nhiều kiến thức và kinh nghiệm trong việc ra quyết định. Các quyết định thuộc loại này không đòi hỏi có những tiêu chuẩn đánh giá phương án thay vào đó nhà quản trị dựa vào các thủ tục, quy tắc và chính sách để ra quyết định.

Thủ tục là một loạt những bước liên quan với nhau để xử lý những vấn đề thường xuyên xảy ra trong tổ chức. Thủ tục cho sinh viên nhập học, thủ tục đăng ký kinh doanh, thủ tục cấp phép xây dựng, quyết định phát bằng tốt nghiệp v.v...

Các quy tắc là những chuẩn mực mà các thành viên trong tổ chức phải thi hành. Các quy tắc có thể là các quy phạm pháp luật, cũng có thể là các thông lệ và các quy định mà tập thể đã thống nhất. Chẳng hạn, sinh viên nghỉ trên 20% số giờ học trên lớp không được đi thi; 3 năm một lần tăng bậc lương đối với chuyên viên, chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp v.v...

Các chính sách là những phương châm, những chủ trương, những hướng dẫn chung cho việc xử lý các vấn đề xảy ra trong tổ chức. Chính sách khác quy tắc và thủ tục ở chỗ chỉ có tính định hướng đòi hỏi khi ra quyết định phải có sự linh hoạt sáng

tạo. Chính sách khuyến khích nhân tài trong sinh viên, chính sách chất lượng sản phẩm, chính sách giá cả v.v...

Trong quá trình tự ra quyết định, cá nhân các nhà quản trị có thể sử dụng kinh nghiệm hoặc phân tích theo mô hình để ra quyết định. Mô hình ra quyết định đơn giản là chỉ dựa vào các thủ tục quy tắc và chính sách hướng dẫn việc ra quyết định. Các quyết định phức tạp thường phải dựa vào các mô hình phức tạp hơn như ra quyết định trong điều kiện đạt nhiều mục tiêu, trong điều kiện không an toàn v.v... thường cá nhân các nhà lãnh đạo ít có điều kiện sử dụng các mô hình phức tạp trong quá trình đề ra quyết định do kiến thức về các mô hình hoặc do thời gian cho phép, cũng có thể làm như vậy kém hiệu quả.

3.3. Phương pháp ra quyết định tập thể

Ra quyết định cá nhân có nhiều hạn chế, do đó các nhà quản trị thường dùng phương pháp ra quyết định tập thể. Đặc biệt ra những quyết định quan trọng, có ảnh hưởng lâu dài đến phát triển tổ chức. Ra quyết định tập thể không có nghĩa chủ thể ra quyết định là tập thể, trách nhiệm về quyết định thuộc về tập thể. Ra quyết định tập thể được hiểu là một phương pháp ra quyết định mà người lãnh đạo không chỉ dựa vào kiến thức và kinh nghiệm cá nhân của mình mà còn dựa vào kiến thức và kinh nghiệm của tập thể để đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định được đưa ra. Những hình thức ra quyết định tập thể rất phong phú hoặc với sự tham gia của hội đồng tư vấn, nhóm nghiên cứu hoặc với sự tham gia của một số chuyên gia, cũng có thể với sự tham gia của tập thể hoặc một số cá nhân, một số bộ phận trong tổ chức. Kết quả thảo luận của các hội đồng tư vấn, các nhóm nghiên cứu, của cuộc hội thảo, hội nghị của các cuộc điều tra xã hội v.v... là những căn cứ quan trọng giúp các nhà quản trị đưa ra được những quyết định đúng đắn trong phạm vi quyền hạn của mình.

Phương pháp ra quyết định tập thể có nhiều ưu điểm hơn so với ra quyết định cá nhân. Một số ưu điểm chính bao gồm:

- Đảm bảo tính dân chủ của tổ chức.

- Thu hút được sáng kiến của nhiều người để thực hiện các bước của quá trình ra quyết định, đặc biệt của các chuyên gia và những người sẽ thực thi quyết định.

- Đảm bảo cơ sở tâm lý - xã hội cho các quyết định.

Phương pháp ra quyết định tập thể cũng có những nhược điểm nhất định:

- Thường kéo dài thời gian hơn trong việc đưa ra quyết định

- Dễ có sự ảnh hưởng của một hoặc một số cá nhân trong hội đồng tư vấn hoặc nhóm nghiên cứu đến những kết luận của tập thể.

- Trách nhiệm của người ra quyết định không rõ ràng. Ra quyết định tập thể chỉ là phương pháp mà các nhà lãnh đạo dựa vào tập thể để ra quyết định chứ không phải họ không có trách nhiệm khi quyết định được đề ra.

Chủ thể quyết định dù là cá nhân hay tập thể đều có thể áp dụng phương pháp ra quyết định tập thể. Hội đồng quản trị trong doanh nghiệp khi ra quyết định có thể dùng một trong hai phương pháp hoặc tự hội đồng thông qua quyết định hoặc có sự tham gia của nhóm tư vấn hay chuyên gia. Trong quá trình thảo luận, thực hiện các bước của quá trình để ra quyết định tập thể có thể áp dụng một trong số các kỹ thuật: Động não; nhóm danh nghĩa, Delphi.

Động não là kỹ thuật được dùng trong quá trình tìm tòi các sáng kiến của mọi người tham gia thảo luận về quyết định. Kỹ thuật này được thực hiện như sau: trong một cuộc họp thảo luận có nhiều người tham gia, người chủ tọa phát biểu một cách rõ ràng vấn đề sao cho tất cả mọi người đều hiểu, tất cả các thành viên tự do nêu ý kiến trong khoảng thời gian ấn định trước. Không được phê bình các ý kiến của nhau. Các ý kiến được ghi lại và phân tích sau.

Kỹ thuật động não có nhược điểm là ý kiến của mọi người trong cuộc họp dễ bị ảnh hưởng lẫn nhau.

Kỹ thuật nhóm danh nghĩa là kỹ thuật được dùng không chỉ tìm ra sáng kiến mà còn đi đến kết luận của cuộc họp. Kỹ thuật này được mô tả như sau: Các thành viên của nhóm có mặt tại cuộc họp. Chủ tọa phát biểu về nhiệm vụ cuộc họp. Các thành viên viết ra giấy những suy nghĩ của họ. Từng thành viên đọc những điều họ đã viết, thảo luận và đánh giá các ý kiến của từng thành viên. Từng thành viên đọc lập cho biết thứ tự của các ý kiến theo mức độ đúng đắn của chúng. Kết luận cuối cùng sẽ thuộc về ý kiến có thứ bậc cao nhất.

Kỹ thuật Delphi là kỹ thuật ra quyết định theo nhóm khi các thành viên không được triệu tập tới một cuộc họp. Đây là kỹ thuật phức tạp và tốn thời gian. Kỹ thuật Delphi giống với kỹ thuật nhóm danh nghĩa chỉ khác là các thành viên không ngồi trực diện với nhau. Kỹ thuật này bao gồm các bước sau:

- + Vấn đề được xác định và các thành viên được yêu cầu đưa ra những ý kiến qua một phiếu câu hỏi đã được chuẩn bị kỹ.

- + Mỗi thành viên hoàn thành phiếu câu hỏi một cách độc lập và nặc danh.

- + Kết quả của phiếu câu hỏi được một trung tâm thu lại, xử lý và in ra.

- + Mỗi thành viên nhận được bản in kết quả đã xử lý.

- + Sau khi xem xét kết quả, các thành viên lại được yêu cầu cho biết ý kiến của họ. Kết quả là các thành viên thường đưa ra những ý kiến mới có sự thay đổi so với ý kiến ban đầu của họ. Cứ tiếp tục thực hiện như vậy cho đến khi có sự thống nhất ý kiến.

Phương pháp ra quyết định tập thể thường được sử dụng trong điều kiện thiếu thông tin, nhà quản trị không đủ cơ sở để đưa ra quyết định.

3.4. Phương pháp định lượng toán học

Định lượng toán học là một phương pháp ra quyết định hiện đại và ngày càng có ý nghĩa quan trọng cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin.

Thực chất của phương pháp này là sự vận dụng toán học vào quá trình đề ra quyết định. Các mô hình toán dưới dạng lý thuyết đã được các nhà khoa học xây dựng sẵn. Các mô hình này giúp các chuyên gia và các nhà ra quyết định có thể có căn cứ định lượng rõ ràng trong phân tích và lựa chọn phương án quyết định. Mô hình kinh tế được áp dụng chủ yếu bao gồm hai loại, các mô hình tối ưu và các mô hình thống kê. Các mô hình tối ưu chủ yếu dùng phương pháp quy hoạch với điều kiện ràng buộc nhất định, theo yêu cầu của hàm mục tiêu chọn ra phương án tối ưu. Ngoài ra các mô hình tối ưu còn sử dụng phương pháp lý thuyết trò chơi, sơ đồ mạng v.v... trong việc định lượng các phương án quyết định. Các mô hình thống kê bao gồm các mô hình toán mà các thông tin thu được tản mạn, ngẫu nhiên được thống kê theo những quy luật ngẫu nhiên bao gồm nhiều công cụ khác nhau: dự đoán kinh tế, lý thuyết xác suất và thống kê toán, lý thuyết điều tra chọn mẫu, lý thuyết phục vụ đám đông, lý thuyết tồn kho dự trữ, lý thuyết tương quan, lý thuyết thay thế bảo quản thiết bị, lý thuyết nhận dạng, lý thuyết mô phỏng v.v...

Phương pháp định lượng toán học chủ yếu được dùng trong quá trình đưa ra những quyết định kế hoạch. Phương pháp này cũng có những hạn chế; khi sử dụng cần chú ý - Những hạn chế đó bao gồm: Thứ nhất, khả năng toán học khó có thể cho phép xây dựng được mô hình đúng với thực tế. Số lượng các biến và mối quan hệ tương tác trong nhiều bài toán quản trị, cộng thêm sự phức tạp của các mối quan hệ và những phản ứng của con người đặt ra cho toán học nhiệm vụ quá phức tạp. Thứ hai, mặc dầu lý thuyết xác suất và các phương pháp xấp xỉ đã thay thế cho các đại lượng chưa biết và mặc dầu phương pháp khoa học có thể gán các giá trị cho các yếu tố mà chúng ta trước đây chưa bao giờ đo được, nhưng phần chủ yếu trong các yếu tố quyết định quản trị quan trọng vẫn là các yếu tố định tính. Khi mà các yếu tố này chưa thể đo được thì trong lĩnh vực ra quyết định vai trò của phương pháp toán vẫn bị hạn chế. Các quyết định vẫn tiếp tục dựa trên những phán xét phi định lượng. Còn một hạn chế nữa, đó là khoảng cách giữa các nhà quản trị thực hành và các

nhà toán học chuyên nghiệp. Các nhà quản trị nói chung thiếu kiến thức và cách đánh giá của toán học, cũng như các nhà toán học lại thiếu hiểu biết về những vấn đề quản trị. Khoảng cách này ngày càng được rút ngắn khi các nhà quản trị và các nhà toán học hiểu biết nghề nghiệp của nhau hơn, có sự cộng tác và hợp sức với nhau.

3.5. Phương pháp ngoại cảm

Người lãnh đạo khi phải ra các quyết định có tính thời điểm mà thông tin có quá ít, hoặc quá nhiều, hoặc quá phân vân (giữa có và không và không thể tìm cách trì hoãn được). Ví dụ với thời cơ X xảy ra của tổ chức B, tổ chức A có khả năng làm và không làm với xác suất 50% cho mỗi bên. Làm, nếu thành công thì tổ chức sẽ phát triển nhanh chóng; nhưng nếu không thành công sẽ dẫn tới sự đổ vỡ lớn; còn không làm thì tổ chức sẽ duy trì ở mức bình thường khó có thể tiến lên được. Trong trường hợp này, nói chung các nhà lãnh đạo của tổ chức có thể sử dụng.

Phương pháp ra quyết định ngoại cảm là phương pháp ra quyết định dựa vào khả năng ngoại cảm của con người. Có thể dựa vào khả năng ngoại cảm của bản thân người lãnh đạo cũng có thể dựa vào khả năng ngoại cảm của người khác. Không phải nhà lãnh đạo nào cũng có khả năng ngoại cảm, bởi vậy, thông thường các nhà lãnh đạo dựa vào khả năng ngoại cảm của những nhà ngoại cảm "Những người có giác quan thứ 6". Những năm gần đây, người ta bàn nhiều đến loại phương pháp này. Đến thời điểm này cũng cần thống nhất một số điểm cơ bản khi sử dụng phương pháp ngoại cảm. Thứ nhất, khả năng ngoại cảm của con người là hiện thực. Nó tồn tại ở một số người với mức độ và thời hạn và vấn đề khác nhau. Thứ hai, có thể áp dụng khả năng ngoại cảm để ra quyết định trong những điều kiện không có thông tin. Thứ ba, cần tránh khuynh hướng quá ý lại vào phương pháp này, cũng không nên xem nhẹ nó. Quá ý lại vào khả năng ngoại cảm sẽ dẫn đến mù quáng, thiếu tính thực tế trong việc tìm kiếm thông tin để áp dụng các phương pháp có độ tin cậy cao hơn. Xem nhẹ khả năng ngoại cảm sẽ dẫn đến phủ nhận

năng lực này của con người và bỏ qua một loại phương pháp cho phép giải quyết vấn đề quyết định trong tình huống khó khăn. Thứ tư, phương pháp ngoại cảm cần được xem như là phương pháp bổ sung cần thiết. Cần biết tôn trọng khả năng ngoại cảm của con người cũng như những nhà ngoại cảm, tích cực khai thác khả năng của họ trong việc đưa ra quyết định quản trị.

Trong điều kiện bất định, ngoài các phương pháp trên các nhà ra quyết định còn có thể vận dụng kiến thức của dịch học để dự đoán một loạt những thông tin cần thiết cho việc đề ra quyết định (có giá trị riêng).

3.6. Những yếu tố cản trở việc ra quyết định có hiệu quả

Người ra quyết định sẽ là người sáng suốt một cách hoàn hảo khi họ hoàn toàn khách quan và khoa học. Họ xác định vấn đề một cách đúng đắn, biết đưa ra mục tiêu rõ ràng với những phương án và tiêu chuẩn ràng buộc, phương án cuối cùng mà họ lựa chọn sẽ giải quyết được vấn đề và có lợi nhiều nhất cho tổ chức.

Nhưng hầu hết các quyết định mà người lãnh đạo gặp, thường không có đủ những điều kiện của sự hợp lý. Việc ra quyết định của họ thường đi chệch khỏi cái gọi là tính hệ thống, nhất quán và logic - tức là đi chệch sự hợp lý. Các nhà khoa học đã nhận thấy những xu hướng sau làm hạn chế tính hợp lý khi ra quyết định mà người quản trị không thể không biết.

3.6.1. Thiếu thông tin

Thiếu thông tin có thể do nhiều nguyên nhân như:

- Có thông tin nhưng thiếu chính xác
- Nhiều người quản trị có xu hướng lựa chọn thông tin vì nó sẵn có hơn là chất lượng của nó. Những thông tin quan trọng thường ít trọng lượng hơn những thông tin dễ kiếm.
- Có thể có được những thông tin có chất lượng cao nhưng lại tốn thời gian và tiền bạc. Tổ chức đưa ra những giới hạn về thời

gian và chi phí cho người ra quyết định, điều này cũng có nghĩa là giới hạn luôn có khả năng tìm kiếm phương án của họ. Kết quả là các phương án thường được tìm kiếm ở xung quanh những phương án cũ đã có trước đây.

- Có những giới hạn về khả năng xử lý thông tin của từng cá nhân.

Phần lớn mọi người chỉ có khả năng nhớ được khoảng 7 mẫu tin trong mỗi thời gian ngắn. Đứng trước các quyết định phức tạp, con người thường lập ra những mô hình đơn giản cho phép họ tính giải vấn đề theo những thông số có thể hiểu được.

3.6.2. Người ra quyết định thường có xu hướng nhầm lẫn vấn đề với giải pháp

Kết quả là, việc xác định vấn đề được trình bày dưới dạng mô tả rành mạch giải pháp có thể chấp nhận được. Điều này đã khiến người ra quyết định không nhận định đúng vấn đề, hoặc nếu có đúng thì họ bỏ sót 2 giai đoạn của quá trình ra quyết định là giai đoạn lập ra các phương án và giai đoạn đánh giá các phương án.

3.6.3. Các xu hướng nhận thức của cá nhân có thể bóp méo vấn đề sẽ được xác định.

Trình độ và sự từng trải của người ra quyết định, vị trí của họ trong tổ chức, lợi ích, sở thích, kinh nghiệm... khiến người ra quyết định tập trung sự chú ý của mình vào những vấn đề nhất định này chứ không phải những vấn đề khác.

Yếu tố văn hoá của tổ chức cũng có thể khiến người quản trị nhận thức sự việc khác đi. Đôi khi người ta không thấy những gì ta không thể tin được, nghĩa là, khi ta không tin điều gì đó là sự thật thì ta thường không thấy nó. Người trong sáng ít khi thấy được thủ đoạn gian manh của bọn lừa đảo, người có quan niệm đơn giản hay bỏ qua sự tinh tế của cuộc đời, người chính trực thì hay khăng khăng cái lý của mình mà có khi vì nó mà họ bị khờ khạo.

3.6.4. Tính bảo thủ

Do quán tính, người ra quyết định thường có xu hướng nghiêng về một số phương án sở trường nhất định khiến họ đã chọn trước một phương án cụ thể nào đó trong quá trình ra quyết định.

Để khắc phục điều này, người ra quyết định cần suy nghĩ về mối quan hệ giữa mục đích, thủ đoạn và hiệu quả. Giữa mục đích và hiệu quả có thể lựa chọn được rất nhiều thủ đoạn, phương pháp, con đường.

Việc thay đổi tư duy, nếp nghĩ, phong tục, tập quán, là những thứ có bảo thủ lớn, một việc phức tạp đòi hỏi phải có thời gian.

Thêm vào đó, khi thấy phương án lựa chọn không được như mong đợi, thì thay cho việc đi tìm kiếm phương án khác, người ra quyết định thường có xu hướng cố gán theo đuổi phương án đã chọn đến cùng và cố chứng minh rằng nó không sai.

3.6.5. Những tiền lệ quyết định trước đây giới hạn sự lựa chọn hiện nay

Các quyết định ít khi là những sự kiện đơn giản và riêng biệt mà có liên quan đến sự lựa chọn trong quá khứ. Nói cách khác, hầu hết các quyết định có liên quan ít nhiều tới những quyết định khác đã được ra trong quá khứ. Do đó, khi quyết định phải thận trọng vì sẽ tạo ra những tiền lệ cho những lần sau.

3.6.6. Dung hoà lợi ích

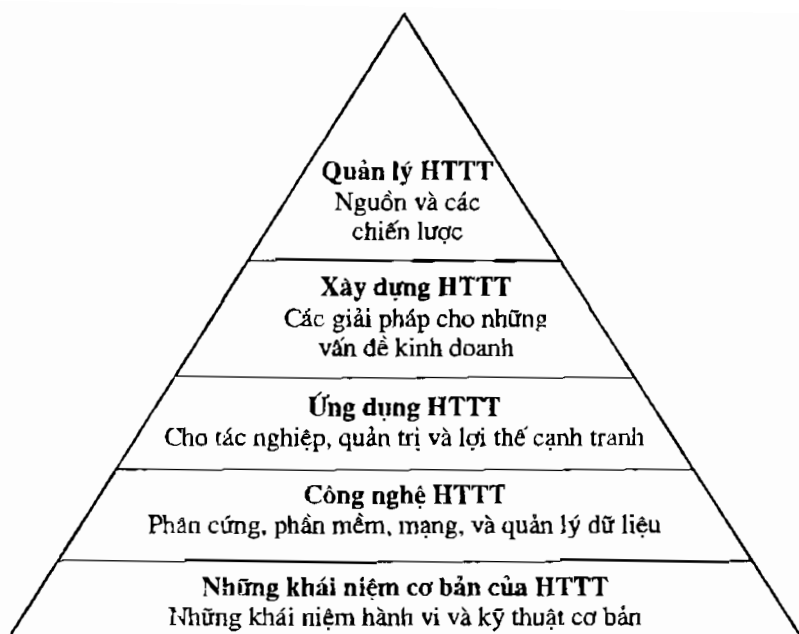
Do có sự tồn tại của các lợi ích khác nhau giữa những nhà quản trị khiến họ nhận thức vấn đề khác nhau và lựa chọn các phương án khác nhau.

Các quyết định cuối cùng hiếm khi xuất phát từ lợi ích cao nhất của tổ chức, mà là sự thoả hiệp, thương lượng để dung hoà các bên và có được sự hỗ trợ sau này cho việc thực hiện quyết định đó.

II. HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ (Management Information System)

Một trong những đặc điểm của nền kinh tế thị trường là sự “tù mù”, nên mới có tên gọi là “thị trường mù quáng”, nghĩa là những người tham gia vào thị trường rất thiếu thông tin. Nếu không có Nhà nước đứng ra cung cấp những thông tin mang tính chỉ đạo thì nhiều quyết định lớn của các tổ chức chỉ còn biết trông vào may rủi. Tháng 1 năm 2002 tại Hà Nội, mạng thông tin doanh nghiệp toàn quốc (NBIN) đã chính thức được Bộ Kế hoạch và Đầu tư thông tuyến. Đây là mạng kết nối từ trung tâm thông tin doanh nghiệp đến cơ quan đăng ký kinh doanh, trao đổi thông tin giữa các cơ quan quản trị, các doanh nghiệp và mọi tổ chức cá nhân. Trang Web doanh nghiệp Việt Nam, với địa chỉ www.business.gov.vn, bao gồm các trang siêu văn bản phục vụ việc cung cấp thông tin đáng tin cậy về hơn 70000 doanh nghiệp đang hoạt động tại Việt Nam, cũng như những tin tức mới nhất về tình hình kinh tế Việt Nam và thế giới. Đây là trang Web đầu tiên của cơ quan công quyền dành cho các doanh nghiệp và mọi người dân quan tâm đến kinh doanh và đầu tư. Trang Web này bước đầu tạo lập một môi trường tương tác chung giữa các doanh nghiệp với nhau và với các cơ quan quản trị kinh tế của Nhà nước.

Hệ thống thông tin nói chung và hệ thống thông tin quản lý nói riêng bao gồm nhiều công nghệ phức tạp, những khái niệm hành vi trừu tượng, và những ứng dụng cụ thể trong vô vàn các lĩnh vực kinh doanh và phi kinh doanh. Với tư cách là người quản trị hay người sử dụng cuối, chúng ta không nhất thiết phải nghiên cứu kỹ các tri thức đó mà thường chỉ tập trung vào việc lĩnh hội một số các lĩnh vực chủ yếu của hệ thống thông tin như trong sơ đồ sau đây:



Trong chương này chúng ta sẽ chỉ tập trung chủ yếu vào một số khái niệm cơ bản và giới thiệu những ứng dụng của hệ thống thông tin phục vụ cho công tác quản trị.

1. Một số khái niệm

1.1. Dữ liệu (Data)

Dữ liệu là những tin tức (facts) ở dạng thô, chưa được xử lý.

Dữ liệu là nguồn gốc của thông tin, là vật liệu thô chứa đựng thông tin nên là vật liệu để sản xuất thông tin. Dữ liệu sau khi được thu thập lại và xử lý sẽ cho ta thông tin.

Trên thực tế, dữ liệu tồn tại dưới nhiều dạng:

- Tín hiệu vật lý (Physical signal): tín hiệu âm thanh, tín hiệu ánh sáng, tín hiệu điện, tín hiệu sóng điện từ, nhiệt độ, độ ẩm, áp suất...

- Số liệu (Number): số liệu trong các bảng, biểu thống kê về nhân khẩu, đất đai, tài sản, tăng trưởng kinh tế, thu nhập quốc dân, thu chi ngân sách, doanh thu...

- Kí hiệu (Symbol): chữ viết và các ký hiệu.

1.2. Thông tin (Information)

Thông tin là những dữ liệu đã được phân tích và xử lý.

Như vậy, để trở thành thông tin, người thu nhận phải đáp ứng được hai yêu cầu:

- Hiểu và giải thích được nội dung của tin tức.

- Phải đánh giá được tầm quan trọng của tin tức đó đối với việc giải quyết từng nhiệm vụ đặt ra.

Thông tin, từ cách nhìn của quá trình phản ánh, còn được hiểu là những tin tức mới, được thu nhận, được cảm thụ và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định hoặc giải quyết một nhiệm vụ nào đó.

Theo quan niệm của các nhà quản trị, tất cả mọi tài liệu, số liệu... được chia làm 3 loại:

- Tài liệu, số liệu có ích cho việc ra quyết định: thông tin.

- Tài liệu, số liệu dùng để ra quyết định sau này: thông tin dự trữ.

- Tài liệu không liên quan đến việc ra quyết định: tài liệu, số liệu thừa.

1.3. Cơ sở dữ liệu (Database)

Cơ sở dữ liệu thường được hiểu là tập hợp những bản ghi (records) hay các tệp (files) có liên quan với nhau, được tổ chức và lưu trữ trên các thiết bị hiện đại của tin học, đặt dưới sự quản lý của một hệ thống chương trình máy tính nhằm cung cấp thông tin cho nhiều người sử dụng khác nhau theo các mục đích khác nhau.

Tập hợp dữ liệu là vấn đề cố tính sống còn của một tổ chức. Để thực hiện có hiệu quả các hoạt động của mình, các nhà quản trị luôn phải lưu trữ và xử lý một khối lượng dữ liệu rất lớn mà nếu mất chúng thì họ sẽ rất khó khăn trong việc duy trì trạng thái nhịp nhàng, cân đối trong quá trình hoạt động của tổ chức.

Trước khi có máy tính, những dữ liệu kể trên đã được thu thập, lưu trữ, xử lý, cung cấp và cập nhật bằng bộ não của các nhân viên chuyên trách, hoặc bằng cách ghi trên sổ sách, trên bìa cứng, trên bảng... Cách làm này cần rất nhiều người, rất nhiều không gian và rất vất vả trong việc quản lý và tìm kiếm chúng.

Ngày nay tại các cơ sở dữ liệu, người ta đã sử dụng máy tính và các hệ quản trị cơ sở dữ liệu để giao tác với dữ liệu. Hệ quản trị dữ liệu là một phần mềm ứng dụng giúp ta tạo ra, lưu trữ, tổ chức và tìm kiếm dữ liệu từ một cơ sở dữ liệu đơn lẻ hoặc từ một số cơ sở dữ liệu. Access (thuộc Microsoft Office), Approach (thuộc Lotus SmartSuite) và Paradox (thuộc Corel WordPerfect Office) là những thí dụ về những hệ quản trị cơ sở dữ liệu hiện rất thông dụng trên các máy tính cá nhân.

Khái niệm cơ sở dữ liệu có liên quan tới các khái niệm cơ bản là ký tự (character) -> trường (field) -> bản ghi (record) -> tệp (file) -> cơ sở dữ liệu (database).

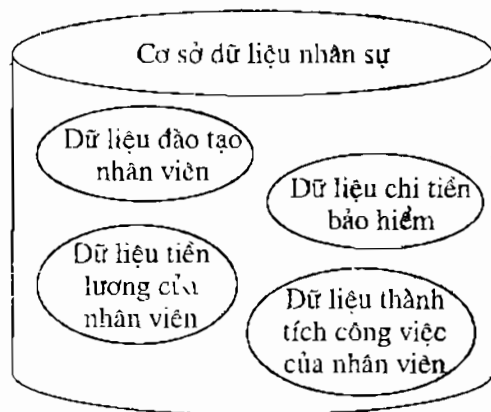
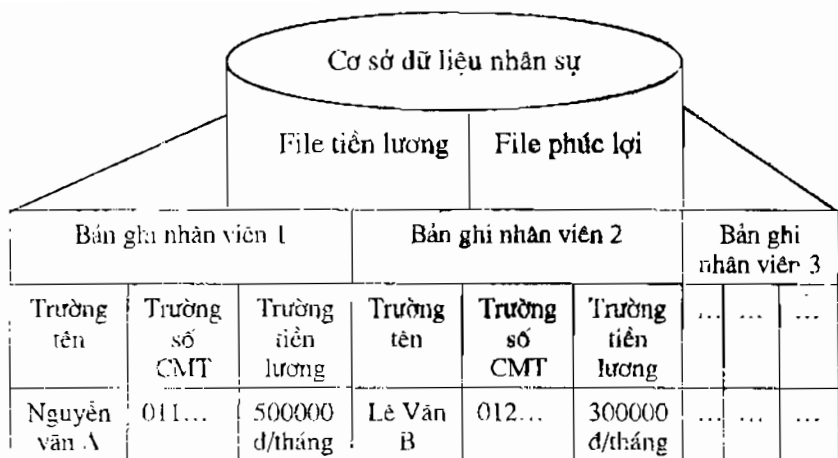
- Ký tự: là phân tử logic cơ bản nhất của dữ liệu. Ký tự có thể là chữ, số, hay ký hiệu.

- Trường: là cấp độ cao hơn của dữ liệu, là một nhóm các ký tự. Trường biểu thị một thuộc tính (tính chất hay phẩm chất) của một thực thể nào đó (entity) như người, vật thể, vị trí, sự kiện...

- Bản ghi: các trường liên quan với nhau của dữ liệu được nhóm lại để tạo nên bản ghi.

- Tệp: là một nhóm các bản ghi có liên quan với nhau. Tệp con được gọi là tệp dữ liệu (data file) hay bảng (table).

Hình sau đây cho thấy các trường, bản ghi, tệp liên quan với nhau như thế nào trong cơ sở dữ liệu về thực thể nhân sự.



1.4. Công nghệ thông tin (IT: Information Technology)

Công nghệ thông tin là phần cứng, phần mềm, các thiết bị truyền thông, quản lý dữ liệu và những công nghệ xử lý thông tin khác được dùng trong những hệ thống thông tin sử dụng máy tính điện tử.

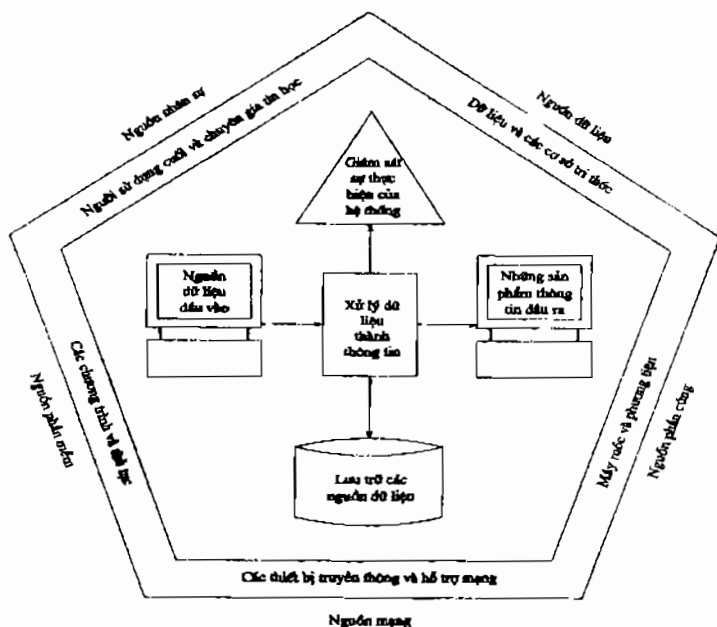
1.5. Người sử dụng cuối (End User)

Người sử dụng cuối cùng là người (không nhất thiết đã được đào tạo về kỹ thuật) sử dụng hệ thống thông tin.

1.6. Hệ thống thông tin (IS: Information System)

Hệ thống thông tin là tổng hợp con người, phần cứng, phần mềm, dữ liệu và mạng truyền thông để thực hiện việc thu thập, xử lý, lưu trữ, phân phối thông tin, và quản lý các hoạt động chuyển hoá các nguồn dữ liệu thành các sản phẩm thông tin.

Hệ thống thông tin còn được định nghĩa là tổng hợp con người, công nghệ thông tin và các thủ tục được tổ chức lại để cung cấp thông tin cho những người sử dụng chúng. Những yếu tố của hệ thống thông tin được biểu diễn ở sơ đồ sau:



2. Thông tin và người quản trị

2.1. Vai trò của hệ thống thông tin

Khi nói tới ý nghĩa của thông tin, các nhà quản trị đã ví: “Nếu coi tổ chức như một cơ thể sống thì thông tin là máu và hệ thống đảm bảo thông tin hai chiều là hệ thần kinh của nó”.

Thông tin rất quan trọng bởi lẽ nó được xem như vừa là yếu tố đầu vào không thể thiếu được của bất kỳ một tổ chức nào, vừa là nguồn dự trữ tiềm năng đối với tổ chức đó. Sẽ không phóng đại khi nói rằng thông tin đã và đang trở thành một trong những nhân tố có ý nghĩa to lớn đối với vận mệnh kinh tế, chính trị và xã hội của nhiều quốc gia.

Tuy vậy, thông tin bản thân nó *không có mục đích tự thân*. Như trên đã nói, dạng ban đầu của thông tin là dữ liệu. Thư viện gần như vô nghĩa khi nó có cuốn sách ta cần, nhưng ta lại chẳng thể tìm ra nó, hay tìm ra khi ta không còn cần đến nó nữa. Tương tự, hệ thống thông tin đã tổ chức những dữ liệu theo cách nào đó khiến cho chúng trở nên có ý nghĩa. Với sự trợ giúp của hệ thống thông tin, người quản trị có thể truy tìm thông tin cần thiết trong khoảng thời gian và chi phí hợp lý.

Ngày nay, công nghệ thông tin đã làm thay đổi nhiều cách thức hoạt động của các tổ chức. Trong kinh doanh, dịch vụ khách hàng, các hoạt động tác nghiệp, chiến lược sản phẩm và marketing, việc phân phối... phụ thuộc rất nhiều (đôi khi là hoàn toàn) vào công nghệ thông tin. Những máy tính điện tử hỗ trợ những chức năng này có thể thấy ở trên bàn làm việc, trong phân xưởng sản xuất, trong cửa hàng, thậm chí là trong cặp. Công nghệ thông tin đã trở thành một bộ phận hữu cơ trong hoạt động của các tổ chức. Nó đóng ba vai trò lớn:

- Hỗ trợ cho các hoạt động được thực hiện.
- Nâng cao năng lực ra quyết định cho các nhà quản trị.
- Tăng cường khả năng cạnh tranh của tổ chức.

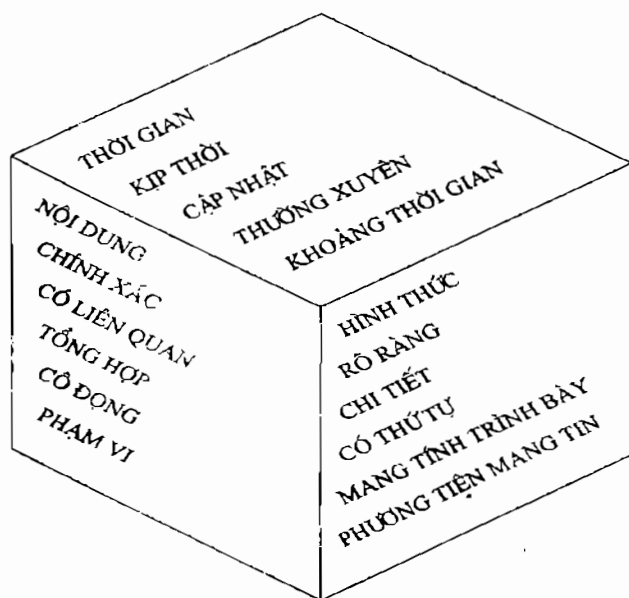
2.2. Yêu cầu đối với thông tin và hệ thống thông tin

Để thực hiện mục tiêu quản trị, thông tin được cung cấp cho các nhà quản trị, các cơ quan và những người thực hiện phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Về thời gian, thông tin cần được cung cấp kịp thời khi cần, có tính cập nhật, và có liên quan tới khoảng thời gian thích hợp (quá khứ, hiện tại hay tương lai).

- Về nội dung, thông tin cần chính xác (phản ánh một cách khách quan và trung thực về sự vật, hiện tượng), có liên quan tới vấn đề cần tìm hiểu, đầy đủ (phản ánh đầy đủ mọi khía cạnh của tình huống), súc tích (không có những dữ liệu thừa) và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng.

- Về hình thức, thông tin phải rõ ràng, đủ chi tiết, được sắp xếp, trình bày một cách khoa học (kết hợp từ ngữ, hình ảnh, bảng biểu, số liệu...) và nằm trên vật mang tin phù hợp với nhu cầu sử dụng.



Muốn vậy, hệ thống thông tin phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Phải đảm bảo tránh được sự sai lệch trong quá trình truyền tin

- Phải đảm bảo bí mật và an toàn trong quá trình truyền tin
- Phải đảm bảo cung cấp thông tin một cách nhanh chóng
- Phải phù hợp với con người và tổ chức sử dụng thông tin
- Phải đảm bảo đem lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức
- Phải đảm bảo tính hiệu quả kinh tế

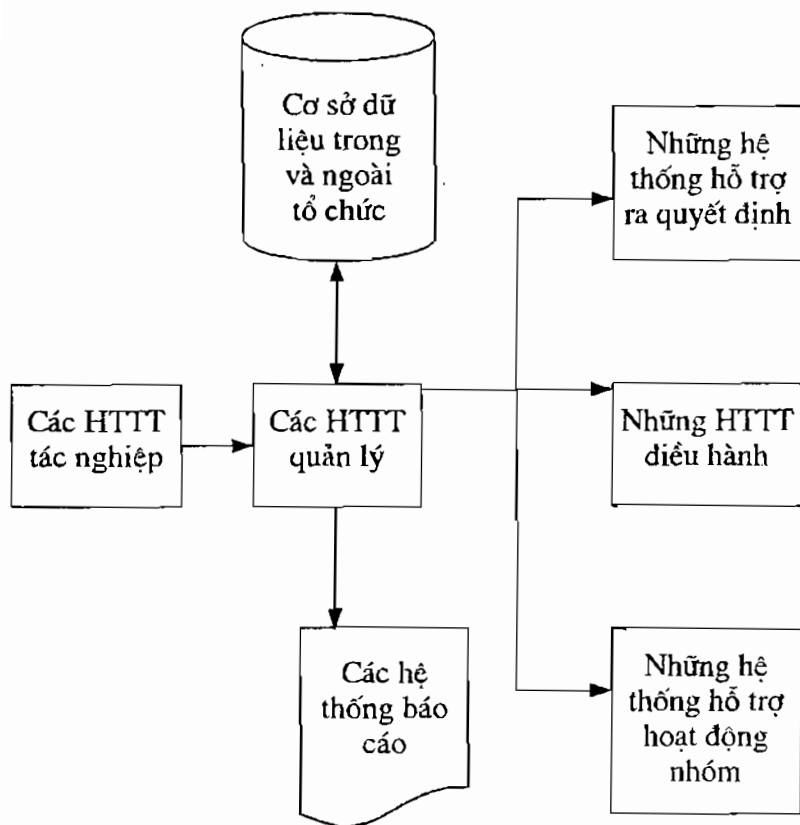
2.3. Nhu cầu thông tin đối với từng cấp ra quyết định

Các thông số	Cấp ra quyết định		
	Chiến lược	Chiến thuật	Tác nghiệp
- Thời gian	Dài hạn, 3-5 năm	1-2 năm	Năm hiện hành
- Nguồn thông tin	Thiên về nguồn bên ngoài	Hỗn hợp trong và ngoài	Chủ yếu bên trong
- Mức độ chi tiết	Tổng hợp	Tổng hợp với chi tiết	Được chi tiết hóa
- Khuôn dạng	Khác nhau tùy từng báo cáo	Cố định với một số báo cáo cụ thể	Cố định
- Độ cập nhật của thông tin	Tương đối cũ	Trung bình	Mới
- Mức độ chính xác	Tính chính xác ít quan trọng hơn do những thay đổi và dự báo lớn	Trung bình	Cao
- Tần suất sử dụng	Không định kỳ, không dự đoán được, tùy tiện	Tương đối thường xuyên, định kỳ	Thường xuyên và định kỳ
- Mức cấu trúc của vấn đề	Vấn đề không cấu trúc, bán cấu trúc	Bán cấu trúc	Có cấu trúc

3. Các loại hệ thống thông tin (Types of Information Systems)

Hệ thống thông tin có thể được phân loại theo nhiều cách.

Theo chức năng và người sử dụng, hệ thống thông tin được chia ra mấy loại chính được thể hiện trên hình vẽ sau:



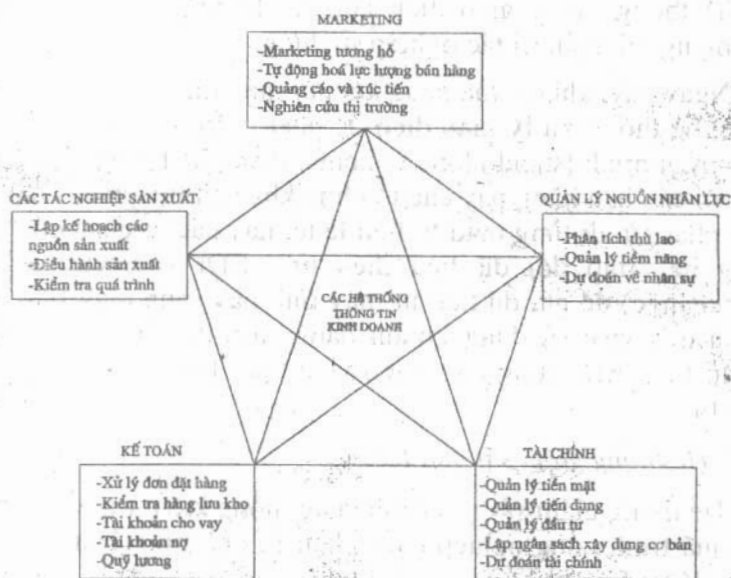
Sơ đồ 3. 3. Những yếu tố cơ bản của hệ thống thông tin quản trị

3.1. Hệ thống thông tin tác nghiệp (Operations Information Systems)

Hệ thống thông tin tác nghiệp bao gồm:

- Hệ thống xử lý giao dịch (TPS: Transaction-Processing Systems)
- Hệ thống kiểm soát quá trình (Process Control Systems)
- Hệ thống thông tin văn phòng (OIS: Office Information System)

Hình sau đây cho thấy trong kinh doanh, hệ thống thông tin đã hỗ trợ các chức năng chủ yếu như thế nào.



Sơ đồ 3.4. Những ví dụ của hệ thống thông tin kinh doanh cho thấy chúng hỗ trợ những lĩnh vực chức năng chủ yếu của kinh doanh như thế nào

3.1.1. Hệ thống xử lý giao dịch (TPS):

Hệ thống xử lý giao dịch là hệ thống thông tin có nhiệm vụ ghi lại và xử lý những giao dịch thông thường hàng ngày của tổ chức.

Máy tính rất đắt khi lần đầu tiên xuất hiện, nên chúng được sử dụng sao cho đem lại tỉ lệ lợi nhuận/chỉ phí là cao nhất. Những công việc mà máy tính xử lý thường là có khối lượng lớn, lặp đi lặp lại, và có cấu trúc chặt chẽ như những vấn đề về doanh thu, lượng hàng mua (từ các tổ chức cung ứng) và bán (cho các loại khách hàng) hàng ngày, quản trị hàng tồn kho, trả lương cho nhân viên... Hệ thống xử lý giao dịch có nhiệm vụ thực hiện và theo dõi những nhiệm vụ hàng ngày của tổ chức. Những báo cáo do hệ thống xử lý giao dịch làm ra thường chi tiết, và được những người quản trị tác nghiệp sử dụng.

Ngày nay, khi có khả năng kết nối máy tính này với máy tính khác, hệ thống xử lý giao dịch đã phát triển từ chỗ là hệ thống đứng một mình (stand-alone systems) thành hệ thống có thể giao tác với các bạn hàng hay các tổ chức khác có liên quan. Thay cho việc phải gửi đi từng mẫu tư liệu lẻ tẻ, nay các tổ chức có thể sử dụng hệ “trao đổi dữ liệu điện tử” (EDI – electronic data interchange) để gửi dữ liệu từ máy tính này sang máy tính khác thông qua việc sử dụng khuôn dạng (format) dữ liệu đã được chuẩn hoá. EDI cũng cho phép việc thực hiện việc thanh toán điện tử.

3.1.2 Hệ thống giám sát quá trình

Hệ thống giám sát quá trình là hệ thống kiểm tra và giám sát các quá trình công nghiệp đang diễn ra như những thay đổi về nhiệt độ và áp suất...

Nhà máy lọc dầu, phân xưởng sản xuất giấy, sản xuất bánh kẹo, nhà máy điện... đều sử dụng hệ thống giám sát quá trình với những bộ cảm đặc biệt để ghi lại và giám sát các quá trình lý học đang xảy ra, thông qua đó, những người quản trị tác nghiệp có thể kiểm tra dữ liệu để tìm ra những vấn đề cần sửa chữa.

3.1.3 Hệ thống thông tin văn phòng (OIS)

Hệ thống thông tin văn phòng là hệ thống kết hợp các phần cứng và phần mềm (như máy xử lý văn bản, nhà xuất bản để bàn (desktop publisher), thư điện tử, những cuộc họp từ xa (teleconferencing)... để xử lý và thực hiện những nhiệm vụ công bố và phân phối thông tin.

Hệ thống này giúp cho việc giao tác lẫn nhau giữa các nhân viên và những người quản trị ở các cấp. Sự truyền thông này bao gồm các thủ tục, những báo cáo, hay thư báo và có thể được truyền đi dưới bất kỳ dạng nào (miệng, viết, hình ảnh...). Trước đây, một số hệ thống đã được thiết kế cho truyền thông văn phòng và được gọi là tự động văn phòng (office automation), nhưng nay thuật ngữ “hệ thống thông tin văn phòng” được sử dụng rộng rãi hơn.

3.2. Hệ thống thông tin quản lý (MIS: Management Information Systems)

Hệ thống thông tin quản lý là hệ thống dựa vào việc sử dụng máy tính để cung cấp thông tin và hỗ trợ cho việc ra quyết định quản trị có hiệu quả. Hệ thống này bao gồm:

- Hệ thống báo cáo thông tin (Information-Reporting Systems).
- Hệ thống hỗ trợ ra quyết định (DSS: Decision Support Systems).
- Hệ thống hỗ trợ điều hành (ESS: Executive Support Systems).

Hệ thống hỗ trợ hoạt động nhóm (GSS: Group Decision Support Systems).

Như trên đã đề cập, cho đến tận cuối những năm 1960, hệ thống thông tin được sử dụng chủ yếu để xử lý các giao dịch, ghi sổ sách và kế toán. Nhưng dần dần các nhà chế tạo máy tính đã xây dựng những hệ thống có khả năng xử lý cao hơn và các nhà quản trị đã bắt đầu hình dung được cách thức mà máy tính có thể

giúp họ đưa ra các quyết định quan trọng, vậy là hệ thống thông tin quản lý ra đời.

Ban đầu hệ thống thông tin quản trị chủ yếu hỗ trợ cho nhu cầu ra quyết định chiến lược ở cấp trung và cấp cao. Tuy nhiên, công nghệ thông tin đã ngày càng trở nên phổ biến và dễ truy cập tạo điều kiện cho nhiều nhân viên của tổ chức có thể vào mạng. Ngày nay, cùng với xu hướng phân cấp ngày càng tăng đã khiến cho MIS được sử dụng ở mọi cấp quản trị của tổ chức.

3.2.1. Hệ thống báo cáo thông tin

Hệ thống báo cáo thông tin là dạng ban đầu và cũng là phổ biến nhất của hệ thống thông tin quản lý, đó là hệ thống tổ chức thông tin dưới dạng các báo cáo theo một số mẫu đã được định trước và được các nhà quản trị sử dụng để ra quyết định hàng ngày.

Hệ thống báo cáo thông tin sử dụng những dữ liệu được thu thập ở hệ thống xử lý giao dịch để đưa ra những báo cáo cho những người quản trị cấp thấp và cấp trung. Khác với hệ thống xử lý giao dịch, những báo cáo này thường có cả những số liệu mang tính lịch sử để những người quản trị có thể so sánh hoạt động của kỳ này so với các kỳ trước đó. Những báo cáo của hệ thống thông tin quản lý thường là tổng hợp, được làm ra một cách định kỳ và được thiết kế dưới dạng nhằm trợ giúp cho nhiều người quản trị (không phải cho một người nào), và đồng thời chúng cũng được chuyển tới những người ra quyết định khác nhau thuộc các lĩnh vực chức năng.

3.2.2 Hệ thống hỗ trợ ra quyết định (DSS)

Hệ thống hỗ trợ ra quyết định là hệ thống thông tin giao tác (interactive IS) dựa trên các mô hình quyết định và những dữ liệu được chuyên môn hoá để hỗ trợ những người ra quyết định đối với những vấn đề có cấu trúc lỏng lẻo (bán hay không có cấu trúc).

Trong khi hệ thống báo cáo thông tin được thiết kế để hỗ trợ nhu cầu thông tin của tổ chức bằng cách báo cáo những gì đã

xảy ra, thì nó không giúp gì nhiều cho người ra quyết định trong việc phân tích và lựa chọn các phương án khác nhau. Như vậy, một loại hệ thống thông tin được xây dựng nhằm thoả mãn nhu cầu này và được gọi là hệ thống hỗ trợ ra quyết định.

Sau một vụ cháy phân xưởng, người quản trị cần quyết định hoặc xây dựng lại phân xưởng hoặc mở rộng một phân xưởng khác. Đây là vấn đề có cấu trúc lỏng lẻo và người ra quyết định cần phân tích các phương án để tìm ra được phương án tối ưu.

Bởi vì những vấn đề có cấu trúc lỏng lẻo đòi hỏi có sự phán xét của con người, hệ thống hỗ trợ ra quyết định được thiết kế để xử lý những mặt cấu trúc chặt chẽ của những vấn đề đó (vấn đề có cấu trúc lỏng lẻo nào cũng có mặt chặt chẽ và mặt lỏng lẻo của nó) và cung cấp thông tin từ rất nhiều nguồn để giúp người quản trị giải quyết vấn đề.

Thông thường, hệ thống hỗ trợ ra quyết định không phải là những mẫu phần mềm lẻ tẻ mà là một tập hợp các chương trình hay các công cụ mà người sử dụng có thể chọn ra những cái phù hợp nhất đối với vấn đề đang giải quyết. Những chương trình này có thể là những “spreadsheet templates” đơn giản hay những chương trình mô hình phức tạp (modelling programs) như:

- Phân tích điều gì sẽ xảy ra-nếu (What-if analysis): Quan sát sự thay đổi của các biến được lựa chọn có ảnh hưởng tới biến khác như thế nào.

Điều gì sẽ xảy ra với doanh thu nếu ta cắt giảm 10% chi phí quảng cáo?

- Phân tích độ nhạy cảm (Sensitivity analysis): Nghiên cứu những thay đổi lặp đi lặp lại đối với một biến có ảnh hưởng như thế nào tới biến khác.

Hãy cắt giảm \$100 chi phí quảng cáo và lặp lại nhiều lần để xem mối liên hệ của nó với doanh thu như thế nào.

- Phân tích tìm mục tiêu (Goal-seeking analysis): Thay đổi nhiều lần những biến đã lựa chọn cho đến khi một biến nào đó đạt tới giá trị mục tiêu.

Hãy thử tăng chi phí quảng cáo cho tới khi nào doanh thu đạt 1 triệu đôla.

- Phân tích tối ưu (Optimization analysis): Tìm ra giá trị tối ưu cho những biến đã chọn trong những giới hạn cho trước nhất định.

Lượng chi phí tối ưu cho quảng cáo là bao nhiêu khi biết giới hạn ngân sách của công ty vào các phương tiện quảng cáo.

3.2.3. Hệ thống hỗ trợ điều hành (ESS)

Hệ thống hỗ trợ điều hành là hệ thống thông tin quản lý giúp cho việc ra quyết định chiến lược ở cấp cao nhất. Hệ thống này được thiết kế để giúp cho các nhà điều hành có thể truy cập nhanh chóng những dữ liệu bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức.

Nhiều nhà điều hành cấp cao nhận thấy những công cụ của hệ thống hỗ trợ ra quyết định phức tạp và tốn thời gian hơn là có ích. Họ muốn có một hệ thống rất dễ sử dụng với giao diện người sử dụng sinh động để truy cập nhanh chóng những thông tin về hoạt động của họ và khả năng biểu diễn thông tin đó dưới các khuôn dạng khác nhau. Nhu cầu này đòi hỏi những công cụ có thể truy cập các dữ liệu nội bộ được cập nhật hàng ngày, cũng như những thông tin từ môi trường. Hệ thống ESS ra đời và còn có tên là hệ thống thông tin điều hành (EIS - executive information systems) hay hệ thống thông tin nhân viên (employee information systems).

Khi được giới thiệu một mẫu thông tin, thông thường nhà điều hành lại cần thêm một số chi tiết cụ thể về vấn đề đang tìm hiểu. ESS tạo điều kiện cho họ đào sâu các thông tin để tìm ra xu hướng cơ bản của vấn đề. Trong khi DSS hướng vào tất cả những người quản trị và thiên về mô hình, thì ESS lại hướng vào các nhà điều hành cấp cao và có xu hướng phục hồi dữ liệu. Nó cho phép các nhà điều hành giải đáp những câu hỏi thắc mắc và tìm thấy những báo cáo, dự án hay xu hướng mang tính chuyên đề.

Ở cấp quản lý Nhà nước, ESS nhiều khi được tạo ra để cập nhật và tìm kiếm số liệu cho việc ra quyết định của Tổng thống. Những dữ liệu về những vấn đề cụ thể như: ngân hàng, ngoại thương, thu chi ngân sách nhà nước, tình hình kinh tế và thất nghiệp... được thu thập bởi nhiều bộ phận và cơ quan khác nhau mà Tổng thống và các Bộ trưởng luôn luôn có thể truy cập được để đề ra các quyết sách của quốc gia.

3.2.4 Những hệ thống hỗ trợ nhóm (Groupware hay GSS)

Những hệ thống hỗ trợ nhóm là phần mềm được thiết kế để giúp mọi người làm việc tập thể hay độc lập thông qua việc chia sẻ thông tin.

Xu hướng ngày càng tăng về làm việc theo nhóm hay tổ đội đã đòi hỏi phải có những phần mềm hỗ trợ cho hoạt động của nhóm. Nó cho phép nhiều người sử dụng cùng nhau tạo ra và biên tập cùng một tài liệu. Những người quản trị và những người sử dụng khác có thể hợp tác trên các dự án bằng cách tự mình truy cập các file của họ. Các văn phòng ảo được thiết kế dựa trên ý tưởng này. Để chia sẻ thông tin có liên quan tới dự án, các thành viên trong dự án đặt một biểu tượng (icon) đặc biệt ở một trong những phòng ảo. Từ các trạm làm việc của mình, những người trong dự án có thể vào phòng này để lấy ra những thông tin họ cần mà không cần biết chính xác là thông tin về mặt thực thể đang nằm ở đâu trong hệ thống máy tính. Trên đường phố, các nhân viên cũng có thể vào văn phòng ảo bằng máy tính xách tay của họ. Nhân viên dự án có thể gọi nhau đi họp đơn giản bằng cách kích vào biểu tượng biểu di những đồng nghiệp mà họ muốn có mặt tại cuộc họp.

Một dạng phổ biến của GSS là GDSS - hệ thống hỗ trợ quyết định theo nhóm (Group Decision Support Systems): là hệ thống thông tin tương hỗ tạo thuận lợi cho giao tiếp trong nhóm và ra quyết định theo nhóm.

GDSS tập hợp điện tử các thành viên của đội hay nhóm khác. Nó cho phép chia sẻ dữ liệu và các nguồn tính toán khác để giải

quyết vấn đề. Các công cụ GDSS tạo điều kiện thực hiện tư duy nhanh (ấn công não), tổ chức các ý tưởng, và bỏ phiếu...

4. Mạng Internet và thương mại điện tử (Internet and E-Commerce)

4.1. Mạng Internet

Mạng Internet được gọi là mạng của các mạng (Net of Networks) trong lĩnh vực kinh doanh, giáo dục, nghiên cứu... trên phạm vi toàn cầu (kết nối hàng triệu máy tính và những người sử dụng ở trên 100 quốc gia), sử dụng rất nhiều loại phương tiện truyền thông khác nhau và cung cấp rất nhiều dịch vụ khác nhau trên mạng.

Mục đích của việc sử dụng mạng Internet là để truy cập nguồn thông tin vô tận trên toàn thế giới, toàn cầu hoá hoạt động của tổ chức, thực hiện điều hành, marketing từ xa và triển khai các dịch vụ thương mại điện tử.

4.2. Thương mại điện tử

Thương mại điện tử (TMĐT) đang phát triển nhanh trên phạm vi toàn thế giới. TMĐT được định nghĩa là các hoạt động sử dụng công nghệ thông tin để tiến hành các hoạt động kinh doanh, giao dịch kinh tế. dịch vụ thông qua các hình thức như: gửi thư điện tử, giới thiệu về cty trên các trang Web, quảng cáo, giới thiệu hàng, đặt mua hàng, thanh toán mua bán hàng hoá...

Trên thực tế hiện nay có 5 hình thức hoạt động chủ yếu của TMĐT là: thư điện tử, thanh toán điện tử, trao đổi dữ liệu điện tử, truyền dung liệu và bán lẻ hàng hoá hữu hình.

4.2.1. Thư điện tử (E-mail,

Thư điện tử được hiểu là hòm thư để các doanh nghiệp, cơ quan nhà nước... có thể sử dụng để gửi thư cho nhau qua mạng. Thông tin trong thư điện tử không phải tuân theo một cấu trúc định trước nào.

4.2.2. Thanh toán điện tử (Electronic Payment)

Thanh toán điện tử nghĩa là thanh toán tiền thông qua bản tin điện tử thay cho hình thức giao tiền mặt. Người ta sử dụng biện pháp này để trả lương bằng cách chuyển tiền vào tài khoản, thanh toán tiền mua hàng bằng thẻ mua hàng, thẻ tín dụng, trao đổi dữ liệu điện tử, tài chính, chuyển tiền mặt Internet...

Tháng 11.01, Cty dịch vụ tài chính thuộc tập đoàn IBM đã công bố một chương trình thanh toán điện tử tin cậy B2B. Đây là dự án hợp tác của IBM với 2 ngân hàng Tokyo-Mitsubishi và ngân hàng Công Thương Nhật Bản nhằm giúp các tổ chức tài chính toàn cầu và khách hàng của họ phát hành hoá đơn và thanh toán qua Internet.

Chương trình thanh toán điện tử tin cậy của IBM bao gồm các phần mềm, dịch vụ và giải pháp trọn gói thực hiện cho cả người bán lẫn ngân hàng. Các phần mềm và ứng dụng tham gia dự án gồm: phần mềm đa năng B2B, phiên bản mới ứng dụng quản trị thanh toán WebSphere, phần mềm bảo mật và hệ thống chữ ký kỹ thuật số... Chương trình này sẽ giúp khách hàng thực hiện các chuẩn toàn cầu trong mô hình 4 góc cho các giao dịch bao gồm: người mua, người bán và hai ngân hàng thành viên tham gia giao dịch. Đây là một bước tiến quan trọng giúp ngân hàng giới thiệu với khách hàng thương mại dịch vụ thanh toán trên Internet.

4.2.3. Trao đổi dữ liệu điện tử (Electronic Data Interchange – EDI)

Trao đổi dữ liệu điện tử là việc trao đổi các dữ liệu dưới dạng các thông tin trao đổi đã được các đối tác thoả thuận với nhau tuân thủ theo một khuôn dạng nào đó từ máy tính điện tử này sang máy tính điện tử khác, giữa các công ty hoặc đơn vị đã thoả thuận mua bán với nhau. Hình thức này tự động hoá hoàn toàn nên không cần sự can thiệp của con người.

4.2.4. Truyền dung liệu

Dung liệu là nội dung của hàng hoá bao gồm: tin tức, sách, nhạc, phim, các chương trình phát thanh, truyền hình, các chương trình phần mềm, các ý kiến tư vấn, vé máy bay, vé xem phim... được đưa lên trang Web, nhờ đó người ta có thể truy cập tìm hiểu được.

4.2.5. Bán lẻ hàng hoá hữu hình

Bán lẻ hàng hoá hữu hình là hình thức mà các chủ cửa hàng phải tự lập một trang Web trên mạng, trong đó có hàng hoá hiển thị trên màn hình. Dựa vào đó, người mua phải xác nhận mua và thanh toán bằng điện tử, có thể ngồi tại nhà trước màn hình để lựa chọn hàng hoá vừa ý. Hình thức này đã tự động tính tiền. Tuy vậy, hàng đưa tới tay người mua vẫn phải sử dụng các phương tiện truyền thống.

Tháng 12. 01, hai công ty tiên phong (Báo Tiền Phong và Điện toán truyền số liệu – VDC) đã chính thức khai trương Trung Tâm dịch vụ văn hoá Tiền Phong – VDC với chức năng cung cấp hàng hoá và dịch vụ văn hoá qua mạng Internet, với địa chỉ xác định <http://www.tiengphong-vdc.com.vn>. Hiện tại Tiền Phong-VDC mới chọn khoảng 6.000 tên sách “chất lượng cao, hợp thị hiếu” để đưa lên mạng (so với 15.000 đầu sách bày bán ở 292 Tây Sơn, Hà Nội). Ngoài ra, trên website của Tiền Phong-VDC, khách hàng có thể tìm kiếm, đặt mua hơn 2.000 loại mặt hàng khác nhau (sách, tạp chí, băng đĩa, hoa tươi, quà tặng, linh kiện máy tính, thiết bị viễn thông...). Thêm vào đó, trung tâm còn hỗ trợ giới thiệu qua mạng khoảng 20 loại mặt hàng truyền thống của Việt Nam.

Ở Việt Nam TMĐT còn khá mới mẻ, các hình thức TMĐT cũng đã được thực hiện, song số lượng các cty tham gia còn ít. Ngoài một số công ty tạo lập trang Web tự giới thiệu các sản phẩm trên mạng thì hình thức chủ yếu vẫn là thư điện tử. Ngoài ra, thói quen la cà trong các cửa hàng, tận mắt nhìn thấy thứ định mua, việc sử dụng thẻ tín dụng chưa rộng rãi ... cũng hạn chế khả năng mở rộng thị trường của các nhà kinh doanh. Nhưng với mức sống khá

hơn, TMĐT sẽ phát triển hơn ở Việt Nam bởi như các chuyên gia nói: “bản chất của TMĐT không gì khác hơn là giảm chi phí cho khách hàng”. Chi phí đó không chỉ là giá cả, mà còn là thời gian (tìm kiếm, di chuyển...) và nó còn góp phần “giải phóng phụ nữ”. Để tham gia có hiệu quả vào TMĐT thì việc đầu tiên mà các tổ chức cần quan tâm là đào tạo về CNTT cho cán bộ, công nhân viên tham gia mạng Internet, chuẩn bị hình thành bộ phận chuyên trách về thông tin điện tử và CNTT.

5. Intranet, extranet và sự cộng tác trong tổ chức (Intranet, Extranet and Organizational Collaboration)

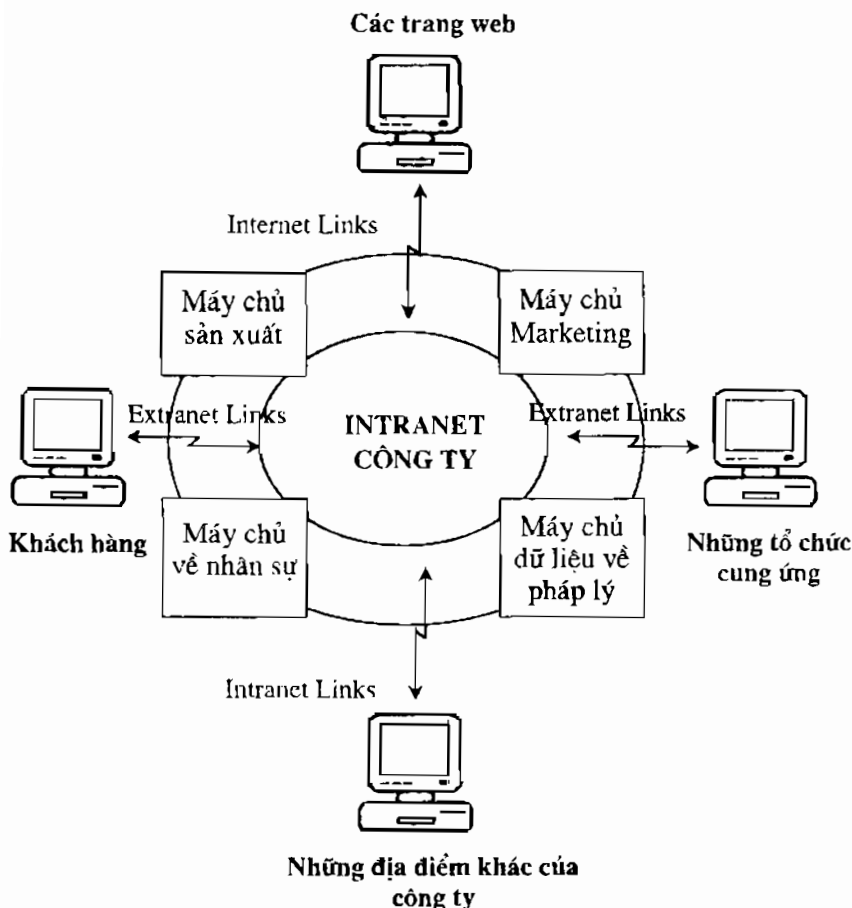
5.1. Mạng Intranet

Mạng Intranet là mạng kiểu như Internet trong phạm vi một tổ chức. Phần mềm Web browser giúp truy cập nhanh chóng vào các trang web (được tạo bởi các bộ phận, đơn vị, tổ đội, và các cá nhân trong tổ chức), các nguồn và những ứng dụng khác trên mạng.

5.2. Mạng Extranet

Mạng Extranet là mạng nối các nguồn được lựa chọn trong mạng intranet của tổ chức với các tổ chức bên ngoài thuộc môi trường của nó (bạn hàng, khách hàng, tổ chức cung ứng...) bằng việc sử dụng Internet hay các mạng riêng (private networks) để liên hệ (link) với các intranet của các tổ chức khác. Mạng này được xây dựng nhằm chia sẻ một phần thông tin kinh doanh hay các hoạt động với những tổ chức bên ngoài đã được cấp phép.

Mối liên hệ giữa intranets của công ty với extranets và Internet của nó được biểu diễn trong sơ đồ dưới đây. Sơ đồ này thể hiện mối liên hệ giữa intranet của công ty với extranet của nó và Internet. Công ty này sử dụng Internet để kết nối với các trang Web WWW, intranet với các vị trí của công ty và extranet với những đối tác kinh doanh của nó.

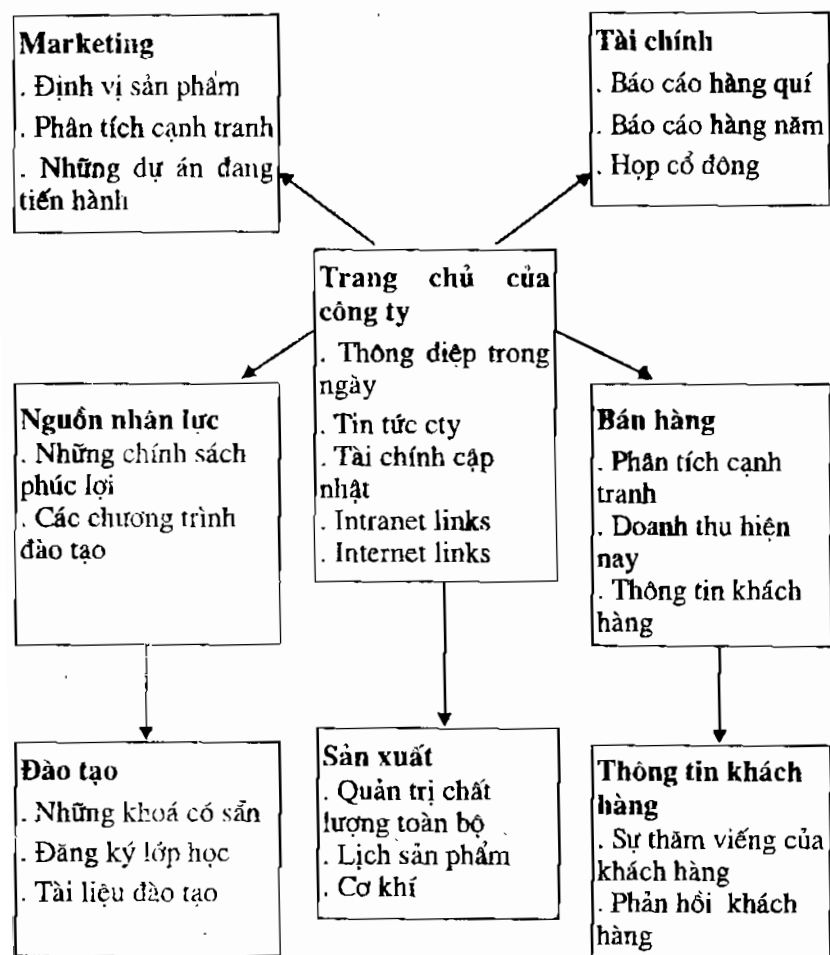


Phần lớn chúng ta đều cộng tác với những người khác để thực hiện công việc. CNTT đã thay đổi cơ bản cách thức chúng ta cộng tác với nhau. Nó đã cung cấp những công cụ giúp chúng ta:

- **Giao tiếp (Communicate):** Chia sẻ ý tưởng và thông tin với nhau.
- **Phối hợp (Coordinate):** Phối hợp các nỗ lực làm việc của các thành viên với việc sử dụng các nguồn lực trong các quá trình chính thức và phi chính thức.

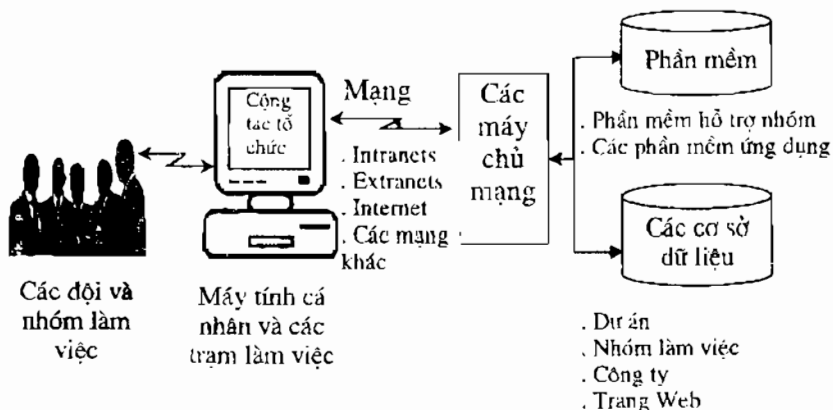
- **Cộng tác (Collaborate):** Làm việc với các tổ đội khác trên các dự án hay nhiệm vụ chung.

Hình sau đây cho thấy intranet trong doanh nghiệp đã hỗ trợ sự cộng tác nội bộ như thế nào khi doanh nghiệp được kết nối.



Sơ đồ 3.5. Intranet công ty hỗ trợ sự cộng tác nội bộ trong công ty được kết nối intranet

Các yếu tố của hệ thống hợp tác trong tổ chức được biểu diễn ở hình sau đây:



Sơ đồ 3.6. Những cấu thành của hệ thống hợp tác doanh nghiệp

6. Ảnh hưởng của hệ thống thông tin lên tổ chức

Trước hết, công nghệ thông tin có tác dụng cắt giảm cấp quản trị trung gian, làm cho cơ cấu của tổ chức trở nên tinh giản và linh hoạt hơn thông qua việc:

- Để cho các tổ chức khác thực hiện một cách có hiệu quả hơn một số chức năng quản trị (Outsourcing business functions) và tạo ra liên minh các đối tác (creating alliances).

- Sắp xếp lại quá trình kinh doanh (Reengineering business processes)

Ngoài ra công nghệ thông tin còn ảnh hưởng tới văn hoá của tổ chức và thói quen của người lao động.

Làm việc từ xa (Telework) – xu thế tất yếu trong thời đại công nghệ thông tin.

Trong nền kinh tế công nghiệp hiện đại, khi hầu hết mọi gia đình đều có máy tính cá nhân và các thiết bị tin học tối thiểu thì *làm việc tại nhà* (dựa trên cơ sở nối mạng trung tâm, hội sở công ty và chỗ làm việc tại gia đình mình) đã xuất hiện và ngày càng

phổ biến rộng rãi. Thông qua điện thoại và hệ thống nối mạng trực tiếp, những người làm việc tại nhà vẫn có thể thường xuyên trao đổi trực tiếp với các đồng nghiệp và đối tác. Khi cần các buổi hẹn, gặp mặt họ vẫn có thể thỏa thuận thống nhất dễ dàng không khác gì ngồi làm việc tập trung tại công ty.

Không chỉ vậy mà còn xuất hiện các hình thức họp, hội nghị, hội thảo trên mạng và mỗi đại biểu có thể ngồi nhà, dù ở đâu, tại nước nào mà vẫn tham gia tham luận, trao đổi trực tiếp với nhau.

Cả công ty lẫn nhân viên đều ngày càng nhận thấy nhiều ưu điểm và yếu tố tích cực của mô hình làm việc tại gia – không chỉ thuận lợi về tâm lý, tránh được những rủi ro trên đường đi làm việc hay tại văn phòng, mà còn có tính hiệu quả lao động và hiệu quả kinh tế. Chi phí đi lại được tiết kiệm bù cho chi phí điện thoại, phí mạng thông tin nội bộ hoặc Internet. Với các hội nghị, hội thảo quốc tế thì dù có phải thuê riêng cả hệ thống thông tin video truyền trực tiếp vẫn còn rẻ hơn nhiều so với chi phí máy bay, ăn ở, phục vụ.

Đặc biệt lợi thế của mô hình làm việc tại nhà là tiết kiệm thời gian đi lại hàng ngày (trung bình 2,5 tiếng/ngày ở một số nước phát triển). Bên cạnh đó là công ty hay văn phòng có thể tiết kiệm được những khoản đầu tư và chi phí rất lớn cho việc thuê và trang bị các phòng làm việc tập trung tại trụ sở.

Tuy nhiên, mô hình làm việc tại nhà không phải thích hợp với mọi tổ chức, mọi đối tượng. Những người làm nghiên cứu khoa học, phát triển sản phẩm có vẻ thích hợp nhất với mô hình này. Nhiều vị trí công tác khác như thống kê, kế toán, quản trị một công đoạn của hệ thống, giám sát cũng có thể thích hợp với mô hình này. Gần đây, nhiều công việc, chức danh thường xuyên phải tiếp xúc với khách hàng như tiếp thị, chăm sóc khách hàng, kiểm toán, phóng viên... cũng được áp dụng mô hình đặt phòng làm việc tại nhà.

Tuy một số chủ doanh nghiệp, các lãnh đạo văn phòng còn chưa thật tin tưởng vào phương pháp làm việc này với lý do khó

kiểm soát, khó gặp mặt khi cần, dễ có tranh chấp trong việc hạch toán các chi phí, nhưng mô hình này đã phổ biến rất nhanh và ngày càng hoàn thiện hơn. Các công ty máy tính, tin học toàn thế giới đang đi đầu với mô hình này.

Chẳng hạn, có tới gần 1/3 số nhân viên IBM đăng ký làm việc theo mô hình ở nhà. IBM dự báo sẽ tiết kiệm được 75 triệu USD hàng năm bằng cách có 10.000 nhân viên bán hàng và chuyên gia tư vấn làm việc không cần văn phòng. Các lĩnh vực ngân hàng và dịch vụ cũng đang dần bỏ quan niệm nhất thiết phải tổ chức cho tất cả nhân viên làm việc tập trung tại cao ốc văn phòng bằng bê tông và kính.

7. Xây dựng hệ thống thông tin quản lý

Việc thiết kế, xây dựng và vận hành hệ thống thông tin trong tổ chức là công việc của các chuyên gia tin học. Với tư cách là nhà quản trị và người sử dụng cuối, sự hiểu biết một số nét chính mang tính nguyên tắc là cần thiết. Tuy nhiên, hiện nay vẫn chưa có cách tiếp cận thống nhất trong việc thiết kế hệ thống thông tin, những bước sau cho thấy những yếu tố cơ bản để ứng dụng hệ thống thông tin.

- Phân tích hệ thống quyết định trong tổ chức. Đây là bước đầu tiên, tức là xác định rõ tất cả những quyết định quản trị cần tới thông tin. Bước này trả lời cho câu hỏi: có những quyết định gì thuộc mỗi lĩnh vực hoạt động của tổ chức, những quyết định đó hiện đang được ra đúng người, đúng bộ phận, đúng cấp quản trị. Việc trả lời không đúng các câu hỏi này sẽ làm cho việc thiết kế thông tin đi lệch hướng.

- Phân tích nhu cầu thông tin của từng loại quyết định và xác định nguồn của những thông tin đó. Bước này trả lời cho câu hỏi: mỗi loại quyết định cần những thông tin gì và thông tin đó lấy ở đâu (Nhà nước và cấp trên, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các tổ chức cung ứng...).

- Tổng hợp các quyết định và xác định nơi cần truyền đạt thông tin.

+ Các cơ quan quản lý cấp trên

+ Các đối tác

+ Cộng đồng bên ngoài

+ Các bộ phận quản lý có liên quan trong tổ chức

- Thiết kế việc xử lý thông tin. Các chuyên gia kỹ thuật sẽ xây dựng một hệ thống thực hiện việc thu thập, xử lý, lưu trữ và phân phối thông tin.

- Vận hành hệ thống thông tin.

CÂU HỎI ÔN TẬP

• 1. Vẽ một cây quyết định cho một bài toán quyết định mà bạn gặp?

2. Hãy nhận xét kết luận: “Ra quyết định là nhiệm vụ cơ bản của quản trị”

3. Có khi nào biết trước làm một việc nào đó mà anh (chị) biết sẽ thất bại mà anh (chị) vẫn làm không? Cho một ví dụ cụ thể minh họa?

4. Tại sao kinh nghiệm không chỉ được coi là là một căn cứ khoa học để đưa ra quyết định mà còn là một công cụ nguy hiểm? Làm thế nào để một người quản trị có thể sử dụng tốt nhất kinh nghiệm?

5. Giải thích sự khác nhau giữa dữ liệu và thông tin, cho ví dụ minh họa. Nêu những đặc trưng của thông tin có ích?

6. Mô tả tầm quan trọng của công nghệ thông tin đối với quản trị và các yếu tố của hệ thống thông tin.

7. Trình bày nhu cầu thông tin thay đổi như thế nào đối với từng cấp ra quyết định. Cho ví dụ về thông tin hay báo cáo mà từng cấp quản trị có thể sử dụng.

8. Hệ thống xử lý giao dịch là gì và bao gồm những phần hệ nào? Cho 3 minh hoạ từ công việc (hay kinh doanh) mà anh (chị) thường giao tác.

9. Mô tả sự giống và khác nhau giữa các loại khác nhau của hệ thống thông tin quản lý.

10. Mô tả Internet và Wide World Web. Những thách thức của chúng đối với các nhà quản trị.

11. Mô tả công nghệ thông tin đã thay đổi sự cộng tác trong tổ chức như thế nào?

12. Giải thích thuật ngữ “làm việc từ xa - telework” và “chuyển giao công việc cho các tổ chức khác làm - outsourcing” và chỉ ra xu hướng vận động của chúng. Các tổ chức (doanh nghiệp) thu được lợi từ những sự lựa chọn đó?

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Công nghệ thông tin đã ảnh hưởng như thế nào tới quyền lực của người quản trị và các nhân viên trong tổ chức?

2. Thử liệt kê những tiêu chuẩn đánh giá sự thành công của hệ thống thông tin trong tổ chức.

3. Thảo luận về ảnh hưởng của công nghệ thông tin tới chiến lược của các tổ chức nói chung, chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp nói riêng?

4. Khi làm kinh tế nhiều chủ doanh nghiệp đã đặt mục tiêu lợi nhuận lên trên hết mà ít quan tâm tới các vấn đề xã hội (điều kiện an toàn lao động, huỷ hoại môi trường, môi sinh...) và có những hành vi gian lận thương mại và sản xuất (buôn lậu, sản xuất và buôn bán hàng giả...). Vấn đề xét từ hai phía: quản lý thị trường và các doanh nghiệp. Xu hướng quản lý mới ra đời - điều chỉnh bằng thông tin. Xu hướng này khác với xu hướng mệnh lệnh và kiểm soát - nơi mà nhà quản lý và doanh nghiệp thường đối đầu nhau, cũng khác với xu hướng sử dụng công cụ kinh tế - sử dụng các hàm lợi ích. Thảo luận về xu hướng quản lý điều chỉnh bằng thông tin. Làm thế nào để hạn chế đáng kể những

ảnh hưởng ngoại vi tiêu cực và hành vi gian lận thương mại và sản xuất của các doanh nghiệp?

5. Các nhà nghiên cứu cho rằng có tới hơn 90% thông tin về đối thủ cạnh tranh hiện đang trôi nổi trong cộng đồng. Với tư cách là nhà kinh doanh, anh (chị) cần biết những thông tin gì về đối thủ cạnh tranh và tổ chức hệ thống thông tin của mình như thế nào để có được và luôn cập nhật những thông tin đó?

6. Lựa chọn tổ chức hay ngành kinh doanh quen thuộc đối với anh (chị). Hiện nó đang sử dụng công nghệ thông tin như thế nào? Công nghệ thông tin có thay đổi cách hoạt động của tổ chức đó không? Liệu có những lợi ích tiềm tàng nào của công nghệ thông tin hiện chưa được khai thác trong ngành (hay tổ chức) đó?

7. Thảo luận về những nhận định sau về công nghệ thông tin:

- Hệ thống thông tin chính thức của tổ chức sẽ thay thế những nguồn thông tin khác.

- Vai trò của người quản trị đã được mở rộng nhờ công nghệ thông tin.

- Nhiều thông tin hơn bao giờ cũng tốt hơn cho việc ra quyết định.

- Để có tính cạnh tranh cao, tổ chức cần ứng dụng những công nghệ thông tin mới nhất.

- Internet là một xa lộ thông tin.

- Internet là đường dây thông tin bao trùm toàn thế giới với giá cước điện thoại của địa phương.

- Chẳng bao lâu nữa Internet sẽ thay thế điện thoại, radio và tivi.

- Có thể mua hàng tuyệt hảo bằng mạng internet.

8. Đạo quanh Internet:

Quản lý tri thức (Knowledge management) được hiểu là những nỗ lực thu thập một cách có hệ thống những tri thức, làm

cho chúng có thể được tìm kiếm một cách rộng rãi trong tổ chức, và nuôi dưỡng bầu không khí học tập như một nét điển hình của văn hoá tổ chức. Thư viện ảo WWW về quản lý tri thức – các hội nghị, bài báo, tạp chí, sự kiện, các nguồn, bài phân tích, và tin tức được đặt tại www.brint.com/km. Anh (chị) thử mở và xem những lời phát biểu của trang Web này, như:

“Tuyển tập lớn nhất những tư liệu quản lý tri thức” (*The Wall Street Journal*)

“Những nguồn tốt nhất cho quản lý tri thức và tư bản trí tuệ” (*Fast Company*)

“Công cụ cho việc nâng cao chỉ số IQ của công ty bạn” (*Forbes*)

“Trang Web tốt nhất về chủ đề quản lý tri thức” (*InfoWorld*)

“Tuyển tập siêu hạng về quản lý tri thức và tư bản trí tuệ” (Tom Stewart, *Fortune*)

Hãy xem nhiều bộ phận của thư viện ảo này để làm quen với những nội dung của nó, lựa chọn một hạng mục mà anh (chị) thấy thú vị nhất, in nó ra, và mang tới lớp học sao cho anh (chị) có thể đóng góp sự tìm tòi của mình vào cuộc thảo luận trên lớp về chủ đề quản lý tri thức.

Chương 4

LẬP KẾ HOẠCH

I. LẬP KẾ HOẠCH - CHỨC NĂNG ĐẦU TIÊN CỦA QUẢN TRỊ

1. Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch

Có nhiều cách hiểu về chức năng lập kế hoạch. Trên giác độ ra quyết định, lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản trị mong muốn cho tổ chức của họ. Chúng ta biết rằng quản trị có bốn chức năng cơ bản là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Chúng ta có thể hình dung là lập kế hoạch bắt đầu từ rễ cái của một cây sồi đồ sộ, rồi từ đó mọc lên các "nhánh" tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Trên ý nghĩa này, lập kế hoạch là chức năng khởi đầu và trọng yếu đối với nhà quản trị.

Lập kế hoạch không phải là một sự kiện đơn thuần có bắt đầu và kết thúc rõ ràng. Lập kế hoạch là một quá trình tiếp diễn phản ánh và thích ứng được với những biến động diễn ra trong môi trường của mỗi tổ chức. Trên ý nghĩa này, lập kế hoạch được coi là quá trình thích ứng với sự không chắc chắn bằng việc xác định các phương án hành động để đạt được những mục tiêu cụ thể của tổ chức. Trong quá trình hoạt động của một tổ chức, những yếu tố không chắc chắn có nguồn gốc rất đa dạng. Loại yếu tố không chắc chắn thứ nhất gọi là không chắc chắn về trạng thái. Chúng liên quan đến một môi trường không thể dự đoán được. Loại thứ hai là không chắc chắn về sự ảnh hưởng, tức là sự ảnh hưởng của những biến đổi của môi trường là không dự đoán được. Một loại yếu tố không chắc chắn nữa là không chắc chắn

về hậu quả, tức là không dự đoán được những hậu quả của các quyết định.

Tóm lại, lập kế hoạch là quá trình xác định các mục tiêu và lựa chọn các phương thức để đạt được các mục tiêu đó. Nếu không có các kế hoạch, nhà quản trị có thể không biết tổ chức và khai thác con người và các nguồn lực khác của tổ chức một cách hiệu quả, thậm chí không có được một ý tưởng rõ ràng về cái họ cần tổ chức và khai thác. Không có kế hoạch, nhà quản trị và các nhân viên của họ có rất ít cơ hội để đạt được mục tiêu của mình, không biết khi nào và ở đâu phải làm gì. Lúc này việc kiểm tra sẽ trở nên rất phức tạp. Ngoài ra trong thực tế, những kế hoạch tồi cũng thường ảnh hưởng xấu đến tương lai của toàn bộ tổ chức. Lập kế hoạch quả thật rất quan trọng.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét kỹ lưỡng công nghệ lập kế hoạch và cách thức lập kế hoạch ở các cấp độ trong một tổ chức. Chúng ta sẽ biết rằng một trong những kết quả quan trọng nhất của quá trình lập kế hoạch là chiến lược của tổ chức. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu về quản trị chiến lược, là lĩnh vực được giới nghiên cứu quan tâm khá nhiều trong vài chục năm gần đây. Cuối cùng, chúng ta cũng sẽ nghiên cứu về lập kế hoạch tác nghiệp như là một bước quan trọng của quá trình quản trị tác nghiệp.

2. Hệ thống kế hoạch của tổ chức

Các kế hoạch của một tổ chức có thể được phân loại theo một số các tiêu thức khác nhau. Trong phần này sẽ đề cập đến sự phân loại theo các tiêu thức cơ bản nhất.

2.1 Theo cấp kế hoạch

Các tổ chức được quản trị bằng hai cấp kế hoạch tiêu biểu là kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp. Các kế hoạch chiến lược do những nhà quản trị cấp cao của tổ chức quyết định nhằm xác định những mục tiêu tổng thể cho tổ chức. Các kế hoạch tác nghiệp bao gồm những chi tiết cụ thể hoá của các kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hàng năm, hàng quý, hàng

tháng, hàng tuần, thậm chí hàng ngày như là kế hoạch nhân công, kế hoạch tiến độ, kế hoạch nguyên vật liệu và tồn kho v.v. Mục đích đặt ra đối với kế hoạch tác nghiệp là bảo đảm mọi người trong tổ chức đều hiểu về các mục tiêu của tổ chức và xác định rõ trách nhiệm của họ liên quan như thế nào trong việc thực hiện các mục tiêu đó và tiến hành các hoạt động ra sao để đạt được những kết quả dự kiến. Các kế hoạch chiến lược liên quan đến mối quan hệ giữa con người của tổ chức với các con người của những tổ chức khác. Các kế hoạch tác nghiệp lại chỉ liên quan đến con người của chính tổ chức đó mà thôi.

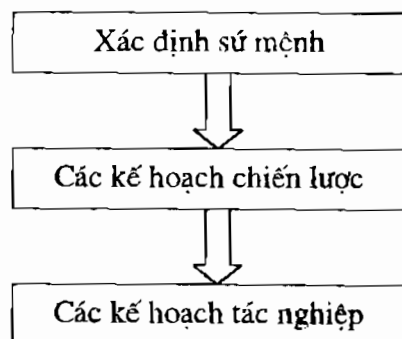
Giữa hai loại kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp, sự khác biệt chủ yếu trên 3 mặt:

- Thời gian: kế hoạch chiến lược thường cho khoảng thời gian từ 2, 3 năm trở lên, trong một số trường hợp có thể tới 10 năm. Trong khi đó, kế hoạch tác nghiệp thường chỉ cho một năm trở xuống.
- Phạm vi hoạt động: kế hoạch chiến lược tác động tới các mảng hoạt động lớn, liên quan đến tương lai của toàn bộ tổ chức. Kế hoạch tác nghiệp chỉ có một phạm vi hạn hẹp ở trong một mảng hoạt động nào đó.
- Mức độ cụ thể: các mục tiêu chiến lược thường cô đọng và tổng thể (thiên về tính định tính). Trong khi đó, các mục tiêu của kế hoạch tác nghiệp thường cụ thể, chi tiết (thiên về định lượng).

Được định ra bởi: Người sáng lập, Hội đồng quản trị hay Hội đồng giám đốc

Hội đồng quản trị, Hội đồng giám đốc và những nhà quản trị cấp cao

Những nhà quản trị cấp trung gian và cấp cơ sở



Sơ đồ 4.1. Các cấp độ kế hoạch

Trong sơ đồ 4.1 chúng ta thấy đứng trên hai loại kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp là phần xác định sứ mệnh của tổ chức. Sứ mệnh của tổ chức được đặt ra trên cơ sở xác định những lĩnh vực hoạt động của tổ chức, những giả định về mục đích, sự thành đạt và vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của nó. Với xu hướng toàn cầu hoá hiện nay, môi trường đó thường mang tính toàn cầu. Sứ mệnh của tổ chức là bộ phận tương đối ổn định, mang tính bản sắc của tổ chức và có vai trò thống nhất, cũng như khích lệ các thành viên của tổ chức. Khi nói sứ mệnh của một trường đại học ở Việt Nam là trở thành một nơi đào tạo cấp đại học mang tính tiêu chuẩn hoá của khu vực Châu Á (bằng đại học của trường được công nhận ở tất cả các nước Châu Á) và là một trung tâm đào tạo sau đại học lớn của Việt Nam trong lĩnh vực kinh tế và quản trị, người ta đặt ra một mục đích phấn đấu tương đối rõ của trường đại học này. Ngoài ra, đội ngũ giáo viên, nhà nghiên cứu cũng như đội ngũ quản trị của nhà trường có thể hiểu rõ được phải nâng cao trình độ của họ ra sao để góp phần thực hiện sứ mệnh cao cả đó. Lấy một ví dụ khác, sứ mệnh của Hội chữ thập đỏ Mỹ được tuyên bố là cải thiện chất lượng cuộc sống của con người, tăng cường sự tin cậy lẫn nhau và sự quan tâm tới người khác, giúp đỡ con người chống đỡ được, dự phòng được và chống chọi được các hiểm hoạ. Khi sứ mệnh được tuyên bố như vậy, bản thân nó đã là một sự quảng bá cho tổ chức.

Sơ đồ 4.1 là một mô hình lý tưởng về các cấp độ kế hoạch. Tuy nhiên trong thực tế, trách nhiệm về việc lập kế hoạch có thể biến đổi ở mỗi tổ chức, các tổ chức lớn thường có các chuyên gia lập kế hoạch chuyên nghiệp (tập trung hay phân cấp), trong khi đó ở các tổ chức nhỏ một hội đồng gồm các nhà điều hành, nhà quản trị, thậm chí cả một số nhân viên cốt cán có thể gặp gỡ nhau, động não suy nghĩ để lập kế hoạch. Ngoài ra trong cả hai trường hợp, hội đồng giám đốc đôi khi đóng vai trò chủ động trong việc xác định mục tiêu chiến lược và lập kế hoạch.

2.2. Theo hình thức thể hiện

2.2.1. Chiến lược

Chiến lược là loại kế hoạch đặc biệt quan trọng đối với mỗi tổ chức. Chúng ta sẽ nghiên cứu về chiến lược trong phần sau.

2.2.2. Chính sách

Chính sách là quan điểm, phương hướng và cách thức chung để ra quyết định trong tổ chức. Trong một tổ chức có thể có nhiều loại chính sách khác nhau cho những mảng hoạt động trọng yếu. Ví dụ, chính sách khuyến khích tài năng trẻ nhằm tạo động lực phấn đấu cho lớp người trẻ tuổi trong tổ chức. Chính sách đào tạo nhân viên nhằm xác định phương thức đào tạo nhân viên để đáp ứng với đòi hỏi của công việc hiện tại và tương lai. Phương thức đào tạo ở đây có thể là đào tạo qua công việc, đào tạo tại các cơ sở đào tạo bên trong hoặc bên ngoài tổ chức v.v.

Tóm lại, chính sách là kế hoạch theo nghĩa nó là những quy định chung để hướng dẫn hay khai thông cách suy nghĩ và hành động khi ra quyết định. Các chính sách giúp cho việc giải quyết các vấn đề trong các tình huống nhất định và giúp cho việc thống nhất các kế hoạch khác nhau của tổ chức. Các chính sách là tài liệu chỉ dẫn cho việc ra quyết định trong phạm vi có liên quan đó. Chính sách khuyến khích tự do sáng tạo nhưng vẫn trong khuôn khổ một giới hạn nào đó, tùy thuộc vào các chức vụ và quyền hạn trong tổ chức.

2.2.3. Thủ tục

Các thủ tục là các kế hoạch thiết lập một phương pháp cần thiết cho việc điều hành các hoạt động trong tương lai. Đó là sự hướng dẫn hành động, là việc chỉ ra một cách chi tiết, biện pháp chính xác cho một hoạt động nào đó cần phải thực hiện. Đó là một chuỗi các hoạt động cần thiếp theo thứ tự thời gian, theo cấp bậc quản trị.

2.2.4. Quy tắc

Các quy tắc giải thích rõ ràng những hành động nào có thể làm, những hành động nào không được làm. Đây là loại kế

hoạch đơn giản nhất. Không nên nhân lẫn giữa thủ tục với quy tắc. Các quy tắc gắn với hướng dẫn hành động mà không ấn định trình tự thời gian, trong khi đó thủ tục cũng bao hàm sự hướng dẫn những quy định cả trình tự thời gian cho các hành động. Hơn nữa, các chính sách hướng dẫn việc ra quyết định trong khi quy tắc cũng là sự hướng dẫn nhưng không cho phép có sự lựa chọn trong khi áp dụng chúng. Như vậy, so với quy tắc và thủ tục, chính sách có độ linh hoạt cao hơn.

2.2.5. Chương trình

Các chương trình bao gồm một số các mục đích, chính sách, thủ tục, quy tắc, các nhiệm vụ được giao, các bước phải tiến hành, các nguồn lực có thể huy động và các yếu tố khác. Chương trình được hỗ trợ bằng những ngân quỹ cần thiết. Một chương trình quan trọng thường ít khi đứng một mình, thường là một bộ phận của một hệ thống phức tạp các chương trình.

2.2.6. Ngân quỹ

Ngân quỹ là bản tường trình các kết quả mong muốn được biểu thị bằng các con số. Có thể coi đó là chương trình được "số hoá". Ngân quỹ ở đây không đơn thuần là ngân quỹ bằng tiền, mà còn có ngân quỹ thời gian, ngân quỹ nhân công, ngân quỹ máy móc thiết bị, ngân quỹ nguyên vật liệu v.v.

2.3. Theo thời gian thực hiện kế hoạch.

- Kế hoạch dài hạn: Là kế hoạch cho thời kỳ từ 5 năm trở lên.
- Kế hoạch trung hạn: Cho thời kỳ từ 1 đến 5 năm
- Kế hoạch ngắn hạn: Cho thời kỳ dưới một năm

3. Quá trình lập kế hoạch

Quá trình lập kế hoạch bao gồm các bước cơ bản sau:

Bước 1: Nghiên cứu và dự báo

Nghiên cứu và dự báo là điểm bắt đầu của việc lập kế hoạch. Để nhận thức được cơ hội cần phải có những hiểu biết về môi

trường, thị trường, về sự cạnh tranh, về điểm mạnh và điểm yếu của mình so với các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta phải dự đoán được các yếu tố không chắc chắn và đưa ra phương án đối phó. Việc lập kế hoạch đòi hỏi phải có những dự đoán thực tế về cơ hội.

Bước 2. Thiết lập các mục tiêu

Các mục tiêu đưa ra cần phải xác định rõ thời hạn thực hiện và được lượng hoá đến mức cao nhất có thể. Mặc dù tổ chức thường có cả hai loại mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng, nhưng những loại mục tiêu định lượng có vẻ rõ ràng hơn và dễ thực hiện hơn. Ngoài ra, mục tiêu cũng cần được phân nhóm theo các thứ tự ưu tiên khác nhau. Một tổ chức có thể có 2 loại mục tiêu là mục tiêu hàng đầu và mục tiêu hàng thứ hai. Những mục tiêu hàng đầu liên quan đến sự sống còn và thành đạt của tổ chức. Đối với một công ty, đó là những mục tiêu về lợi nhuận, doanh số hay thị phần. Không đạt được một mức lợi nhuận, mức doanh số hay mức thị phần nhất định trong một thời kỳ nào đó, công ty có thể bị phá sản. Mục tiêu hàng thứ hai lại liên quan đến tính hiệu quả của tổ chức. Chúng cũng rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức, nhưng không phải lúc nào cũng ảnh hưởng đến sự sống còn. Các mục tiêu này có thể thể hiện mức độ quan tâm của khách hàng đối với sản phẩm của tổ chức, sự phát triển sản phẩm mới hay tính hiệu quả của công tác quản lý hành chính, v.v.. Trong những năm gần đây, các tổ chức ở cả khu vực Nhà nước và tư nhân dường như đều chú trọng tới các mục tiêu hàng thứ hai để thu hút khách hàng, được coi là ảnh hưởng về mặt lâu dài đến sự sống còn của tổ chức và cả các mục tiêu hàng thứ nhất với sự ảnh hưởng trực tiếp và trước mắt hơn. Cho dù có chú trọng tới mục tiêu nào hơn chăng nữa, điều quan trọng là phải xác định các mục tiêu thật rõ ràng, có thể đo lường được và từ đó mang tính khả thi. Ngoài ra, cũng cần xác định rõ trách nhiệm trong việc thực hiện mục tiêu và thời hạn phải hoàn thành.

Bước 3. Phát triển các tiền đề

Ở bước thứ ba này chúng ta cần lưu ý tới việc phát triển các tiền đề. Tiền đề lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ

bản có thể áp dụng. Chúng là giả thiết cho việc thực hiện kế hoạch. Đó có thể là địa bàn hoạt động, quy mô hoạt động, mức giá, sản phẩm gì, triển khai công nghệ gì, mức chi phí, mức lương, mức cổ tức và các khía cạnh tài chính, xã hội, chính trị khác.

Một số tiền đề là những dự báo, các chính sách, còn chưa ban hành. Ví dụ, nếu một viện nghiên cứu không có chính sách tuyển dụng cán bộ nghiên cứu (cần có bằng cấp từ thạc sỹ trở lên hay chỉ cần tốt nghiệp đại học loại giỏi, có đòi hỏi kinh nghiệm làm việc hay không, tổ chức thi tuyển ra sao, v.v.). Khi lập kế hoạch nhân sự, người ta phải đưa ra các tiền đề là các dự đoán xem chính sách đó sẽ được ban hành hay không và nếu có, nó sẽ gồm những gì. Lấy một ví dụ khác, khi xây dựng các kế hoạch phát triển đô thị của một thành phố, người ta có thể dựa trên một tiền đề là mạng lưới xe buýt và các phương tiện đi lại công cộng khác sẽ định hình ra sao sau 5 năm tới.

Các tiền đề được giới hạn theo các giả thiết có tính chất chiến lược hoặc cấp thiết để dẫn đến một kế hoạch. Các tiền đề này có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự hoạt động của kế hoạch đó. Sự nhất trí về các tiền đề là điều kiện quan trọng để lập kế hoạch phối hợp. Vì vậy không nên đòi hỏi những kế hoạch và ngân quỹ từ cấp dưới khi chưa có, trước hết, những chỉ dẫn cho những người đứng đầu các bộ phận của mình.

Bước 4: Xây dựng các phương án

Tìm ra và nghiên cứu các phương án hành động để lựa chọn. Cần giảm bớt các phương án lựa chọn để sao chỉ có những phương án có triển vọng nhất được đưa ra phân tích

Bước 5: Đánh giá các phương án

Đánh giá các phương án theo các tiêu chuẩn phù hợp với mục tiêu và trung thành cao nhất với các tiền đề đã xác định.

Bước 6: Lựa chọn phương án và ra quyết định

Sau quá trình đánh giá các phương án, một vài phương án sẽ được lựa chọn. Lúc này, cần ra quyết định để phân bổ con người và các nguồn lực khác của tổ chức cho việc thực hiện kế hoạch.

Bước tiếp theo đây sẽ là việc xây dựng các kế hoạch phụ trợ và lượng hoá kế hoạch bằng ngân quỹ.

II. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

1. Khái niệm

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình xác định làm sao đạt được những mục tiêu dài hạn của tổ chức với các nguồn lực có thể huy động được. Về mặt nội dung lập kế hoạch chiến lược là quá trình xây dựng chiến lược và không ngừng hoàn thiện bổ sung chiến lược khi cần thiết. Nói một cách khác, lập kế hoạch chiến lược xoay quanh việc xây dựng chiến lược cho tổ chức trên cơ sở phân tích vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của nó.

2. Sự hình thành quan điểm chiến lược

2.1. Chiến lược như là một kế hoạch tổng thể

Quan điểm về chiến lược đã có từ khá lâu. Từ chiến lược trong tiếng Anh Strategy bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp: Strategieia, có nghĩa là nghệ thuật và khoa học làm tướng. Một tướng Hy Lạp giỏi là biết cầm quân, đánh thắng và bảo vệ được lãnh thổ khỏi sự xâm lăng của quân thù. Để đạt được mỗi một mục tiêu nào đó, cần có những loại thế mạnh nhất định. Từ đó, chiến lược trong quân đội có nghĩa là các khuôn mẫu hành động thực tiễn để chống trả với quân thù trong các tình huống khác nhau.

Người Hy Lạp đã biết rằng, chiến lược đề cập tới một nội dung bao trùm hơn cho những cuộc chiến đơn thuần. Những vị tướng giỏi cần biết xác định đúng nguồn hậu cần, quyết định khi nào cần đánh, khi nào không cần đánh, và biết duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa quân đội và dân cư, với các nhà chính trị và các nhà ngoại giao. Những vị tướng giỏi không chỉ biết lập kế hoạch mà còn phải biết hành động đúng đắn. Từ nguồn gốc quan niệm chiến lược của người Hy Lạp cổ xưa, chiến lược bao hàm cả việc lập kế hoạch và ra quyết định hay hành động. Hợp nhất hai

thành phần này, chúng ta có phạm trù kế hoạch chiến lược "tổng thể".

Phạm trù chiến lược ngày nay đã được sử dụng rộng rãi ở nhiều lĩnh vực khác nhau, đặc biệt trong lĩnh vực quản lý Nhà nước hay quản trị doanh nghiệp. Trong bất kỳ lĩnh vực nào, chúng ta có thể thấy chiến lược là một công cụ hữu hiệu trong công tác quản trị. Năm 1962, nhà nghiên cứu lịch sử quản lý Alfred D. Chandler đã đưa ra khái niệm chiến lược như sau: "Chiến lược bao gồm những định hướng và mục tiêu dài hạn cơ bản của tổ chức và đưa ra phương án hành động và sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được những định hướng, mục tiêu đó". Chandler đã nhấn mạnh tới 3 nội dung quan trọng của lập kế hoạch chiến lược là: (1) Các phương án hành động để đạt được mục tiêu; (2) Quá trình tìm tòi những ý tưởng cơ bản, chứ không phải đơn thuần thực hiện các chính sách hiện hành; (3) Phái hình thành chiến lược ra sao, chứ không phải đơn thuần xem chiến lược cần thay đổi thế nào. Chandler phản đối quan niệm cho rằng tính ổn định và dự đoán được của môi trường tổ chức tăng lên hay giảm đi có thể làm đảo lộn ba nội dung trên. Ông đã xây dựng nên các nội dung trên bằng các phương pháp lịch sử khi phân tích quá trình phát triển của các công ty đã từng thành đạt vào thời kỳ đó như Công ty sản xuất ô tô General Motor, Công ty dầu nhờn Standard Oil, Công ty hoá chất DuPont, v.v. Chandler đã quan tâm nghiên cứu nhiều về quá trình lập kế hoạch chiến lược, nhưng không đề cập tới việc thực hiện chiến lược.

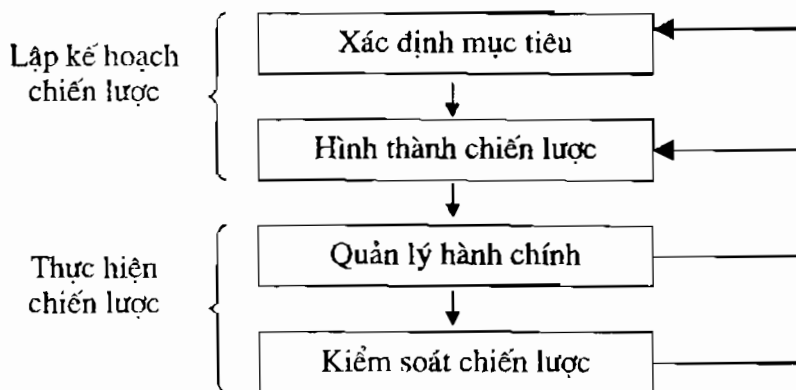
2.2. Sự hình thành quan niệm quản trị chiến lược - Quá trình quản trị chiến lược

Từ sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, hình thành quan niệm cho rằng lập kế hoạch chiến lược và thực hiện các kế hoạch đó sẽ tạo nên một quá trình quản trị riêng biệt - gọi là quản trị chiến lược. Từ đây, khái niệm quản trị chiến lược được xác định hoàn

chính như sau: Quản trị chiến lược là quá trình quản trị bao gồm việc lập kế hoạch chiến lược và thực thi các kế hoạch đó.

Năm 1978, C.Hofer và D.Schendel đã mô tả về quản trị chiến lược với bốn mảng công việc cơ bản. Thứ nhất là việc xác định mục tiêu. Bước tiếp theo là hình thành chiến lược căn cứ vào các mục tiêu đã xác định. Sau đó để thực hiện chiến lược cần có bước tiếp theo là công việc quản lý hành chính (thể chế hoá) với các mục tiêu được xác định cụ thể hơn. Ở giai đoạn này nhân tố chủ đạo nằm ở quá trình "chính trị" bên trong tổ chức và phản ứng của các cá nhân. Chính những nhân tố đó có thể dẫn tới phải xem lại chiến lược đã vạch ra. Công việc cuối cùng là kiểm tra chiến lược nhằm cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin phản hồi về tiến độ, quá trình. Đôi khi, thông tin phản hồi biểu lộ sự không khả quan có thể làm cho việc lập kế hoạch chiến lược lại cần bắt đầu từ đầu.

Như vậy, quá trình quản trị chiến lược có thể phân làm hai giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất là lập kế hoạch chiến lược, bao gồm việc xác định mục tiêu và hình thành chiến lược như Hofer và Schendel đã tách biệt. Giai đoạn thứ hai là thực hiện chiến lược, bao gồm công việc quản lý hành chính và kiểm tra chiến lược.



Sơ đồ 4.2. Quá trình quản trị chiến lược

Mục đích của việc xác định mục tiêu là chuyển hoá sứ mệnh và định hướng của tổ chức thành cái cụ thể hơn để đo lường được kết quả hoạt động của tổ chức trong thời kỳ ngắn hạn và dài hạn. Ngoài ra, để xác định được mục tiêu, cần căn cứ vào các nguồn lực hiện tại và những nguồn lực mà tổ chức có thể huy động trong tương lai. Nếu không làm như vậy, các mục tiêu đưa ra có thể chỉ là sự liệt kê các mơ ước của các nhà quản trị mà thôi.

Mục tiêu là kết quả dự kiến cho sự nỗ lực hoạt động của tổ chức. Sự cố gắng để đạt được mục tiêu đặt ra có thể thúc đẩy những nỗ lực sáng tạo và sự thận trọng hơn trong các hành động. Việc xác định mục tiêu được đặt ra với tất cả các nhà quản trị. Mỗi bộ phận đều có các mục tiêu cụ thể đo lường kết quả hoạt động của nó và đánh giá sự đóng góp cho việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Mặt khác, khi mục tiêu chung được phân chia thành các mục tiêu cho từng bộ phận và giao cho các nhà quản trị ở các cấp khác nhau, sẽ tạo ra một không khí làm việc hướng về kết quả, mỗi bộ phận đều cố gắng để đạt được những kết quả, từ đó giúp cho tổ chức đi đúng theo định hướng đặt ra.

Hai loại mục tiêu quan trọng hàng đầu đối với tổ chức là mục tiêu tài chính và mục tiêu chiến lược. Mục tiêu tài chính quan trọng là vì kết quả hoạt động tài chính khả quan là điều cốt yếu đối với sự sống còn của tổ chức. Mục tiêu chiến lược lại cần thiết ở chỗ chỉ ra định hướng phát triển nhằm giúp tổ chức khẳng định được vị trí trong môi trường hoạt động của nó. Đối với một hãng kinh doanh, mục tiêu chiến lược liên quan nhiều tới tình hình cạnh tranh chung của công ty, đến các tiêu chuẩn đánh giá kết quả như tăng trưởng cao hơn mức trung bình của ngành, thị phần tăng, vượt lên trên các đối thủ về chất lượng sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng, tiếng tăm của công ty được cải thiện, hiện diện hơn nữa trên thị trường thế giới hay đi đầu về công nghệ. Các mục tiêu chiến lược không chỉ thể hiện ở các kết quả hoạt động tài chính tốt mà còn ở việc duy trì vị trí cạnh tranh và một tương lai dài hạn cho tổ chức.

Sau khi đã hình thành một hệ thống mục tiêu, các nhà quản trị tiếp tục suy nghĩ về việc làm thế nào để đạt được chúng. Thực

chất, chiến lược chính là công cụ quản trị để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Nhiệm vụ hình thành chiến lược bắt đầu với việc phân tích thực trạng bên trong và bên ngoài tổ chức để có được một bức tranh tổng thể. Việc hình thành chiến lược sẽ được xem xét kỹ trong phần sau.

Việc thực hiện chiến lược bao gồm việc đưa chiến lược vào hoạt động để đạt được những kết quả dự kiến đúng thời hạn. Thực hiện chiến lược liên quan trước tiên tới công tác quản lý hành chính, đóng chạm nhiều đến các sự vụ bên trong tổ chức. Những khía cạnh của công tác quản lý hành chính ở đây bao gồm:

- Xây dựng một tổ chức có đủ khả năng thực hiện thành công chiến lược.
- Xây dựng các ngân sách để phân chia nguồn lực cho các hoạt động quan trọng đối với sự thành công của chiến lược.
- Động viên khuyến khích con người của tổ chức nhằm thu hút họ hăng hái theo đuổi các mục tiêu, và nếu cần thiết, có thể điều chỉnh cả nhiệm vụ và hành vi làm việc của họ để phù hợp với những đòi hỏi của việc thực hiện chiến lược.
- Thiết kế một cơ cấu khuyến khích khen thưởng chặt chẽ nhằm khích lệ sự cố gắng.
- Tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả cho việc thực hiện chiến lược.
- Ban hành một số chính sách, thủ tục nhằm hỗ trợ chiến lược.
- Phát triển một hệ thống thông tin và báo cáo để theo dõi tiến độ và kết quả.
- Áp dụng một cách thức lãnh đạo nội bộ nhằm thúc đẩy và cải thiện việc thực hiện chiến lược.

Mục đích của quản lý hành chính là tạo ra sự ăn khớp giữa cách thức đã sử dụng với cách thức nên làm để thực hiện chiến lược một cách hiệu quả. Sự ăn khớp càng lớn, việc thực hiện chiến lược càng thuận lợi. Những khía cạnh quan trọng nhất là

sự ăn khớp giữa chiến lược với năng lực của tổ chức, giữa chiến lược với cơ cấu khuyến khích, giữa chiến lược với các chính sách và thủ tục bên trong, giữa chiến lược với văn hoá tổ chức.

Quản lý hành chính là nhiệm vụ tương đối phức tạp và tốn nhiều thời gian nhất của quản trị chiến lược. Nó động chạm tới tất cả các mặt của quản trị và luôn phải bắt đầu từ các khía cạnh ở bên trong tổ chức.

Công việc cuối cùng của quản trị chiến lược là kiểm tra chiến lược. Cũng có thể nói rằng, kiểm tra chiến lược đôi khi đưa ra các thông tin khiến cho quá trình quản trị chiến lược lại được bắt đầu lại từ đầu. Kiểm tra chiến lược nhằm theo dõi, đánh giá hướng đi hiện tại của tổ chức, theo dõi những biến động ngoài môi trường và đánh giá ảnh hưởng của những biến động đó đối với tổ chức trong thời kỳ ngắn hạn và dài hạn. Có thể sự tăng trưởng hoặc sa sút đột biến trong hoạt động của tổ chức là dấu hiệu cho thấy cần xem xét lại một số mục tiêu hay cả chiến lược.

Như vậy, quản trị chiến lược là một quá trình liên tục. Sự thay đổi của những yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức là động lực cho những điều chỉnh chiến lược. Ngoài ra, bốn bước của quản trị chiến lược được thực hiện không tách rời nhau và tình tự thực hiện chúng không phải bao giờ cũng cứng nhắc.

3. Các cấp chiến lược

Chiến lược có thể được phân chia theo ba cấp độ: cấp độ tổ chức, cấp ngành và cấp chức năng.

3.1. Chiến lược cấp tổ chức

Chiến lược cấp tổ chức do bộ phận quản trị cao nhất vạch ra nhằm nắm bắt được những mối quan tâm và hoạt động trong một tổ chức. Ở cấp này, các câu hỏi thường đặt ra là: Tổ chức nên hoạt động trong lĩnh vực nào? Mục tiêu và kỳ vọng của mỗi lĩnh vực đó? Phân bổ các nguồn lực ra sao để đạt được những mục tiêu đó?

Khi vạch ra chiến lược cấp tổ chức cho một trường đại học, ba lĩnh vực hoạt động thường được đặt ra là đào tạo, nghiên cứu và tư vấn. Sau đó, người ta sẽ xem xét về việc đặt ra các mục tiêu và kỳ vọng của mỗi lĩnh vực hoạt động và phân bổ các nguồn lực (đội ngũ giáo viên, nhà nghiên cứu, đội ngũ quản trị, cơ sở trường lớp, trang thiết bị làm việc) để đạt được các mục tiêu đó.

3.2. Chiến lược cấp ngành

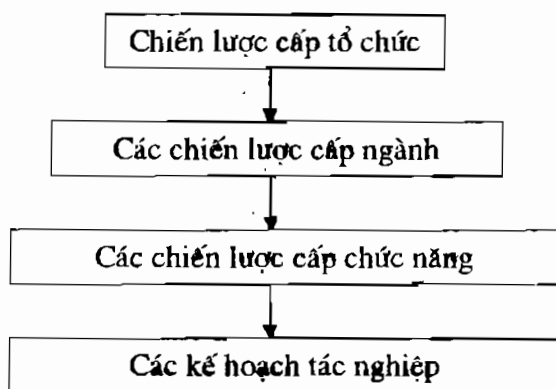
Chiến lược cấp ngành chỉ liên quan đến những mối quan tâm và hoạt động trong một ngành (một lĩnh vực hoạt động) của tổ chức. Các câu hỏi thường đặt ra ở đây là: Lĩnh vực này của tổ chức có vị trí nào trong môi trường hoạt động của nó? Nên đưa ra những sản phẩm/dịch vụ nào? Cần hướng vào phục vụ ai? Nguồn lực được phân bổ trong ngành đó ra sao?

Vẫn lấy ví dụ ở trên, lĩnh vực đào tạo sẽ có chiến lược riêng khác với lĩnh vực nghiên cứu và lĩnh vực tư vấn. Trong lĩnh vực đào tạo, người ta quan tâm tới vị trí của lĩnh vực này của tổ chức trong môi trường đào tạo (cùng ngành nghề) nói chung của thành phố, của cả nước, thậm chí của châu lục, của thế giới. Các sản phẩm cụ thể ở đây bao gồm đào tạo đại học và đào tạo trên đại học. Ngoài ra, hình thức đào tạo có thể là tập trung dài hạn hay tại chức hay từ xa ở mỗi bậc học và chuyên ngành. Đối tượng của mỗi loại hình đào tạo sẽ được xác định rõ ràng và các nguồn lực của lĩnh vực đào tạo sẽ được phân bổ một cách hợp lý giúp cho lĩnh vực đào tạo của tổ chức có thể phát triển mạnh mẽ.

Đối với các tổ chức có nhiều lĩnh vực hoạt động, những nhà quản trị cấp cao thường gặp khó khăn trong việc tổ chức những lĩnh vực hoạt động đó một cách thống nhất. Một cách giải quyết vấn đề đó là tạo ra các đơn vị ngành chiến lược (SBU). Trong tổ chức, đơn vị ngành chiến lược hoạt động tương đối độc lập với nhau. Mỗi đơn vị ngành chiến lược có chiến lược riêng của mình, nhưng đặt trong sự thống nhất với chiến lược tổng thể của tổ chức. Trong ví dụ trên, 3 loại chiến lược cho lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu và tư vấn phải thống nhất và ăn khớp với chiến lược của trường đại học.

3.3. Chiến lược cấp chức năng

Các chiến lược cấp chức năng như nhân sự, tài chính, marketing, nghiên cứu và triển khai (R&D), sản xuất v.v. được đặt ra trong khuôn khổ một lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Các chiến lược cấp chức năng là sự chi tiết hoá cho chiến lược cấp ngành và liên quan tới việc quản trị các hoạt động chức năng. Vì vậy, vai trò của chiến lược cấp chức năng là để hỗ trợ chiến lược cấp tổ chức và để tạo ra một lược đồ, cách thức quản trị nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra đối với lĩnh vực chức năng đó. Trở lại ví dụ trên, trong lĩnh vực đào tạo, chiến lược nhân sự nhằm đưa ra các giải pháp bảo toàn và phát triển nguồn nhân lực cho nhu cầu sử dụng hiện tại và trong tương lai để hỗ trợ cho chiến lược cho lĩnh vực đào tạo ở trên và để đạt được các mục tiêu về nhân sự cụ thể. Chiến lược cấp chức năng là chiến lược cấp thấp nhất trong một tổ chức. Đứng sau các chiến lược cấp chức năng là các kế hoạch tác nghiệp như được thể hiện trong sơ đồ 4.3.



Sơ đồ 4.3. Các cấp độ kế hoạch chiến lược và tác nghiệp trong một tổ chức hoạt động trên đa lĩnh vực

4. Hình thành chiến lược

Trong phần này, chúng ta sẽ nghiên cứu việc hình thành chiến lược cấp tổ chức và cấp ngành. Việc hình thành chiến lược cấp chức năng sẽ được nghiên cứu ở chương khác.

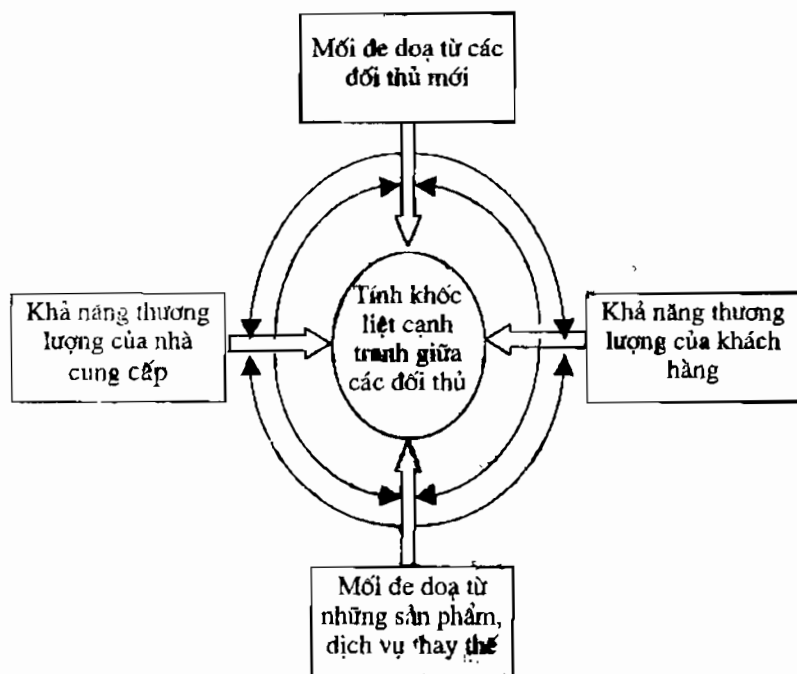
4.1. Chiến lược cấp tổ chức

4.1.1. Các mô hình phân tích

a. Mô hình "Năm lực lượng" của M.Porter

Mô hình "Năm lực lượng" nổi tiếng của M.Porter được đưa ra năm 1979 về chiến lược cấp tổ chức xem xét về khả năng cạnh tranh của một tổ chức trong môi trường hoạt động của nó được xác định bởi các nguồn kỹ thuật và kinh tế của tổ chức và 5 lực lượng môi trường. Theo Porter, nhà quản trị chiến lược cần phải phân tích được các lực lượng này và đưa ra một chương trình gây ảnh hưởng tới chúng nhằm tìm ra một khu vực đặc biệt hấp dẫn và dành riêng cho tổ chức.

Năm lực lượng được Porter đưa ra (thể hiện trong sơ đồ 4.4) là những mối quan hệ giữa các nhà quản trị của một tổ chức với những người đang hoạt động của các tổ chức khác.



Sơ đồ 4.4. Mô hình cạnh tranh "Năm lực lượng" của M.Porter

Mặc dù áp lực cạnh tranh trong các ngành công nghiệp là khác nhau, tuy nhiên sự cạnh tranh của tổ chức trong môi trường cạnh tranh diễn ra (tương đối) tương tự như nhau đến mức có thể sử dụng chung một mô hình để nghiên cứu các đặc tính và mức độ của chúng.

Mối đe dọa từ các đối thủ mới luôn là một động lực đáng quan tâm. Nhiều khi cán cân cạnh tranh có thể bị thay đổi toàn bộ khi xuất hiện các đối thủ "nặng ký" mới.

Khả năng thương lượng (vị thế) của nhà cung cấp hay của khách hàng phụ thuộc vào các nhân tố như vai trò của ngành công nghiệp đó trong xã hội, việc áp dụng chiến lược nào, sự khác biệt của sản phẩm, các cơ hội liên kết v.v.

Mối đe dọa từ những sản phẩm, dịch vụ thay thế có thể là một áp lực đáng kể trong cạnh tranh. Hiện nay, loại hình đào tạo từ xa ở hệ đào tạo đại học hoặc sau đại học có thể là một loại dịch vụ thay thế cho đào tạo theo phương thức truyền thống qua trường lớp và giảng dạy trực tiếp. Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin dường như càng tiếp sức cho loại hình dịch vụ thay thế này.

Cuối cùng, sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ trong cùng một ngành công nghiệp trên nhiều phương diện sẽ là một lực lượng quan trọng hàng đầu quyết định mức độ cạnh tranh trong ngành đó.

1. Mô hình Portfolio của Nhóm tư vấn Boston (BCG): ma trận BCG

Năm 1973, Nhóm tư vấn Boston đã đưa ra một cách tiếp cận mới để xác định chiến lược cấp tổ chức là phân tích một tập hợp các ngành (lĩnh vực hoạt động) của một tổ chức chủ yếu trên hai giác độ là tốc độ tăng trưởng và mức thị phần của ngành đó trong môi trường hoạt động của nó. Mục đích ở đây là để xác định một sự cân đối giữa các ngành của tổ chức và phân bổ các nguồn lực của tổ chức vào các ngành một cách hợp lý.

Tốc độ tăng trưởng của thị trường	Cao	Ngôi sao	Nghi Vấn
	Thấp	Con bò sữa	Bò đi
		Cao	Thấp

Thị phần tương đối

Sơ đồ 4.5. Ma trận BCG

Sơ đồ 4.5 biểu diễn ma trận BCG theo hai tiêu thức tốc độ tăng trưởng của thị trường và thị phần.

Ngành "nghi vấn" ("question marks") với thị phần tương đối nhỏ và tốc độ tăng trưởng của thị trường cao có thể là lĩnh vực chứa nhiều rủi ro mạo hiểm. Đây là ngành cần nhiều vốn đầu tư, cần theo dõi tiềm năng, cơ hội để khai thác hiệu quả trong tương lai.

Ngành "ngôi sao" ("stars") hẳn là ngành có mức lợi nhuận cao. Tuy nhiên, đầu tư tiếp tục vào ngành này để duy trì mức tăng trưởng thị trường cao có thể tốn kém hơn so với trước đó.

Ngành "con bò sữa" ("cash cows") với mức thị phần cao và tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cũng là ngành mang lại nhiều lợi nhuận. Tuy vậy, ngành này không đòi hỏi phải đầu tư lớn để duy trì vị trí của nó trên thị trường.

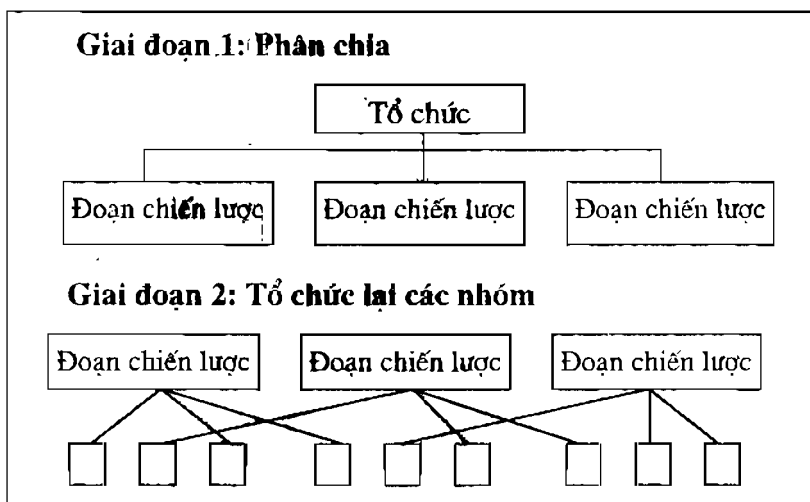
Cuối cùng, ngành "bò đi" ("dogs") được coi là ngành có mức thị phần kém cỏi và tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cần được cân nhắc để tiếp thêm sức sống cho nó hoặc dần dần loại bỏ để thay thế bằng ngành khác.

Mô hình này cũng có thể được áp dụng cho phân tích chiến lược cấp ngành. Thay vì phân tích các lĩnh vực hoạt động của tổ chức, người ta có thể phân tích về các sản phẩm/dịch vụ của một lĩnh vực hoạt động nào đó theo hai tiêu thức trên.

4.1.2. Một số loại chiến lược cơ bản

a. Các chiến lược phân đoạn

Các chiến lược phân đoạn ở đây khác biệt với sự phân đoạn trong marketing (tức phân đoạn thị trường). Phân đoạn ở đây liên quan đến tất cả các hoạt động của tổ chức. Mục đích đặt ra là phân chia các hoạt động theo các nhóm đồng nhất và tổ chức lại các nhóm.



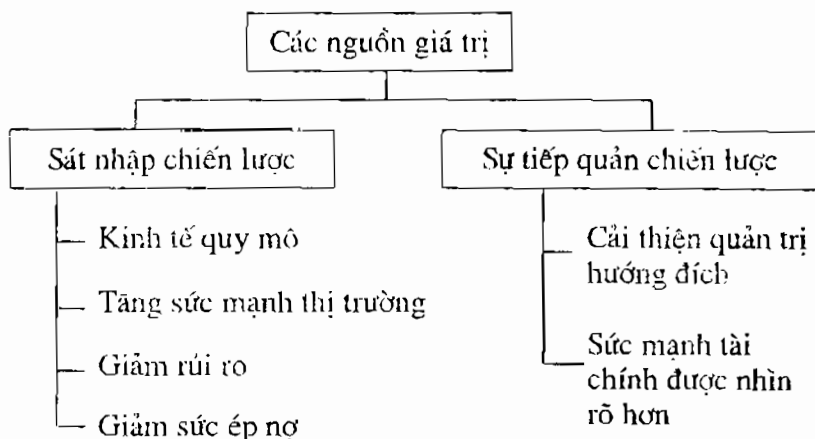
Sơ đồ 4.6. Chiến lược phân đoạn

Tiêu thức để phân chia thành các đoạn chiến lược trong tổ chức (giai đoạn 1) là: loại khách hàng, kênh phân phối, mức độ cạnh tranh, và loại công nghệ. Tiêu thức để tổ chức tại nhóm (giai đoạn 2) là tính thay thế cho nhau, sự chia xẻ nguồn lực với nhau.

Việc phân chia thành các đoạn chiến lược và hình thành nên các nhóm giữa những đoạn chiến lược sẽ giúp hình thành nên các chiến lược khác nhau cho tổ chức. Các chiến lược này sẽ bao quát và đề cập được những mối liên hệ cơ bản nhất trong tổ chức.

b. Các chiến lược tiếp quản và sát nhập

Các chiến lược tiếp quản và sát nhập mang tính phổ biến trong điều kiện ngày nay. Sơ đồ 4.7 mô tả các căn cứ cơ bản cho những sát nhập và tiếp quản chiến lược.



Sơ đồ 4.7. Các chiến lược tiếp quản và sát nhập

Trong xu hướng hoà nhập kinh tế toàn cầu hiện nay, chúng ta đã chứng kiến các cuộc sát nhập và tiếp quản trên quy mô lớn của các tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới.

c. Các chiến lược liên minh (hỗn hợp)

Các chiến lược liên minh đề cập đến nhiều loại liên minh, hiệp hội giữa các tổ chức như là hợp tác và bổ sung cho nhau, liên kết với nhau để tiến hành kinh tế quy mô trong một số bộ phận của nhau hoặc cho toàn bộ các tổ chức.

4.2. Chiến lược cấp ngành

4.2.1. Các mô hình phân tích

a. Mô hình điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa (SWOT)

Đánh giá về các điểm mạnh (Strengths) và các điểm yếu (Weaknesses) hay còn gọi là phân tích bên trong trên các giác

độ như nhân sự, tài chính, công nghệ, uy tín, tiếng tăm, mối quan hệ, văn hoá, truyền thống của tổ chức v.v.

Việc đánh giá này chỉ mang tính tương đối, chủ yếu có sự so sánh với mặt bằng chung trong ngành công nghiệp.

Phân tích về các cơ hội (Opportunities), đe dọa (Threats) hay còn gọi là phân tích bên ngoài vì những nhân tố đó đến từ môi trường bên ngoài. Những khía cạnh liên quan tới các cơ hội và mối đe dọa có thể do sự biến động của nền kinh tế (tăng trưởng hay suy thoái), sự thay đổi trong chính sách của Nhà nước (theo chiều hướng có lợi hay bất lợi cho lĩnh vực hoạt động này của tổ chức), cán cân cạnh tranh thay đổi (đối thủ cạnh tranh bị phá sản hay xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới), v.v. Nếu như việc phân tích này được thực hiện một cách kỹ lưỡng và sáng suốt, các chiến lược cấp ngành đề ra sẽ có thể nắm bắt được các cơ hội và sẵn sàng đối phó với các đe dọa có thể xảy ra. Trong thực tế, mô hình SWOT được sử dụng khá rộng rãi và được coi là một công cụ phân tích chiến lược hiệu quả. Người ta có thể dựa trên kết quả của việc phân tích theo mô hình SWOT để lập nên ma trận SWOT nhằm giúp cho việc đưa ra các giải pháp chiến lược. Ma trận SWOT có dạng như mô tả trong sơ đồ 4.8.

		Cơ hội		Đe dọa	
		O_1	O_h	t_1	t_k
Điểm mạnh	S_1	S_1O_1	S_1O_h	S_1t_1	S_1t_k
	S_n	S_nO_1	S_nO_h	S_nt_1	S_nt_k
Điểm yếu	w_1	w_1O_1	w_1O_h	w_1t_1	w_1t_k
	w_m	w_mO_1	w_mO_h	w_mt_1	w_mt_k

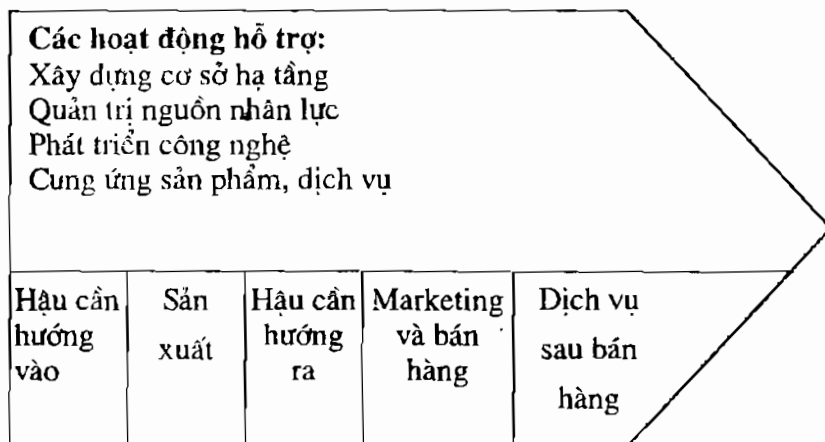
Sơ đồ 4.8. Ma trận SWOT

Trong đó: s_i là các điểm mạnh (giả sử có n điểm mạnh)
 w_i là các điểm yếu (giả sử có m điểm yếu)
 o_j là các cơ hội có thể có (giả sử có h cơ hội)
 t_j là các mối đe dọa có thể diễn ra (giả sử có k mối đe dọa).

Các thành phần của ma trận SWOT có thể gợi ý về các giải pháp chiến lược nhằm phát huy các điểm mạnh để tận dụng cơ hội (qua phân tích các $s_i o_j$) và ngăn chặn các mối đe dọa ra sao (các $s_i t_j$), hay biết được các điểm yếu có thể hạn chế ra sao trong việc nắm bắt cơ hội (các $w_i o_j$) và tạo ra sự khó khăn như thế nào trong việc chống đỡ được các mối đe dọa (các $w_i t_j$).

b. Chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị được M.Porter đưa ra năm 1985 là công cụ chiến lược bên trong cho phép tách biệt các hoạt động khác nhau trong một lĩnh vực hoạt động (ngành) cụ thể của tổ chức. Sơ đồ 4.9 mô tả một phân tích bằng chuỗi giá trị cho một hãng sản xuất.



Các hoạt động chính

Sơ đồ 4.9. Chuỗi giá trị của một hãng sản xuất

Trong sơ đồ 4.9, các hoạt động trong một ngành của tổ chức được phân tích theo giác độ các hoạt động hỗ trợ và các hoạt động chính. Các hoạt động hỗ trợ bao gồm việc xây dựng cơ sở hạ tầng cho sản xuất (nhà xưởng, kho tàng, hệ thống cung cấp năng lượng), quản trị nhân lực, phát triển công nghệ và cung ứng sản phẩm, dịch vụ. Các hoạt động chính bao gồm hậu cần hướng vào, sản xuất, hậu cần hướng ra, marketing và bán hàng và dịch vụ sau bán hàng. Các hoạt động hậu cần hướng vào ở đây có thể bao gồm việc mua và dự trữ nguyên vật liệu, chuẩn bị nhà xưởng, máy móc thiết bị, nhiên liệu cho quá trình sản xuất. Các hoạt động hậu cần hướng ra bao gồm việc đóng gói, dán nhãn niện cho sản phẩm, lưu kho thành phẩm.

Nghiên cứu các hoạt động hậu cần hướng vào và hướng ra nhiều khi mở ra những hướng chiến lược mới nhằm mở rộng hoạt động sang những lĩnh vực mới liên quan. Đây được gọi là cách liên kết chuỗi dọc (vertical integration). Mở rộng theo hướng ra các hoạt động hậu cần hướng vào gọi là đi ngược dòng (upstream), theo hướng đi về các hoạt động hậu cần hướng ra gọi là đi xuôi dòng (downstream). Tương ứng với hai hướng mở rộng ở trên cần có hai loại chiến lược là chiến lược đi xuôi dòng (upstream strategy) và chiến lược đi ngược dòng (downstream strategy). Ví dụ như một công ty luyện thép có thể làm cả nhà máy nhiệt điện để cung cấp năng lượng cho chính quá trình luyện thép, một nhà máy sản xuất các sản phẩm sữa có thể mở thêm các cơ sở chăn nuôi bò sữa để cung cấp nguyên liệu cho chính quá trình sản xuất sữa. Hay trường hợp mở rộng theo hướng các hoạt động hậu cần hướng ra như một cơ sở xay xát lúa gạo có thể kết hợp sản xuất thức ăn gia súc để tận dụng chính các phế liệu (cám gạo) từ quá trình sản xuất chính.

4.2.2. Các loại chiến lược cơ bản

Mục đích của chiến lược cấp ngành của tổ chức là xây dựng và củng cố vị trí cạnh tranh của ngành trong môi trường hoạt động của nó. Việc phân tích bên trong và bên ngoài như đã đề cập ở trên, giúp xác định đâu là lợi thế cạnh tranh của ngành. Lợi

thế cạnh tranh có thể được xem xét trên các phương diện như chất lượng, giá cả, sự độc đáo, vị trí thuận tiện, tiếng tăm của nhãn hiệu, v.v. Từ việc xác định đâu là lợi thế cạnh tranh mạnh nhất, nhà quản trị sẽ lựa chọn chiến lược tương ứng để khai thác nó. Xét từ góc độ này, thông thường có 4 loại chiến lược sau đây:

- Chiến lược đi đầu về giá cả.
- Chiến lược đi đầu về chất lượng.
- Chiến lược đi đầu về sự khác biệt.
- Chiến lược tiêu điểm.

Chiến lược đi đầu về giá cả chủ trương cạnh tranh bằng cách đưa ra giá cả thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Ở đây, vẫn duy trì các tính năng cơ bản và chất lượng của sản phẩm/dịch vụ ở một mức độ mà khách hàng vẫn chấp nhận. Mọi sự nỗ lực tập trung vào các giải pháp để hạ thấp chi phí sản xuất. Các giải pháp kỹ thuật được xem là then chốt. Ngoài ra, việc tiến hành kinh tế quy mô (tăng quy mô sản xuất dẫn tới giảm giá thành) cũng là giải pháp hay dùng.

Chiến lược đi đầu về chất lượng nhằm chinh phục khách hàng bằng chất lượng sản phẩm cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Lúc này giá rẻ không phải là mục đích hướng tới. Chất lượng của sản phẩm phải cao để khách hàng có thể sẵn sàng trả giá cao hơn. Các hãng sản xuất để có thể áp dụng chiến lược này, cần phải sử dụng công nghệ tiên tiến hoặc công nghệ đầu bảng trong lĩnh vực đó.

Chiến lược đi đầu về sự khác biệt với chủ trương cạnh tranh thông qua việc đưa lại cho khách hàng những tính năng mới lạ của sản phẩm đã thông dụng, hoặc các sản phẩm độc đáo mới đem lại sự lựa chọn phong phú hơn. Lúc này, giá cả có thể cao. Việc áp dụng chiến lược này phải dựa trên những tìm tòi sáng tạo. Đối với các hãng sản xuất, điều đó có nghĩa là phải đi đầu về công nghệ sử dụng. Một khi các đối thủ cạnh tranh có thể sao chép, bắt chước công nghệ thì các tính năng mới của sản phẩm cũng như tính độc nhất vô nhị của các sản phẩm sẽ không còn nữa.

Chiến lược tiêu điểm nhằm hướng vào một mảng hoạt động nhỏ nào đó mà dường như "dành riêng" cho tổ chức. Ở mảng hoạt động đó, những lợi thế cạnh tranh của tổ chức có thể khai thác triệt để. Các tổ chức nhỏ không thể vươn ra cạnh tranh bằng giá cả hay sự độc đáo trên toàn bộ lĩnh vực hoạt động của nó. Khi đó, chỉ tập trung vào một mảng hẹp nào đó, tổ chức vẫn có thể cạnh tranh bằng giá cả hay bằng sự phục vụ đặc biệt.

III. LẬP KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP

1. Quản trị tác nghiệp

1.1. Khái niệm quản trị tác nghiệp

Quản trị tác nghiệp bao gồm một chuỗi các hoạt động quản trị liên quan việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của tổ chức như là lập kế hoạch sản xuất, tổ chức khai thác các nguồn lực, chỉ dẫn cho các hoạt động và nhân sự và đảm bảo sự hoạt động bình thường của các hệ thống trong tổ chức. Quản trị tác nghiệp liên quan đến các hoạt động hàng ngày của một tổ chức. Có thể nói rằng, trên lĩnh vực công việc của mình, mỗi nhân viên của tổ chức đều là một nhà quản trị tác nghiệp. Một tổ chức hoạt động một cách trơn chu là do hoạt động quản trị tác nghiệp đã được thực hiện một cách bài bản.

Vai trò của hoạt động quản trị tác nghiệp đối với mỗi tổ chức được nhìn nhận trên nhiều góc độ, trong đó không thể bỏ qua khía cạnh liên quan đến tăng năng suất lao động và việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Hoạt động quản trị tác nghiệp có thể dẫn đến tăng năng suất lao động thông qua việc cải tiến cách thức làm việc như là áp dụng các kỹ thuật quản trị mới. Một ví dụ tiêu biểu cho việc áp dụng các kỹ thuật quản trị mới có thể dẫn tới nâng cao năng suất lao động và hiệu quả ra sao là việc áp dụng "Quản trị chất lượng đồng bộ - Total Quality Management - TQM" vào lĩnh vực sản xuất. Một ví dụ khác là hệ thống tồn kho "Vừa đúng lúc - Just - in - Time" được áp dụng đầu tiên ở Nhật vào giữa những năm 1970. Với việc áp dụng kỹ thuật quản lý tồn kho nói trên, năng suất lao động trong ngành công nghiệp ô tô

của Nhật đã tăng đáng kể, đồng thời tiết kiệm chi phí và đảm bảo cho quá trình sản xuất diễn ra suôn sẻ, nhịp nhàng.

Quản trị tác nghiệp còn giúp cho việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng được hoàn hảo hơn. Việc định giá, các định mức chất lượng ra sao, hay độ tin cậy của chất lượng (tính nhất quán, giao hàng đúng hạn) và mức độ linh hoạt trong việc đổi mới và cải tiến sản phẩm cũng như linh hoạt về sản lượng cung cấp là những mối quan tâm hàng đầu đối với nhà quản trị tác nghiệp. Mặc dù nhìn bề ngoài giữa mức giá, mức chất lượng, độ tin cậy của chất lượng và mức độ linh hoạt của sản phẩm và sản lượng có vẻ mâu thuẫn nhau vì khách hàng muốn giá phải chăng nhưng chất lượng phải cao, tin cậy được và phải linh hoạt. Hoạt động quản trị tác nghiệp với sự sâu sát với khách hàng sẽ giúp cho việc xác định một hỗn hợp hợp lý nhất của bốn nhân tố nói trên.

1.2. Nội dung của quản trị tác nghiệp

Lĩnh vực quản trị tác nghiệp đã được các nhà nghiên cứu và thực hành quan tâm do tầm quan trọng của nó. Cho đến nay, họ đã xây dựng và phát triển một tập hợp lý thuyết, kiến thức nhằm cung cấp cho các nhà quản trị tác nghiệp những công cụ, quan điểm, ý tưởng, và kỹ thuật để thực hiện tốt công việc này. Những mảng lý thuyết chính của lĩnh vực quản trị tác nghiệp là: quản trị nguồn lực (nhân lực, vật lực và tài lực), quản trị chất lượng, lập kế hoạch và kiểm tra công việc, thiết kế và phát triển các hoạt động.

1.2.1. Quản trị nguồn lực

Nguồn lực của tổ chức bao gồm con người, công nghệ (chủ yếu là máy móc thiết bị), yếu tố vật chất (nguyên vật liệu, nhà xưởng và kho tàng) và tài chính. Quản trị nguồn lực là một mảng trọng yếu của quản trị tác nghiệp. Ở đây, người ta nghiên cứu về các nguyên tắc để đo lường công việc, về các học thuyết động cơ của con người và về các công cụ giúp cho việc sử dụng nguồn lực con người có hiệu quả nhất. Quản trị công nghệ ở đây chủ yếu liên quan đến quản trị máy móc thiết bị như là việc lắp

đất và vận hành, bảo quản và thay thế trang thiết bị. Quản lý nguyên vật liệu liên quan đến việc mua, kiểm tra và phân phối nguyên vật liệu cho các khâu của quá trình hoạt động. Ngoài ra, quản lý tồn kho cũng là một hoạt động quan trọng. Quản trị tài chính ở đây chủ yếu liên quan đến việc lập các và quyết toán các ngân quỹ dùng trong quá trình hoạt động.

1.2.2. Quản trị chất lượng

Trong những năm gần đây, quản trị chất lượng là lĩnh vực được quan tâm khá nhiều. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt ở hầu hết các lĩnh vực, chất lượng của sản phẩm, dịch vụ có ý nghĩa sống còn đối với mỗi tổ chức. Những giải pháp quản trị chất lượng đã được đưa ra như Quản trị chất lượng đồng bộ (TQM), Quy trình ISO, Quy trình thực hành sản xuất tốt (Good Manufacturing Practices - GMP), v.v. đã thực sự đem lại hiệu quả rõ rệt trong nhiều lĩnh vực sản xuất và dịch vụ.

1.2.3. Lập kế hoạch và kiểm tra công việc

Lập kế hoạch và kiểm tra công việc nhằm bảo đảm rằng các công việc bên trong của tổ chức được phối hợp nhịp nhàng, nhuần nhuyễn. Các công cụ thường được sử dụng ở đây bao gồm: sơ đồ triển khai (Flow chart), biểu đồ Gantt và sơ đồ PERT.

1.2.4. Thiết kế và phát triển các hoạt động

Nội dung này của quản trị tác nghiệp liên quan đến việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ cũng như xác định phương thức, quy trình sản xuất và cách cung cấp những sản phẩm, dịch vụ đó. Việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng là khá phức tạp. Nó đòi hỏi sự phối hợp ăn ý giữa các kỹ sư với các nhân viên marketing. Việc xác định phương thức và quy trình sản xuất phù hợp liên quan đến việc lựa chọn và áp dụng công nghệ vào sản xuất và mức độ tự động hoá của trang thiết bị. Từ những năm 1960, việc áp dụng máy tính điện tử vào công việc thiết kế và sản xuất đã được triển khai. Giải pháp liên kết CAD/CAM (Computer - aided design and Computer automated manufacturing) trong đó phần mềm được dùng để thiết kế sản

phẩm được sử dụng để lập ra chương trình máy tính điều khiển thiết bị đã được áp dụng vào một số lĩnh vực sản xuất. Gần đây, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, một giải pháp mang tính liên kết hơn nữa đã được áp dụng. CIM (Computer integrated manufacturing) là giải pháp liên kết giữa CAD/CAM với rô bốt và kỹ thuật quản trị tồn kho bằng máy tính (Materials - requirement planning - MRP)

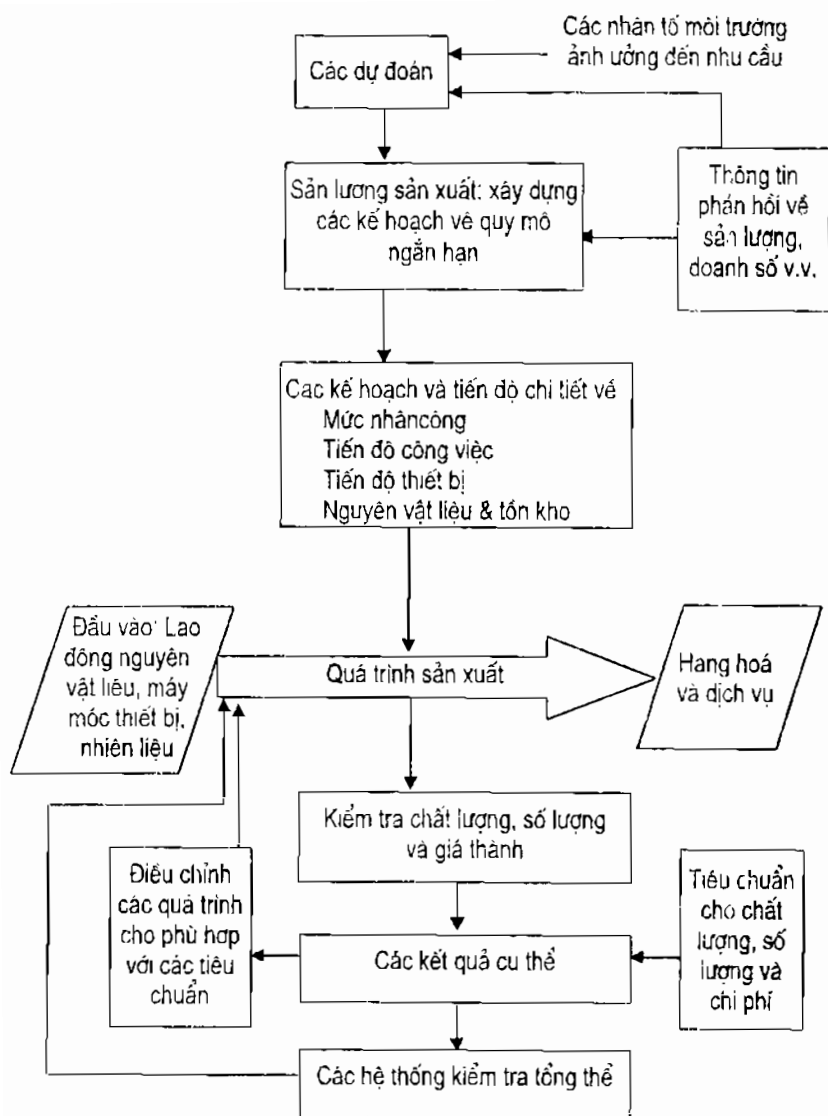
2. Lập kế hoạch tác nghiệp

Trong phần trên, chúng ta đã nghiên cứu về vai trò của quản trị tác nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng được hoàn hảo hơn. Một nhà quản trị giỏi sẽ biết ra các quyết định chiến lược liên quan đến việc tổ chức của họ có thể đáp ứng một cách tốt nhất những mối quan tâm hàng đầu của khách hàng, sẽ điều chỉnh các hoạt động của tổ chức một cách thích ứng. Những mối quan tâm hàng đầu của khách hàng là mức giá, mức chất lượng, độ tin cậy của chất lượng và mức độ linh hoạt trong đổi mới và cải tiến sản phẩm cũng như linh hoạt về sản lượng cung cấp. Đó đồng thời cũng là các mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị tác nghiệp. Ngoài ra, chính việc nhận thức được các nhân tố này cũng là một cách để nhà quản trị có thể gắn kế hoạch tác nghiệp với kế hoạch chiến lược. Những kế hoạch tác nghiệp đến lượt chúng, lại ảnh hưởng đến việc thiết kế các hệ thống hoạt động của tổ chức. Thiết kế các hoạt động của tổ chức liên quan đến việc ra quyết định về việc làm gì, quy mô ra sao, tiến hành sản xuất như thế nào (lựa chọn công nghệ, mức độ tự động hoá, tổ chức sản xuất liên tục hay gián đoạn), ở đâu và với các con người nào.

Sau khi thiết kế được các hệ thống hoạt động của tổ chức và đưa nó vào vận hành, những nhà quản trị vẫn còn phải đối mặt với các vấn đề khác. Các vấn đề đó phát sinh từ quá trình hoạt động diễn ra hàng giờ, hàng ngày, hàng tháng. Chính các vấn đề đó làm nảy sinh cần có công tác lập kế hoạch hoạt động (lập kế hoạch tác nghiệp) và việc kiểm tra để có thể đảm bảo tiến độ công việc, nhân lực, nguyên vật liệu cũng như các khoản tài

chính đáp ứng cho quá trình hoạt động của tổ chức. Mô hình công tác lập kế hoạch tác nghiệp và hệ thống kiểm tra được thể hiện trong sơ đồ 4.10.

Lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm soát dựa trên những dự đoán về nhu cầu trong tương lai cho những sản phẩm và dịch vụ của hệ thống. Cho dù có được những dự đoán tốt nhất và có cả các hệ thống hoạt động của tổ chức được xây dựng một cách hoàn hảo nhất, với khả năng liên hành của hệ thống, nhu cầu có thể không được đáp ứng ở một giai đoạn nào đó. Những nhân tố ảnh hưởng ở đây có thể là những khuynh hướng thị trường diễn ra bất thường, hay là sự phát triển các sản phẩm mới, hoặc là các đối thủ cạnh tranh đã làm đảo lộn mọi dự đoán. Với những nhân tố ảnh hưởng đó, khả năng hoạt động của các hệ thống có thể bị giảm sút đáng kể. Cơ chế và nội dung của việc lập kế hoạch tác nghiệp và hệ thống kiểm tra được mô tả trong Hình 10 vì vậy có thể giúp khắc phục những vấn đề phát sinh và giúp các hệ thống hoạt động của tổ chức có thể vận hành hiệu quả hơn. Lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm soát liên quan đến việc quản trị tất cả các nguồn lực của tổ chức là con người, máy móc thiết bị và nguyên vật liệu. Làm sao chúng ta có thể kiểm tra giữa các mức yêu cầu thực tế với mức kế hoạch chênh lệch nhau bao nhiêu? và chúng ta cần xử lý ra sao với mức chênh lệch đó? Các quyết định trong lĩnh vực này có thể mang tính chiến lược và dài hạn (ví dụ như các dự đoán nhu cầu có thể dẫn tới việc đầu tư thêm vào các nhà máy hoặc cửa hiệu mới). Chúng cũng có thể mang tính chiến thuật và ngắn hạn liên quan đến việc đáp ứng các đơn đặt hàng hàng ngày với các nguồn lực sẵn có (ví dụ như ứng xử như thế nào khi nhà hàng đã hết chỗ mà khách vẫn tiếp tục vào!). Tóm lại, lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra là những nhiệm vụ phức tạp. Hai loại công việc này cần được phối hợp với nhau nhằm bảo đảm cho sự vận hành nhịp nhàng của các hệ thống hoạt động của tổ chức.



Sơ đồ 4.10: Mô hình lập kế hoạch tác nghiệp và hệ thống kiểm tra

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy trình bày hệ thống kế hoạch của tổ chức. Mọi tổ chức đều có hệ thống kế hoạch như vậy không? Vì sao

2. Hãy trình bày các bước của quá trình lập kế hoạch và những mối liên hệ giữa các bước đó.

3. Ba cấp chiến lược là gì? Chúng khác nhau như thế nào?

4. Mô hình "Năm lực lượng" của M.Porter đề cập tới vấn đề gì? Hãy đưa ra một ví dụ minh họa cho việc phân tích 5 lực lượng đó đối với một tổ chức nào đó.

5. Chiến lược portfolio là gì? Hãy lấy một ví dụ minh họa để phân tích các ngành nghề của một tổ chức nào đấy.

6. Các chiến lược cấp tổ chức bao gồm những loại cơ bản nào? Những căn cứ hình thành các loại chiến lược đó?

7. Việc sử dụng ma trận SWOT có thể đem lại những ích lợi gì? Lấy một ví dụ để minh họa.

8. Công cụ "chuỗi giá trị" là gì? Hãy lấy một ví dụ để minh họa.

9. Cơ sở cho việc hình thành các loại chiến lược cấp ngành?

10. Hãy nêu vai trò của quản trị tác nghiệp. Trình bày nội dung của quản trị tác nghiệp.

11. Vì sao sau khi thiết kế được các hệ thống hoạt động của tổ chức, cần có công tác lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra? Nội dung của lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra?

Chương 5

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

I. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Tổ chức và chức năng tổ chức

Tổ chức là một thuật ngữ được sử dụng rất linh hoạt.

Thứ nhất, tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì mục đích chung.

Thứ hai, tổ chức là quá trình triển khai các kế hoạch. Ví dụ ta vẫn thường nói: tổ chức thực hiện kế hoạch, tổ chức thực thi chính sách hay tổ chức triển khai dự án. Khi đó, tổ chức bao gồm ba chức năng của quá trình quản trị: xây dựng những hình thức cơ cấu làm khuôn khổ cho việc triển khai kế hoạch, chỉ đạo thực hiện kế hoạch và kiểm tra đối với kế hoạch.

Thứ ba, tổ chức là một chức năng của quá trình quản trị, bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức và nhân sự cho hoạt động của tổ chức. Đây chính là nội dung sẽ được nghiên cứu kỹ ở chương này.

Như vậy, chức năng tổ chức là hoạt động quản trị nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức. Công tác tổ chức được bắt đầu từ việc phân tích mục tiêu chiến lược của tổ chức; sau đó là xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện mục tiêu; phân chia tổ chức thành các bộ phận để thực hiện các hoạt động; xác định vị trí của từng bộ phận và cá nhân trong đó bao gồm cả vấn đề phân cấp, phân quyền và trách

nhiệm của từng bộ phận; đảm bảo nguồn nhân lực cho hoạt động của tổ chức.

Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của tổ chức. Một tổ chức làm công tác tổ chức tốt sẽ hoạt động có hiệu quả trong mọi tình huống phức tạp.

2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức thể hiện các mối quan hệ chính thức hoặc phi chính thức giữa những con người trong tổ chức. Sự phân biệt hai loại mối quan hệ đó làm xuất hiện hai dạng cơ cấu trong tổ chức là cơ cấu chính thức và cơ cấu phi chính thức. Việc tìm câu trả lời cho câu hỏi cơ cấu tổ chức không chính thức tồn tại vì lý do gì và như thế nào là lĩnh vực nghiên cứu riêng của môn tâm lý học xã hội. Giáo trình này sẽ dành sự quan tâm chủ yếu cho cơ cấu chính thức.

Cơ cấu tổ chức (chính thức) là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, có những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm thực hiện các hoạt động của tổ chức và tiến tới những mục tiêu đã xác định.

Cơ cấu tổ chức thể hiện cách thức trong đó các hoạt động của tổ chức được phân công giữa các phân hệ, bộ phận và cá nhân. Nó xác định rõ mối tương quan giữa các hoạt động cụ thể; những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm gắn liền với các cá nhân, bộ phận, phân hệ của tổ chức; và các mối quan hệ quyền lực bên trong tổ chức.

3. Các thuộc tính của cơ cấu tổ chức

Khi xem xét cơ cấu tổ chức các nhà nghiên cứu thường đề cập tới những yếu tố cơ bản như: (1) chuyên môn hoá công việc, (2) phân chia tổ chức thành các bộ phận, (3) quyền hạn và trách

nhiệm, (4) cấp bậc và phạm vi quản trị, (5) tập trung và phân quyền trong quản trị, và (6) sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu.

3.1. Chuyên môn hoá công việc

Adam Smith đã mở đầu cuốn sách “Của cải của các dân tộc” bằng một ví dụ nổi tiếng về chuyên môn hoá lao động trong một xí nghiệp sản xuất kim khâu. Miêu tả công việc trong xí nghiệp, Smith viết, “một người kéo sắt thành sợi mảnh, một người khác làm thẳng sợi sắt, người thứ ba cắt kim, người thứ tư tạo lỗ khâu kim, người thứ năm mài đầu để tạo cây kim”. Mười người trong một ngày làm được 4800 cây kim. Còn nếu làm việc hoàn toàn độc lập, mỗi người trong một ngày chỉ làm được 20 cây kim. Lợi thế cơ bản của chuyên môn hoá lao động là ở chỗ thông qua việc phân chia công việc phức tạp thành những hoạt động đơn giản, mang tính độc lập tương đối để giao cho từng người, tổng năng suất lao động của cả nhóm sẽ tăng lên gấp bội.

Tại sao chuyên môn hoá có thể làm tăng năng suất lao động? Câu trả lời là ở chỗ không một người nào trên phương diện tâm sinh lý có thể thực hiện được tất cả các hoạt động của một nhiệm vụ phức tạp, ngay cả khi trong con người đó hội tụ đầy đủ các kỹ năng cần thiết. Ngược lại, chuyên môn hoá công việc sẽ tạo nên những nhiệm vụ đơn giản, dễ đào tạo để thực hiện. Điều này đã thúc đẩy chuyên môn hoá, biến mỗi người thành chuyên gia trong một số công việc nhất định. Và bởi vì chuyên môn hoá tạo ra vô vàn công việc khác nhau, mỗi người có thể lựa chọn cho mình những công việc và vị trí phù hợp với tài năng và lợi ích của họ.

Tuy nhiên, chuyên môn hoá cũng có những hạn chế. Nếu như các nhiệm vụ bị chia cắt thành những khâu nhỏ, tách rời nhau và mỗi người chỉ chịu trách nhiệm về một khâu, họ nhanh chóng cảm thấy công việc của mình là nhàm chán. Bên cạnh đó tình trạng xa lạ, đối địch giữa những người lao động có thể sẽ gia tăng. Để khắc phục hạn chế của chuyên môn hoá người ta

thường sử dụng các kỹ thuật đa dạng hóa và phong phú hoá công việc.

3.2. Phân chia tổ chức thành các bộ phận và các mô hình tổ chức bộ phận

Cơ cấu tổ chức thể hiện hình thức cấu tạo của tổ chức, bao gồm các bộ phận mang tính độc lập tương đối thực hiện những hoạt động nhất định. Việc hình thành các bộ phận của cơ cấu phản ánh quá trình chuyên môn hoá và hợp nhóm các công việc, nhiệm vụ và chức năng hoạt động của tổ chức theo chiều ngang để giao cho những nhà quản trị phụ trách. Nếu không biết cách phân chia tổ chức thành các bộ phận thì sự hạn chế về số thuộc cấp có thể quản trị trực tiếp sẽ làm hạn chế quy mô của tổ chức. Việc hợp nhóm các hoạt động và con người để tạo nên các bộ phận tạo điều kiện mở rộng tổ chức đến mức độ không hạn chế.

Các bộ phận trong tổ chức có thể được hình thành dựa trên những tiêu chí nào?

Trong thực tế, các bộ phận có thể được hình thành theo những tiêu chí khác nhau, làm xuất hiện các mô hình tổ chức khác nhau, cơ bản là: (1) mô hình tổ chức đơn giản, (2) mô hình tổ chức theo chức năng, (3) mô hình tổ chức theo sản phẩm / khách hàng / địa dư / đơn vị chiến lược, và (4) mô hình tổ chức ma trận.

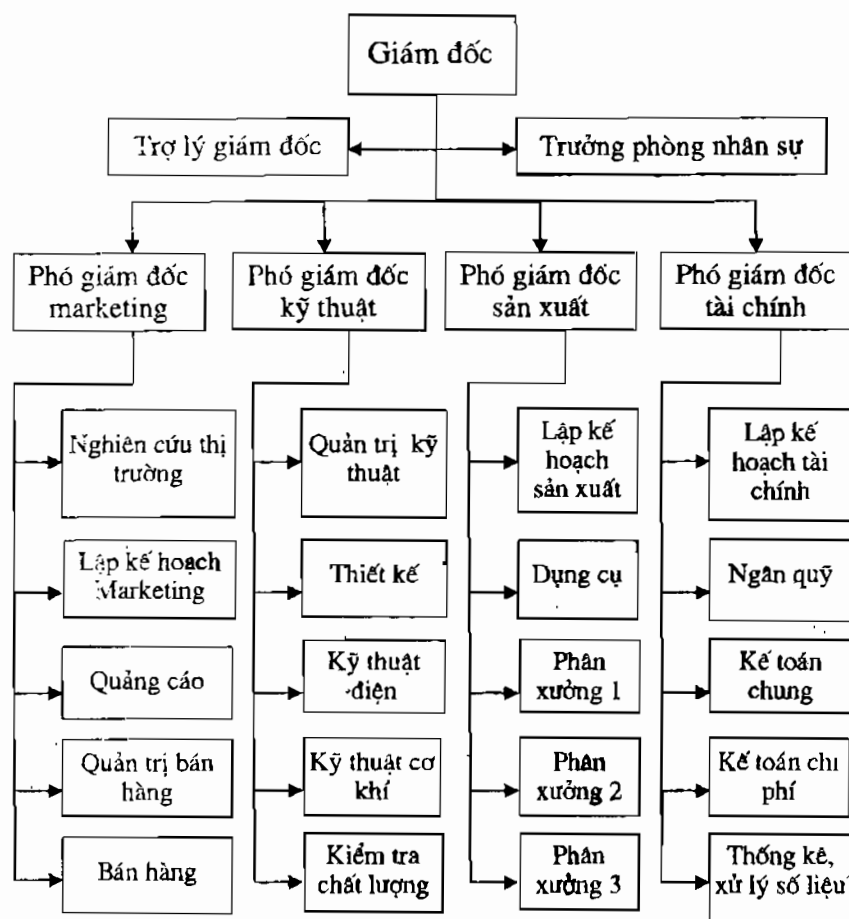
3.2.1. Mô hình tổ chức đơn giản

Đây là phương thức tổ chức đơn giản nhất. Trong tổ chức không hình thành nên các bộ phận. Người lãnh đạo trực tiếp quản trị tất cả các thành viên của tổ chức. Người lao động được tuyển để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể. Các tổ chức rất nhỏ như hộ kinh doanh cá thể, trang trại thường có cấu trúc loại này.

3.2.2. Mô hình tổ chức bộ phận theo chức năng

Tổ chức theo chức năng là hình thức tạo nên bộ phận trong đó các cá nhân thực hiện các hoạt động mang tính chất tương đồng (như marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, quản trị nguồn nhân lực . . .), được hợp nhóm trong cùng

một đơn vị cơ cấu (xem sơ đồ 5.1). Các ưu điểm cụ thể của mô hình này là: (1) hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiệm vụ có tính lặp đi lặp lại hàng ngày, (2) phát huy đầy đủ hơn những ưu thế của chuyên môn hóa ngành nghề, (3) giữ được sức mạnh và uy tín của các chức năng chủ yếu, (4) đơn giản hóa việc đào tạo, (5) chú trọng hơn đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân viên, và (6) tạo điều kiện cho kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.



Sơ đồ 5.1. Mô hình tổ chức bộ phận theo chức năng

Nhược điểm của mô hình này là: (1) thường dẫn đến mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng khi đề ra các chỉ tiêu và chiến lược, (2) thiếu sự phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng, (3) chuyên môn hóa quá mức và tạo ra cách nhìn quá hạn hẹp ở các cán bộ quản trị, (4) hạn chế việc phát triển đội ngũ cán bộ quản trị chung, (5) đổ trách nhiệm về vấn đề thực hiện mục tiêu chung của tổ chức cho cấp lãnh đạo cao nhất.

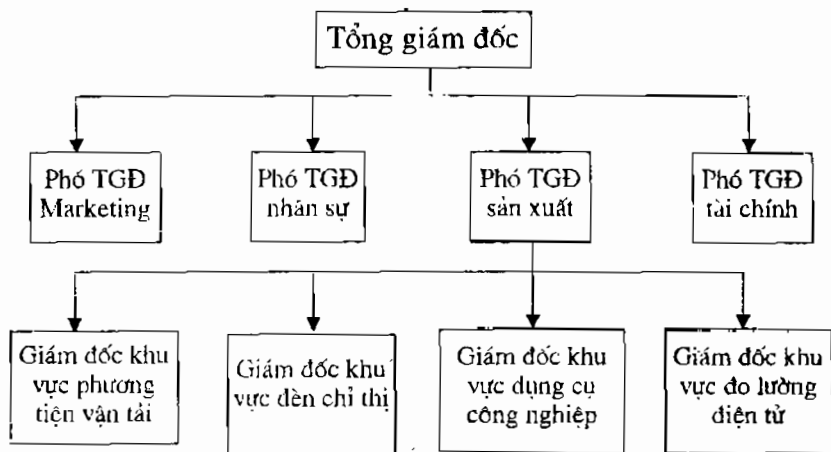
Mô hình tổ chức theo chức năng tương đối dễ hiểu và được nêu hết các tổ chức sử dụng trong một giai đoạn phát triển nào đó, khi tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động trong một lĩnh vực, đơn sản phẩm, đơn thị trường.

3.2.3. Các mô hình tổ chức bộ phận theo sản phẩm / địa dư / khách hàng / đơn vị chiến lược

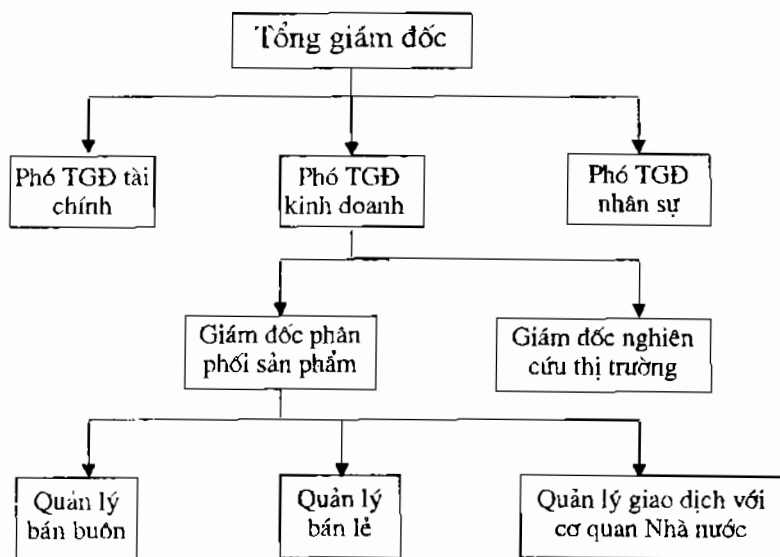
Phương thức hợp nhóm các hoạt động và đội ngũ nhân sự theo sản phẩm, khách hàng, hoặc địa bàn hoạt động từ lâu đã được sử dụng để làm tăng khả năng thích nghi của các tổ chức với môi trường. (Xem các sơ đồ 5.2, 5.3, 5.4).

Ưu điểm chính của các mô hình tổ chức bộ phận này là: (1) tập trung sự chú ý vào những sản phẩm, khách hàng hoặc lãnh thổ đặc biệt, (2) việc phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng vì mục tiêu cuối cùng có hiệu quả hơn, (3) tạo khả năng tốt hơn cho việc phát triển đội ngũ cán bộ quản trị chung, (4) các đề xuất đổi mới công nghệ dễ được quan tâm, (5) có khả năng lớn hơn là khách hàng sẽ được tính tới khi đề ra quyết định, (6) sử dụng được lợi thế nguồn lực của các địa phương khác nhau.

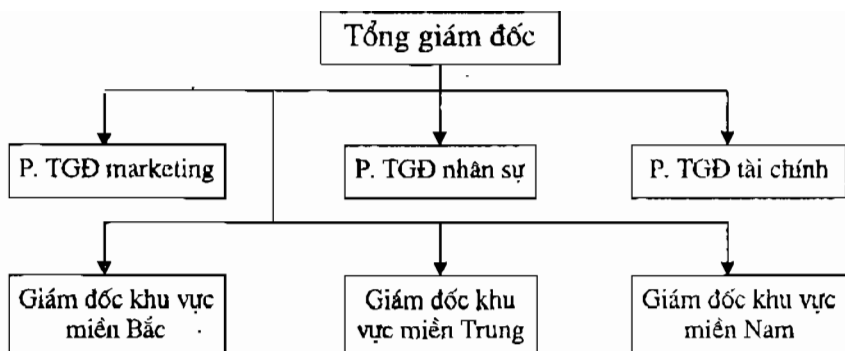
Nhược điểm tiềm ẩn của các mô hình: (1) sự tranh giành nguồn lực giữa các tuyến có thể dẫn đến phản hiệu quả, (2) có khó khăn trong việc thích ứng với các yếu tố tác động lên toàn tổ chức, (3) cần nhiều người có năng lực quản trị chung, (4) có xu thế làm cho việc thực hiện các dịch vụ hỗ trợ tập chung trở nên khó khăn, (5) làm nảy sinh khó khăn đối với việc kiểm soát của cấp quản trị cao nhất.



Sơ đồ 5.2. Một cách hợp nhóm bộ phận theo sản phẩm



Sơ đồ 5.3. Mô hình phân chia bộ phận theo khách hàng ở một công ty thương mại



Sơ đồ 5.4. Mô hình tổ chức theo địa dư

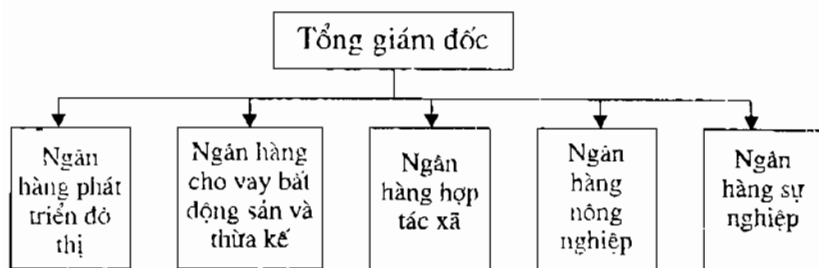
Khi mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức đã trở nên quá phức tạp, ngăn cản sự phối hợp, các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ tìm cách tạo nên các đơn vị chiến lược mang tính độc lập cao, có thể tự tiến hành các hoạt động thiết kế, sản xuất và phân phối sản phẩm của mình (sơ đồ 5.5). Về thực chất, mô hình tổ chức theo đơn vị chiến lược là biến thể của các mô hình tổ chức theo sản phẩm, địa dư hoặc khách hàng. Các đơn vị chiến lược là những phân hệ độc lập, đảm nhận một hay một số ngành nghề hoạt động khác nhau, với những nhà quản trị quan tâm trước hết tới sự vận hành của đơn vị mình và rất có thể còn được cạnh tranh với các đơn vị khác trong tổ chức. Tuy nhiên, có một đặc trưng cơ bản để phân biệt đơn vị chiến lược với các tổ chức độc lập, đó là người lãnh đạo đơn vị chiến lược phải báo cáo với cấp lãnh đạo cấp cao nhất của tổ chức.

Cơ cấu tập đoàn là một dạng của mô hình tổ chức theo đơn vị chiến lược, với hình thức đặc biệt nhất là các công ty mẹ nắm giữ cổ phần (Holding Company), quy tụ những hoạt động không liên kết.

Ưu điểm của mô hình tổ chức bộ phận theo đơn vị chiến lược là: xây dựng trên cơ sở phân đoạn chiến lược nên giúp đánh giá được vị trí của tổ chức trên thị trường, đối thủ cạnh tranh và diễn biến của môi trường, (2) hoạt động dựa vào những trung tâm

chiến lược, cho phép tiến hành kiểm soát trên một cơ sở chung thống nhất. (3) có những đơn vị đủ độc lập với mục tiêu rõ ràng, và điều này cho phép tăng cường phối hợp bằng phương thức giảm thiểu nhu cầu phối hợp.

Nhược điểm: (1) có khả năng xuất hiện tình trạng cục bộ, khi lợi ích của đơn vị chiến lược lấn át lợi ích của toàn tổ chức, (2) chi phí cho cơ cấu tăng do tính trùng lặp của công việc, (3) những kỹ năng kỹ thuật không được chuyển giao dễ dàng vì các kỹ thuật gia và chuyên viên đã bị phân tán trong các đơn vị chiến lược. (4) công tác kiểm soát của cấp quản trị cao nhất có thể gặp nhiều khó khăn.

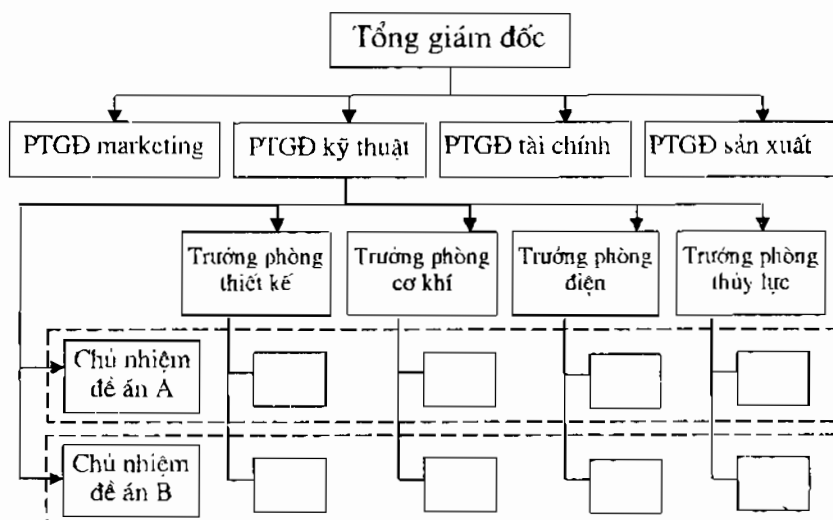


Sơ đồ 5.5. Mô hình tổ chức theo đơn vị chiến lược ở một ngân hàng lớn

Mô hình tổ chức theo đơn vị chiến lược hiện đang được các công ty như General Electric, General Foods và Armco Steel áp dụng. Nhiều người cho rằng đây là hình thái cơ cấu chủ yếu của các tổ chức rất lớn trong những năm cuối của thế kỷ XX.

3.2.4. Mô hình tổ chức theo ma trận

Mô hình ma trận là sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau. Ví dụ, mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm (sơ đồ 5.6). Ở đây, các cán bộ quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau. Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng một cấp lãnh đạo và có thẩm quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách.



Sơ đồ 5.6. Tổ chức theo ma trận trong kỹ thuật

Ưu điểm của mô hình tổ chức ma trận: (1) định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng, (2) tập trung nguồn lực vào khâu xung yếu, (3) kết hợp được **năng lực** của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia, (4) tạo điều **kiện** đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường.

Nhược điểm: (1) hiện tượng song trùng lãnh đạo dẫn đến sự không thống nhất mệnh lệnh, (2) quyền hạn và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể trùng lặp tạo ra các xung đột, (3) cơ cấu phức tạp và không bền vững, (4) có thể gây tốn kém.

Cách tổ chức theo ma trận mang lại triển vọng lớn cho nhiều tổ chức trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh với nhiều yếu tố bất định. Điểm mấu chốt làm cho cơ cấu ma trận phát huy được tác dụng là sự rõ ràng của mối quan hệ quyền hạn giữa các cán bộ quản trị và cơ chế phối hợp.

Trong thực tế ngoài những mô hình kể trên, các bộ phận của cơ cấu còn có thể được hình thành theo quá trình công nghệ, theo các dịch vụ hỗ trợ, theo nhóm v.v. Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng không có cách duy nhất để xây dựng tổ chức. Ngược

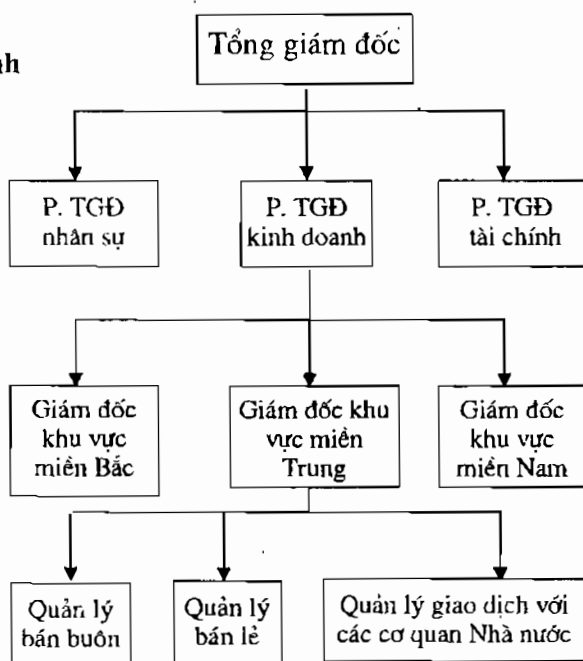
lại, mô hình được lựa chọn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau trong mỗi hoàn cảnh nhất định. Các yếu tố này bao gồm các loại công việc phải làm, cách thức tiến hành công việc, những người tham gia thực hiện công việc, công nghệ được sử dụng, đối tượng phục vụ, phạm vi phục vụ, và các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài khác. Ở bất kỳ mức độ nào, việc lựa chọn một cách phân chia cụ thể cần được tiến hành sao cho có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả. Để thực hiện được điều đó, phần lớn các tổ chức đều cần đến các hình thức phân chia bộ phận hỗn hợp, trong đó kết hợp hai hoặc nhiều mô hình tổ chức thuần túy nói trên. Thông thường tổ chức lấy một loại mô hình nào đó làm cơ sở và đưa thêm vào đó các mô hình tổ chức khác nếu thấy cần thiết (xem sơ đồ 5.7).

**Tiêu chí hình thành
các bộ phận**

Chức năng

Địa dư

Khách hàng/
sản phẩm



Sơ đồ 5.7. Mô hình tổ chức hỗn hợp tại một công ty thương mại lớn

Ưu điểm lớn nhất của mô hình hỗn hợp là sự kết hợp nhiều mô hình cho phép tổ chức lợi dụng được các ưu thế của mô hình tổ chức chính đồng thời ít ra cũng giảm được ảnh hưởng của các nhược điểm của nó. Các ưu điểm khác của mô hình này là giúp xử lý được các tình huống hết sức phức tạp, có tác dụng tốt đối với các tổ chức lớn, và cho phép chuyên môn hóa một số cơ cấu tổ chức.

Trong chừng mực nào đó, các nhược điểm của mô hình tổ chức hỗn hợp chính là chiếc gương phản chiếu các ưu điểm. Đó là cơ cấu tổ chức có thể phức tạp, có thể dẫn đến việc hình thành các bộ phận, phân hệ quá nhỏ và có thể làm tăng thêm yếu điểm của mỗi loại mô hình hơn là ưu điểm. Tuy vậy, việc kết hợp đúng đắn các mô hình thuần túy có thể giảm được các nhược điểm nói trên.

3.3. Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức

3.3.1. Khái niệm

Chúng ta đã bàn về các cách phân chia bộ phận trong tổ chức. Sau đây sẽ xét đến một câu hỏi quan trọng khác: ta có thể nhìn thấy những cách uỷ quyền nào trong một cơ cấu tổ chức? Câu hỏi này đề cập đến bản chất của các mối quan hệ quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức.

Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một vị trí (hay chức vụ) quản trị nhất định trong cơ cấu tổ chức. Quyền hạn của một vị trí quản trị sẽ được giao phó cho người nào nắm giữ vị trí đó. Và như vậy, quyền hạn không có liên quan gì với những phẩm chất cá nhân của người cán bộ quản trị. Chính thành ngữ “một ông vua có thể chết nhưng ngôi vua vẫn còn đó” đã minh họa điều này. Khi một người rời khỏi chức vụ, quyền hạn không đi theo anh ta mà ở lại với vị trí quản trị và thuộc về người thay thế.

Khi các nhà quản trị được trao quyền hạn, họ sẽ phải chịu trách nhiệm - đó là bốn phần phải hoàn thành những hoạt động

được phân công. Quyền hạn không gắn liền với trách nhiệm tương ứng sẽ tạo cơ hội cho sự lạm dụng, và ngược lại cũng không thể để một nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về một việc nào đó nếu anh ta không có đủ quyền hạn để thực hiện nó.

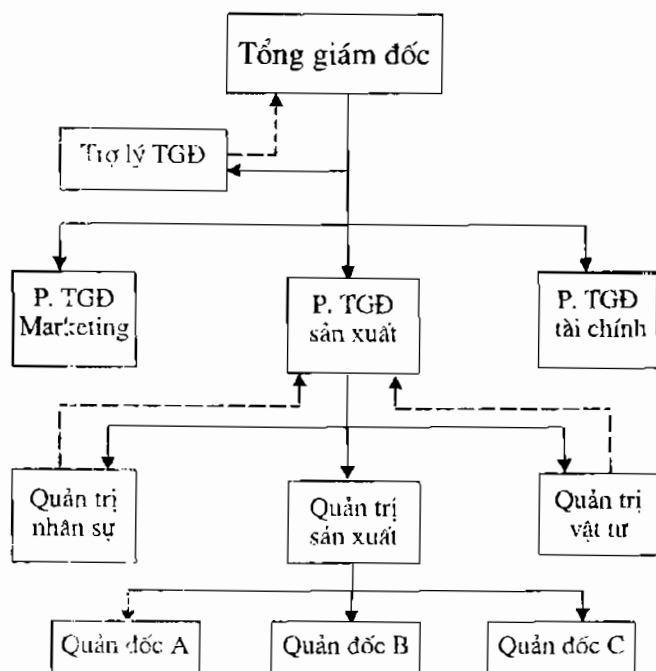
3.3.2. Các loại quyền hạn trong cơ cấu tổ chức

Quyền hạn là chất kết dính trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận với nhau, là phương tiện mà nhờ đó các nhóm hoạt động được đặt dưới sự chỉ huy của một nhà quản trị, và sự phối hợp giữa các đơn vị có thể được nâng cấp dần. Nó chính là công cụ để nhà quản trị có thể thực hiện quyền tự chủ và tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc thực hiện nhiệm vụ của từng người. Trong tổ chức quyền hạn chia làm ba loại: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng, được phân biệt chủ yếu bằng mối quan hệ với quá trình quyết định.

a) Quyền hạn trực tuyến

Quyền hạn trực tuyến là quyền hạn cho phép người quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Đó là mối quan hệ quyền hạn giữa cấp trên và các cấp dưới trải dài từ cấp cao nhất xuống tới cấp thấp nhất trong tổ chức, tương ứng với dây chuyền chỉ huy theo nguyên lý thứ bậc (xem sơ đồ 5.8). Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy, mỗi nhà quản trị với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo từ họ.

Thuật ngữ trực tuyến có thể được hiểu theo nhiều nghĩa. Trong thực tế, trực tuyến còn được dùng để chỉ các bộ phận có mối quan hệ trực tiếp với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức như bộ phận thiết kế sản phẩm và dịch vụ, sản xuất và phân phối sản phẩm (đôi khi cả bộ phận tài chính). Người đứng đầu bộ phận trực tuyến được gọi là nhà quản trị trực tuyến hay quản trị tác nghiệp.



Sơ đồ 5.8. Mối quan hệ quyền hạn trực tuyến và tham mưu

b) Quyền hạn tham mưu

Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu (hay bộ phận tham mưu) là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý kiến tư vấn cho những người quản trị trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ (sơ đồ 8-8). Sản phẩm lao động của cán bộ hay bộ phận tham mưu là những lời khuyên chứ không phải là các quyết định cuối cùng.

Hiện nay vai trò của các tham mưu ngày càng gia tăng cùng với tính phức tạp ngày càng cao của các hoạt động trong các tổ chức và của môi trường. Dù là trong doanh nghiệp, cơ quan Nhà nước hay các tổ chức khác, những nhà quản trị khi ra quyết định luôn cần đến kiến thức của các chuyên gia trong các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, pháp lý, công nghệ v.v. Bên cạnh đó,

các tham mưu có kiến thức chuyên sâu sẽ tiến hành thu thập số liệu, phân tích và đưa ra các phương án quyết định, một khi nhà quản trị trực tuyến do quá bận với công việc quản trị không thể làm được. Hiếm khi một người quản trị trực tuyến, đặc biệt ở cấp cao nhất, lại có thời gian hay sẵn sàng dành thời gian để làm những việc mà một trợ lý tham mưu có thể làm tốt.

Mặc dù các mối quan hệ tham mưu luôn là cần thiết đối với các tổ chức và có thể giúp tổ chức thành công hơn rất nhiều, bản chất của quyền hạn tham mưu và tính phức tạp trong việc nhận thức nó có thể dẫn đến một số vấn đề nhất định trong thực hành như nguy cơ làm xói mòn quyền hạn trực tuyến và sự thiếu trách nhiệm của các tham mưu. Việc giải quyết hợp lý mối quan hệ này đòi hỏi kỹ năng quản trị ở trình độ cao với sự tuân thủ các yêu cầu sau đây:

- *Nhận thức đúng đắn mối quan hệ quyền hạn.* Trực tuyến có nghĩa là ra các quyết định và thực hiện chúng. Ngược lại, mối quan hệ tham mưu lại chứa đựng quyền hỗ trợ và cố vấn. Trực tuyến có thể ra lệnh, còn tham mưu phải đề xuất những kiến nghị của mình.

Việc hiểu được mối quan hệ quyền hạn trực tuyến – tham mưu sẽ đặt cơ sở cho một lối sống lành mạnh trong tổ chức. Chủ yếu, nhiệm vụ của các tham mưu là phải làm cho những nhà quản trị trực tuyến trở nên “dễ coi” và giúp họ làm tốt công việc. Các tham mưu phải giành và giữ được sự tin cậy của những người cùng cộng tác. Họ phải có được sự tiếp xúc chặt chẽ với các bộ phận tác nghiệp và hiểu được mọi vấn đề của các bộ phận này. Bằng thực tế, họ phải thuyết phục được những đồng nghiệp trực tuyến của mình rằng mối quan tâm chủ yếu của họ là vì quyền lợi của người quản trị tác nghiệp. Họ phải khiêm tốn nhìn nhận sự đóng góp của chính mình khi tỏ vẻ cho đóng góp của những người mà họ trợ giúp. Những người ở cương vị tham mưu sẽ thành công trong vai trò của mình một khi những quản trị viên trực tuyến tìm kiếm sự cố vấn của họ, và yêu cầu họ tìm hiểu các vấn đề khúc mắc.

- *Làm cho trực tuyến lắng nghe tham mưu và làm cho việc sử dụng tham mưu trở thành thông lệ trong đời sống tổ chức.* Những nhà quản trị trực tuyến cần nhận rõ rằng những trợ lý tham mưu thao việc sẽ đưa ra những đề xuất hỗ trợ chứ không làm giảm uy tín của họ. Mặc dù mâu thuẫn giữa trực tuyến và tham mưu có thể phát sinh từ sự buông lơi hoặc sự quá hăng hái từ phía tham mưu, phiền phức vẫn nảy sinh khi những uỷ viên quản trị trực tuyến giữ gìn quá mức quyền hành của mình và không bằng lòng với chính sự trợ giúp mà họ thật sự cần tới.

Bên cạnh đó các tổ chức nên cố gắng thực hiện các biện pháp khuyến khích hoặc bắt buộc những nhà quản trị trực tuyến trao đổi với các tham mưu. Phải làm sao để công việc tham mưu trở thành thông lệ trong đời sống tổ chức. Ví dụ ở công ty General Motors, những người quản trị bộ phận sản phẩm thường lấy ý kiến của các bộ phận tham mưu đầu não trước khi đưa ra một chương trình hay một chính sách quan trọng. Tuy không nhất thiết phải làm như vậy, nhưng họ nhận thấy rằng cách làm này sẽ mang lại một luồng gió thổi căng cánh buồm cho các đề án của họ, và nếu họ tạo ra được một mặt trận thống nhất với các bộ phận tham mưu có liên quan thì không phải bàn cãi rằng khả năng cấp trên chấp nhận những đề án của họ là rất lớn.

- *Bảo đảm cho tham mưu có đủ thông tin.* Ngay cả những tham mưu giỏi nhất cũng không thể đưa ra lời khuyên chính xác nếu không được thông tin thường xuyên về những vấn đề thuộc lĩnh vực của họ. Để tham mưu có thể hoạt động như mong muốn, những người quản trị trực tuyến cần thông báo cho những cố vấn của mình các quyết định có liên quan đến công việc của họ và tạo điều kiện để họ có được những thông tin cần thiết cho việc đề ra các kiến nghị.

- *Đảm bảo tham mưu toàn diện.* Nhiều cán bộ tham mưu không hiểu được một thực tế là để đạt được sự hỗ trợ tốt nhất và có hiệu quả nhất, các đề xuất của họ cần toàn diện, đủ để nhà quản trị trực tuyến có thể sử dụng nhằm ra quyết định. Các tham mưu phải là những người đưa ra cách giải quyết vấn đề chứ không phải là người chỉ nêu lên hàng núi vấn đề làm rối trí người

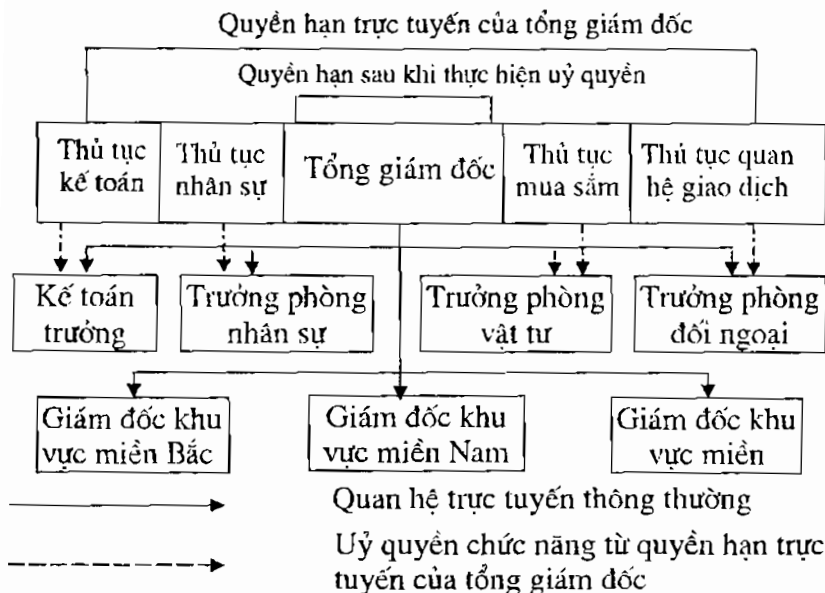
phải quyết định. Tham mưu toàn diện bao hàm việc đưa ra được và trình bày rõ ràng phương án quyết định tối ưu trên cơ sở xem xét đầy đủ vấn đề, làm rõ những khía cạnh có liên quan, lựa chọn xác đáng từ những khả năng hành động và phương tiện có thể sao cho nhà quản trị có thể chấp nhận hay từ chối đề xuất mà không mất nhiều công nghiên cứu, không phải hội họp nhiều, hay không cần đến các công việc không cần thiết khác. Những người ở cương vị tham mưu làm được những điều trên sẽ tự khẳng định được mình và sẽ được đánh giá cao.

c) Quyền hạn chức năng

Quyền hạn chức năng là quyền trao cho một cá nhân ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhất định của các bộ phận khác. Nếu nguyên lý thống nhất mệnh lệnh được thực hiện vô điều kiện, quyền kiểm soát các hoạt động này chỉ thuộc về những người phụ trách trực tuyến mà thôi. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, do sự hạn chế về kiến thức chuyên môn, thiếu khả năng giám sát quá trình, quyền hạn này lại được người phụ trách chung giao cho một cán bộ tham mưu hay một người quản trị một bộ phận nào khác.

Giao phó quyền hạn chức năng:

Ta có thể hiểu rõ hơn quyền hạn chức năng khi coi đó là một phần quyền hạn của người phụ trách trực tuyến. Ví dụ, một tổng giám đốc có toàn quyền điều hành công ty, chỉ phụ thuộc vào những hạn chế được đặt ra bởi các cơ quan quyền hạn cao hơn như hội đồng quản trị và các quy định của Nhà nước. Trong một tình huống tham mưu đơn thuần, những cố vấn về các vấn đề liên quan đến nhân sự, kế toán, mua sắm hay quan hệ giao dịch không có chút quyền hạn trực tuyến nào, nghĩa vụ của họ chỉ là đưa ra những lời khuyên. Nhưng khi tổng giám đốc giao cho những người cố vấn này quyền đưa ra chỉ thị trực tiếp cho các bộ phận khác, như cho thấy ở sơ đồ 5.9, thì quyền đó được gọi là quyền hạn chức năng.



Sơ đồ 5.9. Uỷ quyền chức năng

Phạm vi quyền hạn chức năng:

Việc hạn chế phạm vi quyền hạn chức năng là rất quan trọng để duy trì tính toàn vẹn của các cương vị quản trị. Ví dụ, quyền hạn chức năng của người phụ trách bộ phận quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức nói chung chỉ giới hạn trong việc đưa ra các chính sách, thủ tục để tuyển chọn nhân lực, bố trí nhân lực, để quản trị các chương trình lương bổng, để xử lý những khiếu nại về nhân sự, để xử lý các giấy tờ nghỉ phép, để tiến hành các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhân lực và những vấn đề có nội dung tương tự.

Nhìn chung, quyền hạn chức năng luôn chỉ nên giới hạn trong phạm vi câu hỏi “như thế nào” và đôi khi là câu hỏi “khi nào” - gắn liền với quá trình quản trị chính sách, nhưng hiếm khi bao hàm nghĩa “ở đâu”, “cái gì” hay “ai” - gắn liền với quá trình quản trị tác nghiệp. Lý do của sự hạn chế này là để duy trì được tính nhất quán trong mệnh lệnh của các uỷ viên quản trị trực tuyến. Để thu được kết quả tốt nhất trong việc giao phó quyền

hạn chức năng, người lãnh đạo tổ chức cần đảm bảo rằng phạm vi quyền hạn đó được chỉ rõ cho người được uỷ quyền và cả những người chịu sự tác động của quyền hạn này.

3.4. Cấp quản trị, tầm quản trị và các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản trị

3.4.1. Cấp quản trị và tầm quản trị

Nguyên nhân có các cấp quản trị trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm quản trị (hay tầm kiểm soát) - số người và bộ phận mà một nhà quản trị có thể kiểm soát có hiệu quả. Tầm quản trị rộng sẽ cần ít cấp quản trị, còn tầm quản trị hẹp dẫn đến nhiều cấp.

Vấn đề về tầm quản trị luôn gắn liền với vấn đề tổ chức và đã được đề cập ngay cả trong kinh thánh khi nói về cuộc hành hương của người Do thái do Moses tổ chức. Bố dượng của Moses khi thấy Moses mất thời giờ để giám sát quá nhiều người, đã khuyên ông ta: “Việc con đang làm chưa hay. Chắc chắn rồi con sẽ kiệt sức, cả con và những người đi cùng con, vì công việc này quá nặng nề với con. Con không thể nào làm nổi nó nếu chỉ có một mình. Hãy lắng nghe lời khuyên của ta - chọn ra những người có khả năng và giao các đệ tử cho họ, để họ trở thành những người cai quản hàng nghìn, những người cai quản hàng trăm, những người cai quản năm chục và những người cai quản hàng chục người. Hãy cho họ quyền phán quyết mọi người. Nên để cho họ trình những vấn đề lớn với con, còn những vấn đề nhỏ thì cho phép họ tự giải quyết. Như vậy họ sẽ dễ giải quyết hơn, và họ sẽ cùng gánh vác công việc với con. Nếu con làm như vậy thì con có thể gắng chịu được, và tất cả những người này sẽ tới được nơi muốn đến một cách bình yên”. Moses đã làm theo lời khuyên của bố dượng và cuộc hành hương do ông lãnh đạo đã thành công.

Trong tổ chức, cần phải quyết định xem mỗi nhà quản trị có thể trực tiếp kiểm soát được bao nhiêu thuộc cấp, và con số này là hết sức khác nhau đối với những tổ chức khác nhau. Nhà tư vấn nổi tiếng người Anh Lyndall Urwick cho rằng số thuộc cấp lý tưởng đối với những chức vụ quản trị cấp cao và cấp trung là

bốn, đối với cấp cơ sở có thể là tám hay mười hai. Trong khi đó, kết quả khảo sát 100 công ty lớn do Hội quản lý Mỹ thực hiện lại cho thấy số các uỷ viên quản trị báo cáo cho các chủ tịch (tổng giám đốc) dao động từ hai đến hai mươi tư, và chỉ có hai mươi sáu chủ tịch có số thuộc cấp nhỏ hơn sáu. Con số trung bình là chín. Ở bốn mươi công ty nhỏ được khảo sát, hai mươi nhăm chủ tịch có bảy thuộc cấp trở lên, và con số trung bình là tám. Có một số lượng hạn chế các thuộc cấp mà một nhà quản trị có thể giám sát có hiệu quả, nhưng con số chính xác ở mỗi trường hợp sẽ khác nhau tùy thuộc vào nhiều biến số và ảnh hưởng của chúng đến thời gian cần thiết cho việc quản trị hiệu quả.

Muốn xác định tầm quản trị phù hợp, cần tìm hiểu các mối quan hệ:

- Tầm quản trị và trình độ của các cán bộ quản trị có quan hệ tỷ lệ thuận. Trong tình hình các yếu tố khác không thay đổi, nhà quản trị có trình độ cao sẽ có tầm quản trị rộng và ngược lại.

- Tính phức tạp của hoạt động quản trị và tầm quản trị có quan hệ tỷ lệ nghịch. Nếu công việc quản trị ổn định, không phức tạp thì tầm quản trị có thể lớn, và ngược lại nếu công việc quản trị thay đổi thường xuyên, giàu tính sáng tạo thì tầm quản trị lại nhỏ.

- Trình độ và ý thức tôn trọng, tuân thủ mệnh lệnh của cấp dưới với tầm quản trị có quan hệ tỷ lệ thuận. Thuộc cấp càng được đào tạo tốt và có ý thức cao thì càng cần ít quan hệ tác động giữa cấp trên và cấp dưới.

- Tầm quản trị và sự rõ ràng trong xác định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm có quan hệ tỷ lệ thuận. Nếu một người được đào tạo tốt, tiến hành một nhiệm vụ được xác định rõ ràng và có đủ quyền hạn để thực hiện nó một cách có hiệu quả, thì sẽ chỉ cần thời gian và sự chú ý tối thiểu của cấp trên.

- Năng lực của hệ thống thông tin có ảnh hưởng đến tầm quản trị. Một hệ thống có khả năng cung cấp và truyền đạt thông tin cũng như quyết định một cách nhanh chóng, chính xác, đầy đủ sẽ rút ngắn khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới.

3.4.2. Các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản trị

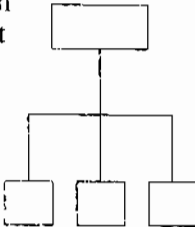
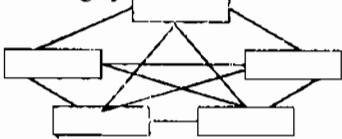
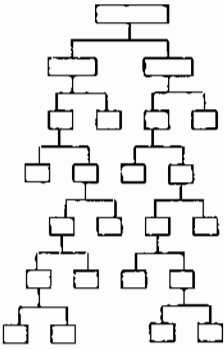
Căn cứ vào số cấp bậc quản trị, tồn tại ba mô hình cơ cấu tổ chức là cơ cấu nằm ngang (phẳng – flat structure), cơ cấu hình tháp (pyramid structure) và cơ cấu mạng lưới (network structure) (sơ đồ 5.10).

a) Cơ cấu tổ chức nằm ngang

Cơ cấu tổ chức nằm ngang là loại cơ cấu chỉ có một vài cấp quản trị và hướng tới một nền quản trị phi tập trung. Mọi nhân viên của tổ chức đều được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định. Ngày nay, nhiều tổ chức có cơ cấu theo mô hình nằm ngang. Chẳng hạn tại công ty thép Nucor (Mỹ), mặc dù có tới 5000 nhân viên, những công nhân trên dây chuyền cán thép chỉ cách vị chủ tịch của mình có hai nhà quản trị trung gian. Văn phòng công ty chỉ có 30 người làm việc trong cùng một không gian rộng.

Các tổ chức có cơ cấu nằm ngang được tổ chức theo những đơn vị tạo ra các sản phẩm và dịch vụ cuối cùng, hoạt động độc lập nhằm đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của người tiêu dùng và thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường. Hewlett Packard, một công ty điện tử và máy tính lớn được tổ chức thành 60 đơn vị sản phẩm. Mỗi đơn vị sản phẩm hoạt động như một doanh nghiệp nhỏ, chịu trách nhiệm tạo ra lợi nhuận cho toàn doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức theo mô hình nằm ngang làm tăng khả năng phối hợp. Sự ngăn cách giữa con người trong tổ chức giảm do các nhân viên thường làm việc theo nhóm. Họ có thể di chuyển theo chiều ngang giữa các chức năng hoạt động (ví dụ: từ chức năng bán hàng chuyển sang chức năng tài chính, rồi đến chức năng sản xuất). Thêm vào đó, sự mô tả công việc trong tổ chức thường mang tính khái quát, cho phép nhân viên phát triển kỹ năng một cách tổng hợp (bao gồm cả kỹ năng quản trị). Biên giới ngăn cách nhân viên với những nhà quản trị được xóa bỏ, nhu cầu về cán bộ quản trị giảm do mọi người được khuyến khích tham gia tích cực vào quá trình quyết định.

Các mô hình cơ cấu tổ chức	Đặc điểm
1. Cơ cấu nằm ngang <i>Một văn phòng luật</i> Trưởng văn phòng luật  Luật sư	- Chỉ có một vài cấp quản trị - Quản trị theo phương thức phi tập trung Trưởng văn phòng luật - Tổng hợp hoá hoạt động - Công việc được xác định khái quát - Giới hạn linh hoạt giữa các công việc và các bộ phận - Quan tâm đến phương thức làm việc theo nhóm - Di chuyển nhân lực theo chiều ngang - Tập trung sự chú ý vào khách hàng
2. Cơ cấu mạng lưới Liên minh của năm công ty nhằm huy động nguồn lực xây dựng Disney Land ở Paris Các công ty 	- Liên kết với khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh - Quản trị theo phương thức tập thể (hội đồng các giám đốc, quyết định tập thể) - Trọng tâm là các nhóm, với các thành viên có thể vượt ra khỏi biên giới tổ chức - Chia sẻ nhiều đặc điểm của cơ cấu nằm ngang
3. Cơ cấu hình tháp <i>Bộ tài chính</i> Bộ trưởng Các thứ trưởng Các tổng cục trưởng Các cục trưởng Trưởng các chi cục Các đội trưởng Các nhân viên 	- Nhiều cấp bậc quản trị - Quản trị theo phương thức hành chính - Chuyên môn hoá hoạt động - Mô tả công việc chi tiết - Giới hạn cứng nhắc giữa các công việc và bộ phận - Các cá nhân làm việc độc lập - Di chuyển nhân lực theo chiều dọc.

Sơ đồ 5.10. Các mô hình cơ cấu tổ chức theo số cấp quản trị

Cơ cấu nằm ngang hoạt động có **hiệu quả** trong môi trường thay đổi nhanh chóng do có thể tạo lập **được** một nền văn hoá khuyến khích sự tham gia một cách sáng tạo, **hết** mình của các nhân viên vào mọi hoạt động của tổ chức.

b) Cơ cấu tổ chức hình tháp

Cơ cấu tổ chức hình tháp là loại cơ cấu có rất **nhiều** cấp bậc quản trị. Nó thường sử dụng phương thức quản trị “trên – dưới” hay “ra lệnh – kiểm tra”, trong đó các nhà quản trị ra **các** mệnh lệnh hành chính và kiểm soát gắt gao việc thực hiện mệnh lệnh.

Cơ cấu hình tháp được tổ chức dựa trên cơ sở chuyên môn hoá lao động theo chức năng, với sự phân chia tổ chức thành các bộ phận mang tính độc lập cao, tạo nên biên giới cứng nhắc giữa các công việc và đơn vị. Ví dụ, trong một nhà máy chế tạo ô tô, các kỹ sư của phòng kỹ thuật tự thiết kế ra những mẫu sản phẩm mới mà không quan tâm đến ý kiến của bộ phận sản xuất. Một trong những công cụ quản trị quan trọng trong cơ cấu hình tháp là những bảng mô tả công việc chi tiết. Các nhân viên được khuyến khích thực hiện có hiệu quả những công việc cụ thể đã được giao và không cần gì hơn thế nữa. Chẳng hạn tại một công ty bảo hiểm, một yêu cầu trả bảo hiểm chỉ được đáp ứng sau khi đã qua được sự xem xét của 25 nhân viên với các chức năng khác nhau.

Một đặc điểm nữa của mô hình cơ cấu hình tháp là sự phát triển của nhân viên chỉ nằm trong phạm vi của một chức năng. Chẳng hạn, một người bắt đầu công việc của mình ở bộ phận bán hàng chỉ có thể được thăng tiến lên những vị thế cao hơn trong bộ phận marketing, chứ không thể di chuyển sang các bộ phận khác như sản xuất hay tài chính.

Được sử dụng đầu tiên trong các tổ chức quân sự, công an và các cơ quan hành chính Nhà nước, cơ cấu tổ chức hình tháp có thể hoạt động có hiệu quả trong môi trường ổn định và có thể dự báo được. Trong môi trường năng động, cơ cấu này tỏ ra ít có hiệu quả, và trong nhiều trường hợp đã phải gánh chịu thất bại.

c) Cơ cấu tổ chức mạng lưới

Cơ cấu tổ chức mạng lưới là cơ cấu trong đó mối quan hệ giữa các thành viên (cá nhân, đơn vị) được thực hiện trên cơ sở bình đẳng. Cơ cấu mạng lưới cho phép những cá nhân, bộ phận của tổ chức liên kết với nhau, hay cho phép tổ chức liên kết với khách hàng, những nhà cung cấp, những đối thủ cạnh tranh nhằm tăng cường sức mạnh tổng hợp vì mục đích chung hay khuyến khích sự phối hợp trong điều kiện môi trường có độ bất định cao. Đó có thể là những nhóm tự quản với chế độ ra quyết định tập thể; hoạt động liên doanh, liên kết, liên minh giữa các tổ chức độc lập; các tập đoàn hoạt động theo chế độ hội đồng các giám đốc v.v.

Cơ cấu mạng lưới chia sẻ nhiều đặc điểm của cơ cấu nằm ngang. Nó xóa bỏ ranh giới giữa những con người, bộ phận trong tổ chức và ranh giới giữa tổ chức với những nhà cung cấp, khách hàng hay đối thủ cạnh tranh. Cơ cấu này còn đề cao phương thức hoạt động theo nhóm với các thành viên đến từ các bộ phận hay tổ chức khác nhau. Ví dụ, một chuyên gia từ nhà máy lắp ráp ô tô có thể làm việc cùng với các công nhân của nhà máy chế tạo phụ tùng để hướng dẫn cho họ quá trình quản trị chất lượng.

Các tổ chức thường sử dụng cơ cấu mạng lưới khi: (1) cần thực hiện chiến lược quản trị chất lượng đồng bộ, (2) thâm nhập thị trường quốc tế với những hàng rào vào cửa lập nên bởi các đối thủ cạnh tranh ở nước sở tại, (3) cần quản trị rủi ro trong quá trình phát triển công nghệ với chi phí cao. Cơ cấu mạng lưới hoạt động có hiệu quả trong những trường hợp trên do khuyến khích sự hợp tác, cho phép thành lập các liên doanh với các tổ chức nước ngoài, tạo điều kiện đa dạng hoá nguồn vốn đầu tư nhằm giảm thiểu rủi ro tài chính cho tất cả các đối tác. Có thể lấy vài ví dụ về cơ cấu mạng lưới:

- Năm 1983 hai công ty General Motors và Toyota cùng nhau xây dựng liên doanh sản xuất ô tô đặt tại Fremont, California. General Motors muốn thông qua liên doanh học tập ở người Nhật phương thức quản trị cho phép sản xuất ô tô có chất lượng với năng suất lao động cao. Toyota muốn giảm thâm hụt cán cân thương mại với Mỹ thông qua những ô tô được sản xuất bởi chính người Mỹ.

- Năm 1991 ba công ty Apple Computer, IBM và Motorola đã hình thành một liên minh chiến lược để phát triển bộ vi xử lý mạnh dùng cho máy tính Macintosh. Liên minh liên kết nhà cung cấp vi mạch (Motorola) với các khách hàng (Apple Computer và IBM), những người sử dụng các vi mạch trong sản xuất máy tính cá nhân.

3.5. Phân bố quyền hạn giữa các cấp quản trị - tập trung và phân quyền trong quản trị tổ chức

3.5.1. Các khái niệm

Quyền hạn trong tổ chức chẳng qua là mức độ độc lập dành cho mỗi người thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định. Vậy quyền hạn nên được tập trung hay phân tán trong một tổ chức ở mức độ nào?

Tập trung là phương thức tổ chức trong đó mọi quyền ra quyết định được tập trung vào cấp quản trị cao nhất của tổ chức.

Phân quyền là xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người (hay một cấp quản trị) không thể đảm đương được mọi công việc quản trị.

Có quan hệ gắn gũi với phân quyền là *tham gia* - khi nhà quản trị uỷ quyền ra quyết định cho nhân viên theo hình thức ra quyết định tập thể.

Uỷ quyền trong quản trị tổ chức là hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định.

3.5.2. Mức độ phân quyền trong tổ chức

Tập trung và phân quyền là hai xu thế trái ngược nhau, về mặt chất chúng giống như khái niệm “nóng” và “lạnh”, với những mức độ khác nhau trong thực hành. Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Tỷ trọng các quyết định được đề ra ở các cấp quản trị thấp hơn càng lớn.

- Các quyết định được đề ra ở các cấp thấp càng quan trọng. Ví dụ, khoản chi tiêu mà những người đứng đầu các bộ phận được phê duyệt không cần sự thông qua của cấp trên càng lớn, thì mức độ phân quyền càng lớn.

- Phạm vi tác động bởi các quyết định được ra ở các cấp dưới càng lớn. Một công ty chỉ cho phép các xí nghiệp trực thuộc ra quyết định tác nghiệp về sản xuất, sẽ có mức độ phân quyền thấp hơn so với công ty cho phép các phân hệ tương tự ra cả các quyết định về nhân sự và tài chính.

- Một người quản trị càng được độc lập trong kiểm tra quá trình quyết định. Sự phân quyền càng nhỏ khi người quản trị phải thông báo về quyết định của mình với cấp trên và càng nhỏ hơn nữa khi còn phải tham khảo ý kiến cấp trên.

Tập trung quá cao sẽ làm giảm chất lượng của các quyết định mang tính chiến lược khi các nhà quản trị cấp cao bị sa lầy trong các quyết định tác nghiệp. Sự ồ ạt của họ đã gạt bỏ các cấp quản trị thấp hơn ra khỏi quá trình ra quyết định và như vậy làm giảm sự quan tâm, tính tích cực và khả năng sáng tạo của họ. Tuy nhiên cũng cần phải thấy rằng việc phân quyền không phải bao giờ cũng có lợi. Những nguy cơ tiềm ẩn của phân quyền là sự thiếu nhất quán trong chính sách, tình trạng mất đi khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới, tình trạng cát cứ của những nhà quản trị bộ phận. Bên cạnh đó, khi thực hiện phân quyền ở mức độ cao, những nhà quản trị có xu hướng trở thành những người điều hành độc lập của các tổ chức nhỏ. Họ cũng cần đến bộ máy tham mưu về thống kê, kế toán, kỹ thuật cho riêng mình dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng gây thiệt hại về tài chính cho tổ chức.

Do chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố (giá trị của các quyết định, mong muốn có sự nhất quán trong chính sách, quy mô của tổ chức, phong cách lãnh đạo của cấp quản trị cao nhất, khả năng của các nhà quản trị...), khó có thể nêu lên một hình mẫu duy nhất cho mối quan hệ hợp lý giữa tập trung và phân quyền. Lịch sử của nhiều tổ chức cho thấy có xu thế phân quyền tuần hoàn, khi thì giao phó quá nhiều quyền hạn cho cấp dưới khi thì lại

thâu tóm quá nhiều quyền hạn ở cấp trên cao nhất. Một kết luận chung đã được rút ra rằng cốt lõi của việc phân quyền có hiệu quả là đảm bảo sự cân bằng thích đáng giữa tập trung và phân quyền. Một tổ chức giữ được cân bằng tốt nếu có khả năng tập trung ở cấp cao quyền ra các quyết định chiến lược và chính sách nhằm tạo khuôn khổ thống nhất cho hoạt động của toàn tổ chức. Một khi các quyết định chiến lược và chính sách đã được đề ra ở cấp cao nhất, các quyết định tác nghiệp sẽ được uỷ quyền cho các bộ phận.

3.5.3. Những chỉ dẫn để tiến hành uỷ quyền có hiệu quả

Để đạt được mức độ phân quyền mong muốn cần có sự uỷ quyền chu đáo, được đảm bảo bởi một số điều kiện tiên quyết.

Thứ nhất, các nhà quản trị phải thực sự tự giác trao cho cấp dưới quyền tự do để họ có thể hoàn thành nhiệm vụ. Điều này có nghĩa là chấp nhận việc cấp dưới sẽ lựa chọn những giải pháp và phương tiện khác đi so với suy nghĩ của cấp trên, cho phép cấp dưới được mắc sai lầm và được học hỏi từ chính những sai lầm của mình.

Thứ hai, cần xây dựng được một hệ thống truyền thông mở giữa cấp trên và cấp dưới. Những nhà quản trị nắm được chính xác khả năng của cấp dưới sẽ có thể lựa chọn đúng đối tượng uỷ quyền. Ngược lại, khi cấp dưới nhận được sự quan tâm, khuyến khích thường xuyên của cấp trên, họ sẽ cố gắng hoàn thành nhiệm vụ và có trách nhiệm cao đối với công việc.

Thứ ba, các nhà quản trị phải có khả năng phân tích các yếu tố như mục tiêu của tổ chức, những đòi hỏi của nhiệm vụ và năng lực của nhân viên để thực sự làm chủ quá trình uỷ quyền.

Những điều kiện trên là tiền đề để thực hiện có hiệu quả quá trình uỷ quyền sau đây:

- *Quyết định những nhiệm vụ có thể uỷ quyền và kết quả cần đạt được.* Những công việc nào người quản trị phải tự gánh vác? Những công việc nào có thể giao cho cấp dưới? Khi thực hiện uỷ quyền, những mục tiêu cần đạt được là gì? Và để thực hiện mục tiêu, người được uỷ quyền cần phải có những quyền hạn nào?

Phải đảm bảo rằng mỗi cá nhân đều có trách nhiệm đạt được những mục tiêu nhất định và họ sẽ được trao quyền hạn cần thiết để thực hiện điều đó.

- *Lựa chọn con người theo nhiệm vụ.* Công việc đòi hỏi những năng lực đặc biệt nào? Ai là người đáp ứng những đòi hỏi đó? Những kinh nghiệm thu được sẽ có ích và phù hợp với ai? Một mức độ phân quyền cao chỉ có thể đạt được nếu có những người quản trị cấp dưới giỏi, dám chịu trách nhiệm, có khả năng sử dụng hợp lý quyền hạn để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Để có những người như vậy, bên cạnh công tác định biên, các nhà quản trị cấp cao cần tích cực triển khai những chương trình đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản trị.

- *Cung cấp các nguồn lực.* Mọi quyền hạn sẽ không thể giúp gì cho người được ủy quyền, nếu người đó không được đảm bảo những nguồn lực tài chính, nhân sự và thời gian cần thiết để tiến hành công việc.

- *Duy trì các kênh thông tin mở.* Do cấp trên không trao toàn bộ quyền hạn hay trút bỏ trách nhiệm đối với những hành động của cấp dưới nên việc phân quyền không thể dẫn đến sự độc lập hoàn toàn của các cấp trực thuộc. Đồng thời, mức độ phân quyền không phải là bất biến mà phụ thuộc vào hoàn cảnh. Sự thay đổi của các kế hoạch dẫn đến sự thay đổi của các quyết định và đồng thời là sự thay đổi của phân quyền. Như vậy, hệ thống thông tin thông suốt sẽ đảm bảo cung cấp cho cấp dưới những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định và thực thi đúng quyền hạn được giao, cũng như đảm bảo khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới.

- *Thiết lập hệ thống kiểm tra có năng lực.* Vì không có nhà quản trị nào có thể chối bỏ được trách nhiệm, việc ủy quyền phải được kết hợp với các biện pháp kiểm tra. Muốn hoạt động kiểm tra không gây trở ngại cho ủy quyền, chúng phải được tổ chức nhằm chỉ ra những sai lệch so với kế hoạch để tiến hành những sự giúp đỡ cần thiết, chứ không phải để can thiệp vào hành động cụ thể của cấp dưới.

- Khen thưởng đối với việc uỷ quyền có hiệu quả và việc tiếp thu tối quyền hạn. Mặc dù có nhiều hình thức khen thưởng trong số đó là dưới dạng tiền, việc tăng quyền tự chủ và sự đề bạt lên cương vị cao hơn thường có tác dụng mạnh mẽ hơn đối với những người thực hiện uỷ quyền có kết quả hay tiếp thu tối quyền hạn.

3.6. Phối hợp các bộ phận của tổ chức

3.6.1. Vai trò của công tác phối hợp

Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức. Không có phối hợp, con người không thể nhận thức được vai trò của mình trong tổng thể và có xu hướng theo đuổi những lợi ích riêng thay vì hướng tới những mục tiêu chung.

Mục tiêu của phối hợp là đạt được sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và cả với bên ngoài tổ chức. Phạm vi cần thiết của phối hợp phụ thuộc vào thuộc tính của các nhiệm vụ và mức độ độc lập của con người trong các bộ phận thực hiện nhiệm vụ. Khi các nhiệm vụ đòi hỏi sự tương tác giữa các đơn vị, sẽ là tốt nếu đạt được mức độ phối hợp cao. Khi sự trao đổi thông tin là ít quan trọng, công việc sẽ có thể hoàn thành với hiệu quả cao hơn với mỗi liên hệ hạn chế giữa các đơn vị. Mức độ phối hợp cao sẽ có lợi đối với những công việc không thường nhật và dễ gặp phải các tình huống khó dự đoán, phải thực hiện trong môi trường luôn thay đổi, và những công việc phụ thuộc lẫn nhau. Thêm vào đó, một tổ chức đặt ra cho mình hệ thống mục tiêu càng lớn, càng đòi hỏi mức độ cao của sự phối hợp.

Lawrence và Lorsch còn sử dụng thuật ngữ *hoà nhập* để chỉ mức độ phối hợp, khi các bộ phận của tổ chức làm việc cùng nhau theo một cách thức thống nhất. Hoà nhập là cần thiết khi các bộ phận phải hợp tác ở mức độ cao do đòi hỏi của công việc mà không làm giảm những sự khác biệt lành mạnh thúc đẩy việc hoàn thành nhiệm vụ. Sẽ có lợi khi bộ phận bán hàng có thể đưa ra những lời khuyên cho các nhà quảng cáo. Tuy nhiên, nếu

những người bán hàng cứ khẳng định cho rằng họ là sự bổ xung không thể thiếu của bộ phận quảng cáo thì sự vận hành của cả hai bộ phận bán hàng và quảng cáo đều bị suy yếu đi.

Nhiều nhà quản trị cho rằng sẽ đạt được sự phối hợp nếu làm được những điều sau đây:

- Xây dựng được các kênh thông tin ngang dọc, lên xuống thông suốt giữa các bộ phận và các cấp quản trị.

- Duy trì được mối liên hệ công việc giữa các bộ phận và trong mỗi bộ phận riêng lẻ.

- Duy trì được mối liên hệ giữa tổ chức với môi trường trực tiếp và gián tiếp. Ví dụ, mối liên hệ của tổ chức với khách hàng, những nhà cung cấp, những nhà phân phối, các cơ quan quản lý Nhà nước v.v.

Những điều cần đạt được ở trên chứng tỏ rằng truyền thông là chìa khoá của phối hợp có hiệu quả. Khả năng phối hợp phụ thuộc vào năng lực thu thập thông tin, xử lý thông tin và trao đổi thông tin giữa con người và các đơn vị. Mức độ bất định của các nhiệm vụ cần phối hợp càng cao, tầm quan trọng của trao đổi thông tin càng lớn.

3.6.2. Các công cụ phối hợp

Trong thực tế, phối hợp là quá trình năng động và liên tục, được thực hiện nhờ các công cụ chính thức và phi chính thức sau:

- *Các kế hoạch.* Với các kế hoạch như chiến lược, chính sách, chương trình, dự án, ngân sách, quy chế, quy tắc, thủ tục, hoạt động của các bộ phận và con người sẽ ăn khớp với nhau nhờ tính thống nhất của các mục tiêu và các phương thức hành động.

- *Hệ thống tiêu chuẩn kinh tế - kỹ thuật*, đảm bảo phối hợp nhờ:

- + Chuẩn hoá các kết quả: chỉ ra phải đạt được gì?
- + Chuẩn hoá các quy trình: chỉ ra phải làm thế nào?
- + Chuẩn hoá các kỹ năng: chỉ ra người thực hiện các quá trình phải thoả mãn những yêu cầu nào?

- *Các công cụ cơ cấu.* Có những hình thái cơ cấu tạo điều kiện dễ dàng cho giao tiếp theo chiều dọc (cơ cấu giảm thiểu số cấp quản trị) và theo chiều ngang(cơ cấu ma trận, nhóm dự án, nhóm chất lượng, hội đồng thường trực, những nhà môi giới. .). Việc sử dụng cơ chế hoạt động của các tuyến chỉ huy cũng có thể tăng cường phối hợp. Thông qua mối quan hệ ra quyết định và báo cáo, các tuyến chỉ huy thúc đẩy các luồng thông tin giữa những con người và đơn vị.

Khi yêu cầu đối với phối hợp đã trở nên quá lớn, đến mức làm cho mọi phương pháp đều trở nên thiếu hiệu quả thì tốt nhất là *đảm bảo phối hợp bằng cách giảm thiểu nhu cầu phối hợp.* Jay Galbraith ⁽¹⁾ xác định hai cách để làm điều đó. Thứ nhất, thiết lập mối quan hệ thị trường giữa các bộ phận. Và thứ hai, tạo nên những đơn vị độc lập, có thể tự thực hiện nhiệm vụ của mình mà không cần đến sự trợ giúp của các bộ phận khác.

- *Giám sát trực tiếp.* Phối hợp được thực hiện bởi người quản trị thông qua việc trực tiếp giám sát công việc của cấp dưới và đưa ra các mệnh lệnh buộc cấp dưới phải thực hiện trong một khuôn khổ thống nhất.

- *Các công cụ của hệ thống thông tin, truyền thông và tham gia quản trị* với những phương diện cơ bản:

+ Phương diện kỹ thuật: các hệ thống thông tin quản lý (MIS), hệ thống thông tin điều hành (EIS), hệ thống thông tin hỗ trợ ra quyết định (DSS) được xây dựng để các nhà quản trị phối hợp và kiểm tra sự vận hành của các đơn vị trực thuộc. Ngày nay, trong tay các nhà quản trị là mạng lưới điện toán liên kết tất cả các cá nhân trong tổ chức. Các hệ thống truyền thông phi tập trung với sự trợ giúp bởi điện thoại, fax, thư điện tử, internet đã làm tăng khả năng phối hợp không những giữa các đơn vị bên trong mà cả với các tổ chức bên ngoài môi trường trong nước và quốc tế.

+ Phương diện chức năng ngôn ngữ: với các phương tiện giao tiếp bằng miệng (báo cáo tóm tắt, họp hành, hội nghị, “liên hoan thông tin”, các cuộc tiếp xúc trực tiếp giữa các thành

viên, sử dụng tin đồn . . .), và các phương tiện viết (bản tin nhanh, nhật ký tổ chức, bản tin chuyên ngành, điểm báo, điều tra dư luận . . .).

+ Phương diện hành vi: các nhà quản trị dạo quanh khu vực mình phụ trách để xem xét các hoạt động và trao đổi một cách phi chính thức với nhân viên, cho nhân viên đi thăm các bộ phận hoặc tổ chức khác, tổ chức các cuộc liên hoan toàn cán bộ nhân viên, thực hiện cơ chế ra quyết định tập thể, tiến hành đào tạo (thực tiễn giao tiếp, hướng dẫn hội họp, quản lý tranh chấp, thực hành đàm phán . . .), các mối quan hệ cá nhân bên trong và với bên ngoài tổ chức.

- *Văn hoá tổ chức*. Hệ thống nhận thức, những giá trị, những chuẩn mực, những lễ nghi hàng ngày, những điều cấm kỵ là "xi măng chuẩn" gắn kết các bộ phận và con người của tổ chức thành một khối thống nhất, làm tăng cường khả năng phối hợp để đạt mục đích chung.

II. THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Các kiểu cơ cấu tổ chức

Trong thực tế tồn tại rất nhiều loại cơ cấu tổ chức khác nhau, được xem xét theo nhiều tiêu chí khác nhau.

1.1. Theo phương thức hình thành các bộ phận

Phụ thuộc vào mô hình tổ chức cơ bản nhất được sử dụng để hợp nhóm các công việc, nhiệm vụ, chức năng nhằm tạo nên các bộ phận, cơ cấu tổ chức chia làm các loại:

- Cơ cấu đơn giản.
- Cơ cấu chức năng.
- Cơ cấu theo sản phẩm/khách hàng/địa dư/đơn vị chiến lược.
- Cơ cấu ma trận.

1.2. Theo các mối quan hệ quyền hạn được sử dụng

Cơ cấu tổ chức chia làm các loại:

- Cơ cấu trực tuyến, khi trong tổ chức chỉ sử dụng chủ yếu mối quan hệ quyền hạn trực tuyến.

- Cơ cấu trực tuyến - tham mưu, khi trong tổ chức sử dụng mối quan hệ quyền hạn trực tuyến và quyền hạn tham mưu.

- Cơ cấu trực tuyến - chức năng, khi trong tổ chức sử dụng cả hai loại quyền hạn trực tuyến, tham mưu và chức năng.

1.3. Theo số cấp quản trị

Cơ cấu tổ chức chia làm các loại:

- Cơ cấu năm ngang.

- Cơ cấu hình tháp.

- Cơ cấu mạng lưới.

Đặc điểm của các kiểu cơ cấu tổ chức trên đã được xem xét ở phần I.3.

1.4. Theo quan điểm tổng hợp

Cơ cấu tổ chức được chia làm hai loại là cơ cấu cơ học (cơ cấu hành chính máy móc) và cơ cấu hữu cơ linh hoạt.

- Cơ cấu hành chính máy móc mang những đặc điểm:

+ Mức độ chuyên môn hoá công việc cao và cố định.

+ Sự chia cắt theo chức năng lớn.

+ Nhiều cấp bậc quản trị.

+ Mối quan hệ cứng nhắc theo hệ thống thứ bậc, sự chính thức hoá cao, các kênh truyền đạt đều được chính thức hoá.

+ Quyền hạn ra quyết định có tính tập trung lớn.

+ Mức độ phối hợp hạn chế.

- Cơ cấu hữu cơ linh hoạt mang những đặc điểm:

+ Mức độ chuyên môn hoá thấp, tính linh hoạt cao.

+ Ít có sự chia cắt theo chức năng.

+ Có ít cấp quản trị.

+ Quản trị phi tập trung.

+ Sự chính thức hoá thấp, các kênh truyền đạt phần nhiều mang tính không chính thức.

+ Mức độ phối hợp lớn cả theo chiều dọc và chiều ngang.

2. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức phải bảo đảm những yêu cầu sau đây:

- *Tính mục tiêu.* Một cơ cấu tổ chức được coi là có kết quả nếu thực sự trở thành công cụ hữu hiệu để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- *Tính tối ưu.* Trong cơ cấu tổ chức có đầy đủ các phân hệ, bộ phận và con người (không thừa mà cũng không thiếu) để thực hiện các hoạt động cần thiết. Giữa các bộ phận và cấp tổ chức đều thiết lập được những mối quan hệ hợp lý với số cấp nhỏ nhất.

- *Tính tin cậy.* Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác, kịp thời, đầy đủ của tất cả các thông tin được sử dụng trong tổ chức, nhờ đó đảm bảo phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của tổ chức.

- *Tính linh hoạt.* Được coi là một hệ linh, cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong tổ chức cũng như ngoài môi trường.

- *Tính hiệu quả.* Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo thực hiện những mục tiêu của tổ chức với chi phí nhỏ nhất.

3. Những nguyên tắc tổ chức

Được thừa nhận rộng rãi bởi các nhà lý luận và thực hành quản trị, các nguyên tắc hoạt động với tư cách là những chuẩn mực cơ bản cho quá trình tổ chức có kết quả. Có những nguyên tắc cơ bản sau:

- *Nguyên tắc xác định theo chức năng.* Một vị trí công tác hay một bộ phận được định nghĩa càng rõ ràng theo các kết quả mong đợi, các hoạt động cần tiến hành, các quyền hạn được giao và các mối liên hệ thông tin với các vị trí công tác hay bộ phận khác, thì những người chịu trách nhiệm càng có thể đóng góp xứng đáng hơn cho việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

- *Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn.* Việc giao quyền là để trang bị cho người quản trị một công cụ thực hiện

mục tiêu, và do đó quyền được giao cho từng người cần phải tương xứng với nhiệm vụ, đảm bảo cho họ khả năng thực hiện các kết quả mong muốn.

- *Nguyên tắc bậc thang.* Tuyến quyền hạn từ người quản trị cao nhất trong tổ chức đến mỗi vị trí bên dưới càng rõ ràng, thì các vị trí chịu trách nhiệm ra quyết định sẽ càng rõ ràng và các quá trình thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.

Việc nhận thức đầy đủ nguyên tắc bậc thang là rất cần thiết cho việc phân định quyền hạn một cách đúng đắn, bởi vì cấp dưới phải biết ai giao quyền cho họ và những vấn đề vượt quá phạm vi quyền hạn của họ phải trình cho ai.

- *Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm.* Do quyền hạn là một quyền cụ thể để tiến hành những công việc được giao và trách nhiệm là nghĩa vụ phải hoàn thành chúng, về mặt logic điều đó dẫn đến yêu cầu quyền hạn phải tương xứng với trách nhiệm. Trách nhiệm về các hành động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, cũng không thể nhỏ hơn.

- *Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm.* Cấp dưới phải chịu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ trước cấp trên trực tiếp của mình, một khi họ đã chấp nhận sự phân công và quyền hạn thực thi công việc, còn cấp trên không thể lẫn tránh trách nhiệm về các hoạt động được thực hiện bởi cấp dưới của mình trước tổ chức.

- *Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh.* Mỗi quan hệ trình báo của từng cấp dưới lên một cấp trên duy nhất càng hoàn hảo, thì mâu thuẫn trong các chỉ thị sẽ càng ít và ý thức trách nhiệm cá nhân trước các kết quả cuối cùng càng lớn.

- *Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc.* Việc duy trì sự phân quyền đã định đòi hỏi các quyết định trong phạm vi quyền hạn của ai phải được chính người đó đưa ra chứ không được đẩy lên cấp trên.

- *Nguyên tắc quản trị sự thay đổi.* Để đảm bảo tính linh hoạt của tổ chức cần đưa vào trong cơ cấu các biện pháp và kỹ thuật dự đoán và phản ứng trước những sự thay đổi. Tổ chức nào được

xây dựng cứng nhắc, với các thủ tục quá phức tạp hay với các tuyến phân chia bộ phận quá vững chắc, đều có nguy cơ không có khả năng thích nghi trước thách thức của những thay đổi về kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ và sinh thái.

- *Nguyên tắc cân bằng.* Đây là nguyên tắc cho mọi lĩnh vực khoa học: cũng như cho mọi chức năng của nhà quản trị. Việc vận dụng các nguyên tắc hay biện pháp phải cân đối, căn cứ vào toàn bộ kết quả của cơ cấu trong việc đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Chẳng hạn, tính phi hiệu quả do tầm quản trị quá rộng phải đối trọng với tính phi hiệu quả của các kênh thông tin quá dài. Những thiệt hại do có quá nhiều nguồn mệnh lệnh phải đối trọng với những lợi ích của việc sử dụng các chuyên gia và tính thống nhất trong việc giao quyền hạn chức năng cho các bộ phận tham mưu và phục vụ. Việc hạn chế chuyên môn hoá theo chức năng khi phân chia tổ chức thành bộ phận phải đối trọng với những ưu điểm của việc lập ra các bộ phận chịu trách nhiệm về lợi nhuận theo sản phẩm, khách hàng hay địa dư.

4. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

Không một yếu tố riêng lẻ nào có thể quyết định cơ cấu của một tổ chức. Ngược lại, cơ cấu tổ chức chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố thuộc về môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức, với mức độ tác động thay đổi theo từng trường hợp. Có những yếu tố cơ bản là: (1) chiến lược của tổ chức, (2) quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức, (3) công nghệ, (4) thái độ của ban lãnh đạo cấp cao và năng lực đội ngũ nhân viên, (5) môi trường.

4.1. Chiến lược

Chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong quản trị hiện đại. Bất cứ chiến lược mới nào cũng được lựa chọn trên cơ sở phân tích: (1) các cơ hội và sự đe dọa của môi trường, và (2) những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức trong đó có cơ cấu đang tồn tại. Ngược lại, là công cụ để thực hiện các mục tiêu chiến lược, cơ cấu tổ chức sẽ phải được thay đổi khi có sự thay đổi chiến lược. Động lực khiến các tổ chức phải thay đổi cơ cấu là sự kém hiệu quả của những thuộc tính cũ trong việc

thực hiện chiến lược. Các nghiên cứu cho thấy quá trình phát triển của một tổ chức để đảm bảo sự tương thích với chiến lược thường trải qua các bước sau:

- Xây dựng chiến lược mới.
- Phát sinh các vấn đề quản trị.
- Cơ cấu tổ chức mới, thích hợp hơn được đề xuất và triển khai.
- Đạt được thành tích mong đợi.

Tuy sự thay đổi về chiến lược không phải bao giờ cũng bắt buộc phải có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức (như một số doanh nghiệp có thể tăng giá bán để bù đắp sự kém hiệu quả), các nghiên cứu nói chung ủng hộ ý tưởng rằng cơ cấu tổ chức phải đi theo chiến lược.

Có nhiều cách nhìn nhận khác nhau về sự phụ thuộc của cơ cấu tổ chức vào chiến lược. Các nghiên cứu trong những năm gần đây của Trường kinh doanh Harvard đối với 500 công ty hàng đầu nước Mỹ đã khẳng định quan điểm của Jay R. Galbraith ⁽¹⁾ cho rằng có mối liên hệ giữa các loại hình đa dạng hoá hoạt động với cơ cấu tổ chức (bảng 5.1).

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
- Kinh doanh đơn ngành nghề - Đa dạng hoạt động dọc theo dây chuyền sản xuất - Đa dạng hoá các ngành nghề có mối quan hệ rất chặt chẽ - Đa dạng hoá các ngành nghề có mối quan hệ không chặt chẽ - Đa dạng hoá các hoạt động độc lập	- Chức năng - Chức năng với các bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích - Đơn vị chiến lược - Cơ cấu hỗn hợp với nhiều phương thức tổ chức áp dụng cụ thể cho từng bộ phận - Công ty mẹ nắm giữ cổ phần (Holding company)

Bảng 5.1. Mối quan hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức

Các nghiên cứu đã cho thấy rằng quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng lớn tới cơ cấu tổ chức. Tổ chức có quy mô lớn, thực hiện những hoạt động phức tạp thường có mức độ chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hoá, hình

thức hoá cao hơn, nhưng lại ít tập trung hơn các tổ chức nhỏ, thực hiện những hoạt động không quá phức tạp.

4.2. Công nghệ

Tính chất và mức độ phức tạp của công nghệ mà tổ chức sử dụng có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Ví dụ, các tổ chức chú trọng đến công nghệ cao thường có tầm quản trị thấp. Cơ cấu phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng thích nghi của tổ chức trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Đáng tiếc là cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Các tổ chức khai thác công nghệ mới thường có xu hướng sử dụng: (1) các cán bộ quản trị cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật, (2) các cán bộ quản trị có chủ trương đầu tư cho các dự án hướng vào việc hậu thuẫn và duy trì vị trí dẫn đầu của tổ chức về mặt công nghệ, (3) cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ và đảm bảo sự điều phối một cách chặt chẽ trong việc ra các quyết định liên quan đến hoạt động chính của tổ chức và công nghệ.

4.3. Thái độ của lãnh đạo cấp cao và năng lực đội ngũ nhân lực

Thái độ của lãnh đạo cấp cao có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Các cán bộ quản trị theo phương thức truyền thống thường thích sử dụng những hình thức tổ chức điển hình như tổ chức theo chức năng với hệ thống thứ bậc. Họ ít khi vận dụng các hình thức tổ chức theo ma trận hay mạng lưới. Hướng tới sự kiểm soát tập trung, họ cũng không muốn sử dụng các mô hình tổ chức mang tính phân tán với các đơn vị chiến lược.

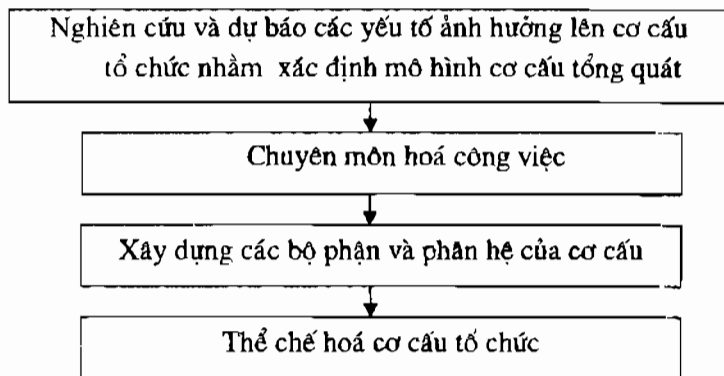
Khi lựa chọn mô hình tổ chức cũng cần xem xét đến đội ngũ công nhân viên. Nhân lực có trình độ, kỹ năng cao thường hướng tới các mô hình quản trị mở. Các nhân viên cấp thấp và công nhân kỹ thuật có tay nghề cao thường thích mô hình tổ chức có nhiều tổ đội, bộ phận được chuyên môn hoá như tổ chức theo chức năng, vì các mô hình như vậy có sự phân định nhiệm vụ rõ ràng hơn và tạo cơ hội để liên kết những đối tượng có chuyên môn tương đồng.

4.4. Môi trường

Những tính chất của môi trường như tính tích cực, tính phức tạp và mức độ thay đổi có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất, tập trung và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ học, trong đó việc ra quyết định mang tính tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc, thể lệ cứng rắn vẫn có thể mang lại hiệu quả cao. Ngược lại, những tổ chức muốn thành công trong điều kiện môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức với các mối liên hệ hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính chất phi tập trung với các thể lệ mềm mỏng, các bộ phận liên kết chặt chẽ với nhau và các tổ đội đa chức năng.

5. Quá trình thiết kế tổ chức

Thiết kế tổ chức là quá trình lựa chọn và triển khai một cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược và những điều kiện môi trường của tổ chức. Đó là một quá trình liên tục bởi vì chiến lược có thể thay đổi, môi trường có thể thay đổi, và các hoạt động của tổ chức không phải bao giờ cũng đem lại kết quả và hiệu quả mong muốn. Dù là hình thành một cơ cấu mới, hoàn thiện hay đổi mới cơ cấu đang tồn tại, các nhà quản trị cũng sẽ cần thực hiện các bước cơ bản nêu ở sơ đồ 5.11.



Sơ đồ 5.11. Logic của quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức

5.1. Nghiên cứu những yếu tố có ảnh hưởng lên cơ cấu tổ chức

Trên cơ sở phân tích chiến lược và các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức, sẽ xác định những đặc trưng cơ bản nhất của cơ cấu với những câu hỏi cần phải trả lời:

- Những nhiệm vụ phức tạp sẽ được phân chia thành các công việc riêng biệt đến mức độ nào? ở đây sẽ phải giải quyết mối quan hệ đối trọng giữa lợi thế làm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo với khả năng tạo ra sự trì trệ, ngăn cản sáng tạo của chuyên môn hoá quá cao. Quyết định về mức độ chuyên môn hoá sẽ ảnh hưởng đến việc xác định và phân loại danh mục hoạt động cần thực hiện trong tổ chức.

- Sẽ sử dụng mô hình nào để hợp nhóm công việc thành các bộ phận của cơ cấu? Có thể lựa chọn giữa các mô hình tổ chức theo chức năng, theo sản phẩm, theo địa dư, theo khách hàng, theo quá trình, theo các bộ phận dịch vụ, theo đơn vị chiến lược, theo ma trận hay kết hợp một số mô hình kể trên.

- Sẽ sử dụng mô hình nào để phân chia quyền hạn trong tổ chức? Có thể lựa chọn giữa các mô hình tổ chức trực tuyến, trực tuyến - tham mưu, hay trực tuyến - chức năng.

- Sẽ lựa chọn tầm quản trị là bao nhiêu? Quyết định này sẽ ảnh hưởng đến số lượng các cấp quản trị trong hệ thống thứ bậc.

- Thẩm quyền ra các quyết định nằm ở đâu? Điều này sẽ ảnh hưởng đến mối quan hệ tập trung và phân quyền giữa các cấp quản trị.

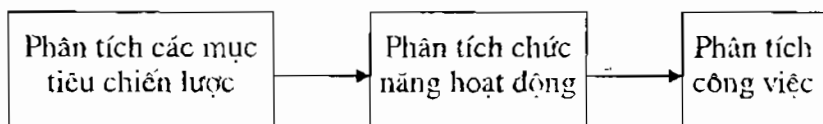
- Sẽ sử dụng cơ chế phối hợp nào? Quyết định này sẽ ảnh hưởng đến mức độ phối hợp và việc lựa chọn các công cụ đảm

hào phối hợp giữa các yếu tố bên trong tổ chức cũng như giữa tổ chức với môi trường.

Những quyết định mang tính nguyên tắc trên sẽ cho phép xây dựng định mô hình tổng quát của cơ cấu. Đó là cơ sở để xây dựng cấu cụ thể cho tổ chức.

5.2. Chuyên môn hoá (hay phân chia công việc)

Kết quả của giai đoạn này là danh mục các chức năng, nhiệm vụ, công việc cần thiết để thực hiện mục tiêu chiến lược. Quá trình chuyên môn hóa công việc được thực hiện theo sơ đồ 5.12, với việc sử dụng mô hình chuỗi giá trị (sơ đồ 5.13).



Sơ đồ 5.12. Quá trình chuyên môn hoá công việc

Những câu hỏi cơ bản cần trả lời là:

- Để thực hiện mục tiêu của tổ chức cần tiến hành những nhóm hoạt động (chức năng) mang tính độc lập tương đối nào? Các chức năng đó có quan hệ với nhau như thế nào ?

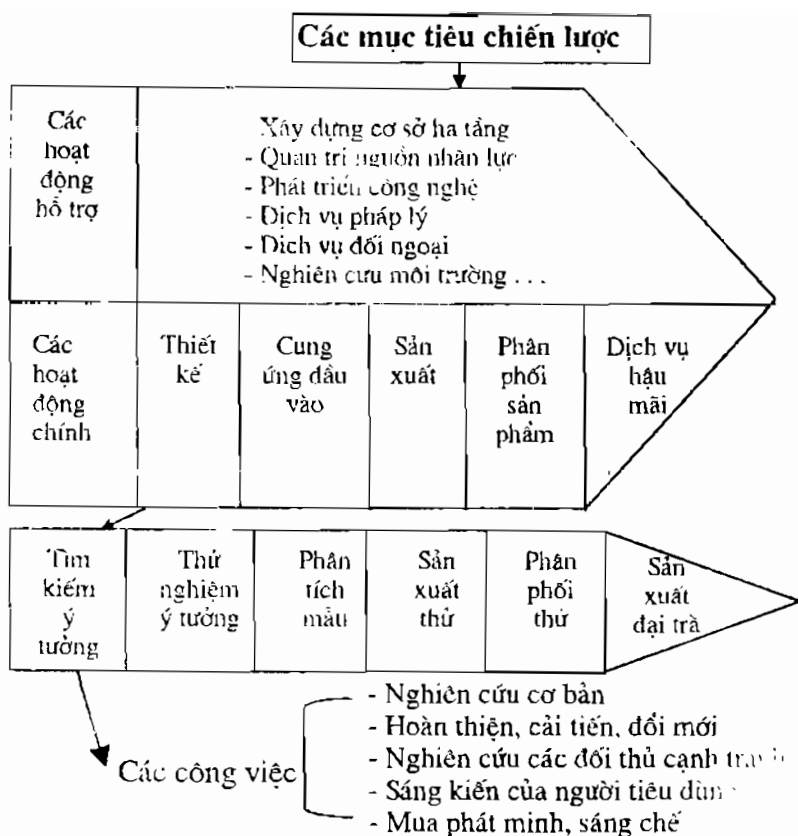
- Mỗi chức năng bao gồm những nhiệm vụ nào? Các nhiệm vụ đó có mối quan hệ với nhau như thế nào?

- Để thực hiện mỗi nhiệm vụ cần tiến hành những công việc nào? Các công việc đó có mối quan hệ với nhau như thế nào?

- Mỗi công việc được tiến hành ở đâu?

- Thời gian tiến hành mỗi công việc trong một chu kỳ hoạt động?

- Những phẩm chất và năng lực cần thiết để tiến hành công việc?



Sơ đồ 5.13. Mô hình chuỗi giá trị được sử dụng để phân tích chức năng, nhiệm vụ công việc

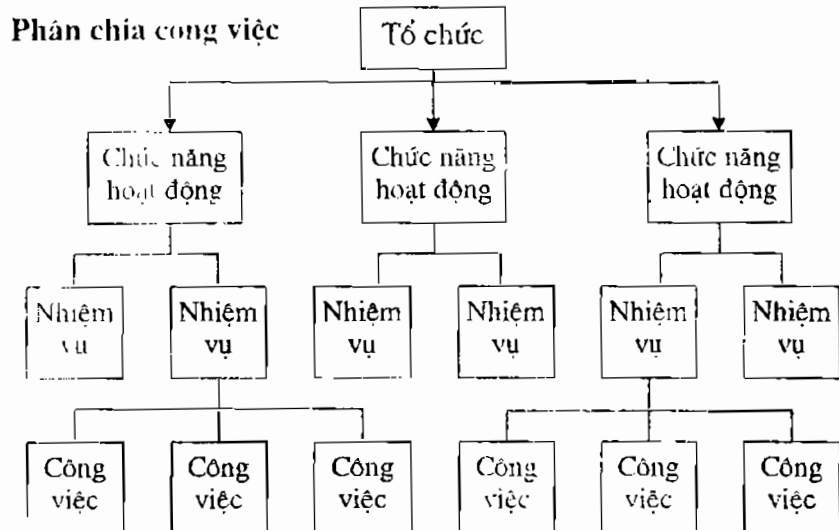
5.3. Xây dựng các bộ phận và phân hệ của cơ cấu

Nếu như tập hợp các chức năng, nhiệm vụ, công việc cần thực hiện trong tổ chức được hình thành thông qua quá trình chuyên môn hoá, thì các bộ phận và phân hệ của cơ cấu lại được hình thành thông qua quá trình tổng hợp hoá các công việc.

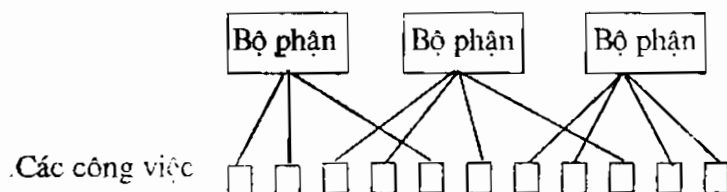
Trên cơ sở của các quyết định mang tính nguyên tắc về tiêu chí hợp nhóm các hoạt động, các mối quan hệ quyền hạn, tầm

quản trị và mức độ phân quyền, trong giai đoạn này cần tiến hành những công việc cơ bản sau:

- *Bộ phận hoá các công việc* (sơ đồ 5.14). Hợp nhóm các công việc có mối quan hệ gần gũi theo cách hợp lý nhất để tạo nên các bộ phận. Xác định số người cần thiết trong các bộ phận.



Hợp nhóm công việc



Sơ đồ 5.14. Phân chia và bộ phận hoá công việc

- *Hình thành cấp bậc quản trị*. Các cấp quản trị trung gian được hình thành căn cứ vào quyết định về tầm quản trị và tiêu chí hợp nhất nhóm các bộ phận

Giao quyền hạn. Xác định ai có quyền quyết định cho ai và ai sẽ phải báo cáo cho ai trong tổ chức. Giao quyền hạn cần thiết cho những người đứng đầu các nhóm để tiến hành quản trị các hoạt động.

Phối hợp. Xây dựng cơ chế phối hợp hoạt động của các bộ phận và cơ chế giám sát kết quả của sự phối hợp đó. Cụ thể hoá các công cụ phối hợp sẽ được sử dụng.

Những nội dung trên đã được nghiên cứu kỹ ở phần I.

5.4. Thể chế hoá cơ cấu tổ chức

Cho dù cơ cấu tổ chức được xây dựng có tốt đến đâu cũng cần được thể chế hoá một cách rõ ràng để mọi người đều có thể hiểu và làm cho nó trở nên có hiệu lực. Các công cụ như sơ đồ tổ chức, mô tả vị trí công tác và sơ đồ giao quyền quyết định thường được sử dụng để thực hiện mục tiêu trên.

5.4.1. Sơ đồ tổ chức

Mỗi cơ cấu tổ chức đều có thể được biểu diễn bằng sơ đồ, trong đó xác định các bộ phận, các vị trí quản trị quan trọng của cơ cấu và mối quan hệ giữa các vị trí, các bộ phận đó theo các tuyến quyền hạn chủ yếu.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức chỉ cho các nhà quản trị và nhân viên, họ đang ở đâu trong tổ chức, gắn bó với những bộ phận khác và với toàn tổ chức ra sao. Nó là công cụ hữu hiệu để loại bỏ sự mập mờ, trốn tránh trách nhiệm, thiếu phối hợp, trùng lặp công việc, quyết định không đúng người đúng việc. Bên cạnh đó, sơ đồ còn cho thấy những điểm bất hợp lý cần phải hoàn thiện, đổi mới của cơ cấu tổ chức.

Tuy nhiên, sơ đồ cơ cấu tổ chức cũng có những hạn chế. Sơ đồ chỉ cho biết các mối quan hệ quyền lực chính thức mà không nói được nhiều về các mối quan hệ không chính thức. Nó cũng chỉ thể hiện các mối quan hệ trực tuyến chủ yếu mà không cho biết có bao nhiêu quyền hạn tồn tại ở các vị trí khác nhau của cơ cấu.

5.4.2. Mô tả vị trí công tác

Mô tả vị trí là tài liệu xác định các vị trí trong cơ cấu tổ chức với nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những yêu cầu đặc trưng đối với nhân sự đảm nhiệm các vị trí đó (xem bảng 5.2).

Vị trí	Quản đốc phân xưởng
Đơn vị	Sản xuất chất dẻo
Bộ phận	Sản xuất

Giới thiệu vị trí công tác

Quản đốc phân xưởng làm việc dưới quyền người quản trị phân hệ sản xuất, chịu trách nhiệm lập kế hoạch; giám sát công nhân; phát triển công nhân; đảm bảo thực hiện mục tiêu; phối hợp với những người và bộ phận khác để sử dụng tối ưu nguồn lực của doanh nghiệp.

Quyền hạn và trách nhiệm

1. Xác định mục tiêu và nguồn lực để thực hiện mục tiêu; giám sát những tiến bộ trong việc thực hiện mục tiêu và điều chỉnh kế hoạch để đảm bảo mục tiêu; phân bổ nguồn lực theo kế hoạch.

2. Giám sát công việc của công nhân dưới quyền; cung cấp và giải thích các chỉ dẫn cho công nhân khi giao nhiệm vụ; lập kế hoạch tiến độ sản xuất và giao kế hoạch cho công nhân; giám sát kết quả thực hiện của công nhân để đảm bảo thực hiện mục tiêu.

3. Phát triển đội ngũ công nhân thông qua mối quan hệ phản hồi và hướng dẫn nâng cao tay nghề; đánh giá kết quả thực hiện; khen ngợi và đề nghị chế độ khen thưởng cho công nhân; khiển trách khi họ không hoàn thành nhiệm vụ.

4. Đảm bảo chế độ báo cáo; tiến hành công tác giấy tờ theo cơ sở thời gian một cách chi tiết; thể chế hoá những quyết định và hành động quan trọng.

5. Phối hợp với những người và bộ phận khác để sử dụng tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp; giữ vững mối quan hệ công tác với đồng nghiệp của các bộ phận khác; đại diện cho phân xưởng trong các cuộc họp của đơn vị và công ty.

Đòi hỏi của công việc

1. Có khả năng thực hiện các nguyên tắc và kỹ thuật quản trị tác nghiệp.
2. Có khả năng lập kế hoạch và tổ chức các hoạt động.
3. Có kiến thức về các nguyên tắc và kỹ thuật giám sát.
4. Có khả năng dẫn dắt các nhóm và cá nhân để thực hiện nhiệm vụ.
5. Có khả năng thể hiện phong cách lãnh đạo để thực hiện mục tiêu.
6. Có khả năng thể hiện rõ ràng các ý tưởng trong quan hệ truyền thông nói và viết.

Trình độ tối thiểu

Tốt nghiệp đại học với một năm kinh nghiệm quản trị.

Bảng 5.2. Ví dụ mô tả vị trí quản đốc phân xưởng của đơn vị chiến lược sản xuất chất dẻo tại một công ty lớn

Những mô tả như vậy có thể giúp ích nhiều cho công tác tổ chức. Khi vị trí được phân tích, nhiệm vụ và trách nhiệm được làm rõ thì những công việc chồng chéo lên nhau hay bị bỏ sót sẽ được phát hiện. Lợi ích sâu xa của việc mô tả vị trí nằm ở sự hướng dẫn dành cho công tác bồi dưỡng những nhà quản trị mới. Cuối cùng, với tư cách là một phương tiện kiểm soát, việc miêu tả cương vị đưa ra tiêu chuẩn để đánh giá xem liệu có cần đến cương vị đó hay không và nếu cần, cấp tổ chức và vị trí chính xác nào trong cơ cấu tổ chức cần được giành cho nó.

5.4.3. Sơ đồ phân bổ quyền hạn quyết định

Một biện pháp tổ chức khác là đưa ra sơ đồ phân bổ quyền hạn quyết định trong đó xác định các nhiệm vụ và quyền ra quyết định của các nhà quản trị trong việc thực hiện các nhiệm vụ đó (bảng 5.3).

Nhiệm vụ	Quyền hạn của các vị trí quản trị		
	Trưởng bộ phận	Trưởng phòng nhân sự	Giám đốc
1. Quản trị nhân sự			
- Tuyển nhân viên	- Chọn người được tham gia thi tuyển	- Quyết định danh sách trúng tuyển	- Phê chuẩn quyết định tuyển
- Tiền lương	- Đề nghị danh sách tăng lương	- Quyết định danh sách tăng lương	- Phê chuẩn quyết định tăng lương
.....			

Bảng 5.3. Sơ đồ phân bổ quyền hạn quyết định

Sơ đồ quyền hạn ra quyết định là công cụ hiệu quả nhất để xác định và làm rõ các mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức, qua đó cho thấy ai có quyền ký duyệt các quyết định có liên quan tới việc thực hiện một nhiệm vụ nhất định.

III. CÁN BỘ QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

1. Cán bộ quản trị và vai trò của các cán bộ quản trị

1.1. Khái niệm cán bộ quản trị

Cán bộ quản trị là những người thực hiện các chức năng quản trị nhằm đảm bảo cho tổ chức đạt được những mục đích của mình với kết quả và hiệu quả cao.

Một cán bộ quản trị được xác định bởi ba yếu tố cơ bản. Thứ nhất, có vị thế trong tổ chức với những quyền hạn nhất định

trong quá trình ra quyết định. Thứ hai, có chức năng thể hiện những công việc cần thực hiện trong toàn bộ hoạt động của tổ chức. Và thứ ba, có nghiệp vụ thể hiện phải đáp ứng những đòi hỏi nhất định của công việc.

1.2. Phân loại cán bộ quản trị

Trong tổ chức có nhiều cán bộ quản trị, chủ yếu được phân loại theo hai tiêu chí: theo cấp quản trị và theo phạm vi của hoạt động quản trị.

Theo cấp quản trị, các cán bộ quản trị được chia làm ba loại: cán bộ quản trị cấp cao, cán bộ quản trị cấp trung và cán bộ quản trị cấp cơ sở.

- *Cán bộ quản trị cấp cao*: là những người chịu trách nhiệm quản trị toàn diện đối với tổ chức. Họ có quyền: (1) quyết định chiến lược hoặc có ảnh hưởng lớn đến các quyết định chiến lược, (2) quyết định các chính sách, và (3) chỉ đạo các mối quan hệ của tổ chức với môi trường. Các chức vụ quản trị cấp cao tiêu biểu trong doanh nghiệp có thể kể đến tổng giám đốc (hay chủ tịch, giám đốc doanh nghiệp) và các phó tổng giám đốc.

- *Cán bộ quản trị cấp trung*: là những người chịu trách nhiệm quản trị những bộ phận và phân hệ của tổ chức. Thuật ngữ cán bộ quản trị cấp trung có thể bao hàm một vài cấp quản trị. Họ là người lãnh đạo của một số cán bộ quản trị cấp thấp hơn và phải báo cáo cho những nhà quản trị cấp cao hơn. Trách nhiệm mang tính nguyên tắc của các nhà quản trị cấp trung là chỉ đạo quá trình triển khai các chính sách của tổ chức và thiết lập mối quan hệ cân bằng giữa đòi hỏi của những nhà quản trị với năng lực của các nhân viên.

- *Cán bộ quản trị cấp cơ sở*: là những người chịu trách nhiệm trước công việc của những người lao động trực tiếp. Họ không kiểm soát hoạt động của những nhà quản trị khác. Ví dụ về các cán bộ quản trị cấp cơ sở trong doanh nghiệp có thể là tổ trưởng, đốc công, quản đốc. Các cán bộ quản trị cấp cơ sở thường được gọi là các giám sát viên.

Giữa các loại cán bộ quản trị kể trên cần có sự đồng bộ cân xứng về cả số lượng, kỹ năng, tác phong làm việc ..., thì mới có thể quản trị tổ chức đạt kết quả và hiệu quả mong muốn, thích ứng với mọi biến động và rủi ro của môi trường.

1.3. Vai trò của cán bộ quản trị

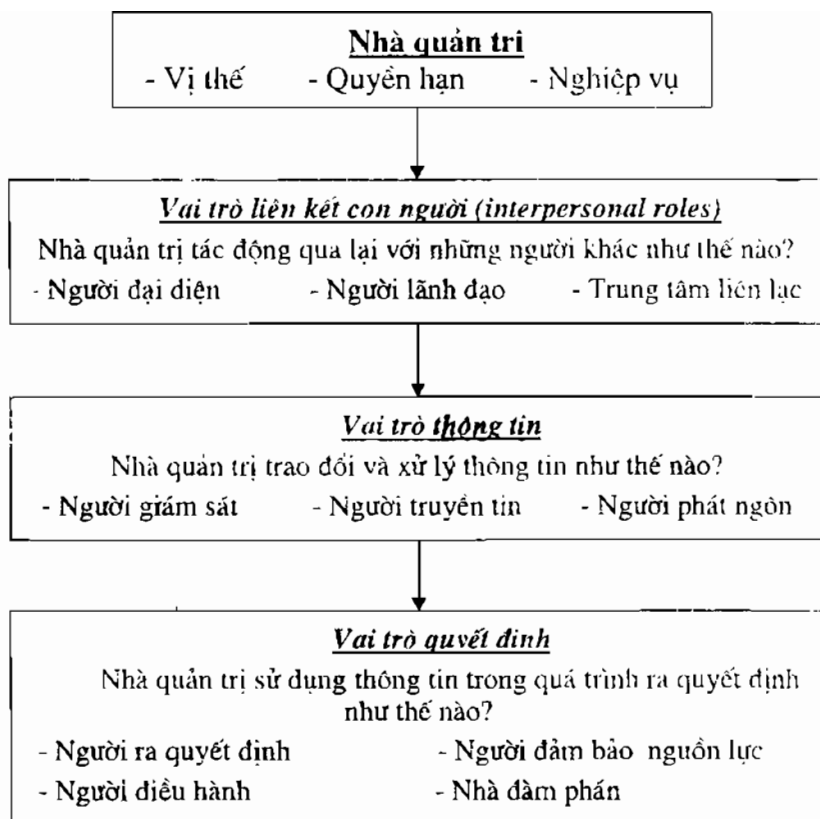
Có nhiều cách nhìn nhận khác nhau về vai trò của các cán bộ quản trị tổ chức, trong đó có một quan điểm được nhiều người chia sẻ là quan điểm của Henry Mintzberg. Ông cho rằng các cán bộ quản trị là nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của đường lối phát triển tổ chức. Trong hoạt động hàng ngày, các nhà quản trị thường xuyên thực hiện ba vai trò là vai trò liên kết con người, vai trò thông tin và vai trò ra quyết định (sơ đồ 5.15).

Vai trò liên kết bao hàm những công việc trực tiếp với những người khác. Nhà quản trị là người đại diện cho đơn vị mình trong các cuộc gặp mặt chính thức (vai trò người đại diện); tạo ra và duy trì động lực cho người lao động nhằm hướng cố gắng của họ tới mục tiêu chung của tổ chức (vai trò người lãnh đạo); đảm bảo mối quan hệ với các đối tác (vai trò người liên lạc).

Vai trò thông tin bao hàm sự trao đổi thông tin với những người khác. Nhà quản trị tìm kiếm những thông tin phản hồi cần thiết cho quản trị (vai trò người giám sát); chia sẻ thông tin với những người trong đơn vị (vai trò người truyền tin); và chia sẻ thông tin với những người bên ngoài (vai trò người phát ngôn).

Vai trò quyết định bao hàm việc ra quyết định để tác động lên con người. Nhà quản trị tìm kiếm cơ hội để tận dụng, xác định vấn đề để giải quyết (vai trò người ra quyết định); chỉ đạo việc thực hiện quyết định (vai trò người điều hành); phân bổ nguồn lực cho những mục đích khác nhau (vai trò người đảm bảo nguồn lực); và tiến hành đàm phán với những đối tác (vai trò người đàm phán).

Những vai trò trên của các nhà quản trị là tất yếu, giúp họ thực hiện có kết quả và hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình.



Sơ đồ 5.15. Các vai trò của một nhà quản trị có hiệu quả

2. Những yêu cầu đối với cán bộ quản trị

Để hoàn thành tốt vai trò, chức năng, nhiệm vụ đặt ra, các cán bộ quản trị phải đạt được ở mức nhất định những yêu cầu về kỹ năng quản trị và phẩm chất đạo đức cá nhân.

2.1. Những yêu cầu về kỹ năng quản trị

Kỹ năng là khả năng của con người có thể đưa kiến thức thực tế nhằm đạt được những kết quả mong muốn với hiệu quả cao. Daniel Katz⁽⁷⁾ đã phân các kỹ năng cần thiết đối với các nhà

quản trị thành ba nhóm: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng thực hiện các mối quan hệ con người, kỹ năng nhận thức.

2.1.1. Kỹ năng kỹ thuật (technical skill)

Kỹ năng kỹ thuật là khả năng của nhà quản trị thể hiện được kiến thức và tài năng trong quá trình quản trị các hoạt động thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình. Nó bao gồm kỹ năng thực hiện các hoạt động chuyên môn và kỹ năng thực hiện các quy trình quản trị.

Muốn quản trị tốt những hoạt động nhất định, nhà quản trị phải hiểu và thực hiện được những hoạt động đó. Ví dụ, các thợ cơ khí làm việc với các dụng cụ, và người đốc công phải có khả năng dạy các kỹ năng sử dụng dụng cụ cho cấp dưới của mình. Các kế toán viên thực hiện các quy trình kế toán và người kế toán trưởng phải có khả năng hướng dẫn cho họ những quy trình đó. Để quản trị bộ phận marketing, trưởng phòng marketing phải nắm được công nghệ thực hiện các hoạt động marketing cơ bản. Đồng thời, mọi nhà quản trị phải có khả năng thực hiện các quá trình quản trị bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra đối với các hoạt động trong phạm vi trách nhiệm của mình.

Gắn liền với việc sử dụng các phương pháp, quá trình và dụng cụ cụ thể, để có kỹ năng kỹ thuật nhà quản trị phải được đào tạo và phải trải qua kinh nghiệm thực tiễn. Điều đó giải thích tại sao khi tuyển người vào các chức vụ quản trị, bên cạnh yêu cầu về bằng cấp bao giờ cũng có yêu cầu về kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực chuyên môn của tổ chức.

2.1.2. Kỹ năng thực hiện các mối quan hệ con người (human skill)

Kỹ năng thực hiện các mối quan hệ con người là khả năng của một người có thể làm việc được với những người khác, bao hàm những kỹ năng cụ thể sau:

- Đánh giá đúng con người, có khả năng thấu hiểu và thông cảm với những tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của con người.
- Có khả năng dành quyền lực và tạo ảnh hưởng.

- Mềm dẻo trong hành vi, có kỹ năng giao tiếp và đàm phán.
- Sử dụng một cách có nghệ thuật các phương pháp lãnh đạo con người.
- Có khả năng xây dựng và làm việc theo nhóm.
- Có khả năng chủ trì các cuộc họp.
- Giải quyết tốt các mâu thuẫn trong tập thể.
- Quản trị có hiệu quả thời gian và sự căng thẳng của bản thân mình, không để các vấn đề cá nhân làm ảnh hưởng đến công việc chung v.v.

Nhà quản trị có kỹ năng làm việc với con người sẽ tham gia tích cực vào công việc của tập thể, tạo ra được một môi trường trong đó mọi người cảm thấy an toàn, dễ dàng bộc bạch ý kiến và có thể phát huy triệt để tính sáng tạo của mình.

2.1.3. Kỹ năng nhận thức (*conceptual skill*)

Kỹ năng nhận thức là khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết những vấn đề phức tạp.

Nhà quản trị phải có khả năng thấy được bức tranh toàn cảnh về thực trạng và xu thế biến động của đơn vị do mình phụ trách, của toàn tổ chức và của môi trường; nhận ra được những nhân tố chính trong mỗi hoàn cảnh; nhận thức được mối quan hệ giữa các phần tử, bộ phận trong tổ chức và mối quan hệ của tổ chức với môi trường.

Trong tất cả những kỹ năng được cho là cần phải có đối với nhà quản trị, có lẽ kỹ năng được đánh giá cao và được nhấn mạnh nhất chính là năng lực phân tích và giải quyết vấn đề. Nhà quản trị phải có khả năng xác định rõ các vấn đề; hiểu rõ và giải thích được các dữ liệu và thông tin; sử dụng được thông tin để xây dựng các giải pháp giải quyết vấn đề; lựa chọn được những giải pháp tối ưu nhất cho vấn đề; biết cách lập luận và đưa ra các cam kết trong những tình huống phức tạp; trình bày một cách sáng sủa các ý tưởng trong bài viết, văn chương lưu loát.

Tầm quan trọng tương đối của các kỹ năng trên có thể thay đổi đối với các cấp khác nhau trong tổ chức. Kỹ năng kỹ thuật có vai trò quan trọng lớn nhất ở cấp quản trị cơ sở; có vai trò giảm

dân dõn: ọi cấp quản trị bậc trung; và có ý nghĩa khá nhỏ đối với cấp cao. Kỹ năng thực hiện các mối quan hệ con người có ý nghĩa quan trọng đối với mọi cấp quản trị. Tuy nhiên, đối với cán bộ quản trị cấp cơ sở đó là khả năng thiết lập và củng cố mối quan hệ với những người trong phạm vi một nhóm. Khi một người đã được đề bạt lên cấp cao hơn trong tổ chức, quan hệ giữa các nhóm trở nên có tầm quan trọng lớn hơn. Loại hình quan hệ này không chỉ diễn ra với các bộ phận khác nhau mà còn với các nhóm bên ngoài tổ chức như khách hàng, người cung ứng, người phân phối, Nhà nước, xã hội v.v. Kỹ năng nhận thức có vai trò nhỏ đối với cán bộ quản trị cấp cơ sở; trở nên quan trọng hơn đối với cấp trung; và có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với cấp cao. Nhiều người cho rằng, đối với các tổ chức lớn, các nhà quản trị cấp cao có thể sử dụng được kỹ năng kỹ thuật của cấp dưới. Ngược lại, ở các tổ chức nhỏ, kinh nghiệm về kỹ thuật có vai trò rất quan trọng đối với mọi nhà quản trị, cho dù họ ở cấp cao đi chăng nữa.

2.2. Yêu cầu về phẩm chất cá nhân

Để làm việc có kết quả, bên cạnh kỹ năng, nhà quản trị còn cần mang những đặc tính cá nhân nhất định.

- Henry Ford, cựu chủ tịch công ty Ford Motor Company nhấn mạnh những phẩm chất không thể thiếu của nhà quản trị như trung thực, bộc trực, cởi mở, rõ ràng trong quan hệ.
- Donald M. Kendall, chủ tịch công ty Pepsico, Inc. lại cho rằng tinh tế và chính trực trong công việc là những phẩm chất quan trọng nhất của nhà quản trị. Theo ông, nhà quản trị chính trực là người trung thực trong các vấn đề tiền bạc và vật chất, trung thành với sự thật, cố gắng cung cấp đầy đủ thông tin cho cấp trên, mạnh mẽ về cá tính, hành động phù hợp với chuẩn mực đạo đức. Chính trực là phẩm chất quan trọng của một nhân cách lớn đồng thời cũng là của một nhà quản trị lớn.

Có thể tổng kết những đòi hỏi về đặc điểm cá nhân đối với các nhà quản trị bao gồm:

- *Ước muốn làm công việc quản trị.* Người quản trị thành đạt có ước muốn mãnh liệt được làm quản trị, có được ảnh hưởng đối với những người khác và thu được kết quả thông qua những cố gắng tập thể của cấp dưới. Trong thực tế, nhiều người muốn có sự thú vị được ở các cương vị quản trị, bao gồm cả địa vị lẫn lương bổng cao, nhưng họ lại thiếu mất động lực cơ bản là tạo ra môi trường thuận lợi trong đó mọi người có thể hợp tác với nhau vì mục đích chung. Lòng mong muốn đối với công việc quản trị đòi hỏi sự nỗ lực, thời gian, sức lực và sự kiên nhẫn.

- *Nhà quản trị phải là người có văn hoá:* có kiến thức; có thái độ đúng mực đối với những người xung quanh, tạo được ấn tượng tốt, gây được sự chú ý và kính trọng, tỏ ra tự tin trong hành động và lời nói; luôn hành động một cách đúng đắn và có sáng tạo theo pháp luật và chuẩn mực đạo đức xã hội.

- *Có ý chí:* chấp nhận rủi ro, có khả năng duy trì công việc trong những điều kiện bất định hoặc không chắc chắn. Chịu được căng thẳng, duy trì được công việc ngay cả khi phải chịu những áp lực nặng nề.

Các yêu cầu nói trên cần được tiêu chuẩn hoá và thể chế hoá để làm căn cứ cho quá trình tuyển chọn, sử dụng, đánh giá và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản trị tổ chức.

3. Phong cách làm việc của cán bộ quản trị

3.1. Khái niệm

Phong cách làm việc của cán bộ quản trị là tổng thể các biện pháp, các thói quen, các cách cư xử đặc trưng mà người đó sử dụng trong quá trình giải quyết công việc hàng ngày để hoàn thành nhiệm vụ.

3.2. Các phong cách làm việc cơ bản

3.2.1. Phong cách cưỡng bức

Là phong cách làm việc trong đó nhà quản trị chỉ dựa vào kiến thức, kinh nghiệm, quyền hạn của mình để tự đề ra các quyết định rồi bắt buộc cấp dưới phải thực hiện nghiêm chỉnh, không được thảo luận hoặc biện bạch gì thêm.

Phong cách cưỡng bức có ưu điểm là giải quyết mọi vấn đề một cách nhanh chóng và giữ được bí mật ý đồ. Tuy nhiên, với phong cách này nhà quản trị sẽ triệt tiêu tính sáng tạo của mọi người trong tổ chức.

Phong cách cưỡng bức đặc biệt cần thiết khi tổ chức hay bộ phận mới thành lập; khi có nhiều mâu thuẫn và xung đột phát sinh trong hệ thống; khi cần phải giải quyết những vấn đề khẩn cấp và cần giữ bí mật.

3.2.2. Phong cách dân chủ

Nhà quản trị có phong cách làm việc dân chủ rất quan tâm thu hút tập thể tham gia thảo luận để quyết định các vấn đề của đơn vị, thực hiện rộng rãi chế độ uỷ quyền.

Phong cách dân chủ phát huy được tính sáng tạo của đội ngũ nhân lực và tạo được bầu không khí phấn khởi, nhất trí trong tập thể.

Nhược điểm của phong cách này là có thể làm chậm quá trình ra quyết định dẫn đến mất thời cơ.

Với khả năng và trình độ ngày cao của đội ngũ nhân lực, phong cách dân chủ ngày càng được sử dụng rộng rãi và trở thành phong cách làm việc có hiệu quả nhất đối với các cán bộ quản trị ở hầu hết các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp.

3.2.3. Phong cách tự do

Người quản trị có phong cách này tham gia rất ít vào công việc tập thể, thường chỉ xác định các mục tiêu cho đơn vị mà mình phụ trách rồi để cho các cấp dưới tự do hành động để đi đến mục tiêu.

Phong cách tự do có ưu điểm là tạo ra khả năng chủ động sáng tạo tối đa cho con người. Tuy nhiên, nó dễ đưa tập thể tới tình trạng vô chính phủ và đổ vỡ.

Phong cách này chỉ có thể áp dụng có hiệu quả đối với những đơn vị có các mục tiêu độc lập, rõ ràng và có đội ngũ nhân lực có kỹ năng và ý thức kỷ luật cao. Trong các tổ chức

khác, chỉ nên sử dụng phong cách tự do khi thảo luận những vấn đề nhất định mà thôi.

4. Tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị

4.1. Khái niệm

Tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị là việc nhà quản trị biết phân bổ và sử dụng có hiệu quả quỹ thời gian của mình để hoàn thành nhiệm vụ.

Cùng một lúc các nhà quản trị phải thực hiện rất nhiều vai trò khác nhau. Lao động của họ là lao động trí óc, có tính sáng tạo cao, mang tính tổng hợp và có ảnh hưởng tới lao động của những người khác trong tổ chức. Điều đó làm cho nhu cầu tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị trở nên đặc biệt quan trọng. Nhà quản trị phải biết việc nào bản thân phải làm, việc nào có thể uỷ thác cho cấp dưới; việc nào phải làm ngay, việc nào có thể trì hoãn; biết nghỉ ngơi trong quá trình làm việc để đầu óc được minh mẫn và có sức để làm việc lâu dài; tránh sai lầm, ùn tắc hoặc bỏ sót việc; biết lường trước mọi việc có thể xảy ra trong chức trách của mình và biết lượng thời gian cần thiết để giải quyết mỗi công việc đó v.v.

4.2. Các công cụ tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị

Các nhà quản trị cần kết hợp kinh nghiệm bản thân với các phương pháp của khoa học tổ chức như:

- Bảng xác định thứ tự ưu tiên công việc, trong đó liệt kê tất cả các công việc cần thực hiện trong một giai đoạn nhất định, thời gian cần thiết để hoàn thành công việc và mức độ ưu tiên của từng công việc.
- Các phương pháp lập tiến độ, như phương pháp sơ đồ Gantt, sơ đồ PERT.
- Các phương pháp lập ngân quỹ v.v.

5. Công tác cán bộ quản trị

5.1. Nội dung của công tác cán bộ quản trị

Công tác cán bộ quản trị là quá trình đảm bảo nguồn nhân lực cho hoạt động quản trị với những nhiệm vụ cơ bản sau đây:

- Phân tích nhu cầu về nhân lực quản trị và nguồn cán bộ quản trị tổ chức.

- Tuyển chọn, bố trí và làm hoà nhập cán bộ quản trị.

- Di chuyển và đề bạt cán bộ quản trị.

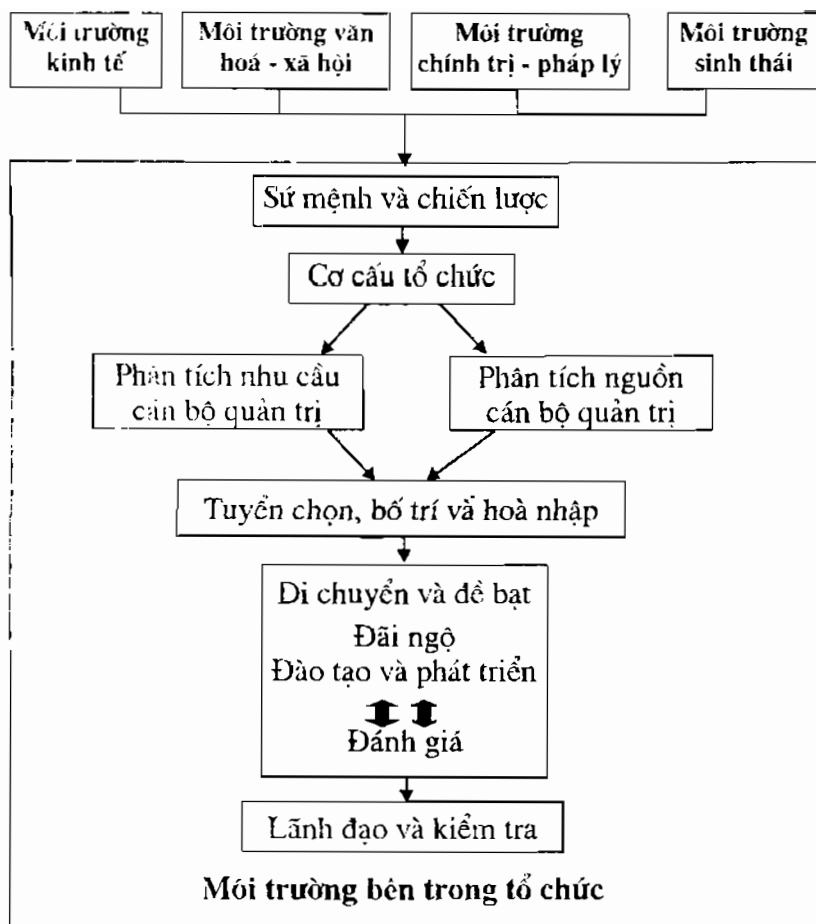
- Đánh giá cán bộ quản trị.

- Đãi ngộ cán bộ quản trị.

- Đào tạo và phát triển cán bộ quản trị.

Sơ đồ 5.16 cho thấy mối quan hệ giữa công tác cán bộ với toàn bộ hệ thống quản trị. Sự mệnh và chiến lược chính là cơ sở của cơ cấu tổ chức cần xây dựng để đạt được các mục đích của tổ chức. Cơ cấu tổ chức được thiết kế quy định số lượng và chủng loại cán bộ quản trị cần thiết. Những nhu cầu về nhân lực quản trị sẽ được so sánh với khả năng có thể sử dụng từ nguồn dự trữ cán bộ quản trị của tổ chức. Dựa vào sự phân tích này, các nguồn cán bộ quản trị từ bên trong và bên ngoài được sử dụng thông qua các quá trình tuyển chọn, bố trí, làm hoà nhập, di chuyển và đề bạt. Những khía cạnh khác không kém phần quan trọng của công tác cán bộ là đánh giá, đãi ngộ và đào tạo, phát triển các cán bộ quản trị.

Công tác cán bộ, như đã thấy trên mô hình, ảnh hưởng đến chức năng lãnh đạo và kiểm tra. Những người quản trị được đào tạo tốt sẽ có khả năng tạo dựng môi trường làm việc thuận lợi để mọi người, khi làm việc theo nhóm, có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức và mục đích cá nhân của mình. Nói cách khác, công tác cán bộ hợp lý sẽ làm cho lãnh đạo có hiệu quả hơn. Tương tự, việc lựa chọn được những người quản trị có chất lượng cũng ảnh hưởng tốt đến công tác kiểm tra, ví dụ như qua việc họ có thể loại trừ được nhiều sai lệch so với các kế hoạch, không để chúng trở thành những vấn đề lớn.



Sơ đồ 5.16. Phương pháp tiếp cận hệ thống đối với công tác cán bộ quản trị

Công tác cán bộ đòi hỏi phải áp dụng phương pháp tiếp cận hệ thống mở. Tuy được thực hiện trong tổ chức, công tác này có mối quan hệ chặt chẽ với môi trường bên ngoài. Vì vậy, các yếu tố nội bộ tổ chức, chẳng hạn như các chính sách quản trị nguồn nhân lực hay bầu không khí trong tổ chức phải được tính đến, đồng thời không bỏ qua các yếu tố của môi trường bên ngoài. Ví

dụ, xu thế sử dụng công nghệ cao đòi hỏi phải có những nhà quản trị được đào tạo cẩn thận, bồi dưỡng chu đáo và rất lành nghề. Việc không thể đáp ứng những nhu cầu về những người quản trị như vậy có thể sẽ gây trở ngại cho tổ chức trong việc phát triển với tốc độ mong muốn.

IV. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC

1. Thay đổi và quản lý sự thay đổi

Thay đổi có nghĩa là làm cho sự vật khác đi. Theo nghĩa chung nhất, thay đổi tổ chức là những cố gắng có kế hoạch hoặc không có kế hoạch nhằm hoàn thiện, đổi mới tổ chức theo cách thức có thể giúp nó thích nghi được với những thay đổi của môi trường hoặc đạt được những mục đích mới.

Ngày nay sự thay đổi của tổ chức cần phải được quản lý. Đó là quá trình thiết kế và thực thi có tính toán sự đổi mới tổ chức theo hướng thích nghi với những thay đổi của môi trường hoặc những mục đích mới.

Những thay đổi diễn ra trong một tổ chức đã nhiều lần được đề cập tới một cách gián tiếp trong cuốn sách này. Các hoạt động ra quyết định, lập kế hoạch, thiết kế cơ cấu tổ chức, thực hiện công tác cán bộ quản trị... đều có thể là nguồn gốc làm nảy sinh những thay đổi nhỏ hoặc biến đổi lớn trong tổ chức. Ở phần này, thay đổi tổ chức sẽ được xem xét theo hướng tiếp cận mang tính tổng thể: lý do cần phải thay đổi tổ chức, nội dung thay đổi, hình thức thay đổi, thời điểm cần thực hiện sự thay đổi, phương thức thực hiện thay đổi, những phản ứng (trở ngại) đối với sự thay đổi, cách hạn chế những trở lực đó.

2. Lý do cần phải thay đổi

Những thay đổi có thể được tiến hành vì những lý do bên trong như sự chuyển hướng hoạt động của tổ chức. Tuy vậy, nó thường bắt nguồn từ sức ép của các lực lượng thuộc về môi trường bên ngoài. Một chính sách kinh tế hoặc chính sách xã hội mới của Nhà nước có thể buộc các tổ chức phải thay đổi. Những

nhu cầu mới của người tiêu dùng cũng có thể khiến cho các doanh nghiệp hoặc cơ quan hành chính phải thích ứng sản phẩm hoặc dịch vụ của mình với những nhu cầu mới đó. Lịch sử chính trị và kinh tế những năm gần đây cho thấy thành công thuộc về những ai biết chuyển hướng đúng lúc. Những sức ép thúc đẩy sự thay đổi có thể được nhìn nhận như những mối đe dọa mà cũng có thể được coi là các cơ hội cho sự phát triển của tổ chức. Chúng có thể tạo ra trạng thái tuyệt vọng nhưng cũng có thể là động lực phát huy cao độ khả năng sáng tạo của con người. Những phản ứng và kết quả sẽ phụ thuộc vào việc các nhà quản trị hiểu các sức ép này như thế nào cũng như việc họ sẽ làm gì với chúng.

Trở lực đối với thay đổi có thể xuất hiện từ những lực lượng chống phá bên ngoài nhưng thường nảy sinh từ những nguyên nhân bên trong, gắn liền với phong cách quản trị, cơ cấu, thể chế và văn hoá tổ chức. Con người luôn có quán tính trong nhận thức, thái độ và hành vi. Họ có xu hướng mong muốn duy trì những gì đã quen thuộc và không sẵn sàng đổi đầu với những hậu quả không rõ ràng mà sự thay đổi đem lại.

Theo lý thuyết trường lực của Kurt Lewin, quá trình thay đổi sẽ diễn ra khi mối quan hệ cân bằng giữa các yếu tố thúc đẩy sự thay đổi và các yếu tố cản trở sự thay đổi bị phá vỡ nghiêng về các yếu tố thúc đẩy.

Người ta đã viết rất nhiều về việc các tổ chức cần thiết phải thay đổi nhưng sẽ là không thực tế nếu cho rằng có sự thống nhất chung về quy mô, mức độ, thời gian và ảnh hưởng của những lực lượng thúc đẩy sự thay đổi. Tại cả khu vực công và tư, trong khi nhiều nhà quản trị nhìn nhận thay đổi một cách tích cực thì vẫn còn nhiều người không chuẩn bị và không hành động trước khi một sự kiện nào đó xảy ra làm đảo lộn môi trường làm việc của tổ chức. Những phát biểu kiểu sau đây sẽ giết chết mọi ý định sáng tạo từ trong trứng nước: không có vấn đề gì; điều đó chẳng mang lại lợi ích gì; chúng tôi đã thử rồi nhưng không được; ở chỗ chúng tôi, cái đó không áp dụng được; tại sao lại phải thay đổi khi mọi chuyện đang hết sức tốt đẹp? . . . Quá trình thay đổi

thường diễn ra không có hệ thống, nhiều khi nó chỉ giới hạn ở những thay đổi bề ngoài. Người ta thay đổi trang phục, diện mạo nhưng những thói quen cũ vẫn còn.

3. Nội dung của sự thay đổi tổ chức

Sự thay đổi của tổ chức có thể được thực hiện theo ba hướng: cơ cấu, công nghệ, con người, hoặc kết hợp những yếu tố kể trên.

3.1. Thay đổi cơ cấu

Sự thay đổi cơ cấu dẫn đến việc bố trí, sắp xếp lại các bộ phận cấu thành tổ chức như các mối liên hệ truyền thông, dòng công việc, hoặc hệ thứ bậc quản trị. Những thay đổi đó được thực hiện thông qua:

- *Thiết kế lại tổ chức.* Chuyển từ cơ cấu cơ học, hành chính máy móc sang cơ cấu hữu cơ linh hoạt.

- *Thực hiện phân quyền.* Tạo nên các bộ phận nhỏ tự quản lý nhằm tăng động lực cho các thành viên và tập trung sự quan tâm của họ vào các hoạt động được ưu tiên hàng đầu trong tổ chức. Phân quyền còn khuyến khích mỗi bộ phận tìm cách thích ứng cơ cấu và công nghệ với nhiệm vụ và môi trường của nó.

- *Cải tiến dòng công việc và hợp nhóm một cách thận trọng các chuyên môn.* Điều đó có thể làm tăng năng suất, chất lượng, tinh thần đồng đội và tính sáng tạo của người lao động.

3.2. Thay đổi công nghệ

Thay đổi công nghệ bao gồm sự hoàn thiện, đổi mới trang thiết bị, quy trình hoạt động, kỹ thuật nghiên cứu, hoặc các phương pháp sản xuất.

Công nghệ sản xuất là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng lên cơ cấu tổ chức. Điều này dẫn đến cách tiếp cận cơ cấu-kỹ thuật hay kỹ thuật-xã hội, với ý định tăng cường khả năng hoạt động của tổ chức thông qua sự thay đổi đồng thời của cơ cấu và công nghệ. Mở rộng công việc và luân phiên công

việc chính là những ví dụ về sự thay đổi theo quan điểm cơ cấu-kỹ thuật.

3.3. Thay đổi con người

Cả hai cách tiếp cận cơ cấu và công nghệ đều cố gắng làm tăng khả năng hoạt động của tổ chức nhờ sự thay đổi hoàn cảnh công việc. Trái lại, cách tiếp cận con người cố gắng thay đổi hành vi của người lao động bằng cách tập trung vào kỹ năng, thái độ, nhận thức và kỳ vọng của họ.

Những thay đổi kể trên có thể được tiến hành theo những *quy mô* khác nhau. Vấn đề này phụ thuộc vào tầm nhìn về độ lớn của những thay đổi cần diễn ra. Tuy nhiên, vẫn có nhiều khả năng lựa chọn ở đây. Tổ chức nên bắt đầu thay đổi từ phạm vi nhỏ sau đó mở rộng dần hay bắt đầu ngay từ phạm vi lớn. Nếu tổ chức cần làm thử, thì thử ở đâu và với ai? Có phải sẽ làm thử ở nơi dễ dàng thắng lợi nhất? . . .

4. Những hình thức thay đổi tổ chức

Các hình thức thay đổi tổ chức có thể được xem xét theo nhiều tiêu chí khác nhau. Theo ảnh hưởng của thay đổi lên sự phát triển của tổ chức, có thể phân thành ba loại thay đổi cơ bản, khác nhau về quy mô và chiều sâu của sự thay đổi.

- *Thay đổi có tính hoàn thiện.* Những yếu tố nhất định của tổ chức (ví dụ như năng lực lãnh đạo của giám đốc, tay nghề của công nhân, sự bố trí máy móc...), vì lý do nào đấy chưa đạt mức mong muốn, bây giờ được làm cho tốt hơn và như vậy sẽ giúp tổ chức đạt được kết quả cao hơn. Quá trình hoàn thiện diễn ra liên tục, không tạo ra những biến đổi về chất cho tổ chức mà chỉ cải tiến tình hình cũ. ở ví dụ trên, sẽ không có sự thay thế người lãnh đạo, sự hình thành những kỹ năng mới, hay sẽ không có những máy móc mới.

- *Thay đổi có tính quá độ.* Đó là sự thay đổi tạm thời, từng bước, trước khi những yếu tố nhất định của tổ chức đạt được trình độ phát triển vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình mới. Ví dụ:

- Ông Viện trưởng của một viện nghiên cứu trực thuộc Ủy ban nhân dân thành phố được điều động đi nhận nhiệm vụ mới. Do chưa tìm được người thích hợp hoặc do hoàn cảnh chưa chín muồi. Ủy ban nhân dân đã cử một ứng cử viên vào chức Quyền viện trưởng để tạm thời lãnh đạo viện.

- Do hạn chế về khả năng tiêu thụ, nhiều doanh nghiệp Việt nam đã chọn phương thức làm hàng gia công cho các công ty nước ngoài, coi đó là bước quá độ để có thể thực hiện xuất khẩu trực tiếp.

- *Thay đổi có tính biến đổi.* Đây là dạng thay đổi căn bản nhất, đưa tổ chức lên một mức phát triển vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình mới. Không giống như những thay đổi quá độ, trạng thái mới gần như không được biết cho đến khi sự thay đổi bắt đầu diễn ra. Loại thay đổi này nhiều khi dẫn đến việc nhận thức lại mục đích, tiêu chuẩn, phong cách lãnh đạo, văn hoá . . . của tổ chức. Cổ phần hoá doanh nghiệp Nhà nước là một ví dụ về dạng thay đổi này.

Xác định loại thay đổi nào cần thiết cho tổ chức trong một thời kỳ nhất định là rất quan trọng. Việc cải tiến và làm tăng hiệu quả của tổ chức trên cơ sở những cái hiện có sẽ đòi hỏi các thay đổi có tính chất hoàn thiện. Khi cần thiết lập các vị trí hay các hệ thống tạm thời thì thực hiện những thay đổi quá độ. Về những thay đổi có tính biến đổi đòi hỏi khi cần phát triển những hệ thống mới, giá trị mới. Quá trình xác định những thay đổi cần thiết cho tổ chức chính là việc hình thành tầm nhìn về tương lai của tổ chức. Hình ảnh tương lai của tổ chức có thể chỉ đơn thuần là việc hoàn thiện những gì đã có; có thể là việc thảo ra một hình ảnh mới, mà qua nhiều bước chuyển đổi tổ chức sẽ đạt được; nhưng cũng có thể là một cái gì đó mới hoàn toàn, chưa thực sự rõ ràng ngay bây giờ, nhưng chắc chắn là sẽ không giống như hình ảnh hiện tại của tổ chức.

5. Yếu tố thời gian đối với sự thay đổi

Khi đã hiểu rõ những sức ép và xác định được nội dung, hình thức thay đổi, cần trả lời câu hỏi về thời điểm thích hợp để bắt đầu thay đổi và tốc độ thay đổi cần thiết cho tổ chức.

5.1. Thời điểm thực hiện thay đổi

Có quan điểm cho rằng nên bắt đầu thay đổi khi dự báo được những sức ép sẽ xảy ra. Ví dụ, sự tham gia tất yếu của Việt nam vào WTO có thể đang là nguyên nhân của những thay đổi được thực hiện bởi các tổ chức có tầm nhìn xa và có tiềm lực, nhằm lớn dần những cơ hội và cả những đe dọa mà sự kiện trên đem lại. Việc xem xét thực hiện những thay đổi một cách chủ động có thể coi như một phần của công tác chuẩn bị và lên kế hoạch tương lai cho hoạt động của tổ chức. Không thực hiện những thay đổi dự báo có nghĩa là tổ chức đang tự mãn với những gì hiện có và đang mạo hiểm với sự ổn định của chính mình. Tuy vậy, việc thực hiện thay đổi trước khi “sự kiện” xảy ra là khó khăn: làm thế nào để tổ chức có thể huy động được tiềm lực của đơn vị khi mà không phải tất cả mọi người đều nhìn thấy sự cần thiết của nó?

Tổ chức có thể thay đổi để phản ứng lại một sức ép nhất định, không phải là quá nghiêm trọng đe dọa đến sự sống còn của tổ chức, nhưng được đánh giá là lý do xác đáng cho sự thay đổi. Ví dụ, khi đối thủ cạnh tranh liên tục cho ra đời các loại sản phẩm mới, để phản ứng lại, doanh nghiệp có thể cơ cấu lại bộ phận nghiên cứu và phát triển của mình. Trước những lời phản nân của dân chúng đối với dịch vụ công, các cơ quan hành chính có thể nghĩ đến việc thiết lập một chương trình quản trị chất lượng đồng bộ trong công sở. Đó là những thời điểm để có các thay đổi cần thiết trong tổ chức.

Có ý kiến cho rằng quá trình thay đổi sẽ dễ dàng hơn khi tổ chức đang đứng trước một mối đe dọa hiện hữu. Sự sống còn đang ở trước mắt, mọi người đều nhận ra điều đó và đều biết rằng không còn cách nào khác là có những thay đổi. Tuy nhiên, thực tế các cuộc khủng hoảng đã chỉ ra rằng đó là thời điểm ít có sự chú ý nhất đến những yếu tố cốt lõi của tổ chức. Và, mọi sự thay đổi lúc đó đều kéo theo những đổ vỡ lớn.

Do vậy, khi nào nên thực hiện sự thay đổi là việc cảm nhận tinh tế về thời gian: chúng ta đã chờ đợi quá lâu? Hay chúng ta đã bắt đầu quá sớm? Tổ chức phải lựa chọn đúng thời điểm cần

thực hiện sự thay đổi và khả năng để làm việc đó. Thực tế không phải lúc nào hai khía cạnh này cũng đi liền với nhau và vì vậy đó chính là một thử thách lớn.

5.2. Thời gian và tốc độ thay đổi

Có nhiều câu hỏi cần trả lời: Sẽ tốn bao nhiêu thời gian để thiết kế các kế hoạch và chương trình thay đổi? Sự thay đổi diễn ra bao lâu? Quá trình tiến hành những điều chỉnh cần thiết sẽ diễn ra như thế nào? Liệu có dễ dàng hơn cho tổ chức nếu thực hiện sự thay đổi nhanh chóng?

Lời giải cho những câu hỏi trên phụ thuộc vào nhiều yếu tố: thời gian có được trong mối quan hệ với môi trường (như cầu khách hàng, sức ép cạnh tranh, đòi hỏi của Nhà nước...), nội dung thay đổi, loại hình thay đổi, sức mạnh của những ủng hộ và những cản trở, khả năng quản lý thay đổi, nguồn lực của tổ chức

6. Những phản ứng đối với sự thay đổi

Mọi thay đổi hoặc mọi viễn cảnh thay đổi đều làm nảy sinh hai lực lượng đối ngược nhau: một thì đi theo hướng thay đổi, lực lượng khác thì tìm cách kìm hãm sự thay đổi. Ví dụ

- Một nhân viên có tinh thần sáng tạo góp ý về việc sửa đổi phương pháp làm việc và có thể gây ra các phản ứng không thiện chí của người trưởng đơn vị hoặc của các đồng nghiệp, hoặc cùng một lúc của cả hai.
- Việc thiết lập hệ thống cho mượn sách mới trong thư viện có thể sẽ được các nhân viên thừa hành đánh giá cao, nhưng cũng có thể sẽ bị các độc giả phản đối.

Những phản ứng đối với sự thay đổi luôn tồn tại. Dẫn chứng về những tàu hoả chạy bằng hơi nước đầu tiên là rất tiêu biểu, nhưng lịch sử cũng đầy đầy những ví dụ khác nữa.

6.1. Nguyên nhân phản đối

Nguồn gốc của chống đối thay đổi rất nhiều và rất khác nhau. Chúng có thể rất cá nhân.

- *Sợ sợ hãi*, là phản ứng thông thường nhất: mất việc làm, mất quyền lợi, mất quyền lực; sợ phải rời bỏ những hoạt động mà mình cảm thấy có khả năng; những thay đổi về chức vụ gây ra những hậu quả ngấm ngấm cho những trải nghiệm cuộc sống về tình cảm.

- *Phải điều chỉnh ứng xử* khi đã quen với tình trạng hiện tại đang yên ổn. Con người thường không chủ động tìm kiếm sự thay đổi do những công việc đều đặn như đã diễn ra cho chúng ta quyền kiểm soát. Khi người ta càng không biết rõ lý do, ảnh hưởng, phương pháp thực hiện sự thay đổi thì họ càng nghi ngờ và lo sợ về việc mất quyền kiểm soát của mình.

- *Sự kiên nại*: thay đổi phương pháp được ngấm hiểu là phương pháp cũ không hoàn hảo; khó khăn còn lớn hơn nhiều khi sự thay đổi động chạm đến những tác nhân ở bên ngoài tổ chức.

Sự chống đối lại thay đổi cũng có thể do nhiều nguyên nhân có liên quan đến phong cách quản trị, đến cơ cấu và văn hoá tổ chức gây ra.

6.2. Biểu hiện phản đối

+ Trở lực đối với thay đổi có thể biểu hiện ở rất nhiều phản ứng khác nhau như: hoài nghi, thụ động, đả kích (mọi chuyện đều có thể trở thành chủ đề để đả kích), vắng mặt, đình công, xung đột, chậm chạp hoặc hăng hái quá mức để chứng tỏ rằng thay đổi không đem lại kết quả, tung tin đồn. Các phản ứng có thể được tiến hành ngấm ngấm hoặc công khai, mang tính cá nhân hoặc tập thể.

Tuy vậy, nhiều khi trở lực đối với sự thay đổi lại là cần thiết vì nó có thể giúp tổ chức tránh được những thay đổi tùy tiện.

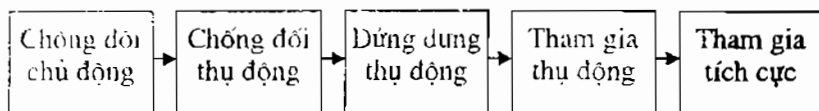
Để chuyển từ thái độ đối nghịch sang thái độ hợp tác (sơ đồ 5.17), các nhà quản trị cần làm những việc sau:

- Suy nghĩ kỹ về những phản đối, cho phản đối là:

+ Phản ứng tự nhiên của con người để tự bảo vệ.

Một bước tích cực để tiến tới thay đổi.

- + Động lực để cùng làm việc.
- + Thông tin quan trọng trong quá trình thay đổi.
- + Không phải là vật cản đường tiến tới sự thay đổi.
- Giúp họ những bước đầu tiên:
 - + Chấp nhận cảm xúc của mọi người.
 - + Lắng nghe những lời kêu ca, phàn nàn.
 - + Làm cho mọi người yên tâm bằng cách cung cấp thông tin; chỉ cho họ thấy cái cũ đã lỗi thời và nhất thiết phải chấm dứt; khẳng định kết quả mong đợi.
 - + Cung cấp những nguồn lực cần thiết và ủng hộ họ thực hiện thay đổi.
- Duy trì động lực cho quá trình thay đổi:
 - + Khẳng định tổ chức luôn ủng hộ họ mạo hiểm.
 - + Luôn khẳng định mục đích lâu dài và những cái được mà sự thay đổi mang lại.
 - + Giúp nhân viên khám phá những khả năng có thể của sự thay đổi.
 - + Lôi kéo họ vào quá trình ra quyết định.
 - + Thực hiện quá trình quản lý sự thay đổi theo nhóm.
 - + Cho con người những cơ hội để phát triển cá nhân từ sự thay đổi.



Sơ đồ 5.17. Sự vận động của các trở lực đối với thay đổi

7. Hành động của nhà quản trị

Có nhiều cách tiếp cận sự thay đổi trong tổ chức. Tất cả đều thuộc vào nội dung và quy mô thay đổi, loại hình, thời hạn, trở lực, văn hoá tổ chức là những yếu tố định hướng cho chiến lược thay đổi.

Nếu người khởi xướng sự thay đổi áp đặt hoặc gây áp lực quá mức, anh ta sẽ tự tạo thêm cho mình những trở lực. Tình trạng khẩn cấp có thể cho phép đưa ra quyết định đơn phương nhưng đó chỉ là trường hợp ngoại lệ.

Một số nhà quản trị nòng nổng muốn tiến hành sự thay đổi, đồng thời lại muốn có sự ủng hộ của nhân viên. Họ chỉ đề cao những tác động tích cực và né tránh những trở ngại có thể dự kiến trước. Ngay khi hậu quả tiêu cực đầu tiên xuất hiện, nhân viên cảm thấy ngay họ bị điều khiển và sự ủng hộ mà nhà quản trị dành được sẽ biến thành nỗi ngờ vực.

Yêu cầu tối thiểu là trình bày một cách khách quan tất cả các yếu tố của quá trình quản lý sự thay đổi. Đó sẽ là dịp khuyên khích mọi người bày tỏ mọi khúc mắc, e ngại của mình. Cách thực hiện này nằm ở khoảng giữa hình thức quyết định chuyên chế và hình thức tập hợp mọi đối tác để đạt tới một sự nhất trí cao. Cần phải làm sáng tỏ những điều còn nghi ngại để giảm bớt chúng.

Quá trình quản lý sự thay đổi tổ chức được tiến hành theo những nội dung cơ bản sau:

7.1. Phân tích vấn đề

- Trình bày và giải thích vấn đề làm xuất hiện đòi hỏi phải thay đổi. Chẳng hạn như tính chuyên nghiệp trong tiếp dân thấp làm người dân mất nhiều thời giờ khi đến cơ quan để giải quyết một công việc dù là nhỏ, dẫn đến kêu ca, phàn nàn. Việc lưu trữ tài liệu chiếm quá nhiều chỗ, ảnh hưởng đến diện tích phòng làm việc. Cần phải hành động!

- Chứng minh cơ sở vững chắc của nhận định bằng cách đưa ra những trường hợp tương tự trong các tổ chức hoặc đơn vị khác.

- Giải thích nguyên nhân của vấn đề.

7.2. Xác định và đánh giá các phương án kế hoạch triển khai sự thay đổi (có thể mọi người cùng tìm ra giải pháp)

- Đưa ra các phương án thay đổi. Mỗi phương án không chỉ xác định mục tiêu cụ thể cần đạt được mà còn chỉ rõ cả quá trình thay đổi, từ lúc bắt đầu cuộc họp thông báo thay đổi thế nào, thời gian giành cho các hoạt động, phương thức tiến hành từng hạng mục thay đổi, ai chịu trách nhiệm đối với sự thay đổi, ai tổ chức thay đổi và người nhận sự thay đổi... Kế hoạch cần rõ ràng và đơn giản nhất có thể được. Hơn thế nữa, kế hoạch cần linh hoạt và có phương án dự phòng.

- Phân tích ưu, nhược điểm của mỗi phương án dưới mọi góc độ.

7.3. Lựa chọn phương án thay đổi tối ưu

- So sánh các phương án thay đổi đã xác định.
- Lựa chọn phương án tối ưu
- Ra quyết định thay đổi

7.4. Truyền đạt quyết định thay đổi

Việc thông báo về sự thay đổi cho mọi người biết lần đầu tiên là rất quan trọng, vì đó là giai đoạn khó khăn nhất trong chu kỳ tâm lý tiếp nhận thông tin về sự thay đổi của con người. Do vậy, thông báo như thế nào, bằng hình thức gì, trong hoàn cảnh nào, ... là điều cần suy nghĩ kỹ càng. Một thông báo có tính xây dựng, thuyết phục và lời cuốn được mọi người cần thỏa mãn các điều kiện:

- Cò đọng và chính xác.
- Mô tả tình hình hiện tại của tổ chức. Chỉ rõ tổ chức cần phải tiến đến đâu và phải làm gì để đến được đó.
- Xác định rõ ai là người tổ chức cuộc thay đổi, và ai là người bị ảnh hưởng bởi thay đổi.
- Chỉ rõ thời gian và tiến độ thay đổi.

- Giải thích rõ tiêu chuẩn đánh giá sự thành công của cuộc thay đổi, những bước đánh giá dự định và những phần thưởng liên quan.

- Xác định những thứ cơ bản không thay đổi.

- Dự báo trước một số yếu tố bất lợi có thể phát sinh và cách khắc phục.

- Truyền đạt quyết tâm ủng hộ những người tham gia tích cực vào cuộc thay đổi.

- Giải thích cho mọi người hiểu họ sẽ được thông báo những thông tin cần thiết trong suốt quá trình thay đổi như thế nào.

- Được trình bày theo cách có thể tận dụng được sự đa dạng của các phương tiện truyền thông.

7.5. Thực hiện sự thay đổi

- Tách rời dứt điểm khỏi quá khứ. Đây là việc rất quan trọng để thức tỉnh mọi người đến với thực tại mới. Thật khó khăn cho tổ chức: khi thực hiện một viễn cảnh mới với một cơ cấu và những nề nếp cũ không còn phù hợp. Tuy vậy, vẫn cần giữ lại những yếu tố cần thiết để đảm bảo tính liên tục và quá độ trong sự thay đổi.

- Thiết lập sự lãnh đạo mạnh mẽ. Nếu không có một sự lãnh đạo đủ mạnh thì một tổ chức không nên thực hiện một sự thay đổi lớn. Điều này không chỉ quan trọng trong việc nhìn ra và chia sẻ viễn cảnh với những người khác, mà còn trong suốt cả quá trình thực hiện thay đổi: thay đổi cơ cấu, lôi cuốn mọi người cùng thay đổi, phát hiện kịp thời và có phần thưởng xứng đáng đối với những người có đóng góp cho sự thay đổi, quyết định dứt khoát khi cần thiết, không chần chừ do dự..

- Tranh thủ được sự ủng hộ chính trị. Để thay đổi một cách thắng lợi, cần phải có nỗ lực để dành được sự ủng hộ rộng khắp trong tổ chức, và cả những lực lượng bên ngoài tổ chức. Để đạt được điều này cần:

- + Xác định những cá nhân và nhóm mà quyết tâm và nhiệt huyết của họ có ảnh hưởng lớn đến những người khác.

+ Xác định đa số quan trọng nhất cần có để đảm bảo kết quả cho sự thay đổi.

+ Xây dựng kế hoạch để giành được sự quyết tâm của nhóm đa số ở trên.

+ Thiết lập hệ thống chỉ đạo để đánh giá tiến bộ trong sự thay đổi.

- Củng cố và chính thức hoá sự thay đổi. Trong suốt tiến trình thay đổi, các nhà quản trị cần ưu tiên thể hiện quyết tâm và nhiệt huyết của mình với sự thay đổi, khuyến khích mạo hiểm và những hành vi mới có ích cho sự thay đổi và tìm cách làm cho chúng trở thành lối sống của tổ chức. Bằng cách củng cố văn hoá mới, họ khẳng định tầm quan trọng của nó và đấu tranh để nó được chấp nhận.

7.6. Kiểm soát sự thay đổi

- Giám sát quá trình thay đổi nhằm thiết lập hệ thống thông tin phản hồi.

- Tiếp tục đề phòng hoặc xua tan những nghi ngại.

- Đánh giá sự thay đổi cho thấy chặng đường đã trải qua, góp phần nhấn mạnh, đẩy nhanh tiến độ và thể chế hoá những thay đổi đã được thực hiện.

- Thực hiện những điều chỉnh cần thiết.

Cuối cùng, cần nhấn mạnh rằng, những thay đổi luôn gắn với chiến lược mang tính tổng thể. Không có chiến lược nào không kéo theo những thay đổi và ngược lại, việc tiến hành những thay đổi sẽ hầu như vô nghĩa nếu không ở trong một quan điểm mang tính chiến lược.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và nội dung của chức năng tổ chức?

2. Cơ cấu tổ chức là gì? Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức cần đảm bảo cho cơ cấu có được những thuộc tính cơ bản nào?

3. Việc phân chia tổ chức thành các bộ phận có thể thực hiện theo những mô hình nào? Lấy ví dụ minh hoạ về các mô hình tổ chức đó.

4. Trong tổ chức tồn tại những mối quan hệ quyền hạn nào? Việc sử dụng các loại quyền hạn sẽ dẫn đến những mô hình tổ chức nào? Lấy ví dụ minh họa.

5. Tầm quản trị và cấp quản trị có mối quan hệ với nhau như thế nào? Hãy nêu những mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản trị.

6. Thế nào là tập trung, phân quyền và uỷ quyền trong quản trị các tổ chức? Hãy nêu quá trình uỷ quyền và những tiền đề để có thể thực hiện quá trình đó có hiệu quả.

7. Vì sao cần phải phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận và tổ chức? Có những công cụ nào? Lấy ví dụ minh họa.

8. Trình bày những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức và các nguyên tắc tổ chức?

9. Trình bày quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức. Quá trình đó chỉ sử dụng cho xây dựng cơ cấu mới hay cả cho việc hoàn thiện cơ cấu đang tồn tại?

10. Trong tổ chức có những loại cán bộ quản trị nào? Họ giữ vai trò gì đối với tổ chức?

11. Trong những yêu cầu đối với cán bộ quản trị, theo anh (chị) yêu cầu nào quan trọng nhất, yêu cầu nào có thể bỏ qua? Tại sao?

12. Nhiều nhà quản trị than phiền rằng công việc của họ rất khó khăn, cơ cực và đầy rẫy rủi ro. Theo anh chị, lời than phiền đó có đúng không? Và vì sao mọi người vẫn muốn trở thành nhà quản trị?

13. Hãy nêu những phong cách làm việc của nhà quản trị. Theo anh (chị) phong cách nào phù hợp nhất với các nhà quản trị trong điều kiện cơ chế thị trường?

14. Hãy vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức chính thức của một tổ chức mà anh (chị) quan tâm. Cơ cấu tổ chức đó giúp gì hay còn gây trở ngại gì cho việc xác lập môi trường để thực hiện nhiệm vụ?

15. Vì sao tổ chức cần phải thay đổi? Những phản ứng có thể có đối với thay đổi?

16. Nội dung của quá trình quản lý sự thay đổi tổ chức?

Chương 6

LÃNH ĐẠO

I. LÃNH ĐẠO VÀ NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN TRỊ

1. Khái niệm

Để tiến hành hoạt động quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện đồng bộ rất nhiều chủ trương, năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra, đổi mới; trong đó chức năng lãnh đạo có một vị trí khá quan trọng.

Lãnh đạo là việc định ra chủ trương, đường lối, mục đích, tính chất, nguyên tắc hoạt động của một hệ thống trong các điều kiện môi trường nhất định.

Từ định nghĩa trên, có thể rút ra những đặc điểm cần lưu ý của khái niệm lãnh đạo.

- Đặc điểm đầu tiên, *lãnh đạo là một hệ thống tổ chức*, nó bao gồm 5 yếu tố: Người lãnh đạo, người bị lãnh đạo, mục đích của hệ thống, các nguồn lực (ngoài con người) và môi trường (hoàn cảnh)

"Người lãnh đạo" là người (hoặc tập thể) thuộc chủ thể quản trị, giữ vị trí vạch ra đường lối, mục đích của hệ thống, họ không thể và chỉ phối hệ thống.

Người bị lãnh đạo là cá nhân, tập thể, các phân hệ và các con người trong hệ thống phải phục tùng và thực hiện các mục tiêu và nguyên tắc tổ chức mà người lãnh đạo đề ra.

Mục đích của hệ thống (hoặc tổ chức) là những mục tiêu dài

hạn mang tính định hướng lâu dài mà hệ thống phấn đấu đạt tới trong tương lai xa, nó được cụ thể hóa thành các mục tiêu cụ thể và ngắn hạn nhằm qui tụ mọi nguồn lực và con người trong hệ thống.

Các nguồn lực (ngoài con người) là các yếu tố đầu vào cần thiết và thuộc phạm vi chi phối, sử dụng của hệ thống; được người lãnh đạo sử dụng để đạt đến các mục tiêu cụ thể.

Môi trường của hệ thống, đó là các ràng buộc, các rào cản, các hệ thống khác mà hệ thống có quan hệ tác động biện chứng (có lúc hệ thống lệ thuộc vào nó, có lúc hệ thống tác động mang tính liên kết với nó để cùng tồn tại và phát triển, có lúc hệ thống tìm cách khống chế và loại bỏ nó).

Tóm lại, lãnh đạo là một hàm số của cả 5 yếu tố đã nêu.

- Đặc điểm thứ hai cần lưu ý, *lãnh đạo là một quá trình*, nó biến chuyển tùy thuộc vào mối quan hệ và cách xử lý giữa 5 yếu tố ở trên trong thời gian và không gian nhất định; có lúc người lãnh đạo chủ động khống chế các yếu tố kia, có lúc ngược lại người lãnh đạo bị các yếu tố kia chi phối.

- Đặc điểm thứ ba, *lãnh đạo là hoạt động quản trị mang tính phân tán*. Đó là quá trình người lãnh đạo thông qua quyền lực và ảnh hưởng của mình để tạo ra một bộ máy tiến hành các hoạt động quản trị.

- Đặc điểm thứ tư, *lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền*. Người lãnh đạo là người phải được cấp dưới tuân thủ mệnh lệnh của mình. Họ có khả năng này là vì: Thứ nhất người lãnh đạo có quyền lực, quyền lực là cái đem lại sức mạnh cho người lãnh đạo, khiến cho họ có khả năng chi phối người khác (tiền bạc; sức mạnh tổ chức, bạo lực). Thứ hai, người lãnh đạo là người có thể biến ước mơ của bản thân và người khác trong hệ thống thành hiện thực; do họ có thể xác định đúng hướng đi, các mục tiêu cần đạt của hệ thống và biết cách huy động mọi người trong hệ thống thực hiện các mục tiêu đặt ra. Thứ ba, người lãnh đạo là người có hấp lực thu hút người khác,

khi họ có uy tín, đó là đạo đức, đó là năng lực, đó là phẩm chất ý chí tốt đẹp, lối sống cao thượng v.v... đem lại niềm tin, nêu tấm gương tốt cho những người trong hệ thống noi theo.

Khi người lãnh đạo không còn có khả năng bắt người khác phục tùng, thì sự nghiệp lãnh đạo của họ coi như kết thúc.

2. Lãnh đạo và quản trị

Đây là hai thuật ngữ sử dụng các hệ thống có con người ở trong, chúng không đồng nhất và được giải thích tùy thuộc lĩnh vực nghiên cứu. Cả hai thuật ngữ đều bao hàm ý tác động và điều khiển nhưng khác nhau về mức độ và phương thức tiến hành. Lãnh đạo (hướng dẫn) là quá trình định hướng dài hạn cho chuỗi các tác động của chủ thể quản trị, còn quản trị là quá trình chủ thể tổ chức liên kết và tác động lên đối tượng bị quản trị để thực hiện các định hướng tác động dài hạn. Lãnh đạo là quản trị nhưng mục tiêu rộng hơn, xa hơn, khái quát cụ thể hơn. Còn quản trị là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn và chuẩn xác hơn. Người lãnh đạo là người tạo ra một viễn cảnh để có thể tập hợp được con người, còn người quản trị là tập hợp nhân tài vật lực để biến viễn cảnh thành hiện thực.

3. Kỹ năng lãnh đạo

Để thực hiện chức năng lãnh đạo trong quản trị, người lãnh đạo cần hiểu biết và sử dụng có hiệu quả các kỹ năng lãnh đạo của mình. Kỹ năng lãnh đạo chính là năng lực vận dụng có hiệu quả các tri thức về phương thức điều khiển con người trong quá trình vận hành hệ thống để thực hiện các mục đích và mục tiêu quản trị đề ra.

Kỹ năng lãnh đạo theo phương thức là 1 việc với con người được phân thành 3 nhóm: Kỹ năng lãnh đạo (điều hành) trực tiếp (kỹ năng quản trị), kỹ năng uỷ quyền và kỹ năng xây dựng hệ thống (kỹ năng quản trị của cấp dưới).

Kỹ năng lãnh đạo trực tiếp là kỹ năng làm việc với con người trong nội bộ hệ thống và các cá nhân, tổ chức bên ngoài và môi

trường có liên quan đến sự hoạt động của hệ thống.

Kỹ năng uỷ quyền (delegation) là kỹ năng người lãnh đạo cho phép cán bộ cấp dưới có quyền chịu trách nhiệm và ra các quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn được phép, nhưng người lãnh đạo vẫn phải chịu trách nhiệm cuối cùng. Đây là kỹ năng chuyển từ việc phải ra lệnh và hướng dẫn sáng tạo điều kiện và trao quyền.

Kỹ năng xây dựng hệ thống, đó là kỹ năng hình thành quy chế tổ chức của hệ thống và môi trường văn hóa hợp lý trong hệ thống để huy động tối đa sự tận tâm và tinh thần tự chịu trách nhiệm của mỗi con người trong hệ thống thông qua các quy tắc ứng xử quản trị khoa học, công khai và ổn định trong hệ thống.

Theo phương thức suy nghĩ và hành động người lãnh đạo cần có các kỹ năng sau:

- *Kỹ năng tư duy*: Đây là kỹ năng cơ bản, khởi đầu, cần có của người lãnh đạo trong hoạt động quản trị. Người lãnh đạo là người phải phối hợp mọi con người khác nhau trong hệ thống, họ là bộ óc của tổ chức, cho nên phải biết tư duy đúng, phân tích tình hình hiện tại chính xác, sắc sảo, so sánh tương quan lực lượng, tính toán giữa thế và lực, phân loại các đối thủ và các vật cản trên bước đường tồn tại và phát triển của hệ thống, không thể chủ quan nôn nóng, duy ý chí, cũng không thể nhu nhược, chần chừ trong hoạt động. Họ phải biết cách tư duy hệ thống, biết dung nạp các quan điểm khác biệt để xem xét, phân tích, vạch ra đường lối chủ trương chiến lược, mục tiêu, kế hoạch cho sự phát triển của hệ thống.

- *Kỹ năng tổ chức*: Đó là kỹ năng làm việc với con người và phương tiện, nắm bắt được thông tin nhanh, chính xác để đưa ra các quyết định điều phối, sử dụng, liên kết, cô lập, phân rã con người ở trong và ngoài hệ thống. Họ phải có các tri thức tâm lý xã hội học nhất định, biết sáng tạo và không bao giờ chịu bó tay trước mọi trở ngại, biết tập hợp và sử dụng nhân tài; đồng thời họ cũng phải có được một tư tưởng đạo đức nhất định.

- *Kỹ năng nghiệp vụ*: Đó là kỹ năng hiểu biết về nghiệp vụ chuyên môn của hệ thống, các hiểu biết này mang tính năng kỹ thuật. Rõ ràng một giám đốc nhà máy ô tô mà không có các kiến thức tối thiểu về cơ khí máy móc thì khó có thể điều hành doanh nghiệp có hiệu quả. Họ phải hiểu sâu sắc công việc chuyên môn của doanh nghiệp.

4. Nội dung lãnh đạo

Để lãnh đạo, người lãnh đạo thường phải thực hiện các nội dung sau:

4.1. Hiểu rõ con người trong hệ thống

Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà người lãnh đạo phải nắm vững để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng các phương pháp lãnh đạo. Hiểu rõ con người đã là một điều khó, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn. Điều này trước hết là do tính đa dạng về các nhu cầu của con người; thứ hai là khả năng có hạn của người lãnh đạo, của hệ thống; thứ ba là việc đáp ứng các nhu cầu của từng người lại bị ràng buộc bởi các chi phối của nhu cầu chung của cả hệ thống và của các hệ thống bên ngoài có liên quan; thứ tư, các con người trong hệ thống lại bị phân tách theo những nhóm có tính độc lập tương đối trong hệ thống, chính sự tác động trong nhóm cũng làm cho nhu cầu và động cơ của mỗi người bị tác động nhất định, rất khó lường hết để xử lý có hiệu quả.

4.2. Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp

Sản phẩm của người lãnh đạo suy tới cùng là các quyết định. Như đã xét ở chương trước, quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định.

4.3. Xây dựng nhóm làm việc

Đây cũng là một nội dung quan trọng của hoạt động lãnh đạo hệ thống. Trong điều kiện hoạt động với quy mô đông người, việc phân cấp và phân công quản trị là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hóa trong quản trị. Trong mỗi hệ thống thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không được hình thành mối dây liên hệ chặt chẽ với các nhóm và phân hệ khác, thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống. Để có các nhóm, các phân hệ tốt là trách nhiệm không nhỏ của người lãnh đạo (mà ta sẽ xét kỹ ở dưới).

4.4. Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt

Quá trình lãnh đạo hệ thống hoạt động là quá trình hướng tới mục tiêu, viễn cảnh trong tương lai (gần và xa); mà tương lai thì người lãnh đạo khó có thể tự khẳng định được; vì nó còn tùy thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ hệ thống cũng như môi trường đầy biến động ở bên ngoài. Cho nên điều có thể thực hiện là người lãnh đạo phải tính toán vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống (hạn chế hoặc loại bỏ tình huống xấu, tận dụng khai thác các tình huống tốt).

4.5. Giao tiếp và đàm phán

Đây cũng là một nội dung quan trọng của người lãnh đạo khi thực hiện chức năng lãnh đạo. Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán, cho nên người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đưa hệ thống giành lấy các mục tiêu mong muốn (ta sẽ đề cập chi tiết ở dưới).

II. CÁC PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI

1. Khái niệm

1.1. Phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống

Các phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của người lãnh đạo lên con người cùng với các nguồn lực khác của hệ thống để đạt được các mục tiêu quản trị đề ra.

Phương pháp lãnh đạo có vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị. Quá trình quản trị là quá trình thực hiện các chức năng quản trị theo những nguyên tắc quản trị. Nhưng các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và được thể hiện thông qua các phương pháp lãnh đạo nhất định. Vì vậy, vận dụng các phương pháp lãnh đạo là một nội dung cơ bản của hoạt động quản trị. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị chỉ được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp lãnh đạo. Trong những điều kiện nhất định, các phương pháp lãnh đạo có tác động quan trọng đến sự thành công hay thất bại của việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ. Vai trò quan trọng của các phương pháp lãnh đạo còn ở chỗ nó nhằm khơi dậy những động lực, kích thích sự năng động, tính sáng tạo của con người và tiềm năng trong hệ thống, cũng như các tiềm năng, các cơ hội có lợi bên ngoài.

Như vậy, sử dụng các phương pháp lãnh đạo vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật. Tính khoa học đòi hỏi phải nắm vững đối tượng với những đặc điểm vốn có của nó, để tác động trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan phù hợp với đối tượng đó. Tính nghệ thuật biểu hiện ở chỗ biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp trong thực tiễn để sử dụng tối đa tiềm năng hệ thống để đạt mục tiêu quản trị đề ra. Quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp lãnh đạo, đó chính là nghệ thuật của các nhà lãnh đạo.

1.2. Căn cứ, yêu cầu của các phương pháp lãnh đạo

Phương pháp lãnh đạo là do người lãnh đạo lựa chọn, nhưng điều đó không phải là mang tính tùy tiện; mà nó do hàng loạt căn cứ ràng buộc khách quan và chủ quan của người lãnh đạo; trong đó các căn cứ cơ bản là:

- Các phương pháp lãnh đạo phải bám sát mục tiêu và mục đích quản trị. Có nghĩa là các phương pháp lãnh đạo chỉ là công cụ để thực hiện mục đích và mục tiêu quản trị đề ra, nó bị mục đích và mục tiêu của quản trị chi phối.

- Các phương pháp lãnh đạo phải xuất phát từ thực trạng của hệ thống (các nguồn lực có thể; nhu cầu, động lực và khả năng chấp nhận của con người bị tác động); rõ ràng không thể dùng phương pháp trả thù lao cao vượt quá năng suất lao động mà con người tạo ra. Hoặc khi hệ thống mới hình thành thì các phương pháp lãnh đạo phải khác khi hệ thống đã ổn định nhiều năm và đi vào thế phát triển cao v.v...

- Các phương pháp lãnh đạo phải tuân thủ các ràng buộc của môi trường. Người lãnh đạo một doanh nghiệp không thể nào bắt người lao động làm việc quá giờ giấc lao động mà luật lao động mỗi nước đã quy định; cũng tương tự như vậy khi xã hội đã phát triển cao, phương pháp lãnh đạo gia trưởng hoặc quân phiệt khó có thể được con người chấp nhận v.v...

- Các phương pháp lãnh đạo được sử dụng còn tùy thuộc vào thói quen, năng lực và giới hạn thời gian cho phép của người lãnh đạo; vào đặc điểm của mỗi loại phương pháp đem ra sử dụng.

1.3. Đặc điểm của các phương pháp lãnh đạo

Các phương pháp lãnh đạo hết sức linh hoạt với những đặc điểm cần chú ý là:

- Các phương pháp lãnh đạo hết sức biến động, sự biến động này được thể hiện ở các hình thức biểu hiện của mỗi phương pháp tại mỗi thời điểm, mỗi đối tượng khác nhau là không giống

h lẫn nhau. Cùng một phương pháp lãnh đạo nhưng ở nước này cách thể hiện có thể khác ở nước kia, thậm chí ở cùng một nước nhưng địa phương này lại khác địa phương kia.

- Các phương pháp lãnh đạo luôn luôn đan kết vào nhau; theo nghĩa là trong việc sử dụng phương pháp lãnh đạo này, cách thể hiện cụ thể đã có nội dung của các phương pháp lãnh đạo khác xuất hiện. Điều này còn là cách xử lý nhược điểm của mỗi phương pháp lãnh đạo riêng lẻ, chỉ có kết hợp chúng lại người ta mới có thể phát huy được ưu điểm của mọi phương pháp và hạn chế phần khiếm khuyết của chúng.

- Các phương pháp lãnh đạo chịu tác động to lớn của nhu cầu và động cơ làm việc của người bị tác động xét theo thời gian và không gian diễn ra sự lãnh đạo.

2. Nhu cầu và động cơ làm việc của con người

2.1. Nhu cầu

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người, cộng đồng, tập thể và xã hội.

Nhu cầu có nhiều loại: sinh lý (ăn uống, nghỉ ngơi), lao động (việc làm, bảo hiểm xã hội v.v...), an ninh, tình yêu (tình đồng loại, tình vợ chồng, tình bằng hữu, tình cha con, mẹ con, tình bạn, tình đồng nghiệp v.v...), sự kính trọng (quyền lực và địa vị xã hội, uy tín, mức ảnh hưởng tới xã hội sự giàu có v.v...), thẩm mỹ (cái đẹp, cái tốt, cái thiện v.v...), tự hoàn thiện (tự do, trách nhiệm, sự phát triển v.v...), giao tiếp (các quan hệ xã hội và quốc tế), tái sản xuất xã hội (sinh đẻ và nuôi dạy con cái, truyền thống v.v...), nhu cầu tự phủ định (các ham muốn, đòi hỏi có tính nguy hại đến bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội), nhu cầu về sự biến đổi (các xáo trộn xã hội theo hướng tiến bộ). Các nhu cầu trên có thể gộp lại thành 3 nhóm lớn: nhu cầu tinh thần, nhu cầu vật chất, nhu cầu xã hội.

Việc thỏa mãn các nhu cầu có thể được đáp ứng qua nhiều

phương thức khác nhau: cộng đồng, tập thể, cá nhân, xã hội từ đó hình thành nên các lợi ích của con người.

Đối với con người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện nhu cầu mang những dáng vẻ khác nhau, với những quan điểm và thủ đoạn có chủ đích khác nhau. Việc xử lý nhu cầu khác nhau đưa lại những lợi ích khác nhau cho con người.

Lợi ích: là kết quả mà con người có thể nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể, xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Lợi ích bao gồm nhiều loại và có thể gộp thành lợi ích tinh thần, lợi ích vật chất, lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể, lợi ích cộng đồng, lợi ích xã hội, lợi ích khu vực, lợi ích quốc tế v.v...

Lợi ích có vai trò to lớn trong quản trị, nó tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động nhất định của con người, nó buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi các phương thức thực hiện có hiệu quả nhất các mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của mình. Đã là con người của xã hội, ai nấy đều phải có lợi ích, vì lợi ích là một thực tế khách quan nhằm duy trì sự tồn tại và phát triển của con người. Vấn đề cần bàn cãi chính là động cơ và thủ đoạn thực hiện để đạt lợi ích như thế nào ?

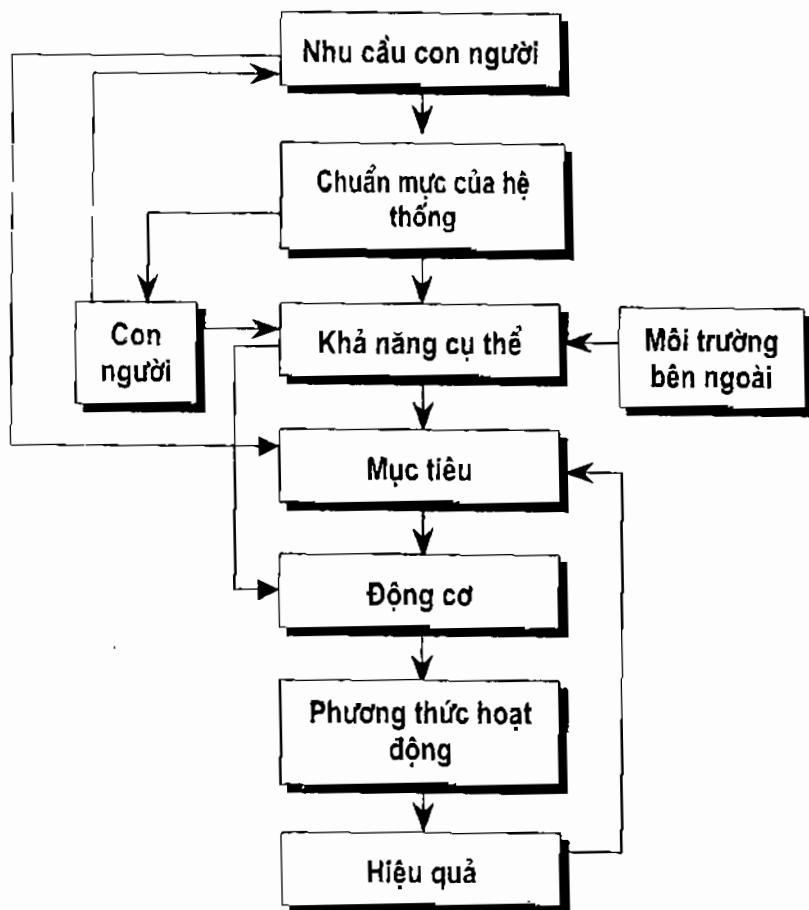
2.2. Động cơ

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người (cộng đồng, tập thể, xã hội) là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

Nếu mục đích đặt ra không phương hại đến mục đích của người khác và của xã hội thì thủ đoạn để thực hiện mục đích dễ được xã hội chấp nhận. Còn nếu mục đích đặt ra gây thiệt hại đến mục đích của người khác, của cộng đồng, của xã hội thì nó sẽ bị cản phá, lên án.

Việc quản trị con người chỉ có thể thành công khi người lãnh đạo tạo ra được một động cơ chung, một lợi ích chung, một mục tiêu chung gắn bó đông đảo con người trong hệ thống lại mà thôi.

Quá trình con người thực hiện nhu cầu: là một quá trình phức tạp, tích cực và phù hợp với các đòi hỏi của các quy luật khách quan.



Sơ đồ 6.1. Quá trình thực hiện nhu cầu

Trong đó:

Chuẩn mực là những yêu cầu, ràng buộc mà tổng thể hệ thống định ra, đòi hỏi con người phải tuân thủ trong mỗi giai đoạn phát triển nhất định của hệ thống. Chuẩn mực này bao gồm

những giá trị tư tưởng mang tính bao quát nhất được đại đa số con người trong hệ thống và xã hội ở mỗi giai đoạn phát triển nhất định tán đồng để hình thành các quan niệm về cái lợi, cái hại, cái đúng (cái chân), cái sai, cái tốt (cái thiện), cái đẹp (cái mỹ), cái xấu.

Khả năng bao gồm năng lực cá nhân, vị trí và mối quan hệ của họ trong hệ thống ở mỗi thời điểm.

Mục tiêu: là kết quả dự định cho các hoạt động của con người trong những khoảng thời gian nhất định.

Phương thức hành động: là thủ đoạn, cách thức con người hoạt động để đạt được mục tiêu đề ra.

Hiệu quả hành động: là cách đánh giá phương thức hành động của con người.

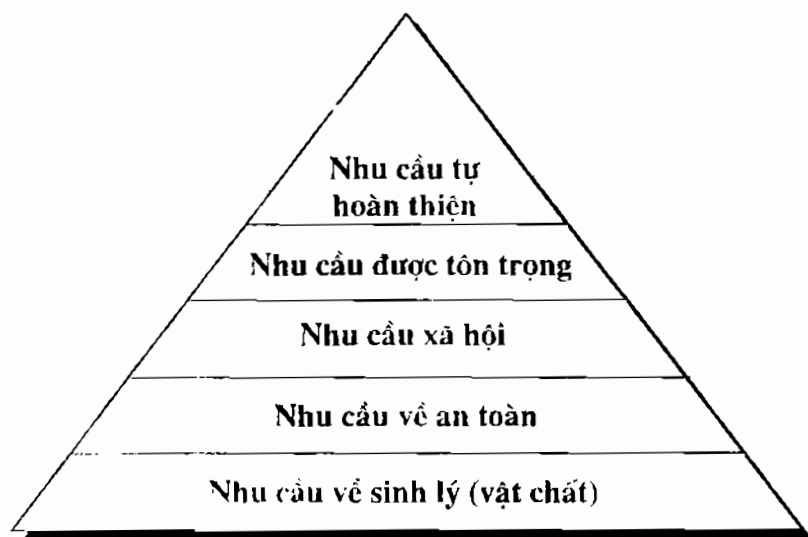
Quá trình quản trị chính là quá trình người lãnh đạo tác động lên các bước của quá trình xử lý nhu cầu của mỗi cá nhân, nhóm, phân hệ, theo hướng tạo được động lực mạnh và cùng chiều cho hệ thống. Đó là việc hoàn thiện không ngừng các chuẩn mực bao gồm các hoạt động nhằm làm cho con người đánh giá được chuẩn xác năng lực của mình và các ràng buộc quy định, các điều được làm, cần làm trong phương thức hoạt động của con người.

Nhu cầu và động cơ mỗi con người trong quản trị sẽ chi phối họ trong quá trình hoạt động. Có người đặt cho mình một mục tiêu nhu cầu quá lớn vượt quá khả năng của họ và do đó sẽ phải xâm lấn, chiếm đoạt lợi ích của người khác. Có người hoạt động vì động cơ ích kỷ; cái nó, cái tôi của họ lấn át cái siêu tôi và vì thế họ trở thành độc ác, tàn bạo chà đạp đồng loại để đạt mục tiêu xấu xa của mình v.v... Tất cả những điều trên phải được các nhà lãnh đạo lưu tâm để xử lý, bảo đảm duy trì sự công bằng của việc phát triển; đồng thời vẫn phải tạo đủ động lực cho hệ thống đi lên.

2.3. Một số học thuyết về nhu cầu và động cơ hoạt động của con người

2.3.1. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow (1908-1970)

Theo A. Maslow (nhà tâm lý học người Mỹ), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa



Hình 6.1. Sự phân cấp nhu cầu của A. Maslow

- Nhu cầu sinh lý (vật chất) là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở...). A. Maslow quan niệm rằng khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người.

- Nhu cầu về an toàn: là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản.

- Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận): do con người là

thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận.

- Nhu cầu được tôn trọng: theo A. Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới những sự thỏa mãn như quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: A. 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 người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó.

Như vậy, theo lý thuyết này, thì trước tiên các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

2.3.2. Học thuyết về động cơ của F. Herzberg¹

Frederick Herzberg chia động cơ thành hai nhóm:

- Nhóm 1 gồm những yếu tố có thể định lượng (lương thưởng, điều kiện lao động...) làm cho con người hài lòng, thỏa mãn, được gọi là những yếu tố "duy trì". Đây là yếu tố nhất thiết cần phải có, nếu không sẽ nảy sinh sự bất bình thường, bất mãn, sự không vừa lòng. Nhưng những yếu tố này không được coi là động lực thúc đẩy.

- Nhóm 2 gồm những yếu tố định tính (trách nhiệm, sự thành đạt, được công nhận...). Đây là những yếu tố có liên quan đến công việc. Theo F. Herzberg, những yếu tố này mới được coi là những động lực thúc đẩy.

Như vậy, các nhà quản trị không những phải bảo đảm các yêu cầu duy trì, đồng thời còn phải chú ý nhiều tới việc nâng cao sự thỏa mãn về công việc.

H. Koontz, SDD, trang 474.

2.3.3. Học thuyết động cơ Victor. H. Room²

V. Room đưa ra công thức:

Sức mạnh = Mức ham mê x Niềm hy vọng.

Trong đó:

- Sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người.
- Mức ham mê là cường độ ưu ái của một người giành cho kết quả.
- Niềm hy vọng là xác suất mà một hoạt động riêng lẻ sẽ dẫn tới kết quả mong muốn.

Khi một người thờ ơ với việc đạt tới một mục tiêu nhất định thì mức ham mê coi như là 0. Và sẽ có một mức ham mê âm khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu đó. Tất nhiên, kết quả của cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy. Cũng như vậy, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới một mục tiêu nếu niềm hy vọng là số 0 hoặc số âm. Sức mạnh dùng để làm một việc nào đó sẽ phụ thuộc vào cả mức ham mê và niềm hy vọng. Ví dụ, một kỹ sư sẵn sàng làm việc ngày đêm với sự say mê nghiên cứu, sự ham mê được sáng tạo trong khoa học, và với hy vọng được thăng chức tăng lương. Như vậy, để tạo động cơ lớn nhất, nhà quản trị phải tác động lên cả 2 yếu tố thúc đẩy trên sự ham mê và niềm hy vọng.

2.3.4. Học thuyết về động cơ của David. C Mc. Celland³

Mc Celland phân ra 3 loại nhu cầu thúc đẩy cơ bản:

- Nhu cầu về quyền lực: những người có nhu cầu cao về quyền lực sẽ quan tâm nhiều tới việc tạo ra sự ảnh hưởng và kiểm tra. Và nói chung họ theo đuổi địa vị lãnh đạo.
- Nhu cầu liên kết: những người có nhu cầu cao về liên kết thường cố gắng duy trì mối quan hệ xã hội để chịu, muốn có tình

² H. Koontz, SDD, trang 476.

³ H. Koontz, (1994) Những vấn đề cốt yếu của quản trị, NXB Khoa học và Kỹ thuật, trang 480.

cam thân thiết và cảm thông, muốn qua lại hệ qua lại thân mật với những người khác.

- Nhu cầu về sự thành đạt: những người có nhu cầu cao về sự thành đạt thường có mong muốn mạnh mẽ về sự thành công và cũng sợ bị thất bại. Họ muốn được thử thách, đề ra cho mình những mục tiêu không dễ, hay phân tích và đánh giá các vấn đề chứ không mạo hiểm, chịu trách nhiệm cá nhân, muốn tự điều khiển các công việc riêng của mình, quan tâm đến kết quả công việc mà họ đang làm. Theo quan điểm của nhiều nhà nghiên cứu, thì các nhà lãnh đạo, tức là những người lập ra, phát triển một hệ thống thường tỏ ra có nhu cầu rất cao về quyền lực, khá cao về sự thành đạt, nhưng lại rất thấp về sự liên kết. Còn những người lao động thì thường có nhu cầu cao về sự liên kết. Vì vậy, các nhà lãnh đạo, ngoài việc cố gắng thỏa mãn những nhu cầu vật chất của người lao động, cần tạo ra một bầu không khí tâm lý để chịu đoàn kết thân ái để mọi người có thể làm việc tốt với nhau, phối hợp ăn ý với nhau trong các nhóm và trong hệ thống.

2.3.5. Học thuyết của Arch Patton về các động cơ trong quản trị⁴

A. Patton cho rằng, những động lực thúc đẩy đặc biệt quan trọng trong việc điều hành là:

- Sự thử thách trong công việc: động lực này xuất phát từ nhu cầu tự khẳng định mình, nhu cầu về sự tôn trọng.

- Địa vị, chức vụ, sự thăng chức, sự mong muốn trở thành người lãnh đạo...

- Sự ganh đua.

- Sự sợ hãi (sợ mắc sai lầm, sợ mất việc, sợ giảm tiền thưởng...).

- Tiền là một yếu tố khuyến khích thực sự và thúc đẩy hiệu quả, chứ không còn là một yếu tố "duy trì" như F. Herzberg đã nêu ở trên.

2.3.6. Học thuyết E.R.G⁵

Clayton Alderfer giáo sư Đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của A. Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng: hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu - cũng giống như các nhà nghiên cứu khác - song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển.

Nhu cầu tồn tại (Existence needs) bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này có nội dung giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của A. Maslow.

Nhu cầu quan hệ (Relatedness needs) là những đòi hỏi về quan hệ tương tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng (được tôn trọng).

Nhu cầu phát triển (Growth needs) là đòi hỏi bên trong của mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng (tự trọng và tôn trọng người khác).

Điều khác biệt ở học thuyết này là C. Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như quan điểm A. Maslow. Hơn nữa, thuyết này còn cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác. Tức là nếu nhu cầu tồn tại bị cản trở, con người sẽ dồn nỗ lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển. Điều này giải thích khi cuộc sống khó khăn con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn.

⁵ Nguyễn Thanh Hội - Quản trị học, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh 1999, trang 278.

2.3.7. Học thuyết mong đợi ⁶

Học thuyết mong đợi cho rằng động cơ là kết quả hoạt động mà con người mong đợi. Động cơ của con người phụ thuộc vào hai nhân tố:

- Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc.
- Cá nhân đó nghĩ về công việc thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào.

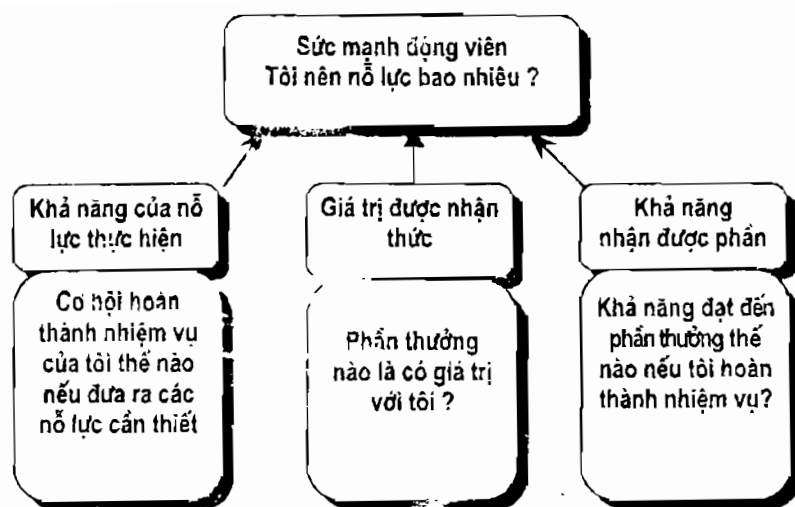
Vì thế, để động viên con người, người lãnh đạo cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của cá nhân về các mặt:

- Tình thế.
- Các phần thưởng.
- Sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng.
- Sự bảo đảm là phần thưởng được trả.

Học thuyết mong đợi đòi hỏi nhà lãnh đạo phải hiểu biết những mong đợi của con người trong hệ thống và gắn những mong đợi này với những mục tiêu của hệ thống. Muốn vậy người lãnh đạo cần:

- Tạo ra các kết cục mà con người trong hệ thống mong muốn.
- Tạo ra sự cần thiết thực hiện để đạt mục tiêu của hệ thống.
- Bảo đảm mức độ thực hiện mong muốn là có thể đạt tới.
- Gắn chặt kết quả mong đợi với việc thực hiện cần thiết.
- Đánh giá tình thế đối với những mong đợi khác nhau.
- Bảo đảm phần thưởng là đủ sức hấp dẫn cần thiết.
- Bảo đảm hệ thống là công bằng đối với tất cả mọi người.

⁶ Nguyễn Thanh Hội SDD, trang 281.



Sơ đồ 6.2. Sơ đồ về thuyết mong đợi

2.3.8. Học thuyết về sự công bằng⁷

Con người trong hệ thống muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

- Nếu con người cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc.

- Nếu con người tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

- Nếu con người nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng.

⁷ Nguyễn Thanh Hội, SDD, trang 285.

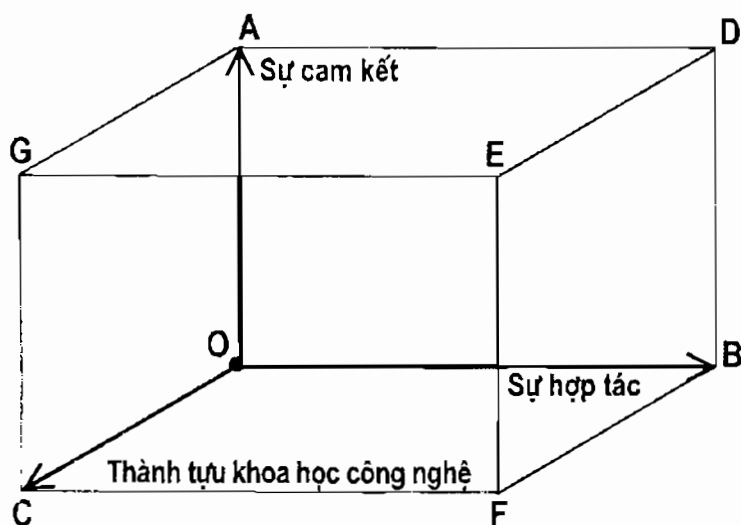
Một điều khó khăn là con người thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được.

Khi đối mặt với sự không công bằng con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Song nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bỏ việc. Do đặc điểm này người lãnh đạo phải luôn luôn quan tâm tới nhận thức con người trong hệ thống về sự công bằng, không thể để xuất hiện các bất công trong hệ thống.

3. Các phương pháp lãnh đạo đối với con người trong hệ thống

3.1. Ba cực của các phương pháp lãnh đạo

Các phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống khá phong phú, chúng được hình thành chủ yếu từ sự kết hợp của ba cực tương ứng với ba trạng thái của sự lãnh đạo:



Hình 6.2. Ba cực của sự lãnh đạo

- Trạng thái thứ nhất, nhà lãnh đạo sử dụng các phương pháp dựa trên sự cam kết mang tính mệnh lệnh, cưỡng bức do quyền lực của mình đem lại (ví dụ. ai làm việc xấu sẽ bị sa thải, loại bỏ khỏi hệ thống); đó chính là phương pháp hành chính trong lãnh đạo.

- Trạng thái thứ hai, nhà lãnh đạo sử dụng các phương pháp dựa trên sự đồng thuận, hợp tác của con người trong hệ thống; mỗi người đều thấy cần phải gắn bó với nhau để cùng làm việc trong tổ chức thì mới đem lại kết quả chung và kết quả riêng mong đợi; do là phương pháp giáo dục, phương pháp kinh tế trong lãnh đạo.

- Trạng thái thứ ba, nhà lãnh đạo sử dụng các phương pháp dựa trên thành tựu của khoa học công nghệ trong quản trị, cái được dùng làm một trong những căn cứ để lựa chọn hai trạng thái kia, đây chính là các phương pháp dựa vào kết quả của khoa học công nghệ trong lãnh đạo.

Trong sơ đồ, điểm A biểu thị các phương pháp lãnh đạo thiên về quyền lực, cưỡng chế. Điểm B biểu thị các phương pháp lãnh đạo thiên về vận động và sự cảm thông.

Điểm C là các phương pháp lãnh đạo thuần túy về mặt kỹ thuật không tính đến yếu tố tâm lý con người. Điểm E là phương pháp lãnh đạo kết hợp cả 3 trạng thái.

Việc lựa chọn điểm nào (ứng với phương pháp lãnh đạo nào) trong hình lập phương lãnh đạo với 3 chiều: sự cam kết, sự hợp tác và thành tựu khoa học công nghệ, là phải dựa vào hoàn cảnh cụ thể và tài năng, kinh nghiệm của nhà lãnh đạo.

3.2. Các phương pháp lãnh đạo thường dùng

3.2.1. Các phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của con người trong hệ thống, nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa lớn trong quản trị vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, là tổng hòa của nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế, mà còn có tác động tinh thần, tâm lý - xã hội...

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng của các phương pháp này là tính thuyết phục, tức là làm cho con người phân biệt được phải - trái, đúng - sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện - ác, từ đó nâng cao tính tự giác làm việc và sự gắn bó với hệ thống.

Các phương pháp giáo dục thường xuyên sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, vừa nhẹ nhàng vừa sâu sát đến từng người lao động, đây là một trong những bí quyết thành công của nhiều nhà lãnh đạo.

3.2.2. Các phương pháp hành chính

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức, kỷ luật của hệ thống quản trị.

Bất kỳ hệ thống quản trị nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống. Về phương diện quản trị, nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, như người xưa thường nói, quản trị con người có hai cách, dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì vững bền nhưng khó khăn và dễ trở thành phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng nhưng dễ mất tình người. Cho nên, quản trị trước tiên phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân (giáo dục tuyên truyền).

Các phương pháp hành chính trong quản trị chính là cách tác động trực tiếp của người lãnh đạo lên tập thể những con người cuối quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong hệ thống phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản trị rất to lớn. Nó xác lập trật tự kỷ cương làm việc trong hệ thống, khâu nối các phương pháp quản trị khác lại và giải quyết các vấn đề

đặt ra trong hệ thống nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành vi của đối tượng quản trị.

Các phương pháp hành chính đòi hỏi người lãnh đạo phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ khả năng có sự giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao.

Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy, các phương pháp hành chính hết sức cần thiết trong những trường hợp hệ thống bị rơi vào những tình huống khó khăn, phức tạp.

Đối với những quyết định hành chính thì bắt buộc phải thực hiện, không được lựa chọn. Chỉ người có thẩm quyền ra quyết định mới có quyền hạn thay đổi quyết định.

Cần phân biệt các phương pháp hành chính với kiểu quản trị hành chính quan liêu do việc lạm dụng các kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan.

3.2.3. Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế là các phương pháp tác động gián tiếp vào đối tượng quản trị thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng bị quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động (giang sơn, bầu trời) của họ.

Thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người, mỗi phân hệ vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của hệ thống. Điều đó cho phép con người lựa chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Đặc điểm của các phương pháp kinh tế là tác động lên đối tượng quản trị không phải bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, tức là nêu mục tiêu nhiệm vụ phải đạt được, đưa ra những

điều kiện khuyến khích về kinh tế; những phương tiện vật chất có thể huy động để thực hiện nhiệm vụ. Chính các tập thể con người (với tư cách là đối tượng bị quản trị) vì lợi ích thiết thân, phải tự xác định và lựa chọn phương án giải quyết vấn đề. Các phương pháp kinh tế chấp nhận có thể có những giải pháp kinh tế khác nhau cho cùng một vấn đề. Đồng thời, khi sử dụng các phương pháp kinh tế, chủ thể quản trị phải biết tạo ra những tình huống, những điều kiện để lợi ích cá nhân và phân hệ phù hợp với lợi ích chung của cả hệ thống.

Ngày nay, xu hướng chung của mọi hệ thống là mở rộng việc áp dụng các phương pháp kinh tế. Để làm việc đó, cần chú ý một số vấn đề quan trọng sau đây:

Một là, việc áp dụng các phương pháp kinh tế luôn luôn gắn liền với việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế như giá cả, lợi nhuận, tín dụng, lãi suất, tiền lương, tiền thưởng... Nói chung, việc sử dụng các phương pháp kinh tế có liên quan chặt chẽ đến việc sử dụng các quan hệ hàng hóa - tiền tệ. Để nâng cao hiệu quả sử dụng các phương pháp kinh tế phải hoàn thiện hệ thống các đòn bẩy kinh tế, nâng cao năng lực vận dụng các quan hệ hàng hóa - tiền tệ, quan hệ thị trường.

Hai là, để áp dụng phương pháp kinh tế phải thực hiện sự phân cấp đúng đắn giữa các cấp quản trị.

Ba là, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản trị phải có đủ trình độ và năng lực về nhiều mặt. Bởi vì, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản trị phải hiểu biết và thông thạo các vấn đề kinh tế, đồng thời phải có phẩm chất đạo đức vững vàng.

3.2.4. Các phương pháp lãnh đạo hiện đại

Đó là các phương pháp lãnh đạo đưa vào việc sử dụng phổ biến và có hiệu quả các thành tựu khoa học và công nghệ hiện đại trong quản trị, mà hiện nay đó là xu hướng đưa tin học và toán kinh tế vào công tác quản trị; thay thế lao động quản trị thủ công bằng các trang thiết bị tính toán điện tử tự động.

3.2.5. Các hình thức thực hiện các phương pháp lãnh đạo

Hình thức thực hiện các phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống, hoặc nói vắn tắt - các hình thức lãnh đạo là toàn bộ các hình thức thực hiện cụ thể ý đồ của phương pháp lãnh đạo, nó bao gồm rất nhiều loại hình khác nhau tùy thuộc điều kiện thực tế của hệ thống trong đó chủ yếu là các hình thức sau:

- Ra văn bản qui chế làm việc của hệ thống.
- Ký kết hợp đồng làm việc với từng người dựa trên quy chế tổ chức của hệ thống.
- Sử dụng người này không chế, kiểm soát người kia thông qua việc uỷ quyền quản trị và sự phân cấp quản trị.
- Xây dựng các điển hình và các danh hiệu vinh dự của hệ thống để xét tặng cho những cá nhân, những phân hệ có nhiều đóng góp cho hệ thống.
- Tạo môi trường làm việc hiệu quả, ổn định trong hệ thống để ít nhất cũng tạo ra được một thói quen làm việc hợp lý mang tính quán tính cho con người; còn tốt hơn nữa là tạo được một không khí sôi động thi đua sáng tạo có tính cạnh tranh lành mạnh giữa các cá nhân, giữa các phân hệ trong hệ thống. Tạo cho mọi người trong hệ thống cơ hội bình đẳng để vươn lên và tự khẳng định mình trong hệ thống.
- Thực hiện các hình thức truyền thông trong hệ thống.
- Mở rộng các mối quan hệ đối ngoại của hệ thống.
- Sử dụng các hình thức sinh hoạt, nghỉ ngơi, giao tiếp rộng rãi trong hệ thống để tăng cường sự cảm thông và gắn bó giữa mọi thành viên, giữa các phân hệ trong hệ thống; qua đó hiệu chỉnh các mục đích và mục tiêu phát triển của hệ thống.

3.2.6. Các phương pháp tác động lên các đối tượng khác trong hệ thống

Để quản trị hệ thống có hiệu quả, ngoài yếu tố con người, hệ thống còn đụng chạm đến hàng loạt các yếu tố khác: tiền vốn, công

nghệ, thông tin, tài nguyên thiên nhiên... Để cho việc quản trị thành công cũng cần phải có phương pháp và hình thức thích hợp nhằm sử dụng, tăng trưởng các nguồn lực đã có, bao gồm các phương pháp, các kỹ năng và các hình thức thích hợp mang tính nghiệp vụ chuyên môn (tài chính, công nghệ, thông tin, môi trường...) đây là các phương pháp quản trị cụ thể đã được các giáo trình chuyên môn đề cập.

3.2.7. Các phương pháp tác động lên khách thể quản trị

Khách thể quản trị là các hệ thống ngoài (hệ thống cấp trên, hệ thống ngang cấp và các hệ thống có tác động qua lại khác) không chịu sự tác động trực tiếp của người lãnh đạo của hệ thống, thậm chí còn chi phối, khống chế ngược trở lại. Cho nên các phương pháp tác động cũng phải thay đổi cho phù hợp với thực tế của các mối quan hệ chung về cơ bản vẫn dựa trên các phương pháp dùng trong nội bộ hệ thống.

Các phương pháp tác động lên khách thể quản trị về thực chất là tổng thể các cách thức có chủ đích và có thể có của người lãnh đạo và hệ thống lên các khách thể quản trị để tạo ra môi trường hoạt động có lợi và ổn định nhất cho hệ thống; nhờ đó hệ thống đạt được các mục đích và mục tiêu quản trị đề ra.

III. NHÓM VÀ LÃNH ĐẠO THEO NHÓM

1. Nhóm

Theo cách hiểu thông thường nhóm là những người có tổ chức, có mục tiêu hoạt động, có liên quan về mặt kỹ thuật, nghiệp vụ mang tính chuyên môn hóa sâu sắc vì lợi ích của hệ thống. Như vậy, nhóm phải thỏa mãn 3 điều kiện: đồng người, có tổ chức, có mục tiêu hoạt động chuyên môn giống nhau vì lợi ích chung của hệ thống.

Với cách hiểu như vậy thì bản thân mỗi hệ thống là một nhóm lớn, trong đó mỗi phân hệ nhỏ nhất là các nhóm nhỏ hơn.

Để có một hệ thống tốt, người lãnh đạo phải tạo ra được các nhóm mạnh, hoạt động đồng đều.

Một nhóm mạnh phải đồng thời thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, hợp lý.
- Có mục đích chuẩn xác được xã hội thừa nhận.
- Có người lãnh đạo giỏi, đức độ, có uy tín.
- Có quan hệ tốt với các nhóm khác.
- Có phạm vi ảnh hưởng lớn đến nhóm trong hệ thống.

Mỗi nhóm trong hệ thống bao giờ cũng có hai loại cơ cấu:

Cơ cấu chính thức là cơ cấu hình thành do quy chế chính thức của hệ thống tạo thành.

Cơ cấu không chính thức được hình thành theo các nhóm "vệ tinh" nhỏ hơn và theo các "thủ lĩnh" được nhóm nhỏ này suy tôn, các thủ lĩnh này do khả năng "quyền lực", do sự tín nhiệm và do uy tín cá nhân mà được mọi người yêu mến hoặc ủng hộ, tạo thành các nhóm cơ cấu không chính thức.

Để quản trị hệ thống thành công, người lãnh đạo phải lưu tâm đến cả hai loại cơ cấu này, tránh định kiến, thô bạo v.v...

2. Tính khách quan của sự hình thành nhóm

Trong một hệ thống việc tổ chức con người theo cấp bậc là một đòi hỏi mang tính khách quan; do đó việc hình thành nhóm cũng mang tính khách quan. Nhân tố đầu tiên để hình thành nhóm là tính chuyên môn hóa của các loại hình công việc phải làm. Cùng với sự phát triển của xã hội: sự ra đời của các ngành nghề chuyên môn riêng biệt là dấu hiệu và là sự đòi hỏi tất yếu của sự phát triển của mọi hệ thống; các con người làm việc và hoạt động trong mỗi nhóm riêng biệt, được đào tạo để hình thành các tri thức và kỹ năng làm việc khác nhau, phục vụ chung cho mục đích đặt ra của mỗi hệ thống. Nhân tố thứ hai hình thành các nhóm làm việc là khả năng kiểm soát hành vi của mỗi

con người là có hạn, một người lãnh đạo dù giỏi tới đâu, dù có được trang bị rất nhiều phương tiện kỹ thuật hiện đại cũng không thể trực tiếp quản trị đến tận mỗi cá nhân riêng lẻ trong hệ thống. Nhân tố thứ ba tạo nên các nhóm làm việc là sự phát triển chuyên sâu của các thành tựu khoa học công nghệ, mỗi nhóm làm việc đều có những trang thiết bị chuyên môn mà chỉ những ai được đào tạo sâu về nó mới có khả năng sử dụng; hơn thế nữa nhiều thiết bị chuyên dùng lại đòi hỏi phải có nhiều người cùng vận hành mới sử dụng được.

3. Đặc điểm thường gặp của nhóm

3.1. Lan truyền tâm lý

Lan truyền tâm lý là hiện tượng tâm lý phổ biến trong nhóm, biểu thị các tác động tâm lý tương hỗ thụ động giữa các thành viên trong nhóm về các sự kiện, hiện tượng, cá nhân, nhóm hoặc hệ thống. Lúc đầu chỉ do một ý kiến đề xuất của một người nào đó về một vấn đề gì đó (theo chính kiến của họ), ý kiến đó nếu có những yếu tố phù hợp trong một mức độ nào đó với ý kiến của những người khác, nó sẽ nhanh chóng lan tỏa trong nhóm (trong từng khu vực hoặc trong cả nhóm). Nói chung, sự lan truyền tâm lý mang tính sâu sắc, nó là sự phản ứng thụ động, quán tính của con người trong nhóm. Có những ý kiến hầu như hết sức vô lý và sai lệch so với thực tế nhưng vẫn được con người tiếp nhận và truyền đi một cách vô ý thức, "để dãi" không có chính kiến.

Lan truyền tâm lý là một hiện tượng tâm lý có tác động khá lớn trong nhóm, nó có thể tác động theo hai hướng trái ngược nhau: tích cực hoặc tiêu cực. Nếu việc lan truyền tích cực thì đưa lại những ý kiến có lợi cho nhóm (niềm hy vọng, sự thông cảm...) thì người phụ trách nhóm cần tạo điều kiện cho việc lan truyền được thuận lợi. Ngược lại, với việc lan truyền các ý kiến không có lợi cho nhóm và hệ thống thì cần phải làm rõ vấn đề và công khai giải thích, thuyết phục để xóa bỏ hiện tượng đó đi.

3.2. Tâm trạng nhóm

Tâm trạng nhóm là trạng thái cảm xúc của nhóm, nó được hình thành một cách tự phát, thể hiện tương đối bền vững biểu hiện sức ý của hệ thần kinh.

Tâm trạng nhóm có thể là tích cực (hào hứng, phấn khởi), có thể là tiêu cực (bị quan, chán nản, trì trệ) nhờ đó mà hiệu suất hoạt động sẽ tăng hoặc giảm. Việc hình thành một tâm trạng tích cực trong các nhóm là một công việc có ý nghĩa to lớn của mỗi con người.

Một nhóm với các thói hư tật xấu của người phụ trách hư hỏng, có chức có quyền (tham ô, lãng phí, nịnh trên nạt dưới, mưu mô sát phạt lẫn nhau, bao che kẻ xấu...) không thể tránh khỏi tạo ra một tâm trạng lo âu, mất hy vọng trong nhóm, triệt tiêu mọi động lực làm việc và sớm muộn dẫn tới sự đổ vỡ của nhóm.

3.3. Bầu không khí tâm lý trong nhóm

Bầu không khí tâm lý trong nhóm là hiện tượng tâm lý biểu hiện mức độ hoạt động, hòa nhập về các phẩm chất tâm lý cá nhân của con người trong nhóm, nó được hình thành từ thái độ của con người trong nhóm đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp và người lãnh đạo trong hệ thống. Bầu không khí tâm lý trong nhóm có thể là tốt đẹp, thể hiện ở sự hài hòa của con người trong nhóm ở chỗ có sự thông cảm lẫn nhau, ủng hộ lẫn nhau trong công việc, ở sự hồ hởi quyết tâm trong hoạt động mà nhờ đó năng suất cao, chất lượng, hiệu quả lao động được nâng cao. Ngược lại, bầu không khí tâm lý trong nhóm có thể là xấu, biểu hiện bởi sự không hài lòng, sự khó hợp tác lẫn nhau trong nhóm (do mức sống quá thấp, điều kiện làm việc nhiều độc hại nguy hiểm, con người nghị kỵ và luôn phá hại nhau, tổ chức cuộc sống chung quá kém, lãnh đạo hống hách...).

3.4. Hành vi của nhóm

Các nhóm là các phân hệ nhỏ nhất nằm trong hệ thống, hành vi của các nhóm, có thể xảy ra một hoặc nhiều loại tình huống

sau:

- *Hành vi hướng về công việc*: Đó là sự nhất trí mục tiêu, lợi ích của các con người trong nhóm để cùng nhau thực hiện thành công nhiệm vụ của nhóm mình mà hệ thống giao phó.

- *Hành vi củng cố hệ thống*: Đó là hành vi gắn kết mọi người trong nhóm để một mặt làm tốt nhiệm vụ của nhóm mà hệ thống phân công, mặt khác, quan tâm tới các việc chung của cả hệ thống, tạo thuận lợi cho các nhóm khác trong hệ thống.

- *Hành vi cục bộ cá nhân*: Đó là hành vi trong đó, các cá nhân của nhóm hoặc gắn kết với nhau, bảo vệ nhau trong phạm vi nhỏ của nhóm đối ngược với lợi ích của cả hệ thống; hoặc cá nhân mâu thuẫn, xung đột với nhau, mạnh ai nấy lo.

- *Xung đột trong nhóm*: Theo cách hiểu thông thường, xung đột là sự khác biệt tâm lý dẫn tới hành vi cản trở, tiêu diệt hoặc làm cho nhau mất hết hiệu lực giữa các bên tham gia xung đột.

4. Lãnh đạo theo nhóm

4.1. Khái niệm

Lãnh đạo theo nhóm là việc uỷ quyền của người lãnh đạo hệ thống cho các người phụ trách nhóm với sự phân công rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích mà người phụ trách và nhóm được phân giao.

4.2. Các nguyên tắc lãnh đạo theo nhóm

- Người phụ trách nhóm phải thỏa mãn các điều kiện nhất định: có nhận thức chính xác về lợi ích của nhóm và của hệ thống, có uy tín, có khả năng tập hợp và điều khiển những thành viên trong nhóm.

- Người phụ trách nhóm được phân giao quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ và lợi ích tương xứng.

- Người phụ trách nhóm được tự do, sáng tạo thực hiện nhiệm vụ của mình trong giới hạn của sự uỷ quyền.

- Người lãnh đạo hệ thống phải giúp cho người phụ trách nhóm tạo ra các sự biến đổi theo hướng phát triển và củng cố nhóm.

Thông thường các nhóm đều có những chu kỳ biến đổi nhất định.

Bước biến đổi		1	2	3	4	5
Người phụ trách						
Giỏi	Với bản thân	Làm quen	Thao việc	Giỏi việc	Cần có cương vị phụ trách cao	Trì trệ làm quen với vị trí mới
	Với nhóm	Mới tập hợp	Có kỷ luật	Có hiệu quả cao	Cần được phát triển	Chững lại các con đường mới
Trung bình	Với bản thân	Làm quen	Khá thạo việc	Thỏa mãn	Gia trưởng	Trì trệ
	Với nhóm	Mới tập hợp	Có nề nếp	Có hiệu quả	Chững lại	Đổ vỡ
Kém	Với bản thân	Làm quen	Lúng túng	Trì trệ	Đổ vỡ	Đổ vỡ
	Với nhóm	Mới tập hợp	Phân tán	Khó khăn	Không hiệu quả	Đổ vỡ

Sơ đồ 6.3. Sơ đồ biến đổi nhóm

IV. DỰ KIẾN CÁC TÌNH HUỐNG TRONG LÃNH ĐẠO

1. Khái niệm

1.1. Tình huống trong lãnh đạo

Theo các cách thường hiểu, tình huống là sự việc có vấn đề có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của hệ thống. Vấn đề là

khoảng cách quá xa giữa điều mà hệ thống (và nhà lãnh đạo) mong muốn và khả năng thực tế của hệ thống và nhà lãnh đạo không thể thực hiện được dễ dàng hoặc ngay lập tức. Tình huống của người lãnh đạo trong quản trị thường gặp là:

1) Các tình huống tốt, thuận lợi (từ phía bản thân người lãnh đạo hệ thống, từ phía đối tượng bị quản trị ở trong nội bộ hệ thống và từ phía các khách thể bên ngoài của hệ thống gây ra);

Chủ thể tạo ra tình huống Các tình huống	Bản thân người lãnh đạo hệ thống	Đối tượng bị quản trị trong hệ thống	Khách thể bên ngoài hệ thống
Tốt			
Xấu			

2) Các tình huống xấu, bất lợi do các phía gây ra. Còn tình huống cụ thể thì rất nhiều và bản thân người lãnh đạo phải suy nghĩ, tính toán để phát hiện và lường hết từ trước để chủ động đối phó.

1.2. Các yêu cầu của việc xử lý tình huống

Việc xử lý tình huống trong lãnh đạo của người lãnh đạo phải thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Phải chủ động trong việc xử lý các yêu cầu, để đáp ứng được yêu cầu này, người lãnh đạo phải hết sức tỉnh táo, khách quan trong việc dự đoán các tình huống; phải giải đáp các câu hỏi: tình huống nào chắc chắn sẽ xảy ra? tình huống nào sẽ xảy ra khi xuất hiện điều kiện nào? tình huống nào sẽ rất khó xảy ra? Kết quả và hậu quả của mỗi tình huống là gì? Sử dụng biện pháp nào, huy động lực lượng nào để đối phó ? v.v...

- Hạn chế cao nhất các tác hại, tận dụng tối đa các tình huống tốt để bảo đảm cho hệ thống tồn tại và phát triển ổn định, lâu dài, vững chắc.

2. Các nguyên tắc xử lý tình huống

Để xử lý các tình huống trong lãnh đạo, người lãnh đạo phải tuân thủ các nguyên tắc xử lý.

2.1. Khái niệm

Các nguyên tắc xử lý tình huống lãnh đạo là các đòi hỏi bắt buộc mà người lãnh đạo cần phải lưu ý tuân thủ khi giải quyết các tình huống xảy ra.

2.2. Các nguyên tắc

- Không được để lỡ các thời cơ thuận lợi. Để thực hiện được nguyên tắc này, người lãnh đạo phải có kế hoạch chuẩn bị từ trước các yếu tố cần thiết (về người, về phương tiện thiết bị để khi tình huống thuận lợi xảy ra có thể tận dụng khai thác triệt để, đem lại các bước phát triển đột biến cho hệ thống).

- Hạn chế hoặc loại bỏ các tình huống xấu. Để thực hiện được nguyên tắc này, người lãnh đạo cần dự kiến các tình huống cụ thể có thể xảy ra; phân loại và tìm các nguyên nhân, nguyên cơ tạo ra để nếu được thì tìm cách loại bỏ chúng ngay từ trước, còn nếu không loại bỏ được thì tìm cách giảm bớt các tác hại do các tình huống có thể gây ra; phải thực hiện tốt khẩu hiệu: "Phòng bệnh hơn chữa bệnh" và "Lo trước còn hơn lo sau".

V. GIAO TIẾP VÀ ĐÀM PHÁN TRONG LÃNH ĐẠO

Quản trị như đã xét, về thực chất là sự tác động có tổ chức, có chủ đích của người lãnh đạo lên các con người có liên quan đến các hoạt động của hệ thống nhằm đạt tới các mục tiêu mong muốn. Để tác động lên các con người, người lãnh đạo cần phải thực hiện các hành vi giao tiếp và đàm phán.

1. Giao tiếp (Communication)

1.1. Khái niệm

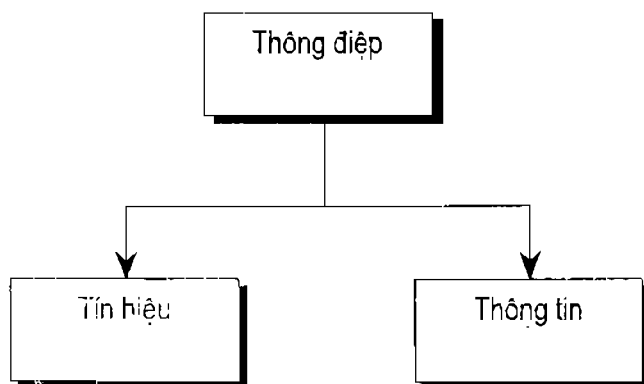
Giao tiếp là sự tiếp xúc giữa con người với con người trong cuộc sống để trao đổi tin hiệu hoặc thông tin.

1.2. Đặc điểm của giao tiếp

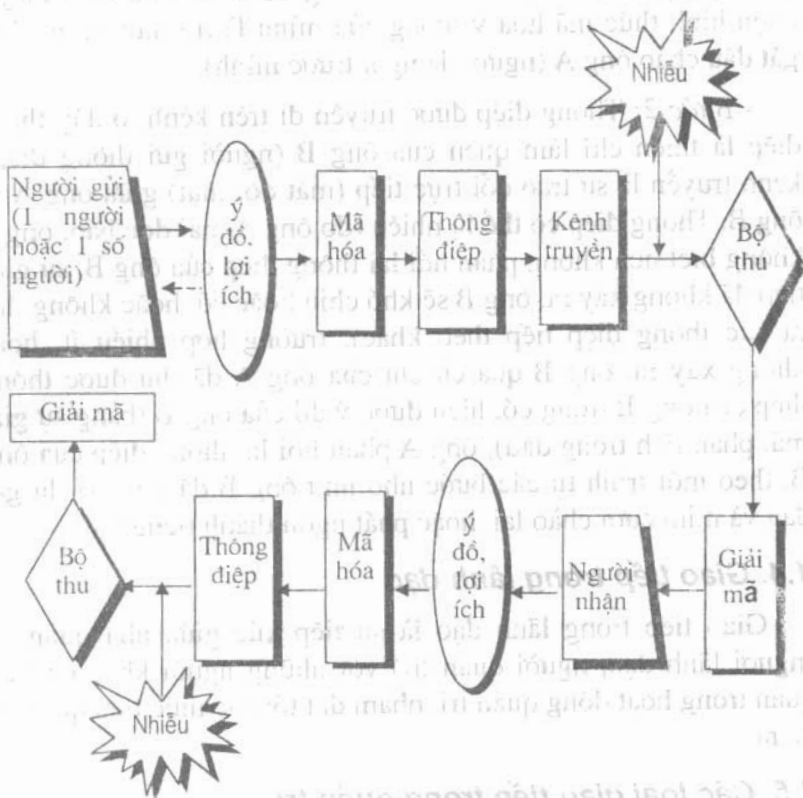
Giao tiếp có các đặc điểm sau:

- Phải có hai phía tham gia giao tiếp, mỗi phía có thể có một hoặc nhiều người: Người gửi tín hiệu hoặc thông tin và người nhận. Nếu chỉ có người gửi mà không có người nhận thì giao tiếp không xuất hiện. Ví dụ trung tâm điều hành máy bay phát tín hiệu cho máy bay, nhưng máy bay bị hỏng thiết bị liên lạc không nhận được tín hiệu, giao tiếp không xảy ra.

- Phải có một thông điệp chuyển từ người gửi sang người nhận, thông điệp có thể chỉ là một tín hiệu (một tình cảm, một hành vi mang tính xã giao v.v...); hoặc một thông tin với nghĩa là một tín hiệu mới được người nhận hiểu được và phải xử lý nó.



Chẳng hạn, hai người hành khách cùng ngồi trên một hàng ghế máy bay, họ chào nhau để cảm thông nhau vì cùng đi một chuyến bay (sau đó họ không hề nói gì với nhau trong suốt cả chuyến bay). Thông điệp ở đây là động tác chào nhau (một cái gật đầu, một nụ cười) nó mang tính chất là một tín hiệu giao tiếp. Còn thông tin lại là những tín hiệu thỏa mãn các điều kiện: ① Phải đưa tới cho người nhận tín hiệu, ② Người nhận phải hiểu được ý nghĩa, nội dung của tín hiệu đó và ③ Người nhận phải trả lời lại các tín hiệu trên cho người phát ra tín hiệu.



Sơ đồ 6.4. Sơ đồ giao tiếp

1.3. Quá trình giao tiếp

Là quá trình hai bên người gửi và người nhận (mỗi bên có thể có một hoặc nhiều người) trao đổi thông điệp cho nhau.

Tiến trình diễn ra như thế nào:

- *Bước 1:* Người gửi, xuất phát từ một ý tưởng (ý đồ hoặc lợi ích) nào đó có lợi cho mình hoặc không cầu lợi, sẽ đưa ra một thông điệp, trước đó họ phải chọn cách thể hiện thông điệp bằng việc chọn hình thức mã hóa ý tưởng của mình. Trong ví dụ đã nêu, khi ông A và ông B tình cờ cùng ngồi chung một dãy ghế trên một chuyến bay, ông A vào ngồi trước, ông B đến sau.

Theo phép xã giao (hoàn toàn không có ý đồ cầu lợi), ông B chọn hình thức mã hóa ý tưởng của mình là nở một nụ cười và gật đầu chào ông A (người đã ngồi trước mình).

- *Bước 2:* Thông điệp được truyền đi trên kênh, ở đây thông điệp là thiện chí làm quen của ông B (người gửi thông điệp), kênh truyền là sự trao đổi trực tiếp (mặt đối mặt) giữa ông A và ông B. Thông điệp có thể bị nhiễu (do ông A mải đọc báo, ông A không biết nên không phản hồi lại thông điệp của ông B, sự giao tiếp đã không xảy ra, ông B sẽ khó chịu hoặc cố, hoặc không đưa ra các thông điệp tiếp theo khác); trường hợp nhiễu ít, hoặc không xảy ra, ông B qua cử chỉ của ông A đã thu được thông điệp của ông B trong đó, hiểu được ý đồ của ông B (bằng sự giải mã, phân tích trong đầu), ông A phản hồi lại thông điệp của ông B, theo một trình tự các bước nhỏ như ông B đã làm: ví dụ gật đầu và mỉm cười chào lại, hoặc phát ngôn thành tiếng v.v..

1.4. Giao tiếp trong lãnh đạo

Giao tiếp trong lãnh đạo là sự tiếp xúc giữa nhà quản trị (người lãnh đạo, người quản trị) với những người khác có liên quan trong hoạt động quản trị, nhằm đạt tới các mục tiêu quản trị đề ra.

1.5. Các loại giao tiếp trong quản trị

- *Giao tiếp xã giao:* Là các giao tiếp mang tính thông cảm và hình thức không hề gửi gắm một lợi ích nào đó bên trong.

- *Giao tiếp có ý đồ lợi ích:* Là các giao tiếp mà người lãnh đạo đã nhằm đạt ra cho mình một mục tiêu cụ thể cần đạt được (như ra mệnh lệnh quản trị, phân tích thiệt hơn, giải thích một vấn đề v.v...).

- *Giao tiếp song phương:* Là giao tiếp giữa nhà quản trị với một người khác (cấp dưới, cấp trên, khách hàng, nhà quản trị của hệ thống khác v.v...).

- *Giao tiếp đa phương:* Là sự giao tiếp giữa nhà quản trị với

nhiều người khác cùng một lúc.

- *Giao tiếp trực tiếp*: Là sự giao tiếp bằng việc gặp gỡ đối mặt trực tiếp giữa nhà quản trị với những người tham dự giao tiếp.

- *Giao tiếp gián tiếp*: Là giao tiếp vắng mặt người giao tiếp với nhà quản trị, mà thông qua các kênh truyền đi xa (điện thoại, thông báo, mạng Internet v.v...).

- *Giao tiếp bằng lời*: Đó là giao tiếp bằng tiếng nói của nhà quản trị với người khác (trực tiếp hoặc gián tiếp).

- *Giao tiếp bằng ngôn ngữ quy ước khác*: Bằng cử chỉ, điệu lệ, mặt mã, người đưa tin trung gian (người đại diện) v.v..

- *Giao tiếp chính thức*: Là sự giao tiếp của nhà quản trị với người giao tiếp mang tính pháp quy, ràng buộc (ký kết hợp đồng với khách hàng, tiếp cấp trên, dự các cuộc họp chính thức của hệ thống để đưa ra chính kiến quyết định v.v...).

- *Giao tiếp không chính thức*: Là sự giao tiếp không mang tính pháp quy ràng buộc (tuy mức độ quan trọng lại có thể rất lớn).

1.6. Vai trò

Giao tiếp có vai trò quan trọng trong lãnh đạo:

- Giúp cho người khác (cấp dưới, đối tác, cấp trên) hiểu ý đồ, thiện chí của hệ thống để thực hiện, để thông cảm.

- Giúp cho người khác không hiểu nhầm người lãnh đạo và ý đồ, mục tiêu của họ để không cản trở.

1.7. Các yêu cầu

Trong giao tiếp người lãnh đạo cần phải thực hiện các đòi hỏi sau:

1.7.1. Phải tạo được sự cảm thông, hiểu biết

Đây là mục tiêu cơ bản và tối thiểu mà nhà quản trị phải đạt được đối với người tham dự giao tiếp, ví dụ người lãnh đạo cùng đi nghỉ mát với cán bộ nhân viên trong cơ quan. Người lãnh đạo gặp người thủ trưởng cấp cao của mình cùng đến ăn cưới con của một người bạn chung. Người lãnh đạo gặp các người lãnh đạo của các hệ thống khác tại một hội chợ quốc tế. Hai nguyên thủ quốc gia cùng tham dự một hội nghị của Liên Hiệp Quốc. Người lãnh đạo xuống phân hệ cơ sở làm việc nói chuyện với nhân viên của phân hệ này v.v...

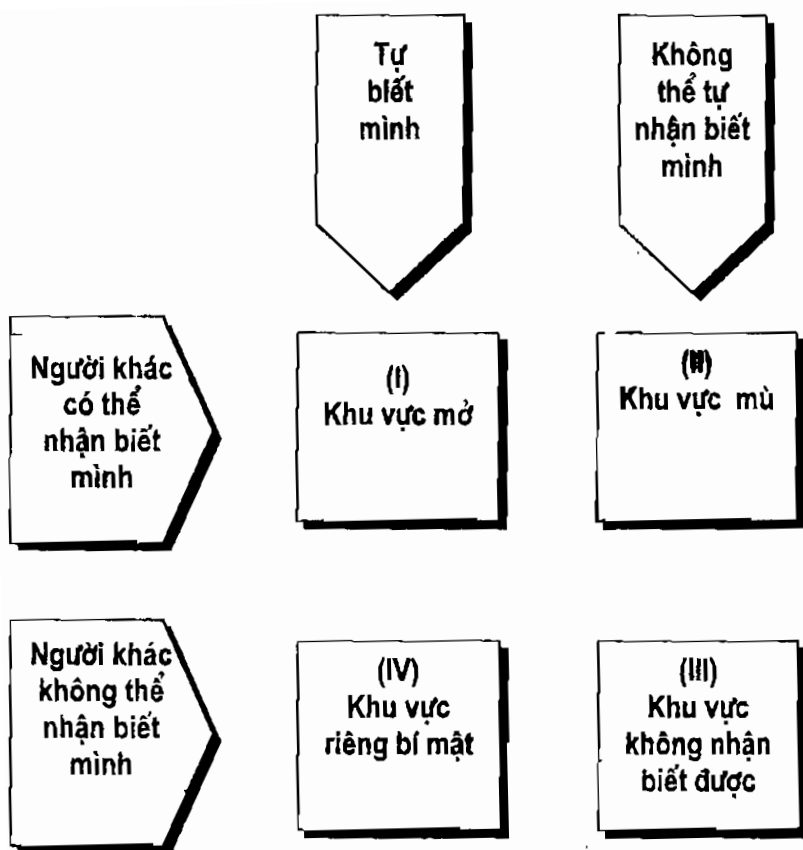
Yêu cầu của loại giao tiếp này là phải làm cho người giao tiếp thông cảm, quý mến mình, hoặc ít ra phải không có ác ý với mình.

Để đạt được yêu cầu này, nhà quản trị không nên nói nhiều, thái độ cử chỉ nên hòa nhã, có văn hóa, chịu khó nghe người ta nói, gợi mở các suy nghĩ của người tiếp xúc; không phô trương, không hách dịch (với cấp dưới) không quy lụy, khúm núm (với cấp trên), không dối trá, không hứa hẹn tùy tiện; và đặc biệt không nói xấu hoặc nhận xét không tốt về người thứ ba vắng mặt và không được có các cử chỉ thiếu văn hóa đối với người khác giới. Trong giao tiếp người lãnh đạo không bao giờ được tức giận, hoặc bị người giao tiếp dẫn dắt lôi kéo mình theo ý muốn của họ.

1.7.2. Phải nắm bắt, tìm hiểu được một vấn đề gì đó đối với người giao tiếp

Trong giao tiếp đôi khi nhà lãnh đạo cần tận dụng cơ hội giao tiếp để tìm tòi một số thông tin về chính bản thân mình thông qua người giao tiếp.

Theo Luft Joseph và Ingram Marringtor, để nhận biết mỗi con người đều có 4 khu vực tương ứng với 4 cửa sổ thông tin về mình (và vì vậy người ta gọi đây là phương pháp cửa sổ Johari) cho trong sơ đồ sau:



Sơ đồ 6.5. Phương pháp của sổ Johari

Trong sơ đồ chỉ rõ:

Khu vực (I) là khu vực "mở", cả bản thân lẫn người giao tiếp đều có thể biết rõ.

- Khu vực (II) là khu vực "mù" thông tin của con người, đó là khu vực mà con người không tự nhận biết được mình, nhưng người khác lại nhận biết được họ dễ dàng. Khi giao tiếp, nhiều lúc con người cần phải gọi mở để cho người giao tiếp với mình bộc lộ các thông tin về mình mà họ cần biết, người muốn nhận

tin phải biết cách "mở cửa sổ này" cho người giao tiếp đi vào.

- Khu vực (III) là khu vực "không nhận biết được" của cả hai phía các bên giao tiếp. Chủ thể giao tiếp không biết được mình và người giao tiếp cũng không nhận biết được họ. Trường hợp này, mỗi bên giao tiếp phải cung cấp cho nhau các thông tin chính xác và phải thật thiện chí, nếu không sự giao tiếp sẽ không có hiệu quả gì lớn.

- Khu vực (IV) khu vực "riêng", khu vực "bí mật" đó là những thông tin mà chỉ đương sự tự biết mình, còn người khác không thể biết được. Trong giao tiếp xã giao nên dựa theo ý của bên giao tiếp mà quan hệ, hãy để họ bộc lộ về họ, xem họ có quan điểm, chính kiến gì không? Nếu đó là quan điểm chính kiến đúng thì nên tiếp tục triển khai hướng giao tiếp đó, nếu quan điểm, chính kiến đó sai thì tùy tình thế và quan hệ mà xử lý. Nếu người cùng cơ quan (cấp dưới, đồng cấp) thì nên giải thích cho họ, còn đối với người của hệ thống khác, của cấp trên thì tốt nhất là im đi, hoặc cùng lắm chỉ trả lời là vấn đề này tôi chưa nghiên cứu hoặc chưa suy nghĩ chứ không thể tác động được.

1.6. Các nguyên tắc giao tiếp trong quản trị

1.6.1. Khái niệm

Các nguyên tắc giao tiếp trong quản trị là những điều bắt buộc nhà quản trị phải biết và thực hiện trong giao tiếp.

1.6.2. Các nguyên tắc giao tiếp trong quản trị

- Nguyên tắc 1: Có giao tiếp phải hơn không giao tiếp.
- Nguyên tắc 2: Cố gắng đạt được mục tiêu giao tiếp.
- Nguyên tắc 3: Có chuẩn mực, có văn hóa. Đòi hỏi việc giao tiếp phải đúng mực, giữ vững các nguyên tắc mang tính mục tiêu, đặc trưng của bản thân, của hệ thống trong giao tiếp.
- Nguyên tắc 4: Có thiện chí. Đây là nguyên tắc luôn luôn đem lại hiệu quả tốt vì nó chỉ ra được giải pháp tốt nhất cho người giao tiếp chấp nhận.

- Nguyên tắc 5: Không nói thừa, không có cử chỉ thừa.
- Nguyên tắc 6: Phải có phong cách và kỹ năng giao tiếp tốt.

2. Đàm phán trong lãnh đạo

2.1. Khái niệm

Đàm phán trong lãnh đạo là hoạt động giao tiếp đặc biệt giữa người lãnh đạo với đối tác đàm phán nhằm đạt tới một thỏa thuận mong muốn về một vấn đề cụ thể nào đó.

2.2. Yêu cầu của đàm phán

- Phải đạt được kết quả tốt nhất trong số các kết quả dự kiến.
- Tạo được sự thỏa thuận tốt đẹp giữa hai bên trên cơ sở đồng cảm, chân tình ủng hộ lẫn nhau.
- Nếu không thỏa thuận được thì không để tình hình xấu thêm.

2.3. Các yếu tố cần lưu ý trong đàm phán

2.3.1. Bối cảnh

... Bối cảnh là yếu tố then chốt của cuộc đàm phán. Nó ảnh hưởng tới sự đánh giá hiện thực cũng như quyết định của việc đàm phán sau này. Bối cảnh bao gồm tình hình thực lực của đối tượng (khả năng của họ). Trong tiến trình đàm phán càng biết người bao nhiêu và càng để cho người không biết hoặc ít biết về mình bao nhiêu thì càng có lợi bấy nhiêu. Đó là sách lược của đàm phán. Muốn đàm phán đạt kết quả như ý cần thăm dò bối cảnh. Thăm dò như thế nào? Bằng cách: triển khai sớm, bí mật thu thập thông tin, gặp gỡ nhân vật thân cận của đối tượng và những người đã từng làm ăn với đối tượng. Quan sát, nắm bắt hành động nhượng bộ của đối tượng.

2.3.2. Thời gian

Đàm phán không phải là một giai đoạn mà là một quá trình có khởi điểm và có kết thúc.

Thông thường người ta gọi kết thúc là điểm chết. Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, gần tới "điểm chết" mới có được kết quả. Vì vậy hãy bí mật điểm chết của ta. Còn ta hãy bằng mọi cách nắm được điểm chết của đối tượng để đến gần điểm chết tung đòn quyết định buộc đối tượng phải nhượng bộ. Về góc độ thời gian người đàm phán cần chú ý mấy điểm sau đây:

- Kiên nhẫn, bình tĩnh nhanh trí chớp lấy thời cơ.
- Không cho đối tượng biết điểm chết của mình.
- Quan sát thái độ của đối tượng.
- **Biết chắc có lợi cho mình mới có hành động bước ngoặt.**

2.3.3. Quyền lực

Chú ý vận dụng đúng các loại quyền lực và tiềm năng có ở trong tay.

2.3.4 Nghệ thuật đàm phán

Nghệ thuật đàm phán là cách sử dụng có hiệu quả nhất các nguyên tắc quy định để đạt lấy mục tiêu cần đạt.

Nghệ thuật đàm phán biến hóa theo nội dung, thời gian, địa điểm và môi trường đàm phán và tùy thuộc vào tài nghệ của người tiến hành đàm phán.

2.4. Nguyên tắc đàm phán

- Tuân thủ đúng các nguyên tắc giao tiếp (đã đề cập ở trên).
- Chuẩn bị chu đáo trước khi thực hiện đàm phán.
- Trong đàm phán phải biết:
 - + Biết trả lời trong đàm phán. Kéo dài thời gian đánh trống lảng, hỏi lại đối tượng, tính mập mờ, trả lời một vài vấn đề, hỏi một đàng trả lời một nẻo v.v...
 - + Biết nghe trong đàm phán.
 - + Biết "thách giá" trong đàm phán.

+ Biết trả giá, biết mặc cả trong đàm phán.

+ Biết khắc phục bế tắc trong đàm phán.

Khi đàm phán thành công là lúc tất yếu phải ký kết các cam kết, trong khi ký kết các cam kết phải chú ý đến: trình tự ký các cam kết, nội dung và cách viết các cam kết. Các yêu cầu về tính pháp lý, tính rõ ràng, tính đầy đủ và toàn diện, tính cụ thể v.v... của các cam kết.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Lãnh đạo trong quản trị là gì ? So sánh lãnh đạo và quản trị ? Lãnh đạo đóng vai trò gì trong quản trị ?

2. Lãnh đạo bao gồm các nội dung nào? Nội dung nào là quan trọng nhất? Vì sao?

3. Phương pháp lãnh đạo con người trong quản trị hệ thống là gì? Có những phương pháp nào để lãnh đạo con người trong hệ thống? Dựa vào căn cứ nào để có các phương pháp này? Phương pháp nào là quan trọng nhất? Vì sao? 4. Nhóm là gì? Lãnh đạo theo nhóm là gì? Vì sao phải chú ý đến vấn đề này trong lãnh đạo?

5. Tình huống trong lãnh đạo là gì? Vì sao phải nghiên cứu nó? Nêu các nguyên tắc xử lý?

6. Giao tiếp là gì? Nó đóng vai trò gì và nó phải đáp ứng các yêu cầu nào? Để giao tiếp tốt phải tuân thủ các nguyên tắc nào?

7. Sử dụng các kiến thức đã học bình giải các kết luận sau: tướng giỏi loại 2 là biết mình biết người, trăm trận trăm thắng, tướng giỏi loại 1 là không đánh cũng thắng.

8. Bình luận kết luận sau: Ai cũng có thể làm người lãnh đạo.

Chương 7

KIỂM TRA

I. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ KIỂM TRA

1. Khái niệm kiểm tra

Kiểm tra là chức năng quan trọng của nhà quản trị. Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện ở cả hai mặt. Một mặt, kiểm tra là công cụ quan trọng để nhà quản trị phát hiện ra những sai sót và có biện pháp điều chỉnh. Mặt khác, thông qua kiểm tra, các hoạt động sẽ được thực hiện tốt hơn và giảm bớt được sai sót có thể nảy sinh. Thường thường, người ta chỉ nhấn mạnh tới ý nghĩa thứ nhất (phát hiện sai sót) của kiểm tra vì cho rằng mọi hoạt động đều không tránh khỏi sai sót và kiểm tra là bước cuối cùng để hạn chế tình trạng này. Điều đó đúng, nhưng chưa đủ, vì trong thực tế, kiểm tra có tác động rất mạnh tới các hoạt động. Một công việc, nếu không có kiểm tra sẽ chắc chắn nảy ra nhiều sai sót hơn nếu nó được theo dõi, giám sát thường xuyên. Điều đó khẳng định rằng kiểm tra không chỉ là giai đoạn cuối cùng trong quá trình hoạt động của hệ thống hoặc là khâu sau cùng của chu trình quản trị (từ lập kế hoạch đến tổ chức và lãnh đạo). Kiểm tra cũng không phải là hoạt động đơn xen mà là một quá trình liên tục về thời gian và bao quát về không gian. Nó là yếu tố thường trực của nhà quản trị ở mọi nơi, mọi lúc.

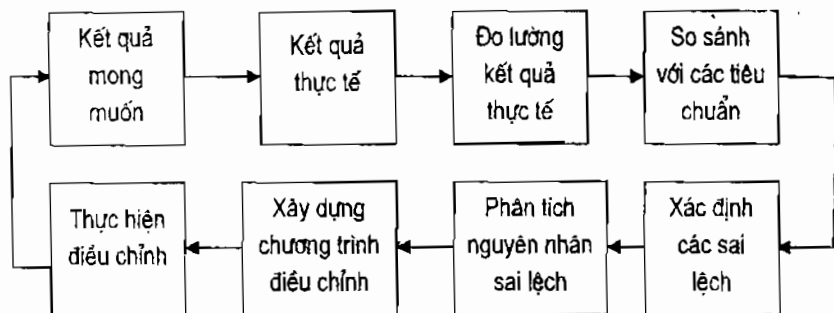
Từ nhận định trên, có thể khái quát rằng: Kiểm tra là quá trình xem xét các hoạt động nhằm mục đích làm cho các hoạt

động đạt kết quả tốt hơn trong thời gian kiểm tra giúp phát hiện ra những sai sót, lệch lạc để có biện pháp khắc phục, bảo đảm cho hoạt động thực hiện đúng hướng.

2. Bản chất của kiểm tra

2.1. Kiểm tra là hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động

Thông thường cơ chế kiểm tra trong quản trị được xây dựng theo nguyên tắc của hệ thống phản hồi thường thấy trong các hệ thống vật lý và sinh học (Sơ đồ 7.1). Theo hệ thống này, các nhà quản trị tiến hành đo lường kết quả thực tế, so sánh các kết quả này với các tiêu chuẩn, xác định và phân tích các sai lệch. Sau đó, để thực hiện những điều chỉnh cần thiết, họ phải đưa ra một chương trình cho hoạt động điều chỉnh và thực hiện chương trình nhằm đi tới kết quả mong muốn.



Sơ đồ 7. 1. Vòng liên hệ ngược của kiểm tra

Cơ chế xác định sai lệch trong kết quả hoạt động như ở trên của hệ thống kiểm tra được thực hiện trong một thời gian dài nhưng đã bộc lộ nhiều khiếm khuyết như:

- Gây tốn kém cho doanh nghiệp
- + Dù những sản phẩm không đảm bảo chất lượng đã được tìm ra thì việc hạ loại và tái chế chúng cũng rất tốn kém.

+ Trong khách sạn, một nhân viên đang trực buồng thì nghe tiếng ai đó la lên: "cháy". Anh ta lập tức kéo chuông báo cháy và chạy đi lấy bình cứu hỏa. Tất cả đến dập lửa. Đám cháy như không được dập tắt và dù có một căn hộ bị hư hỏng nặng và 2 người khách bị thương, chi phí để khắc phục hậu quả cũng lên đến 20.000 USD.

- Ít có tác dụng đối với việc nâng cao chất lượng của quá trình tạo ra các kết quả đó

+ Thông qua kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng rất khó có thể xác định khuyết tật xảy ra ở nơi nào trong quy trình sản xuất.

+ Một công ty trao phần thưởng cao nhất cho người có công phát hiện ra trên những chai vacxin sắp gửi đi không dán nhãn. Phần thưởng đó dùng để chữa cháy chứ không phải để cải thiện chất lượng.

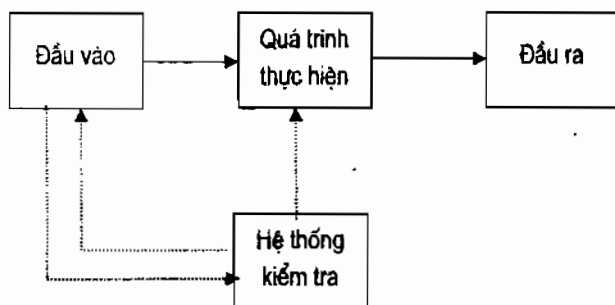
- Kiểm tra kết quả cuối cùng nhiều khi chỉ đem lại những bài học đắt giá cho giai đoạn kế hoạch sau. Chẳng hạn, có thể đã là quá chậm nếu kết quả kiểm tra báo cho các nhà quản trị vào tháng 10 rằng họ bị thua lỗ vào tháng 9 do những biện pháp được thực hiện từ tháng 7. Lúc đó tình hình có thể đã trở nên không còn cứu vãn được nữa.

Độ trễ của thời gian chính là điểm yếu của hệ thống kiểm tra chỉ dựa trên những mối liên hệ ngược từ đầu ra của hệ thống. Nó cho thấy tính không hiệu quả của các dữ liệu lịch sử. Các nhà quản trị cần một hệ thống kiểm tra có thể báo cho họ những vấn đề sẽ nảy sinh nếu họ không có tác động kịp thời tại một thời điểm nhất định. Yêu cầu đó làm ra đời hệ thống kiểm tra dự báo.

2.2. Kiểm tra là hệ thống phản hồi dự báo

Các hệ thống phản hồi đơn giản đo lường đầu ra của quá trình, rồi đưa vào hệ thống hoặc đầu vào của hệ thống những tác động điều chỉnh để thu được kết quả mong muốn tại chu kỳ sau.

Trong hệ thống kiểm tra dự báo trái lại sẽ giám sát đầu vào của hệ thống và quá trình thực hiện để khẳng định xem những đầu vào và cả quá trình đó có đảm bảo cho hệ thống thực hiện kế hoạch hay không. Nếu không thì những đầu vào hoặc quá trình trong hệ thống sẽ được thay đổi để thu được kết quả mong muốn. Bản chất của hệ thống kiểm tra dự báo được mô tả trên sơ đồ 7.2.



Sơ đồ 7. 2. Hệ thống kiểm tra dự báo

Có thể nói rằng hệ thống kiểm tra dự báo trên thực tế cũng là một hệ thống liên hệ ngược. Nhưng ở đây sự phản hồi nằm ở phía đầu vào và quá trình hoạt động sao cho những tác động điều chỉnh có thể được thực hiện trước khi đầu ra của hệ thống bị ảnh hưởng.

Để hiểu được ý nghĩa của sự lường trước trong kiểm tra chúng ta hãy xem xét ví dụ về hệ thống chất lượng ISO 9000. Để kiểm soát được chất lượng sản phẩm cung cấp cho khách hàng, mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế/ triển khai, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật (TCVN ISO 9001) đề ra yêu cầu kiểm tra đối với cả quá trình sản xuất, phân phối và tiêu dùng sản phẩm như: trách nhiệm của lãnh đạo (lãnh đạo doanh nghiệp phải xác định và lập thành văn bản chính sách đối với chất lượng sản phẩm; xác định và lập văn bản về trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ giữa người quản trị, người thực hiện các công việc

có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm); Hệ thống tiêu chuẩn chất lượng; Hợp đồng; Chất lượng trong thiết kế sản phẩm; Chất lượng đầu vào; Chất lượng của hệ thống sản xuất; Hệ thống kiểm tra chất lượng sản phẩm; Hành động khắc phục và phòng ngừa; Vận tải và bốc dỡ; Dịch vụ sau bán hàng; Hồ sơ chất lượng; đào tạo nhân lực; trách nhiệm pháp lý và tính an toàn của sản phẩm; kỹ thuật thống kê v. v...

Việc thu thập thông tin về đầu vào và cả quá trình hoạt động cũng như xác định một cách đều đặn ảnh hưởng của chúng lên kết quả kế hoạch là một vấn đề rất khó khăn. Để xây dựng được một hệ thống kiểm tra dự báo có hiệu quả cần thực hiện một số yêu cầu sau đây:

- Thực hiện phân tích kỹ càng hệ thống lập kế hoạch và kiểm tra cũng như các đầu vào và những quá trình quan trọng.

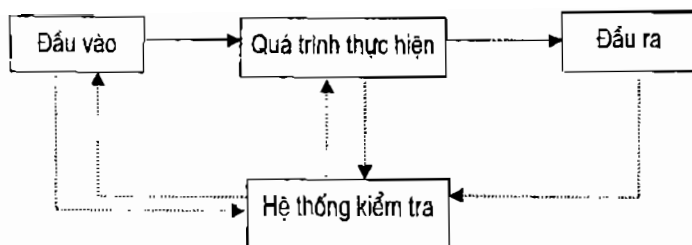
- Xây dựng mô hình của hệ thống thể hiện mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra thông qua những hoạt động nhất định.

- Mô hình phải được xem xét lại thường xuyên sao cho đầu vào, đầu ra và mối liên hệ giữa chúng luôn phản ánh thực tại.

- Thu nhập dữ liệu về các đầu vào và quá trình thực hiện một cách đều đặn và đặt chúng vào mô hình.

- Đánh giá thường xuyên những sai lệch của đầu vào và quá trình hoạt động thực tế so với kế hoạch và ảnh hưởng của chúng tới các kết quả mong đợi cuối cùng.

- Tiến hành tác động kịp thời lên các đầu vào và quá trình để điều chỉnh sai lệch nhằm thực hiện đúng mục tiêu trong thực tế. Hệ thống kiểm tra có hiệu quả phải là sự kết hợp của kiểm tra kết quả cuối cùng và kiểm tra dự báo.



Sơ đồ 7.3. Bản chất các kiểm tra

3. Vai trò của kiểm tra

Có rất nhiều nguyên nhân làm cho kiểm tra trở thành chức năng tất yếu của quản trị kinh doanh. Theo H.Fayol: "Trong kinh doanh, kiểm tra là việc kiểm chứng xem mọi việc có được thực hiện theo như kế hoạch đã được vạch ra, theo những chỉ thị, những nguyên tắc đã được ấn định hay không. Nó có nhiệm vụ tìm ra những khuyết điểm và sai lầm để sửa chữa, ngăn ngừa sự vi phạm. Nó đối phó với mọi sự gồm có sự vật, con người và hành động" (1). Như vậy:

- Kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản trị. Kiểm tra thẩm định tính đúng sai của đường lối, chiến lược, kế hoạch, chương trình và dự án; tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản lý; tính phù hợp của các phương pháp mà cán bộ quản trị đã và đang sử dụng để đưa hệ thống tiến tới mục tiêu của mình.

- Kiểm tra đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao. Trong thực tế, những kế hoạch tốt nhất cũng có thể không được thực hiện như ý muốn. Các nhà quản trị cũng như cấp dưới của họ đều có thể mắc sai lầm và kiểm tra cho phép chủ động phát hiện, sửa chữa các sai lầm đó trước khi chúng trở nên nghiêm trọng để mọi hoạt động của hệ thống được tiến hành theo đúng kế hoạch đã đề ra.

- Kiểm tra đảm bảo thực thi quyền lực quản lý của những người lãnh đạo hệ thống. Nhờ kiểm tra, các nhà quản trị có thể kiểm soát được những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng vì mất quyền kiểm soát có nghĩa nhà quản trị đã bị vô hiệu hóa, hệ thống có thể bị lái theo hướng không mong muốn. Kiểm tra cần có để "xem các quý vị đang làm gì" nhằm có tác động thích hợp.

Ngày nay, với nhu cầu mở rộng dân chủ trong các hệ thống, kiểm tra khuyến khích chế độ uỷ quyền, hợp tác mà không làm giảm khả năng kiểm soát của người lãnh đạo. Trong hệ thống quản trị tập trung cũ, nhà quản trị xác định cả tiêu chuẩn và phương pháp để đạt được các tiêu chuẩn đó. Trong hệ thống mới, các nhà quản trị thông báo hệ tiêu chuẩn nhưng họ cho phép nhân viên của mình (cá nhân hay nhóm) được vận dụng khả năng sáng tạo để quyết định phương pháp giải quyết vấn đề. Quá trình kiểm tra ở đây cho phép nhà quản trị giám sát sự tiến bộ của nhân viên chứ không can thiệp vào công việc và phương hại đến quá trình sáng tạo của họ.

- Kiểm tra giúp hệ thống theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường. Thay đổi là thuộc tính tất yếu của môi trường: các thị trường luôn biến động; các đối thủ cạnh tranh liên tục giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ mới để thu hút khách hàng; các vật liệu và công nghệ mới được phát minh; các kế hoạch, chính sách và pháp luật của Nhà nước được ban hành, được điều chỉnh. Chức năng kiểm tra giúp các nhà quản trị luôn nắm được bức tranh toàn cảnh về môi trường và có những phản ứng thích hợp trước các vấn đề và cơ hội thông qua việc phát hiện kịp thời những thay đổi đang và sẽ ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ của hệ thống. Chẳng hạn, vì có sự khác biệt giữa khả năng nhận biết đòi hỏi của khách hàng đối với sản phẩm mới, chất lượng, thời gian phục vụ và khả năng rút ngắn chu kỳ tạo ra và phân phối các sản phẩm mới đến người tiêu dùng, nhiều nhà kinh doanh vào những năm 1990 cho rằng tốc độ là tiêu chuẩn

hàng đầu quyết định thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị đã nhận ra rằng ngày nay khách hàng không chỉ chờ đợi tốc độ mà cả những sản phẩm và dịch vụ đã được người tiêu dùng hóa. Kazuo Morohosshi, giám đốc trung tâm thiết kế của hãng Toyota cho rằng "chúng tôi đã nhận ra rằng các sản phẩm đại chúng là không đủ đối với khách hàng. Vào thế kỷ XXI người tiêu dùng cần những sản phẩm phù hợp với cá nhân họ". Người chiến thắng là những doanh nghiệp đáp ứng được nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng với tốc độ nhanh nhất.

- Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới. Với việc đánh giá các hoạt động, kiểm tra khẳng định những giá trị nào sẽ quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong sản xuất - kinh doanh. Những giá trị đó sẽ được tiêu chuẩn hóa để trở thành mục đích, mục tiêu, quy tắc, chuẩn mực cho hành vi của các thành viên trong hệ thống. Đồng thời, kiểm tra giúp các nhà quản trị bắt đầu lại chu trình cải tiến mọi hoạt động của hệ thống thông qua việc xác định những vấn đề và cơ hội cho hệ thống. Ví dụ, kiểm tra góp phần tạo nên những sáng kiến mới về sản phẩm nhờ việc xem xét khả năng đáp ứng của doanh nghiệp đối với nhu cầu của người tiêu dùng; nêu yêu cầu đổi mới một cơ cấu tổ chức quản trị không còn phù hợp với quy mô hay tính chất hoạt động của doanh nghiệp; gợi ý một hình thức phân phối thu nhập mới đáp ứng hơn lợi ích của người lao động v.v... Chính yếu tố này của kiểm tra làm cho quản trị trở thành quá trình liên tục với những sự hoàn thiện và đổi mới không bao giờ ngừng.

¹ Alex Taylor III. "Why Toyota keep getting better" Fortune, November 19, 1990, các trang (66-79)

4. Nội dung và mức độ kiểm tra

4.1. Nội dung kiểm tra

Nhiệm vụ của kiểm tra trong quản trị kinh doanh là phải xác định, sửa chữa được những sai lệch trong hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu, kế hoạch và tìm kiếm các cơ hội, tiềm năng có thể khai thác để hoàn thiện, cải tiến, đổi mới không ngừng mọi yếu tố của hệ thống. Việc thiết lập hệ thống kiểm tra có khả năng cung cấp đầy đủ thông tin phản hồi về mọi hoạt động của hệ thống một cách nhanh chóng, kịp thời là công việc rất khó khăn. Các nhà quản trị luôn phải đối mặt với những câu hỏi: cần kiểm tra cái gì? Các cuộc kiểm tra cần tiến hành thường xuyên đến mức nào? Trong hoạt động của hệ thống sai lệch xảy ra ở những đâu sẽ có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến kết quả cuối cùng của hệ thống?

Vì sai lầm có thể nảy sinh từ nhiều khâu, nhiều yếu tố, nhiều người trong hệ thống nên có những nhà quản trị luôn cố gắng kiểm tra mọi yếu tố và hoạt động của hệ thống một cách thường xuyên. Điều này có thể gây hoang mang và làm nản lòng những người làm công; làm giảm uy tín của cán bộ quản trị; gây lãng phí thời gian, tiền bạc của hệ thống. Vì kiểm tra là phức tạp và tốn kém (thời gian, tiền bạc, công sức), có những nhà quản trị lại chỉ quan tâm đến những yếu tố dễ đo lường (chẳng hạn như số người được phục vụ tại một nhà hàng) mà bỏ qua những yếu tố khó đo lường (như sự hài lòng của khách hàng trong một khoảng thời gian nhất định). Đồng thời, một số sai lệch so với các tiêu chuẩn có ý nghĩa tương đối nhỏ, một số khác có tầm quan trọng lớn hơn. Những sai lệch nhỏ trong một hoạt động hay khu vực nào đó có thể quan trọng hơn so với những sai lệch lớn trong hoạt động hoặc khu vực khác. Ví dụ, một vị giám đốc cần lưu tâm nếu chi phí cho phân phối sản phẩm sai lệch so với ngân quỹ 3%, nhưng không đáng lo lắm nếu chi phí về tiền tem bưu điện sai lệch so với dự trù là 20%.

Như vậy, xét về nội dung, công tác kiểm tra cần tập trung nỗ lực vào những khu vực, những con người có ảnh hưởng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển hệ thống. Đó chính là các khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu (những điểm kiểm tra chiến lược).

- Các khu vực hoạt động thiết yếu là những lĩnh vực, khía cạnh, yếu tố của hệ thống cần phải hoạt động có hiệu quả cao để đảm bảo cho toàn bộ hệ thống thành công.

- Các điểm kiểm tra thiết yếu là những điểm đặc biệt trong hệ thống mà ở đó việc giám sát và thu thập thông tin phản hồi nhất định phải thực hiện. Đó chính là những điểm mà nếu tại đó sai lệch không được đo lường và điều chỉnh kịp thời thì sẽ có ảnh hưởng lớn tới kết quả hoạt động của hệ thống.

Thông thường chỉ có một phần nhỏ mục tiêu, hoạt động, sự kiện, con người là chiếm tầm quan trọng lớn đối với hệ thống. Ví dụ 10% số lượng sản phẩm có thể chiếm tới 70% doanh thu, 2% số cán bộ, công nhân có thể là nguyên nhân của 80% của những lời kêu ca phàn nàn v.v...

Cần lưu ý rằng không có quy tắc nào giúp các nhà quản trị lựa chọn những điểm kiểm tra thiết yếu vì những nét đặc trưng trong chức năng, nhiệm vụ của các loại cơ sở là khác nhau; vì sự đa dạng của các loại sản phẩm và dịch vụ được sản xuất; vì sự khác nhau trong chính sách cũng như kế hoạch của các hệ thống và vì những mục tiêu khác nhau đặt ra cho công tác kiểm tra. Năng lực chọn lựa các điểm kiểm tra thiết 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 thiết yếu này.

4.2. Mức độ kiểm tra

Nhiều người cho rằng kiểm tra là sự không tin tưởng lẫn nhau, kiểm tra ngăn cản quyền tự do hành động của mỗi con người và gây tổn kém cho hệ thống. Vào thời đại mà tính hợp

pháp của quyền lực bị đặt nhiều câu hỏi và xu thế hướng tới quyền tự do sáng tạo cho các cá nhân đang được đẩy mạnh, khái niệm kiểm tra làm cho nhiều người khó chịu, mặc dù vậy, kiểm tra là cần thiết đối với mọi hệ thống. Nhờ sự phát triển của các kỹ thuật tin học, các phương pháp kiểm tra đã trở nên chính xác, tinh vi hơn và các nhà quản trị luôn phải đối mặt với yêu cầu giải quyết mâu thuẫn giữa sự cần thiết phải nâng cao quyền tự chủ của các cá nhân với sự cần thiết của kiểm tra.

Rõ ràng sự kiểm tra quá mức sẽ có hại đối với hệ thống cũng như với các cá nhân vì nó gây ra bầu không khí căng thẳng, thiếu tin tưởng lẫn nhau trong tập thể, hạn chế và thậm chí làm triệt tiêu khả năng sáng tạo của con người. Nhưng nếu kiểm tra lỏng lẻo, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng rối loạn, không tự biết mình đang và sẽ ở đâu và như vậy không thể hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, mức độ kiểm tra bị coi là quá mức hay có hại là khác nhau đối với các tình huống khác nhau. Chẳng hạn, một công ty quảng cáo có thể sẽ cần một hệ thống kiểm tra chặt chẽ hơn viện nghiên cứu triển khai. Hoàn cảnh kinh tế cũng có thể ảnh hưởng tới mức độ kiểm tra được các thành viên của doanh nghiệp chấp nhận. Trong giai đoạn khó khăn khủng hoảng, phần lớn mọi người sẽ bằng lòng với sự kiểm tra chặt chẽ nhưng khi doanh nghiệp đang làm ăn phát đạt thì sự kiểm tra như vậy lại bị coi là không phù hợp. Sự kiểm tra quá mức còn gây tác hại cho doanh nghiệp vì tiêu tốn nhiều nguồn lực mà lợi ích thu được thì có thể không phù hợp với chi phí. Đồng thời cần phải lưu ý rằng quyền tự chủ của các cá nhân. Có khi lúc đó họ còn mất đi quyền tự chủ vì không thể tiến hành dự báo được và phải phụ thuộc vào hành động của người khác. Hơn nữa, việc thiếu một hệ thống kiểm tra có hiệu quả có thể buộc các nhà quản trị phải giám sát cấp dưới của mình chặt chẽ hơn và do đó quyền tự chủ của những người này sẽ bị giảm đi.

Như vậy, nhiệm vụ của các nhà quản trị khi thiết lập hệ thống kiểm tra là xác định sự cân đối tốt nhất giữa kiểm tra và

quyền tự do của các cá nhân; giữa chi phí cho kiểm tra và lợi ích do hệ thống này đem lại cho doanh nghiệp.

Vì tổ chức, con người, môi trường, công nghệ luôn biến đổi, hệ thống kiểm tra hiệu quả đòi hỏi quá trình xem xét và đổi mới liên tục. Ví dụ, nếu công nhân của doanh nghiệp là những người có tay nghề thấp, ý thức kỷ luật không cao thì cần một hệ thống cho phép thường xuyên kiểm tra chất lượng sản phẩm và năng suất lao động. Nhưng khi công nhân của doanh nghiệp đã được nâng cao tay nghề và có ý thức cao hơn thì số điểm thiết yếu của kiểm tra có thể giảm đi, người công nhân được trao quyền tự chủ cao hơn trong công việc của mình.

5. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

Tất cả các nhà quản trị đều muốn xây dựng được một hệ thống kiểm tra thích hợp và hữu hiệu giúp họ thực hiện thành công các kế hoạch đã đề ra. Hệ thống đó cần đáp ứng những yêu cầu cơ bản sau đây:

5.1. Hệ thống kiểm tra cần được thiết kế theo các kế hoạch

Hệ thống kiểm tra cần phải phản ánh các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua hệ thống kiểm tra, các nhà quản trị phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch. Các kế hoạch và chương trình đều có những đặc trưng thống nhất, tuy nhiên thông tin để kiểm tra tiến trình thực hiện một chương trình marketing sẽ khác nhiều so với thông tin cần thiết để kiểm tra một kế hoạch sản xuất. Điều đó thể hiện hai mặt thống nhất và đa dạng của công tác kiểm tra trong quản trị.

5.2. Kiểm tra phải mang tính đồng bộ

- Trong quá trình kiểm tra cần quan tâm đến chất lượng hoạt động của toàn hệ thống chứ không phải là chất lượng của từng bộ phận, từng con người. Tránh tình trạng khi có điều gì đó sai

sót thì phản ứng đầu tiên là tìm quanh xem có ai để đổ lỗi, phạt và hay tìm cách "xử lý", thay vì xem hệ thống là một tổng thể phải cải tiến không ngừng. Yêu cầu này thường được thể hiện trong quy tắc 85 - 15, 85% sai sót là do hệ thống, chỉ có 15% là do cá nhân hay thiết bị.

- Cần quan tâm đến chất lượng của cả quá trình hoạt động chứ không chỉ đến kết quả cuối cùng của hoạt động.

5.3. Kiểm tra phải công khai, chính xác và khách quan

- Những người thực thi nhiệm vụ kiểm tra chỉ được phép hành động theo quy chế đã được công bố cho cả hệ thống biết. Phải làm cho kiểm tra trở thành hoạt động cần thiết vì mục tiêu hướng tới sự hoàn thiện của mỗi con người cũng như toàn hệ thống chứ không phải là sự phiền hà, đánh đố, đe dọa người bị kiểm tra.

- Việc đánh giá con người và hoạt động phải dựa vào những thông tin phản hồi chính xác, đầy đủ, kịp thời và hệ tiêu chuẩn rõ ràng, thích hợp. Tránh thái độ định kiến và cách đánh giá chỉ bằng cảm tính mà không có những luận cứ vững chắc để minh chứng.

5.4. Kiểm tra cần phù hợp với tổ chức và con người trong hệ thống

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với đặc điểm của hệ thống. Chẳng hạn như một doanh nghiệp nhỏ sẽ cần một số công việc kiểm tra khác với một doanh nghiệp lớn. Một doanh nghiệp có dây chuyền sản xuất hàng loạt có hệ thống kiểm tra khác hẳn một doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm đơn chiếc.

- Hệ thống kiểm tra phải phản ánh cơ cấu tổ chức, bảo đảm có người chịu trách nhiệm trước một hoạt động nào đó và chịu trách nhiệm điều chỉnh khi có các sai lệch xảy ra.

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với vị trí công tác của cán bộ quản trị. Ví dụ, các nhà quản trị cấp cao quan tâm tới các công việc kiểm tra tài chính nhưng người trực tiếp giám sát công việc lại cần những ngân quỹ phi tiền tệ như số giờ lao động, số sản phẩm sản xuất được, phần trăm sản phẩm, phế thải, phần trăm nguyên liệu bị lãng phí v.v...

Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với trình độ của cán bộ công nhân và bầu không khí của hệ thống. Một hệ thống kiểm tra ngặt nghèo được áp dụng trong hệ thống mà cán bộ, công nhân có trình độ và tay nghề cao, có quyền tham gia đáng kể vào quá trình ra quyết định sẽ có thể bị thất bại.

- Hệ thống kiểm tra phải đơn giản (các đầu mối kiểm tra càng ít càng tốt) tạo được tự do và cơ hội tối đa cho những người dưới quyền sử dụng kinh nghiệm, khả năng và sự khéo léo của mình để hoàn thành công việc được giao.

5.5. Kiểm tra cần phải linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý

- Phải có một hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường, đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả cả trong trường hợp gặp phải những kế hoạch thay đổi, những hoàn cảnh không lường trước hoặc những thất bại hoàn toàn. Chẳng hạn để đáp ứng yêu cầu này của kiểm tra người ta đã chuyển từ việc sử dụng hệ thống ngân quỹ cố định sang hệ thống ngân quỹ linh hoạt mà chúng ta sẽ xem xét ở phần sau.

- Trong kiểm tra phải kết hợp nhiều hình thức và thủ thuật kiểm tra khác nhau đối với cùng một đối tượng kiểm tra.

5.6. Kiểm tra cần phải hiệu quả

Các kỹ thuật và cách tiếp cận kiểm tra là có hiệu quả khi chúng có khả năng làm sáng tỏ nguyên nhân và điều chỉnh những sai lệch tiềm năng và thực tế so với kế hoạch với mức chi phí nhỏ nhất.

Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra phải tương xứng với chi phí cho nó. Điều này nêu lên thì thật đơn giản nhưng khó thực tế. Những nhà quản trị thường gặp khó khăn trong việc xác định giá trị cũng như chi phí của một hệ thống kiểm tra nhất định. Để giảm chi phí kiểm tra cần biết lựa chọn để kiểm tra các yếu tố thiết yếu trong các lĩnh vực quan trọng đối với họ; việc kiểm tra sẽ có thể là kinh tế nếu được thiết kế phù hợp với công việc và quy mô của mỗi cơ sở.

5.7. Kiểm tra có trọng điểm

Yêu cầu này đòi hỏi phải xác định các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu và tập trung sự chú ý vào các khu vực và các điểm đó.

5.8. Địa điểm kiểm tra

Yêu cầu này đòi hỏi việc kiểm tra không chỉ dựa vào các số liệu và báo cáo thống kê mà phải được tiến hành ngay tại nơi hoạt động.

6. Các chủ thể kiểm tra

Kiểm tra là một trong những chức năng cơ bản của quản trị, kiểm tra được tiến hành ở mọi cấp, mọi chức năng của quản trị.

6.1. Kiểm tra của Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị (HĐQT) là cơ quan quản trị cao nhất trong doanh nghiệp, chịu trách nhiệm cao nhất về sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Những chức năng cơ bản của HĐQT là chức năng chiến lược, tổ chức và kiểm tra. Vấn đề mà HĐQT cần quan tâm nhất là những kết quả đạt được có phù hợp với những mục tiêu tổng thể hay không thay vì quan tâm đến những hoạt động cụ thể chi tiết vụn vặt. Để tạo điều kiện thực hiện công tác kiểm tra, hội đồng quản trị có các nhiệm vụ sau:

- Phê duyệt, thông qua hệ thống mục tiêu dài hạn, ngắn hạn cho toàn bộ doanh nghiệp làm cơ sở để so sánh, đánh giá kết quả kiểm tra.

- Quy định rõ thẩm quyền, chế độ trách nhiệm của Hội đồng quản trị, của Chủ tịch Hội đồng, quy định mối liên hệ giữa Hội đồng quản trị và Chủ tịch hội đồng, giám đốc trong việc thực hiện kiểm tra.

- Phê duyệt những nội dung và phạm vi kiểm tra trong từng thời kỳ ở doanh nghiệp.

- Phê duyệt, thông qua hệ thống tổ chức thực hiện việc kiểm tra các lĩnh vực hoạt động cho các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp theo những mục đích yêu cầu cụ thể.

- Phê duyệt, thông qua các dự án tổ chức trang bị phương tiện, dụng cụ kiểm tra cho các bộ phận, cá nhân thực hiện kiểm tra.

- Phê duyệt, thông qua chế độ thưởng phạt tinh thần, vật chất đối với các bộ phận, cá nhân thực hiện kiểm tra.

- Ra các quyết định và kiểm tra việc thực hiện các quyết định. Triệu tập hội đồng, bổ nhiệm các giám đốc, xây dựng các bản quyết toán.

6.2. Kiểm tra của Ban kiểm soát

Ban kiểm soát là cơ quan kiểm tra do đại hội đồng bầu ra nhằm thực hiện chức năng kiểm tra đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Ban kiểm soát có những nhiệm vụ và quyền hạn sau:

- Kiểm tra sổ sách kế toán, tài sản, các bảng tổng kết tài chính của công ty và triệu tập đại hội đồng khi xét thấy cần thiết.

- Trình đại hội đồng báo cáo thẩm tra các bảng tổng kết tài chính của công ty.

- Báo cáo về những sự kiện tài chính bất thường xảy ra, về ưu, khuyết điểm trong quản trị tài chính của hội đồng quản trị.

6.3. Kiểm tra của Giám đốc doanh nghiệp

Giám đốc doanh nghiệp có trách nhiệm:

- Tổ chức và thực hiện chế độ kiểm tra, thanh tra việc thực hiện nhiệm vụ, kế hoạch, chính sách, pháp luật và xét, giải quyết khiếu nại, tố cáo theo thẩm quyền trong phạm vi cơ quan, đơn vị mình.

- Thực hiện yêu cầu, kiến nghị, quyết định về thanh tra của tổ chức thanh tra, đoàn thanh tra, thanh tra viên hoặc cơ quan quản trị cấp trên thuộc trách nhiệm của cơ quan, đơn vị mình.

- Tạo điều kiện cho ban thanh tra nhân dân trong cơ quan.

Cụ thể là:

- Tổ chức thực hiện kiểm tra toàn diện đối với các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

+ Lãi - lỗ

+ Tình trạng thị trường.

+ Việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.

+ Chất lượng sản phẩm.

+ Cải tiến kỹ thuật, ứng dụng công nghệ mới.

+ Trật tự an toàn, xã hội.

+ Kiểm tra đối với hệ thống quản trị v.v...

- Xác lập hệ thống mẫu biểu, báo cáo phù hợp với mục tiêu, yêu cầu, nội dung và phạm vi kiểm tra của từng cấp, từng bộ phận.

- Lập các báo cáo định kỳ trình hội đồng quản trị. Nội dung các báo cáo phải phản ánh được:

- + Tình hình hoạt động của doanh nghiệp so với mục đích, kế hoạch, chương trình hoạt động.

- + Cần có những cải tiến gì và thực hiện bằng cách nào để đạt mục tiêu.

- + Những yêu cầu về ngân sách cần có để thực hiện kiểm tra.

- + Các biện pháp kiểm tra hữu hiệu.

- + Chương trình, kế hoạch kiểm tra thời kỳ tới.

6.4. Kiểm tra của hội viên (những người chủ sở hữu)

Về mặt lý thuyết các hội viên có quyền sinh quyền sát, có quyền bãi miễn sau khi bổ nhiệm các vị lãnh đạo của doanh nghiệp. Về chức năng kiểm tra họ có những quyền hạn chủ yếu sau:

- Quyền được thông tin về các sổ sách kế toán và các chương trình kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.

- Quyền được kiểm tra.

- + Mọi hội viên được tham gia bàn bạc, quyết định những vấn đề có liên quan đến lợi ích chung của doanh nghiệp.

Các hội viên trong hội đồng được biểu quyết về những vấn đề quan trọng có liên quan đến sản xuất - kinh doanh của công ty.

- + Kiểm tra tình hình quản trị, sử dụng vốn của doanh nghiệp như các khoản chênh lệch vốn khi đánh giá lại, các khoản vốn dự trữ, các khoản vốn đầu tư, các khoản thế chấp theo luật định.

- Có quyền kiểm tra việc chuyển nhượng vốn cũng như kiểm tra việc tham gia hoặc không tham gia vào doanh nghiệp của các hội viên.

- Cử uỷ viên kiểm tra tài chính.

6.5. Kiểm tra của người làm công

Người làm công ăn lương trong doanh nghiệp không phải là hội viên của doanh nghiệp nhưng do sự đóng góp vào hoạt động của doanh nghiệp nên trong phạm vi nhất định có quyền tham gia kiểm tra các lĩnh vực sau:

- Có quyền thông qua những quản trị viên là người làm công trong hội đồng quản trị để kiểm tra việc thực hiện các hợp đồng đối với người làm công.

- Kiểm tra việc thực hiện chế độ trả công, thù lao, sử dụng lao động bồi dưỡng ... theo quy định cho người làm công của doanh nghiệp.

- Đòi hỏi giám đốc theo định kỳ (quý, năm) phải có thông báo qua hội đồng quản trị cho người làm công biết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh về doanh số, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ. Thông qua hội đồng quản trị, người làm công phải được thông tin về mọi vấn đề có liên quan đến tình hình tổ chức, quản trị và sự phát triển của doanh nghiệp.

- Tổ chức ban thanh tra nhân dân làm nhiệm vụ phát hiện ngăn chặn kịp thời các hiện tượng vi phạm pháp luật, phản ánh ý kiến của người lao động với lãnh đạo doanh nghiệp giám sát việc thực hiện các kiến nghị đó.

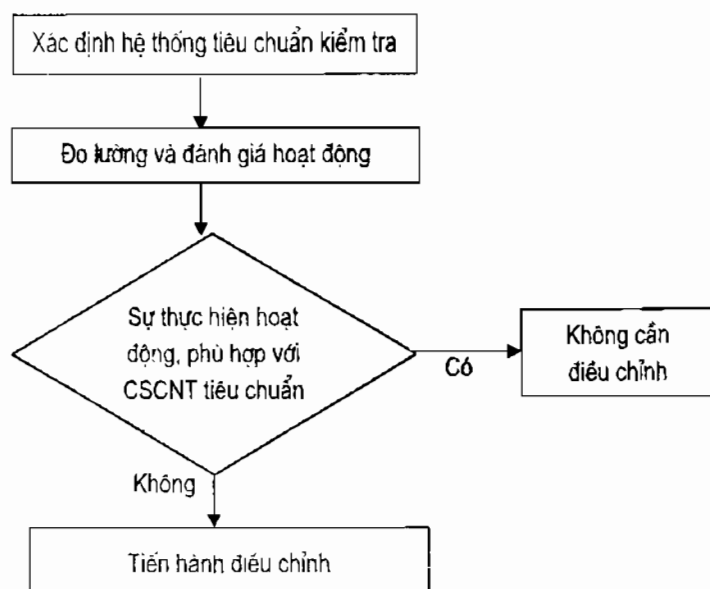
II. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA

Định nghĩa của Robert J. Mocklers phản ánh các yếu tố cần thiết của quá trình kiểm tra.

"Kiểm tra trong quản trị là cố gắng một cách có hệ thống để xác định các tiêu chuẩn so với mục tiêu kế hoạch, thiết kế hệ thống thông tin phản hồi, so sánh sự thực hiện với các tiêu chuẩn, xác định và đo lường mức độ sai lệch và thực hiện hoạt

động điều chỉnh để đảm bảo rằng mọi nguồn lực đã được sử dụng một cách hiệu quả nhất trong việc thực hiện mục tiêu"².

Định nghĩa đó chia quá trình kiểm tra làm những giai đoạn được phản ánh trong sơ đồ 7.4



Sơ đồ 7.4. Quá trình kiểm tra

- Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn kiểm tra.
- Đo lường và đánh giá sự thực hiện các hoạt động.
- Tiến hành điều chỉnh các hoạt động.

² Robert J. Mocklers "The Management control Process". Englewood Cliffs, N.J. Prentice hall, 1984, trang 2.

1. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn

1.1. Khái niệm tiêu chuẩn kiểm tra

Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mức mà các cá nhân, tập thể và doanh nghiệp phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

Các tiêu chuẩn của kiểm tra rất phong phú do tính chất đặc thù của doanh nghiệp, các bộ phận và con người; do sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra và do có vô vàn các kế hoạch, chương trình được xây dựng.

Vì kiểm tra là phương thức để thực hiện kế hoạch, mỗi chiến lược, kế hoạch, chương trình và ngân sách; mỗi chính sách, quy tắc và thủ tục đều là tiêu chuẩn đối với việc thực hiện. Tuy nhiên, do các kế hoạch có thể rất khác nhau, do tính phức tạp của các hoạt động thực hiện kế hoạch, và do các nhà quản trị thường không thể quan sát được mọi thứ, có những tiêu chuẩn đặc biệt sẽ được xây dựng tại những khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu.

1.2. Các dạng tiêu chuẩn kiểm tra

Có những dạng tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Các mục tiêu của doanh nghiệp, lĩnh vực, bộ phận và con người. Mục tiêu là những tiêu chuẩn kiểm tra tốt nhất vì đó là thước đo sự thành công của các kế hoạch; là căn cứ đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp và mức độ hoàn thành nghĩa vụ được giao của các tập thể, các phân hệ và cá nhân. Các mục tiêu thường được phát biểu cả dưới dạng định tính và định lượng. Tuy nhiên một cách lý tưởng, các mục tiêu kế hoạch cần được xác định một cách định lượng bằng những chỉ tiêu cụ thể. Mục tiêu định tính như "Giảm chi phí sản xuất đến mức thấp nhất" không có ý nghĩa bằng mục tiêu đã được định lượng như "giảm chi phí

sản xuất 3%" trong việc giúp các nhà quản trị xác định phương thức thực hiện mục tiêu và đánh giá kết quả thực hiện.

- Các tiêu chuẩn thực hiện chương trình: là cơ sở để đánh giá việc thực hiện các chương trình mục tiêu như chương trình phát triển sản phẩm mới, chương trình cải tiến chất lượng sản phẩm, chương trình thay đổi nhãn hiệu. Ngoài mục tiêu, người ta có thể dùng các chỉ tiêu thời hạn và chi phí các nguồn lực để thực hiện chương trình theo thời gian.

- Các chỉ tiêu chất lượng đối với sản phẩm và dịch vụ: như độ cứng của vòng bi, sức chịu lực, tính bền màu, tính bền vững của công trình xây dựng v.v...

- Các định mức kinh tế - kỹ thuật đối với quá trình sản phẩm và phân phối sản phẩm: như số giờ lao động cho một đơn vị sản phẩm, số đơn vị sản phẩm tính theo giờ máy (tiêu chuẩn vật lý), chi phí cho một đơn vị sản phẩm hoặc dịch vụ, chi phí giờ máy (tiêu chuẩn chi phí được tiền tệ hóa) v. v...

- Các tiêu chuẩn về vốn: là cơ sở đo lường sự thực hiện vốn đầu tư trong các doanh nghiệp như khoản thu hồi trên vốn đầu tư, tỷ lệ giữa các khoản nợ hiện có với tài sản hiện có, giữa các khoản đầu tư cố định và tổng đầu tư v.v...

- Các tiêu chuẩn thu nhập: như khoản thu trên một km xe buýt chở khách, số tiền trên một tấn thép bán được; lượng bán trung bình trên một khách hàng trong một khu vực thị trường cho trước v.v...

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý tới một số yêu cầu.

- Cần cố gắng lượng hóa các tiêu chuẩn kiểm tra mặc dù vẫn còn tồn tại nhiều tiêu chuẩn định tính trong kinh doanh do đặc điểm của các mối quan hệ con người.

- Số lượng các tiêu chuẩn kiểm tra cần được hạn chế ở mức tối thiểu.

- Có sự tham gia rộng rãi của những người thực hiện trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho hoạt động của chính họ.

- Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp, từng bộ phận, con người trong doanh nghiệp.

2. Đo lường và đánh giá sự thực hiện

2.1. Đo lường sự thực hiện

- Việc đo lường được tiến hành tại các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu trên cơ sở nội dung đã được xác định.

- Để dự báo được những sai lệch trước khi chúng trở nên trầm trọng, ngoài kết quả cuối cùng của hoạt động, việc đo lường nhiều khi phải được thực hiện đối với đầu vào của hoạt động, những dấu hiệu và thay đổi có thể ảnh hưởng đến kết quả của từng giai đoạn hoạt động nhằm tác động điều chỉnh kịp thời.

- Để rút ra được những kết luận đúng đắn về hoạt động và kết quả thực hiện cũng như nguyên nhân của những sai lệch, việc đo lường được lặp đi lặp lại bằng những công cụ hợp lý. Tần số của sự đo lường phụ thuộc vào dạng hoạt động bị kiểm tra. Ví dụ, trong nhà máy công nghiệp, mức độ xả khói ra không khí được giám sát liên tục, nhưng sự tiến bộ trong việc thực hiện mục tiêu mở rộng sản xuất được các nhà quản trị cấp cao xem xét một hoặc hai lần trong năm. Tương tự như vậy, người chủ của một cửa hàng cần thường xuyên giám sát thái độ phục vụ của các nhân viên bán hàng nhưng chỉ xem xét tình hình cân đối tài sản một tháng hoặc một quý một lần.

- Vì người tiến hành giám sát, đo lường sự thực hiện với người đánh giá và ra quyết định điều chỉnh có thể khác nhau nên phải xây dựng được mối quan hệ truyền thống hợp lý giữa họ.

2.2. Đánh giá sự thực hiện các hoạt động

Công việc ở đây là xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo lường so với hệ tiêu chuẩn. Nếu sự thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản trị có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh sẽ có thể là cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp để đi tới kết luận có cần tiến hành điều chỉnh hay không và nếu cần thì xây dựng được một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

Nếu các tiêu chuẩn được vạch ra một cách thích hợp và nếu các phương tiện đo lường có khả năng xác định một cách chính xác kết quả hoạt động thì việc đánh giá sự thực hiện thực tế hoặc tương lai là việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, có nhiều hoạt động khó xác định tiêu chuẩn chính xác và cũng khó đo lường, dự báo sự thực hiện. Chẳng hạn, việc xây dựng tiêu chuẩn về giờ lao động cho sản xuất một đơn vị sản phẩm sản xuất hàng loạt có thể rất đơn giản và việc đo lường sự thực hiện cũng tương đối dễ dàng. Nhưng nếu sản phẩm là đồ may đo thì thật khó đưa ra tiêu chuẩn và đo lường sự thực hiện. Trong thực tế còn có những loại công việc không những khó vạch ra các tiêu chuẩn, khó đo lường mà còn khó đánh giá như công việc của ông phó giám đốc phụ trách tài chính chẳng hạn.

3. Điều chỉnh các hoạt động

Bước này cần thiết nếu có sự sai lệch của hoạt động và kết quả so với các tiêu chuẩn và qua phân tích thấy rằng cần phải tiến hành điều chỉnh.

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa sự thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động.

Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết.
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu.
- Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh.
- Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ.
- Tùy điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh cho hợp lý.

Để hoạt động điều chỉnh đạt kết quả cao cần xây dựng một chương trình điều chỉnh trong đó trả lời các câu hỏi: Mục tiêu điều chỉnh? Nội dung điều chỉnh? Ai tiến hành điều chỉnh? Sử dụng những biện pháp, công cụ nào để điều chỉnh? Thời gian điều chỉnh? v.v... Như vậy quyết định điều chỉnh cũng là một dạng quyết định thường xuyên xảy ra trong quản trị. Đôi khi chỉ một quyết định nhỏ mà kịp thời cũng có thể đem đến cho quản trị hiệu quả cao.

Quá trình điều chỉnh có thể dẫn đến sự thay đổi trong một số hoạt động của đối tượng quản trị. Chẳng hạn có thể điều chỉnh sai lệch thông qua chức năng tổ chức như phân công lại công việc, làm rõ lại nhiệm vụ của cấp dưới, biên chế thêm cán bộ, tăng cường công tác huấn luyện, bồi dưỡng cho nhân viên, đình chỉ, cách chức những người có sai phạm nghiêm trọng v.v... Ví dụ, giám đốc chi nhánh ngân hàng có thể phát hiện ra rằng cần có thêm nhân viên phục vụ tại các quầy giao dịch để thực hiện được tiêu chuẩn đề ra là không để khách hàng phải chờ quá 10 phút. Mặt khác, sự kiểm tra cũng có thể chỉ ra rằng các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn không còn phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp và môi trường. Trong trường hợp này điều chỉnh dẫn đến sự sửa đổi các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn chứ không phải là sự thay đổi các hoạt động.

III. CÁC HÌNH THỨC VÀ KỸ THUẬT KIỂM TRA

1. Các hình thức kiểm tra

1.1. Các hình thức kiểm tra xét theo quá trình hoạt động

Bao gồm những dạng cơ bản:

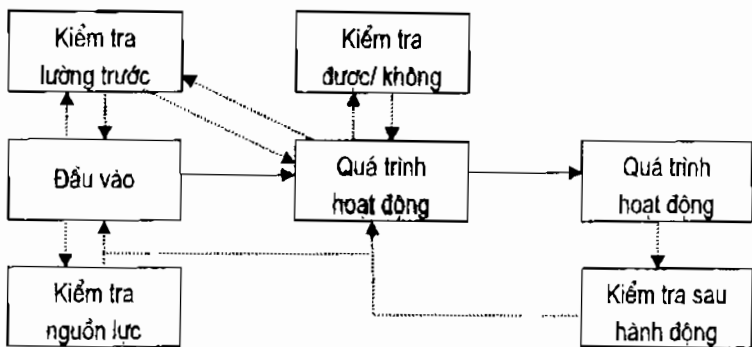
- Kiểm tra trước hoạt động: được tiến hành để đảm bảo nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về chủng loại, số lượng, chất lượng và đến nơi quy định.

- Kiểm tra kết quả của từng giai đoạn hoạt động: được tiến hành để có thể điều chỉnh kịp thời trước khi xảy ra hậu quả nghiêm trọng. Dạng kiểm tra này chỉ có hiệu quả nếu các nhà quản trị có được thông tin chính xác, kịp thời về những thay đổi của môi trường và về hoạt động.

- Kiểm duyệt (kiểm tra được hoặc không): là hình thức kiểm tra trong đó các yếu tố hay giai đoạn đặc biệt của hoạt động phải được phê chuẩn hay thỏa mãn những điều kiện nhất định trước khi sự vận hành được tiếp tục. Ví dụ giám đốc doanh nghiệp quy định rằng mọi sự giảm giá cho khách hàng đều phải được ông ta phê duyệt.

- Kiểm tra sau hoạt động: đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động. Nguyên nhân của sai lệch so với tiêu chuẩn và kế hoạch được xác định và điều chỉnh cho những hoạt động tương tự trong tương lai. Hình thức này còn được áp dụng để làm cơ sở tiến hành khen thưởng và khuyến khích cán bộ, công nhân.

Bốn dạng kiểm tra trên đều là cần thiết và được áp dụng tổng hợp để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên hiện nay người ta đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của những dạng kiểm tra lường trước.



Sơ đồ 7.5. Luồng thông tin và hoạt động điều khiển

Luồng thông tin và hoạt động điều chỉnh của cả bốn phương pháp kiểm tra trên được thể hiện trên sơ đồ 7.5. Tốc độ của dòng thông tin là yếu tố sống còn của kiểm tra hiệu quả vì sai lệch cần được phát hiện sớm thì hành động điều chỉnh càng sớm được thực hiện. Sự chính xác của thông tin cũng là cần thiết vì sự điều chỉnh được tiến hành dựa trên cơ sở thông tin thu được.

1.2. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra

Có các hình thức kiểm tra cơ bản:

- Kiểm tra toàn bộ: nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp một cách tổng thể.
- Kiểm tra bộ phận: thực hiện đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của doanh nghiệp.
- Kiểm tra cá nhân: thực hiện đối với những con người cụ thể trong doanh nghiệp.

1.3. Theo tần suất của các cuộc kiểm tra

- Kiểm tra đột xuất.
- Kiểm tra định kỳ được thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian.

- Kiểm tra liên tục là giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm đối với đối tượng kiểm tra.

1.4. Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra

- Kiểm tra là hoạt động kiểm tra của lãnh đạo doanh nghiệp và các cán bộ chuyên nghiệp đối với đối tượng quản trị.

- Tự kiểm tra là việc phát triển những nhà quản trị và nhân viên có năng lực và ý thức kỷ luật cao; có khả năng giám sát bản thân và áp dụng thành thạo kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo để hoàn thành các mục tiêu kế hoạch với hiệu quả cao.

2. Các kỹ thuật kiểm tra

2.1. Kiểm tra tài chính

Hoạt động tài chính của doanh nghiệp là hoạt động quan trọng nhất, cho nên việc kiểm tra giám sát hoạt động tài chính phải được tiến hành thường xuyên và có bài bản. Việc kiểm tra tài chính phải được tiến hành từ khâu ngân sách đến việc phân tích tài chính từ đó đánh giá được thu chi và lợi nhuận trong một khoảng thời gian nhất định của doanh nghiệp, vòng quay vốn, khả năng thanh toán nợ v.v.

2.2. Kiểm toán

Kiểm toán là việc kiểm tra và xác nhận tính hợp pháp, chính xác và tính trung thực của các số liệu trong báo cáo của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp phải được kiểm toán và chính những tài liệu đã được kiểm toán sẽ làm cơ sở cho các quyết định tiếp theo như xác định mức thuế, mức cổ tức v.v. Hoạt động kiểm toán còn giúp doanh nghiệp phát hiện và chấn chỉnh kịp thời các sai sót, phòng ngừa các vi phạm, lãng phí gây tổn thất trong sản xuất kinh doanh. Kiểm toán có ba loại là kiểm toán Nhà nước, kiểm toán độc lập và kiểm toán nội bộ.

2.3. Kiểm tra bằng phương pháp sơ đồ ngang và phương pháp sơ đồ FERT (Program Evaluation and Review Technique)

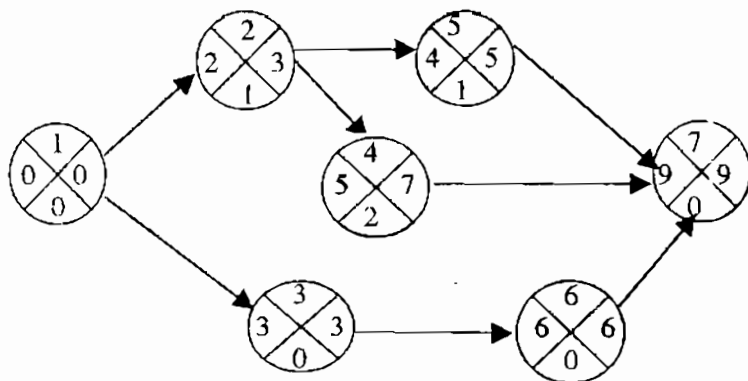
Ví dụ: Một dự án có 7 công việc như sau:

Công việc	Thời gian	Trình tự công việc
A	2	Làm ngay
B	3	Làm ngay
C	2	Làm sau A
D	3	Làm sau A
E	4	Làm sau C
F	2	Làm sau D
G	3	Làm sau B
H	3	Làm sau G

Sơ đồ ngang như sau:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									

Nhìn vào sơ đồ ngang này ta có thể biết được tại một thời điểm công việc nào sắp kết thúc, công việc nào đang tiếp tục và công việc nào sắp bắt đầu. Nhược điểm của sơ đồ ngang là không biết rõ mối liên hệ giữa các công việc, để giải quyết nhược điểm đó chúng ta cần xem xét sơ đồ mạng (mạng chúng ta xem xét là mạng Fulkerson). Với dự án trên ta có mạng sau:



Nhìn vào mạng trên ta thấy rõ công việc nào làm sau công việc nào, thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc của từng công việc, tổng thời gian để hoàn thành toàn bộ dự án là bao nhiêu.

2.4. Kiểm tra quá trình sản xuất trực tiếp

Kiểm tra quá trình sản xuất trực tiếp là kiểm tra quá trình tạo ra sản phẩm, nó bao gồm việc kiểm tra các nhân tố đầu vào (lao động, vật tư, tiền vốn v.v.), các nhân tố sản xuất (công suất máy móc, các thông số kỹ thuật, mức độ tiêu hao nhiên liệu, thời gian làm việc v.v.), kiểm tra đầu ra (số lượng, chất lượng, cơ cấu sản phẩm v.v.).

2.5. Kiểm tra nhân sự

Con người là chủ thể của mọi hoạt động sản xuất tuy nhiên theo quan điểm của Taylor, Hàn Phi Tử thì bản chất của con người lại lười biếng, do vậy, trong quản trị các nhà quản trị phải

thường xuyên kiểm tra giám sát các hoạt động của họ để buộc những người dưới quyền phải làm việc theo đúng yêu cầu của mình, mặt khác có kiểm tra mới kịp thời phát hiện các sai sót để kịp thời bổ sung và điều chỉnh. Kiểm tra còn tìm ra các nhân tố tích cực kịp thời động viên khuyến khích tạo bầu không khí vui vẻ đoàn kết trong tổ chức. Nội dung của kiểm tra nhân sự bao gồm: phỏng vấn, quan sát, đo lường phân tích và đánh giá, cuối cùng là đưa ra các quyết định điều chỉnh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm và vai trò của kiểm tra trong quản trị?
2. Nội dung, mức độ yêu cầu của kiểm tra?
3. Chủ thể kiểm tra là ai và quá trình kiểm tra được tiến hành như thế nào?
4. Các hình thức và kỹ thuật kiểm tra.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Công ty Putnam là một trong số các công ty đứng đầu của đất nước trong ngành thiết kế và sản xuất thiết bị điều hòa không khí trong lĩnh vực công nghiệp và thương mại. Trong khi hầu hết các sản phẩm là các mặt hàng tiêu chuẩn, còn có một khối lượng đáng kể được thiết kế đặc biệt để đặt trong các tòa nhà cơ quan và các nhà máy lớn. Bên cạnh việc có sự đổi mới về thiết kế sản phẩm và có một bộ phận phục vụ khách hàng cực kỳ tốt, công ty này cũng nổi tiếng về những sản phẩm có chất lượng cao và khả năng của nó trong việc thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng về thiết bị một cách nhanh chóng.

Do công ty phát triển nhanh, nó phải thận trọng đối với những yêu cầu về quỹ tiền mặt của mình, đặc biệt là cho việc thanh toán thu nhận và cho các khoản dự trữ.

Trong nhiều năm công ty đã giữ dự trữ với sự kiểm tra chặt chẽ ở mức bằng 1,8 lần doanh số bán hàng tháng, hoặc số luân chuyển vốn gần 7 lần trong năm. Bỗng nhiên, và gần như không có gì báo trước, mức dự trữ đã tăng lên gấp 3 lần doanh số bán hàng tháng, và công ty đã có dự trữ vượt quá mức bình thường là 12 triệu đôla. Khi tính chi phí thực hiện dự trữ bằng 30% của giá trị dự trữ (bao gồm chi phí tiền tồn đọng, thuế kho và bảo quản, khấu hao vô hình) dễ dàng ước tính rằng khoản dự trữ vượt quá này đã tiêu tốn của công ty gần 3,6 triệu đôla mỗi năm trong khoản lợi nhuận trước thuế. Ngoài ra điều này buộc công ty phải vay ngân hàng nhiều hơn mức mong đợi. Richard Simpson, chủ tịch của công ty Putnam, đã lo lắng và nổi nóng một cách có căn cứ khi biết tới điều này. Ông ta đã được báo cáo rằng lý do chính về sự tăng dự trữ này là việc mua trước quá nhiều nguyên vật liệu do những khan hiếm xảy ra trước đó và do sự làm việc không đạt yêu cầu mong đợi của chương trình máy tính mới, mà nó làm cho người sản xuất và người mua không có thông tin đầy đủ về những gì xảy ra đối với công việc dự trữ trong một vài tháng.

Ông Simpson, với quan điểm là không có một công ty nào lại có thể để xảy ra một sự việc như việc dự trữ quá thừa này mà không chú ý trước, và không có một nhà quản trị nào lại có thể trông mong vào việc kiểm tra một doanh nghiệp dựa trên cơ sở quá khứ, đã chỉ thị cho phó chủ tịch phụ trách tài chính của ông ta đưa ra ngay một chương để kiểm tra tốt hơn vấn đề dự trữ trong tương lai.

1. Bạn thấy sai lầm gì trong công tá kiểm tra của Putnam?

2. Hệ thống kiểm tra lường trước có thể giúp được gì chăng? Giúp như thế nào? Bạn có thể thử áp dụng hệ thống này vào cho công ty Putnam như thế nào?

3. Bạn có thể gợi ý về những kỹ thuật và những cách tiếp cận kiểm tra nào khác?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. A. Thompson, Jr. & A.J.Strickland III, Strategic Management: Concepts & Cases, Richard D. Irwin., 1993.
2. Các Mác: Tư bản, QII, T.I, Nhà xuất bản Sự thật, Hà Nội, 1971.
3. C. A.Bartlett, S. Ghoshal, Managing Across Borders, Harvard Business School Press, 1989.
4. Dan Waters: Thế kỷ 21 phương thức quản lý vượt trên cả người Nhật và người Trung Quốc, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 1998.
5. Đào Duy Huân: Quản trị học, NXB Thống Kê, 1996.
6. Drumaux, Management, Solvay Business School, 2000, tr.3.
7. F Hesselbein và các tác giả khác: Nhà lãnh đạo tương lai, NXB Thống Kê, Hà Nội, 1997.
8. GS Đoàn Trọng Truyền(CB): Hành chính học đại cương, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1997.
9. GS. TS Đỗ Hoàng Toàn (CB): Giáo trình Lý thuyết quản lý kinh tế, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1999.
10. GS. TS Đỗ Hoàng Toàn, TS Nguyễn Kim Trung: Nhập môn quản trị học, NXB Đại học và giáo dục chuyên nghiệp, Hà Nội, 1997.
11. Hàn Phi - Hàn Phi Tử, NXB Văn học, Hà Nội, 1990.
12. Herbert Simon, "Organization and Markets", Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No.2,1991
13. Học viện hành chính quốc gia: Tổng quan về quá trình hình thành và phát triển khoa học hành chính, Hà Nội, 1999.
14. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.A. Gilbert. JA., Management, Prentice-hall International, Inc., 1998, tr.7.
15. J.A. Stoner, A.E.Freeman & D.A. Gilbert, Jr., Management, Prentice-hall International, Inc., 1995.

16. J.F.Fichou: Văn Minh Hoa Kỳ, NXB Thế giới, Hà Nội, 1998
17. Khoa khoa học quản lý- Đại học Kinh tế quốc dân: Giáo trình Chính sách trong quản lý kinh tế - xã hội, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 1998.
18. Khoa khoa học quản lý- Đại học Kinh tế quốc dân: Giáo trình Lý thuyết quản trị kinh doanh, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 2000.
19. Khoa khoa học quản lý- Đại học Kinh tế quốc dân: Giáo trình Tâm lý học quản lý kinh tế, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 2000.
20. Khoa khoa học quản lý- Đại học Kinh tế quốc dân: Giáo trình Khoa học quản lý tập I, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 1999.
21. Mai Hữu Khuê: Kỹ năng giao tiếp trong hành chính - NXB Lao động, Hà Nội, 1977.
22. M.Konosuke: Nhân sự - chìa khoá của sự thành công, NXB Giao Thông, Hà Nội, 1999.
23. Mitokazu Aoki - Nghệ thuật quản lý kiểu Nhật Bản, NXB Sự thật, Hà Nội, 1993.
24. Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ VII, VIII, IX.
25. Nguyễn Cơ Thạch: Thế giới trong 50 năm qua (1945 - 1995) và thế giới trong 25 năm tới (1996 - 2020), NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1998.
26. Nguyễn Thanh Hội (1999) Quản trị học, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
27. Nguyễn Văn Lê: Đạo đức và lãnh đạo, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1998.
28. Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 1999.
29. Nền kinh tế tri thức, NXB Thống kê, Hà Nội, 2000.
30. P.F.Drucker: Quản lý trong thời đại bão táp, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1993.
31. P.Marina: Tư tưởng quản trị kinh doanh hiện đại, LICOSAXUBA, Hà Nội, 1990.

32. TS Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cường, Phương Kỳ Sơn: Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1996.
33. R.Jonston, S.Chambers, C.Harland, A.Harrison & N. Slack. Cases in Operation Management, Pitman Publishing, 1993.
34. Thông tin tham khảo chuyên đề của Thông tấn xã Việt Nam
35. The state in a changing world. Publishing for the World Bank, Oxford university press, 1997.
36. Tim Hannagan, Management: Concept & Practices, Pitman Publishing, 1995.
37. Trần Ngọc Thêm: Cơ sở văn hoá Việt Nam, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1999.
38. Trần Văn Tùng: Dự báo những vấn đề toàn cầu, NXB Thống Kê, 1998.
39. Trương Văn Tú, Trần Thị Song Minh - Đại học Kinh tế quốc dân: Giáo trình Hệ thống thông tin quản lý, Hà Nội, 2000.
40. University of Antwerp: Globalisation and Nation State, 19th Conference of the Belgian - Dutch Association for Institutional and Political Economy - Belgium, 1999.
41. V.E.Henderson: Đạo đức trong kinh doanh, NXB Văn hoá, Hà Nội, 1996.
42. Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương: Nền kinh tế tri thức - Nhận thức và hành động, NXB Thống kê, 2000
43. Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương: Nền kinh tế tri thức - Vấn đề và giải pháp, 2001..
44. Viện thông tin khoa học xã hội: Tài liệu phục vụ nghiên cứu - số 61, 62, 72 - 2000.
45. W.C. Himstreet, W. M. Baty: Giao tiếp trong kinh doanh (Business Communication), NXB Thống kê, Hà Nội, 1995.

MỤC LỤC

Lời nói đầu	3
Chương 1. Tổng quan về quản trị các tổ chức	5
I. Tổ chức và các hoạt động cơ bản của tổ chức	5
II. Quản trị tổ chức	8
III. Lý thuyết hệ thống trong quản trị tổ chức	19
IV. Đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu quản trị học	36
Câu hỏi ôn tập	38
Bài tập tình huống	39
Chương 2. Vận dụng quy luật và các nguyên tắc quản trị học	43
I. Vận dụng quy luật trong quản trị	43
II. Các nguyên tắc cơ bản của quản trị	56
III. Vận dụng các nguyên tắc trong quản trị	73
Câu hỏi ôn tập	75
Chương 3. Quyết định và thông tin trong quản trị	76
I. Quyết định quản trị	76
II. Hệ thống thông tin quản trị	107
Câu hỏi ôn tập	133
Câu hỏi thảo luận	134
Chương 4. Lập kế hoạch	137
I. Lập kế hoạch - chức năng đầu tiên của quản trị	137
II. Lập kế hoạch chiến lược	145
III. Lập kế hoạch tác nghiệp	162
Câu hỏi ôn tập	168
Chương 5. Chức năng tổ chức	169
I. Chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức	169
II. Thiết kế cơ cấu tổ chức	200
III. Cán bộ quản trị tổ chức	215
IV. Quản lý sự thay đổi của tổ chức	227
Câu hỏi ôn tập	239

Chương 6. Lãnh đạo	241
I. Lãnh đạo và những căn cứ để lãnh đạo trong quản trị	241
II. Các phương pháp lãnh đạo con người	247
III. Nhóm và lãnh đạo theo nhóm	266
IV. Dự kiến các tình huống trong lãnh đạo	271
V. Giao tiếp và đàm phán trong lãnh đạo	273
Câu hỏi ôn tập	283
Chương 7. Kiểm tra	284
I. Các khái niệm cơ bản về kiểm tra	284
II. Quá trình kiểm tra	302
III. Các hình thức và kỹ thuật kiểm tra	309
Câu hỏi ôn tập. Bài tập tình huống	314
Tài liệu tham khảo	316

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ HỌC

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ HỌC

- Chịu trách nhiệm xuất bản: Lê Tử Giang
- Chịu trách nhiệm nội dung:
Ts. Đoàn Thị Thu Hà và TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền
- Giấy chấp nhận đề tài số 230/XB-QLXB của
Cục xuất bản ngày 03-03-2006
- In tái bản 1500 cuốn khổ 14.5 x 20.5 cm tại
Công ty In Giao thông
- In xong và nộp lưu chiểu Tháng 1 năm 2006

Giá : 27.000 đồng

¥6921 12