

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦY LỢI
KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ**



**BÀI GIẢNG
KHOA HỌC QUẢN LÝ NÂNG CAO**

HÀ NỘI - 2023

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: NHẬP MÔN KHOA HỌC QUẢN LÝ	1
1.1. BẢN CHẤT CỦA QUẢN LÝ	1
1.1.1. Định nghĩa	1
1.1.2. Đặc điểm của hoạt động quản lý	2
1.1.3. Phân loại quản lý	6
1.2. VAI TRÒ CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ	7
1.3. MỤC TIÊU CỦA QUẢN LÝ	7
1.3.1. Khái niệm mục tiêu quản lý.....	7
1.3.2. Vai trò và yêu cầu đối với mục tiêu quản lý.....	8
1.3.3. Các căn cứ xác định mục tiêu quản lý	11
1.3.4. Các phương pháp xác định mục tiêu	12
1.4. ĐỐI TƯỢNG, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ NỘI DUNG CỦA MÔN HỌC	13
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu của môn học	13
1.4.2. Phương pháp nghiên cứu môn học	14
1.4.3. Nội dung của môn học.....	14
1.5. SƠ LƯỢC VỀ SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA KHOA HỌC QUẢN LÝ	15
1.5.1. Sự cần thiết khách quan của quản lý	15
1.5.2. Sơ lược về sự hình thành và phát triển của Khoa học quản lý.....	17
1.5.3. Cơ sở hình thành khoa học quản lý	19
CHƯƠNG 2: NGUYÊN TẮC CHỨC NĂNG VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ	22
2.1. CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ	22
2.1.1. Khái niệm nguyên tắc quản lý	22
2.1.2. Yêu cầu đối với các nguyên tắc quản lý.....	22
2.1.3. Các nguyên tắc quản lý cơ bản.....	24
2.2. CHỨC NĂNG QUẢN LÝ.....	27
2.2.1. Khái niệm.....	27
2.2.2. Ý nghĩa của chức năng quản lý	28
2.2.3. Các chức năng quản lý cơ bản.....	29
2.3. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ.....	33
2.3.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức quản lý	33

2.3.2.	Đặc điểm cơ cấu tổ chức quản lý.....	33
2.3.3.	Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản lý	34
2.3.4.	Phương pháp phân chia bộ phận của tổ chức	36
2.3.5.	Các kiểu cơ cấu tổ chức quản lý.....	37
2.3.6.	Phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản lý.....	44
2.4.	PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ	49
2.4.1.	Khái niệm phương pháp quản lý	49
2.4.2.	Các yêu cầu đối với phương pháp quản lý	50
1.4.3.	Các phương pháp quản lý.....	50
	CHƯƠNG 3: LẬP KẾ HOẠCH (HOẠCH ĐỊNH)	61
3.1.	LẬP KẾ HOẠCH - CHỨC NĂNG ĐẦU TIÊN CỦA QUẢN LÝ.....	61
3.1.1.	Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch	61
3.1.2.	Hệ thống kế hoạch của tổ chức.....	62
3.1.3.	Quá trình lập kế hoạch.....	65
3.2.	LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC.....	67
3.2.1.	Khái niệm.....	67
3.2.2.	Sự hình thành quan điểm chiến lược	67
3.2.3.	Các cấp chiến lược.....	72
3.2.4.	Hình thành chiến lược	74
3.3.	LẬP KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP	82
3.3.1.	Quản lý tác nghiệp.....	82
3.3.2.	Lập kế hoạch tác nghiệp.....	85
	CHƯƠNG 4. TỔ CHỨC.....	87
4.1.	CHỨC NĂNG TỔ CHỨC VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC	87
4.1.1.	Tổ chức và chức năng tổ chức.....	87
4.1.2.	Cơ cấu tổ chức	88
4.1.3.	Các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức	89
4.2.	THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC.....	122
4.2.1.	Các kiểu cơ cấu tổ chức.....	122
4.2.2.	Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức	123
4.2.3.	Những nguyên tắc tổ chức.....	124
4.2.4.	Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức.....	126
4.2.5.	Quá trình thiết kế tổ chức	130
	Phân chia công việc.....	133

VỊ TRÍ	135
QUẢN ĐỐC PHÂN XƯỚNG	135
GIỚI THIỆU VỊ TRÍ CÔNG TÁC	135
NHIỆM VỤ, QUYỀN HẠN VÀ TRÁCH NHIỆM.....	135
ĐÒI HỎI CỦA CÔNG VIỆC	136
TRÌNH ĐỘ TỐI THIỂU	136
4.3. CÁN BỘ QUẢN LÝ TỔ CHỨC.....	137
4.3.1. Cán bộ quản lý và vai trò của các cán bộ quản lý	137
4.3.2. Những yêu cầu đối với cán bộ quản lý.....	140
4.3.3. Phong cách làm việc của cán bộ quản lý.....	144
4.3.4. Tổ chức khoa học lao động của nhà quản lý.	146
4.3.5. Công tác cán bộ quản lý	146
4.4. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC.....	148
4.4.1. Thay đổi và quản lý sự thay đổi	148
4.4.2. Lý do cần phải thay đổi	149
4.4.3. Nội dung của sự thay đổi tổ chức	150
4.4.4. Những hình thức thay đổi tổ chức	151
4.4.6. Những phản ứng đối với sự thay đổi.....	154
4.4.7. Quá trình quản lý sự thay đổi	156
CHƯƠNG 5: LÃNH ĐẠO.....	160
5.1. LÃNH ĐẠO VÀ NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ LÃNH ĐẠO TRONG QL	160
5.1.1. Khái niệm.....	160
5.1.2. Lãnh đạo và quản lý.....	162
5.1.3. Kỹ năng lãnh đạo.....	162
5.1.4. Nội dung lãnh đạo.....	164
5.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI	166
5.2.1. Khái niệm.....	166
5.2.2. Nhu cầu và động cơ làm việc của con người.....	169
5.2.3. Các phương pháp lãnh đạo đối với con người trong hệ thống	178
5.3. NHÓM VÀ LÃNH ĐẠO THEO NHÓM.....	187
5.3.2. Tính khách quan của sự hình thành nhóm.....	188
5.3.3. Đặc điểm thường gặp của nhóm.....	189
5.3.4. Lãnh đạo theo nhóm	192
5.4. DỰ KIẾN CÁC TÌNH HUỐNG LÃNH ĐẠO.....	194

5.4.1.	Khái niệm.....	194
5.4.2.	Các nguyên tắc xử lý tình huống	194
5.5.	GIAO TIẾP VÀ ĐÀM PHÁN TRONG LÃNH ĐẠO	195
5.5.1.	Giao tiếp (Communication).....	195
5.5.2.	Đàm phán trong lãnh đạo.....	205
	CHƯƠNG 6. KIỂM TRA	207
6.1.	CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ KIỂM TRA	207
6.1.1.	Các khái niệm	207
6.1.2.	Bản chất của kiểm tra	207
6.1.3.	Vai trò của kiểm tra	210
6.1.4.	Nội dung và mức độ kiểm tra	212
6.1.5.	Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra	216
6.1.6.	Các chủ thể kiểm tra.....	218
6.2.	QUÁ TRÌNH KIỂM TRA	221
6.2.1.	Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn.....	222
6.2.2.	Đo lường và đánh giá sự thực hiện.....	223
6.2.3.	Điều chỉnh các hoạt động	224
6.3.	CÁC HÌNH THỨC VÀ KỸ THUẬT KIỂM TRA	225
6.3.1.	Các hình thức kiểm tra.....	225
6.3.2.	Các kỹ thuật kiểm tra.....	227
	CHƯƠNG 7: THÔNG TIN QUẢN LÝ VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ	238
7.1.	THÔNG TIN QUẢN LÝ.....	238
7.1.1.	Định nghĩa thông tin quản lý	238
7.1.2.	Phân loại thông tin quản lý	239
7.1.3.	Vai trò của thông tin quản lý	243
7.1.4.	Các yêu cầu đối với thông tin quản lý	244
7.1.5.	Hệ thống thông tin quản lý (Management Information System)	245
7.2.	QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ	249
7.2.1.	Định nghĩa	249
7.2.2.	Phân loại	249
7.2.3.	Đặc điểm của quyết định quản lý	250
7.2.4.	Vai trò của quyết định quản lý	251
7.2.5.	Yêu cầu đối với quyết định quản lý.....	251
7.2.6.	Quá trình đề ra và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý	252

CHƯƠNG 1: NHẬP MÔN KHOA HỌC QUẢN LÝ

1.1. BẢN CHẤT CỦA QUẢN LÝ

1.1.1. Định nghĩa

Quản lý diễn ra trong mọi tổ chức từ đơn giản đến phức tạp, từ quy mô nhỏ đến quy mô lớn. Nó chính là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của mỗi tổ chức. Nghiên cứu về quản lý, nhiều học giả đã đưa ra các quan niệm khác nhau về quản lý.

Theo F.W Taylor: Quản lý là biết chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó biết được rằng họ đã thực hiện công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất.

Theo Henry Fayol: Quản lý là một tiến trình bao gồm tất cả các khâu từ lập kế hoạch, tổ chức, phân công điều khiển và kiểm soát các nỗ lực của cá nhân, bộ phận và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực vật chất khác của tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra.

Theo M.P.Follet: Quản lý là nghệ thuật đạt mục tiêu thông qua con người.

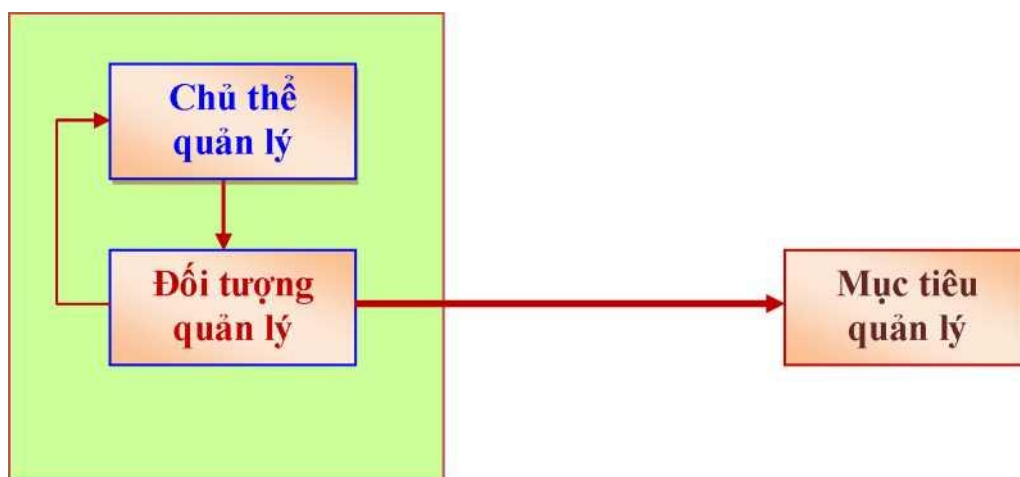
Từ một số quan niệm đó, có thể rút ra một số kết luận về quản lý như sau:

- Quản lý là một khoa học vì có đối tượng nghiên cứu riêng đó là các quan hệ quản lý kinh tế - xã hội, trong đó các quan hệ quản lý kinh tế là bộ phận chính yếu. Quan hệ quản lý kinh tế là một bộ phận của quan hệ sản xuất (quan hệ sản xuất bao gồm quan hệ sở hữu, quan hệ quản lý và quan hệ phân phối) thể hiện mối quan hệ giữa con người với con người trong quá trình tiến hành các hoạt động kinh tế bao gồm các quan hệ giữa hệ thống cấp trên và hệ thống cấp dưới, quan hệ giữa hai hệ thống ngang cấp, quan hệ giữa người lãnh đạo và người thực hiện, quan hệ giữa những cá nhân lãnh đạo ngang cấp và quan hệ giữa hệ này với hệ kia.

- Quản lý là một nghệ thuật. Tính nghệ thuật thể hiện ở chỗ với sự hiểu biết sâu rộng, với kiến thức chuyên môn và công nghệ quản lý đã có, người quản lý phải biết vận dụng để xây dựng kế hoạch, tổ chức, điều hành, kiểm tra và điều chỉnh quá trình hoạt động sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Để làm được điều này ngoài kiến thức người cán bộ quản lý còn cần có kinh nghiệm, có thủ đoạn phù hợp. Nếu dung lượng quản lý là 100% thì tính khoa học của quản lý chiếm 90%

còn lại tính nghệ thuật quản lý.

Từ các phân tích trên có thể định nghĩa quản lý như sau: Quản lý là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được những mục tiêu đã đặt ra (như Hình 1.1).



Hình 1.1: Sơ đồ hoạt động quản lý

1.1.2. Đặc điểm của hoạt động quản lý

Thứ nhất, phải có chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, trong đó chủ thể quản lý là tác nhân tạo ra các tác động quản lý và đối tượng quản lý phải tiếp nhận các tác động do chủ thể quản lý đưa ra. Chủ thể quản lý và đối tượng quản lý hợp thành hệ thống quản lý.

Chủ thể quản lý là nhân tố đặc biệt quan trọng của mọi hoạt động quản lý của mọi hệ thống quản lý. Chủ thể quản lý có những đặc trưng cơ bản:

- *Chủ thể quản lý là nhân tố đưa ra các tác động quản lý.*

Các tác động quản lý tồn tại ở nhiều hình thức và cấp độ khác nhau, đó có thể là mục tiêu, nội dung, phương thức quản lý; có thể là các nguyên tắc, phương pháp, phong cách quản lý hoặc các quyết định quản lý. Hiệu quả quản lý phụ thuộc vào chất lượng của các tác động quản lý đó nghĩa là phụ thuộc vào khả năng của chủ thể quản lý trong việc lựa chọn và đưa ra các tác động quản lý.

- *Chủ thể quản lý có quyền lực nhất định.*

Quyền lực của chủ thể quản lý được tạo nên bằng các quy định của hệ thống pháp luật và nhờ có quyền lực mà chủ thể quản lý mới có thể điều khiển và điều

chính hành vi của đối tượng quản lý. Như vậy quyền lực là công cụ và phương tiện không thể thiếu của chủ thể quản lý.

- Chủ thể quản lý tồn tại ở nhiều quy mô và tầng nấc khác nhau.

Chủ thể quản lý có thể là một người, một nhóm người hoặc là một tổ chức và tồn tại ở các tầng nấc khác nhau. Với các tổ chức nhỏ, chủ thể quản lý có thể là một người; với tổ chức lớn chủ thể quản lý có thể là một nhóm người; với một quốc gia, khu vực.v.v. chủ thể quản lý là một tổ chức người. Chủ thể quản lý tồn tại dưới nhiều cấp độ, từ cấp cao, cấp trung đến cấp thấp.

Các hình thức và cấp độ tồn tại của chủ thể quản lý được biểu hiện ở các tuyến quyền lực (ngang - dọc, trên - dưới) và có quan hệ tác động lẫn nhau từ đó tạo nên tính phức tạp của cơ chế quản lý. Việc thiết lập các mối quan hệ quyền lực và phối hợp hoạt động giữa chúng một cách hợp lý là tạo ra cơ chế quản lý khoa học và là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của các tổ chức.

- Chủ thể quản lý phải có những năng lực và phẩm chất nhất định.

Chủ thể quản lý cần phải có những năng lực và phẩm chất cơ bản, như: Năng lực chuyên môn; năng lực tư duy; năng lực làm việc với con người; có phương pháp tổ chức công việc khoa học và có bản lĩnh.

- Chủ thể quản lý có lợi ích xác định.

Lợi ích của chủ thể quản lý có thể thống nhất hoặc đối lập với lợi ích của đối tượng quản lý. Khi lợi ích của chủ thể thống nhất với lợi ích của đối tượng thì hoạt động quản lý mới được biểu hiện theo đúng nghĩa của nó, khi lợi ích của chủ thể đối lập với lợi ích của đối tượng thì hoạt động quản lý bị “biến dạng” thành hoạt động cai trị hoặc thống trị. Tuy nhiên, để có được sự thống nhất về lợi ích giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý thì xã hội phải trải qua một quá trình vận động, biến đổi và phát triển lâu dài.

Đối tượng quản lý với tư cách là những con người thực hiện và là nhân tố quan trọng của hệ thống quản lý. Đối tượng quản lý có những đặc trưng cơ bản sau:

- Đối tượng quản lý là những người tiếp nhận, thực hiện các tác động

quản lý và có thể tham gia ở mức độ nhất định việc tạo lập các tác động quản lý.

Khi tiếp nhận các tác động quản lý, đối tượng quản lý có thể “bị thuyết phục” hay “không bị thuyết phục” và dẫn tới “hung phấn” hay “ức chế” điều đó phụ thuộc vào nội dung của những tác động quản lý có phù hợp với lợi ích và mong muốn của họ hay không. Nhưng dù muốn hay không thì đối tượng quản lý vẫn phải thực hiện những nhiệm vụ được đưa ra trong tác động quản lý. Chính vì vậy, chủ thể quản lý ngoài việc lưu ý tới nội dung của các tác động quản lý thì còn phải quan tâm tới hình thức và phương thức tác động tới đối tượng quản lý.

Khi tham gia vào việc tạo lập các tác động quản lý, đối tượng quản lý có thể không có đóng góp, đóng góp ít hoặc đóng góp nhiều, song việc tham gia đó là hết sức có ý nghĩa vì khi đó đối tượng quản lý tự coi mình là “người trong cuộc” nên sẽ tích cực hơn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

- Đối tượng quản lý là những con người có khả năng tự điều chỉnh hành vi.

Đối tượng quản lý là những chủ thể hoạt động có ý thức, có động cơ và mang tính sáng tạo, do vậy đối tượng quản lý có khả năng tự điều chỉnh hành vi của mình. Điều này đòi hỏi chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý một cách có ý thức, bằng quyền lực và theo quy trình. Nghĩa là, chủ thể quản lý phải căn cứ vào điều kiện, hoàn cảnh, tâm tư nguyện vọng, trình độ của đối tượng quản lý để đưa ra các tác động phù hợp. Có như vậy thì mới thiết lập được sự thống nhất giữa vai trò điều chỉnh của chủ thể với khả năng tự điều chỉnh của đối tượng quản lý.

- Đối tượng quản lý là những con người có phẩm chất và năng lực nhất định.

Những yêu cầu về phẩm chất và năng lực của đối tượng quản lý được đặt ra căn cứ vào mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của tổ chức vì chỉ có những người có tri thức, kỹ năng, thái độ và trách nhiệm cao mới có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc. Để có những năng lực đáp ứng công việc của tổ chức, đối tượng quản lý không thể chỉ dựa vào kinh nghiệm, thói quen, mà phải được đào tạo ở những

nội dung và hình thức phù hợp
- *Đối tượng quản lý có lợi ích xác định.*

Đối tượng quản lý là những con người có những nhu cầu khác nhau về tình cảm, về lợi ích,... Nhưng, khi làm việc trong một tổ chức, họ sẽ được liên kết lại để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức và trên cơ sở đó mỗi cá nhân sẽ đạt được mục tiêu riêng của mình. Chỉ có sự thống nhất về lợi ích giữa đối tượng quản lý với chủ thể quản lý thông qua mục tiêu chung và riêng thì mới tạo nên động lực cho sự phát triển của tổ chức.

Thứ hai, có mục tiêu và quỹ đạo hoạt động, đặt ra cho cả chủ thể quản lý và đối tượng quản lý.

Hoạt động quản lý phải đặt ra mục tiêu chung cho cả chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Hoạt động điều hành của chủ thể quản lý cũng như hoạt động thực hiện của đối tượng quản lý đều hướng tới việc thực hiện mục tiêu chung và khi mục tiêu chung được thực hiện thì mỗi thành viên cũng đạt được mục tiêu riêng của mình.

Quỹ đạo hoạt động được hiểu là những việc được làm, phải làm và làm như thế nào của chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Quỹ đạo này được tạo nên bởi các quy định của pháp luật về quyền và nghĩa vụ của các đối tượng trên và điều này cho phép tạo ra được tính chủ động trong quá trình hoạt động của mỗi nhóm đối tượng.

Thứ ba, hoạt động quản lý có khả năng thích nghi.

Quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý. Đối tượng quản lý rất đa dạng và luôn biến đổi theo sự biến đổi của môi trường mà nó tồn tại. Khi môi trường và đối tượng quản lý thay đổi thì các tác động quản lý cũng phải thay đổi theo cho phù hợp, ngược lại nếu hoạt động quản lý không thay đổi để thích nghi thì hoạt động quản lý đó sẽ không phù hợp và khó đạt được kết quả mong muốn..

Thứ tư, hoạt động quản lý gắn liền với quá trình trao đổi thông tin.

Thông tin là yếu tố cơ sở của hoạt động quản lý, muốn hoạt động quản lý đạt

hiệu quả mong muốn thì chủ thể quản lý và đối tượng quản lý phải có được các thông tin liên quan một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời.

Chủ thể quản lý cần các thông tin phục vụ cho việc đưa ra các tác động quản lý, như thông tin về tình huống, về đối tượng cần đưa ra tác động quản lý, thông tin về môi trường,... Có những thông tin chủ thể quản lý phải chủ động thu thập, có những thông tin do đối tượng quản lý báo cáo, phản ánh như thông tin về tình hình hoạt động của đối tượng quản lý, tình hình thực hiện kế hoạch,... Đồng thời chủ thể quản lý phải truyền đạt tới đối tượng quản lý các thông tin về mệnh lệnh, chỉ thị, cũng như các thông tin hướng dẫn việc thực hiện các mệnh lệnh, chỉ thị đó.

Như vậy, có thể khẳng định rằng dưới góc độ thông tin thì hoạt động quản lý thực chất là quá trình vận động của dòng thông tin từ thu thập, xử lý, truyền đạt thông tin cho tới đưa ra tác động quản lý cũng ở dạng thông tin.

Thứ năm, hoạt động quản lý là hoạt động có tính chất chủ quan của chủ thể quản lý, vì mục tiêu mà họ đã đề ra cho hệ thống.

Hoạt động quản lý cũng như các hoạt động khác của con người đều mang tính khách quan và chủ quan. Tính khách quan thể hiện ở chỗ con người dựa các kiến thức khoa học, dựa vào các đặc điểm của đối tượng, của môi trường để lựa chọn hành động. Tính chủ quan thể hiện ở chỗ con người dựa vào kiến thức riêng mà mình có, dựa vào quan điểm, sở thích,... của bản thân mình để lựa chọn hành động cụ thể.

Trong hoạt động quản lý cũng như vậy, chủ thể quản lý đặt ra mục tiêu, đưa ra các tác động quản lý nhằm thực hiện được các mục tiêu đặt ra cũng đều dựa trên kiến thức, kinh nghiệm, sở thích, mà mình có, vì thế vẫn mang tính chủ quan của chủ thể quản lý. Mong muốn ở đây là các khía cạnh chủ quan càng ít càng tốt.

1.1.3. Phân loại quản lý

Quản lý có nhiều dạng, nhưng có thể gộp thành 3 dạng chính, đó là quản lý giới vô sinh (nhà xưởng, ruộng đất, hầm mỏ, máy móc, ..), quản lý giới sinh vật (vật

nuôi, cây trồng) và quản lý xã hội con người. Môn học này tập trung vào quản lý xã hội, bao gồm các thực thể của con người, có tổ chức, có lý trí, kết thành hệ thống chặt chẽ có mục tiêu chung. Đây là dạng quản lý phức tạp nhất vì đối tượng quản lý là con người, có lý trí và các mối quan hệ luôn luôn nảy sinh liên tục, không ngừng. Xã hội càng phát triển thì các mối quan hệ càng phong phú, đa dạng, phức tạp ở cả bề rộng lẫn chiều sâu, cả hữu hình lẫn vô hình. Quản lý hoạt động của xã hội gồm 3 loại cơ bản:

- + Quản lý nhà nước.
- + Quản lý hoạt động của các tổ chức đoàn thể xã hội.
- + Quản lý kinh tế hay quản lý sản xuất.

1.2. VAI TRÒ CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Quản lý diễn ra trong mọi tổ chức từ đơn giản đến phức tạp, từ quy mô nhỏ đến quy mô lớn và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động của mỗi tổ chức. Vai trò của hoạt động quản lý thể hiện ở các điểm sau:

- Mục tiêu tổng quát của hoạt động quản lý là hình thành một môi trường mà trong đó từng thành viên cảm thấy an toàn, được bảo vệ và được tạo điều kiện để phát huy khả năng của bản thân góp phần cùng tập thể thực hiện mục tiêu chung của cả hệ thống và trên cơ sở đó cũng thực hiện được mục đích riêng của mình. Như vậy, có thể khẳng định rằng hoạt động quản lý là hoạt động thiết yếu nhằm đảm bảo sự phối hợp những nỗ lực cá nhân để thực hiện mục tiêu chung của hệ thống.

- Hoạt động quản lý bao trùm, chi phối tất cả mọi khâu trong hoạt động (từ lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển cho đến kiểm tra và điều chỉnh) và tác động tới mọi khía cạnh, tới từng thành viên của hệ thống.

1.3. MỤC TIÊU CỦA QUẢN LÝ

1.3.1. Khái niệm mục tiêu quản lý

1. Định nghĩa

Mục tiêu quản lý là trạng thái mong đợi và có thể đạt được của hệ thống tại một thời điểm hoặc sau một khoảng thời gian nhất định.

Với định nghĩa trên thì mục tiêu quản lý cần được hiểu dưới các góc độ sau:

- Mục tiêu quản lý là trạng thái mong đợi tức là trạng thái mà hệ thống quản lý mong muốn đạt được. Đây có thể là trạng thái mà hệ thống đã đạt được và trong giai đoạn hiện tại hệ thống muốn tiếp tục duy trì trạng thái này hoặc đó là trạng thái chưa hề xuất hiện ở hệ thống và hiện nay hệ thống muốn đạt tới trạng thái này.

- Mục tiêu quản lý là trạng thái có thể đạt được, nghĩa là xét theo quy luật vận động của hệ thống thì mục tiêu phải nằm trong quỹ đạo vận động của hệ thống, hay nói cách khác nó nằm trong vùng các trạng thái đạt tới được của hệ thống tại thời điểm hoặc giai đoạn nghiên cứu hệ thống.

2. Phân loại mục tiêu quản lý

- Theo tính chất của các mục tiêu, phân thành: Mục tiêu mang tính chiến lược (xác định đường hướng phát triển chủ yếu của hệ thống trong khoảng thời gian dài); mục tiêu chiến thuật (là những mục tiêu có tính chất cục bộ hơn, có thời gian thực hiện ngắn hơn).

- Theo thời gian thực hiện, chia thành các mục tiêu dài hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu ngắn hạn. Dưới góc độ toàn bộ nền kinh tế quốc dân thì mục tiêu dài hạn (thời gian thực hiện trên 5 năm), mục tiêu trung hạn (thời gian thực hiện từ 3 đến 5 năm) và mục tiêu ngắn hạn (thời gian thực hiện dưới 3 năm)

- Căn cứ vào nội dung của quá trình quản lý phân thành: Mục tiêu kinh tế, mục tiêu xã hội, mục tiêu chính trị tư tưởng, mục tiêu khoa học kỹ thuật.

- Căn cứ vào phạm vi thực hiện phân thành: Mục tiêu toàn cục (bao quát toàn bộ đối tượng quản lý), mục tiêu bộ phận (có liên quan đến một bộ phận của hệ thống), mục tiêu có tính chuyên đề (liên quan đến một , một nhóm vấn đề nhất định hoặc một số chức năng nhất định).

1.3.2. Vai trò và yêu cầu đối với mục tiêu quản lý

1. Vai trò của mục tiêu quản lý

- mô hình phân tích lựa chọn chiến lược là điểm xuất phát, là cơ sở của mọi tác động quản lý, nó quyết định toàn bộ diễn biến của quá trình quản lý.

Xác định mục tiêu nghĩa là đặt ra cái đích mà hệ thống cần đạt được trong quá trình hoạt động và do vậy mục tiêu là yếu tố mang tính định hướng mọi hoạt

động của các nhà quản lý, đồng thời nó còn là một trong các căn cứ quan trọng để các nhà quản lý lựa chọn các tác động quản lý có tính phù hợp.

- Mục tiêu quản lý là căn cứ để xác định mô hình, cơ cấu tổ chức quản lý của hệ thống.

Việc xác định mô hình, cơ cấu tổ chức quản lý cho một hệ thống phải xuất phát từ chức năng hoạt động và mục tiêu đặt ra cho hệ thống vì cơ cấu tổ chức quản lý phù hợp với mục tiêu mới cho phép quá trình thực hiện mục tiêu diễn ra thuận lợi.

- Mục tiêu quản lý quy tụ lợi ích chung của toàn hệ thống, mục tiêu đúng sẽ đem lại hiệu quả cho mọi người và ngược lại.

Mục tiêu quản lý là mục tiêu đặt ra cho cả hệ thống. Việc thực hiện được mục tiêu sẽ mang lại sự phát triển của hệ thống, đồng thời cũng mang lại lợi ích cho mỗi cá nhân trong hệ thống đó. Mục tiêu đúng, hợp lý thì quá trình thực hiện mục tiêu sẽ diễn ra thuận lợi với chi phí thấp, nghĩa là hiệu quả mang lại sẽ cao. Đặt mục tiêu cao hơn khả năng thực tế thì xác suất thực hiện được mục tiêu sẽ rất thấp hoặc thực hiện được với chi phí rất cao, còn trường hợp mục tiêu đặt ra thấp hơn khả năng thực tế thì dẫn đến sự lãng phí một phần nguồn lực nhất định. Các trường hợp nêu trên đều dẫn đến hiệu quả thấp trong hoạt động của hệ thống và điều đó có ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích của từng thành viên.

2. Yêu cầu đối với mục tiêu quản lý

- Mục tiêu quản lý phải có tính định tính và định lượng.

Mục tiêu quản lý vừa mang tính định tính vừa mang tính định lượng. Nó phải được nêu ở dạng khái quát - định tính, đồng thời cho phép lượng hóa một cách chính xác mức độ thực hiện mục tiêu, nghĩa là mục tiêu phải được thể hiện bằng các con số cụ thể.

- Các mục tiêu quản lý phải tạo thành một hệ thống phân cấp theo mức độ quan trọng từ mục tiêu chung tới mục tiêu cá nhân và tạo thành một hệ thống mạng lưới khi các mục tiêu được phản ánh trong các chương trình phối hợp với nhau.

Các mục tiêu quản lý đa dạng và bao gồm các mục tiêu ở các cấp, các bộ phận

và các khía cạnh khác nhau, nhưng các mục tiêu quản lý phải có sự ràng buộc với nhau tạo thành một hệ thống cây mục tiêu. Việc thực hiện mục tiêu ở cấp dưới là điều kiện để thực hiện mục tiêu ở cấp cao hơn, việc thực hiện mục tiêu ở bộ phận này ít nhất không gây ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình thực hiện mục tiêu của bộ phận khác. Việc thực hiện các mục tiêu chính, quan trọng sẽ tạo cơ sở để các mục tiêu khác cũng được thực hiện,

1.3.3. Các căn cứ xác định mục tiêu quản lý

Mục tiêu quản lý do chủ thể quản lý đặt ra nên nó mang tính chủ quan. Để cho mục tiêu quản lý có tính khả thi và sát với tình hình thực tế thì việc xác định mục tiêu quản lý phải dựa trên những căn cứ sau:

- Thứ nhất, yêu cầu của các quy luật khách quan đang chi phối sự vận động của hệ thống, đặc biệt là các quy luật mà sự tác động của nó có liên quan tới lợi ích của từng thành viên trong hệ thống. Để mục tiêu quản lý thỏa mãn được yêu cầu này thì quá trình xây dựng mục tiêu phải trải qua 3 bước sau:

+ Lựa chọn những yếu tố ở trạng thái mong đợi, có tính tất yếu xảy ra và coi đó là bộ phận chính của mục tiêu.

+ Lựa chọn những yếu tố ở trạng thái mong đợi, có thể xảy ra, chỉ cần tạo thêm điều kiện để chúng trở thành trạng thái mong đợi có tính tất yếu xảy ra và coi chúng là bộ phận bổ sung để hình thành mục tiêu.

+ Xác định những nhân tố ở trạng thái tất yếu xảy ra nhưng không mong đợi, phải tìm cách loại trừ chúng. Đây là những yếu tố có tính điều chỉnh đối với hai yếu tố ở trên trong việc xác định mục tiêu.

- Thứ hai, những khả năng của hệ thống.

Khả năng của hệ thống là các đặc điểm của bản thân hệ thống, những đặc điểm này sẽ vận động đến mục tiêu mang tính nội tại tất yếu và bao gồm khả năng trực tiếp, chín muồi và khả năng tiềm tàng.

Khả năng trực tiếp, chín muồi chính là những khả năng mà hệ thống đang có và có thể sử dụng ngay vào việc thực hiện mục tiêu, còn khả năng tiềm tàng là khả năng hiện tại ở dạng tiềm ẩn, chưa thể sử dụng, chưa thể khai thác, khi các điều kiện có liên quan thay đổi thì khả năng này mới có thể được sử dụng vào việc thực hiện mục tiêu. Nếu chỉ dựa vào khả năng trực tiếp, sẵn có để xây dựng mục tiêu thì mục tiêu mang tính hiện thực cao nhưng tính phát triển liên tục của hệ thống trong dài hạn không cao.

- Thứ ba, các điều kiện liên quan.

Các điều kiện là các đặc điểm bên trong và bên ngoài của hệ thống có ảnh hưởng tới quá trình vận động của hệ thống tới mục tiêu và bao gồm điều kiện hiện có và điều

kiện sẽ được tạo ra trong quá trình thực hiện mục tiêu, điều kiện nội bộ và điều kiện bên ngoài trực tiếp ảnh hưởng đến hoạt động của người hệ thống.

1.3.4. Các phương pháp xác định mục tiêu

Xác định mục tiêu quản lý đúng đắn, phù hợp là một quá trình khó khăn và phức tạp, ngoài việc phải bám sát các căn cứ đã nêu trên người xác định mục tiêu phải biết sử dụng phương pháp phù hợp. Có nhiều phương pháp xác định mục tiêu quản lý, nhưng khái quát lại gồm các nhóm cơ bản sau:

1. Nhóm các phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu là các phương pháp sử dụng kiến thức khoa học để xác định mục tiêu quản lý, trong đó tiêu biểu là phương pháp tiếp cận tối ưu với nội dung là sử dụng mô hình toán kinh tế để mô tả đối tượng bao gồm hàm mục tiêu và các giới hạn ràng buộc sao cho thoả mãn điều kiện chi phí nhỏ nhất cho một lượng sản phẩm nhất định hoặc với một lượng tài nguyên cho số lượng sản phẩm tối đa.

2. Nhóm các phương pháp trực cảm

Nhóm các phương pháp trực cảm có nội dung chính là tập hợp khả năng trí tuệ, kinh nghiệm của các chuyên gia xây dựng mục tiêu và bao gồm các phương pháp cụ thể sau:

- Phương pháp chuyên gia (Phương pháp Đen phi)

Tiến hành hỏi ý kiến của các chuyên gia giỏi về lĩnh vực xây dựng mục tiêu, tập hợp các ý kiến đó và tìm ra phương án tối ưu của mục tiêu.

- Phương pháp trò chơi tác nghiệp

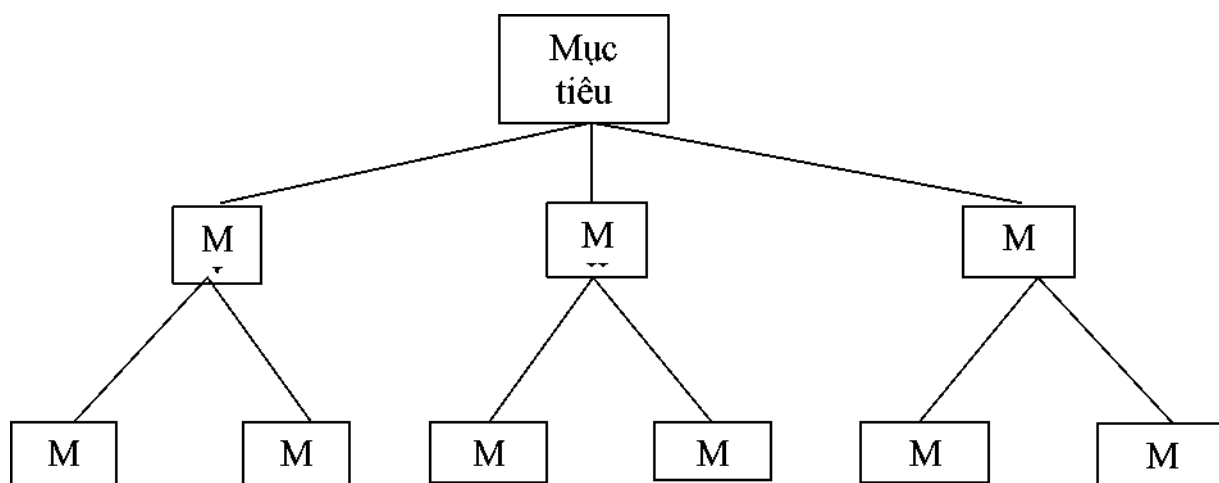
Phương pháp trò chơi tác nghiệp có nội dung chính là chia những chuyên gia tham gia xây dựng mục tiêu thành những nhóm nhỏ, mỗi nhóm ở cương vị của một người quản lý nhất định và phải giải quyết một số vấn đề cụ thể của mục tiêu quản lý theo các cách đặt vấn đề khác nhau. Từng nhóm trình bày kết quả của nhóm mình tại hội nghị chung để cùng thảo luận. Trên cơ sở đó tìm ra phương án tối ưu của mục tiêu.

- Phương pháp họp theo điều khiển học

Chia những chuyên gia tham gia xây dựng mục tiêu thành những nhóm nhỏ, mỗi nhóm ở cương vị của một người quản lý nhất định và phải giải quyết một số vấn đề cụ thể của mục tiêu quản lý theo các cách đặt vấn đề khác nhau. Sau đó người ta

thuyên chuyển theo một trình tự nhất định các thành viên từ nhóm này sang nhóm khác, bằng cách đó mỗi nhóm sẽ có thêm các thành viên mới khi tiến hành thảo luận và chính các thành viên mới của nhóm sẽ đóng góp ý kiến cho vấn đề mà nhóm giải quyết. Quá trình này tiếp tục cho đến khi không có thêm ý kiến mới nào được đưa ra. và khi đó người ta sẽ tìm ra phương án tối ưu của mục tiêu.

3. Phương pháp cây mục tiêu



Hình 1.2. Sơ đồ “Cây mục tiêu”

Cây mục tiêu là sự trình bày bằng sơ đồ mối liên hệ giữa các mục tiêu và phương tiện để đạt được các mục tiêu đó. Mỗi cây mục tiêu bao gồm các mục tiêu của một số cấp từ mục tiêu chung đến mục tiêu cấp 1, cấp 2... Mỗi mục tiêu cấp dưới sẽ là phương tiện để đạt được mục tiêu cấp trên. Cây mục tiêu được xây dựng theo một trình tự nhất định, đầu tiên là mục tiêu chung, chia nhỏ dần mục tiêu chung cho từng cấp, cụ thể hoá nó thành từng nhiệm vụ cho từng đơn vị cơ sở, cho từng người chấp hành và ngược lại.

1.4. ĐỐI TƯỢNG, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ NỘI DUNG CỦA MÔN HỌC

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu của môn học

Đối tượng của khoa học quản lý là các quan hệ quản lý, tức là quan hệ giữa người với người trong quản lý, quan hệ giữa chủ thể và đối tượng quản lý. Khoa học quản lý có nhiệm vụ nghiên cứu tìm ra quy luật của hoạt động quản lý, từ đó xác định các nguyên

tắc, phương pháp, các chức năng và cơ cấu tổ chức quản lý để không ngừng hoàn thiện và nâng cao chất lượng quản lý, bảo đảm quản lý một cách khoa học.

1.4.2. Phương pháp nghiên cứu môn học

Phương pháp của bộ môn khoa học là cách thức mà bộ môn khoa học đó xem xét đối tượng nghiên cứu. Phương pháp của khoa học quản lý là cách thức nghiên cứu các quan hệ quản lý.

Khoa học quản lý là một môn khoa học xã hội, trước hết, sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử. Phương pháp nghiên cứu này cho phép người nghiên cứu quản lý nhận thức đối tượng khách quan trong sự vận động và phát triển của đối tượng quản lý với hàng loạt mâu thuẫn mà nhà quản lý phải giải quyết. Phương pháp thứ hai thường được sử dụng là phương pháp hệ thống. Phương pháp này cho phép người nghiên cứu xem xét đối tượng quản lý một cách toàn diện trong mối quan hệ và tác động qua lại của các yếu tố trong hệ thống quản lý với nhau và giữa hệ thống quản lý với môi trường. Như vậy để xem xét một sự vật, hiện tượng trong quản lý đòi hỏi người quản lý phải tính tới tất cả các yếu tố có liên quan đến đối tượng nghiên cứu cả về kinh tế, chính trị, văn hóa, tâm lý, pháp lý, dân tộc, giới tính. Tuy nhiên, người quản lý phải biết lựa chọn vấn đề gì là cơ sở bản nhất để tập trung giải quyết.

Khoa học quản lý còn sử dụng phương pháp mô hình hóa, tức là tái hiện những đặc trưng của đối tượng nghiên cứu bằng một mô hình. Mô hình hóa cho phép người nghiên cứu nắm được những yếu tố cơ bản và các quan hệ cơ bản nhanh chóng và chính xác. Các mô hình thường được sử dụng là mô hình toán, mô hình biểu đồ, ... Ngoài ra khoa học quản lý còn thường xuyên sử dụng phương pháp thực nghiệm, tức là làm thử một phương án để xem xét, nếu phương án đúng thì lựa chọn, nếu sai thì sửa chữa hoặc lựa chọn phương án khác.

1.4.3. Nội dung của môn học

Môn học tập trung nghiên cứu các kiến thức mang tính nguyên lý phục vụ cho hoạt động quản lý nói chung và bao gồm các nội dung sau:

- Bản chất của quản lý.
- Vai trò của quản lý.

- Mục tiêu của quản lý.
- Quy luật và các nguyên tắc quản lý.
- Phương pháp quản lý.
- Chức năng và cơ cấu tổ chức quản lý.
- Cán bộ quản lý.
- Thông tin và quyết định quản lý.

1.5. SƠ LƯỢC VỀ SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA KHOA HỌC QUẢN LÝ

1.5.1. Sự cần thiết khách quan của quản lý

Từ những ngày đầu tồn tại, con người đã biết tìm kiếm các nguồn vật chất sẵn có trong tự nhiên, hay tự tạo ra để đảm bảo sự sinh tồn.

Nhu cầu đảm bảo cho sự sống hàng ngày không ngừng được tăng lên cả về lượng và về chất, trong khi của cải có sẵn trong thiên nhiên là hữu hạn và có tính thời vụ. Thực tế khách quan này buộc con người phải tự tạo ra sản phẩm tiêu dùng cho xã hội thay thế những sản phẩm có sẵn trong tự nhiên. Dù nhiều hay ít, sản phẩm làm ra vẫn hàm chứa yếu tố tài nguyên thiên nhiên mà con người phải tập trung khai thác, chế biến, sử dụng chúng bằng những thành quả của nền văn minh. Bên cạnh đó, con người còn phải đấu tranh với các lực lượng đối lập trong xã hội và tự nhiên để tồn tại và phát triển.

Để đạt mục tiêu mưu sinh đó, con người không thể sống riêng rẽ mà phải tham gia vào quá trình hiệp tác, phân công lao động để vừa tạo ra sức mạnh cộng đồng, vừa phát huy ưu thế của mỗi người, mỗi nhóm. Từ thực tế khách quan đó dần dần hình thành nên tập quán sinh sống của con người là quần tụ theo cộng đồng để tồn tại và phát triển. Trong cộng đồng này, có nhiều việc mà một người đơn lẻ không làm được hoặc làm được nhưng kém hiệu quả, do đó, xuất hiện sự liên kết giữa con người lại với nhau để cùng thực hiện một mục đích, và từ đó dần dần hình thành tổ chức.

Hiệp tác và phân công lao động tiến dần từ thấp đến cao, từ chưa hoàn thiện đến hoàn thiện theo trình độ phát triển của lực lượng sản xuất xã hội. Dù ở trình độ hợp tác nào thì hiệp tác phân công lao động cũng không phải là hoạt động của mỗi người mà là của cả tổ chức: vì cần đến yếu tố điều hành, phối hợp các bộ phận có trong tổ chức. Yếu tố

đó là quản lý

Quản lý là một phạm trù có liên quan mật thiết với sự phân công và hợp tác lao động. Các Mác đã coi sự xuất hiện của quản lý là kết quả tất yếu của sự chuyển hoá nhiều quá trình lao động cá biệt tản mạn độc lập với nhau thành một quá trình lao động xã hội chung được phối hợp lại.

Từ luận điểm của Các Mác ta có thể hiểu rằng quản lý sản xuất hình thành khi có sự phân công và hợp tác lao động. Do đó, cần phải có một sự chỉ đạo điều hoà phối hợp những hoạt động riêng thành hoạt động chung. Các Mác đã nhấn mạnh: Chức năng của quản lý thể hiện ở sự kết hợp một cách hợp lý các yếu tố cơ bản của sản xuất, ở việc xác lập sự ăn khớp hoạt động giữa những người lao động riêng biệt nếu chức năng này không được thực hiện thì quá trình hợp lý của lao động hợp tác không thể tiến hành được. Cũng giống như bản thân của quá trình lao động, quản lý là thuộc tính tự nhiên của mọi lao động hợp tác do đó nó là hiện tượng khách quan và tồn tại ở mọi xã hội cho dù xã hội đó ở trình độ phát triển nào. Tuy nhiên mục đích nguyên tắc, phương pháp và giới hạn của quản lý phụ thuộc vào bản chất xã hội. Yếu tố này phụ thuộc vào chế độ sở hữu về tư liệu sản xuất và quan hệ sản xuất phát sinh từ chế độ xã hội đó.

Theo như nghiên cứu của các nhà kinh điển chủ nghĩa Mác-Lenin thì ngay trong cộng đồng xã hội Thị tộc của xã hội Nguyên thủy đã hình thành các tổ chức tự quản, đó là Hội Đồng Thị Tộc và người đứng đầu là Thủ Trưởng có vai trò thực hiện chức năng quản lý trong cộng đồng này. Khi chế độ tư hữu ra đời, cũng là lúc xuất hiện các tầng lớp giai cấp và mâu thuẫn giai cấp. Để duy trì địa vị, giai cấp thống trị đã thiết lập nên bộ máy nhà nước để thực hiện chức năng quản lý toàn xã hội.

Trong tổ chức, hoạt động quản lý nhằm kết hợp mọi nỗ lực chung của mỗi người trong tổ chức và sử dụng tốt các nguồn lực vật chất có được để đạt mục tiêu chung của tổ chức và từng thành viên trong tổ chức đạt được mục tiêu riêng của mình.

Như vậy, nguồn gốc của quản lý là sự cần thiết kết hợp và phối hợp hoạt động giữa các cá nhân trong xã hội, giữa con người với tự nhiên để mang lại lợi ích mong muốn cho toàn xã hội. Cũng như các khoa học khác, khoa học quản lý ra đời tồn tại và phát triển như một tất yếu khách quan.

1.5.2. Sơ lược về sự hình thành và phát triển của Khoa học quản lý

Theo tiến trình phát triển của thời đại, đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu của khoa học quản lý không ngừng được hoàn thiện về cả quy mô và trình độ. Có được kết quả phát triển như ngày nay, khoa học quản lý đã trải qua những chặng đường lịch sử lâu dài với nhiều thử thách và tìm kiếm để hình thành nên một khoa học độc lập.

Qua quá trình phát triển, tư tưởng quản lý biến đổi rất phức tạp nhưng chúng ta cần nghiên cứu nó để thấy được toàn bộ quá trình phát triển của khoa học quản lý và qua đó nắm bắt được yêu cầu thực tế khách quan về quản lý các hoạt động kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ lịch sử. Trên cơ sở đó tiếp thu một cách có chọn lọc tư tưởng của các trường phái khoa học để vận dụng có hiệu quả nhất vào quản lý các đối tượng thuộc lĩnh vực công tác của mình. Một số tư tưởng quản lý tiêu biểu đã xuất hiện trong lịch sử:

1. Tư tưởng quản lý cổ đại

Thời Hy Lạp cổ đại đã biết thực hiện quản lý tập trung và dân chủ, biết đề cao trách nhiệm và kiểm tra sản xuất, đánh giá, kiểm tra và trả lương khoán sản phẩm do các nhà triết học cổ đại đề xuất như:

Xôcrat (469-399 trước công nguyên) đã đưa ra khái niệm về tính toàn năng của quản lý. Nghĩa là để quản lý được thì nhà quản lý phải uyên thâm về nhiều phương diện, kể cả trực tiếp thực thi công việc.

Platon (427-347 BC) là học trò của Xôcrat, đại diện cho tầng lớp quý tộc Aten. Ông đã mô tả về thứ bậc quản lý của một nhà nước (Aten) lý tưởng dựa trên nền tảng của lao động làm thuê gồm các nhà triết học cai quản quốc gia, với những chiến binh bảo vệ nó (aten) và thợ thủ công là ở địa vị thấp nhất.

Arixtôt (384-322 BC) được Các Mác coi là nhà tư tưởng vĩ đại nhất của thời cổ đại. Ông quan niệm rằng để quản lý được toàn xã hội thì nhà nước phải có quyền lực công (ngoài quyền lực tư).

Thời Trung Hoa cổ đại các nhà triết học đã có những đóng góp quan trọng vào tư tưởng quản lý vĩ mô theo cấp độ khác nhau: Tu thân-tề gia-trị quốc-bình thiên hạ. Một số tư tưởng quản lý tiêu biểu ở đây gồm: Thuyết Đức trị của Khổng tử, thuyết pháp trị

của Hàn phi tử và Quản trọng.

Nội dung thuyết đức trị của Khổng Tử chủ yếu bàn về lễ phải trong quản lý, ông coi cai trị xã hội là phải dùng Đức trị, tức là dùng đạo đức dẫn dắt, làm gương cho kẻ dưới noi theo. Còn Hàn Phi Tử nêu lên nguồn gốc giàu nghèo là do bất bình đẳng sinh ra. ông quan niệm bản chất con người luôn mưu cầu lợi ích cho bản thân mình, lợi ích là bản chất mọi hành vi con người. Ông kế thừa một số tư tưởng dùng luật để trị nước của các bậc hiền tài thời trước ông, đi sâu nghiên cứu và phát triển thành tư tưởng pháp trị của mình. Từ đó ông cho rằng pháp luật là công cụ rất quan trọng để điều chỉnh xã hội, pháp luật không phân biệt đối xử với các tầng lớp khác nhau và mọi người bình đẳng trước pháp luật .

Quản Trọng nước Tề đã đưa ra chính sách pháp trị để làm cho phú quốc, binh cường, trong đó vua là người lập pháp trên cơ sở phép trời và tình người. Luật phải được công bố công khai, cụ thể, không nên thay đổi nhiều, việc chấp hành luật phải nghiêm, phải chí công vô tư, vua tôi, sang hèn đều phải tuân theo pháp luật. Chính sách điều hành đất nước phải dựa vào ý dân, làm cho dân giàu thì nước mới mạnh. Dùng người phải dựa vào tài năng, không phân biệt nguồn gốc xuất thân; lễ, nghĩa, liêm, sĩ là 4 điều cốt yếu mà người trị quốc phải gìn giữ.

2. Tư tưởng quản lý tư sản

Từ cuối thế kỷ thứ XVIII khi cuộc cách mạng công nghiệp ra đời với máy móc cơ khí để thay thế sức người thì cũng là lúc xã hội đã quan tâm đến hiệu quả hoạt động quản lý, trong đó quan trọng nhất là hiệu quả kinh tế.

Các nhà tư tưởng quản lý tập trung vào tìm sự tối ưu hóa trong thao tác hoạt động sản xuất và mối quan hệ giữa các yếu tố sản xuất. Điển hình như Robert Owen, Charles Babbage, Federick Winslow Taylor, Henry Fayol...

Robert Owen(1771-1858) là một trong những chủ xí nghiệp đầu tiên ở Scotland tiến hành tổ chức “một xã hội công nghiệp” có trật tự và kỷ luật; ông chú ý đến nhân tố

con người trong tổ chức và cho rằng nếu chỉ quan tâm đầu tư thiết bị máy móc mà quên yếu tố con người thì xí nghiệp không thể thu được kết quả.

Charles Babbage(1792-1871) là người đầu tiên đề xuất phương pháp tiếp cận khoa học trong quản lý; ông rất quan tâm tới mối quan hệ giữa người quản lý và công nhân và góp phần tích cực đưa hoạt động quản lý trở thành bộ môn khoa học độc lập.

3. Tư tưởng quản lý xã hội chủ nghĩa

Các nhà triết học duy vật biện chứng cho rằng thế giới vật chất tồn tại khách quan và vận động không ngừng. Trong quá trình vận động đó, các dạng vật chất sẽ tác động lẫn nhau và chuyển hóa cho nhau theo các quy luật vốn có của nó.

Nhưng kết quả vận động trên đây không phải lúc nào cũng mang lại lợi ích cho con người và nhu cầu con người lại không ngừng tăng lên. Từ thực tế đó, con người luôn có nguyện vọng cải tạo thế giới vật chất để phục vụ cho nhu cầu cuộc sống ngày càng cao của mình. Do đó, những người tiên phong trong xã hội đã tìm cách xếp đặt lại các yếu tố vật chất theo một trật tự nhất định để điều khiển chúng hoạt động có hiệu quả hơn. Nguyên lý vận động này đã từng bước tạo nền móng vững chắc cho một khoa học mới ra đời và phát triển là khoa học quản lý.

1.5.3. Cơ sở hình thành khoa học quản lý

Cũng như các ngành khoa học khác, khoa học quản lý ra đời, tồn tại và phát triển như một tất yếu khách quan. Theo tiến trình phát triển của thời đại, đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu của khoa học quản lý không ngừng được hoàn thiện về cả quy mô và trình độ. Có được kết quả phát triển như ngày nay khoa học quản lý đã trải qua những chặng đường lịch sử lâu dài, với nhiều thử thách, tìm kiếm để hình thành nên một khoa học độc lập. Buổi bình minh dẫn đến việc thai nghén cho ngành khoa học mới này là tư tưởng quản lý của những nhà khoa học tiên bối. Tư tưởng quản lý xuất hiện từ khá sớm do yêu cầu của hiệp tác và phân công lao động. Các nhà khoa học tiên bối cho rằng hiệu quả của quá trình hiệp tác và phân công lao động không thể giải quyết bằng thần học, triết học hay sử học mà nó cần được lý giải bằng khoa học thiết kế và điều hành phối hợp cụ thể của các quá trình hoạt động vì mục đích dân sinh. Từ khi khám phá những mâu thuẫn trong thực tế, các nhà khoa học đã dày công vun đắp cho ý niệm quản lý trở thành một tư tưởng chính thống trong đời sống

xã hội. Mặc dù là một tư tưởng mới, phải cọ xát thường xuyên với đời sống kinh tế - xã hội nhưng các nhà khoa học tiền bối đã kiên trì mài dũa cho nó trở thành tinh túy trong nhận thức của đời sống xã hội. Tư tưởng quản lý biến đổi cũng rất phức tạp nhưng chúng ta cần nghiên cứu nó để thấy được toàn bộ quá trình phát triển của khoa học quản lý và qua đó nắm bắt được yêu cầu thực tế khách quan về quản lý các hoạt động kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ lịch sử. Trên cơ sở đó, chúng ta sẽ tiếp thu một cách có chọn lọc tư tưởng quản lý của các trường phái khoa học để vận dụng có hiệu quả nhất vào quản lý các đối tượng thuộc lĩnh vực công tác của mình.

Từ việc nghiên cứu tiến trình vận động của các tư tưởng quản lý chúng ta có thể nhận thấy cơ sở khoa học của quản lý được xác định trên cả phương diện lý luận, thực tiễn và pháp luật.

1. Cơ sở lý luận

Từ nhận thức về thế giới khách quan của các nhà triết học mà đề xướng các lý thuyết quản lý thế giới vật chất nhằm tạo dựng một trật tự thế giới mới. Các nhà triết học duy vật biện chứng cho rằng thế giới vật chất tồn tại khách quan trong thế vận động không ngừng. Trong quá trình vận động đó, các dạng vật chất sẽ tác động lẫn nhau và chuyển hoá cho nhau theo các quy luật vốn có của nó. Kết quả của sự vận động này không phải lúc nào cũng mang lại lợi ích cho con người, trong khi nhu cầu của đời sống xã hội lại không ngừng tăng lên theo cấp số nhân. Từ thực tế đó, con người luôn luôn có nguyện vọng cải tạo thế giới vật chất để phục vụ cho nhu cầu cuộc sống ngày càng cao của mình. Xuất phát từ ước nguyện lớn lao đó, những người tiên phong trong xã hội đã tìm cách xếp đặt lại các yếu tố vật chất theo một trật tự nhất định để điều khiển chúng hoạt động có hiệu quả hơn. Nguyên lý vận động này đã từng bước tạo nền móng vững chắc cho một khoa học mới ra đời và phát triển là khoa học quản lý.

2. Cơ sở thực tiễn

Tính tất yếu khách quan trên đây về sự ra đời và phát triển của khoa học quản lý đã cho ta thấy tính thực tiễn của nó. Nói như vậy là vì các nấc thang phát triển của tư tưởng quản lý hay trường phái quản lý cũng được coi là cơ sở thực tiễn của khoa học này. Nền tảng lý luận trên đây không phải sinh ra từ tư duy duy ý chí mà được

đúc kết từ thực tiễn sinh động chinh phục thế giới khách quan của con người. Khi cả tập thể người cùng tham gia một hoạt động cụ thể nào đó thì cũng sinh ra nhu cầu hiệp tác, phân công và phối hợp hoạt động.

Ví dụ: Những công việc đòi hỏi phải cùng nhau hành động như cùng khiêng, vác hay vận chuyển một vật nặng thì không thể mạnh ai nấy làm mà cần làm theo một mệnh lệnh thống nhất, đó có thể là tín hiệu âm thanh hay hình ảnh để tạo nên sức mạnh cộng đồng. Hành vi ra tín hiệu đó chính là quản lý ở mức độ sơ khai. Khi quá trình hoạt động xã hội phức tạp hơn lên đòi hỏi con người phải đi chuyên sâu vào nghề nghiệp thì lúc đó tất yếu nảy sinh nhu cầu phân công lao động.

Chuyên môn hoá nhằm nâng cao năng suất lao động nhưng các cá thể lại phải phối hợp với nhau mới trở thành kết quả chung của một tập thể hay cộng đồng, hoạt động hiệp tác lúc đó cũng phải được duy trì bằng quản lý. Thực tế sẽ đặt ra hàng loạt tình huống phức tạp mà chủ thể phải tìm cách ứng phó. Cách giải quyết đó có thể không tuân theo quy luật vận động mà chỉ là cách vận dụng sáng tạo của chủ thể để giải quyết tình huống mới phát sinh. Nhưng đó lại là nền tảng thực tế để hoàn thiện quản lý cả về mặt khoa học và nghệ thuật. Cứ như vậy, theo trình độ vận động của các yếu tố vật chất, quản lý ngày càng được củng cố và phát triển theo yêu cầu của đời sống xã hội.

3. Cơ sở pháp lý

Chính sự tồn tại và phát triển không ngừng của khoa học quản lý đã cho ta thấy tính pháp lý một cách rõ ràng. Nếu không có sự thừa nhận chung của xã hội thì làm sao quản lý được đông đảo các nhà lý luận và thực tiễn tham gia nghiên cứu, ứng dụng. Kể từ khi ra đời, khoa học quản lý đã mang lại những lợi ích to lớn cho đời sống con người. Vì thế nó càng được các nhà khoa học tập trung nghiên cứu ở nhiều góc độ khác nhau. Sự thừa nhận tính độc lập của khoa học quản lý để vận dụng rộng rãi vào mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế xã hội, kể cả trong quản lý nhà nước, cũng đủ khẳng định tính pháp lý của một môn khoa học. Do được xã hội thừa nhận nên khoa học quản lý được truyền bá rộng rãi ở tất cả mọi quốc gia và khu vực, đồng thời được coi là môn học cơ sở hay chuyên ngành trong nhiều trường đại học, viện nghiên cứu, các trường chuyên nghiệp và dạy nghề...

CHƯƠNG 2: NGUYÊN TẮC CHỨC NĂNG VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ

2.1. CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ

Nhận thức và vận dụng các quy luật trong quản lý là một quá trình đi từ cái chung đến cái riêng, từ trừu tượng đến cụ thể để đề ra các nguyên tắc quản lý.

2.1.1. Khái niệm nguyên tắc quản lý

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

Quy tắc chỉ đạo quy định tính xuyên suốt, chi phối từ đầu đến cuối của quá trình quản lý. Tính nguyên tắc buộc phải thực hiện như thế và không được làm khác. Tuy nhiên vẫn phải thống nhất giữa tính nguyên tắc và tính năng động trong thực hiện. Nguyên tắc cứng nhắc trong nhiều trường hợp làm hỏng việc nhưng cũng không linh hoạt đến mức độ tùy tiện vô nguyên tắc. Điều này phụ thuộc khá nhiều vào bản lĩnh, trình độ và kinh nghiệm của nhà quản lý.

Tiêu chuẩn hành vi quy định chuẩn mực đánh giá hoạt động quản lý, đòi hỏi nhà quản lý phải thường xuyên rèn luyện theo các tiêu chuẩn của nguyên tắc quản lý.

2.1.2. Yêu cầu đối với các nguyên tắc quản lý

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

1. Các nguyên tắc quản lý phải phù hợp với đòi hỏi của hệ thống các quy luật

Quy luật phản ánh bản chất, tất yếu của hiện thực khách quan, nó chỉ ra xu thế vận động tất yếu của hiện thực, do vậy hệ thống quy luật là cơ sở lý luận trực tiếp hình thành nên các nguyên tắc. Vì chỉ có tuân thủ các yêu cầu của các quy luật khách quan, các nguyên tắc quản lý mới chứa đựng các nội dung khoa học để đảm bảo cho hoạt động quản lý có hiệu quả.

Nghệ thuật của việc đề ra nguyên tắc quản lý là ở chỗ phải biến được đòi hỏi của các quy luật khách quan thành nội dung của các quy tắc chỉ đạo, các tiêu chuẩn hành vi

các quan điểm cơ bản để quản lý hệ thống.

Ví dụ: Chúng ta ai cũng biết điều kiện tự nhiên là một trong những nguồn lực quan trọng để phát triển kinh tế, con người sẽ bị trả giá và chịu sự trừng phạt của thiên nhiên nếu họ hành động trái với quy luật vốn có của nó, chẳng hạn việc khai thác rừng bừa bãi, con người sẽ bị ảnh hưởng bởi bão tố, lũ lụt ... Vì vậy cần thực hiện nguyên tắc tiết kiệm trong việc khai thác nguồn tài nguyên thiên nhiên đi đôi với bảo vệ, tái tạo nguồn tài nguyên môi trường để đảm bảo sử dụng, khai thác có hiệu quả nhất nguồn lực tự nhiên

Hay trong quá trình quản lý, chủ thể quản lý muốn quản lý có hiệu quả cần nắm bắt được các quy luật tâm lý của con người, các quy luật về tổ chức. để từ đó đề ra nguyên tắc quản lý có hiệu quả. Chẳng hạn con người đã làm việc có hiệu suất cao hơn nếu nhu cầu được đáp ứng, con người sẽ phấn khởi, hồ hởi nếu được động viên, khích lệ; tâm trạng tập thể sẽ nặng nề, chán chường nếu thường xuyên có nhiều mâu thuẫn và xung đột.

Trong nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần theo cơ chế thị trường, các quy luật như quy luật cạnh tranh, quy luật phân phối theo lao động, quy luật giá trị, cung cầu được thể hiện rất rõ nét,. vì vậy, nhà quản lý cần nhận thức được đầy đủ các quy luật để từ đó đề ra các nguyên tắc quản lý phù hợp.

2. Nguyên tắc quản lý phải phù hợp với mục tiêu quản lý

Mục tiêu của tổ chức là trạng thái tương lai, là đích phải đạt tới, nó định hướng và chi phối toàn bộ hoạt động của hệ thống. Hoạt động của hệ thống sẽ thành công hơn do các các bộ phận, cá nhân trong hệ thống luôn nỗ lực, vượt khó khăn để đạt đến mục tiêu đã đề ra. Mục tiêu tạo ra sự hỗ trợ và định hướng đối với tiến trình quản lý và chúng cũng là cơ sở để đo lường mức độ hoàn thành công việc. Nếu một hệ thống không có mục tiêu hoạt động thì quá trình quản lý của nó cũng như một chuyến đi không có nơi đến và vô nghĩa.

Do vậy, phải căn cứ vào mục tiêu để quản lý và quản lý vì mục tiêu, khi mục tiêu thay đổi thì hoạt động quản lý cũng phải thay đổi theo cho phù hợp.

3. Nguyên tắc quản lý phản ánh trạng thái và xu thế phát triển của hệ thống

Để đề ra nguyên tắc quản lý, nhà quản lý không chỉ nhận thức các quy luật mà còn cần nghiên cứu và nắm bắt thực trạng và xu thế phát triển của hệ thống. Cụ thể, xác định được trạng thái của hệ thống tức là biết được hệ thống đang đứng ở đâu, điểm mạnh, yếu, thuận lợi khó khăn, tiềm lực của hệ thống. Xác định xu thế để biết được định hướng và con đường đi sắp tới sẽ như thế nào,... Chỉ khi có được các thông tin này, nhà quản lý sẽ có thêm cơ sở để đề ra các nguyên tắc quản lý phù hợp.

2.1.3. Các nguyên tắc quản lý cơ bản

Vận dụng quy luật trong quản lý trước hết là việc đề ra các nguyên tắc quản lý. Trong lịch sử hoạt động quản lý đã có nhiều nguyên tắc quản lý và trong từng lĩnh vực hoạt động lại có những nguyên tắc quản lý đặc thù. Trong quản lý nói chung, có một số nguyên tắc cơ bản sau đây:

1. Nguyên tắc tập trung dân chủ

Nguyên tắc tập trung - dân chủ là nguyên tắc cơ bản của quản lý, cơ sở của nguyên tắc tập trung - dân chủ là nguyên lý về sự thống nhất giữa các mặt đối lập trong một hiện tượng sự vật. Tập trung và dân chủ là hai mặt của một thể thống nhất. Khía cạnh tập trung thể hiện sự thống nhất quản lý 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 và triệt tiêu sức mạnh chung. Khía cạnh dân chủ thể hiện sự tôn trọng quyền chủ động sáng tạo của cấp dưới, của tập thể và cá nhân người lao động.

Mục đích của nguyên tắc: Đảm bảo sự kết hợp chặt chẽ, tối ưu giữa tập trung và dân chủ trong quản lý tạo ra sự năng động trong hoạt động của hệ thống.

Nội dung của nguyên tắc: Nguyên tắc tập trung - dân chủ đòi hỏi phải thường xuyên đảm bảo mối quan hệ chặt chẽ, thống nhất và tối ưu giữa tập trung và dân chủ trong quản lý. Tập trung phải dựa trên cơ sở dân chủ thực sự mới tạo được sức mạnh

của cả hệ thống, đồng thời dân chủ rộng rãi phải trong khuôn khổ tập trung thì lợi ích từng thành viên mới được đảm bảo.

Mức độ kết hợp tối ưu giữa tập trung và dân chủ được xác định tùy thuộc vào trình độ phát triển sản xuất, trạng thái các mối quan hệ xã hội và các điều kiện lịch sử cụ thể. Mối tương quan giữa tập trung và dân chủ phải được thay đổi đúng lúc, hợp lý và hài hoà theo sự thay đổi của các nhân tố ảnh hưởng trên.

Dưới góc độ thông tin thì nguyên tắc tập trung - dân chủ sẽ giúp đảm bảo cho quá trình thu nhận, xử lý thông tin và ra quyết định kịp thời, chính xác. Điều này thể hiện ở chỗ mỗi bộ phận trong hệ thống tiến hành thu nhận, xử lý thông tin liên quan đến nhiệm vụ của đơn vị và chỉ báo cáo lên cấp trên những thông tin về kết quả hoạt động của mình. Với cơ chế như vậy các bộ phận của hệ thống sẽ có tính chủ động trong thu thập thông tin (biểu hiện của dân chủ), còn cấp trên sẽ có được những thông tin cần thiết một cách kịp thời để ra quyết định.

Biểu hiện của nguyên tắc

- Biểu hiện của tập trung
 - + Quản lý kinh tế - xã hội bằng hệ thống pháp luật.
 - + Kế hoạch hoá hoạt động của các đơn vị trong hệ thống.
 - + Thực hiện chế độ thủ trưởng ở tất cả các đơn vị.
- Biểu hiện của dân chủ

Phân cấp quản lý, nghĩa là xác định rõ quyền hạn, trách nhiệm vị trí của từng cấp, từng bộ phận trong hệ thống. Mỗi cấp, mỗi bộ phận phải đảm nhận việc thu nhận, xử lý một loại thông tin nhất định, kết quả hoạt động của cấp dưới sẽ là thông tin đầu vào của cấp trên.

Nguyên tắc tập trung dân chủ là nguyên tắc rất quan trọng trong quản lý kinh tế, có thể ví nó như nguyên tắc xương sống trong quản lý kinh tế theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Nguyên tắc này giúp đảm bảo sự lãnh đạo tập trung, thống nhất của nhà nước thông qua kế hoạch hóa, đồng thời phát huy tính tích cực, chủ động sáng tạo của các đơn vị cơ sở thông qua hạch toán kinh tế độc lập.

2. Nguyên tắc kết hợp hài hòa các lợi ích

Quản lý suy cho cùng là quản lý con người nhằm phát huy tính tích cực, tính chủ động sáng tạo của con người trong quá trình hoạt động, mà động lực thúc đẩy con người hoạt động là lợi ích do đó quản lý phải chú ý tới lợi ích của con người, phải đảm bảo sự kết hợp hài hòa các lợi ích, trong đó lợi ích của người lao động là lợi ích trực tiếp, đồng thời chú ý đến lợi ích của tổ chức và của xã hội.

Mục đích của nguyên tắc: Tạo ra động cơ thúc đẩy con người làm việc, tạo ra và duy trì một môi trường mà ở đó mọi người có thể cùng nhau làm việc góp phần thực hiện mục tiêu chung, trên cơ sở đó mục tiêu riêng của mỗi cá nhân cũng được thực hiện.

Nội dung của nguyên tắc:

- Việc kết hợp hài hòa các loại lợi ích của xã hội bao gồm lợi ích nhà nước, lợi ích tập thể, lợi ích cá nhân được thực hiện thông qua các hình thức, phương pháp quản lý phù hợp với đòi hỏi của các quy luật và phải sử dụng các lợi ích xã hội làm phương tiện của quản lý để động viên, thúc đẩy mọi người làm việc.

- Việc kết hợp hài hòa lợi ích cần được xem xét từ khâu đề ra chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển kinh tế xã hội, quá trình quản lý đến khâu phân phối và tiêu dùng. Chính vì vậy, giải quyết tốt mối quan hệ lợi ích trong quản lý sẽ đảm bảo 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 và có thể dẫn tới phá vỡ hệ thống quản lý.

- Thực tế chỉ ra rằng nếu chỉ quan tâm đến lợi ích cá nhân mà sao nhãng lợi ích tập thể và lợi ích xã hội thì chủ nghĩa cá nhân sẽ phát triển và khi đó lợi ích cá nhân cũng không thể bền vững, ngược lại lợi ích cá nhân không được chú trọng đúng mức thì động lực thúc đẩy người lao động yếu và hệ quả là hệ thống không thể phát triển như mong muốn. Kết hợp hài hòa các lợi ích trên là cơ sở đảm bảo hiệu quả tổng hợp lớn nhất

Biểu hiện của nguyên tắc:

- Thực hiện đường lối phát triển kinh tế theo đòi hỏi của các quy luật kinh tế phù hợp với đặc điểm của đất nước, trên cơ sở đó đảm bảo lợi ích cơ bản và lâu dài

của toàn xã hội và bản thân của mỗi cá nhân.

- Thực hiện đầy đủ chế độ hạch toán kinh tế, vận dụng đúng đắn các đòn bẩy kinh tế trong quản lý.

3. Nguyên tắc hiệu quả

Mục đích của nguyên tắc: Đạt được kết quả cao nhất trong phạm vi có thể được.

Nội dung của nguyên tắc:

- Nguyên tắc hiệu quả đòi hỏi người quản lý phải có quan điểm hiệu quả đúng đắn, biết phân tích hiệu quả trong từng tình huống khác nhau, biết đặt lợi ích chung lên trước và lên trên lợi ích cá nhân, từ đó đề ra các quyết định tối ưu nhằm tạo ra thành quả có lợi nhất cho hệ thống.

- Hiệu quả có mối quan hệ hữu cơ với tiết kiệm, để mang lại hiệu quả và để có hiệu quả thì cần tiết kiệm. Điều này có nghĩa là với một cơ sở vật chất kỹ thuật, một lực lượng lao động hiện có cần đạt được kết quả hoạt động cao nhất hoặc để đạt được một kết quả nhất định trong hoạt động thì chi phí là thấp nhất.

Biểu hiện của nguyên tắc:

- Có đường lối phát triển hệ thống đúng đắn, phù hợp.
- Thực hiện tiết kiệm trong các quá trình xây dựng và tổ chức hoạt động của hệ thống.

2.2. CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

2.2.1. Khái niệm

Quản lý là một loại lao động đặc biệt, lao động sáng tạo. Hoạt động quản lý cũng phát triển không ngừng từ thấp đến cao; gắn liền với quy trình phát triển, đó là sự phân công, chuyên môn hóa, lao động quản lý. Sự phân công chuyên môn hóa lao động quản lý là cơ sở hình thành các chức năng quản lý.

Chức năng quản lý là một thể thống nhất những hoạt động tất yếu của chủ thể quản lý nảy sinh từ sự phân công, chuyên môn hóa trong hoạt động quản lý nhằm thực hiện mục tiêu.

Phân công gắn liền với hiệp tác. Phân công chuyên môn hóa càng sâu, đòi hỏi sự hợp tác càng cao, mối liên hệ càng chặt chẽ với trình tự nhất định giữa các chức năng quản lý.

Chức năng quản lý xác định khối lượng các công việc cơ bản và trình tự các công việc của quá trình quản lý, mỗi chức năng có nhiều nhiệm vụ cụ thể, là quá trình liên tục các bước công việc tất yếu phải thực hiện.

2.2.2. Ý nghĩa của chức năng quản lý

- Các chức năng quản lý là căn cứ để tổ chức ra cơ quan quản lý

Mỗi hệ thống quản lý đều có nhiều bộ phận, nhiều khâu, nhiều cấp khác nhau, gắn liền với những chức năng xác định nào đó, nếu không có chức năng quản lý thì bộ phận đó hết lý do tồn tại. Từ những chức năng quản lý mà chủ thể xác định các nhiệm vụ cụ thể, thiết kế bộ máy và bố trí con người phù hợp. Chức năng quản lý xác định vị trí, mối quan hệ giữa các bộ phận, các khâu, các cấp trong hệ thống quản lý.

Một bộ máy quản lý chỉ có hiệu quả khi nó được xây dựng và hoạt động dựa trên cơ sở căn cứ vào các chức năng quản lý. Muốn kiểm tra, đánh giá một bộ máy quản lý, phải xem xét nó có được xây dựng trên cơ sở căn cứ vào hệ thống chức năng quá trình quản lý đó hay không? Hoạt động của nó có thực hiện đầy đủ chính xác các chức năng hay không?

Trong việc xây dựng bộ máy quản lý, phải xuất phát từ công việc để lựa chọn người đảm nhận chứ không thể ngược lại. Hoàn thiện hệ thống chức năng là điều kiện để hoàn thiện và phát triển cơ cấu bộ máy quản lý. Trong quản lý, mỗi cơ quan, đơn vị phải xây dựng và thực hiện một cơ chế hoạt động thống nhất trên cơ sở xác định cụ thể phạm vi, quyền hạn, trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền lợi rõ ràng cho từng bộ phận, cá nhân của cơ quan, đơn vị mình.

- Chức năng quản lý thể hiện quá trình quản lý theo thời gian, không gian, theo các khâu, các cấp quản lý, đồng thời nêu lên nội dung cụ thể, chi tiết của quá trình quản lý.

Toàn bộ hoạt động quản lý đều được thực hiện thông qua các chức năng quản lý, nếu không xác định được chức năng thì chủ thể quản lý không thể điều hành được hệ thống quản lý. Muốn nghiên cứu nội dung một quá trình quản lý phải nghiên cứu các

chức năng của nó. Nghiên cứu hệ thống chức năng quản lý không đầy đủ toàn vẹn thì cũng không nắm bắt được đầy đủ và toàn vẹn nội dung quá trình quản lý.

Quản lý chỉ có hiệu quả khi xác định đúng đắn và đầy đủ chức năng. Thiếu chức năng là thiếu nội dung quản lý, thừa chức năng là thừa nội dung quản lý. Hoặc thiếu hoặc thừa chức năng đều gây rối loạn cho quá trình quản lý khi thực hiện chúng.

2.2.3. Các chức năng quản lý cơ bản

1. Dự đoán

Dự đoán là phán đoán trước toàn bộ quá trình và các hiện tượng mà trong tương lai có thể xảy ra có liên quan tới hệ thống quản lý.

Dự đoán để nhận thức được cơ hội làm cơ sở cho việc phân tích lựa chọn các phương án hành động của hệ thống. Mặt khác, dự đoán còn để lường hết khả năng thay đổi có thể xảy ra để dự kiến trước các biện pháp ứng phó.

Dự đoán là bước rất quan trọng nhằm xác định được tiền đề, các điều kiện cho việc xây dựng chiến lược, lập kế hoạch, xây dựng hệ thống tổ chức quản lý.

Dự đoán là chức năng không thể thiếu và có vai trò quan trọng trong chu trình quản lý. Mọi dự đoán phải dựa trên cơ sở khoa học được phân tích tỉ mỉ, kỹ lưỡng. Dự đoán đúng sẽ mang lại thành công và ngược lại.

2. Hoạch định kế hoạch

Hoạch định kế hoạch là định ra mục tiêu, chương trình hành động và các bước đi cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định của hệ thống quản lý. Nó bao gồm toàn bộ quá trình từ xác định mục tiêu, các phương pháp, phương tiện để đạt mục tiêu đến tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện mục tiêu.

Mục đích của kế hoạch hóa là hướng mọi hoạt động của hệ thống vào các mục tiêu để tạo khả năng đạt được mục tiêu một cách hiệu quả và cho phép người quản lý có thể kiểm soát được quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Chức năng hoạch định kế hoạch là chức năng quan trọng nhất trong các chức năng quản lý, bởi vì nó gắn liền với việc lựa chọn chương trình hành động trong tương lai của hệ thống. Hoạch định là quyết định trước xem phải làm gì? Làm như thế nào? Ai và khi nào làm? Thực chất của hoạch định kế hoạch là nhằm hoàn thành những mục đích, mục tiêu đặt ra của tổ chức thông qua dự kiến hợp tác chặt chẽ mọi người trong

hệ thống.

3. Tổ chức

Tổ chức là hình thành các nhóm chuyên môn hoá, các phân hệ và các mối liên kết giữa chúng để tạo nên hệ thống.

Ví dụ: Trong một doanh nghiệp có các bộ phận khác nhau, như bộ phận quản lý vật tư, quản lý lao động, quản lý tiền vốn... Các bộ phận này cùng góp phần vào hoạt động của hệ thống để đạt tới mục tiêu mong muốn.

Một hệ thống gồm nhiều người cùng làm việc với nhau, mỗi người có vai trò, có chỗ đứng nhất định trong hệ thống. Như vậy, chức năng tổ chức là hình thành nên cơ cấu tổ chức quản lý. Hệ thống muốn đi đến mục tiêu thì cơ cấu quản lý phải phù hợp với trình độ phát triển của hệ thống đó. Nếu cơ cấu không phù hợp chẳng khác nào một cỗ máy hỏng, cho dù mục tiêu tốt, hoạch định đúng, nguồn lực dồi dào, cơ chế thuận lợi nhưng cơ cấu không phù hợp sẽ cản trở các hoạt động của mỗi phân hệ hoặc cả hệ thống. Tổ chức có vai trò quan trọng trong quản lý vì:

- Tổ chức làm cho các chức năng khác của hoạt động QL thực hiện có hiệu quả.
- 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 giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý.
- Tạo điều kiện cho việc kiểm tra, giám sát và đánh giá hoạt động của hệ thống.

4. Điều khiển

Điều khiển là phối hợp hoạt động chung của con người, của các bộ phận, các phân hệ tạo thành hệ thống.

Điều khiển là một quá trình, ở đó chủ thể điều khiển sử dụng quyền lực quản lý của mình tác động lên hành vi của cá cá nhân và bộ phận (đối tượng điều khiển) một cách có chủ đích, để họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu đạt được các mục tiêu mà tổ chức đã đặt ra.

Điều khiển là việc chủ thể quản lý thực hiện các hành động đã được sắp xếp theo yêu cầu của mục tiêu mà tổ chức đã đề ra, tác động vào đối tượng quản lý để các cá nhân, bộ phận làm tròn bổn phận của họ, trên cơ sở đó đảm bảo điều hòa, phối hợp và khai thác tốt nhất các nỗ lực cá nhân cho hoạt động chung

Điều khiển bao giờ cũng phải gắn với quyền lực, đó là khả năng chi phối và khống chế người khác. Quyền lực điều khiển trong quản lý phải tương ứng với trách nhiệm, nghĩa vụ và lợi ích.

Nội dung cơ bản của chức năng điều khiển là chủ thể phải thực hiện nhiệm vụ ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định đó.

Để điều khiển quá trình quản lý có hiệu quả, chủ thể phải nắm vững đối tượng quản lý thông qua các vấn đề:

- Tập thể và tâm lý tập thể.
- Truyền thông trong tập thể
- Ủy quyền quản lý.

5. Kiểm tra

Kiểm tra là phát hiện kịp thời những sai sót trong quá trình hoạt động và các cơ hội xuất hiện trong hệ thống.

Trong quá trình kiểm tra các nhà quản lý cần đưa ra các tiêu chuẩn, nội dung và mục tiêu của hoạt động kiểm tra. Từ đó, hình thành hệ thống kiểm soát, kiểm tra với các hình thức thích hợp. Kết quả của công tác kiểm tra là cơ sở cho việc đưa ra các quyết định điều chỉnh của hệ thống.

Quá trình thực hiện chức năng kiểm tra phải tuân thủ các yêu cầu sau:

- Nguyên tắc kiểm tra: Chính xác, khách quan, có chuẩn mực, công khai và tôn trọng đối tượng bị kiểm tra, có độ đa dạng hợp lý, kinh tế, có trọng tâm trọng điểm.
- Tiêu chuẩn kiểm tra: Là chuẩn mực về số lượng, thời hạn của nhiệm vụ mà các cá nhân, tập thể và cả hệ thống thực hiện. Tiêu chuẩn kiểm tra bao gồm cả định tính và định lượng (khó khăn nhất cho kiểm tra là tiêu chuẩn định tính).
- Nội dung kiểm tra: Bao gồm quy chế hoạt động của hệ thống, nghĩa vụ của các bộ phận đơn vị phụ thuộc, đường lối, mục đích của hệ thống, kết quả hoạt động tổng hợp của hệ thống (tài chính, kỹ thuật, nhân sự, đối ngoại...), các điển hình của hệ thống.
- Hình thức kiểm tra: Tự kiểm tra, kiểm tra của tập thể, kiểm tra nghiệp vụ, kiểm

tra qua ý kiến đánh giá từ bên ngoài hệ thống, kiểm tra tự động.

- Hệ thống kiểm tra: Hệ thống kiểm tra chuyên trách, hệ thống các cộng tác viên trong ngoài, hệ thống.

6. Điều chỉnh

Điều chỉnh là sửa chữa những sai sót nảy sinh trong quá trình hoạt động, tận dụng các cơ hội thúc đẩy hệ thống phát triển.

Điều chỉnh là hoạt động sau kiểm tra. Công tác điều chỉnh chứa đựng hai mặt đối lập. Đó là điều chỉnh để hệ thống phát triển mạnh mẽ hơn và điều chỉnh làm thay đổi trạng thái ổn định của hệ thống. Vì vậy, trong hoạt động điều chỉnh cần chú ý đảm bảo các yêu cầu:

- Chỉ điều chỉnh khi thực sự cần thiết để đảm bảo tiến trình phát triển của tổ chức và giữ gìn lòng tin của mọi người trong tổ chức.
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh vội vã, nôn nóng, tránh tùy tiện thiếu tổ chức.
- Phải xem xét kỹ đến các hậu quả của việc điều chỉnh.
- Nghiên cứu nắm bắt phòng tránh các rủi ro, các tai họa, các tác động xấu của nhiễu do trong nội bộ và do bên ngoài gây ra, điều chỉnh cho tổ chức luôn ở trong giới hạn an toàn.

Trên đây là những chức năng chung theo giai đoạn tiêu biểu nhất vì nó phản ánh đầy đủ nội dung cơ bản của quá trình quản lý. Những chức năng này về cơ bản được sử dụng ở mọi cấp, mọi ngành, mọi địa phương và đơn vị, đồng thời nó quyết định cơ cấu tổ chức bộ máy thực hiện quá trình quản lý.

Không có một hoạt động chung nào không thực hiện các chức năng này: kinh tế, giáo dục, làm từ thiện,... Từ việc lập kế hoạch, tổ chức, điều hành các bộ phận thực hiện nhiệm vụ. Trong quá trình thực hiện có thể có những sai sót hoặc xuất hiện những cơ hội nên phải kiểm tra, đưa ra những điều chỉnh để thúc đẩy việc thực hiện kế hoạch được tốt hơn.

2.3. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ

2.3.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức quản lý

Cơ cấu tổ chức quản lý là tổng hợp các bộ phận được chuyên môn hóa và những trách nhiệm, quyền hạn nhất định có mối liên hệ mật thiết với nhau được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm thực hiện các chức năng quản lý.

Mỗi cơ cấu tổ chức quản lý bao giờ cũng gồm nhiều bộ phận hợp thành, có mục tiêu riêng, đồng thời đều nhằm vào mục tiêu chung, mục tiêu cuối cùng của hệ thống quản lý.

Mỗi bộ phận của cơ cấu tổ chức quản lý có tính độc lập tương đối, có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm nhất định.

Mỗi cơ cấu tổ chức quản lý có hai mối quan hệ cơ bản. Theo quan hệ ngang, cơ cấu tổ chức quản lý chia thành các khâu quản lý khác nhau. Khâu quản lý là một cơ quan quản lý độc lập thực hiện một số chức năng hay một phần chức năng quản lý nhất định và chịu sự lãnh đạo của một cấp quản lý nhất định. Giữa các khâu là quan hệ hợp tác trong sự phân công lao động quản lý.

Theo quan hệ dọc, cơ cấu tổ chức quản lý được chia thành các cấp quản lý. Cấp quản lý là một thể thống nhất các khâu quản lý ở cùng một bậc trong hệ thống cấp bậc quản lý: như cấp trung ương, cấp địa phương, cấp cơ sở. Cấp quản lý chỉ rõ mối quan hệ phục tùng bởi quyền uy của cấp trên và bởi tính chất nhiệm vụ to lớn, bao quát của cấp cao.

Cơ cấu tổ chức quản lý là hình thức thể hiện sự phân công lao động trong lĩnh vực quản lý, vì bản thân hoạt động quản lý đã trở thành một chức năng xã hội, mỗi bộ phận trong cơ cấu tổ chức quản lý được chuyên môn hóa trong hoạt động quản lý.

2.3.2. Đặc điểm cơ cấu tổ chức quản lý

Cơ cấu tổ chức quản lý một mặt phản ánh cơ cấu sản xuất, mặt khác nó tác động trở lại đối với quá trình sản xuất, nếu cơ cấu tổ chức quản lý phù hợp sẽ đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả và có khả năng đối phó được với mọi biến động của môi trường.

Cơ cấu tổ chức quản lý là hình thức phân công nhiệm vụ trong lĩnh vực quản lý, có tác động trực tiếp đến quá trình hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức quản lý một

mặt phản ánh cơ cấu trách nhiệm của mỗi người trong tổ chức, mặt khác nó có tác động tích cực trở lại đến việc phát triển của tổ chức. Việc hoàn thiện cơ cấu là phương tiện để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo thực hiện tốt các chức năng của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức quản lý phản ánh các mục tiêu, kế hoạch hoạt động của hệ thống, phản ánh quyền hạn có thể được sử dụng và phản ánh môi trường.

Để có thể đưa ra cơ cấu tổ chức hiệu quả cho doanh nghiệp trước hết cơ cấu phải phản ánh các mục tiêu và kế hoạch vì các hoạt động của tổ chức nhằm hướng tới mục tiêu của tổ chức, thứ hai nó phải phản ánh quyền hạn có thể được sử dụng đối với việc quản lý một 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 lý nhất định trong cơ cấu tổ chức. Quyền hạn của một vị trí sẽ được giao phó cho người nào nắm giữ vị trí đó. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm, đó là bổ phận phải hoàn thành những hoạt động được phân công.

Cơ sở tiền đề của một cơ cấu tổ chức có thể là về kinh tế, công nghệ chính trị, xã hội hay đạo đức. Nó phải được thiết kế ra để làm việc, để cho các thành viên của một nhóm cùng đóng góp sức lực và để giúp con người đạt được những mục tiêu một cách có hiệu quả trong tương lai thay đổi. Với ý nghĩa đó, một cơ cấu có hiệu quả không bao giờ là tĩnh tại. Không thể có một cơ cấu tổ chức nào tốt nhất duy nhất có thể làm tốt trong mọi tình huống.

Cơ cấu tổ chức quản lý bao gồm những con người và hoạt động của cơ cấu là hoạt động của những con người trong đó, do vậy việc xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý phải tính đến những hạn chế và thói quen của con người.

Hoạt động của con người vừa mang tính khách quan vừa mang tính chủ quan. Để phát huy những mặt tích cực, hạn chế những nét tiêu cực của con người trong cơ cấu cần phải đặt ra những tiêu chuẩn khi tuyển dụng người lao động cho cơ cấu tổ chức, đồng thời phải đưa ra được các quy định cụ thể (Nội quy, quy chế) buộc người lao động phải tuân theo.

2.3.3. Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản lý

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý phải bảo đảm những yêu cầu

1. Tính tối ưu

Số lượng các bộ phận, các cấp quản lý, các mối liên hệ giữa chúng hợp lý nhất.

Xác định rõ phạm vi, chức năng và nhiệm vụ quản lý, trên cơ sở đó có sự phân công hợp lý giữa các bộ phận, loại trừ những hiện tượng chồng chéo, trùng lặp hoặc không có người phụ trách.

Xác định rõ mối quan hệ dọc, quan hệ ngang, bảo đảm sự phối hợp chặt chẽ về nhiệm vụ và hoạt động của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức.

2. Tính linh hoạt

Thể hiện ở khả năng phản ứng linh hoạt, nhanh nhạy với những tình huống xảy ra trong quá trình hoạt động của hệ thống với những biến động của môi trường.

Quá trình hoạt động của hệ thống thường có những biến đổi từ nội bộ cũng như từ bên ngoài tác động vào, cơ cấu tổ chức cần vận động sao cho phù hợp với những biến động đó nhưng bản thân cơ cấu vẫn giữ được ổn định cho một thời gian đủ dài, không nên thay đổi nhiều khi chưa cần thiết.

Tính linh hoạt của cơ cấu được đảm bảo bằng sự phân cấp và phân quyền quản lý. Mỗi cấp quản lý có một phạm vi quyền hạn nhất định, những vấn đề nảy sinh ở bộ phận nào, thì trong phạm vi quyền hạn của mình, bộ phận đó có thể chủ động giải quyết và báo cáo với cấp trên trực tiếp kết quả thực hiện công việc.

Việc giao quyền cho cấp dưới phải chính xác, phù hợp với khả năng đồng thời tạo điều kiện cho việc hiện thực hóa chúng.

3. Độ tin cậy trong hoạt động

Thể hiện ở việc đảm bảo tính chính xác của tất cả các thông tin nhờ đó phối hợp được các hoạt động của tất cả các bộ phận của hệ thống và đảm bảo được tính linh hoạt của cơ cấu.

Thông tin có thể truyền từ trên xuống hoặc từ dưới lên trên. Trong quá trình truyền tin phải đảm bảo thông suốt và chính xác đầy đủ tất cả các mặt, cả tốt và xấu, tránh hiện tượng mập mờ lẫn lộn đen trắng hoặc cố tình không truyền đi làm tắc nghẽn thông tin ở một khâu nào đó.

4. Tính kinh tế

Thể hiện ở chỗ bộ máy quản lý phải gọn nhẹ, hiệu quả hoạt động phải cao. Tiêu chuẩn

xem xét yêu cầu này là mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả sẽ thu về.

2.3.4. Phương pháp phân chia bộ phận của tổ chức

Sự phân chia công việc và giao phần việc cho một nhóm chuyên môn nào đó của hệ thống gọi là sự phân chia bộ phận. Chìa khóa thành công của việc phân chia bộ phận là tổ chức con người và các hoạt động sao cho các quyết định dễ dàng truyền đạt xuyên suốt toàn bộ hệ thống.

Hiện nay tồn tại nhiều cách phân chia bộ phận, nhưng có bốn kiểu phân chia bộ phận là: phân chia theo chức năng, phân chia theo địa lý, phân chia theo kết quả hoạt động của hệ thống và phân chia theo ma trận.

1. Phân chia bộ phận theo chức năng

Phân chia bộ phận theo chức năng là việc hình thành một bộ phận trong đó có các thành viên phải hoạt động theo một chức năng nào đó tùy thuộc vào lĩnh vực mà họ thành thạo và những nguồn lực mà họ có được nhằm hoàn thành những nhiệm vụ có tính chức năng nhất định. Chức năng chính là các nhiệm vụ mà một tổ chức hay một bộ phận phải thực hiện từ vai trò của mình.

2. Phân chia bộ phận theo khu vực địa lý

Phân chia bộ phận theo khu vực địa lý có nghĩa là giao cho một nhóm thành viên thực hiện toàn bộ các chức năng của tổ chức tại một địa bàn nhất định dưới sự điều khiển của một người quản lý. Tổ chức của hệ thống giáo dục quốc dân là điển hình của các phân chia bộ phận theo khu vực địa lý.

Phân chia bộ phận theo khu vực địa lý cho phép một hệ thống trải rộng phạm vi hoạt động của mình đồng thời đáp ứng được nhu cầu đa dạng của đối tượng phục vụ tại những địa bàn khác nhau trên cơ sở các mục tiêu thống nhất của toàn bộ tổ chức.

3. Phân chia bộ phận theo kết quả hoạt động của hệ thống

Các chia bộ phận này dựa vào sản phẩm hay kết quả của dịch vụ. Trong đó hệ thống được chia thành các đơn vị hoặc bộ phận tương đối độc lập, tự chủ, có khả năng hoạt động như một “tổ chức” hoàn chỉnh để sản xuất hoặc triển khai dịch vụ.

Chẳng hạn như hệ thống giáo dục quốc gia chia ra thành các ngành học và bậc học là biểu hiện của các tổ chức phân chia theo kết quả hoạt động (sản phẩm hay dịch vụ)

4. Phân chia bộ phận theo ma trận

Phân chia bộ phận theo ma trận dựa trên một hệ thống quyền hạn và hỗ trợ đa chiều. Nói cách khác, mỗi bộ phận phải chịu sự quản lý theo chức năng (của đơn vị chủ quản). Có hai tuyến quyền hạn trong một ma trận. Một tuyến thẳng đứng theo đơn vị chức năng và một tuyến nằm ngang theo sản phẩm hoặc dự án. Do đó việc phân chia bộ phận kiểu ma trận sẽ xuất hiện thêm một người quản lý là giám đốc quản lý dự án.

2.3.5. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản lý

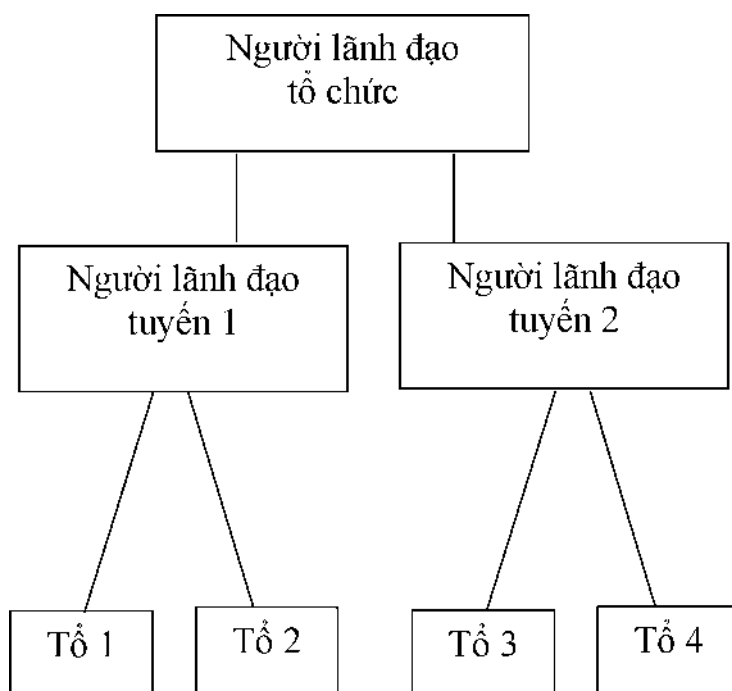
Cùng với sự phát triển của khoa học quản lý, các kiểu cơ cấu tổ chức quản lý mẫu cũng được nhiều nhà khoa học nghiên cứu.

1. Cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến

a. Đặc điểm

- Các mối liên hệ công việc giữa các thành viên được thực hiện theo đường thẳng (trực tuyến) từ trên xuống dưới. Tức là quy định quan hệ dọc trực tiếp từ người lãnh đạo cao nhất đến người thấp nhất.

- Cấp dưới chỉ nhận, thi hành mệnh lệnh và báo cáo với một cấp trên trực tiếp.



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến

- Người lãnh đạo thực hiện tất cả các chức năng quản lý và chịu toàn bộ trách nhiệm về hệ thống do mình phụ trách (tổ chức nhân sự, quản lý tài chính,...) không có phụ trợ giúp đỡ.

- *Ưu điểm*

+ Mệnh lệnh thi hành nhanh.

+ Dễ thực hiện chế độ một thủ trưởng.

- *Nhược điểm*

+ Người lãnh đạo phải có kiến thức tổng hợp.

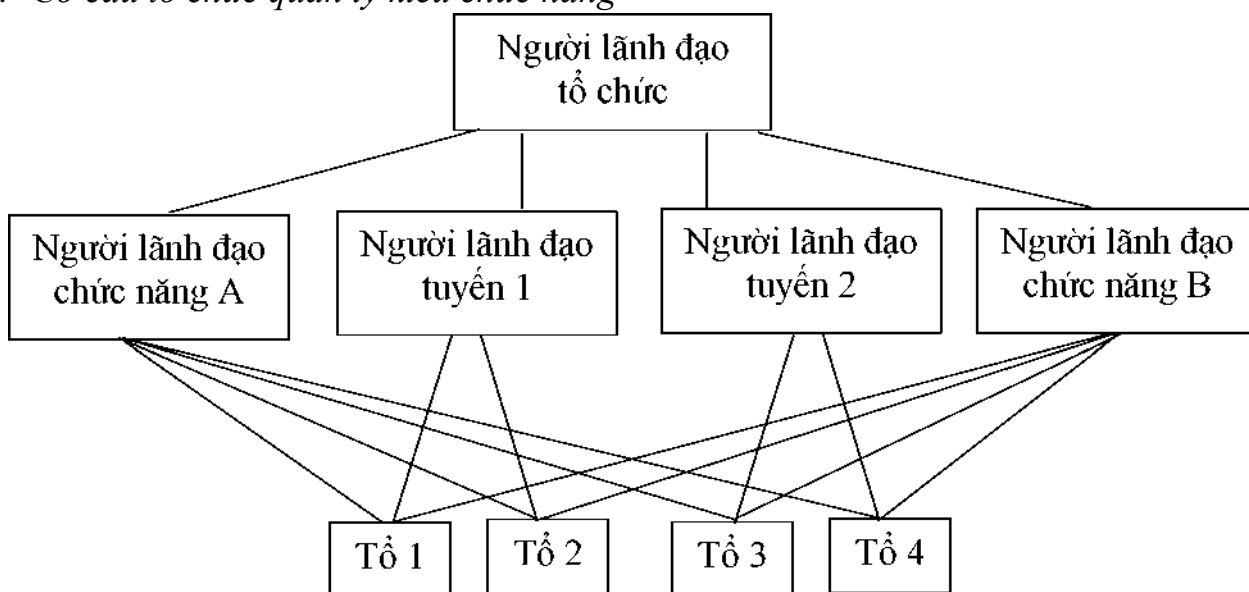
+ Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về các mặt quản lý do vậy số đơn vị cấp dưới không thể lớn.

+ Khi cần phối hợp, hợp tác công việc giữa hai đơn vị hoặc cá nhân ngang quyền thuộc các tuyến khác nhau thì việc báo cáo, thông tin, thỉnh thị phải đi đường vòng theo kênh liên hệ đã quy định

- *Phạm vi ứng dụng*

Cơ cấu trực tuyến là cơ cấu đơn giản nhất, chủ yếu được áp dụng cho những hệ thống nhỏ, sản phẩm không phức tạp, tính chất sản xuất liên tục. Ví dụ: Ứng dụng ở các xí nghiệp nhỏ, các đội, các tổ sản xuất.

b. *Cơ cấu tổ chức quản lý kiểu chức năng*



Hình 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý kiểu chức năng

Hình 2.3: Sơ đồ dạng trực tuyến- chức năng

- *Đặc điểm*

+ Người lãnh đạo trực tiếp lãnh đạo bộ phận chức năng và bộ phận sản xuất.

+ Nhiệm vụ quản lý được phân chia cho các bộ phận chức năng riêng biệt để cùng tham gia quản lý theo chức năng riêng của mình.

+ Từng chức năng quản lý được tách riêng cho một bộ phận hay một cơ quan đảm nhận, những nhân viên chức năng phải là người am hiểu chuyên môn, thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản lý của mình.

Ví dụ: Quản lý nhân sự, quản lý tài chính.

- *Ưu điểm*

+ Chuyên môn hoá quản lý theo chức năng thu hút được các chuyên gia vào công việc quản lý.

+ Giảm bớt được nhiệm vụ của người lãnh đạo cao nhất.

- *Nhược điểm*

+ Cấp dưới phải chịu chỉ đạo của quá nhiều cấp trên quản lý trực tiếp.

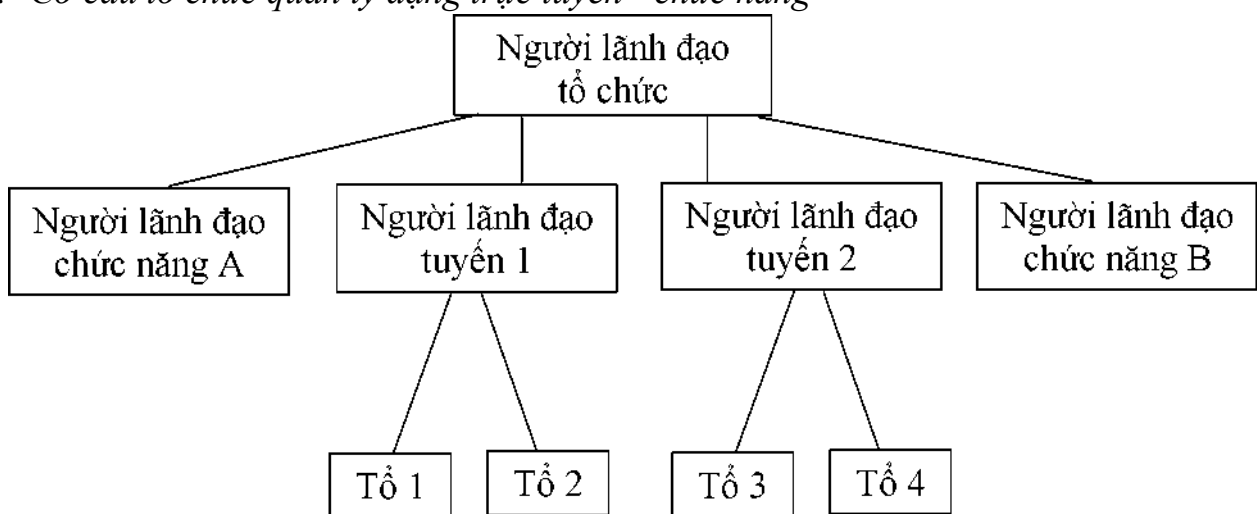
Khi số đầu mỗi chức năng cấp trên quá nhiều và khi các mệnh lệnh có tính trái ngược nhau sẽ gây khó khăn cho việc chấp hành.

+ Người lãnh đạo phải thường xuyên phối hợp hoạt động của những người lãnh đạo chức năng và người lãnh đạo trực tuyến.

+ Làm suy yếu chế độ thủ trưởng.

- *Phạm vi ứng dụng*: Hiện nay ít sử dụng.

c. *Cơ cấu tổ chức quản lý dạng trực tuyến - chức năng*



- *Đặc điểm*

+ Cơ cấu tổ chức quản lý chỉ đạo trực tuyến - chức năng là kiểu cơ cấu về hình thức là chức năng, nhưng chỉ có bộ phận trực tuyến mới có quyền ra lệnh trực tiếp, còn các bộ phận chức năng chỉ làm nhiệm vụ tham mưu, tư vấn cho người lãnh đạo trong lĩnh vực chuyên môn của mình.

+ Người lãnh đạo toàn quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm về mọi quyết định của mình.

+ Trong công việc, người lãnh đạo sử dụng bộ phận chức năng để chuẩn bị cho việc ra quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định.

+ Mọi mệnh lệnh chỉ thị báo cáo được truyền theo đường trực tuyến.

- *Ưu điểm*

+ Có ưu điểm của cả cơ cấu theo trực tuyến và kiểu cơ cấu theo chức năng.

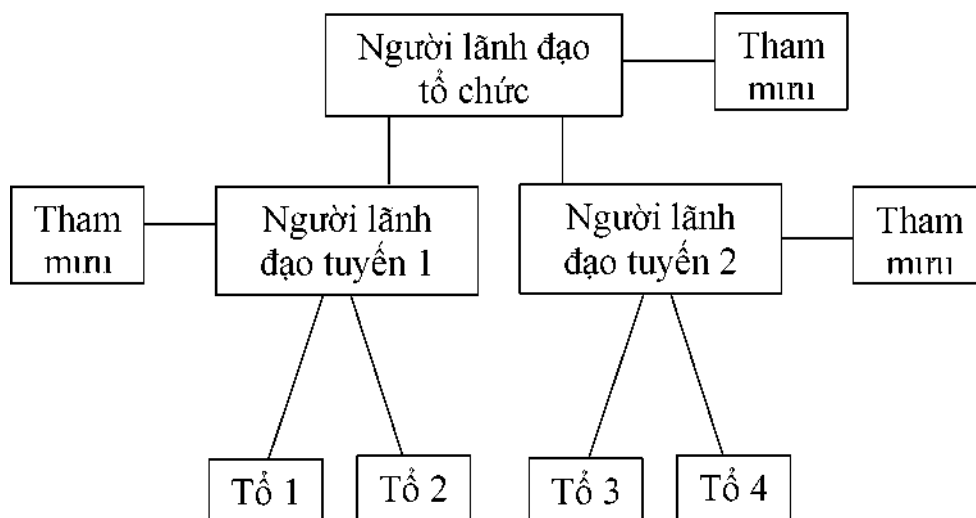
+ Khắc phục được phần lớn nhược điểm của cả 2 kiểu trên.

- *Nhược điểm*

Số cơ quan chức năng tăng, dễ làm bộ máy quản lý cồng kềnh, nhiều đầu mối; người lãnh đạo luôn phải thường xuyên giải quyết mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến và bộ phận chức năng do vậy phải thường xuyên tổ chức họp giữa 2 bộ phận này.

- *Phạm vi ứng dụng*: Hiện đang được áp dụng rộng rãi ở các cơ quan, tổ chức trong nước và ngoài nước.

d. *Cơ cấu tổ chức quản lý kiểu trực tuyến - tham mưu*



Hình 2.4: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý kiểu trực tuyến - tham mưu

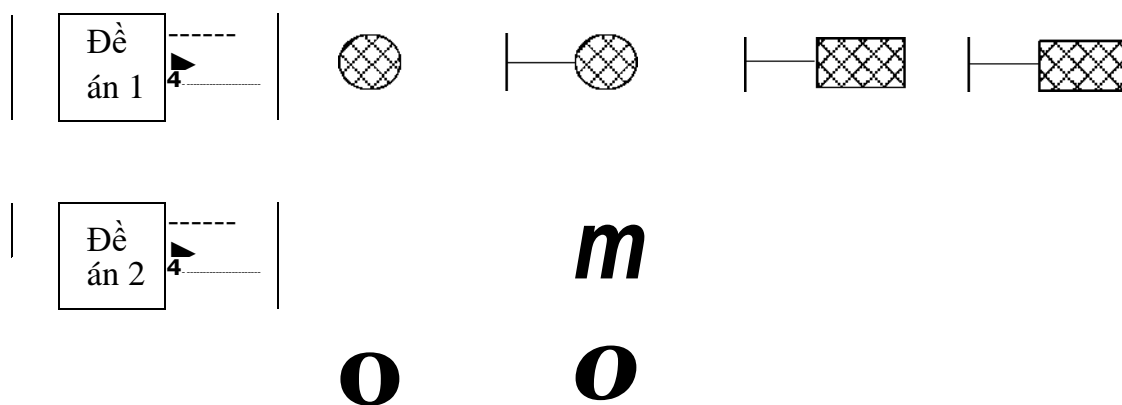
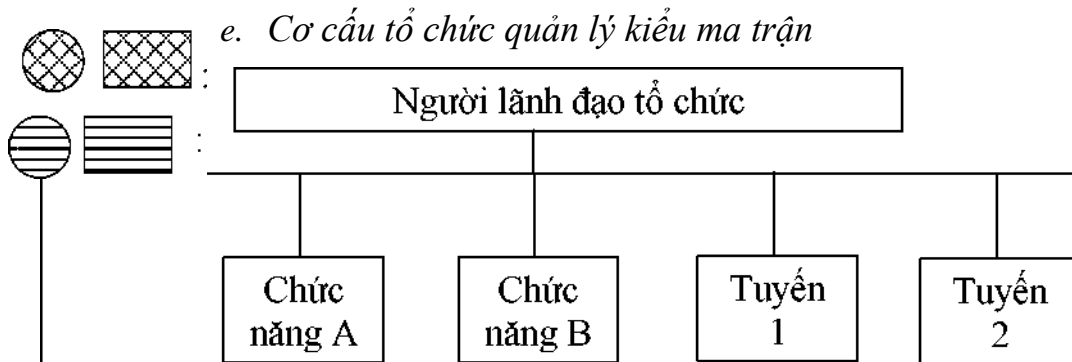
- *Đặc điểm:*

Cơ cấu này dựa trên nguyên tắc quản lý trực tuyến, nhưng mỗi cấp lãnh đạo có một bộ phận tham mưu riêng (phòng, ban, tổ hoặc cá nhân) để giúp người lãnh đạo ra quyết định. Bộ phận tham mưu có nhiệm vụ chuẩn bị các dự án, quyết định, bảo đảm luận cứ KH, bảo đảm chất lượng của quyết định quản lý và theo dõi việc thực hiện.

- *Ưu điểm:* Tận dụng những ưu điểm của kiểu trực tuyến và khai thác được kiến thức của các chuyên gia giúp việc ở bộ phận tham mưu.

- *Nhược điểm:* Tốc độ ra quyết định dễ bị chậm vì phải xử lý ý kiến của các chuyên gia khác nhau.

- *Phạm vi ứng dụng:* Ứng dụng không rộng rãi. Thường áp dụng trong trường hợp khi KL công tác QL không lớn và chưa đòi hỏi sự chuyên môn hóa trong quản lý.



Những người ở bộ phận chức năng và trực tuyến thực hiện đề án 1 Những người ở bộ phận chức năng và trực tuyến thực hiện đề án 2 **Hình 2.6: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý kiểu ma trận**

- *Đặc điểm*

Ngoài bộ phận trực tuyến, bộ phận chức năng còn hình thành các bộ phận các đề án có nhiệm vụ phối hợp hoạt động của các bộ phận trên để thực hiện đề án hoặc sản xuất sản phẩm mới. Các nhân viên của bộ phận đề án được lấy từ các bộ phận trực tuyến, bộ phận chức năng. Sau khi hoàn thành đề án họ sẽ không chịu sự lãnh đạo của người lãnh đạo đề án nữa mà trở về bộ phận cũ.

- *Ưu điểm*

Có tính năng động cao, thể hiện ở chỗ dễ tập trung được người có chuyên môn cao và giải tán nhanh gọn mà không ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức và biên chế của các bộ phận quản lý.

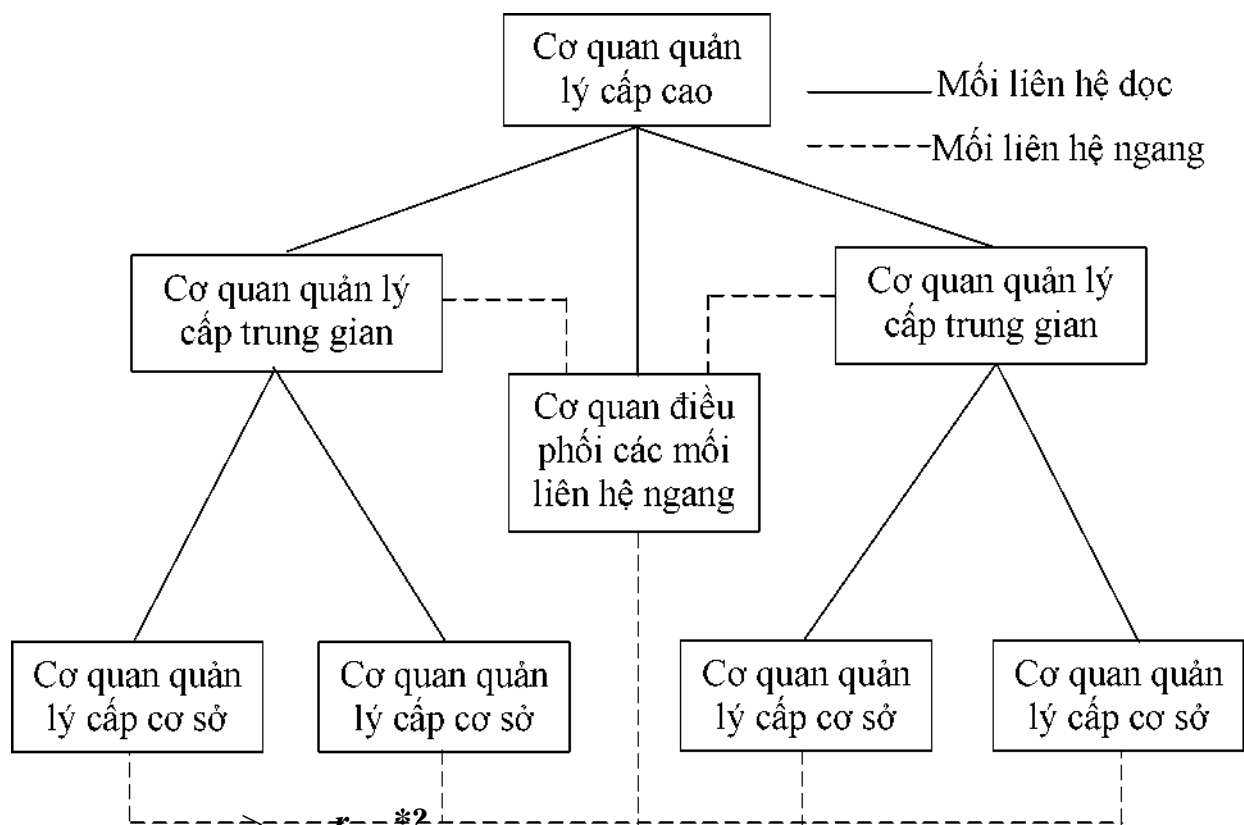
- *Nhược điểm*: Chỉ áp dụng khi thực hiện các mục tiêu ngắn hạn.

- *Phạm vi áp dụng*: Kiểu này được áp dụng ở các viện nghiên cứu, ở các trường đại học thông qua việc thực hiện các đề tài và công trình nghiên cứu khoa học lớn.

f. Cơ cấu tổ chức quản lý theo chương trình- mục tiêu

Là loại hình cơ cấu đang được áp dụng rộng rãi và có hiệu quả. Hiện nay, nhiệm vụ thúc đẩy tiến bộ khoa học - kỹ thuật và đổi mới sản phẩm, giải quyết những nhiệm vụ kinh tế - xã hội phức tạp đòi hỏi phải có những cơ cấu tổ chức quản lý mềm dẻo nhằm thích ứng với những nhiệm vụ và điều kiện sản xuất - kinh doanh ngày càng linh hoạt. Do đó đã xuất hiện cơ cấu tổ chức quản lý theo chương trình - mục tiêu.

Đây là một cơ cấu tổ chức xuất hiện trên cơ sở phân chia rõ ràng theo thời gian và theo nội dung các công việc cần thiết để đạt mục tiêu đã được phê chuẩn. Tổng thể những công việc như vậy được gọi là “chương trình”, còn bản thân hình thức tổ chức quản lý các bộ phận tham gia thực hiện những phần việc theo thời gian được gọi là “quản lý theo chương trình mục tiêu”. Trong trường hợp đòi hỏi thực hiện mục tiêu lớn không chỉ trong một ngành mà nhiều ngành cùng tham gia thì phải thực hiện theo cơ cấu này.



Hình 2.7: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý theo chương trình - mục tiêu

- Đặc điểm

Có một bộ phận chuyên tổ chức và điều phối những mối quan hệ ngang giữa các bộ phận quản lý cùng cấp từ cao đến thấp để thực hiện một chương trình mục tiêu nhất định.

Ví dụ: Trong một đất nước, các ngành có quan hệ đến việc thực hiện chương trình - mục tiêu được liên kết lại và có một tổ chức để quản lý thống nhất chương trình gọi là ban chủ nhiệm chương trình - mục tiêu. Ban chủ nhiệm có nhiệm vụ điều hòa, phối hợp các thành viên, điều phối các nguồn dự trữ, giải quyết các quan hệ lợi ích... nhằm đạt được mục tiêu của chương trình đã được xác định.

- Ưu điểm

Giúp giải quyết các mối liên hệ giữa các bộ phận cùng cấp nhanh, kịp thời do vậy hiệu quả hoạt động cao.

Việc sử dụng cơ cấu tổ chức quản lý theo chương trình -mục tiêu cho phép giải quyết những nhiệm vụ như: rút ngắn thời hạn tạo ra kỹ thuật và công nghệ mới, giảm bớt chi phí cho các công việc, cải tiến chất lượng của những hệ thống kỹ thuật đang được tạo ra. Xét cho cùng, tất cả những điều đó sẽ tạo điều kiện để nâng cao hiệu quả hoạt

động của các tổ chức khoa học, các liên hiệp khoa học - sản xuất, của các tổ chức sản xuất - kinh doanh lớn, của các ngành đòi hỏi sự phối hợp để đạt mục tiêu chung như giáo dục và đào tạo với lao động xã hội và y tế, cũng tương tự như nội vụ - lao động - y tế - hải quan trong phòng, chống, kiểm soát ma túy...

- *Phạm vi ứng dụng*

Áp dụng cho 2 lĩnh

vực:

- Quản lý sản phẩm với quy mô lớn
- Quản lý theo đề án rộng.

2.3.6. Phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản lý

Những kiến thức cơ bản về các kiểu cơ cấu tổ chức quản lý là tiền đề cho việc hoàn thành cơ cấu quản lý đã có, trong việc xây dựng mới một cơ cấu quản lý của hệ thống. Việc xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý không thể theo ý kiến chủ quan, phiến diện mà cần phải có cơ sở khoa học đúng đắn. Yêu cầu tối thiểu trước khi hình thành một bộ phận nào đó của hệ thống là phải xác định nhiệm vụ của nó một cách rõ ràng, dự kiến số cán bộ đủ trình độ để hoàn thành nhiệm vụ và xác định đúng đắn vị trí của bộ phận mới này trong hệ thống những bộ phận đã có từ trước của tổ chức.

1. Các quan điểm hình thành cơ cấu tổ chức quản lý

Muốn xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý tốt cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng những cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc hình thành nó. Có một số cách tiếp cận phương thức xây dựng cơ cấu tổ chức như sau:

- *Quan điểm thứ nhất* là việc hình thành cơ cấu tổ chức quản lý bao giờ cũng bắt đầu từ việc xác định mục tiêu và phương hướng phát triển. Trên cơ sở này tiến hành tập hợp cụ thể các yếu tố của cơ cấu tổ chức và xác lập mối quan hệ giữa các yếu tố đó. Đây là quan điểm theo phương pháp diễn giải từ tổng hợp đến chi tiết, được ứng dụng đối với những cơ cấu tổ chức quản lý hiện đang hoạt động.

- *Quan điểm thứ hai* về việc hình thành cơ cấu tổ chức quản lý trước hết được bắt đầu từ việc mô tả chi tiết hoạt động của các đối tượng quản lý và xác lập tất cả các mối liên hệ thông tin rồi sau đó mới hình thành cơ cấu tổ chức quản lý. Quan điểm này đi theo hướng quy nạp từ chi tiết đến tổng hợp và được ứng dụng trong

trường hợp hình thành cơ cấu tổ chức quản lý mới.

43

- *Quan điểm thứ ba*: Sử dụng kết hợp cả hai phương pháp diễn giải và quy nạp, tức là kết hợp cả 2 quan điểm trên, trước hết phải đưa ra những kết luận có tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện hoặc hình thành cơ cấu tổ chức quản lý, sau đó mới tổ chức công việc nghiên cứu chi tiết cho các bộ phận của cơ cấu ấy, soạn thảo điều lệ, quy chế, nội quy cho các bộ phận của cơ cấu ấy đồng thời xác lập các kênh thông tin cần thiết. Như vậy, toàn bộ công việc nghiên cứu chi tiết là tiếp tục làm sáng tỏ, cụ thể hóa những kết luận đã khẳng định.

Quan điểm này chỉ đạt hiệu quả cao khi việc hoàn thiện cơ cấu quản lý đã có sự tham gia, quan tâm thường xuyên, có sự tổng kết đánh giá nghiêm túc và đúng đắn của người lãnh đạo các hệ thống.

2. Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản lý

a. Phương pháp mô phỏng

- Định nghĩa

Là phương pháp xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý mới dựa vào cơ cấu quản lý mẫu.

- Cơ sở áp dụng phương pháp

Sự phân loại các đối tượng quản lý dựa vào những dấu hiệu nhất định như sự đồng nhất về kết quả cuối cùng của hoạt động quản lý, về chức năng quản lý được thực hiện, tính gần nhau về lãnh thổ...

- Ưu điểm

Quá trình hình thành cơ cấu nhanh, chi phí thấp, thừa kế có phân tích những kinh nghiệm của quá khứ.

- Nhược điểm

Dễ dẫn đến sự sao chép máy móc thiếu phân tích những điều kiện thực tế.

Quá trình này có thể diễn ra rất nhanh với chi phí thấp tuy nhiên nếu không có sự phân tích đánh giá các ưu điểm, nhược điểm của mô hình cũ, không biết so sánh các đặc điểm khác nhau giữa mô hình đã có với đặc điểm hiện có của mình thì có thể dẫn đến sự dập khuôn máy móc và áp dụng không hiệu quả.

b. Phương pháp phân tích tổng hợp

Theo phương pháp này thì việc hình thành nên 1 cơ cấu tổ chức phải trải qua quá

trình phân tích chức năng, nhiệm vụ, phân tích các đặc điểm hiện có. không theo

một khuôn mẫu sẵn có nào. Trên thực tế, việc thành lập cơ cấu quản lý thường xảy ra hai trường hợp: xây dựng cơ cấu cho hệ thống đang hoạt động và xây dựng cơ cấu mới.

Đối với việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý cần thực hiện các công việc sau:

+ *Nghiên cứu cơ cấu hiện tại, đánh giá hoạt động của nó theo những căn cứ nhất định chỉ rõ các mối quan hệ giữa các bộ phận và chức năng của từng bộ phận.*

Để làm được điều này, cần biểu thị cơ cấu tổ chức quản lý hiện hành và các bộ phận của nó dưới dạng sơ đồ. Từ sơ đồ sẽ chỉ rõ quan hệ phụ thuộc của từng bộ phận và các chức năng mà nó phải thi hành.

+ *Phân tích cơ cấu tổ chức hiện hành thông qua các chỉ tiêu cụ thể.*

Nội dung phân tích đối với cơ cấu tổ chức đang hoạt động bao gồm:

Phân tích định tính:

- Phân tích tình hình thực hiện chức năng quản lý cho từng bộ phận và cho từng nhân viên từ đó chứng minh chức năng nào làm được chức năng nào không làm được, lý do không làm được.
- Phân tích khối lượng công việc thực tế mà mọi bộ phận cá nhân đảm nhiệm phát hiện những điểm yếu.
- Phân tích sự phân chia quyền hạn trách nhiệm giữa các bộ phận và cá nhân để phát hiện ra sự chông chéo và lỗ hổng.
- Phân tích tình hình thực hiện các chỉ thị của cấp trên.
- Phân tích sự phù hợp giữa trình độ cán bộ và nhân viên hiện có so với yêu cầu công việc đòi hỏi, kết quả phân tích này là một khía cạnh quan trọng để phát triển tiềm năng của đội ngũ cán bộ và có kế hoạch xây dựng, đào tạo đội ngũ cán bộ, sử dụng cán bộ cho đúng sở trường và khả năng.
- Phân tích những nhân tố khách quan tác động tích cực hay tiêu cực đến hiệu quả của công tác quản lý...

Phân tích định lượng:

- Phân tích mối quan hệ phụ thuộc vào thủ trưởng
- Tính toán sự biến đổi tỷ trọng và cơ cấu các loại cán bộ và nhân viên trong bộ máy quản lý.

- Xác định tỷ lệ gián tiếp sản xuất so với trực tiếp sản xuất trong các thời kỳ.
- So sánh mối quan hệ việc tăng giảm công nhân viên tương ứng với tổng sản lượng doanh thu và tài sản quản lý.
- Trình độ cơ giới hóa tự động hóa trong quản lý.
- Tỷ lệ người làm trái ngành nghề chưa được bồi dưỡng lại kiến thức theo chức năng đảm nhận.
- Mức trang bị phương tiện và điều kiện của nhân viên trong bộ máy quản lý.
- Số lượng và số trang công văn đi đến trong tuần, tháng thực tế thực hiện các công văn này.
- Xác định chỉ tiêu phản ánh hiệu quả quản lý...

+ Đối chiếu với những yêu cầu có tính chất nguyên tắc mà mỗi cơ cấu tổ chức quản lý phải đạt được nhằm phát hiện những tồn tại để bổ sung, sửa đổi và hoàn thiện.

Sau khi phân tích các yếu tố, tiến hành tổng kết đánh giá các mặt hợp lý và chưa hợp lý của cơ cấu tổ chức hiện hành, trên cơ sở đó dự thảo cơ cấu tổ chức mới, bổ sung, thay đổi cán bộ, xây dựng các thủ tục, các quy tắc hoạt động cho từng bộ phận và cho từng nhân viên thừa hành.

Đối với việc thiết kế xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý mới: Việc xây dựng cơ cấu tổ chức mới phải được tiến hành thông qua 3 giai đoạn:

+ Giai đoạn 1: Dựa vào những tài liệu ban đầu, những văn bản hướng dẫn của cơ quan quản lý cấp trên, những quy định của pháp luật để xây dựng sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý tổng quát và xác định các nguyên tắc cơ bản của cơ cấu tổ chức quản lý đó.

Giai đoạn 1 là xây dựng mục tiêu của tổ chức.

+ Giai đoạn 2: Xác định các thành phần, các bộ phận của cơ cấu tổ chức quản lý, xác lập các mối quan hệ giữa các bộ phận ấy.

Cơ sở để xác định thành phần các bộ phận của cơ cấu là sự cần thiết chuyên môn hóa hoạt động quản lý và sự phân chia, phân cấp hợp lý các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho các bộ phận ấy.

+ Giai đoạn 3: Cụ thể hóa các chức năng, nhiệm vụ, các quyền hạn và quyết định số lượng cán bộ nhân viên cho từng khâu, từng cấp quản lý. Xây dựng điều lệ,

nội quy, quy chế làm việc cho cơ cấu tổ chức quản lý đó.

2.4. PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ

Các mục tiêu quản lý, các quy luật và nguyên tắc quản lý giúp chủ thể quản lý trả lời câu hỏi ‘phải làm gì?’ Câu hỏi tiếp theo cũng rất quan trọng mà nhiều chủ thể quản lý cần giải đáp đó là ‘ làm như thế nào?’ Để trả lời câu hỏi này, chủ thể cần có các phương pháp quản lý

Các phương pháp quản lý có liên quan chặt chẽ với mục tiêu quản lý, chúng xác định con đường, cách thức và biện pháp cụ thể để đạt được mục tiêu quản lý. Giống như công cụ trong tay người lao động, các phương pháp quản lý trong tay người cán bộ quản lý có vai trò quyết định đến sự thành công của quá trình quản lý.

2.4.1. Khái niệm phương pháp quản lý

1. Định nghĩa

Phương pháp quản lý là tổng thể các biện pháp, các cách thức tác động có hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

So với nguyên tắc quản lý, phương pháp quản lý là yếu tố linh hoạt thường được thay đổi theo đối tượng và tình huống quản lý. Các nhà quản lý chỉ thực hiện tốt các chức năng của mình khi nhận thức đúng và sử dụng tốt các phương pháp quản lý

2. Các đặc trưng cơ bản của phương pháp quản lý

- Phương pháp quản lý mang tính đa dạng, phong phú, là bộ phận năng động nhất trong hệ thống quản lý. Chính vì vậy cần vận dụng linh hoạt các phương pháp trong từng tình huống cụ thể tùy thuộc vào đặc điểm của đối tượng quản lý, năng lực và kinh nghiệm của chủ thể quản lý cũng như mục tiêu quản lý.

- Tác động của phương pháp quản lý luôn có mục đích nhằm đảm bảo sự thống nhất của hệ thống.

- Việc sử dụng các phương pháp quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Tính khoa học đòi hỏi phải nắm vững đối tượng quản lý để vận dụng các quy luật khách quan cho phù hợp. Tính nghệ thuật biểu hiện ở chỗ biết lựa chọn và kết hợp các

phương pháp trong thực tiễn để sử dụng tốt nhất tiềm năng của hệ thống.

2.4.2. Các yêu cầu đối với phương pháp quản lý

Quản lý là một hoạt động gián tiếp, tức là tự họ không trực tiếp thực hiện để đạt được mục tiêu mà họ phải thông qua tập thể những con người thực hiện trực tiếp các hoạt động để qua đó đạt được mục tiêu quản lý, vậy bằng cách nào để những người lao động trực tiếp có thể thực hiện theo ý đồ của mình một cách tốt nhất để đạt mục tiêu, nghĩa là hoạt động quản lý cần đáp ứng những yêu cầu nhất định, đó là:

- Phương pháp quản lý phải mang tính cưỡng bức: Khiến cho ý đồ của chủ thể quản lý chắc chắn được thực hiện
- Phương pháp quản lý phải mang tính thuyết phục: đem lại cho người lao động niềm tin, gọi lên sự tự ý thức, trách nhiệm đối với nhiệm vụ của mình, trong hoạt động khiến cho tự giác nhiệt tình và có khách nhiệm khi đã được thuyết phục được cảm hóa thì họ từ làm việc nhiệt tình và hăng hái
- Phương pháp quản lý phải mang tính kích thích: động lực này khiến họ làm việc hăng say, nhiệt huyết vì nó mang lại lợi ích cho chính họ.

Từ việc đảm bảo 3 yêu cầu trên dẫn tới việc hình thành nên các phương pháp quản lý tương ứng, đó là:

- Phương pháp quản lý hành chính: Đảm bảo tính cưỡng bức.
- Phương pháp giáo dục: Đảm bảo tính thuyết phục.
- Phương pháp kinh tế: Đảm bảo tính kích thích.

1.4.3. Các phương pháp quản lý

1. Phương pháp hành chính

Phương pháp hành chính là phương pháp tác động dựa vào mối quan hệ tổ chức, kỷ luật của hệ thống quản lý. Về phương diện quản lý nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, như người xưa thường nói quản lý con người có hai cách, dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì bền vững nhưng khó khăn và dễ trở thành phù phiếm, dùng uy thì nhanh nhưng dễ mất tình người, cho nên quản lý trước hết là

phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân.

1. Bản chất

Phương pháp hành chính là phương pháp trong quản lý là cách thức tác động trực tiếp của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc đòi hỏi mọi người trong tổ chức phải chấp hành nghiêm chỉnh, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

2. Đặc điểm

- Phương pháp hành chính dựa vào quyền uy của chủ thể quản lý bắt buộc người dưới quyền phải chấp hành mệnh lệnh quản lý. Chính vì vậy, nó đòi hỏi các chủ thể quản lý cần có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu.

- Phương pháp hành chính mang tính mệnh lệnh cao, tạo ra sự bắt buộc và cưỡng chế đối với người thừa hành. Mọi thành viên của tổ chức có nghĩa vụ hoàn thành nhiệm vụ được giao, không vì lý do cá nhân mà cản trở việc hoàn thành các nhiệm vụ của tổ chức.

- Phương pháp hành chính gắn liền với việc xác lập các cơ cấu tổ chức và cơ chế vận hành của tổ chức. Trên cơ sở cơ cấu và cơ chế vận hành của tổ chức, quyền uy người quản lý được thể hiện từ trên xuống dưới tạo nên sự chấp hành các nhiệm vụ của tổ chức giao cho mỗi thành viên.

- Phương pháp hành chính có những ưu điểm và nhược điểm sau:

Ưu điểm : Xác lập kỷ cương làm việc, giấu được bí mật hoạt động. Công việc chung của hệ thống được giải quyết nhanh chóng, thống nhất, triệt để (*đặc biệt có hiệu quả đối với các tình huống quản lý cấp bách, khẩn trương*).

Nhược điểm: Lạm dụng kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học theo ý muốn chủ quan, cán bộ quản lý thiếu tinh táo, say mê quyền lực sẽ dẫn tới bệnh chủ quan, duy ý chí, quan liêu, tham nhũng ... và kết quả là sẽ hạn chế sức sáng tạo và dễ gây tâm lý ức chế cho đối tượng quản lý.

3. Hình thức tác động

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản lý theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản lý.

Tác động về mặt tổ chức

Tác động hành chính về mặt tổ chức là việc thể chế hóa và tiêu chuẩn hóa các hoạt động của tổ chức. Thể chế hóa là quy định cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, quyền hạn cho mỗi cấp quản lý và ban hành nội quy hoạt động của tổ chức.

Tiêu chuẩn hóa là xây dựng các chỉ tiêu, định mức để từ đó các bộ phận có cơ sở thực hiện theo.

Trong quản lý kinh tế, vận dụng hình thức này, các nhà sản xuất đưa ra các tiêu chuẩn về định mức tiêu hao nguyên liệu, nhiên liệu; định mức thời gian làm việc, định mức công tác phí.... để các đối tượng tự tính toán và điều chỉnh trong phạm vi đó nhằm đảm bảo hệ thống hoạt động hiệu quả. Nếu vượt quá định mức này đối tượng sẽ tự chịu trách nhiệm trước tổ chức.

Tác động điều chỉnh

Theo hướng tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản lý, chủ thể quản lý đưa ra mệnh lệnh, chỉ thị hành chính bắt buộc đối tượng thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động theo những phương hướng nhất định nhằm đảm bảo các hoạt động ăn khớp, nhịp nhàng và đúng hướng, uốn nắn và khắc phục những rủi ro lệch lạc xảy ra.

Tác động này nhằm giải quyết những vấn đề nảy sinh hàng ngày trong quá trình hoạt động. Đây là loại tác động tích cực, linh hoạt nhất nhằm loại trừ những sai lệch so với nhiệm vụ đã đặt ra (mục tiêu quản lý) và so với tiêu chuẩn đã quy định (tiêu chuẩn hóa) hoặc giúp nắm bắt những cơ hội xuất hiện để đạt được kết quả tốt hơn.

Chẳng hạn, khi có những phát sinh xảy ra đối với doanh nghiệp như giá nhiên liệu đột ngột tăng => ảnh hưởng gia tăng chi phí sản xuất, nhà quản lý ra quyết định tăng giá khách hàng ;

Khi có phát sinh hỏng hóc phương tiện thiết bị làm gián đoạn sản xuất kinh doanh, chủ thể quản lý ra lệnh các bộ phận liên quan kiểm tra và xác định nguyên nhân sự cố, tìm kiếm các phương án thay thế, khắc phục sự cố,...

Hai mặt tác động của phương pháp hành chính trong nhiều trường hợp chúng cùng được sử dụng và bổ sung cho nhau. Sự phối hợp đúng đắn các hình thức, tổ chức và điều khiển trong quản lý là nhân tố quan trọng của việc sử dụng hợp lý các phương pháp hành chính.

4. Các yêu cầu khi sử dụng phương pháp hành chính

Phương pháp hành chính có những mặt ưu, nhược nhất định, vì vậy, khi sử dụng phương pháp này, cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Quyết định hành chính chỉ có hiệu quả khi nó được ban hành dựa trên các căn cứ khoa học. Vì vậy, khi đưa ra quyết định hành chính cần phải cân nhắc và tính toán đầy đủ về mọi phương diện. Người ra quyết định phải hiểu rõ tình hình thực tế, nắm vững tình huống cụ thể, phải thu thập đầy đủ các thông tin cần thiết cho việc ra quyết định.

- Khi sử dụng phương pháp hành chính các nhà quản lý không được tuyệt đối hóa phương pháp hành chính trong quản lý. Vì nếu đánh giá cao khả năng thực hiện các quyết định hành chính hoặc việc lãnh đạo tất cả chỉ dựa vào chỉ thị, mệnh lệnh thì sẽ dẫn đến căn bệnh chủ quan duy ý chí. Do vậy có thể xảy ra hàng loạt các biện pháp hành chính thiếu căn cứ khoa học, tình trạng căng thẳng về mặt tâm lý của đối tượng quản lý sẽ xuất hiện và kết quả thu được sẽ là những tổn thất.

- Khi sử dụng phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn và trách nhiệm của người ra quyết định. Mỗi cấp quản lý, mỗi người quản lý không phải chỉ có quyền hạn của mình mà còn phải có trách nhiệm về việc sử dụng những quyền

hạn đó.

Nếu quyền hạn ít trách nhiệm nhiều sẽ dẫn đến không dám ra quyết định vì sợ trách

51

nhiệm. Nếu quyền hạn nhiều trách nhiệm ít dẫn tới việc ra quyết định nhưng không chịu trách nhiệm về quyết định đó.

2. Phương pháp kinh tế

a. Bản chất

Phương pháp kinh tế là phương pháp tác động gián tiếp của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý thông qua hệ thống các lợi ích kinh tế, đòn bẩy kinh tế, để cho đối tượng quản lý tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động cho phép, mà không cần sự tác động thường xuyên về mặt hành chính.

Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của con người đều tuân theo các quy luật kinh tế. Để quản lý một cách khoa học, điều quan trọng là chủ thể quản lý phải tìm tòi và sử dụng một cách hữu hiệu những hình thức và công cụ thích hợp nhất. Lợi ích được coi là cơ sở để kích thích tính tích cực của con người. Phương pháp kinh tế là phương pháp tác động vào con người thông qua các lợi ích kinh tế, qua đó thúc đẩy con người tích cực lao động.

b. Đặc điểm

- Phương pháp kinh tế lấy lợi ích vật chất làm động lực thúc đẩy con người hành động. Khác với phương pháp hành chính, phương pháp kinh tế tác động lên đối tượng quản lý không phải bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích. Đây chính là mặt mạnh của phương pháp này, nó đặt người lao động vào điều kiện kinh tế cụ thể để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích chung của hệ thống. Điều này cho phép người lao động tự chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Phương pháp kinh tế tác động thông qua việc lựa chọn và sử dụng các công cụ đòn bẩy kinh tế như giá cả, lãi suất, tiền lương, lợi nhuận..... Vì lợi ích của mình, mỗi người tự phát huy khả năng và sức lực để xác định và chọn phương án giải quyết vấn đề tốt nhất.

- Phương pháp kinh tế mở rộng quyền chủ động cho các cá nhân và cấp dưới đồng thời tăng trách nhiệm kinh tế cho họ. Điều đó giúp chủ thể quản lý giảm được

việc điều hành, kiểm tra, đôn đốc chi li, vụn vặt mang tính sự vụ hành chính, đồng thời nâng cao ý thức tự giác của người lao động và so với phương pháp hành chính thì giảm được nguy cơ nảy sinh xung đột tâm lý giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý.

- Việc sử dụng phương pháp kinh tế luôn được các chủ thể quản lý định hướng nhằm thực hiện các nhiệm vụ kế hoạch, các mục tiêu mà không phải gò ép, áp đặt.

- Phương pháp kinh tế có ưu và nhược điểm:

Ưu điểm : Phát huy tinh thần sáng tạo, tự chủ của đối tượng quản lý, cho phép đối tượng quản lý tự quyết định làm thế nào để có lợi nhất cho mình và tổ chức. Đồng thời, bản thân chủ thể quản lý cũng giảm công sức và thời gian quản lý đối tượng. Phương pháp kinh tế mềm dẻo hơn và hiệu quả bền vững hơn so với phương pháp hành chính.

Nhược điểm: Nếu cá nhân thiếu định hướng và thiếu kiểm soát sẽ dẫn đến việc chỉ chú ý tới lợi ích vật chất của cá nhân, bỏ qua những giá trị đạo đức có thể dẫn tới hành vi thiếu đạo đức, vi phạm pháp luật.

c. Hình thức tác động

Chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý bằng phương pháp kinh tế theo những định hướng sau:

- Định hướng phát triển chung cho tổ chức bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của hệ thống, bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, từng phân hệ, từng cá nhân trong hệ thống.

- Sử dụng các định mức kinh tế- kỹ thuật, các biện pháp đòn bẩy kích thích để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, xác lập trật tự kỷ cương trách nhiệm cho mỗi bộ phận, mỗi phân hệ và từng người trong hệ thống.

Chẳng hạn, hiện tại các hãng taxi đang thực hiện cơ chế quản lý phân chia thu nhập giữa công ty và lái xe theo tỷ lệ doanh thu là 6/4. Theo đó, với 6 phần doanh thu, lái xe chịu trách nhiệm tự mua nhiên liệu, tự bảo quản xe, tự trả các chi phí phát sinh bến, luật công an, sửa chữa hỏng hóc nhỏ. Công ty được 4 phần, chỉ chịu trách nhiệm nếu sửa chữa bảo dưỡng định kỳ.

Với cách quản lý có ràng buộc này, cả lái xe và doanh nghiệp đều được lợi:

Tình huống	Lái xe được lợi	Hãng taxi được lợi
- Được nhận lương theo doanh thu (6 phần)	- Tìm mọi cách chạy nhiều => tăng lương	- Chạy càng nhiều, hãng càng thu được nhiều doanh thu
- Lái xe chịu trách nhiệm nhiên liệu	- Tự tìm cách bảo quản, giữ gìn xe để mức tiêu hao nhiên liệu ít nhất	- Giữ được chất lượng xe khiến cho thời gian sử dụng được lâu hơn, ít tốn kém khi sửa chữa lớn.
- Lái xe tự chịu trách nhiệm về bảo quản xe, sửa chữa, hỏng hóc nhỏ	- Kiểm soát tốc độ để không bị vi phạm. - Giữ xe tốt để ít bị hỏng hóc	- Không mất thời gian và công sức để kiểm tra giám sát thường xuyên

d. Các yêu cầu khi sử dụng phương pháp kinh tế

Để sử dụng phương pháp kinh tế có hiệu quả thì cần phải đảm bảo các điều kiện sau:

- Mở rộng quyền hạn của cấp dưới để họ tăng cường khả năng tự quản lý đồng thời cũng tăng trách nhiệm kinh tế cho họ. (giao nhiệm vụ cho cấp dưới và sử dụng đòn bẩy kinh tế để họ tự lựa chọn hình thức thực hiện).

- Để nâng cao hiệu quả sử dụng phương pháp kinh tế thì cần phải hoàn thiện hệ thống các đòn bẩy kinh tế. Nâng cao nhận thức và vận dụng các quan hệ hàng hóa

tiền tệ, quan hệ thị trường.

- Việc vận dụng phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản lý phải có đủ trình độ và năng lực về nhiều mặt. Bởi lẽ, khi sử dụng phương pháp này, cán bộ quản lý cần hiểu biết và thông thạo các nhiều loại kiến thức, có nhiều kinh nghiệm quản lý, đồng thời phải có bản lĩnh và tính tự chủ cao.

3. Phương pháp giáo dục

a. Bản chất

Phương pháp giáo dục là cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản lý vì đối tượng của quản lý là các mối quan hệ quản lý, vì đối tượng quản lý là con người - một thực thể năng động sáng tạo là tổng hòa các mối quan hệ xã hội. Do đó, để tác động lên con người, không chỉ có phương pháp hành chính, kinh tế mà còn phải tác động đến tinh thần, tâm lý con người.

Phương pháp này dựa vào uy tín của người quản lý để lôi cuốn mọi người trong tổ chức hăng hái, tích cực tham gia công việc.

b. Đặc điểm

- Các phương pháp giáo dục mang tính mềm dẻo, được thực hiện dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý, nhờ đó mà người quản lý nắm được tâm tư, nguyện vọng, nhu cầu, mong muốn, tình cảm đạo đức, lý tưởng của mỗi người từ đó lựa chọn biện pháp quản lý phù hợp.

- Đặc trưng của phương pháp giáo dục là tính thuyết phục và tính kích thích tinh thần. Tính thuyết phục làm cho người lao động phân biệt được phải - trái, đúng - sai, thiện - ác, lợi - hại, tốt - xấu ... Tính kích thích tinh thần tạo nên lòng tin vào chính nghĩa, động viên được sự nhiệt tình quần chúng. Từ đó nâng cao tính tự giác, làm việc và sự gắn bó với tập thể.

Hành động của con người không chỉ được thúc đẩy bởi những mệnh lệnh hành chính,

những kích thích vật chất thuần túy. Trong quá trình hoạt động con người không thể đối lập với xã hội, nghĩa là tính cộng đồng của con người sẽ được phát huy khi có những kích thích về tinh thần.

Trong thực tế, phương pháp giáo dục đôi khi giữ vai trò rất quan trọng trong quản lý. Xem nhẹ phương pháp này sẽ có thể dẫn tới sai lầm vì mọi hành vi bên ngoài xuất phát và được điều khiển bằng hoạt động tâm lý bên trong. Nếu nhận thức đúng sẽ hành động đúng. Nhận thức sai sẽ dẫn đến hành động sai lầm, vi phạm, gây hậu quả.

c. Nội dung của phương pháp giáo dục

- Giáo dục về chủ trương, đường lối của hệ thống quản lý để mọi người hưởng ứng và ủng hộ, đi đến quan tâm xây dựng hệ thống, có ý thức đóng góp nhằm đem lại lợi ích cho bản thân và cho tập thể.
- Giáo dục ý thức lao động tự giác, sáng tạo, có năng suất và hiệu quả cao.
- Vạch rõ các khó khăn, trở ngại mà hệ thống phải chấp nhận để mọi người trong hệ thống không dao động trước những biến động, không bi quan, chán nản lúc khó khăn.
- Xóa bỏ tâm lý và phong cách của người sản xuất nhỏ mà biểu hiện là: Chủ nghĩa cá nhân, tâm lý ích kỷ, đầu óc thiển cận hẹp hòi, cục bộ, bản vị địa phương, phường hội.
- Giáo dục xóa bỏ tàn dư của tư tưởng phong kiến như đạo đức giả, gia trưởng, cửa quyền, đặc quyền đặc lợi, nói 1 đằng làm 1 nẻo, thích hưởng thụ... .
- Xây dựng tác phong công nghiệp như tính hiệu quả trong công việc, tính tổ chức, tính kỷ luật, tự giác, cộng đồng, trách nhiệm, khẩn trương và tiết kiệm.

d. Các hình thức giáo dục

Để cho công tác giáo dục đạt hiệu quả cao thì cần phải sử dụng các hình thức sau:

- Sử dụng các hình thức truyền thông như Sách báo, đài truyền hình, đài truyền thanh.
- Giáo dục thông qua các đoàn thể, các hoạt động có tính chất xã hội.

- Giáo dục thông qua các hội nghị tổng kết, hội thi tay nghề, các phong trào thi đua.
- Giáo dục cá biệt đối với cá nhân người lao động.

CHƯƠNG 3: LẬP KẾ HOẠCH (HOẠCH ĐỊNH)

3.1. LẬP KẾ HOẠCH - CHỨC NĂNG ĐẦU TIÊN CỦA QUẢN LÝ

3.1.1. 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 lý mong muốn cho tổ chức của họ. Chúng ta biết rằng quản lý có bốn chức năng cơ bản là kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Chúng ta có thể hình dung 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 lý.

Lập kế hoạch không phải là một kế hoạch 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 trước 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 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 tới các mục tiêu đó. Nếu không có các kế hoạch, nhà quản lý 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 lý 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 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 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 sẽ nghiên cứu về quản lý chiến lược, là lĩnh vực được giới nghiên cứu quan tâm khá nhiều trong vài chục năm gần đây. Cuối cùng, chúng cũng sẽ nghiên cứu về lập kế hoạch tác nghiệp như là một bước quan trọng của quá trình quản lý tác nghiệp.

3.1.2. 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.

1 Theo cấp kế hoạch

Các tổ chức được quản lý 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 lý cấp cao của tổ chức thiết kế nhằm xác định những mục tiêu tổng thể cho tổ chức. Các kế hoạch tác nghiệp bao gồm những chi tiết cụ thể hóa của các kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hằng 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. 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 con người của chính tổ chức đó mà thôi.

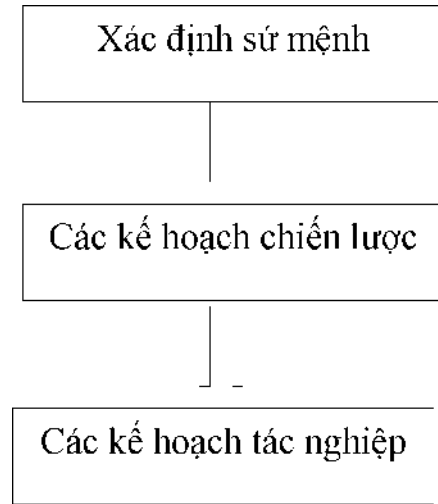
Giữa hai kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp, sự khác biệt chủ yếu trên 3 mặt:

- Thời gian: kế hoạch chiến lược thường có 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 Ban giám đốc

Hội đồng quản trị, Ban giám đốc và Những nhà quản lý cấp cao

Những nhà quản lý cấp trung gian và cấp thấp



Cấp độ kế hoạch

Hình 3.1. Các c

Ở Hình 3.1 chúng ta thấy đúng trên hai 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 hóa 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 đến sứ mệnh của một trường đại học ở Việt Nam là trở thành thành một nơi đào tạo cấp đại học mang tính tiêu chuẩn hóa của khu vực Châu Á và là một trung tâm đào tạo sau đại học lớn của Việt Nam trong lĩnh vực kinh tế học và quản lý, người ta đặt ra một mục đích phân đầu tương đối rõ của trường đại học này. Ngoài ra, đội ngũ giáo viên, nhà nghiên cứu cũng như đội ngũ quản lý 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 họa. Khi sứ mệnh được tiến bộ như vậy, bản thân nó đã là một sự quảng bá cho tổ chức.

Trở lại Hình 3.1, đây 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 lý, 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, Ban giám đốc đôi khi đóng vai trò chủ động trong việc xác định mục tiêu chiến lược và lập kế hoạch

2. Theo hình thức thể hiện

a. *Chiến lược*: Là loại kế hoạch đặc biệt quan trọng đối với mỗi tổ chức. Chúng ta sẽ nghiên cứu về chiến lược trong tuần sau.

b. *Chính sách*: Là quan điểm, phương hướng và cách thức chung để ra quyết định trong tổ chức. Trong một tổ chức 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 ,...

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 cơ giới nào 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.

c. *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 thiết theo thứ tự thời gian, theo cấp bậc quản lý.

d. *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 nhầm lẫn giữa thủ tục và 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.

e. *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.

g. Các 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 hóa”. 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.

3. Theo thời gian thực hiện kế hoạch

- a. Kế hoạch dài hạn: Là kế hoạch cho thời kỳ từ 5 năm trở lên.
- b. Kế hoạch trung hạn: Cho thời kỳ từ 1 năm đến 5 năm.
- c. Kế hoạch ngắn hạn: Cho thời kỳ dưới 1 năm.

3.1.3. 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 xác định rõ thời gian thực hiện và được lượng hóa 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 loại mục tiêu định lượng có vẽ 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 hai 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 sự 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 các 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 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 chẳng 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 hoàn thành.

Bước 3- Phát triển các tiêu đề

Ở bước thứ ba này chúng ta cần lưu ý tới việc phát triển các tiêu đề. Tiêu 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 phí, mức lương, mức cổ tức và các khía cạnh tài chính, xã hội, chính trị khác.

Một số tiêu 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 các bộ nghiên cứu (cần có bằng cấp từ thạc sỹ trở lên hay chỉ cần tốt nghiệp đại học loại giỏi, tổ chức thi tuyển ra sao, v.v.) khi lập kế hoạch nhân sự, người ta phải đưa ra các tiêu 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 tiêu 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 tiêu đề giới hạn theo các giả thiết có tính chất chiến lược hoặc cấp thiết để dẫn đến một kế hoạch. Các tiêu đề này có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự hoạt động của kế hoạch đó. Sự nhất trí về các tiêu đề là điều kiện quan trọng để lập kế hoạch phối hợp. Vì vậy 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, 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 đưa 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 là việc xây dựng các kế hoạch phụ trợ và lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ.

3.2. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

3.2.1. 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.

3.2.2. Sự hình thành quan điểm chiến lược

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 Hi Lạp: Strategeia, 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 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 Hi 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, biết duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa quân đội và dân cư, với các 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 điểm 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 lý 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 lý. Năm 1962, nhà nghiên cứu lịch sử quản lý Alfrwd D. Chandler đã đưa ra khái niệm chiến lược như sau: “Chiến lược là việc xác định 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 việc 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) Phải hình thành chiến lược ra sao, chứ không phải đơn thuần xem chiến lược cần thay đổi thế nào. Chandler phản đối quan điểm cho rằng tính ổn định và 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 lên các nội dung trên bảng 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 hóa 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.

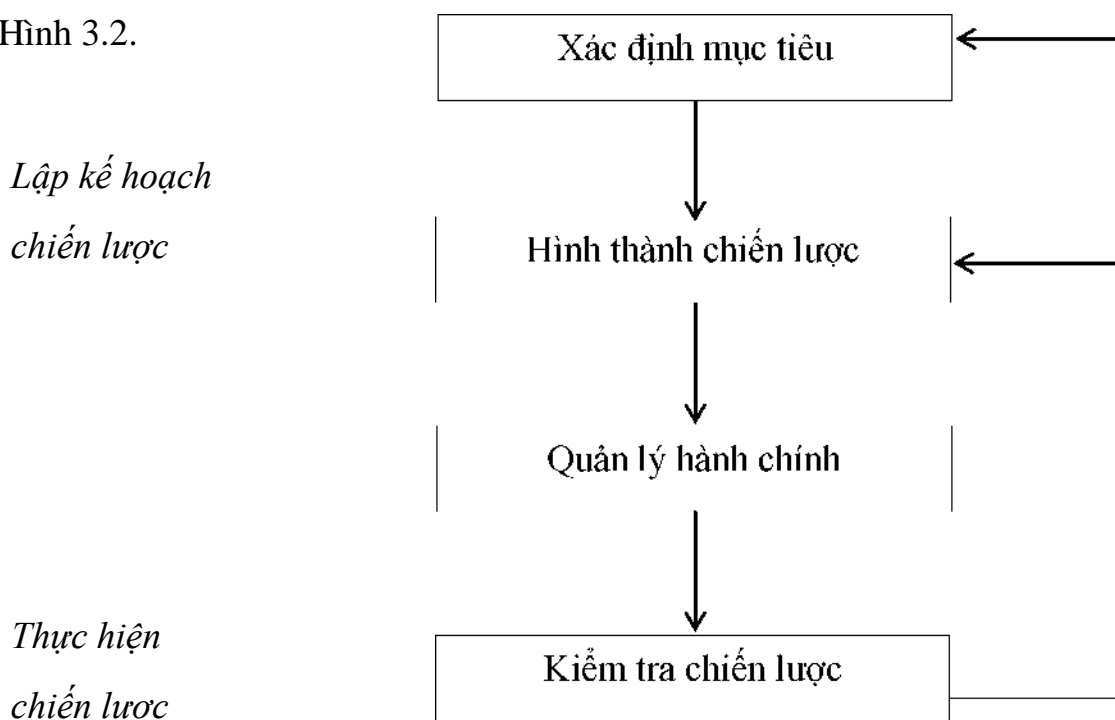
2. Sự hình thành quản lý chiến lược - Quá trình quản lý chiến lược

Từ sau chiến tranh thế giới 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 lý riêng biệt -

gọi là quản lý chiến lược. Từ đây, khái niệm quản lý chiến lược được xác định hoàn chỉnh như sau: quản lý chiến lược là quá trình quản lý 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 lý 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 hóa) 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 lý 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 lý 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. Quá trình quản lý chiến lược được mô tả trong Hình 3.2.



Hình 3.2. Quá trình quản lý chiến lược

Mục đích của việc xác định mục tiêu là chuyên hóa 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 lý 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 lý. 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 lý ở các cấp khác nhau, sẽ tạo ra một không khí làm việc hướng về hiệu 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 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 làm việc của nó. Đối với mỗi 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 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 lý tiếp tục suy nghĩ về việc làm thế nào để đạt được chúng. Thực chất, chiến lược chính là công cụ quản lý để thực hiện hiện 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, động chạm 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 khuyến khích 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 hóa tổ chức.

Quản lý hành chính là nhiệm vụ tương đối phức tạp và tốn nhiều thời gian nhất của quản lý chiến lược. Nó động chạm tới tất cả các mặt của quản lý và luôn phải bắt đầu từ các khía cạnh ở bên trong tổ chức.

Công việc cuối cùng của quản lý 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 lý chiến lược lại được bắt đầu từ đầu. Kiểm tra chiến lược nhằm theo dõi, đánh giá hướng sai 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 lý 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 lý chiến lược được thực hiện không tách rời nhau và trình tự thực hiện chúng không phải bao giờ cũng cứng nhắc.

3.2.3. 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.

1 Chiến lược cấp tổ chức

Chiến lược cấp tổ chức do bộ phận quản lý cao nhất vạch ra nhằm nắm bắt được 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 lý, cơ sở trường lớp, trang thiết bị làm việc) để đạt được các mục tiêu đó.

2. Chiến lược cấp ngành

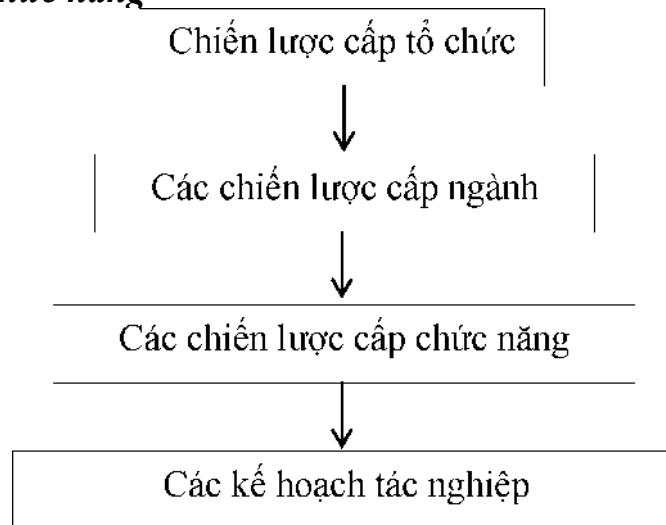
Chiến lược cấp ngành chỉ liên quan đến những mối quan tâm và hoạt động trong một ngành (một lĩnh vực) của tổ chức. Các câu hỏi thường đặt ra ở đây là: Lĩnh vực này của tổ chức có vị trí nào trong môi trường hoạt động của nó? Nên đưa ra những sản phẩm/dịch vụ nào? Cần hướng vào phục vụ ai? Nguồn lực được 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 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 lý 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. 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. Chiến lược cấp chức năng



Hình 3.3. Các cấp độ kế hoạch chiến lược và tác nghiệp trong một tổ chức hoạt động trên đa lĩnh vực

Các chiến lược cấp chức năng như nhân sự, tài chính, marketing, nghiên cứu và triển khai (R&D), sản xuất,... được đặt ra trong khuôn khổ một lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Các chiến lược cấp chức năng là sự chi tiết hóa cho chiến lược cấp ngành và liên quan tới việc quản lý các hoạt động chức năng. Vai trò của chiến lược cấp chức năng, vì vậy, là để hỗ trợ chiến lược cấp tổ chức và để tạo ra một lược đồ, cách thức quản lý 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 ở Hình 3.3.

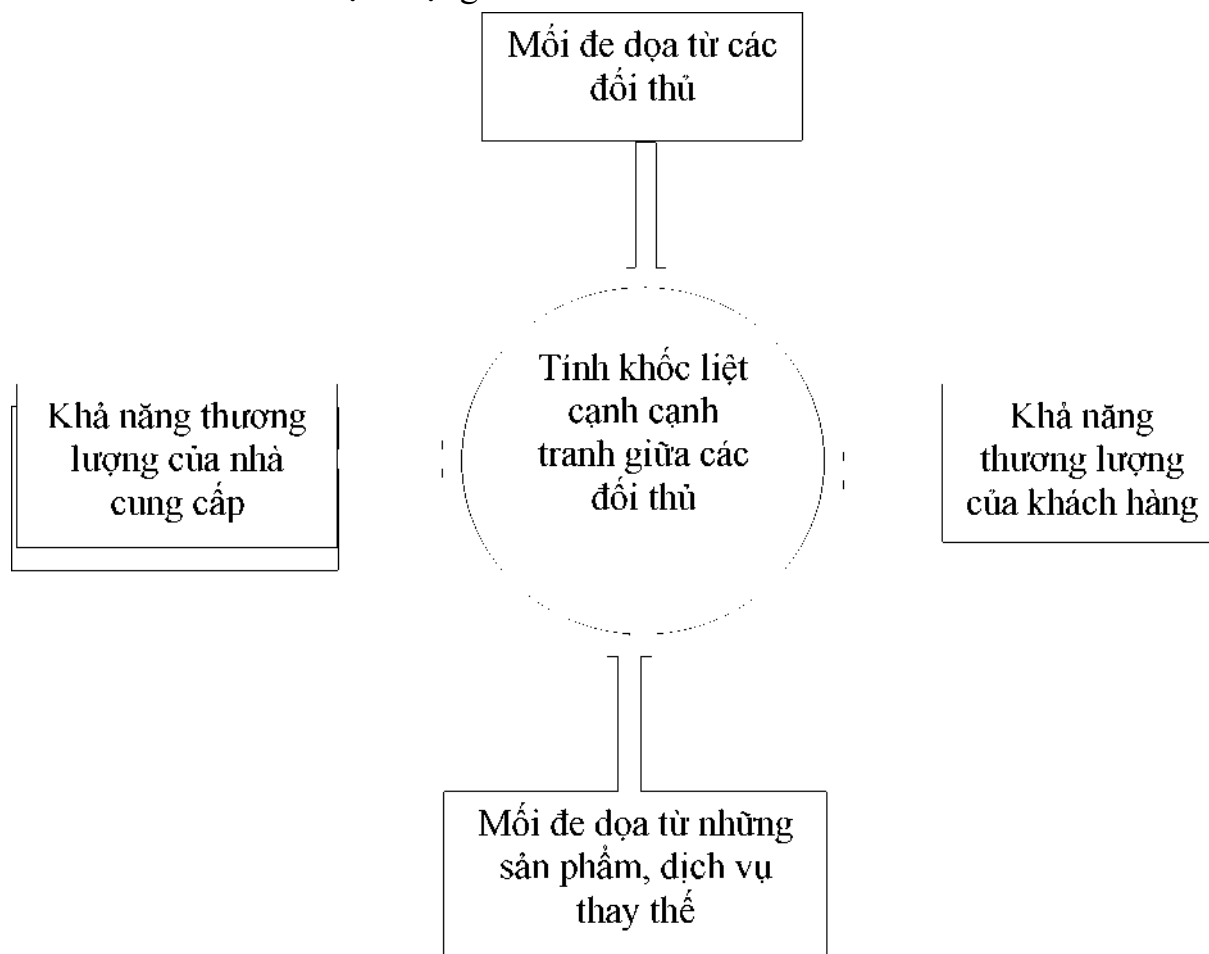
3.2.4. Hình thành chiến lược

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.

1. Chiến lược cấp tổ chức

a. Các mô hình phân tích

al. Mô hình “Năm lực lượng” của M.Porter



Hình 3.4. Mô hình cạnh tranh “Năm lực lượng” của M.Porter

Mô hình “Năm lực lượng” nổi tiếng của M.Porter 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 lý 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 Hình 3.4) là những mối quan hệ

giữa các nhà quản lý của một tổ chức với những người đang hoạt động của tổ chức khác.

Mặc dù áp lực cạnh tranh trong các ngành là khác nhau, sự cạnh tranh của tổ chức trong môi trường cạnh tranh diễn ra (trương đối) tương tự nhau đến mức có thể sử dụng chung một hình để nghiên cứu các tính 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 đó trong xã hội, việc áp dụng chiến lược nào, sự khác biệt của sản phẩm, các cơ hội liên kết,...

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 thông 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 ngành trên nhiều phương diện sẽ là một lực lượng quan trọng hàng đầu quyết định mức độ cạnh tranh trong ngành đó.

a2. 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. 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.

Hình 3.5 biểu diễn ma trận BCG theo hai tiêu thức kể trên. 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

Tốc độ tăng trưởng của Cao thị trường	Thấp	Ngôi sao	Nghi vấn
		Con bò sữa	Bỏ đi

Thị phần tương đối

Hình 3.5. Ma trận BCG

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 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.

b. Một số loại chiến lược cơ bản

b1. Các chiến lược phân đoạn

Các chiến lược phân đoạn ở đây khác biệt với sự phân đoạn trong marketing (tức là 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.

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 sẻ nguồn lực với nhau.

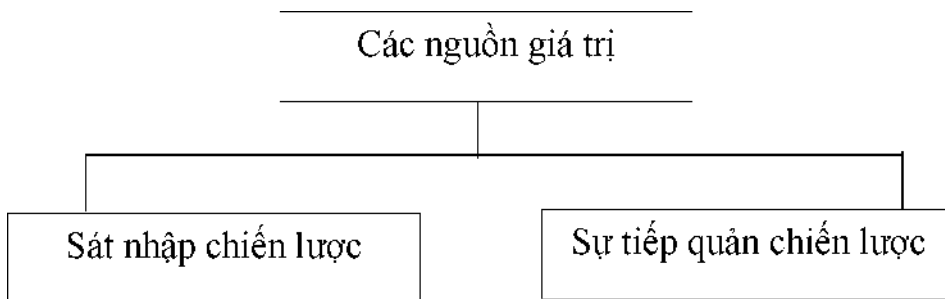
Việc phân chia thành các đoạn chiến lược và hình thành nên các nhóm giữa những đoạn chiến lược sẽ giúp hình thành nên các chiến lược khác nhau cho tổ chức. Các chiến lược này sẽ bao quát và đề cập được những mối liên hệ cơ bản nhất trong tổ chức.

Giai đoạn 1: Phân chia

Tổ chức

Đoạn chiến lược		Đoạn chiến lược		Đoạn chiến lược
Giai đoạn 2: Tổ chức lại các nhóm				
Đoạn chiến lược		Đoạn chiến lược		Đoạn chiến lược

Hình 3.6. Chiến lược phân đoạn



- | | |
|----------------------------|-------------------|
| — Kinh tế quy mô | Cải thiện quản lý |
| — Tăng sức mạnh thị trường | hướng đích Sức |
| — Giảm rủi ro | mạnh tài chính |
| — Giảm sức ép nợ | được nhìn rõ hơn |

Hình 3.7. Các chiến lược quản trị và sát nhập b2.

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. Hình 3.7 mô tả các căn cứ cơ bản cho những sát nhập và tiếp quản chiến lược

Trong xu hướng hòa 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.

b3. 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 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.

2. Chiến lược cấp ngành

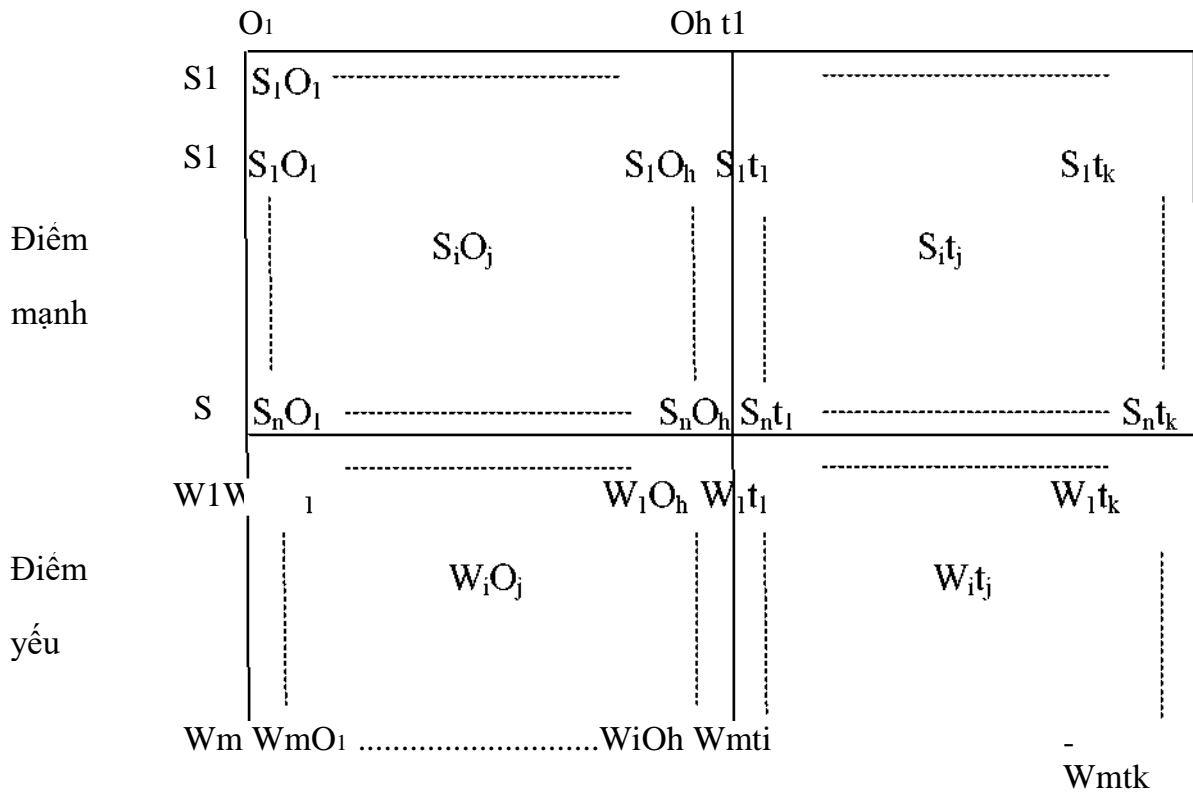
a. Các mô hình phân tích

al. Mô hình điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa (SWOT)

Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu hay còn gọi là phân tích bên trong trên giác độ như nhân sự, tài chính, công nghệ, uy tín, tiếng tăm, mối quan hệ, văn hóa, truyền thống của tổ chức.

Cơ hội

Đe dọa



Hình 3.8. Ma trận SWOT

tk

Việc đánh giá này chỉ mang tính tương đối, chủ yếu có sự so sánh với mặt bằng chung trong ngành.

Phân tích về cơ hội, đe dọa hay còn gọi là phân tích bên ngoài vì những nhân tố đó đến từ môi trường bên ngoài. 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 để lập nên ma trận SWOT có dạng như mô tả trong Hình 3.8.

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 và ngăn chặn các mối đe dọa ra sao, hay biết được các điểm yếu có thể hạn chế ra sao trong việc nắm bắt cơ hội và tạo ra sự khó khăn trong việc chống đỡ được các mối đe dọa.

a2. Chuỗi giá trị

Năm 1985, M.Porter đã đưa ra phạm trù chuỗi giá trị.

Chuỗi giá trị 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. Hình 3.9 mô tả một phân tích bằng chuỗi giá trị cho một hãng sản xuất.

Các hoạt động hỗ trợ	Xây dựng cơ sở hạ tầng Quản lý nguồn nhân lực Phát triển công nghệ				
	Cung ứng sản phẩm, dịch vụ \				
Các hoạt động cơ bản	Hậu bán ; vào	sản xuất	Hậu cần hướng ra	Marketing và bán hàng	Dịch vụ sau bán hàng

Hình 3.9. Chuỗi giá trị của một hãng sản xuất

Trong Hình 3.9, các hoạt động trong một ngành của tổ chức được phân tích theo giác độ loại công việc và theo quá trình hoạt động. Theo loại công việc mang tính hỗ trợ, các hoạt động bao gồm việc xây dựng cơ sở hạ tầng cho sản xuất (nhà xưởng, kho tàng, hệ thống cung cấp năng lượng); quản lý nhân lực, phát triển công nghệ, cung ứng sản phẩm, dịch vụ. Theo quá trình hoạt động, 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 hiệu 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 lĩnh vực mới liên quan; đây được coi là cách liên kết chiều dọc (vertical integration). Mở rộng theo hướng ra các hoạt động hậu cần hướng vào gọi là ngược dòng (upstream), theo hướng đi về các hoạt động hậu cần hướng ra gọi là xuôi dòng (downstream). Tương ứng với hai hướng mở rộng ở trên cần có hai loại chiến lược là chiến lược ngược dòng (upstream strategy) và chiến lược xuôi 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 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.

b. 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 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 lý 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 chiến lược
- 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.

3.3. LẬP KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP

3.3.1. Quản lý tác nghiệp

1. Khái niệm quản lý tác nghiệp

Quản lý tác nghiệp bao gồm một chuỗi các hoạt động quản lý 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 lý tác nghiệp liên quan đến các hoạt động hằng 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 lý tác nghiệp. Một tổ chức hoạt động một cách trơn tru là do hoạt động quản lý tác nghiệp đã được thực hiện một cách bài bản.

Vai trò của hoạt động quản lý tác nghiệp đối với mỗi tổ chức được nhìn nhận trên nhiều giác 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 lý 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 lý mới. Một ví dụ tiêu biểu cho việc áp dụng các kỹ thuật quản lý mới có thể dẫn tới nâng cao năng suất lao động và hiệu quả ra sao là việc áp dụng “Quản lý 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 đã vào giữa 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 lý tác nghiệp còn giúp cho việc đáp ứng như 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 lý 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 lý 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.

2. Nội dung của quản lý tác nghiệp

Lĩnh vực quản lý 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 lý tác nghiệp 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 lý tác nghiệp là: quản lý nguồn lực (nhân lực, vật lực, và tài lực), quản lý chất lượng, lập kế hoạch và kiểm tra công việc, thiết kế và phát triển các hoạt động.

a. Quản lý 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 lý nguồn lực là một mảng trọng yếu của quản lý 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 các công cụ giúp cho việc sử dụng nguồn lực con người có hiệu quả nhất. Quản lý công nghệ ở đây chủ yếu 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 lý tài chính ở đây chủ yếu liên quan đến việc lập và quyết toán các ngân quỹ dùng trong quá trình hoạt động.

b. Quản lý chất lượng

Trong những năm gần đây, quản lý 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 lý chất lượng đã được đưa ra như Quản lý 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.

c. 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.

d. Thiết kế và phát triển các hoạt động

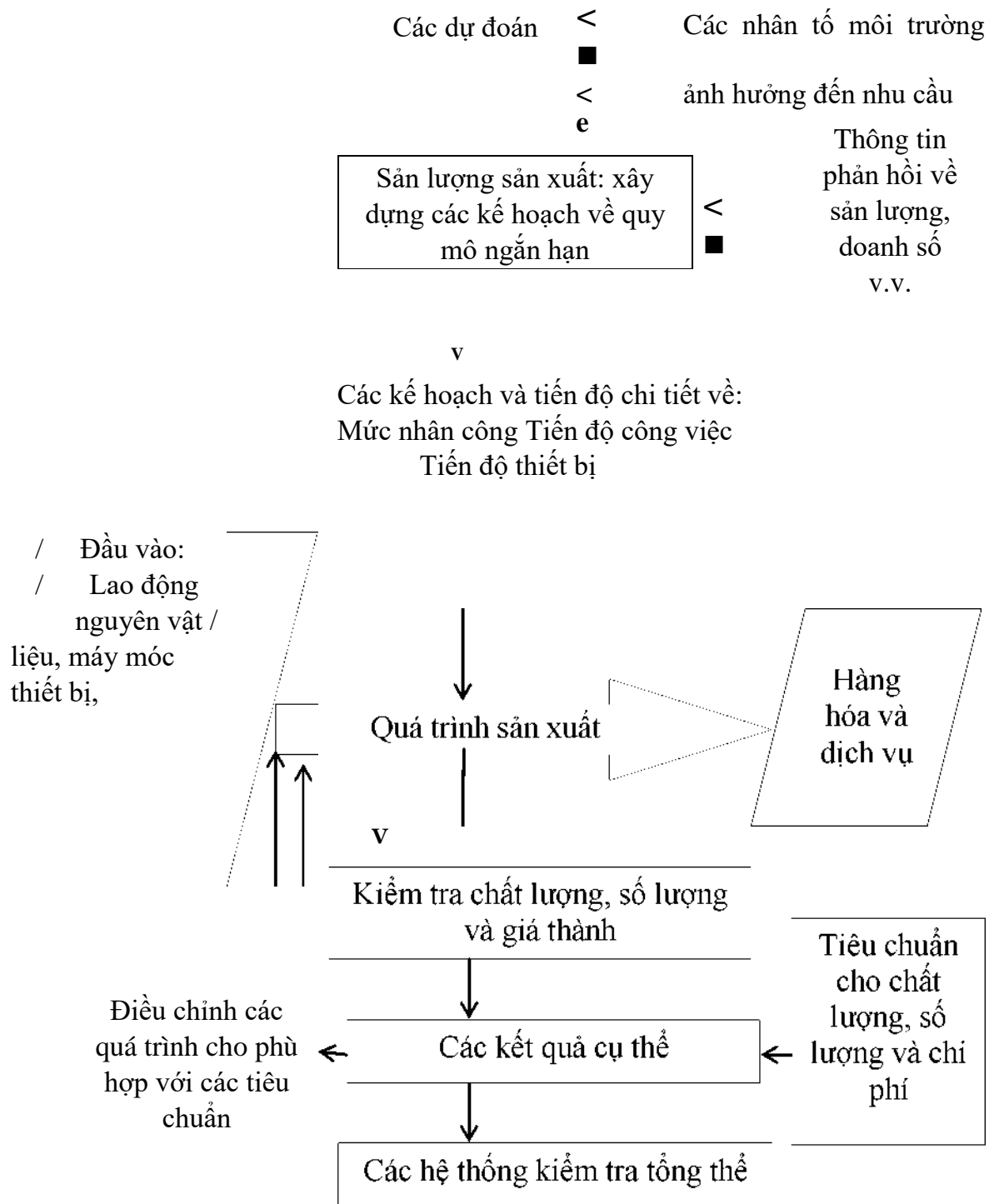
Nội dung này của quản lý tác nghiệp liên quan đến việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ cũng như xác định phương thức, quy trình sản xuất và cách cung cấp những sản phẩm, dịch vụ đó. Việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng là khá phức tạp. Nó đòi hỏi sự phối hợp ăn ý giữa các 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 hóa 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/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 lý tồn kho bằng máy tính (Materials - Requirement Planning - MRP)

3.3.2. Lập kế hoạch tác nghiệp

Trong phần trên, chúng ta đã nghiên cứu về vai trò của quản lý tác nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng được hoàn hảo hơn. Một nhà quản lý 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 lý tác nghiệp. Ngoài ra, chính việc nhận thức được các nhân tố này cũng là một cách để nhà quản lý 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 hóa, tổ chức sản xuất liên tục hay gián đoạn), ở đâu và với các con người nào.

Sau thiết kế được các hệ thống hoạt động của tổ chức và đưa nó vào vận hành, những nhà quản lý 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 Hình 3.10.



Hình 3.10. Mô hình lập kế hoạch tác nghiệp và hệ thống kiểm tra

(Nguồn: Modern Production/Operation Management của Elwood A. Buffa. NXB John Wiley & Sons. 1980).

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 hiện 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 3.10 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 lý tất cả các nguồn lực của tổ chức 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 ta 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 hàng 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.

CHƯƠNG 4. TỔ CHỨC

Tổ chức là chức năng thứ hai của quá trình quản lý. Trong thực tế khi chiến lược đã được xác lập thì phải tạo được khuôn khổ ổn định về mặt cơ cấu và nhân sự cho thực hiện chiến lược, đó chính là phần việc của công tác tổ chức. Đây là vấn đề không dễ mà cũng không quá khó đối với các nhà quản lý. Không quá khó vì là công việc cơ bản, mang tính ổn định tương đối cao. Không dễ vì phải nắm chắc thành phần nhân sự và phải biết phối hợp những chức năng chuyên môn khác nhau trong tổ chức.

4.1. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

4.1.1. 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 (danh từ tổ chức).

Thứ hai, tổ chức là quá trình triển khai các kế hoạch (động từ tổ chức theo nghĩa rộng). 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 lý: 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 lý (động từ tổ chức theo nghĩa hẹp) bao gồm việc phân bổ, sắp xếp nguồn lực con người và gắn liền với con người là những nguồn lực khác nhằm thực hiện thành công công tác kế hoạch 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 lý nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận đó 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 các nguồn lực cho hoạt động của tổ chức.

về bản chất, tổ chức là việc thực hiện phân công lao động một cách khoa học, là cơ sở để tạo ra năng suất lao động cao cho tổ chức. Trong công tác tổ chức, những yêu cầu cơ bản là phân công khoa học, phân cấp rõ ràng, chỉ rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng cấp, trên cơ sở đó tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận nhằm hướng tới thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực quản lý 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.

4.1.2. 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 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. Giáo trình này sẽ dành sự quan tâm chủ yếu cho cơ cấu chính thức. Cơ cấu phi chính thức sẽ được nghiên cứu cụ thể ở giáo trình Tâm lý học quản lý.

Cơ cấu tổ chức (chính thức) là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) có mối quan

hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, 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.

4.1.3. Các thuộc tính cơ bản 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 hóa công việc, (2) phân chia tổ chức thành các bộ phận, (3) quyền hạn và trách nhiệm, (4) cấp bậc và phạm vi quản lý, (5) tập trung và phân quyền trong quản lý, và (6) sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu.

1. Chuyên môn hóa công việc

Adam Smith đã mở đầu cuốn sách “của cải của các dân tộc” bằng một ví dụ nổi tiếng về chuyên môn hóa lao động trong một xí nghiệp sản xuất kim khâu. Miêu tả công việc trong xí nghiệp, ông 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 dũa 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 hóa lao động là ở chỗ thông qua nhiệm vụ 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 hóa 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 hóa công việc sẽ tạo nên những nhiệm vụ đơn giản, dễ đào tạo để thực hiện. Điều này đã thúc đẩy chuyên môn hóa lực lượng lao động, biến mỗi người thành chuyên gia trong một số công việc nhất định. Và bởi vì chuyên môn hóa 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 hóa 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 hóa người ta thường sử dụng các kỹ thuật đa dạng hóa và phong phú hóa công việc.

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 hóa và hợp nhóm chức năng quản lý theo chiều ngang. Nếu không biết cách phân chia tổ chức thành các bộ phận thì sự hạn chế về số thuộc cấp có thể quản lý 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.

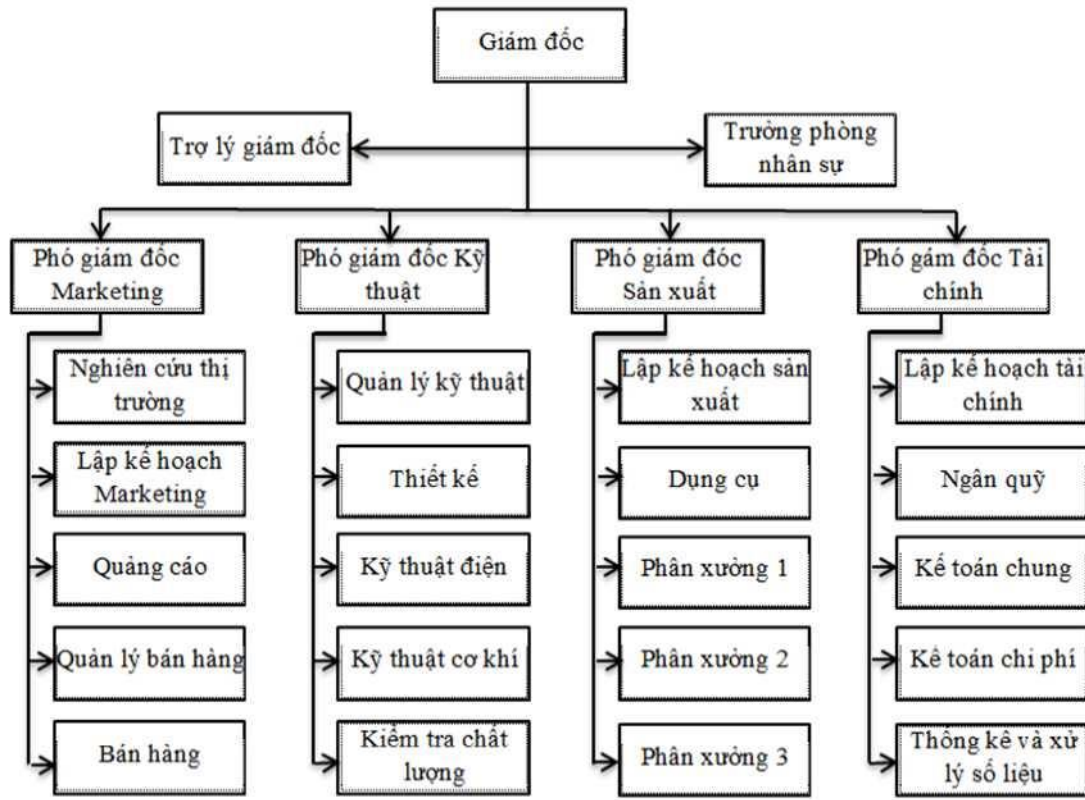
Các bộ phận trong tổ chức có thể được hình thành dựa trên những tiêu chí nào?

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 bộ phận khác nhau, cụ thể là: (1) mô hình tổ chức đơn giản, (2) mô hình tổ chức theo chức năng, (3) mô hình tổ chức theo sản phẩm, (4) mô hình tổ chức theo khách hàng, (5) mô hình tổ chức theo địa dư, (6) mô hình tổ chức theo đơn vị chiến lược, (7) mô hình tổ chức theo quá trình, (8) mô hình tổ chức theo các dịch vụ hỗ trợ, và (9) mô hình tổ chức ma trận.

a. 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 lý 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 các thể, trang trại thường có cấu trúc loại này.

b. Mô hình tổ chức bộ phận theo chức năng



Hình 4.1. 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 hoạt động trong cùng một lĩnh vực chức năng (như marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, quản lý nguồn nhân lực,...) được hợp nhóm trong cùng một đơn vị cơ cấu (xem Hình 4.1). Các ưu điểm cụ thể của mô hình này là: (1) hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiệm vụ có tính tác nghiệp 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.

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 lý, (4) hạn chế việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý 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 bộ phận theo chức năng tương đối dễ hiểu và được hầu hết các tổ

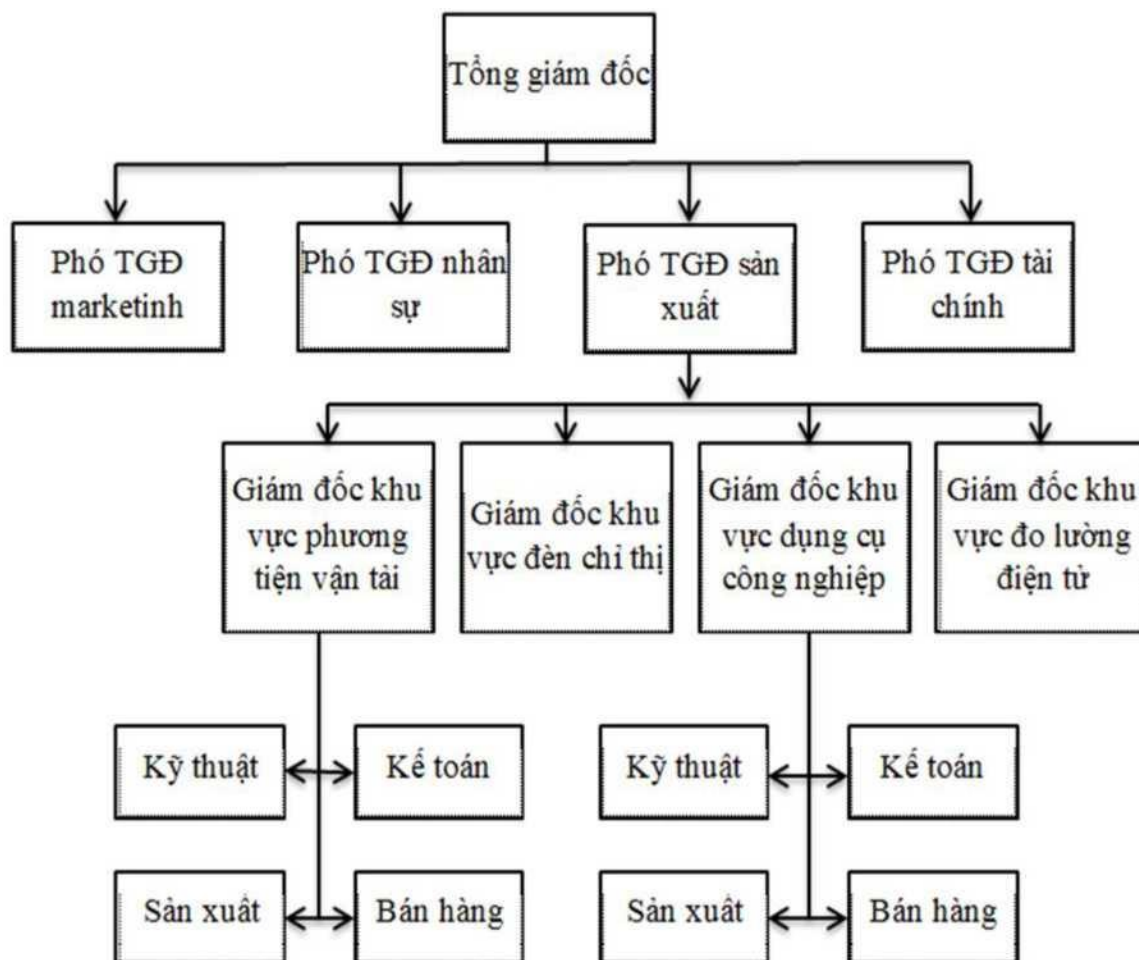
chức sử dụng trong một giai đoạn phát triển nào đó, khi tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động trong một lĩnh vực, đơn sản phẩm, đơn thị trường.

c. Mô hình tổ chức bộ phận theo sản phẩm

Việc hợp nhóm các hoạt động và đội ngũ nhân sự theo sản phẩm hoạt tuyến sản phẩm đã từ lâu có vai trò ngày càng gia tăng trong các tổ chức quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ (xem Hình 4.2). Ví dụ, hãng Procter và Gamble đã từng sử dụng mô hình này một cách có hiệu quả trong nhiều năm.

Những ưu điểm chính của mô hình này là: (1) việc quy định trách nhiệm đối với các mục tiêu cuối cùng tương đối dễ dàng, (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 lý 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.

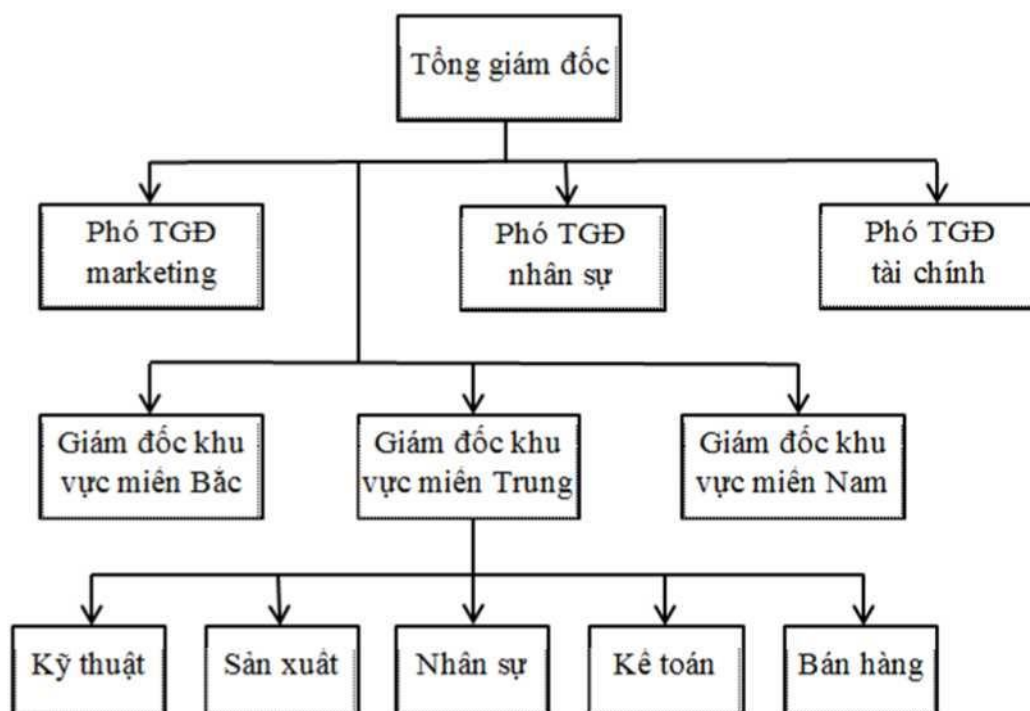
Nhược điểm tiềm ẩn của mô hình này là: (1) sự tranh giành nguồn lực giữa các tuyến sản phẩm có thể dẫn đến phản hiệu quả, (2) cần nhiều người có năng lực quản lý chung, (3) có xu thế làm cho việc thực hiện các dịch vụ hỗ trợ tập trung trở nên khó khăn, (4) làm nảy sinh khó khăn đối với việc kiểm soát của cấp quản lý cao nhất.



Hình 4.2: Sơ đồ một cách hợp nhóm bộ phận theo sản phẩm

b. Mô hình tổ chức bộ phận theo địa dư

Việc hình thành bộ phận dựa vào lãnh thổ là một phương thức khá phổ biến các tổ chức hoạt động trên phạm vi địa lý rộng. Trong trường hợp này, điều quan trọng là các hoạt động trong một khu vực hay địa dư nhất định được hợp nhóm và giao cho một người quản lý, ví dụ như Hình 4.3. Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình tổ chức bộ phận theo địa dư khi cần tiến hành các hoạt động giống nhau ở các khu vực địa lý khác nhau, chẳng hạn trong việc tổ chức dây chuyền lắp ráp ô tô hay tổ chức mạng lưới phân phối. Nhiều cơ quan nhà nước như cơ quan thuế, tòa án, bưu điện... áp dụng hình thức tổ chức này nhằm cung cấp những dịch vụ giống nhau, đồng thời ở mọi nơi trong cả nước.



Hình 4.3. Sơ đồ Mô hình tổ chức bộ phận theo địa dư

Những ưu điểm của mô hình tổ chức theo địa dư là: (1) chú ý đến nhu cầu thị trường và những vấn đề địa phương, (2) có thể phối hợp hành động của các bộ phận chức năng và hướng các hoạt động này vào các thị trường cụ thể, (3) tận dụng được tính hiệu quả của các nguồn lực và hoạt động tại địa phương, (4) có được thông tin tốt hơn về thị trường, và (5) tạo điều kiện thuận lợi để đào tạo các cán bộ quản lý chung.

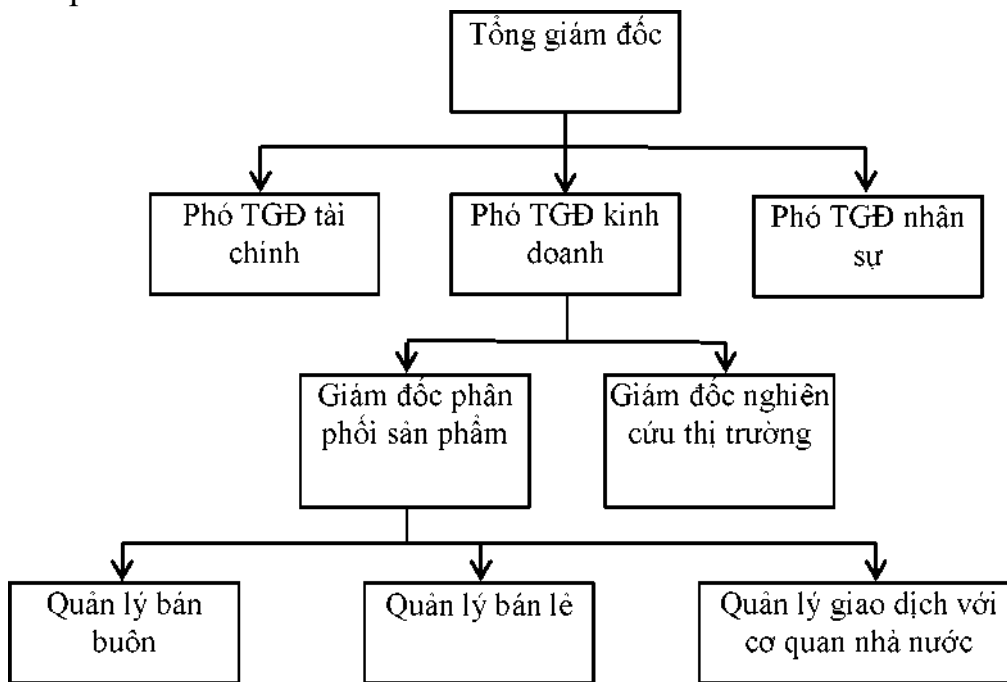
Nhược điểm tiềm ẩn bao gồm: (1) khó duy trì hoạt động thực tế trên diện rộng của tổ chức một cách nhất quán, (2) đòi hỏi phải có nhiều cán bộ quản lý, (3) công việc có thể bị trùng lặp, (4) khó duy trì việc ra quyết định và kiểm tra một cách tập trung.

d. Mô hình tổ chức bộ phận theo đối tượng khách hàng

Những nhu cầu mang đặc trưng riêng của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ đã dẫn nhiều nhà cung ứng đến với việc hình thành bộ phận dựa trên cơ sở khách hàng. Ví dụ, một trường đại học có các lớp học buổi tối để thu hút những người có nhu cầu học tập nhưng không thể đến trường vào ban ngày. Các hoạt động quyên góp cứu tế được sắp xếp trên cơ sở phân loại những nhóm người cần giúp đỡ. Một doanh nghiệp có thể có một chi nhánh bán hàng công nghiệp và một chi nhánh bán hàng tiêu dùng. Hình 4.4 minh họa một cách tổ chức phân chia bộ phận điển hình theo khách hàng ở một công ty thương mại.

Tuy mô hình tổ chức bộ phận theo khách hàng ít được sử dụng như một mô hình duy nhất hoặc như một dạng cơ cấu tổ chức chính, song nó thường được sử dụng cho một tổ chức tổng thể.

Mô hình tổ chức theo khách hàng có ưu điểm: (1) tạo ra sự hiểu biết khách hàng tốt hơn, (2) đảm bảo khả năng chắc chắn hơn là khi soạn thảo các quyết định, khách hàng sẽ được giành vị trí nổi bật để xem xét, (3) tạo cho khách hàng cảm giác họ có những nhà cung ứng đáng tin cậy, (4) tạo ra hiệu năng lớn hơn trong việc định hướng các nỗ lực phân phối.



Hình 4.4. Mô hình tổ chức bộ phận theo khách hàng ở 1 CT thương mại

Các nhược điểm có thể là: (1) tranh giành nguồn lực một cách phản hiệu quả, (2) thiếu sự chuyên môn hóa, (3) đôi khi không thích hợp với hoạt động nào khác ngoài marketing, (4) các nhóm khách hàng có thể không phải luôn xác định rõ ràng. Những nhược điểm này có thể được khắc phục một cách đáng kể nếu mô hình tổ chức theo khách hàng được sử dụng để hỗ trợ cho các mô hình khác chứ không dùng như một mô hình tổ chức chính.

g. Mô hình tổ chức bộ phận theo đơn vị chiến lược

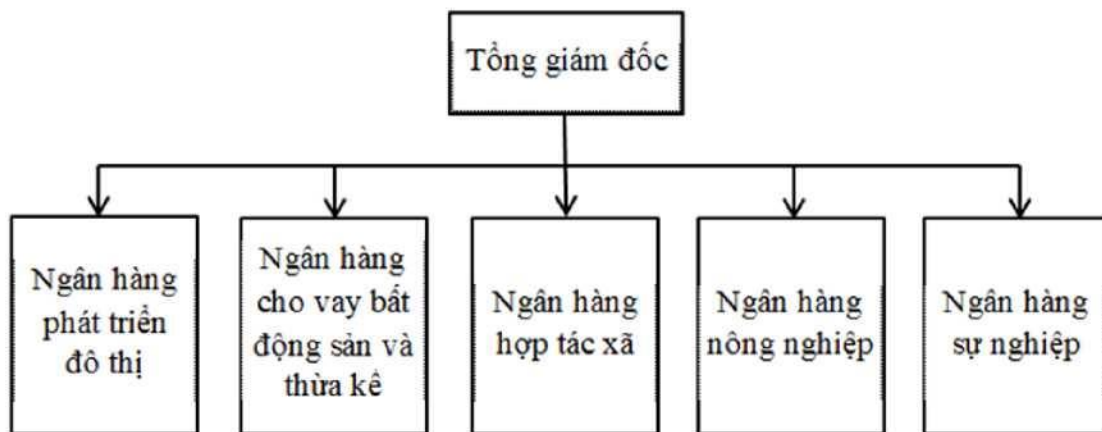
Khi mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức đã trở nên quá phức tạp, ngăn cản sự phối hợp, các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ tìm cách tạo nên các đơn vị chiến lược mang tính độc lập cao, có thể tự tiến hành các hoạt động thiết kế, sản xuất và phân phối sản phẩm của mình (Hình 4.5). Về thực chất, mô hình tổ chức bộ phận theo đơn vị chiến lược là biến thể của các mô hình tổ chức bộ phận 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 lý 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 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 là: (1) 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 lý cao nhất có thể gặp nhiều khó khăn.

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 thế kỷ XX.

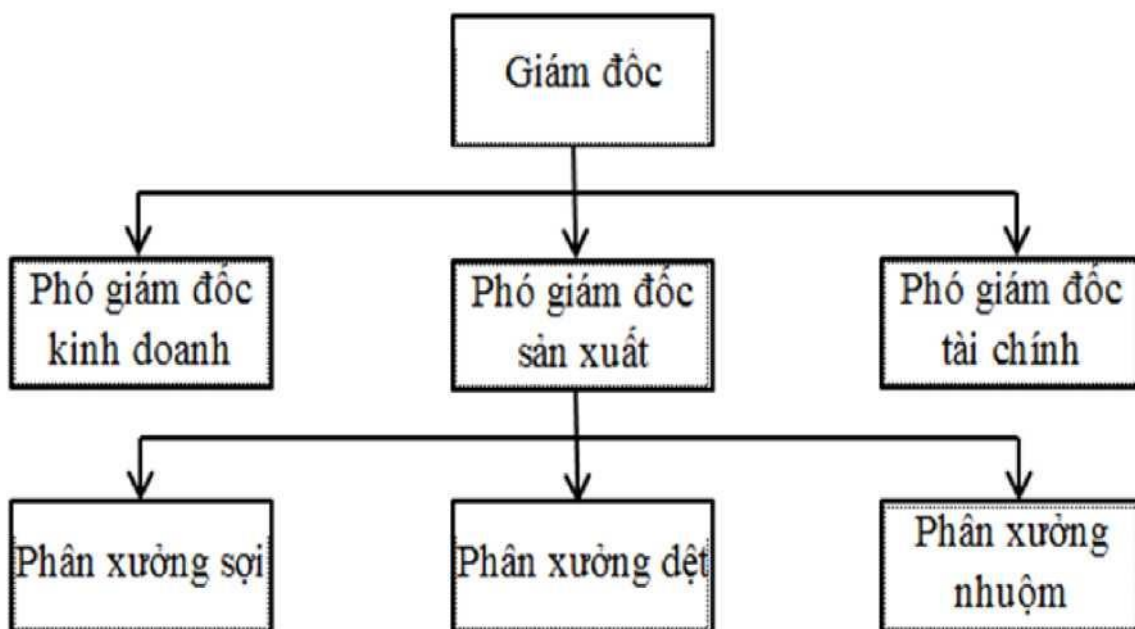


Hình 4.5. Mô hình tổ chức bộ phận theo đơn vị chiến lược ở một NH lớn

h. Mô hình tổ chức bộ phận theo quá trình

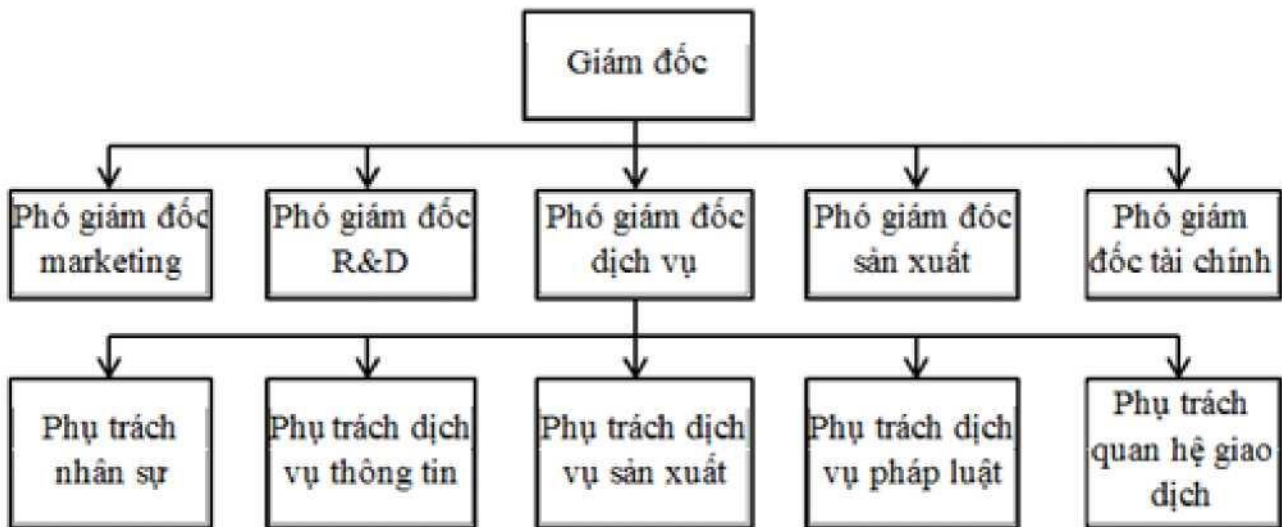
Tổ chức theo quá trình là phương thức hình thành bộ phận trong đó các hoạt động được hợp nhóm trên cơ sở các giai đoạn của dây chuyền công nghệ. Cho ví dụ về cách tổ chức theo quá trình tại một công ty dệt.

Việc hình thành bộ phận theo quá trình là phương thức khá phổ biến đối với các tổ chức có dây chuyền hoạt động chặt chẽ, có thể phân chia thành những cung đoạn mang tính độc lập tương đối, rất thích hợp với phân hệ sản xuất.



Hình 4.6. Mô hình tổ chức bộ phận theo quá trình

i. Mô hình tổ chức bộ phận theo các dịch vụ hỗ trợ



Hình 4.7. Hình thành bộ phận theo DV hỗ trợ tại một CT sản xuất đa SP

Để thực hiện các hoạt động cơ bản của tổ chức như marketing, R&D, tài chính, sản xuất, cần có những dịch vụ “hậu cần” như thông tin, pháp luật, quan hệ giao dịch, hỗ trợ sản xuất v.v. Những dịch vụ ấy có thể được thực hiện một cách phi tập trung tại các bộ phận chính, nhưng cũng có thể được tập hợp lại trong một bộ phận chuyên môn hóa nhằm mục đích tận dụng lợi thế quy mô hay nâng cao khả năng kiểm soát (xem Hình 4.7).

Ưu điểm của mô hình này là tiết kiệm được chi phí do lợi thế quy mô của các hoạt động được chuyên môn hóa và sử dụng được các chuyên gia giỏi với tư cách những tham mưu.

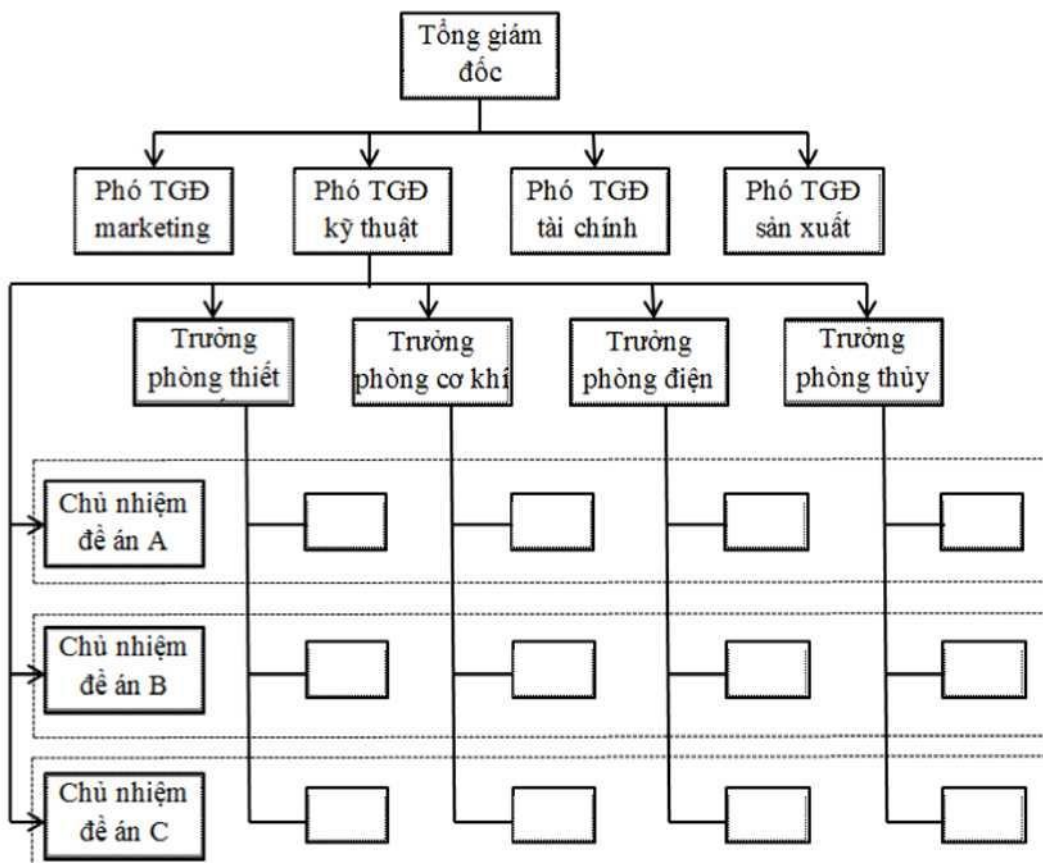
Nhược điểm lớn nhất là nguy cơ gây tổn kém nhiều hơn cho các bộ phận được phục vụ, tạo nên “tính phi hiệu quả của hiệu quả” và có vấn đề trong việc đạt được dịch vụ đáp ứng nhu cầu của các bộ phận được phục vụ. Những nhược điểm trên có thể được khắc phục nếu những người ở bộ phận dịch vụ hiểu được rằng nhiệm vụ của họ là hỗ trợ các bộ phận khác thực hiện mục tiêu chung của tổ chức chứ không phải chỉ là tiết kiệm chi phí khi thực hiện các dịch vụ. Có một cách để đảm bảo rằng mọi người sẽ tỏ ra biết điều hơn khi đòi hỏi sự phục vụ của các bộ phận dịch vụ là yêu cầu người được phục vụ phải nộp phí tổn. Cần bố trí các bộ phận dịch vụ gần các đối tượng được phục vụ, và không bao giờ nên coi nhẹ khả năng sử dụng các dịch vụ từ bên ngoài.

j. Mô hình tổ chức ma trận

Mô hình ma trận là sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình tổ chức bộ phận khác nhau. Ví dụ, mô hình theo chức năng kết hợp với mô hình theo sản phẩm (xem Hình 4.8). Ở đây, các cán bộ quản lý 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.

Ưu điểm của mô hình: (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 lý và chuyên gia, (4) tạo điều kiện đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường.

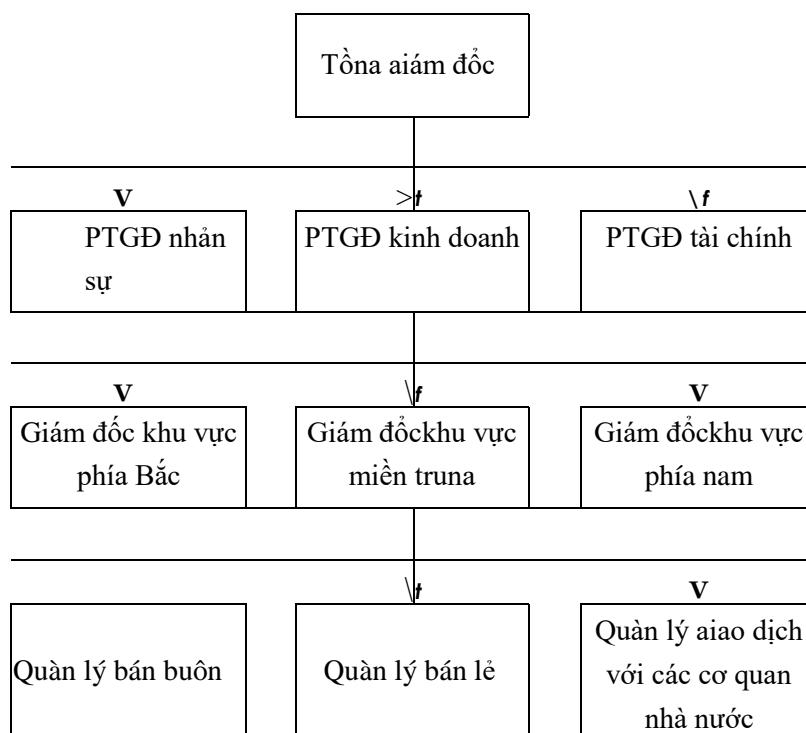
Nhược điểm: (1) hiện tượng song trùng lãnh đạo dẫn đến sự không thống nhất mệnh lệnh, (2) quyền hạn và trách nhiệm của các nhà quản lý có thể trùng lặp tạo ra các xung đột, (3) cơ cấu phức tạp và không bền vững, và (4) có thể gây tốn kém.



Hình 4.8. Tổ chức theo ma trận trong kỹ thuật

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

Tiêu C11 hình thành các bộ phận ma trận phát huy được tác dụng là sự rõ ràng của mối quan hệ quyền hạn giữa các cán bộ quản lý và cơ chế phối hợp.



Chức năng

Địa dư

Khách hàng/
Sản phẩm

Hình 4.9. Mô hình tổ chức hỗn hợp tại một công ty thương mại lớn

Chúng ta đã nghiên cứu nhiều phương thức hình thành nên các bộ phận và phân hệ của tổ chức. Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng không có cách nào là tốt nhất để xây dựng tổ chức. Ngược lại, mô hình được lựa chọn phụ thuộc và 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 hình thành bộ phận 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 bộ phận

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 Hình 4.9). 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 nhược 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. *Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức và các mô hình cơ cấu xét theo mối quan hệ quyền hạn*

a. Khái niệm

Chúng ta đã bàn về các cách hình thành bộ phận trong tổ chức. Sau đây sẽ xét đến một câu hỏi quan trọng khác: ta có thể nhìn thấy những cách ủy 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 lý nhất định trong cơ cấu tổ chức. Quyền hạn của một vị trí quản lý 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 lý. 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 lý thuộc về người thay thế.

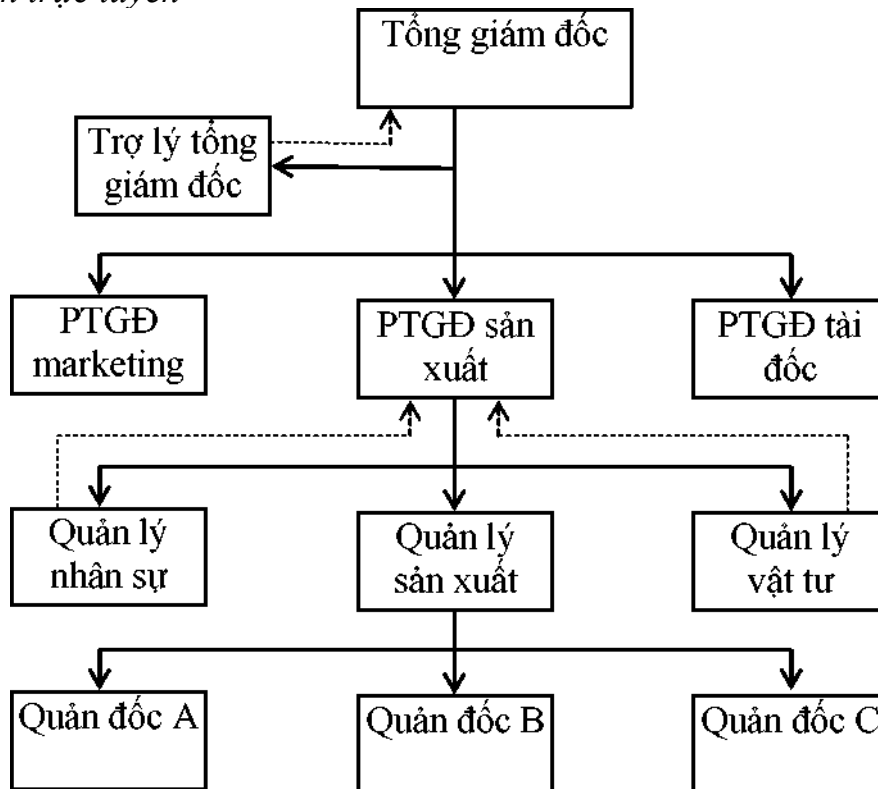
Khi các nhà quản lý được trao quyền hạn, họ sẽ phải *chịu trách nhiệm* - đó là *bổn phận phải hoàn thành những hoạt động được phân công*. Quyền hạn không gắn liền với trách nhiệm tương ứng sẽ tạo cơ hội cho sự lạm dụng, và ngược lại cũng không thể để một nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về một việc nào đó nếu anh ta không có đủ quyền hạn để thực hiện nó.

b. 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 lý, và sự phối hợp giữa các đơn vị có thể được nâng cấp dần. Nó chính là công cụ để nhà quản lý 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.

b1. Quyền hạn trực tuyến



^ Luồng quyền hạn trực tuyến

-> Quan hệ tham mưu

Hình 4.10. Mối quan hệ quyền hạn trực tuyến và tham mưu

Quyền hạn trực tuyến là quyền hạn cho phép người quản lý 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 Hình 4.10). Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy, mỗi nhà quản lý 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 lý trực tuyến hay quản lý tác nghiệp.

b2. 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 lý trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ (xem sơ đồ 8.10). 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 lý 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 trong trường hợp người quản lý trực tuyến do quá bận với công việc quản lý không thể làm được. Hiếm khi một người quản lý 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.

Những hạn chế trong việc sử dụng tham mưu:

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 quyền hạn tham mưu và sự 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*, nếu các tham mưu quên mất rằng họ cần góp ý chứ không phải ra lệnh, nếu họ bỏ qua một thực tế là giá trị của họ nằm ở chỗ giúp thêm sức mạnh cho những người quản lý trực tuyến. Có quá nhiều trường hợp, vị lãnh đạo lập ra một số vị trí tham mưu, khoác lên mình họ những quyền hạn (thường là rất mơ hồ), và ra lệnh cho tất cả các nhà quản lý khác phải hợp tác. Đề xuất của các tham mưu được lãnh đạo tiếp nhận với

sự hăng hái, nhiệt tình và ép buộc những nhà quản lý có liên quan phải thực hiện. Điều thực tế xảy ra ở đây là quyền hạn của những nhà quản lý trực tuyến bị tước dần. Khi đó, các đề xuất của tham mưu được chấp nhận một cách miễn cưỡng và bực tức. Việc kéo dài tình trạng này có thể làm bùng nổ xung đột trong tổ chức.

- *Thiếu trách nhiệm của các tham mưu.* Bộ phận tham mưu chỉ đưa ra các kế hoạch. Những bộ phận khác phải xem có chấp nhận kế hoạch và đưa vào áp dụng hay không. Điều đó đã tạo môi trường lý tưởng làm nảy sinh tình trạng đổ lỗi cho nhau. Phía tham mưu tuyên bố rằng đó là một kế hoạch tốt và nó thất bại là vì những nhà quản lý tác nghiệp không có trình độ, không quan tâm, hoặc có ý ngầm phá hoại. Còn người quản lý chịu trách nhiệm triển khai kế hoạch thì lại tuyên bố rằng đó là một kế hoạch nghèo nàn, được thay thế bởi những nhà lý thuyết suông không có kinh nghiệm.
- *Suy nghĩ vô căn cứ.* Lập luận cho rằng một cương vị tham mưu cho phép những người lập kế hoạch có thời gian để phân tích là rất hấp dẫn, nhưng có thể bỏ qua khả năng là tham mưu có thể suy nghĩ vô căn cứ bởi vì họ không phải thực hiện những gì họ đề xuất. Tính phi thực tiễn của các đề xuất của tham mưu thường dẫn đến va chạm, sự nhụt ý, thậm chí cả sự ngầm phá hoại.

Làm cho công tác tham mưu trở nên có hiệu quả

Mối quan hệ trực tuyến - tham mưu không chỉ là một trong những vấn đề phức tạp nhất mà các tổ chức phải đương đầu, đó còn là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng phi hiệu quả. Việc giải quyết hợp lý mối quan hệ này đòi hỏi kỹ năng quản lý 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 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 lý 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 lý tách nghiệp. Họ phải khiêm tốn nhìn nhận sự đóng góp của chính mình, khi tô vẽ 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 lý viên trực tuyến tìm kiếm sự cố vấn của họ, và yêu cầu họ tìm hiểu về 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 lý trực tuyến cần nhận rõ rằng những tham mưu thạo 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 ủy viên quản lý 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 lý 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 lý 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.

- *Đảm bảo 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 lý 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

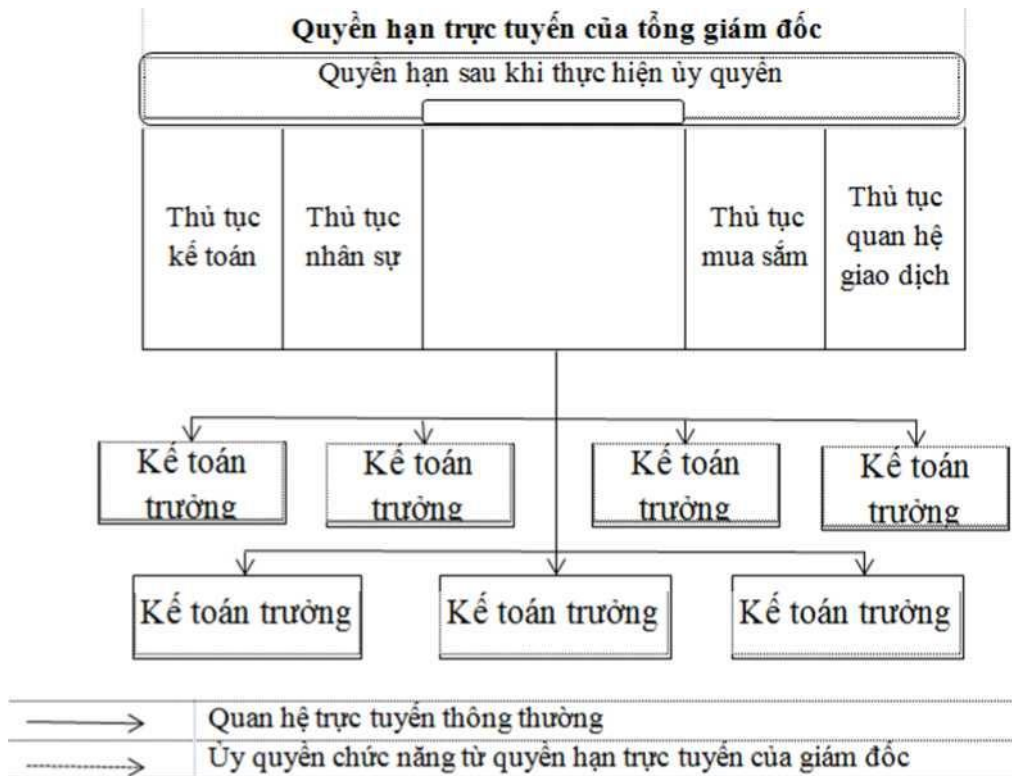
cần toàn diện, đủ để các nhà quản lý trực tuyến có thể sử dụng nhằm ra quyết định. Các tham mưu phải là những người đưa ra cách giải quyết vấn đề chứ không phải là người chỉ nêu lên hàng núi vấn đề làm rối trí người phải quyết định. Tham mưu toàn diện bao gồm việc đưa ra được và trình bày rõ ràng phương 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 lý 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 được đánh giá cao.

b3. Quyền hạn chức năng

Quyền hạn chức năng là quyền trao cho một cá nhân hay bộ phận được 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 lý 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 Hình 4.11, thì quyền đó được gọi là quyền hạn chức năng.



Hình 4.11. Ủy quyền chức năng, cơ cấu trực tuyến - 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 lý. Ví dụ, quyền hạn chức năng của người phụ trách bộ phận quản lý 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 lý 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 lý chính sách, nhưng hiếm khi nào hàm nghĩa “ở đâu”, “cái gì” hay “ai” - gắn liền với quá trình quản lý tác nghiệp. Lý do của sự hạn chế này là để duy trì được tính nhất quán trong mệnh lệnh của các nhà quản lý 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 ủy quyền và cả những người chịu sự tác động của quyền hạn này.

4. Cấp quản lý, tầm QL và các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản lý

a. Cấp quản lý và tầm quản lý

Nguyên nhân có các cấp quản lý trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm quản lý (hay tầm kiểm soát) - số người và bộ phận mà một nhà quản lý có thể kiểm soát có hiệu quả. Tầm quản lý rộng sẽ cần ít cấp quản lý, còn tầm quản lý hẹp dẫn đến nhiều cấp.

Vấn đề về tầm quản lý 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 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 lý 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 lý 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 ủy viên quản lý báo cáo cho các chủ tịch (tổng giám đốc) giao 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 năm 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 lý 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 lý hiệu quả.

Muốn xác định tầm quản lý phù hợp, cần tìm hiểu các mối quan hệ:

- Tầm quản lý và trình độ của các cán bộ quản lý có quan hệ tỷ lệ thuận. Trong tình hình các yếu tố khác không thay đổi, nhà quản lý có trình độ cao sẽ có tầm quản lý rộng và ngược lại.
- Tính phức tạp của hoạt động quản lý và tầm quản lý có quan hệ tỷ lệ nghịch. Nếu công việc quản lý ổn định, không phức tạp thì tầm quản lý có thể lớn, và ngược lại nếu công việc quản lý thay đổi thường xuyên, giàu tính sáng tạo thì tầm quản lý lại nhỏ.
- Trình độ và ý thức tôn trọng, tuân thủ mệnh lệnh của cấp dưới với tầm quản lý có quan hệ tỷ lệ thuận. Thuộc cấp hàng 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 lý 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 lý. 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.

b. Các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản lý

Căn cứ vào số cấp bậc quản lý, tồn tại ba mô hình cơ cấu tổ chức là cơ cấu nằm ngang (phẳng - flat structure), cơ cấu hình tháp nhọn (pyramid structure), và cơ cấu mạng lưới (network structure) (xem Bảng 4.1).

b1. Cơ cấu tổ chức nằm ngang

Cơ cấu tổ chức nằm ngang là loại cơ cấu chỉ có một vài cấp quản lý và hướng tới một nền quản lý 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 2 nhà

quản lý 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 lý). Biên giới ngăn cách nhân viên với những nhà quản lý được xóa bỏ, nhu cầu về cán bộ quản lý giảm do mọi người được khuyến khích tham gia tích cực vào quá trình quyết định.

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 hóa khuyến khích sự tham gia một cách sáng tạo, hết mình các nhân viên vào mọi hoạt động của tổ chức.

Bảng 4.1. Các mô hình cơ cấu tổ chức theo số cấp quản lý

Các mô hình cơ cấu tổ chức	Đặc điểm
<p>Cơ cấu nằm ngang</p> <p>Một văn phòng luật Trưởng văn phòng Luật sư</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Chỉ có một vài cấp quản lý + Quản lý theo phương thức phi tập trung + Tổng hợp hóa hoạt động + Công việc được xác định khái quát + Giới hạn linh hoạt giữa các công việc và 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
<p>Cơ cấu hình tháp</p> <p>Bộ tài chính</p> <p>Bộ trưởng 1—1— Các thứ trưởng L —1 L —1 Các cục trưởng, —1—1 —1—1 Trưởng các chi¹ cục¹—1 Các đội trưởng --- 1 1 ----- 1 Các nhân viên</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Nhiều cấp bậc quản lý + Quản lý theo phương thức hành chính + Chuyên môn hóa hoạt động + Mô tả công việc chi tiết + Giới hạn cứng nhắc giữa các công việc và các bộ phận + Các cá nhân làm việc độc lập + di chuyển nhân lực theo chiều dọc
<p>Cơ cấu mạng lưới Liên minh của năm công ty nhằm huy động nguồn lực xây dựng Disneyland ở Paris</p> <p>Các công ty</p> <p>u ----- ></p>	<ul style="list-style-type: none"> + Liên kết với khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh + Quản lý theo phương thức lập thể (hội đồng các giám đốc quyết định) + Trọng tâm là các nhóm. với các thành thể vượt ra khỏi biên giới tổ chức + Chia sẻ nhiều đặc điểm của cơ cấu nằm ngang

b2. Cơ cấu tổ chức hình tháp

Cơ cấu tổ chức hình tháp là loại cơ cấu có rất nhiều cấp bậc quản lý. Nó thường sử dụng phương thức quản lý “trên - dưới” hay “ra lệnh - kiểm tra”, trong đó các nhà quản lý 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 hóa 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 lý 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 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.

b3. 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; 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,...

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 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 lý chất lượng.

Các tổ chức thường sử dụng cơ cấu mạng lưới khi: (1) cần thực hiện chiến lược quản lý 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, hay (3) cần quản lý 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 hóa 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 lý 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.

5. *Phân bổ quyền hạn giữa các cấp quản lý - tập trung và phân quyền trong quản lý tổ chức*

a. *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 lý cao nhất của tổ chức.

Phân quyền là xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản lý 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 lý) không thể đảm đương được mọi công việc quản lý.

Có quan hệ gần gũi với phân quyền là *tham gia* - khi nhà quản lý ủy quyền ra quyết định theo nhân viên theo hình thức ra quyết định tập thể.

Ủy quyền trong quản lý 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.

b. *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 lý 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 các công ty cho phép các phân hệ tương tự ra cả các quyết định về nhân sự và tài chính.

- Một người quản lý càng được độc lập trong quá trình quyết định. Sự phân quyền càng nhỏ khi người quản lý 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 lý cấp cao bị sa lầy trong các quyết định tác nghiệp. Sự ôm đồm của họ đã gạt bỏ các cấp quản lý 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 lý bộ phận. Bên cạnh đó, khi thực hiện phân quyền ở mức độ cao, những nhà quản lý 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 thông 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 về tính nhất quán trong chính sách, quy mô của tổ chức, phong cách lãnh đạo của cấp quản lý cao nhất, khả năng của các nhà quản lý...), khó có thể nêu nên 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 xu thế phân quyền tuần hoàn, khi thì giao phó quá nhiều quyền hạn cho cấp dưới khi thì lại thu 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 và chính sách đã được đề ra ở cấp cao nhất, các quyết định tác nghiệp sẽ được ủy quyền cho các bộ phận.

c. Những chỉ dẫn để tiến hành ủy quyền có hiệu quả

Để đạt được mức độ phân quyền mong muốn cần có sự ủy quyền chu đáo, được đảm bảo bởi một số điều kiện tiên quyết.

Thứ nhất, các nhà quản lý 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 lý nắm được chính xác khả năng của cấp dưới sẽ có thể chọn đúng đối tượng ủy 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 lý 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 qua trình ủy quyền.

Những điều kiện trên là tiền đề để thực hiện có hiệu quả quá trình ủy quyền sau đây:

- *Quyết định những nhiệm vụ có thể ủy quyền và kết quả cần đạt được.* Những công việc nào người quản lý phải tự gánh vác? Những công việc nào có thể giao cho cấp dưới? Khi thực hiện ủy quyền, những mục tiêu cần đạt được là gì? Và để thực hiện mục tiêu, người được ủy 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 nhất định 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 đầy đủ nhất những năng lực 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 lý 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 lý cấp cao cần tích cực triển khai những chương trình đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý.
- *Cung cấp các nguồn lực.* Mọi quyền lực sẽ không thể giúp gì cho người được ủy quyền, nếu anh (hoặc cô) ta 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 lý 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 ta 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 ủy quyền có hiệu quả và việc tiếp thu tốt 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 ủy quyền có kết quả hay tiếp thu tốt quyền hạn.

6. Phối hợp các bộ phận của tổ chức

a. 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 của 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 *hòa nhập* để chỉ mức độ phối hợp, khi các bộ phận của tổ chức làm việc cùng nhau theo một cách thức thống nhất. Hòa 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 sung 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 lý 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 lý.
- 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,...

Những điều cần đạt được ở trên chứng tỏ rằng truyền thông là những chìa khóa 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.

b. Các công cụ phối hợp

Trong thực tế, phối hợp là quá trình năng động và liên tục, được thực hiện nhờ cả các công cụ chính thức và phi chính thức như 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 hóa các kết quả: chỉ ra phải đạt được gì?
 - Chuẩn hóa các quy trình: chỉ ra phải làm thế nào?
 - Chuẩn hóa các kỹ năng: chỉ ra người thực hiện các quá trình phải thỏa 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 lý) và theo chiều ngang (cơ cấu ma trận, nhóm dự án, nhóm chất lượng, hội đồng thường trực, những nhà mô 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 Galbraith¹ 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 lý 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 lý* 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 lý phối hợp và kiểm tra sự vận hành của các đơn vị trực thuộc. Ngày nay, trong tay các nhà quản lý là mạng lưới điện toán liên kết tất cả các cá nhân trong tổ chức. Các hệ thống truyền thông tin phi tập trung với sự trợ giúp bởi điện thoại, fax, thư điện tử, internet đã làm tăng khả năng phối hợp không

¹ Herbert Simon, "Organization and Markets", Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 2, 1991.

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 tình nhanh, nhật ký tổ chức, bản tin chuyên ngành, điểm báo, điều tra dư luận).
- Phương tiện hành vi: các nhà quản lý đạo 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, tạo các mối quan hệ cá nhân bên trong và với bên ngoài tổ chức.
- *Văn hóa 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 được mục đích chung.

4.2. THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

4.2.1. 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.

4.2.1.1. 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.

4.2.1.2. Theo số cấp quản lý

Theo tiêu thức này, cơ cấu tổ chức chia làm các loại:

- Cơ cấu nằm 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 4.1.3.

4.2.1.3. 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 hóa công việc cao và cố định.
 - + Sự chia cắt theo chức năng lớn.
 - + Nhiều cấp bậc quản lý.
 - + Mối quan hệ cứng nhắc theo hệ thống thứ bậc, sự chính thức hóa cao, các kênh truyền đạt đều được chính thức hóa.
 - + Quyền hạn ra quyết định có tính tập trung lớn.
 - + Mức độ phối hợp hạn chế.
- Cơ cấu hữu cơ linh hoạt:
 - + Mức độ chuyên môn hóa thấp, tính linh hoạt cao.
 - + Ít có sự chia cắt theo chức năng.
 - + Có ít cấp quản lý.
 - + Quản lý phi tập trung.
 - + Sự chính thức hóa thấp, các kênh truyền đạt phần nhiều mang tính không chính thức.
 - + Mức độ phối hợp lớn cả theo chiều dọc và chiều ngang.

4.2.2. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức phải đảm bảo những yêu cầu sau đây:

- *Tính thống nhất trong mục tiêu.* Một cơ cấu tổ chức được coi là có kết quả nếu nó cho phép mỗi cá nhân góp phần công sức vào các mục tiêu của tổ chức.
- *Tính tối ưu.* Trong cơ cấu tổ chức có đầy đủ các phận 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, nhờ đó cơ cấu sẽ mang tính năng động cao, luôn đi sát và phục vụ mục đích đề ra của tổ chức.
- *Tính tin cậy.* Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác, kịp thời, đầy đủ của 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 tĩnh, 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.

4.2.3. Những nguyên tắc tổ chức

Được thừa nhận rộng rãi bởi các nhà lý luận và thực hành quản lý, 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:

1. *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.
2. *Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn.* Việc giao quyền là để trang bị cho người quản lý 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.
3. *Nguyên tắc bậc thang.* Tuyến quyền hạn từ người quản lý 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 rành mạch 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.

4. *Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh.* Mối 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. Mặc dù có khả năng một cấp dưới nhận được sự ủy quyền của nhiều cấp trên, những khó khăn thực tiễn trong việc phải phục vụ nhiều “ông chủ” là điều không thể tránh khỏi. Nghĩa vụ cơ bản mang tính cá nhân, và quyền hạn được giao bởi nhiều người cho một người rất có thể sẽ dẫn tới những mâu thuẫn cả về quyền hạn lẫn trách nhiệm.

5. *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.

Từ nguyên tắc này có thể thấy rằng nếu người quản lý mong muốn giao phó quyền hạn một cách có hiệu quả, họ phải đảm bảo rằng việc ủy quyền là rõ ràng đối với cấp dưới. Họ cũng nên tránh lòng ham muốn ra các quyết định thay cho cấp dưới.

6. *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 la 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.

Trong thực tế, người quản lý thường cố bắt cấp dưới phải có trách nhiệm về các công việc mà họ không có đủ quyền hạn cần thiết. Điều này có thể làm cho việc thực hiện các công việc mất đi tính khả thi. Ngược lại, đôi khi quyền hạn được giao đủ, nhưng người được ủy quyền lại không có trách nhiệm phải sử dụng đúng đắn quyền hạn đó. Trong trường hợp này hậu quả thật là tai hại, quyền hạn sẽ dễ bị lạm dụng để mưu cầu những lợi ích riêng.

7. *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.

8. *Nguyên tắc quản lý 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.

9. *Nguyên tắc cân bằng.* Đây là nguyên tắc cho mọi lĩnh vực khoa học cũng như cho mọi chức năng của nhà quản lý. 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 lý 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 hóa 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.

4.2.4. 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 các 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.

4.2.4.1. Chiến lược

Chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong 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:

1. Xây dựng chiến lược mới;
2. Phát sinh các vấn đề quản lý;
3. Cơ cấu tổ chức mới, thích hợp hơn được đề xuất triển khai;
4. 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 cho rằng có mối liên hệ giữa các loại hình đa dạng hóa hoạt động với cơ cấu tổ chức (Bảng 4.2).

Một khi doanh nghiệp chỉ hoạt động trong một ngành nghề kinh doanh, nó thường có cơ cấu tổ chức theo các chức năng được tập trung hóa. Dạng chiến lược thứ hai là đa dạng hóa hoạt động với sự hội nhập theo dây chuyền sản xuất (có thể là hội nhập ngược dòng hay xuôi dòng) nhưng vẫn khẳng định một ngành trọng tâm. Những ngành khác trên dây chuyền sản xuất tạo ra các sản phẩm đóng vai trò phụ trợ sản phẩm trọng tâm. Các tổ chức theo đuổi chiến lược này cũng có cơ cấu theo chức năng với mức độ tập trung tương đối cao, với các bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích - chi phí. Các trung tâm lợi ích - chi phí đó không được độc lập trong hoạt động.

Bảng 4.2. Mối quan hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
- Kinh doanh đơn ngành nghề	Chức năng
- Đa dạng hoạt động dọc theo dây chuyền	Chức năng với các trung tâm lợi ích - chi phí
- Đa dạng hóa các ngành nghề có mối quan hệ rất chặt chẽ	Đơn vị
- Đa dạng hóa các ngành nghề có mối quan hệ không chặt chẽ	Cơ cấu hỗn hợp
- Đa dạng hóa các hoạt động độc lập	Công ty mẹ nắm giữ cổ phần (Holding company)

Các ngành nghề có mối quan hệ chặt chẽ được phát triển trên cơ sở của cùng một giá trị trung tâm như hoạt động marketing, công nghệ sản xuất hay hoạt động R&D,... Ví dụ, công ty Procter & Gamble (P&G), với thành công ban đầu từ những sản phẩm xà phòng đã tận dụng sự nổi tiếng của nhãn hiệu để mở rộng hoạt động sang ngành giấy,

thực phẩm, đồ uống, dược phẩm, cà phê v.v. Tất cả các ngành mới đều tạo ra những sản phẩm tiêu dùng được đưa ra thị trường với cùng một nhãn hiệu. Công ty 3M của Mỹ cũng sử dụng chiến lược đa hóa ngành nghề dựa trên công nghệ sơn và kết dính để tạo ra hơn 40000 sản phẩm khác nhau được sản xuất tại bảy đơn vị. Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này thường có cơ cấu tổ chức bao gồm các đơn vị kinh doanh chiến lược. Tuy nhiên, các đơn vị không hoàn toàn được phân quyền. Trong doanh nghiệp tồn tại lực lượng tham mưu mạnh và những bộ phận marketing, sản xuất và R&D tập trung.

Có những doanh nghiệp hoạt động trong những ngành nghề khác nhau và giữa những ngành nghề ấy tồn tại một số mối quan hệ nhất định. Ví dụ, Union Camp vào buổi ban đầu là một doanh nghiệp cung cấp giấy công nghiệp. Để đảm bảo nguồn nguyên liệu, công ty đã tiến hành hoạt động trồng rừng. Trên cơ sở trồng rừng, công ty đã mở rộng bước xang lĩnh vực cung cấp đồ gỗ. Những doanh nghiệp tiến hành đa dạng hóa các ngành nghề có mối quan hệ không chặt chẽ thường sử dụng mô hình tổ chức hỗn hợp với sự kết hợp nhiều phương thức tổ chức khác nhau áp dụng cụ thể cho từng bộ phận. Ngược lại với các doanh nghiệp thực hiện đa dạng hóa các ngành nghề có mối quan hệ chặt chẽ là các doanh nghiệp hoạt động trong một số ngành độc lập. Những doanh nghiệp này thường được tổ chức theo hình thức công ty mẹ nắm giữ cổ phần với bộ máy quản lý ở trung tâm rất gọn nhẹ, chủ yếu giữ vai trò trợ giúp đối với các công ty con. Tất cả các hoạt động marketing, R&D và sản xuất đều được thực hiện phi tập trung.

4.2.4.2. Quy mô của tổ chức và mức độ phức tạp trong hoạt động của 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 hóa, hình thức hóa cao hơn, nhưng lại ít tập trung hơn các tổ chức nhỏ, thực hiện những hoạt động không quá phức tạp.

4.2.4.3. 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 lý 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 lý cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật, (2) các cán bộ quản lý 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.

4.2.4.4. Thái độ của lãnh đạo cấp cao và năng lực của đội ngũ nhân lực

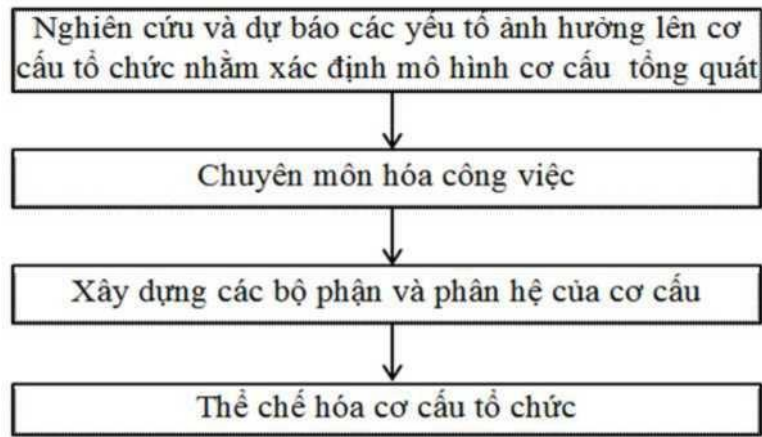
Thái độ của lãnh đạo cấp cao có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Các cán bộ quản lý theo phương thức truyền thống thường thích sử dụng những hình thức tổ chức điển hình như tổ chức theo chức năng với hệ thống thứ bậc. Họ ít khi vận dụng các hình thức tổ chức theo ma trận hay mạng lưới. Hướng tới sự kiểm 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 lý mở. Các nhân viên cấp thấp và công nhân kỹ thuật có tay nghề cao thường thích mô hình tổ chức có nhiều tiểu đội, bộ phận được chuyên môn hóa 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.

4.2.4.5. 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.

4.2.5. Quá trình thiết kế tổ chức



Hình 4.12. Logic của quá trình thiết kế cơ cấu 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 lý cũng sẽ cần thực hiện các bước cơ bản được nêu ở Hình 4.12.

4.2.5.1. 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 trả lời:

1. 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 hóa cao. Quyết định về mức độ chuyên môn hóa sẽ ảnh hưởng đến việc xác định và phân loại danh mục hoạt động cần thực hiện trong tổ chức.
2. 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.
3. 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

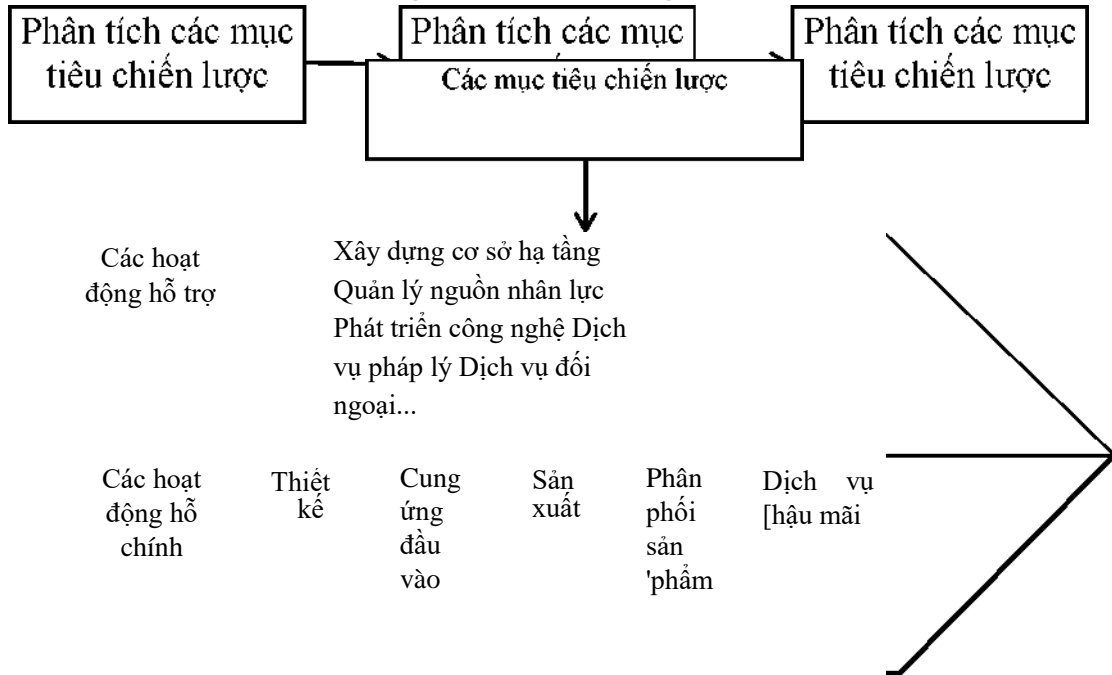
tuyển - chức năng.

4. Sẽ lựa chọn tầm quản lý là bao nhiêu? Quyết định này sẽ ảnh hưởng đến số lượng các cấp quản lý trong hệ thống thứ bậc.
5. 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 lý.
6. 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 bảo phối hợp giữa các yếu tố bên trong tổ chức cũng như giữa tổ chức với môi trường.

7. Những quyết định mang tính nguyên tắc trên sẽ cho phép xác định mô hình tổng quát của cơ cấu. Đó là cơ sở để xây dựng cơ cấu cụ thể cho tổ chức.

4.2.5.2. Chuyên môn hóa (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 Hình 4.13, với việc sử dụng mô hình chuỗi giá trị Hình 4.14:



Hình 4.13. Quá trình chuyên môn hóa công việc

Tìm kiếm đối tượng	Yêu cầu nhiệm vụ đối tượng	Phân tích mô hình	Sản xuất thực	Phân phối
-----------------------	----------------------------------	----------------------	------------------	--------------

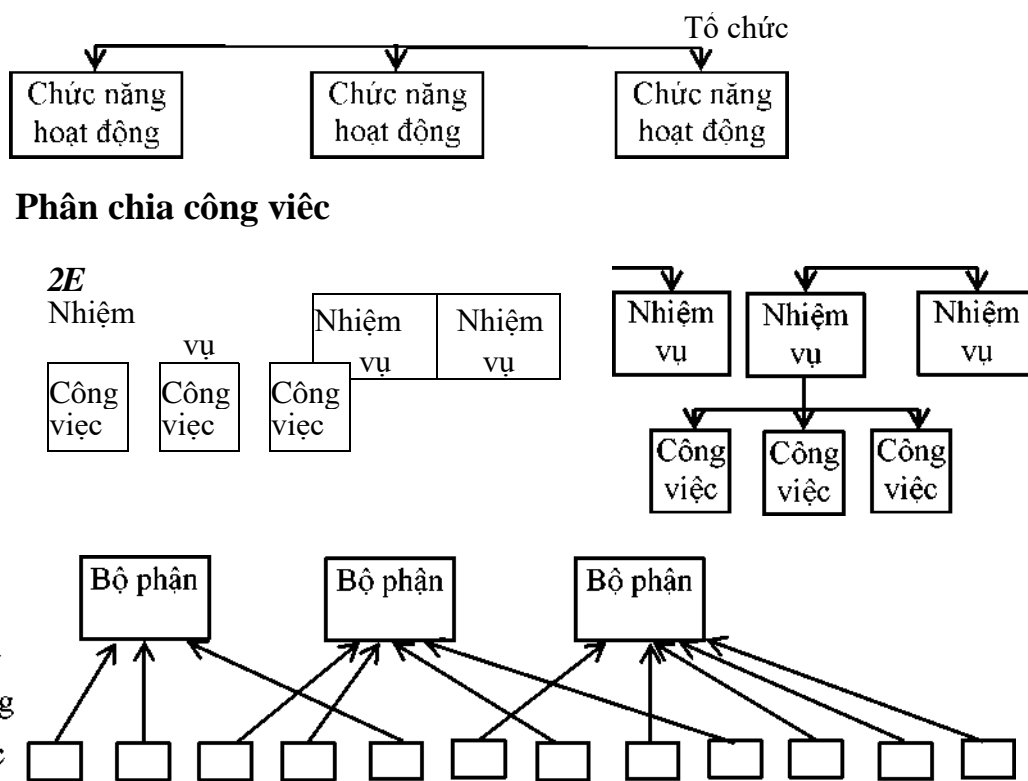
Hình 4.14. Mô hình chuỗi giá trị được sử dụng để phân tích chức năng, nhiệm vụ công việc

- Nghiên cứu cơ bản
- Hoàn thiện, cải tiến, đổi mới
- Nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh
- Sáng kiến của người tiêu dùng
- Mua phát minh, sáng chế

Những câu hỏi cần trả lời là:

1. 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?
2. Mỗi chức năng bao gồm những nhiệm vụ nào? Các nhiệm vụ đó có mối quan hệ với nhau như thế nào?
3. 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?
4. Mỗi công việc được tiến hành ở đâu?
5. Thời gian tiến hành mỗi công việc trong một chu kỳ hoạt động?
6. Những phẩm chất và năng lực cần thiết để tiến hành công việc?

4.2.5.3. Xây dựng các bộ phận và phân hệ của cơ cấu



Hình 4.15. Phân chia và bộ phận hóa công việc

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 hóa, thì các bộ phận và phân hệ của cơ cấu lại được hình thành thông qua quá trình tổng hợp hóa 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 lý và mức độ phân quyền, trong giai đoạn này cần thiết tiến hành những công việc cơ bản sau:

1. *Bộ phận hóa các công việc.* 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 (Hình 4.15).
2. *Hình thành cấp bậc quản lý.* Các cấp quản lý trung gian được hình thành căn cứ vào quyết định về tầm quản lý và tiêu chí hợp nhóm các bộ phận.
3. *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 lý các hoạt động.
4. *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 hóa các công cụ phối hợp sẽ được sử dụng.

Những nội dung trên đã được nghiên cứu kỹ ở phần 4.1.

4.2.5.4. Thể chế hóa cơ cấu tổ chức

Cho dù cơ cấu tổ chức được xây dựng có tốt đến đâu cũng cần được thể chế hóa 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.

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 lý 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 lý 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, chôn 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.

2. Mô tả vị trí công tác

Mô tả vị trí 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 4.3).

**Bảng 4.3. Ví dụ mô tả vị trí quản đốc phân xưởng
của đơn vị chiến lược sản xuất chất dẻo tại một công ty lớn**

VỊ TRÍ	QUẢN ĐỐC PHÂN XƯỞNG
Đơn vị	Sản xuất chất dẻo
Bộ phận	S ản xuất

GIỚI THIỆU VỊ TRÍ CÔNG TÁC

Quản đốc phân xưởng làm việc dưới quyền người quản lý 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.

NHIỆM VỤ, 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 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 hóa 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 lý 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 lý

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 lý 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 được giành cho nó.

3. Sơ đồ quyền hạn quyết định

Một biện pháp tổ chức khác là đưa ra sơ đồ phân bố quyền hạn quyết định trong đó xác định các nhiệm vụ và quyền ra quyết định của các nhà quản lý trong việc thực

hiện các nhiệm vụ đó (Bảng 4.4.).

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.

Bảng 4.4. Sơ đồ phân bổ quyền hạn quyết định

Nhiệm vụ	Quyền hạn của các vị trí quản lý		
	Trưởng bộ phận	Trưởng phòng nhân sự	Giám đốc
1. Quản lý nhân sự			
1.1. Tuyển nhân viên	Chọn người được tham gia	Quyết định danh sách trúng tuyển	Phê chuẩn quyết định tuyển
1.2. Tăng lương	Đề nghị danh sách được tăng	Quyết định danh sách tăng lương	Phê chuẩn quyết định tăng lương

4.3. CÁN BỘ QUẢN LÝ TỔ CHỨC

4.3.1. Cán bộ quản lý và vai trò của các cán bộ quản lý

4.3.1.1. *Khái niệm cán bộ quản lý*

Cán bộ quản lý là những người thực hiện các chức năng quản lý nhằm đảm bảo cho tổ chức đạt được những mục đích của mình với hiệu quả cao.

Một cán bộ quản lý 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.

4.3.1.2. *Phân loại cán bộ quản lý*

Trong tổ chức có nhiều cán bộ quản lý, chủ yếu được phân loại theo hai tiêu chí: theo

cấp quản lý và theo phạm vi của hoạt động quản lý.

1. Theo cấp quản lý

Theo cấp quản lý, các cán bộ quản lý được chia làm ba loại: cán bộ quản lý cấp cao, cán bộ quản lý cấp trung và cán bộ quản lý cấp cơ sở.

- *Cán bộ quản lý cấp cao*: là những người chịu trách nhiệm quản lý toàn diện đối với tổ chức. Họ có quyền: (1) quyết định chiến lược hoặc có ảnh hưởng lớn đến 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 lý 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 lý cấp trung*: là những người chịu trách nhiệm quản lý những bộ phận và phân hệ của tổ chức. Thuật ngữ cán bộ quản lý cấp trung có thể bao hàm một vài cấp quản lý. Họ là người lãnh đạo của một số cán bộ quản lý cấp thấp hơn và phải báo cáo cho những nhà quản lý cấp cao hơn. Trách nhiệm mang tính nguyên tắc của các nhà quản lý 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 lý với năng lực của các nhân viên.
- *Cán bộ quản lý 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 lý khác. Ví dụ về cán bộ quản lý cấp cơ sở trong doanh nghiệp có thể là tổ trưởng, đốc công, quản đốc. Các cán bộ quản lý cấp cơ sở thường được gọi là các giám sát viên.

2. Theo phạm vi quản lý

Các tổ chức thường được miêu tả như tập hợp của các nhóm hoạt động có mối quan hệ gần gũi hay còn gọi là các chức năng. Phụ thuộc vào phạm vi hoạt động mà một người chịu trách nhiệm quản lý, ông (bà) ta có thể thuộc về các nhà quản lý chức năng hay các nhà quản lý tổng hợp.

- *Cán bộ quản lý chức năng*: là người chỉ chịu trách nhiệm quản lý một chức năng hoạt động của tổ chức, như quản lý tài chính, quản lý nguồn nhân lực, quản lý sản xuất v.v.
- *Cán bộ quản lý tổng hợp*: là người chịu trách nhiệm quản lý tất cả các hoạt động

của một đơn vị phức tạp như tổ chức, chi nhánh, hay đơn vị hoạt động độc lập. Một tổ chức nhỏ có thể có một vài cán bộ quản lý tổng hợp như giám đốc và phó giám đốc công ty. Một tổ chức lớn có thể cần nhiều cán bộ quản lý tổng hợp, phụ trách các đơn vị mang tính độc lập tương đối.

Giữa các loại cán bộ quản lý kể trên cần có sự đồng bộ cân xứng cả về số lượng, kỹ năng, tác phong làm việc... thì mới có thể quản lý tổ chức đạt kết quả và hiệu quả mong muốn, thích ứng với mọi biến động và rủi ro của môi trường.

4.3.1.3. Vai trò của cán bộ quản lý

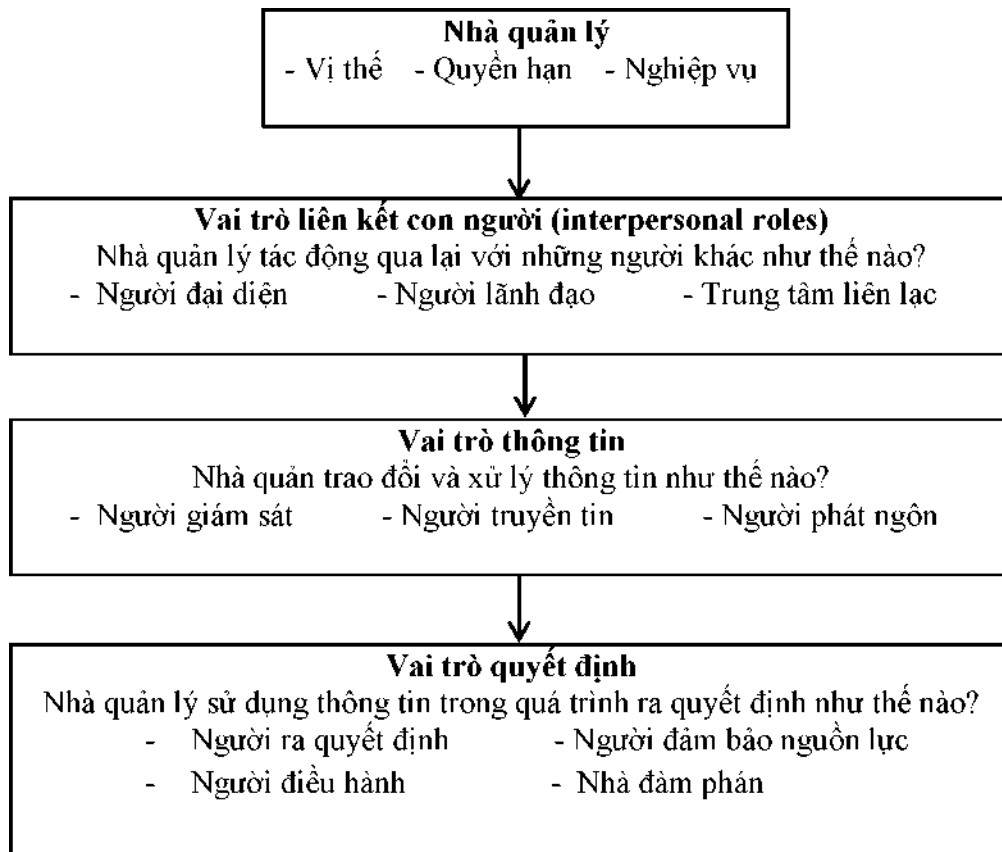
Có nhiều cách nhìn nhận khác nhau về vai trò của các cán bộ quản lý tổ chức, trong đó có một quan điểm được nhiều người chia sẻ là quan điểm của Henry Mintzberg. Ông cho rằng các cán bộ quản lý là nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của đường lối phát triển tổ chức. Trong hoạt động hàng ngày, các nhà quản lý thường xuyên thực hiện ba vai trò là vai trò liên kết con người, vai trò thông tin và vai trò ra quyết định (Hình 4.16).

Vai trò liên kết bao hàm những công việc trực tiếp với những người khác. Nhà quản lý 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 lý tìm kiếm những thông tin phản hồi cần thiết cho quản lý (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 lý 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 lý là tất yếu, giúp họ thực hiện có kết quả và hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình.



Hình 4.16. Các vai trò của một nhà quản lý có hiệu quả

4.3.2. Những yêu cầu đối với cán bộ quản lý

Để hoàn thành tốt vai trò, chức năng, nhiệm vụ đặt ra, các cán bộ quản lý phải đạt được ở mức nhất định những yêu cầu về kỹ năng quản lý và phẩm chất đạo đức cá nhân.

4.3.2.I. Những yêu cầu về kỹ năng quản lý

Kỹ năng là khả năng của con người có thể đưa kiến thức vào thực tế nhằm đạt được những kết quả mong muốn với hiệu quả cao. Daniel Katz¹ đã phân tích các kỹ năng cần thiết đối với các nhà quản lý thành ba nhóm: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng thực hiện các mối quan hệ con người, kỹ năng nhận thức.

1. Kỹ năng kỹ thuật (*technical skill*)

Kỹ năng kỹ thuật là khả năng của nhà quản lý thể hiện được kiến thức và tài năng trong quá trình quản lý 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 hoạt động chuyên môn và kỹ năng thực hiện các quy trình quản lý.

Muốn quản lý tốt những hoạt động nhất định, nhà quản lý phải hiểu và thực hiện được những hoạt động đó. Ví dụ, các thợ cơ khí làm việc với các công 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 lý bộ phận marketing, trưởng phòng marketing phải nắm được công nghệ thực hiện các hoạt động marketing cơ bản. Đồng thời, mọi nhà quản lý phải có khả năng thực hiện các quá trình quản lý 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 công cụ cụ thể, để có kỹ năng kỹ thuật nhà quản lý 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 lý, 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. 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;

¹ Sdd[59]

- 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 lý 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 lý 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.

3. *Kỹ năng nhận thức (conceptual skill)*

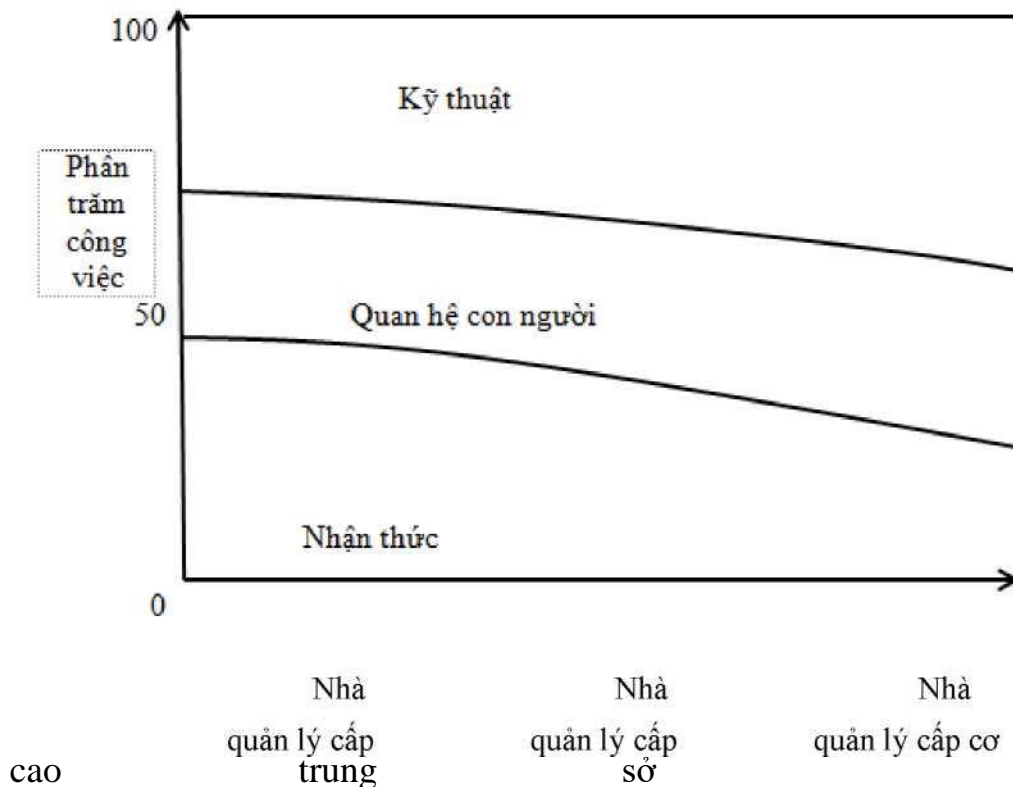
Kỹ năng nhận thức là khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết những vấn đề phức tạp.

Nhà quản lý 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 người quản lý, có lẽ kỹ năng được đánh giá cao và được nhấn mạnh nhất có lẽ là năng lực phân tích và giải quyết vấn đề. Người quản lý 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 những 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. như biểu diễn trên Hình 4.17, kỹ năng kỹ thuật có vai trò quan trọng lớn nhất ở cấp quản lý cơ sở, các vai trò đó giảm dần ở cấp quản lý bậc chung; 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 lý. Tuy nhiên, đối với cán bộ quản lý 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 lý cấp cơ sở; trở nên quan trọng hơn đối với cấp trung; và có ý nghĩa đặc biệt đối với cấp cao. Nhiều người cho rằng, đối với các tổ chức lớn, các nhà quản lý 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 lý, cho dù họ ở cấp cao đi chăng nữa.



Hình 4.17. Tầm quan trọng của các kỹ năng thay đổi theo cấp quản lý

4.3.2.2. Yêu cầu về phẩm chất cá nhân

Để làm việc có hiệu quả, bên cạnh kỹ năng, nhà quản lý 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 lý như trung trực, 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 lý. Theo ông, nhà quản lý 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 lý lớn.

Có thể tổng kết những đòi hỏi về đặc điểm cá nhân đối với các nhà quản lý bao gồm:

- *Ước muốn làm công việc quản lý.* Người quản lý thành đạt có ước muốn mãnh liệt được làm quản lý, 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 lý, bao gồm cả địa vị lẫn lương bổng cao, nhưng họ lại thiếu mất động lực cơ bản 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 lý đòi hỏi sự nỗ lực, thời gian, sức lực và sự kiên nhẫn.
- *Nhà quản lý phải là người có văn hóa:* 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; 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 hóa và thể chế hóa để làm căn cứ cho quá trình tuyển chọn, sử dụng, đánh giá và đào tạo , bồi dưỡng cán bộ quản lý tổ chức.

4.3.3. Phong cách làm việc của cán bộ quản lý

4.3.3.1. Khái niệm

Phong cách làm việc của cán bộ quản lý 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.

4.3.3.2. Các phong cách làm việc cơ bản

1. Phong cách cưỡng bức

Là phong cách làm việc trong đó nhà quản lý 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 bàn bạc 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 lý sẽ triệt tiêu tính lãnh đạo 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.

2. Phong cách dân chủ

Nhà quản lý 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 ủy 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: phong cách này có thể làm chậm quá trình ra quyết định dẫn đến mất thời cơ.

Với khả năng và trình độ ngày càng 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 lý ở hầu hết các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp.

3. Phong cách tự do

Người quản lý 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 các đơn vị có mục tiêu độc lập, rõ ràng và có đội ngũ nhân lực có kỹ năng và có 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.

4.3.4. Tổ chức khoa học lao động của nhà quản lý.

4.3.4.1. Khái niệm

Tổ chức khoa học lao động của nhà quản lý là việc nhà quản lý 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 lý 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 lý trở nên đặc biệt quan trọng. Nhà quản lý phải biết việc nào bản thân phải làm, việc nào có thể ủy thác cho cấp giới, 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,...

4.3.4.2. Các công cụ tổ chức khoa học lao động của nhà quản lý.

Các nhà quản lý 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,...

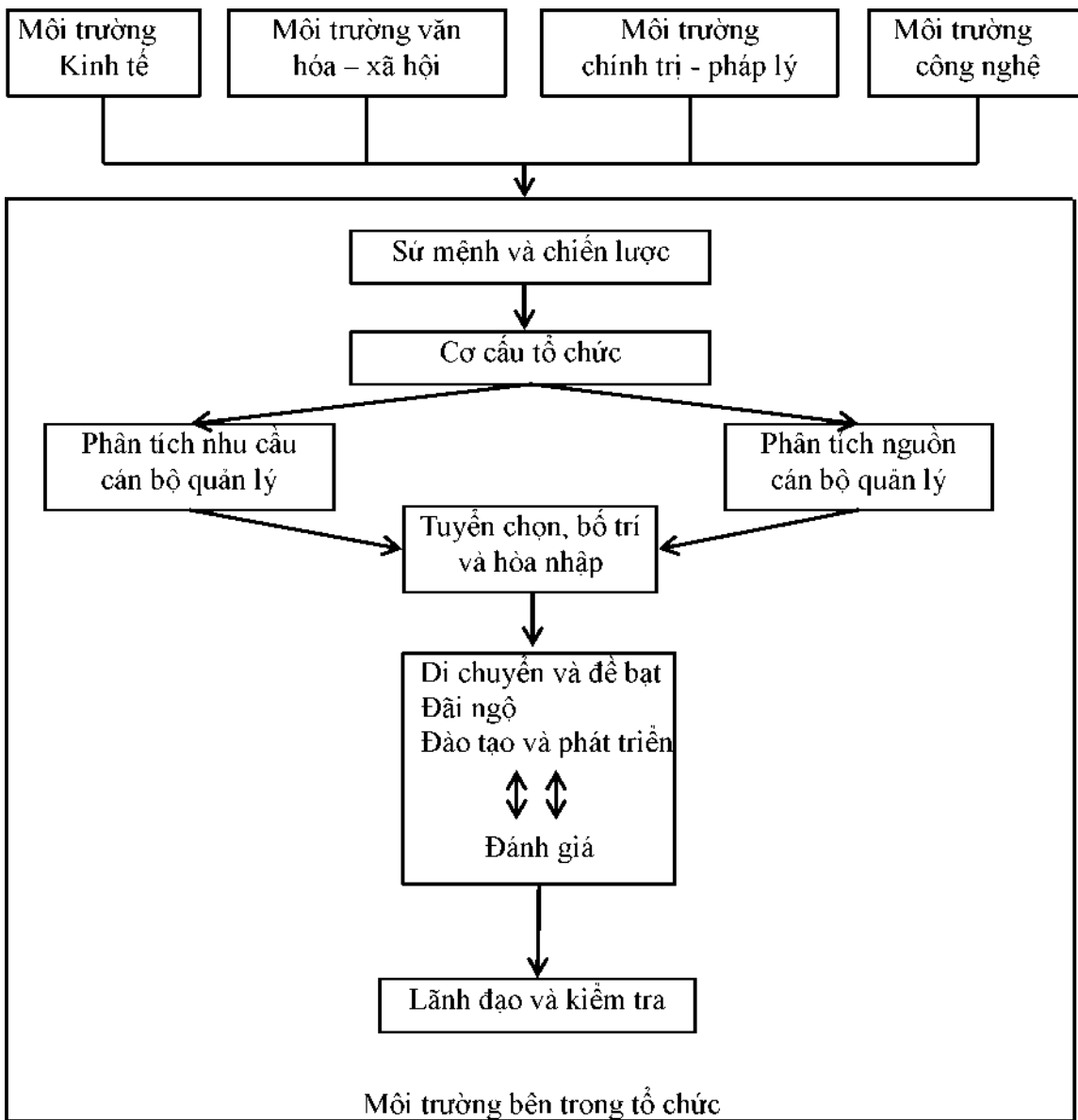
4.3.5. Công tác cán bộ quản lý

4.3.5.1. Nội dung của công tác cán bộ quản lý.

Công tác cán bộ quản lý là quá trình đảm bảo nguồn nhân lực cho hoạt động quản lý với những nhiệm vụ cơ bản như sau đây:

- Phân tích nhu cầu về nhân lực quản lý và nguồn cán bộ quản lý tổ chức.

- Tuyển chọn, bố trí và làm hoà nhập cán bộ quản lý.
- Di chuyển và đề bạt cán bộ quản lý.
- Đánh giá cán bộ quản lý.
- Đãi ngộ cán bộ quản lý.
- Đào tạo và phát triển cán bộ quản lý.



Hình 4.18. Phương pháp tiếp cận hệ thống đối với công tác cán bộ quản lý

Hình 4.18 cho thấy mối quan hệ giữa công tác cán bộ với toàn bộ hệ thống quản lý. Sứ mệnh và chiến lược chính là cơ sở của cơ cấu tổ chức 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 lý cần thiết. Những nhu cầu về nhân lực quản lý sẽ được so sánh với khả năng có thể sử dụng từ nguồn dự trữ cán bộ quản lý của tổ chức. Dựa vào sự phân tích này, các nguồn cán bộ quản lý từ bên trong và bên ngoài được sử dụng thông qua các quá trình tuyển chọn, bố trí, làm hòa 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 lý.

Công tác cán bộ, như đã thấy ở mô hình, ảnh hưởng đến chức năng lãnh đạo và kiểm tra. Những người quản lý 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 của 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 lý có chất lượng cũng như 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.

Công tác cán bộ đòi hỏi phải áp dụng các 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 lý nguồn nhân lực hay bầu không khí 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 nhà quản lý 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 lý như vậy có thể sẽ gây trở ngại cho tổ chức trong việc phát triển với tốc độ mong muốn.

Là một bộ phận của hệ thống quản lý nguồn nhân lực, những nội dung của công tác cán bộ sẽ được nghiên cứu cụ thể ở chương 5

4.4. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC

4.4.1. 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 của 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 lý... đều có thể là nguồn 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.

4.4.2. 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 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 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 nhà quản lý hiểu các sức ép này như thế nào cũng như việc họ sẽ làm gì với chúng.

Trở lực đối với sự 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 lý, cơ cấu, thể chế và văn hóa 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 đối đầu với những hậu quả không rõ ràng mà sự thay đổi đem lại.

Theo thuyết lý trường lực của Kurt Lewin, quá trình thay đổi sẽ diễn ra khi môi trường 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 lý 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.

4.4.3. Nội dung của sự thay đổi tổ chức

Sự thay đổi của tổ chức có thể thực hiện theo ba hướng: cơ cấu, công nghệ, con người, hoặc kết hợp những yếu tố trên.

4.4.3.1. 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 quan hệ truyền thông, dòng công việc hoặc hệ thứ bậc quản lý. 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 hoạt động.
- *Thực hiện phân quyền.* Tạo nên các bộ phận nhỏ tự quản lý nhằm tăng động lực cho các thành viên 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.

4.4.3.2. 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 làm phong phú công việc chính là những ví dụ về sự thay đổi theo quan điểm cơ cấu - kỹ thuật.

4.4.3.3. 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 những nơi dễ dàng giành thắng lợi nhất?

4.4.4. 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 sự thay đổi nên sự phát triển của tổ chức, có thể phân thành ba hình thức 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 đó 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 tam 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 UBND thành phố được điều động đi nhận nhiệm vụ mới. Do chưa tìm được người thích hợp hoặc do hoàn cảnh chưa chín muồi. UBND 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 sản phẩm, 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 sự thay đổi lại mục đích, tiêu chuẩn, phong cách lãnh đạo, văn hóa... của tổ chức. Cổ phần hóa 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. Và 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 từ 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 sẽ là không giống như hình ảnh hiện tại của tổ chức.

4.4.5. Yếu tố thời gian đối với sự thay đổi

4.4.5.1. 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 đón đầu những cơ hội và cả những đe dọa mà sự kiện trên đem lại. Việc 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 được 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 phàn nàn của dân chúng, đối với dịch vụ công, các cơ quan hành chính có thể nghĩ đến việc thiết lập một chương trình quản lý chất lượng đồng bộ trong công sở. Đó là những thời điểm có thể 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.

Khi nào nên thực hiện sự thay đổi, đây 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 khi cần thực hiện sự thay đổi và có khả năng 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.

4.4.5.2. 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 được 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 (nhu 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,...

4.4.6. Những phản ứng đối với sự thay đổi

Mọi thay đổi hoặc mọi viên 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 phụ trách hoặc 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 bị các độc giả phản đối.

Những phản ứng đối với sự thay đổi luôn tồn tại. Dẫn chứng về những tàu hỏa chạy bằng hơi nước đầu tiên là rất tiêu biểu. Ngoài ra, cũng còn rất nhiều ví dụ khác nữa trong thực tế.

4.4.6.1. Nguyên nhân phản đối

Nguồn gốc của sự chống đối thay đổi rất nhiều và rất khác nhau. Chúng có thể rất cá nhân.

- *Sự sợ hãi*, là phản ứng thông thường nhất: mất việc là mất quyền lợi, mất quyền lực; sợ phải rời bỏ những hoạt động mình cảm thấy có khả năng; những thay đổi về chức vụ gây ra những hiệu quả ngấm ngấm cho những trải nghiệm cuộc sống về tình cảm.
- *Phải điều chỉnh ứng xử*: đã quen với tình trạng hiện đang yên ổn, con người thường không chủ động tìm kiếm sự thay đổi như những công việc đều đặn

như đã diễn ra mà chúng ta có quyền kiểm soát. Khi người ta càng không biết rõ lý do, ảnh hưởng của phương pháp thực hiện sự thay đổi thì họ càng nghi ngờ và lo sợ về việc mất quyền kiểm soát của mình.

- *Sự kiêu ngạo*: thay đổi phương pháp được ngầm 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 lại thay đổi cũng có thể do nhiều nguyên nhân có liên quan đến phong cách quản lý, đến cơ cấu và văn hóa tổ chức gây ra.

4.4.6.2. Biểu hiện phản đối và hành động của nhà quản lý

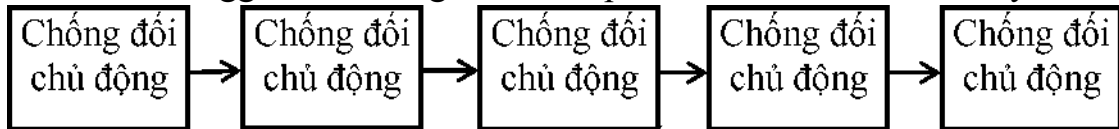
Trở lực đối với thay đổi có thể biểu hiện ở rất nhiều phản ứng khác nhau như: hoài nghi; thụ động; đả kích (mọi việc đều có thể trở thành chủ đề để đả kích); vắng mặt; đình công; xung đột; chậm chạp hoặc hăng hái quá mức để chứng tỏ rằng thay đổi không đem lại kết quả; tung tin đồn. Những phản ứng đó có thể diễn ra ngấm ngấm hay công khai, mang tính cá nhân hoặc tập thể.

Tuy vậy, nhiều khi trở lực đối với 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 8.19) các nhà quản lý cần làm những việc sau:

1. 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.
2. Giúp đi 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 định phải chấm dứt; khắc định kết quả mong đợi.
 - Cung cấp những nguồn lực cần thiết và ủng hộ họ thực hiện thay đổi.
3. 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 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 nguowif những cơ hội để phát triển cá nhân từ sự thay đổi.



Hình 4.19. Sự vận động của các trở lực đối với thay đổi

4.4.7. Quá trình quản lý sự thay đổi

Có nhiều cách tiếp cận sự thay đổi trong tổ chức. Tất cả tùy thuộc vào nội dung và quy mô thay đổi, loại hình, thời gian, trở lực, văn hóa 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 lý nôn nóng muốn tiến hành sự thay đổi, đồng thời lại muốn có sự ủng hộ của nhân viên thường 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 lý 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 là dịp khuyến khích mọi người bày tỏ 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 nghi ngại để giảm bớt chúng.

Quá trình quản lý sự thay đổi tổ chức được tiến hành theo những bước sau:

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 dẫn ra các trường hợp tương tự trong các tổ chức hoặc đơn vị khác.
 - Giải thích nguyên nhân của vấn đề.
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. Mỗi phương án không chỉ xác định mục tiêu cụ thể cần đạt được mà còn chỉ rõ quá trình thay đổi, từ lúc bắt đầu cuộc họp thông báo thay đổi thế nào, thời gian dành 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 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.
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
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 lôi cuốn được mọi người cần thỏa mãn điều kiện:

- Cô đọng và chính xác.
- Mô tả tình hình hiện tại của tổ chức. Chỉ rõ tổ chức phải tiến đến đâu và cần phải làm gì để được đến đó.
- Xác định rõ ai là người tổ chức cuộc thay đổi, và ai là người 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 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.

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. Như vậy, sự xác định chính xác sự ủng hộ của ai là quan trọng cho sự thay đổi là rất cần thiết. Để đạt được điều này cần:
 - + Xác định những cá nhân và nhóm mà lòng quyết tâm và sự 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 dành 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 hóa sự thay đổi. Trong suốt tiến trình thay đổi, các nhà quản lý 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 hóa mới, họ khẳng định tầm quan trọng của nó và đấu tranh để nó được chấp nhận.

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 hóa 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 những chiến lược tổng thể. Không có chiến lược nào là 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 quân điếm mang tính chiến lược.

CHƯƠNG 5: LÃNH ĐẠO

5.1. LÃNH ĐẠO VÀ NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ LÃNH ĐẠO TRONG QL

5.1.1. Khái niệm

Để tiến hành hoạt động quản lý, chủ thể quản lý phải thực hiện đồng bộ rất nhiều chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra, đổi mới; trong đó chức năng lãnh đạo có vị trí khá quan trọng.

Lãnh đạo có không ít cách hiểu. Có tác giả cho rằng: “lãnh đạo là sự tác động, như một nghệ thuật, hay một quá trình tác động đến con người sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức; lãnh đạo là chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước”².

Cũng có tác giả quan niệm: “lãnh đạo đó là sự dẫn dắt con người đi tới mục đích chung của hệ thống”³.

Có người lại cho: “lãnh đạo là dẫn đường chỉ lối”⁴.

Một tác giả khác lại kết luận: “lãnh đạo là làm cho mọi người biết hy sinh cái riêng cho hạnh phúc chung”⁵.

Từ những điểm hội tụ chung của các định nghĩa, có thể hiểu:

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: (1) Người lãnh đạo, (2) Người bị lãnh đạo, (3) Mục đích của hệ thống, (4) Các nguồn lực (ngoài con người) và (5) Môi trường (hoàn cảnh).

Người lãnh đạo là người (hoặc tập thể) thuộc chủ thể quản lý, giữ vị trí vạch ra đường lối, mục đích của hệ thống, họ không chế và chi phối hệ thống.

² H. Koontz và các tác giả: Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội 1994, trang 499.

³ Kinh nghiệm quản lý kinh tế ở Thụy Điển và Bắc Âu, NXB Thành Phố Hồ Chí Minh, 1990, trang 46.

⁴ Nguyễn Văn Khôn - Hán Việt từ điển, Nhà sách khai trí, Sài Gòn, 1960, trang 527.

⁵ G. Pinchot trong cuốn “Nhà lãnh đạo tương lai”, NXB Thống kê, Hà Nội 1997.

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 quy 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 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 kể 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 lý mang tính phân tầng*. 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 lý.

- 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: (1) 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), (2) 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, (3) 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,... đem lại niềm tin, nêu tấm gương tốt cho những người trong hệ thống noi theo.

Khi người lãnh đạo không còn khả năng bắt người khác phục tùng, thì sự nghiệp lãnh đạo của họ coi như kết thúc.

5.1.2. Lãnh đạo và quản lý

Đây là hai thuật ngữ được sử dụng trong các hệ thống có con người, 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 lý, còn quản lý là quá trình chủ thể tổ chức liên kết và tác động lên đối tượng bị quản lý để thực hiện các định hướng tác động dài hạn. Lãnh đạo là quản lý nhưng mục tiêu rộng hơn, xa hơn, bao quát hơn. Còn quản lý 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 lý là tập hợp nhân tài vật lực để biến viễn cảnh thành hiện thực. Có lúc người quản lý cần phải làm người lãnh đạo và ngược lại. Việc lãnh đạo và quản lý do chủ thể quản lý tiến hành, chủ thể có thể là duy nhất (một phân hệ, một lực lượng, một người, v.v...) mà cũng có thể là không duy nhất (gồm hai phân hệ trở lên). Nhưng để đảm bảo cho quá trình quản lý có hiệu quả cao, việc lãnh đạo và quản lý phải thống nhất hữu cơ với nhau, hòa nhập vào nhau. Điều này trong thực tế không phải lúc nào cũng thực hiện một cách trót lọt và trọn vẹn.

5.1.3. Kỹ năng lãnh đạo

Để thực hiện chức năng lãnh đạo trong quản lý, 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 lý đề ra.

Kỹ năng lãnh đạo theo phương thức làm việc với con người được phân thành 3 nhóm: (1) Kỹ năng lãnh đạo (điều hành) trực tiếp (kỹ năng quản lý), (2) Kỹ năng ủy quyền, và (3) Kỹ năng xây dựng hệ thống (kỹ năng quản lý 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 ủy 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 sang 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 nguyên tắc ứng xử quản lý 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 lý. 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 hoàn cảnh 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. Đây là kỹ năng phức tạp mà hệ thống có quy mô càng lớn thì đòi hỏi lại càng cao. Họ phải luôn luôn đối phó với mọi rủi ro, tai họa và bất ngờ trong quá trình điều hành hệ thống, họ phải chấp nhận sự tác động thậm trí sự áp đặt của hệ thống khác lớn hơn họ để tồn tại và chiến thắng.

- *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 sang 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 nền tảng 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 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.

5.1.4. Nội dung lãnh đạo

Để lãnh đạo, người lãnh đạo thường phải thực hiện các nội dung sau:

5.1.4.1. *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. Mỗi con người là một thực thể, một tế bào sống của hệ thống, họ có những đặc điểm và hoàn cảnh sống riêng để từ đó tạo nên một hệ thống các nhu cầu và động cơ làm việc của mình, cũng như để xử lý các mối quan hệ của mình trong tập thể, trong hệ thống. 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 là 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.

5.1.4.2. *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.

Có nhiều cách phân loại quyết định. Theo tốc độ phản ứng khi ra quyết định, có những quyết định trực giác và những quyết định lý giải.

- Các quyết định trực giác: xuất phát từ trực giác của người ra quyết định mà không cần tới lý trí và sự phân tích can thiệp vào. Đôi khi các quyết định này được căn cứ vào các quyết định trước đó, nghĩa là chúng làm lại điều mà người ta đã làm

trước đây trong những trường hợp tương tự. Việc ra quyết định trực giác khá dễ dàng nhưng nó dễ phạm sai lầm vì các quyết định trực giác thường giữ chân con người lại trong quá khứ và chỉ cung cấp cho con người ít khả năng đề ra được cái mới hay cải tiến những phương pháp hiện có.

- Các quyết định lý giải: dựa trên sự nghiên cứu và sự phân tích có hệ thống một vấn đề. Các sự việc đã nêu trên, các giải pháp khác nhau được so sánh và người ta đi tới các quyết định hoàn hảo nhất, dựa theo tất cả các yếu tố trong tất cả các trường hợp có thể xảy ra, vì nó buộc người ra quyết định phải vận dụng tất cả các khả năng tâm trí để lựa chọn. Nó làm nổi bật các trạng thái sáng tạo về việc giải quyết các vấn đề và cho phép cân nhắc các vấn đề với một phương pháp suy nghĩ logic, nhờ đó mà giảm bớt được các nhầm lẫn.

Theo thời gian thực hiện, có quyết định dài hạn, trung hạn, ngắn hạn và tức thời. Theo tính chất quan trọng, có quyết định chiến lược, chiến thuật và tác nghiệp.

Chất lượng của mỗi quyết định, hiệu quả và hiệu lực của mỗi quyết định là các tiêu thức đánh giá chất lượng và uy tín của người lãnh đạo.

Trong các quyết định lãnh đạo, một loại quyết định rất quan trọng để tiến hành lãnh đạo là việc lựa chọn phương pháp lãnh đạo (mà ta sẽ xét ở dưới).

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 lý là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hóa trong quản lý. 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 hiệu quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống. Để có các nhóm, các phân hệ tốt là trách nhiệm không hề nhỏ của người lãnh đạo (mà ta xét kỹ ở dưới).

5.1.4.4. 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 tinh táo 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).

5.1.4.5. *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).

5.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI

5.2.1. Khái niệm

5.2.1.1. *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 lý đề ra.

Phương pháp lãnh đạo có vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý. Quá trình quản lý là quá trình thực hiện các chức năng quản lý theo những nguyên tắc quản lý. 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 lý. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản lý 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.

Phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống là biểu hiện cụ thể mối quan hệ qua lại giữa người lãnh đạo với đối tượng, là mối quan hệ giữa những con người cụ thể trong hệ thống với tất cả các sự phức tạp của đời sống. Vì vậy, các phương pháp lãnh đạo mang tính đa dạng và phong phú đó là vấn đề cần phải đặc biệt lưu ý trong quản lý, vì nó chính là bộ phận năng động nhất của hệ thống quản lý. Phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống thường xuyên thay đổi trong từng tình huống cụ thể, tùy thuộc vào đặc điểm của đối tượng cũng như năng lực, kinh nghiệm của người lãnh đạo.

Tác động của các phương pháp lãnh đạo luôn luôn là tác động có mục tiêu, nhằm phối hợp hoạt động, bảo đảm sự thống nhất của hệ thống. Vì vậy, mục tiêu quản lý quyết định việc lựa chọn phương pháp lãnh đạo. Trong quá trình quản lý người lãnh đạo phải luôn luôn điều chỉnh các phương pháp nhằm đạt mục tiêu tốt nhất. Người lãnh đạo có quyền lựa chọn phương pháp lãnh đạo, nhưng không có nghĩa là chủ quan, tùy tiện, muốn sử dụng phương pháp nào cũng được. Mỗi phương pháp lãnh đạo khi sử dụng lại tạo ra một cơ chế tác động mang tính khách quan vốn có của nó. Bên cạnh những yếu tố tích cực, phù hợp với mục tiêu dự đoán ban đầu còn có những yếu tố không phù hợp, thậm chí trái ngược với mục tiêu đặt ra. Điều đó đòi hỏi người lãnh đạo phải tinh táo, sâu sát thực tế, kịp thời có biện pháp bổ sung để khắc phục các mặt tiêu cực khi chúng xuất hiện.

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 tốt tiềm năng hệ thống để đạt mục tiêu quản lý đề ra. Quản lý 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.

5.2.1.2. 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 lý. Có nghĩa là các phương pháp lãnh đạo chỉ là công cụ để thực hiện mục đích và mục tiêu quản lý đề ra, nó bị mục đích và mục tiêu của quản lý 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,...

- 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,.

- Các phương pháp lãnh đạo được sử dụng còn tùy thuộc vào thói quen, năng lực và giới hạn cho phép của người lãnh đạo; vào đặc điểm của mỗi loại phương pháp đem ra sử dụng.

5.2.1.3. 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 hẳn nhau. Cùng một phương pháp lãnh đạo nhưng ở nước này cách thể hiện có thể khác ở nước kia, thậm trí 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 phân khuyết điểm 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.

5.2.2. Nhu cầu và động cơ làm việc của con người

5.2.2.1. *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,...), an ninh, tình yêu (tình đồng loại, tình vợ chồng, tình bằng hữu, tình cha con, mẹ con, tình bạn, tình đồng nghiệp,...), sự kính trọng (quyền lực và địa vị xã hội, uy tín, mức ảnh hưởng tới xã hội, sự giàu có,...), thẩm mỹ (cái đẹp, cái tốt, cái thiện,...), sự hoàn thiện (tự do, trách nhiệm, sự phát triển,...), giao tiếp (các quan hệ xã hội và quốc tế), tái sản xuất xã hội (sinh đẻ và nuôi dạy con cái, truyền thống,...), 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. Việc xử lý nhu cầu khác nhau đưa lại những lợi ích khác nhau cho con người.

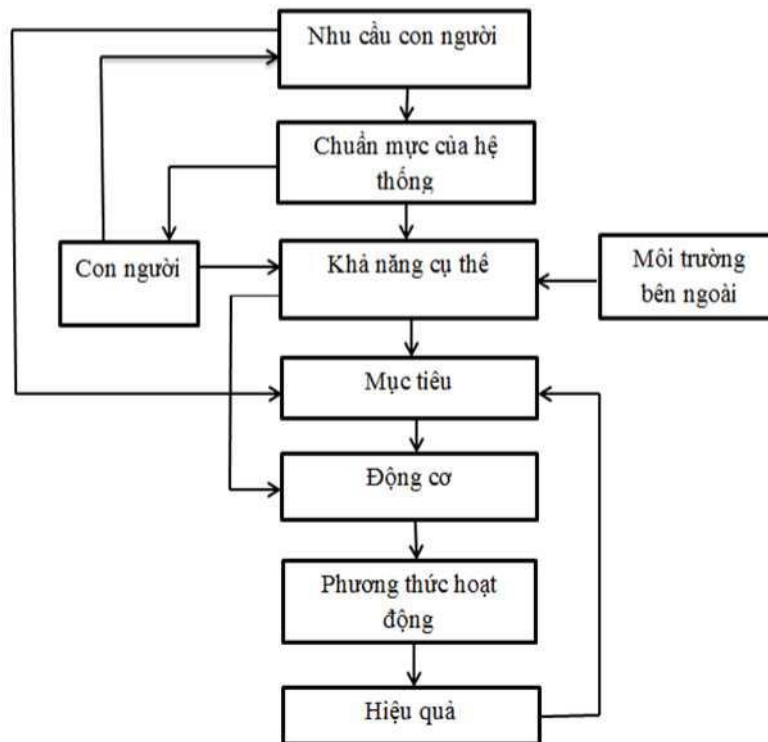
Lợi ích: là kết quả mà con người có thể nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể, xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Lợi ích bao gồm nhiều loại và có thể gộp thành lợi ích tinh thần, lợi ích vật chất, lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể, lợi ích cộng đồng, lợi ích xã hội, lợi ích khu vực, lợi ích quốc tế.

Lợi ích có vai trò to lớn trong quản lý, 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?

5.2.2.2. *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.



Hình 5.1. Quá trình thực hiện nhu cầu

Việc quản lý 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.

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 chân (cái tốt, cái xấu), cái thiện (cái tốt, cái xấu), cái mỹ (cái đẹp, 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.

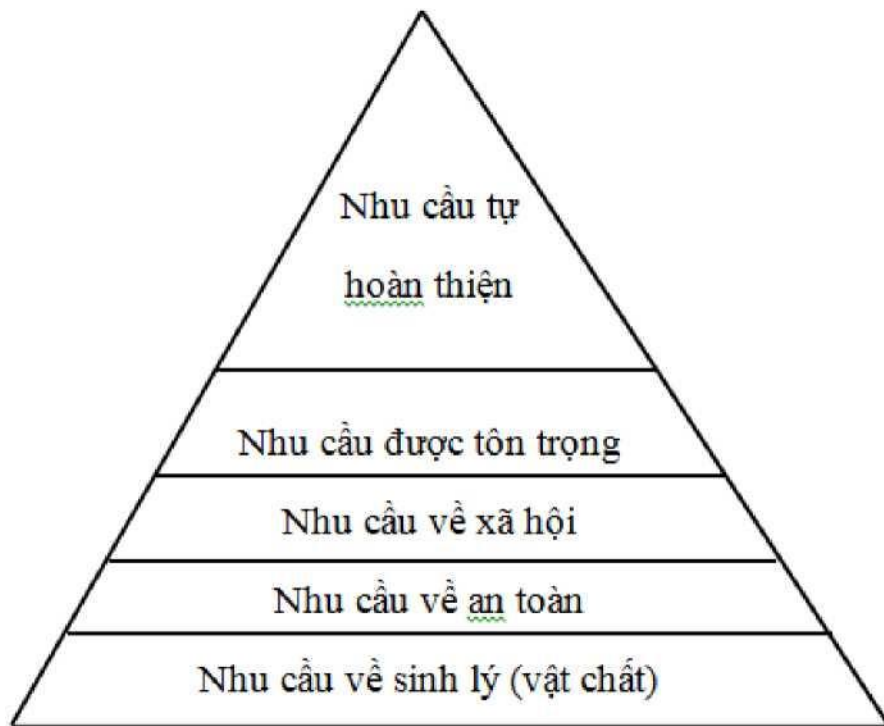
Quá trình quản lý chính là quá trình người lãnh đạo tác động lên các bước của quá trình xử lý nhu cầu của mỗi cá nhân, nhóm, phân hệ, theo hướng tạo được động lực mạnh và cùng chiều cho hệ thống. Đó là việc hoàn thiện không ngừng các chuẩn mực bao gồm các hoạt động nhằm làm cho con người đánh giá được 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 của mỗi con người trong quản lý 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 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.

5.2.2.3. Một số học thuyết về nhu cầu và động cơ hoạt động của con người

Học thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow

Theo A. Maslow (1908-1970 - nhà tâm lý học người Mỹ), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu 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 5.2. 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 cần 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.

Học thuyết về động cơ của F. Herzberg⁶

Fredrick 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 lý không những phải đảm bảo các yếu tố duy trì, đồng thời còn phải chú ý nhiều tới việc nâng cao sự thỏa mãn về công việc.

Học thuyết động cơ Victor.H.Room⁷

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 bằng 0. Và sẽ có một mức ham mê 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

⁶ H. Koontz, SDD, trang 474.

⁷ H. Koontz, SDD, trang 476.

tiêu nêu niềm hi 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 hi 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 hi vọng được thăng chức tăng lương. Như vậy, để tạo động cơ lớn nhất, nhà quản lý phải tác động lên cả 2 yếu tố thúc đẩy trên sự ham mê và niềm hi vọng.

Học thuyết và động cơ của David. CMc. Celland⁸

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 dễ chịu, muốn có tình cảm thân thiết và cảm thông, muốn quan 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 dễ 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.

Học thuyết của Arch Patton về các động cơ trong quản lý⁹

⁸H. Koontz, SDD, trang 480.

⁹ H. Koontz, SDD, trang 482.

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.

Học thuyết E.R.G¹¹.

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 thiểu 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

¹¹ Nguyễn Thanh Hội - Quản trị học, NXB Thống kê, Thành Phố Hồ Chí Minh, 1999, trang 278.

khi cuộc sống khó khăn con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn.

Học thuyết mong đợi¹²

Học thuyết mong đợi cho rằng động cơ là kết quả của những mong đợi của một cá nhân. 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.

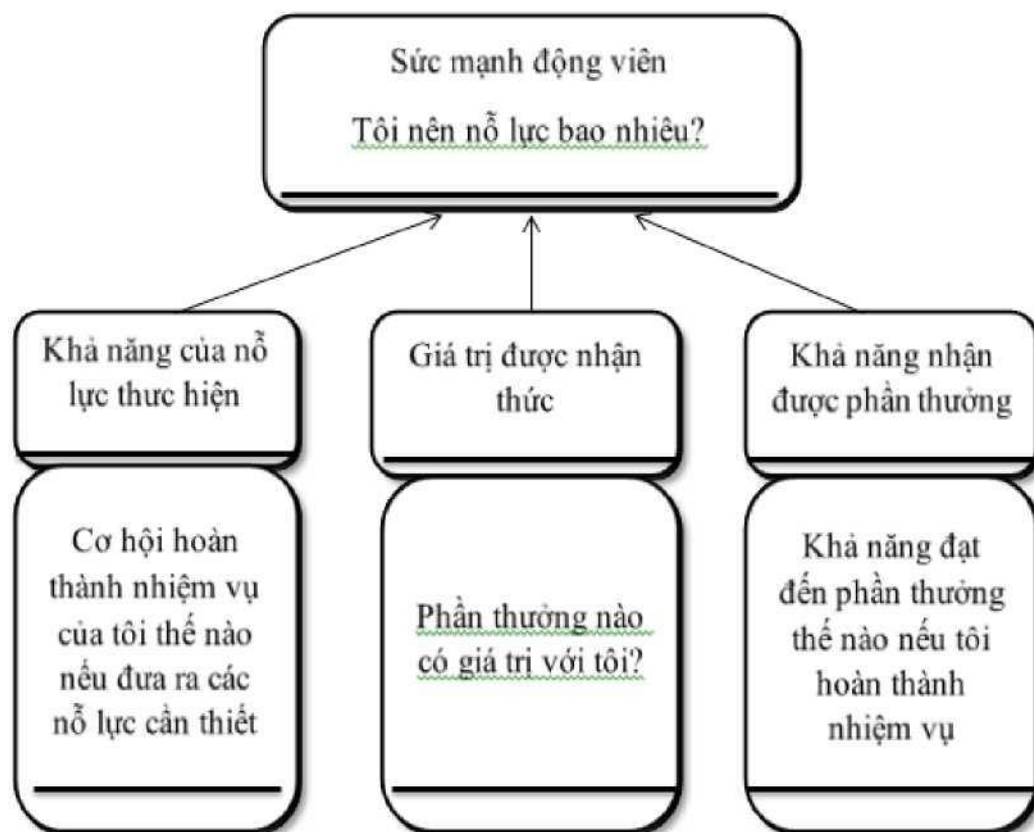
Vì thế, để động viên con người, người lãnh đạo cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của cá nhân về các mặt:

- Tinh thần.
- Các phần thưởng.
- Sự đảm bảo 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 tinh thần 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.

¹² Nguyễn Thanh Hội SDD, trang 281



Hình 5.3. Sơ đồ về thuyết mong đợi

Học thuyết về sự công bằng¹³

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 không hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc.

- Nếu con người tin rằng họ được đối xử xứng đáng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức 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.

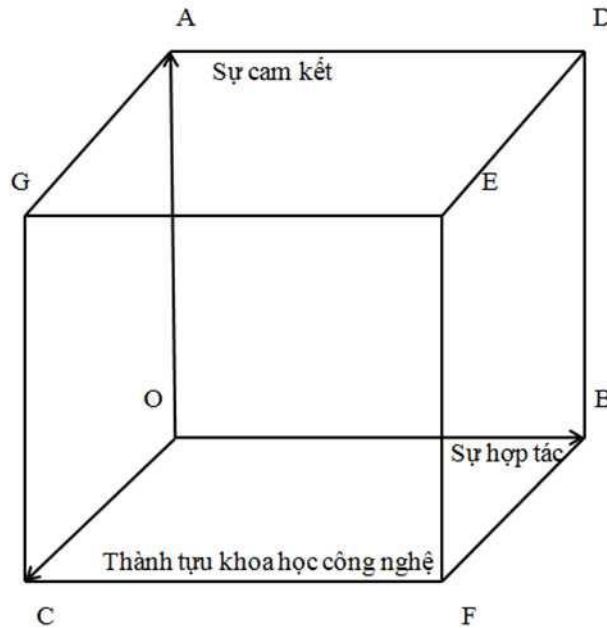
Một điều khó khăn là con người thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được.

¹³ Nguyễn Thanh Hội, SĐD, trang 285.

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.

5.2.3. Các phương pháp lãnh đạo đối với con người trong hệ thống

5.2.3.1. Ba cực của các phương pháp lãnh đạo



Hình 5.4. Ba cực của sự 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:

- 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; đó 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 lý, 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 O 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.

5.2.3.2. Các phương pháp lãnh đạo thường dùng

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 lý vì đối tượng của quản lý là con người - một thực thể năng động, là tổng hợp 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 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.

a. Nội dung giáo dục:

- Giáo dục, vận động, tuyên truyền giải thích cho mọi người trong hệ thống hiểu rõ mục tiêu, ý đồ, chủ trương, chiến lược của hệ thống; có ý nghĩa cao đẹp mà hệ thống thực hiện; để từ đó giúp cho con người quyết tâm phấn đấu thực hiện các mục tiêu, ý đồ chủ trương, chiến lược của hệ thống.

- Vạch rõ các khó khăn trở ngại mà hệ thống phải chấp nhận để mọi người

trong hệ thống không dao động trước mọi biến động của thời cuộc, không bị quan chấn nản lúc khó khăn.

- Giáo dục tổ chức kỷ luật, sự hòa đồng hỗ trợ và bảo vệ lẫn nhau giữa các con người trong hệ thống.

- Xóa bỏ các luồng tư tưởng và các thói quen tâm lý xấu gây hại cho sự hoạt động và phát triển của hệ thống (lối sống thực dụng cá nhân ích kỷ, lòng ghen ghét đố kỵ, tư tưởng phục ngoại sai trái, thói quen làm việc tùy tiện vô tổ chức...).

b. Hình thức giáo dục

- Các hình thức truyền thông, bao gồm những tài liệu, chương trình huấn luyện, tuyên truyền và đội ngũ các nhân viên chuyên trách thực hiện công tác này trong hệ thống.

- Các sinh hoạt, các hoạt động cộng đồng trong hệ thống (thông qua các hoạt động của các phân hệ, các nhóm trong hệ thống: trong công việc, trong sinh hoạt, thậm trí trong các hoạt động nghỉ ngơi tập thể,..).

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 lý.

Bất kỳ hệ thống quản lý nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống. Về phương diện quản lý, nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa uy quyền và phục tùng, như người xưa thường nói: quản lý 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 và dễ mất tình người. Cho nên, quản lý trước tiên phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân (giáo dục tuyên truyền).

Các phương pháp hành chính trong quản lý là cách tác động trực tiếp của người lãnh đạo lên tập thể những con người dưới 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 xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản lý rất to lớn. Nó xác lập trật tự kỷ cương làm việc trong hệ thống, khâu nối các phương pháp quản lý 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 lý theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành vi của đối tượng quản lý.

Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản lý phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau đây:

Một là, quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt. Khi đưa ra một quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đến mọi loại lợi ích. Tất nhiên, các quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đến mọi loại lợi ích. Tất nhiên, các quyết định hành chính tập chung thường được tính toán xuất phát từ việc kết hợp hợp lý các loại lợi ích. Ngoài ra, quyết định phải hiểu rõ tình hình thực tế, nắm vững tình huống cụ thể. Cho nên, khi đưa ra quyết định hành chính, phải cố gắng có đủ những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định. Người lãnh đạo chỉ ra quyết định trên cơ sở có các đảm bảo về thông tin. Tập hợp đủ thông tin, tính toán đầy đủ các lợi ích và các khía cạnh tiêu cực có thể diễn ra quyết định được thi hành. Từ đó sẵn sàng bổ sung các biện pháp phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực nếu có:

Hai là, khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn và trách nhiệm của người ra quyết định. Mỗi bộ phận, mỗi cán bộ khi sử dụng quyền hạn của mình phải có trách nhiệm về việc sử dụng các quyền hạn đó. Ở cấp càng cao, phạm vi tác động của quyết định càng rộng, nếu sai thì tổn thất càng lớn.

Theo hướng tác động về mặt tổ chức, người lãnh đạo ban hành các quy định về quy mô, cơ cấu, điều lệ hoạt động, tiêu chuẩn... nhằm thiết lập tổ chức và xác định những mối quan hệ hoạt động trong hệ thống, theo hướng tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản lý, người lãnh đạo đưa ra những chỉ thị, mệnh lệnh hành chính bắt buộc cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ nhất định nhằm đảm bảo cho các bộ phận bên trong hệ thống hoạt động ăn khớp và đúng hướng, uốn nắn những lệch lạc có thể xảy ra.

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 có 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 lý 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. Thường những mệnh lệnh kiểu đó gây ra nhiều tổn thất cho hệ thống, hạn chế sức sáng tạo của con người. Đó cũng là nhược điểm của phương pháp hành chính. Cán bộ quản lý và cơ quan quản lý nếu thiếu tinh táo, say sưa với mệnh lệnh sẽ phải chịu trách nhiệm về các thiệt hại gây ra, phải chống việc lạm dụng quyền hành mà không có trách nhiệm, không chịu sử dụng những quyền hạn được phép sử dụng và phải chịu trách nhiệm.

Tóm lại, các phương pháp hành chính là hoàn toàn cần thiết, không có phương pháp hành chính thì không thể quản lý hệ thống có hiệu quả. Điều đó cũng tương tự như việc quản lý một đất nước mà không có pháp luật thì không làm sao quản lý nổi.

3. Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế là các phương pháp tác động gián tiếp vào đối tượng quản lý thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng bị quản lý tự lựa chọn phương án hoạt động hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động (giang sơn, bầu trời) của họ.

Mọi hoạt động của con người đều tuân theo các quy luật khách quan. Sự chi phối của các quy luật đối với hoạt động của con người đều thông qua lợi ích kinh tế. Các phương pháp kinh tế tác động thông qua các loại lợi ích, nghĩa là, thông qua sự vận dụng các phạm trù kinh tế, các đòn bẩy kích thích kinh tế, các định mức kinh tế - kỹ thuật. Đó thực chất là vận dụng các quy luật kinh tế.

Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo động lực thúc đẩy con người tích cực hoạt động. Động lực đó càng lớn nếu nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các lợi ích tồn tại khách quan trong hệ thống. Mặt mạnh của phương pháp kinh tế chính là ở chỗ, nó tác động vào kinh tế của đối tượng bị quản lý (là cá nhân hoặc các phân hệ), xuất phát từ đó mà họ lựa chọn phương án hoạt động, bảo đảm cho lợi ích chung của hệ thống cũng thực hiện được.

Vì vậy, thực chất của 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 lý 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 lý) 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 lý 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.

Các phương pháp kinh tế tạo ra sự quan tâm vật chất thiết thân của đối tượng quản lý, chứa đựng nhiều yếu tố kích thích kinh tế, cho nên tác động nhạy bén, linh hoạt, phát huy được tính chủ động, sáng tạo của con người và các phân hệ. Với một biện pháp kinh tế đúng đắn, các lợi ích được thực hiện thỏa đáng thì con người trong hệ thống quan tâm hoàn thành nhiệm vụ, người lao động hăng hái thực hiện nhiệm vụ chung. Các phương pháp kinh tế là các phương pháp quản lý tốt nhất để thực hành tiết kiệm và nâng cao hiệu quả công việc.

Các phương pháp kinh tế mở rộng quyền hành cho cá nhân và cấp dưới, đồng thời cũng tăng trách nhiệm kinh tế của họ. Điều đó giúp người lãnh đạo giảm được nhiều việc điều hành, kiểm tra, đôn đốc chi ly, vụn vặt mang tính chất sự vụ hành chính, nâng cao ý thức kỷ luật tự giác của con người. Việc sử dụng các phương pháp kinh tế luôn luôn được các nhà lãnh đạo định hướng, nhằm thực hiện kế hoạch, các mục tiêu kinh tế của từng thời kỳ. Nhưng đây không phải là nhiệm vụ gò ép mệnh lệnh chủ quan mà là những mục tiêu, nhiệm vụ có căn cứ khoa học và cơ sở chủ động. Người lãnh đạo tác động vào đối tượng bằng các phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

- Định hướng phát triển hệ thống bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của hệ thống bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, từng phân hệ của hệ thống.

- Sử dụng các định mức kinh tế, các biện pháp đòn bẩy, kích thích kinh tế để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận cá nhân, xác lập trật tự kỷ cương, xác lập chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận, mọi phân hệ cho đến từng người trong hệ thống.

Ngày nay, xu hướng chung của mọi hệ thống là mở rộng việc áp dụng đến 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 phải 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 lý.

Ba là, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản lý phải có đủ trình độ và năng lực về nhiều mặt. Bởi vì, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi các cán bộ quản lý phải hiểu biết và thông thạo các vấn đề kinh tế, đồng thời phải có phẩm chất đạo đức vững vàng.

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 lý, mà hiện nay đó là xu hướng đưa tin học và toán kinh tế vào công tác quản lý; thay thế lao động quản lý thủ công bằng các trang thiết bị tính toán điện tử tự động.

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 thức khác nhau tùy thuộc vào điều kiện thực tế của hệ thống trong đó chủ yếu là các hình thức sau:

a. Ra văn bản quy chế làm việc của hệ thống

Đây là hình thức quản lý quan trọng nhất vì nó tạo lập khuôn khổ pháp lý cho hệ thống, nó phân chia rành mạch ranh giới, trách nhiệm, quyền hạn, lợi ích của mỗi phân hệ, mỗi cá nhân trong hệ thống; đồng thời hình thành rõ mối quan hệ phối hợp hành động mang tính pháp quy của quản lý là: (1) Nó phải rõ ràng và phải đảm bảo tính ổn định, tính liên tục nhất định cho hệ thống thực hiện, (2) Nó mang tính hành chính bắt buộc mà không ai, không có bộ phận nào trong hệ thống được vi phạm, (3) Chỉ có người lãnh đạo hệ thống mới có quyền sửa đổi hoặc hủy bỏ.

b. Ký kết hợp đồng làm việc với từng người dựa trên quy chế tổ chức của hệ thống; trong đó là sự cam kết cụ thể về trách nhiệm, quyền hạn, nghĩa vụ, lợi ích của lãnh đạo hệ thống và thành viên tham gia hệ thống.

c. Sử dụng người này không chế, kiểm soát người kia thông qua việc ủy quyền quản lý và sự phân cấp quản lý giữa người lãnh đạo với các thủ lĩnh của mỗi phân hệ, cũng như mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau giữa mọi thành viên trong hệ thống.

d. Xây dựng các điển hình và các danh hiệu tôn vinh của hệ thống để xét tặng cho những cá nhân, những phân hệ có nhiều đóng góp cho hệ thống. Hình thành các mức độ kỷ luật để khiển trách; xử lý và loại bỏ những cá nhân, những phân hệ có những hành vi gây hại, gây xấu đến mục đích, uy tín và thành quả hoạt động của hệ thống.

e. 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.

g. Thực hiện các hình thức truyền thông trong hệ thống; làm cho mọi người trong tổ chức hiểu rõ được mục tiêu, ý đồ của hệ thống; triển vọng mà hệ thống sẽ đạt được trong đó có lợi ích và thành tựu của từng người; nêu rõ các nguy cơ đe dọa từ hệ thống bên ngoài, cũng như các cơ hội, các đồng minh cần thiết cần thiết của hệ thống cần thực hiện. Trước các hiểm họa xảy ra cho hệ thống, mọi cá nhân, phân hệ phải biết dẹp bỏ các mâu thuẫn nội bộ, để cấu kết chặt chẽ với nhau cùng đương đầu với các hiểm họa để tồn tại và phát triển.

h. Mở rộng các mối quan hệ đối ngoại của hệ thống để cho mọi thành viên và các phân hệ của hệ thống có điều kiện mở rộng tầm nhìn, tận dụng các thành quả công việc của các hệ thống khác mà phấn đấu vươn lên hoàn thành với nhiệm vụ của mình; nhưng phải chống sự chuyển hóa vô thức, sự phai nhạt lý tưởng của hệ thống từ các phân hệ, các cá nhân hãnh tiến vì lợi ích ích kỷ của mình muốn phá hoại hệ thống.

i. 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.

j. Sử dụng các hình thức sinh hoạt, nghỉ ngơi, giáo 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.

6. Các phương pháp tác động lên các đối tượng khác trong hệ thống

Để quản lý hệ thống có hiệu quả, ngoài yếu tố con người, hệ thống còn đụng chạm đến hàng loạt đến các yếu tố khác: tiền vốn, công nghệ, thông tin, tài nguyên thiên nhiên,... Để cho việc quản lý 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 lý cụ thể đã được các giáo trình chuyên môn đề cập.

7. Các phương pháp tác động lên khách thể quản lý

Khách thể quản lý 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 lý về thực chất là tổng thể các cách thức có chủ đích và có thể có của người lãnh đạo hệ thống lên các khách thể quản lý 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 lý đề ra.

a. Căn cứ hình thành và phương pháp tác động lên khách thể quản lý

- Phải xuất phát từ thực lực của hệ thống và từ thực tế của mối tương quan giữa hệ thống và khách thể của hệ thống; để từ đó sử dụng các hình thức tác động thích hợp.

- Phải bám sát mục đích và mục tiêu quản lý đặt ra cho hệ thống: mọi hình thức và phương pháp được lựa chọn đều hướng về kết quả cần đạt được cuối cùng của hệ thống.

b. Các nguyên tắc lựa chọn phương pháp

- Nguyên tắc hệ thống và tính toán khoa học: đây là nguyên tắc đầu tiên phải đặt ra khi lựa chọn phương pháp tác động lên khách thể; để bảo đảm việc đưa ra một phương pháp và hình thức đó phải đạt hiệu quả có lợi nhất.

- Nguyên tắc thêm bạn bớt thù, đây là nguyên tắc lựa chọn các phương pháp tác động khôn khéo tạo ra sự thông thoáng môi trường hoạt động cho hệ thống, giảm bớt tác hại xấu cho hệ thống; tận dụng được thời cơ và nguồn lực của môi trường bên ngoài cho hệ thống của mình tồn tại và phát triển.

- Nguyên tắc uyển chuyển và linh hoạt, đây là nguyên tắc đòi hỏi việc lựa chọn các phương pháp và hình thức tác động lên khách thể quản lý phải xuất phát từ hoàn cảnh thực tế để cho khách thể quản lý dễ chấp nhận. Mỗi khách thể, ở mỗi thời điểm có những mong muốn thuận lợi, khó khăn riêng cho nên họ có những hành vi và cách thức hoạt động đặc thù mà nhà quản lý phải phân tích một cách tình thế để cảm nhận được và có cách xử lý tốt.

- Nguyên tắc không xa rời mục tiêu, đây là nguyên tắc đòi hỏi việc lựa chọn các phương pháp và hình thức tác động lên khách thể quản lý phải luôn luôn hướng tới việc đạt tới mục đích phát triển của hệ thống; có thể là những giải pháp gián tiếp, lâu dài mới đem lại kết quả mong muốn.

- Nguyên tắc dung hòa nhưng có phân biệt đối xử, đây là nguyên tắc bảo đảm mối quan hệ đối ngoại hợp lý theo hướng tương hỗ và đa phương. Một mặt đảm bảo cho khách thể có quan hệ với hệ thống những quyền lợi, những cam kết, bình đẳng và cùng có lợi từ một mặt bằng chung theo đúng thông lệ; mặt khác với các khách thể là bạn đồng minh, bạn chiến lược thì phải có đối xử ưu ái và mật thiết hơn.

5.3. NHÓM VÀ LÃNH ĐẠO THEO 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

5.3.1. Nhóm

chung 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 là một 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 có 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 tin nhiệm và do uy tín cá nhân mà được mọi người yêu mến hoặc ủng hộ, tạo thành các nhóm cơ cấu không chính xác.

Để quản lý hệ thống thành công, người lãnh đạo phải lưu tâm đến cả hai loại cơ cấu này, tránh định kiến, thô bạo,...

5.3.2. 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 cả 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 hoạt động và làm việc trong các 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 có giỏi tới đâu, dù có được trang

bị rất nhiều phương tiện kỹ thuật hiện đại cũng không thể trực tiếp quản lý 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 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.

5.3.3. Đặc điểm thường gặp của nhóm

5.3.3.1. 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 thức, “dễ 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 hi vọng, sự thông cảm...), 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 cả hệ thống thì cần phải làm rõ vấn đề và công khai giải thích, thuyết phục để xóa bỏ hiện tượng đó đi.

5.3.3.2. Tâm trạng nhóm

Là trạng thái cảm xúc của nhóm, tâm trạng nhóm được hình thành một cách tự phát, thể hiện tương đối bền vững biểu hiện sức ỳ của hệ thần kinh.

Tâm trạng nhóm có thể là tích cực (hào hứng, phấn khởi), có thể là tiêu cực (bi 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 trách khỏi 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.

5.3.3.3. 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 cảm thông 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 là 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,..).

5.3.3.4. 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:

1. *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.
2. *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.

3. *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.

4. *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.

Xung đột là hiện tượng khá phổ biến và thường xuyên xảy ra trong mỗi nhóm (hoặc giữa các nhóm), nó phải có ít nhất là hai chủ thể tham dự. Xung đột có thể diễn ra ở các mức độ khác nhau.

- Sự cạnh tranh khi hai chủ thể trong nhóm tìm cách chứng tỏ mình có tầm quan trọng. Cạnh tranh là một trong các động lực thúc đẩy con người trong nhóm hoạt động tích cực, nhưng nó không được vượt quá ranh giới chuẩn mực của nhóm và hệ thống, vì nếu xảy ra như vậy sẽ đưa cả nhóm lẫn hệ thống đi tới đổ vỡ (phá sản).

- Sự chống đối, khi hai chủ thể trong nhóm tìm cách ngăn trở nhau thực hiện phần nhiệm vụ của mình. Đây là hiện tượng xung đột tiêu cực mà người phụ trách nhóm cần sớm phát hiện và xử lý.

- Sự tiêu diệt lẫn nhau, khi hai chủ thể trong nhóm do đối lập quyền lợi hoặc quan niệm chuẩn mực trái ngược nhau tìm cách khử bỏ nhau.

Xung đột tùy theo mức độ diễn ra là do các nguyên nhân khác nhau.

- Nguyên nhân thứ nhất do cạnh tranh. Cạnh tranh là do hai chủ thể (mỗi chủ thể là một hoặc nhiều người) trong nhóm do có sự khác biệt về tâm lý và sự quản lý không rành mạch của người phụ trách nhóm, khiến cho chủ thể của các bên xung đột nghi ngờ, đố kỵ nhau, sợ nhay chiếm được vị trí cao hơn mình trước người phụ trách hoặc người lãnh đạo hệ thống, cho nên các chủ thể xung đột tìm cách cản trở nhiệm vụ của nhau, gây ra khó khăn trở ngại cho nhau.

- Nguyên nhân thứ hai của sự xung đột ứng với hiện tượng chống đối lẫn nhau giữa các chủ thể tham gia xung đột, là do xung đột nhau về mặt tâm lý dẫn đến sự quy kết không đúng về nhau và có sự liên đới với nhau về mặt lợi ích. Cho nên các chủ thể xung đột tìm cách cản trở nhiệm vụ của nhau, gây ra khó khăn trở ngại cho nhau.

- Nguyên nhân thứ ba xảy ra xung đột là do lợi ích của các bên chủ thể mâu thuẫn nhau (bên này được, bên kia mất hoặc mỗi bên phải giảm bớt phần lợi ích thu

được của mình) hoặc do sự khác biệt quá lớn về quan điểm.

Từ các nguyên nhân trên và một số nguyên nhân khác, có thể kết luận xung đột là thuộc tính của quản lý vì nó luôn xảy ra do sự khác biệt giữa con người, đặc biệt là sự khác biệt về tâm lý và nhu cầu của mỗi con người trong nhóm và trong hệ thống.

Có nhiều giải pháp xử lý xung đột, trong đó chủ yếu là các giải pháp sau:

- Giảm bớt mức độ xung đột khi quyền lợi của các bên tham gia xung đột quá thực có sự loại bỏ lẫn nhau bằng cách sử dụng một chủ thể thứ ba:

- + Giải thích, khuyên giải các bên để họ xích lại gần nhau, tha thứ, chấp nhận nhau, giải tỏa các ngộ nhận về nhau do thông tin về nhau không chuẩn xác; hoặc dùng quyền lực quản lý của nhóm, của hệ thống để nghiêm trị họ nếu họ còn tiếp tục duy trì sự xung đột.

- + Đưa ra một chủ thể thứ ba ngoài nhóm, đó là nguy cơ bị tiêu diệt nếu các bên xung đột không biết dẹp các xung đột lại để đoàn kết với nhau chống lại nguy cơ hiểm họa bị chủ thể kia đe dọa, thay thế.

- Khử bỏ hẳn một phía của các bên tham dự xung đột, đó là việc thanh lọc chủ thể tham gia xung đột mà họ đã xoay lung lại mục đích chung của nhóm và hệ thống, cản phá hệ thống. Người phụ trách nhóm phải ngã về phía chính nghĩa.

- Khử bỏ nguyên nhân gây ra xung đột, như đưa một bên tham xung đột sang một nhóm khác của hệ thống, cách ly hẳn với chủ thể còn lại kia.

- Đẩy mức xung đột lên tới mức tối đa cho hai bên tham gia xung đột giác ngộ về tai họa của xung đột mà họ gây ra để họ từ bỏ xung đột...

5.3.4. Lãnh đạo theo nhóm

5.3.4.1. Khái niệm

Lãnh đạo theo nhóm là việc ủy 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.

5.3.4.2. Các nguyên tắc lãnh đạo theo nhóm

Sơ đồ biên đội nhóm:

Bước biến đổi		1	2	3	4	5
Giỏi	Với bản thân	Làm quen	Thạo 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

1. 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.
2. Người phụ trách nhóm được phân giao quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ và lợi ích tương xứng.
3. Người phụ trách nhóm được tự do, sáng tạo thực hiện nhiệm vụ của mình trong

giới hạn của sự ủy quyền.

4. 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.

5.4. DỰ KIẾN CÁC TÌNH HUỐNG LÃNH ĐẠO

5.4.1. Khái niệm

5.4.1.1. 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 lý 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 lý trong nội bộ hệ thống và từ phía các khách thể bên ngoài của hệ thống gây ra); (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.

5.4.1.2. Các yêu cầu của việc xử lý tình huống

Việc xử lý tình huống trong lãnh đạo của con người lãnh đạo phải thỏa mãn các yêu cầu sau:

1. Phải chủ động trong việc xử lý các yêu cầu, muốn vậy, người lãnh đạo phải hết sức tinh 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 các 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...

2. Hạn chế cao nhất các tác hại, tận dụng tối đa các tình huống tốt để đảm bảo cho hệ thống tồn tại và phát triển ổn định, lâu dài, vững chắc.

5.4.2. 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.

5.4.2.1. 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.

5.4.2.2. Các nguyên tắc

1. 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).
2. 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 tai hại do các tình huống có thể gây ra; phải thực hiện tốt khẩu hiệu: (1) Phòng bệnh hơn chữa bệnh và (2) Lo trước còn hơn lo sau.

5.5. GIAO TIẾP VÀ ĐÀM PHÁN TRONG LÃNH ĐẠO

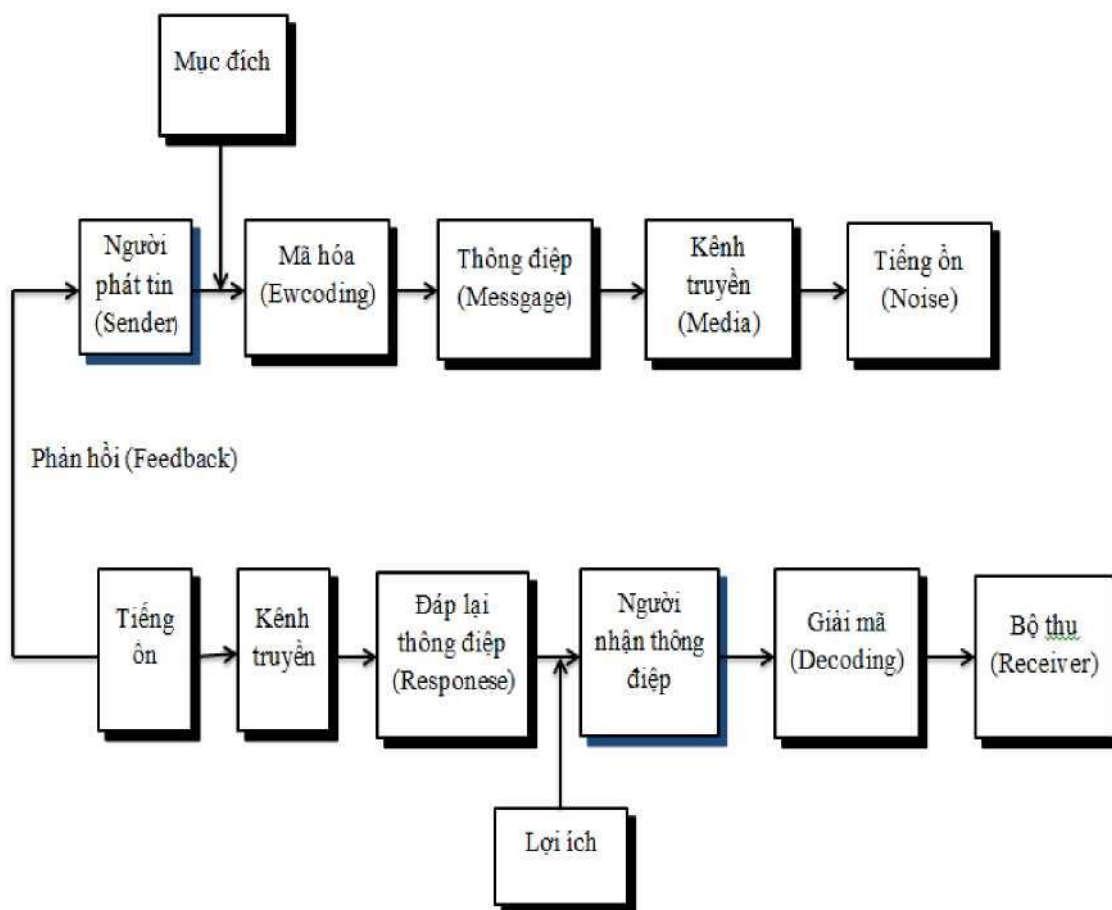
Quản lý như đã xét, về thực chất là sự tác động có tổ chức, có chủ đích của người lãnh đạo lên các con người có liên quan đến các hoạt động của hệ thống nhằm đạt tới các mục tiêu mong muốn. Để tác động lên các con người, người lãnh đạo cần phải thực hiện các hành vi giao tiếp và đàm phán.

5.5.1. Giao tiếp (Communication)

5.5.1.1. Khái niệm

Giao tiếp là một khái niệm có không ít cách hiểu không giống nhau.

- Có người cho giao tiếp là hoạt động trao đổi thông tin nhận biết và tác động lẫn nhau trong quan hệ giữa người với người để đạt được mục đích nhất định. Theo quan điểm này, giao tiếp phải diễn ra giữa hai chủ thể (người phát tin và người nhận tin), người phát tin phát ra một thông điệp, trong đó có hàm chứa một mục đích nào đó, thông điệp này được chuyển đến người nhận qua các kênh truyền, bị tiếng ồn tác động, người nhận sẽ giải mã để lĩnh hội thông điệp, sau đó phản hồi trở lại cho người phát tin qua các kênh của mình và dĩ nhiên cũng bị tiếng ồn, tác động đến với người phát tin.



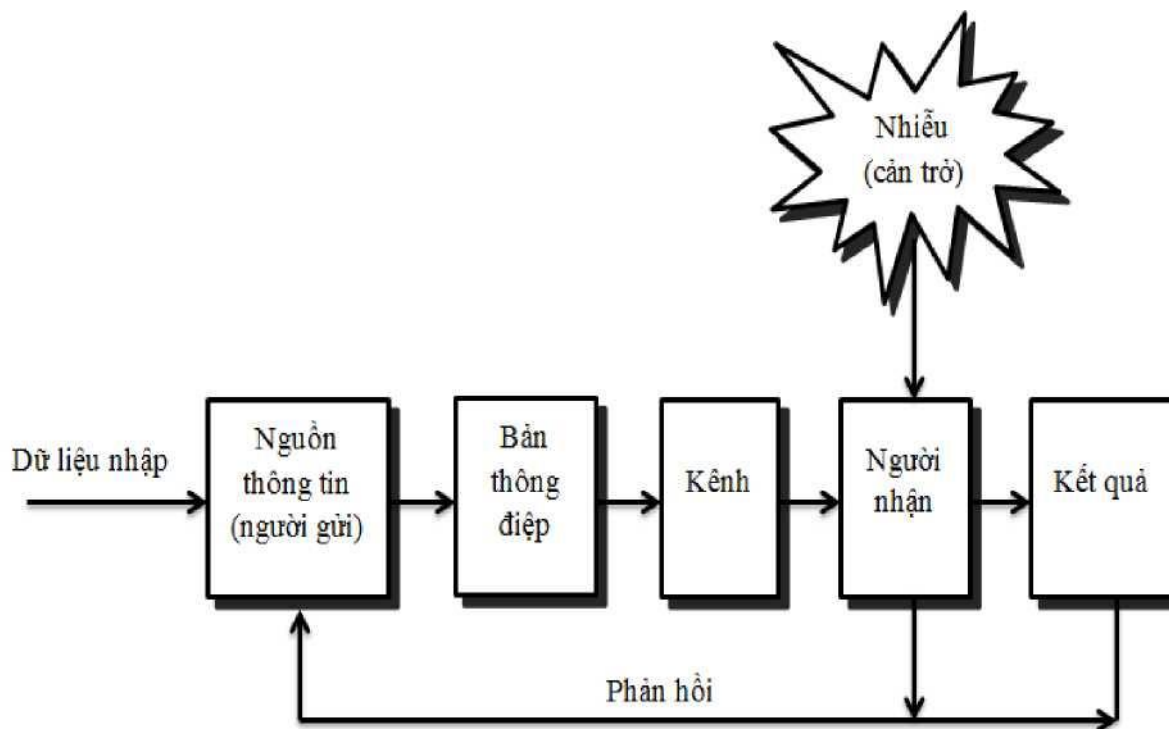
Hình 5.5. Sơ đồ giao tiếp

- Có người lại cho: Giao tiếp được hiểu là sự làm cho hai con người cùng chấp nhận một cái gì là chung nhờ một quá trình hai chiều¹⁰. Theo cách hiểu này, giao tiếp cần có hai người và một cái chung và hai bên cùng chấp nhận, cái chung có thể là thông điệp, có thể không phải là thông điệp mà chỉ là sự chia sẻ, cảm thông,...

- Có tác giả lại cho: Giao tiếp là một quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng và các cảm xúc, quá trình này bao gồm nhiều yếu tố khác nhau như nguồn tin, bản thông điệp, kênh, phản hồi, các cản trở (nhiều)¹¹.

¹⁰ Mai Hữu Khuê (CB). Kỹ năng giao tiếp trong hành chính - NXB Lao động, Hà Nội 1997, trang 9.

¹¹ Giao tiếp trong kinh doanh - Vũ Thị Phượng và Dương Quang Huy biên soạn theo “Business Communication” của W.C.Hmstreet & W.M.Baty - NXB Thống kê, Hà Nội 1995, trang 10.



Hình 5.6. Quá trình trao đổi thông tin

Theo cách hiểu này, giao tiếp gồm hai chủ thể (người gửi, người nhận) và một thông điệp được trao đổi giữa hai bên.

Từ những định nghĩa không hẳn giống nhau, có thể đưa ra khái niệm chung nhất về giao tiếp.

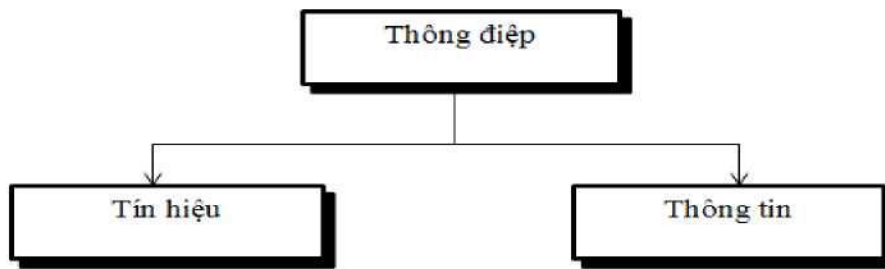
Giao tiếp là sự tiếp xúc giữa con người với con người trong cuộc sống để trao đổi tín hiệu hoặc thông tin.

5.5.1.2. Đặc điểm của giao tiếp

Giao tiếp có các đặc điểm sau:

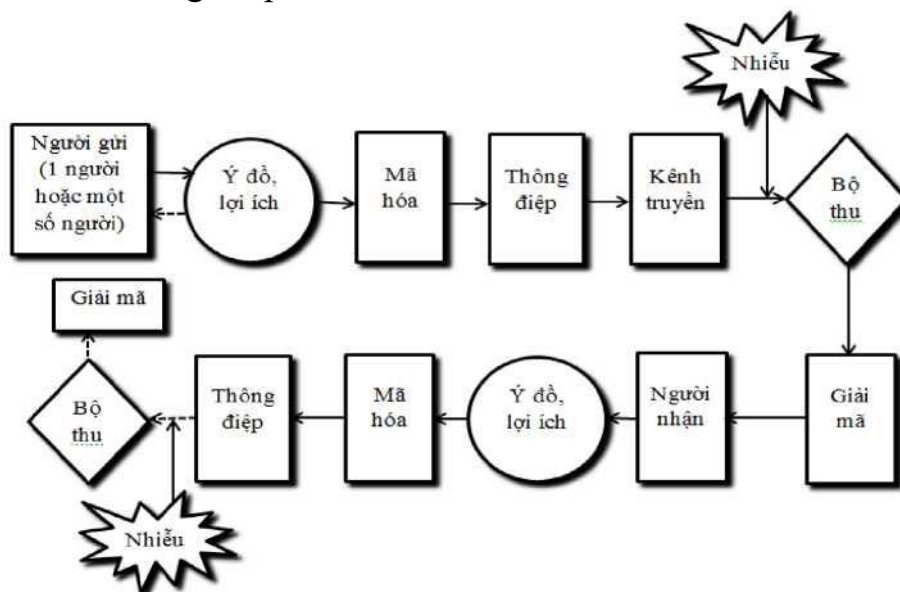
- Phải có hai phía tham gia giao tiếp, mỗi phía có thể có một hoặc nhiều người. Người gửi tín hiệu hoặc thông tin và người nhận. Nếu chỉ có người gửi mà không có người nhận thì giao tiếp không xuất hiện. Ví dụ trung tâm điều hành máy bay phát tín hiệu cho máy bay, nhưng máy bay bị hỏng thiết bị liên 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,...); hoặc một thông tin với nghĩa là một tín hiệu mới được người nhận hiểu được và phải xử lý nó.



Hình 5.7. Thông điệp trong thông tin

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.



Hình 5.8. Sơ đồ giao tiếp

5.5.1.3. 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 trên, khi ông A và ông B tình cờ ngồi chung một dãy ghế trong 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 theo 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 mãi 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 có 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 mà ông B đã làm : ví dụ gật đầu và mỉm cười chào lại, hoặc phát ngôn thành tiếng,...

5.5.1.4. Giao tiếp trong lãnh đạo

Là sự tiếp xúc giữa nhà quản lý (người lãnh đạo, người quản lý) với những người khác có liên quan trong hoạt động quản lý, nhằm đạt tới các mục tiêu quản lý đề ra.

5.5.1.5. Các loại giao tiếp trong quản lý

1. *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.
2. *Giao tiếp có ý đồ lợi ích*: Là các giao tiếp mà người lãnh đạo đã nhằm đặt ra cho mình một mục tiêu cụ thể cần đạt được (như ra mệnh lệnh quản lý, phân tích thiệt hơn, giải thích một vấn đề,...).
3. *Giao tiếp song phương*: Là giao tiếp giữa nhà quản lý với một người khác (cấp dưới, cấp trên, khách hàng, nhà quản lý của hệ thống khác,...).
4. *Giao tiếp đa phương*: Là sự giao tiếp giữa nhà quản lý và nhiều người khác cùng một lúc.
5. *Giao tiếp trực tiếp*: Là việc giao tiếp bằng việc gặp gỡ trực tiếp giữa nhà quản lý với những người tham dự trực tiếp.
6. *Giao tiếp gián tiếp*: là giao tiếp vắng mặt người giao tiếp với nhà quản lý, mà

thông qua các kênh truyền đi xa (điện thoại, thông báo, mạng Internet,..).

7. Giao tiếp bằng lời: Đó là giao tiếp bằng tiếng nói của các nhà quản lý với người khác (trực tiếp hoặc gián tiếp).

8. Giao tiếp bằng ngôn ngữ quy ước khác: Bằng cử chỉ, điều lệ, mật mã, người đưa tin trung gian (người đại diện),.

9. Giao tiếp chính thức: Là sự giao tiếp của nhà quản lý 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,..).

10. 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,..).

5.5.1.6. 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.

5.5.1.7. Các yêu cầu

Trong giao tiếp người lãnh đạo cần phải thực hiện các đòi hỏi sau:

1. *Phải tạo được sự cảm thông, hiểu biết:* Đây là mục tiêu cơ bản và tối thiểu mà nhà quản lý 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 thân. 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 Hợp Quốc. Người lãnh đạo xuống phân hệ cơ sở làm việc nói chuyện với nhân viên của phân hệ này,...

Yêu cầu của loại giao tiếp này là phải làm cho người giao tiếp thông cảm, quý mến mình, hoặc ít ra không có ác ý với mình.

Để đạt được yêu cầu này, nhà quản lý không nên nói nhiều, thái độ cử chỉ nên hòa nhã, có văn hóa, chịu khó nghe lời người ta, gợi mở các suy nghĩ của người tiếp xúc; không phô trương, không hách dịch (với cấp dưới) không quy lụy, khúm lúm (với cấp

trên), không dối trá, không hứa hẹn tùy tiện; và đặc biệt không nói xấu và 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.

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 Marrington, để nhận biết mỗi con người đều có 4 khu vực tương ứng với 4 cửa thông tin về mình (và vì vậy con người ta gọi đây là phương pháp cửa sổ Johari) cho trong Hình 5.8:

Trong hình chỉ rõ:

- Khu vực (I) là khu vực “mở”, cả bản thân lẫn người giao tiếp đều có thể biết rõ. Ví dụ hai người A, B cùng một cơ quan, nhiều việc đã rõ về nhau thì khi giao tiếp “cửa sổ” này nên mở ra để hiểu nhau hơn, tránh kiêu lập vừa thể hiện sự dối trá vừa thể hiện sự kém văn hóa. Chẳng hạn A đã được cơ quan phân nhà, mà B cũng đã biết, nhưng giao tiếp với nhau A vẫn nói mình chưa được phân nhà để nói xấu về người lãnh đạo mà A ghét bỏ. Hoặc D và C đã biết nhau, D có 2 cậu con trai tên là X và Y, nếu C hỏi X dạo này có hay đi công tác xa không? Hoặc vợ chồng Y đã sống hòa thuận chưa,... thì rõ ràng D sẽ biết rõ C quan tâm thực sự tới gia đình mình, C đồng cảm với mình. Cũng vậy, ông M được thưởng huân chương loại Z, khi nói chuyện với ông N, ông M đã khoe chuyện này ra (tiếc là thông tin cả M và N đều rõ), nhưng ông M hay quên, trong suốt một thời gian cùng đi với nhau, ông M lại đem chuyện được thưởng huân chương ra nói với ông N 3,4 lần nữa.

		Không thể tự nhận biết . mình \tilde{E}
Người khác có thể >.	(I) Khu vực mở	(II) Khu vực mù
Người khác không thể nhận biết mình ^	(IV) Khu vực riêng bí mật	(HO) Khu vực không nhận biết được

Hình 5.9. Sơ đồ phương pháp cửa sổ Johari

- Khu vực (II) là khu vực “mù” thông tin của con người, đó là khu vực mà người ta không tự nhận biết được mình, nhưng người khác lại nhận biết được họ dễ dàng. Khi giao tiếp, nhiều lúc 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. Chẳng hạn một vị giáo sư lên lớp giảng bài thao thao bất tuyệt, vị giáo sư cứ nghĩ là mình giảng dạy có kết quả tốt, nhưng khi giao tiếp với người nghe trong giờ giải lao, qua trao đổi với họ mới hiểu là mình giảng bài chưa tốt vì đa số người nghe không hiểu được bài. Khi giao tiếp mỗi người phải xác định rõ khu vực cửa sổ 2 của mình đối với người giao tiếp cụ thể là gì để có cách khai thác, xử lý thông tin.

- 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. Chẳng hạn hai trường học kinh tế của cả hai nước P và Q, từ trước đến nay chưa hề tiếp xúc, quan hệ với nhau, nay do một chuyện tình cờ nào đó (như sự xúc tác của một cơ quan chính phủ, một cá nhân thứ ba, hoặc sự chủ động đặt quan hệ của môi trường) hai bên tiến hành cử đoàn đại biểu gặp gỡ trao đổi, khi đó giao tiếp của

hai đoàn đại biểu của hai trường lúc gặp nhau ban đầu chủ yếu mang tính xã giao, mỗi phía phải tự giới thiệu về mình, nêu ra các khả năng có thể hợp tác sau này để cùng hiểu về nhau hơn, có cái qua trao đổi mà các trường tự hiểu được mình hơn và hiểu về trường kia hơn, sau đó sẽ là các buổi giao tiếp mang tính chất khác. 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.

Hoặc trường hợp một nhạc sĩ sáng tác nhạc, nhiều bài hát nhạc sĩ đó tự đánh giá lấy theo cách nghĩ của mình, nhưng khi giao tiếp, đem ra trình diễn, khán giả lại có những đánh giá trái ngược với cách nghĩ của nhạc sĩ này. Bài mà nhạc sĩ thích thì người nghe không thích và ngược lại.

- 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. Ví dụ một giám đốc không thích nói chuyện đạo đức trong kinh doanh, bà ta cho đã là nhà kinh doanh chỉ có được và thua, lỗ và lãi không nên nói chuyện đạo đức. Khi giao tiếp với một người khác, đây là khu vực “riêng” của bà R, rõ ràng nếu người tiếp xúc ủng hộ chuyện kinh doanh phải gắn với đạo đức, mà nêu vấn đề này với bà R, thì bà R không thể chấp nhận và các vấn đề khác khó có thể diễn ra tốt đẹp. Hoặc ông S vốn là kẻ tham nhũng nhưng khó che đậy, khi tiếp xúc với một người, mà người này lại ra sức lên án, phê phán bọn tham nhũng (cửa sổ cam mờ của ông S) thì khó có thể quan hệ với ông ta được.

Cho nên 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 đi, hoặc cùng lắm chỉ trả lời là vấn đề này tôi chưa nghiên cứu hoặc chưa suy nghĩ chứ không thể tán đồng được.

5.5.1.8. Các nguyên tắc giao tiếp trong quản lý

1. *Khái niệm:* Các nguyên tắc giao tiếp trong quản lý là những điều bắt buộc nhà quản lý phải biết và thực hiện trong giao tiếp.

2. *Các nguyên tắc giao tiếp trong quản lý*

a. *Nguyên tắc 1:* Có giao tiếp phải hơn không giao tiếp.

Đây là nguyên tắc đầu tiên phải tuân thủ. Nếu việc giao tiếp chỉ đem lại thiệt hại, hiểu lầm cho mình thì tốt nhất nên từ bỏ nó bằng mọi cách. Chẳng hạn, do không khí chân tình, do người giao tiếp khôn ngoan nắm được mạch tâm lý của ta, ta lại tự kể ra các thông tin bất lợi của mình cho họ biết v.v... thì sau đó hậu quả sẽ khó lường hết. Hoặc họ yêu cầu ta góp ý cho họ, ta tưởng họ chân tình, phục thiện nói ra các điểm yếu và hành vi không lương thiện của họ để sau đó họ thù ghét và tìm cách làm hại ta. Hay có những kẻ trong đời chuyên môn ngồi lê mách lẻo, họ đi rình mò mọi chuyện xung quanh để rồi thêu dệt, thêm thắt một cách vô tình hay cố ý, làm phiền mọi người thì tốt nhất phải tránh xa họ ra, hoặc khi phải giao tiếp tốt nhất không cho họ nắm bắt được một tý thông tin nào bất lợi cả.

b. Nguyên tắc 2: Cố gắng đạt được mục tiêu giao tiếp, đây là nguyên tắc hết sức quan trọng trong giao tiếp, đặc biệt là giao tiếp có mục tiêu xác định. Muốn vậy cần có sự chuẩn bị lý lưỡng trước khi giao tiếp (các luận cứ, các phương án có thể, các tình huống khi diễn ra giao tiếp, các bất lợi có thể xảy ra v.v.).

c. 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 (ví dụ: ký kết, đàm phán với nước ngoài không bao giờ được từ bỏ lợi ích Tổ quốc, không bao giờ được phản bội lại dân tộc,..). Trong giao tiếp cần lịch lãm, có phong thái đàng hoàng, tự tin, trung thực, điềm tĩnh không bị kích động, không thô bạo, cục súc (như đao to búa lớn, vung chân vung tay, nói năng mặt sát xúc phạm người nghe, nhăn mặt bĩu môi, ngó nhìn xoi mói, ..).

d. 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. Để có thiện chí cần có thái độ chân thành và chia sẻ lợi ích cũng như rủi ro và phải có sự đồng cảm với người giao tiếp, phải tôn trọng họ cho dù mình ở thế lấn lướt người ta.

e. Nguyên tắc 5: Không nói thừa, không có cử chỉ thừa. Đây cũng là một nguyên tắc cần tuân thủ khi giao tiếp. Mỗi một hệ thống, mỗi một cá nhân, mỗi một vụ việc đều có những thông tin không nên tiết lộ ra bên ngoài (cho dù người giao tiếp có biết đi chẳng nữa, nhưng đó là thông tin của chính họ, chứ không phải của ta chính thức công khai đưa ra). Người xưa đã từng nói:

- Uôn lưỡi 7 lần trước khi nói.

- Im lặng là vàng, lời nói là bạc.
- Biết thì thưa thốt, không biết thì dựa cột mà nghe.
- Người khôn nói trước rào sau, để cho kẻ dại biết đâu mà mò.

Đặc biệt cử chỉ cần phải được kiểm soát (chân tay sờ nắm, mắt liếc dọc ngang, nhìn vào cả những chỗ không nên nhìn,...). Khi giao tiếp với người khác giới vấn đề này càng phải thận trọng, bởi vì chuyện gì mà hai người biết, thì trời biết, đất biết và rồi mọi người sẽ biết chẳng trước thì sau mà thôi.

g. Nguyên tắc 6: Phải có phong cách và kỹ năng giao tiếp tốt.

5.5.2. Đàm phán trong lãnh đạo

5.5.2.1. 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.

5.5.2.2. Yêu cầu của đàm phán

1. Phải đạt được kết quả tốt nhất trong số các kết quả dự kiến.
2. Tạo được sự thỏa thuận tốt đẹp giữa hai bên trên cơ sở đồng cảm, chân tình ủng hộ lẫn nhau.
3. Nếu không thỏa thuận được thì không để tình hình xấu thêm.

5.5.2.3. Các yếu tố cần lưu ý trong đàm phán

1. 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 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. 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

CHƯƠNG 6. KIỂM TRA

6.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ KIỂM TRA

6.1.1. Các khái niệm

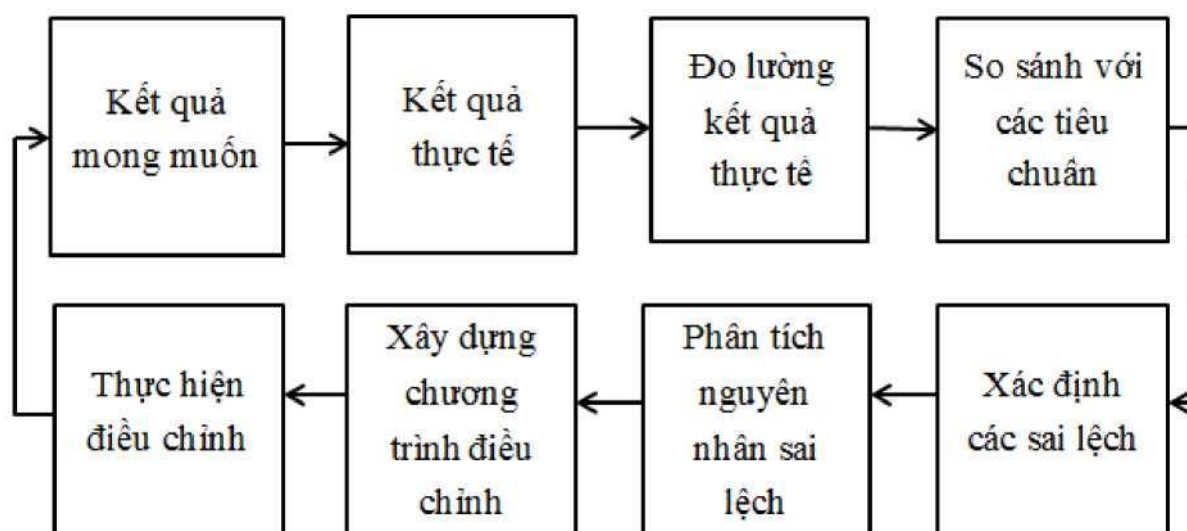
Kiểm tra là chức năng quan trọng của nhà quản lý. Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện ở cả hai mặt. Một mặt, kiểm tra là công cụ quan trọng để nhà quản lý phát hiện ra những sai sót và có biện pháp điều chỉnh. Mặt khác, thông qua kiểm tra, các hoạt động sẽ được thực hiện tốt hơn và giảm bớt 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 lý (từ lập kế hoạch đến tổ chức và lãnh đạo). Kiểm tra cũng không phải là hoạt động đan 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 lý 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, đồng thời, 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.*

6.1.2. Bản chất của kiểm tra

6.1.2.1. Kiểm tra là hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động

Thông thường cơ chế kiểm tra trong quản lý được xây dựng theo nguyên tắc của hệ thống phản hồi thường thấy trong hệ thống vật lý và sinh học (Hình 6.1). Theo hệ thống này, các nhà quản lý tiến hành đo lường kết quả thực tế, so sánh 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.



Hình 6.1. 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 thể hiện trong một thời gian dài nhưng đã bộc lộ nhiều khiếm khuyết như:

1. Gây tổn kém cho tổ chức

o 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.

o Trong khách sạn, một nhân viên đang trực buồng thì nghe thấy ai đó la lên: “cháy”. Anh ta lập tức kéo chông báo cháy và chạy đi lấy bình cứu hỏa. Tất cả đèn dập lửa. Đám cháy nhanh chóng 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.

2. Ít có tác dụng đối với việc nâng cao chất lượng của quá trình tạo ra các kết quả đó.

o Thông qua kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng rất khó có thể xác định khuyết tật xảy ở nơi nào đó trong qui trình sản xuất.

o Một công ty trao phần thưởng cao nhất cho người có công phát hiện ra những chai vaccin sắp gửi đi không dán nhãn. Phần thưởng đó dùng để chữa cháy chứ không phải để cải tiến chất lượng.

3. 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 cho các nhà quản lý vào tháng 10 rằng họ bị thua lỗ vào tháng 9 do những biện pháp thực hiện từ tháng 7. Lúc đó tình hình có thể trở nên không còn cứu vãn được nữa.

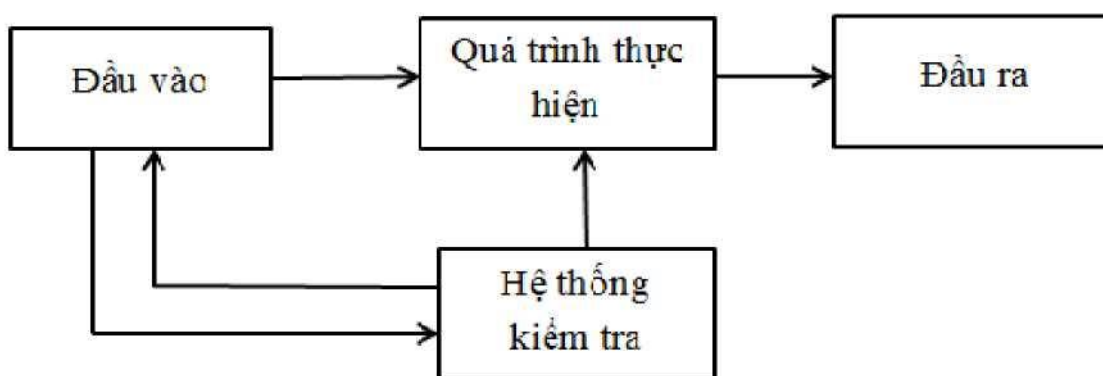
Độ trễ của thời gian chính là điểm yếu của hệ thống kiểm tra chỉ dựa trên những mối liên hệ ngược từ đầu ra của hệ thống. Nó cho thấy tính không hiệu quả của các dữ liệu

lịch sử. Các nhà quản lý 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.

6.1.2.2. Kiểm tra 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 Hình 6.2.



Hình 6.2. Hệ thống kiểm tra dự báo

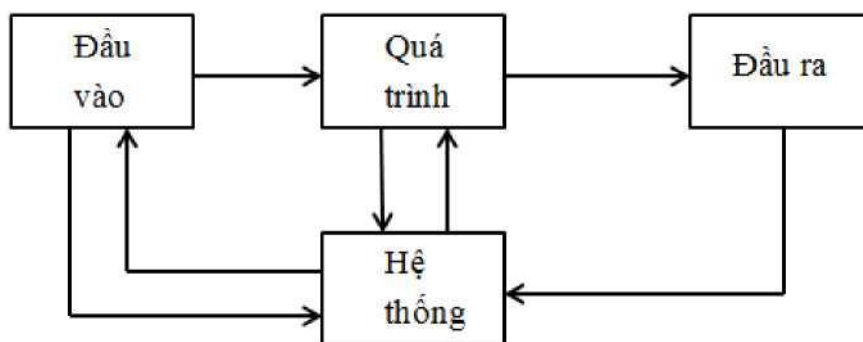
Có thể nói rằng hệ thống kiểm tra dự báo trên thực tế cũng là một liên hệ ngược. Nhưng ở đây sự phản hồi nằm ở phía đầu vào và quá trình hoạt động sao cho những tác động điều chỉnh có thể thực hiện trước khi đầu ra của hệ thống bị ảnh hưởng.

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 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 lý, 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 thông kê,...

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 quan hệ giữa chúng luôn phản ánh thực tại.
- Thu thập 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.



Hình 6.3. Bản chất các kiểm tra

6.1.3. Vai trò của kiểm tra

Có rất nhiều nguyên nhân làm cho kiểm tra trở thành chức năng tất yếu của quản lý.

Theo H.Fayal: “Trong kinh doanh, kiểm tra là việc kiểm chứng xem mọi việc có được thực hiện theo đúng 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, 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”. Như vậy:

- Kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản lý. 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 lý 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 thể hiện như ý muốn. Các nhà quản lý 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 lý có thể kiểm soát được những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng vì mất quyền kiểm soát có nghĩa nhà quản lý bị vô hiệu hóa, hệ thống có thể bị lái theo hướng không mong muốn. Kiểm tra cần có “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 ủy quyền, hợp tác mà không làm giảm khả năng kiểm soát của người lãnh đạo. Trong hệ thống quản lý tập trung trước đây, nhà quản lý xác định cả tiêu chuẩn và phương pháp để đạt được các tiêu chuẩn đó. Trong hệ thống mới, các nhà quản lý 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 lý 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 lý luôn nắm được bức tranh toàn cảnh về môi trường và có những phản ứng

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, 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 lý 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 tổ chức. 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 lý bắt đầu lại chu trình cải tiến mọi hoạt động của hệ thống thông qua việc xác định các 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 lý không còn phù hợp với quy mô hay tính chất hoạt động của tổ chức; gợi ý một hình thức phân phối thu nhập mới đáp ứng hơn lợi ích của các thành viên,... Chính yếu tố này của kiểm tra làm cho quản lý trở thành quá trình liên tục với những sự hoàn thiện và đổi mới không bao giờ ngừng.

6.1.4. Nội dung và mức độ kiểm tra

6.1.4.1. Nội dung kiểm tra

Nhiệm vụ của kiểm tra trong các tổ chức là phải xác định, sửa chữa được những sai lệch trong hoạt động của tổ chức 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 lý 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 rất nhiều khâu, nhiều yếu tố, nhiều người trong hệ thống nên có những nhà quản lý 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 can bộ quản lý; 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 lý 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 lắng 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 tổ chức. 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 tổ chức cần phải hoạt động có hiệu quả cao để đảm bảo cho toàn bộ tổ chức thành công.

- Các 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 tổ chức.

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,...

Cần lưu ý rằng không có quy tắc nào giúp các nhà quản lý 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 lý, bởi vì việc kiểm tra có được thực hiện tốt hay không là tùy thuộc vào các điểm thiết yếu này.

6.1.4.2. 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 công nhân gây tổn kém cho doanh nghiệp. Vào thời đại mà tính 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 trở nên chính xác, tinh vi hơn và các nhà quản lý 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 tổ chức 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 công nhân. Nhưng nếu kiểm tra lỏng lẻo, tổ chức sẽ rơi vào tình trạng rối loạn, không 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 tổ chức vì tiêu tốn nhiều nguồn lực mà lợi ích thu được thì có thể không phù hợp với chi phí. 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 lý 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 lý 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 tổ chức.

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

ngiệp 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 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.

6.1.5. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

Tất cả các nhà quản lý 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:

ó.1.5.1. 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 lý 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 lý.

ó.1.5.2. 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 sai sót thì phản ứng đầu tiên là tìm quanh xem có ai để đổ lỗi, phạt vạ 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.

ó.1.5.3. Kiểm tra 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 dựa vào những thông tin phải hội 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.

6.1.5.4. *Kiểm tra cần phù hợp với tổ chức và con người trong hệ thống*

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với các 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 lý. Ví dụ, các nhà quản lý cấp cao quan tâm tới các công việc kiểm tra tài chính nhưng 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 hay 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.

6.1.5.5. *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 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.

6.1.5.6. *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 của nó. Điều này nêu lên thật đơn giản nhưng khó thực tế. Những nhà quản lý 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.

6.1.5.7. 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.

6.1.5.8. 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.

6.1.6. Các chủ thể kiểm tra

Kiểm tra là một trong các chức năng cơ bản của quản lý, là nhiệm vụ của bất cứ nhà quản lý nào. Phần này sẽ dành sự quan tâm đến các chủ thể kiểm tra trong trường hợp tổ chức là một doanh nghiệp.

6.1.6.1. 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 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 tròn 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 diện, 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.

6.1.6.2. 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 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.

6.1.6.3. Trách nhiệm 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 lý 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:

a. 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,...
- b. 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.
- c. Lập các báo cáo định kỳ trình hội đồng quản trị.

Nội dung các báo cáo 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.

6.1.6.4. 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.
 - o Mọi hội viên được tham gia bàn bạc, quyết định những vấn đề có liên quan đến lợi ích chung của doanh nghiệp.
 - o 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.
 - o 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 các doanh nghiệp của các hội viên.
 - Cử ủy viên kiểm tra tài chính.

6.1.6.5. 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.

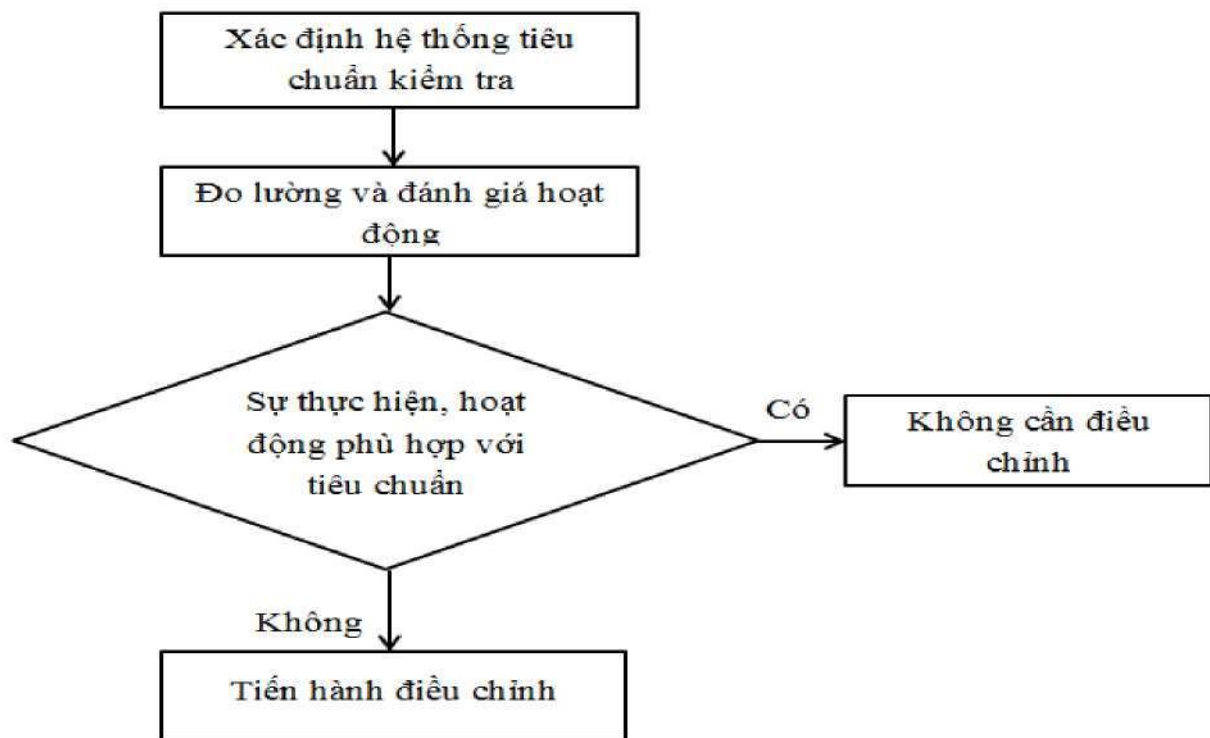
- Kiểm tra việc thực hiện chế độ trả công, thù lao, sử dụng lao động bồi dưỡng,... theo quy định cho người làm công của doanh nghiệp.

- 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 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.

6.2. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA

Định nghĩa của Robert J. Mocklers phản ánh các yếu tố cần thiết của quá trình kiểm tra.



?
Hình 6.4. 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”¹⁸. Định nghĩa đó chia quá trình kiểm tra làm những giai đoạn được phản ánh trong Hình 6.4:

- 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.

6.2.1. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn

6.2.1.1. Khái niệm tiêu chuẩn kiểm tra

Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mực mà các cá nhân, tập thể và tổ chức phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ tổ chức 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 chất 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.

6.2.1.2. Các dạng tiêu chuẩn kiểm tra

Có những dạng tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Các mục tiêu của tổ chức, 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 tổ chức 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 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,...

- 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 tiền tệ hóa),.

- Các tiêu chuẩn về vốn: là cơ sở đo lường sự thực hiện vốn đầu tư trong các tổ chức như khoản thu hồi trên vốn đầu tư, tỷ lệ giữa các khoản nợ hiện có, giữa các khoản đầu tư cố định và tổng đầu tư,.

- 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,.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý tới một số yêu cầu:

- Cần cố gắng gượng 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 tổ chức, từng bộ phận, con người trong tổ chức.

6.2.2. Đo lường và đánh giá sự thực hiện

6.2.2.1. 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.

6.2.2.2. *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 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 tổ chức 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 diện 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.

6.2.3. **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 thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động.

Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết.
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác động 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?...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 loại lại công việc, làm rõ lại nhiệm vụ của cấp dưới, biên chế thêm cán bộ, tăng cường thêm 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 điều chỉnh dẫn đến sự sửa đổi các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn chứ không phải là sự thay đổi các hoạt động.

6.3. CÁC HÌNH THỨC VÀ KỸ THUẬT KIỂM TRA

6.3.1. Các hình thức kiểm tra

6.3.1.1. Các hình thức kiểm tra xét theo quá trình hoạt động

Bao gồm các dạng cơ bản sau:

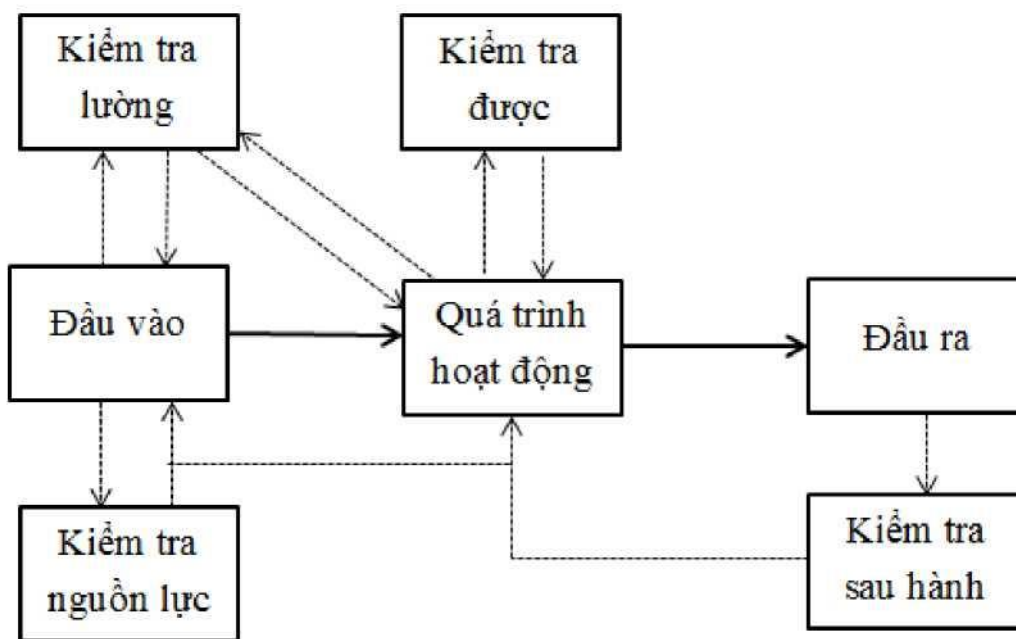
- a. Kiểm tra trước hoạt động: được tiến hành để đảm bảo nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về chủng loại, số lượng, chất lượng và đến nơi quy định.
- b. Kiểm tra kết quả của từng giai đoạn hoạt động: được tiến hành để có thể điều

chính 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 về hoạt động.

c. 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.

d. Kiểm tra sau hoạt động: đo lường kết quả cuối cùng sau 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 tổ chức. Tuy nhiên hiện nay người ta đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của những dạng kiểm tra lường trước.



Hình 6.5. 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 Hình 6.5. 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.

6.3.1.2. Theo mức độ tổng quát của thông tin kiểm tra

- Kiểm tra toàn bộ: nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của tổ chức một cách tổng thể.
- Kiểm tra bộ phận: thực hiện đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của từng tổ chức.
- Kiểm tra cá nhân: thực hiện đối với những con người cụ thể trong tổ chức.

6.3.1.3. 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.

6.3.1.4. Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra

- Kiểm tra là hoạt động kiểm tra của lãnh đạo tổ chức và các cán bộ chuyên nghiệp đối với đối tượng quản lý.
- 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.

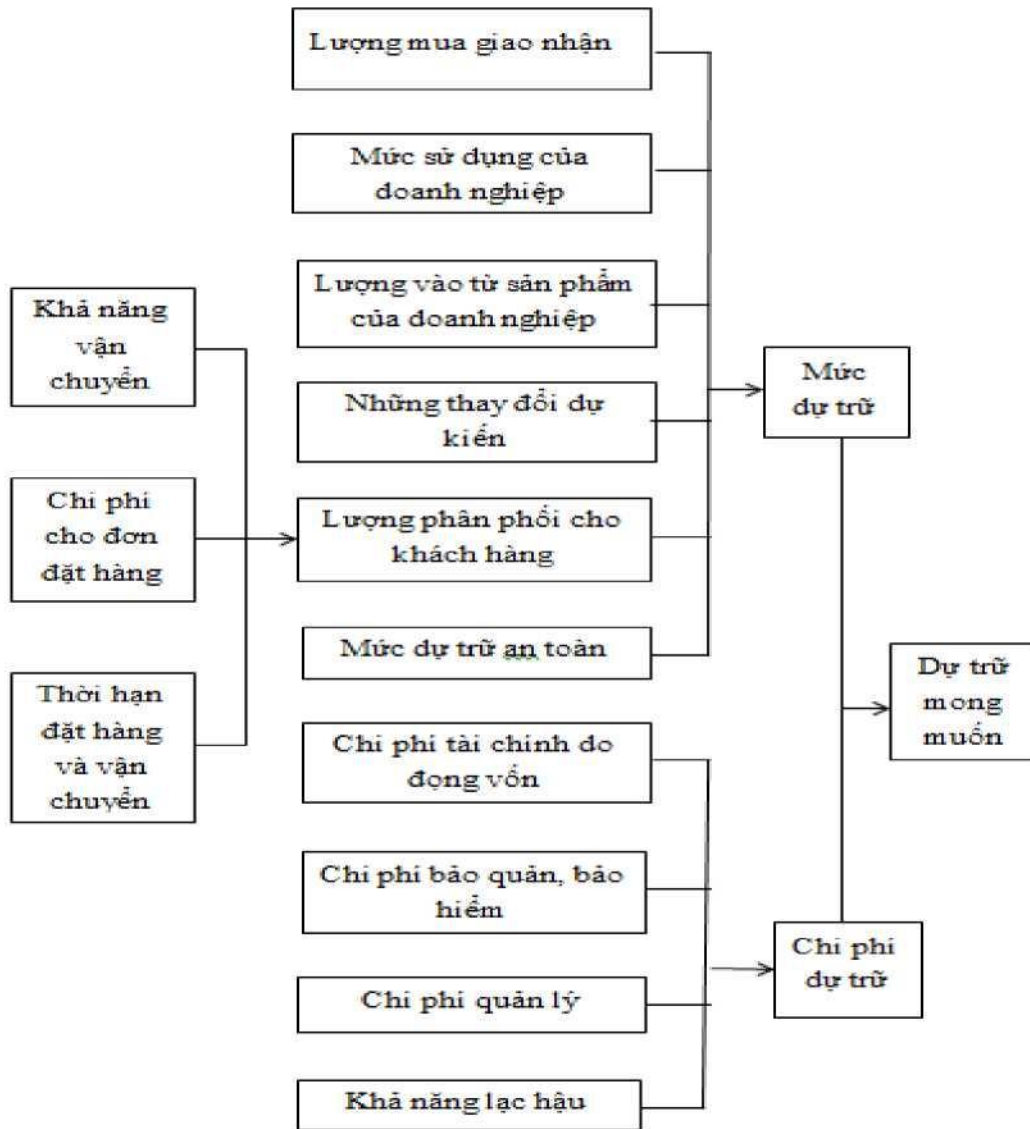
6.3.2. Các kỹ thuật kiểm tra

6.3.2.1. Kiểm tra lường trước

Cần phải có một hệ thống kiểm tra mà nó có thể báo cho các nhà quản lý biết trước những vấn đề có thể gây rắc rối cho tương lai, để nhà quản lý phải có biện pháp điều chỉnh ngay khi còn chưa muộn. Hệ thống kiểm tra như vậy chính là kiểm tra lường trước hay còn gọi là kiểm tra hướng tới tương lai (feel forward control). Trong kiểm tra lường trước, nhiều nhà quản lý sử dụng những dự báo khoa học và các thông tin tin cậy nhất có thể được, tiến hành đối chiếu các kế hoạch và thực hiện những thay đổi về chương trình để cho các dự toán có thể được thực hiện với nhiều triển vọng hơn. Ví dụ: Doanh nghiệp có thể dự báo về lượng hàng hóa bán ra, nếu mức bán thực tế thấp hơn mức dự báo thì lúc đó có thể phải quảng cáo, đẩy mạnh việc tiêu thụ, giới thiệu sản phẩm,... nhằm cải thiện mức bán thực tế. Các hệ thống kiểm tra thông thường dựa vào việc đo lường đầu ra của quá trình rồi điều chỉnh đầu vào hoặc bản thân quá trình nhằm thu được những kết quả mong muốn. Trong nhiều trường hợp, đo độ trễ của quá trình kiểm tra mà hệ thống phản hồi không được tốt. Các hệ thống kiểm tra lường

trước giám sát ngay từ đầu vào của quá trình, xem nó có đúng như kế hoạch hay không, nếu có sự khác biệt rõ rệt thì đưa ra ngay các quyết định điều chỉnh bản thân cả quá trình để thu được kết quả mong muốn. Việc kiểm tra lường trước cần có một số yêu cầu sau đây:

- Kiểm tra một cách chi tiết toàn bộ đầu vào và xem xét kỹ hệ thống kế hoạch.
- Xác định được mô hình hệ thống hợp lý, ví dụ:



Hình 6.6. Hệ thống các đầu vào để kiểm tra lường trước mức dự trữ

- Quan tâm việc cập nhật mô hình, tức là mô hình phải được quan sát đều đặn.

- Thu thập các dữ liệu về biến vào của hệ thống một cách đều đặn và đưa chúng vào hệ thống.

- Đánh giá thường xuyên những khác biệt của số liệu vào thực tế so với kế hoạch và xem xét ảnh hưởng của chúng lên kết quả mong muốn.

ó.3.2.2. Kiểm tra nhân sự

Con người là yếu tố quyết định trong hoạt động của một tổ chức và trách nhiệm cao nhất của nhà quản lý là khuyến khích tối đa năng lực của các nhân viên. Nhưng làm cách nào để nhà quản lý có thể thực hiện được trách nhiệm này. Câu trả lời là không có sự đồng nhất hoàn toàn, nhưng vẫn hội tụ tại một điểm, phải có sự kiểm tra, giám sát và đánh giá, việc kiểm tra, giám sát, nhân viên mang lại nhiều lợi ích. Trước hết, nó giúp nhà quản lý có cơ sở để đánh giá đúng sự đóng góp của nhân viên, từ đó có biện pháp xử lý thích hợp (khen thưởng, kỉ luật). Đồng thời, qua việc kiểm tra, nhà quản lý cũng có điều kiện để cải thiện quá trình làm việc, thúc đẩy không khí làm việc, đưa ra hướng làm việc và nâng cao văn hóa của tổ chức.

Việc kiểm tra hoạt động của một nhân viên cần được thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau như: phỏng vấn, giám sát (quan sát) khi phân tích kết quả.

Phỏng vấn:

Việc phỏng vấn có thể áp dụng cả đối với các nhân viên đang làm việc và đối tượng xin vào làm việc tại tổ chức. Mục tiêu của việc phỏng vấn là trao đổi trực tiếp với đối tượng được phỏng vấn về các vấn đề mà nhà quản lý muốn biết. Nhà quản lý có thể đặt ra các câu hỏi để kiểm tra như:

- Đây là những ưu điểm, nhược điểm của bạn?
- Bạn có thích công việc của mình hay không?
- Có cái gì cản trở các thành tích của bạn?

Nói chung, mỗi cuộc phỏng vấn đều phải được chuẩn bị chi tiết về mặt nội dung, có liên quan đến: chuyên môn (kỹ năng), những đặc điểm khác phỏng vấn, mục đích cuối của công việc này là phải đánh giá được một cách chính xác nhân viên của mình. Trong quá trình quyết định, cần phải hết sức thận trọng, tránh các cạm bẫy “tiềm năng”. Tức là phải nhìn vào thực tại, vào cái mà người được phỏng vấn đang làm được chứ không phải cái mà anh ta “sẽ làm được”. Bên cạnh đó, người phỏng vấn phải luôn luôn chủ động, để tiết kiệm thời gian, không nên để cho người được phỏng vấn nói thao thao bất tuyệt, mỗi khi thấy có việc chúng đi lệch hướng, phải nhanh chóng điều khiển trở lại. Cuộc phỏng vấn là thuộc quyền điều khiển của nhà quản lý và bạn sẽ phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về nó.

Quan sát:

Quan sát là biện pháp khá hiệu quả để đánh giá nhân viên. Nhà quản lý có thể bố trí thời gian quan sát công việc của các nhân viên xem họ có thực sự quan tâm tới hoạt động hay không, có thái độ thờ ơ và làm việc cầm chừng hay không. Nói chung, nhà quản lý nào cũng tiến hành công việc quan sát, dù vô tình hay hữu ý, xong quan sát thế nào cho có kết quả lại cần phải có kỹ năng, chẳng hạn, khi một nhân viên đang thực hiện một thao tác kỹ thuật, nhà quản lý cần phải xem xét các động tác mà anh ta thực hiện so sánh với quy trình chuẩn xem ở điểm gì khác. Điểm khác đó là do đâu mà có (do sáng kiến của người thực hiện với ý thức làm cho công việc tốt hơn, đỡ tốn kém về sức lực hơn, hay do tính lười biếng và tư tưởng). Sự theo dõi liên tục các hoạt động của nhân viên là một biện pháp kiểm tra tích cực để đánh giá một cách khách quan đối với nhân viên.

Phân tích:

Đây là hình thức dựa trên các cơ sở dữ liệu sẵn có và các kết quả công việc đã làm được của nhân viên để kiểm tra hành vi, thái độ và trình độ của người thừa hành. Qua một bản báo cáo, một ý kiến đề xuất bằng văn bản, một công trình nghiên cứu nhà quản lý có thể nhận biết được nhân viên là người thế nào, mức độ tiến bộ của anh ta ra sao. Một bản báo cáo cầu thả, số liệu và ý tưởng hời hợt thể hiện người viết ra nó thiếu trách nhiệm với công việc. Một bản báo cáo tuy dài, nhưng ý tứ lộn xộn, lời lẽ mâu thuẫn hoặc không có luận cứ, chứng tỏ nhân viên là người không đủ trình độ đảm nhiệm công việc mà anh ta đang làm. Xem xét các tài liệu như vậy sẽ là cơ sở rất tốt cho việc đánh giá nhân viên một cách khách quan. Ngoài ra, việc phân tích còn được thực hiện trên cơ sở tham khảo các ý kiến khác nhau về đối lập kiểm tra. Qua các ý kiến đó nhà quản lý có thể chọn lọc, kết hợp với biện pháp khác để có được bức tranh đầy đủ về nhân viên.

Đánh giá:

Đánh giá là bước quan trọng trong quá trình kiểm tra nhân sự. Vì nó là cơ sở cho quyết định, đánh giá sai sẽ có quyết định sai và hậu quả sẽ rất khó lường hết. Khó khăn của việc đánh giá là đối với hành vi của con người rất khó lượng hóa để so sánh, ta có thể so sánh việc này với việc cho điểm của học sinh. Đối với môn toán, thì cơ sở đánh giá rất rõ ràng, mỗi bài toán đều có thang điểm, nhưng với nhiều môn học khác nhau thì việc cho điểm không dễ.

Yêu cầu hàng đầu khi đánh giá nhân sự là tính khách quan, để khắc phục được khó khăn, nhà quản lý phải xác định trước xem mình cần gì và mong đợi gì ở người thừa

hành và cố gắng khách quan nhìn nhận xem anh ta đã đáp ứng được điều mong đợi đó như thế nào. Quả thực, nếu chúng ta không biết là mình mong điều gì, thì không thể nói tới chuyện đánh giá kết quả của người thừa hành.

Một vấn đề khác cần quan tâm khi đánh giá là có hai loại tiêu chuẩn khác nhau. Loại thứ nhất là tiêu chuẩn về quá trình, loại thứ hai là tiêu chuẩn về kết quả.

Tiêu chuẩn quá trình cho biết trong quá trình làm việc, thái độ, hành động, và sự cố gắng của nhân viên thể hiện ra sao.

Tiêu chuẩn kết quả không chú ý tới quá trình, mà chỉ chú ý tới kết quả. Chẳng hạn, khi giao cho nhân viên thiết kế một mẫu sản phẩm mới. Thì quản trị chỉ đặt thời gian và yêu cầu của mẫu đó, còn lại là người nhân viên tự lo liệu. Tới hạn hà quản lý sẽ xem xét mẫu sản phẩm mà nhân viên đệ trình, để qua đó đánh giá về nhân viên.

Biện pháp xử lý tốt nhất là kết hợp cả hai loại tiêu chuẩn trên, trong đó coi trọng đến kết quả cuối cùng.

Quyết định:

Sau khi đánh giá các nhân viên, các nhà quản lý tuyên bố kết quyết định của mình kể cả quyết định khen ngợi, tặng thưởng và quyết định phê phán, kỷ luật. Việc khen ngợi thẳng thắn cũng khó như việc phê bình trực tiếp. Vấn đề ở đây phải biết cách khen ngợi và biết cách phê bình, muốn vậy, phải thể hiện được ba nguyên tắc: bình đẳng, lắng nghe và quên đi bản thân mình, nếu không đảm bảo được ba nguyên tắc trên thì quyết định của nhà quản lý rất dễ sai lầm. Phải bình đẳng thì mới có được sự tín nhiệm của các nhân viên. Phải lắng nghe thì mới cảm thụ được tâm tư của họ và truyền cảm được ý nghĩa của mình cho họ. Phải quên đi bản thân mình thì mới có một quyết định đúng đắn, khách quan, nhà quản lý không để cho công việc khác, suy nghĩ khác chi phối trong khi quyết định.

Có hai dạng quyết định và chúng ta nói tới là quyết định đối với nhân viên tích cực và quyết định đối với nhân viên yếu kém. Cả hai loại này đều rất cần thiết phải được quan tâm. Người tích cực phải được biều dương, khen thưởng. Người yếu kém thì phải có biện pháp xử lý thích hợp.

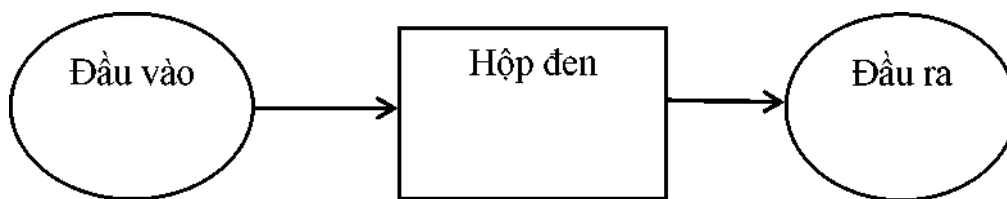
Khen thưởng luôn là động lực thúc đẩy ý thức tiến bộ của nhân viên. Khen thưởng có nhiều hình thức và nhiều mức độ khác nhau, như khen ngợi, giao cho công việc quan trọng, thưởng tiền, thưởng hiện vật, thăng cấp, tăng lương.

Phê bình và các biện pháp khác đối với người yếu kém là do đâu. Nếu do trình độ, thì phải có biện pháp bồi dưỡng hoặc chuyển đổi công tác. Nếu do động cơ thì phải tìm hiểu và tăng cường động cơ. Nếu các biện pháp áp dụng không mang lại kết quả thì

bắt buộc phải dùng tới các biện pháp kỷ luật bao gồm: Cảnh báo và đình chỉ công việc, sa thải.

3.2.3. Kiểm tra quá trình sản xuất

Quá trình sản xuất được ví như một “hộp đen” có đầu vào và đầu ra. Đầu vào của quá trình sản xuất là: Con người, vốn, thiết bị, nguyên liệu, vật liệu; đầu ra là sản phẩm (hàng hóa hoặc dịch vụ); còn “hộp đen” chính là quá trình biến các nhân tố của đầu vào thành sản phẩm đầu ra.



Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải kiểm tra toàn bộ quá trình diễn ra “hộp đen”, đồng thời muốn cho quá trình này đạt kết quả cao thì việc kiểm tra đầu vào và đầu ra cũng có vị trí quan trọng.

- Các nhân tố của đầu vào đòi hỏi phải được chuẩn bị chu đáo, đầy đủ và đảm bảo chất lượng. Mỗi sản phẩm của đầu ra đều cấu thành từ các nhân tố ở đầu vào theo một tỷ lệ nhất định. Do đó, yêu cầu kiểm tra phải đặt ở hai điểm mấu chốt là quan hệ tỷ lệ giữa các nhân tố và khối lượng đầu ra ở đây, kiểm tra việc thực hiện trên cơ sở hoạch định. Chẳng hạn một cửa hàng phục vụ bữa điểm tâm phải hoạch định xem số lượng khách tới nhà hàng mỗi ngày là bao nhiêu, được phân loại theo sở thích như thế nào, từ đó mới lên được số lượng nguyên liệu cần thiết và lắp đặt thiết bị cho phù hợp. Tất cả các công việc trên nằm ở khâu hoạch định. Vấn đề ở đây là kiểm tra trở lại việc hoạch định và việc thực hiện có khớp đúng hay không, có cần gì điều chỉnh hay không. Điều này rất quan trọng, vì chính việc kiểm tra sẽ khẳng định tính “sẵn sàng” và tính hợp lý của yếu tố, nó là cầu nối giữa hoạch định và hoạt động. Yêu cầu và nội dung cụ thể của kiểm tra đầu vào là phải kiểm tra: o Nguyên vật liệu. o Lao động. o Thiết bị phục vụ.

Sử dụng phương pháp hộp đen, tức là căn cứ đầu vào, quan sát đầu ra để dự đoán cấu trúc bên trong của hệ thống. Kiểm tra “hộp đen” bao gồm hai lĩnh vực công việc cơ bản.

- Kiểm tra chi tiết các công đoạn sản xuất diễn ra hàng ngày (như theo dõi công nhân đi làm, thái độ làm việc, điều kiện làm việc của máy móc thiết bị, thời gian hỏng hóc,...).

- Kiểm tra tổng quát theo các mục tiêu phương pháp này lập một hàm tương quan giữa các yếu tố đầu vào và các mục tiêu đề ra.

$$y = f(x)$$

Mỗi quan hệ phụ thuộc này sẽ giúp nhà quản lý có thể đoán biết được trạng thái diễn ra trong một tương lai sẽ ra sao từ đó có các biện pháp điều chỉnh sớm.

- Kiểm tra đầu ra, bao gồm kiểm tra chất lượng sản phẩm, khả năng tiêu thụ và môi trường tiêu thụ.

Bảo đảm chất lượng sản phẩm là yêu cầu hàng đầu đối với nhà quản lý. Việc kiểm tra chất lượng bao hàm các nội dung: theo dõi chất lượng, trọng lượng, độ bền vững, tính nhất quán, tính đầy đủ, không có khuyết tật nhằm thỏa mãn các tiêu chuẩn đã định trước. Mục tiêu ở đây không phải là sự hoàn hảo, không phải là sự vượt trội, mà là bảo đảm yêu cầu, tiêu chuẩn. Tất nhiên, điều cần lưu ý là kiểm tra chất lượng không chỉ diễn ra ở đầu vào là kiểm tra “hộp đen”.

Có hai phương pháp để kiểm tra chất lượng là kiểm tra mẫu và kiểm tra toàn bộ. Kiểm tra mẫu là trong một lô sản phẩm, ta có thể lấy ra bất kỳ một số lượng mẫu nhất định để kiểm tra, sự chấp nhận từ lô hàng sẽ phụ thuộc vào kết quả kiểm tra các mẫu đó. Còn kiểm tra toàn bộ là kiểm tra từng sản phẩm không loại trừ sản phẩm nào. Phương pháp này thường áp dụng với các loại sản phẩm có thời gian sản xuất dài, giá trị lớn, như ô tô, máy bay, đồ điện dân dụng cao cấp v.v. Ngày nay với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, việc kiểm tra được thực hiện bằng máy móc nên có khả năng tiến hành kiểm tra ở diện rộng đối với nhiều loại sản phẩm.

Vấn đề tiếp theo của việc kiểm tra đầu ra là xem xét, phân tích thị trường, khả năng tiêu thụ, môi trường tiêu thụ và mức độ cạnh tranh của sản phẩm. Vấn đề ở đây không chỉ liên quan tới chất lượng, mà còn gắn với nhiều yếu tố khác. Chẳng hạn, sản phẩm tốt, nhưng mẫu mã không phù hợp với thị hiếu của khách hàng, thì nguy có thị phần sẽ giảm, khả năng cạnh tranh sẽ suy yếu. Việc kiểm tra cho phép các nhà quản lý thấy được các nguy cơ để tìm cách khắc phục.

6.3.2.4. Kiểm tra ngân sách

Ngân sách thực chất là một bản dự toán về thu, chi ngân sách của tổ chức, là bản dự toán về các nguồn vốn và việc sử dụng nguồn vốn đó. Nó là công cụ để sử dụng các nguồn tài nguyên của tổ chức. Việc xây dựng ngân sách đòi hỏi phải có mục tiêu và

tiêu chuẩn đo lường hiệu năng hoạt động của tổ chức, nó phải được thẩm định để đưa ra thực hiện.

Ví dụ, tiến trình lập ngân sách của doanh nghiệp được bắt đầu bằng việc xây dựng mục tiêu của doanh nghiệp, sau đó là ấn định kế hoạch dài hạn, dự toán doanh thu, ấn định số lượng và loại sản phẩm được chế tạo trong hiện tại và tương lai, tức là sách lược đa hợp sản phẩm. Từ dự toán dài hạn, công việc lập ngân sách đi vào kế hoạch ngắn hạn với các chính sách cụ thể như Hình 6.7.

Chính sách kiểm tra tài chính bao gồm việc tổ chức và thiết lập nhiều loại ngân sách dùng cho việc kiểm tra, như ngân sách cho từng loại sản phẩm, ngân sách cho từng loại hoạt động quan trọng của doanh nghiệp. Ngoài ra, ngân sách còn được thiết lập để kiểm soát hoạt động của các khu vực hay chi nhánh. Tương tự các chính sách về sản xuất, tiếp thị, nghiên cứu và quản lý cũng đòi hỏi phải thiết lập ngân sách. Đây là cơ sở quan trọng trong việc kiểm tra tài chính. Mỗi hoạt động đều có ngân sách riêng, người ta sẽ căn cứ vào việc thực hiện ngân sách và thực hiện công việc để biết được hiệu quả hoạt động tài chính.

Kết quả của tất cả dự toán nêu trên được phản ánh trên bảng tổng kết tài sản. Số doanh thu dự toán sẽ cho biết khả năng chi phí và tính toán trị giá của các tài sản có, tài sản cần tái tạo, phân tích ngân sách tiền mặt và yêu cầu nguồn tài trợ.

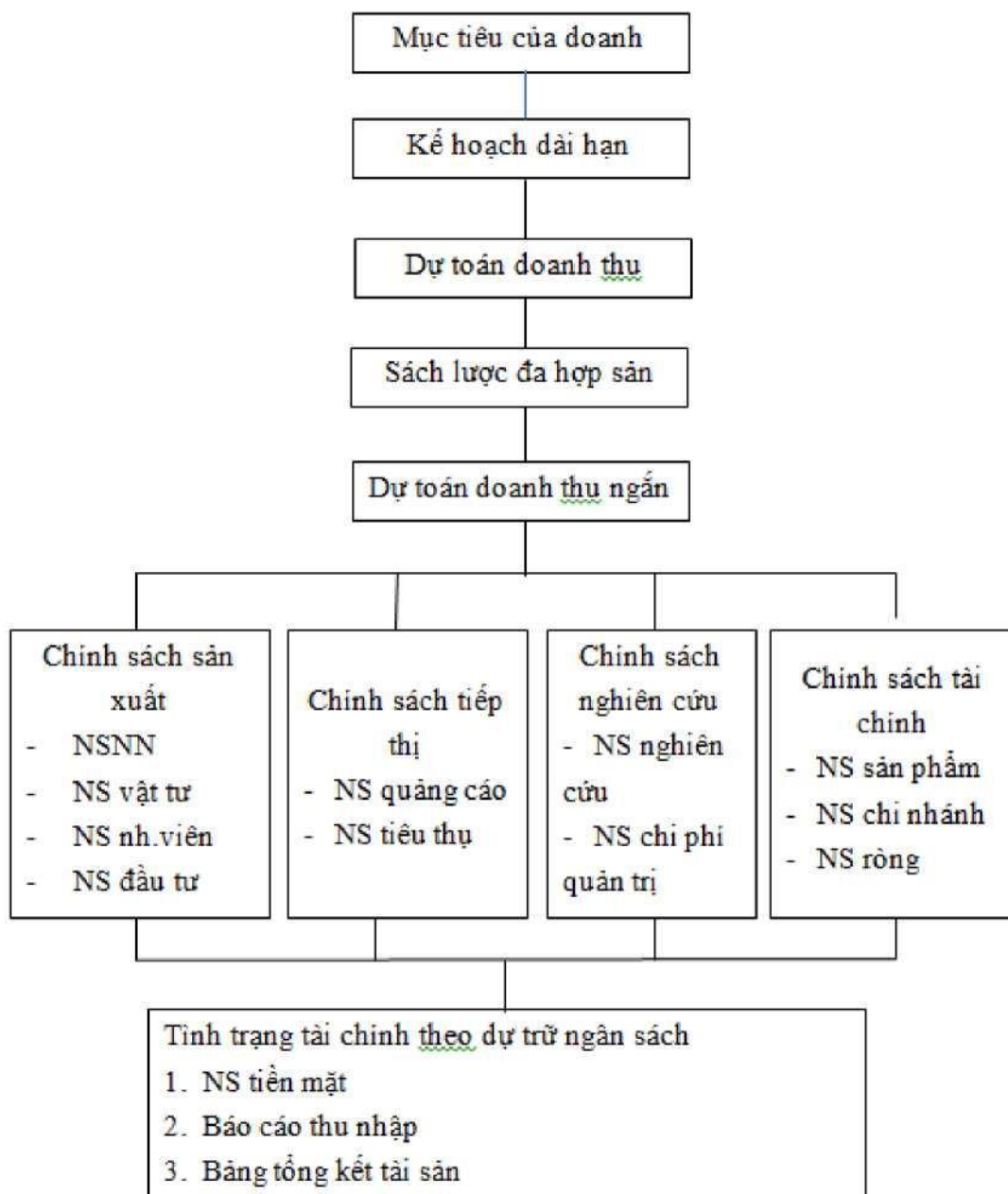
Khi kiểm tra tài chính bằng điều hành ngân sách cần lưu ý một số điểm sau:

Thứ nhất, hệ thống ngân sách nếu tiến đến mức độ quá chi tiết sẽ có thể trở thành lúng củng, vô nghĩa và tốn kém và không hiệu quả.

Thứ hai, mục tiêu của ngân sách có nguy cơ áp đảo, chi phối mục tiêu của doanh nghiệp. Cần nhớ rằng ngân sách chỉ là phương tiện, không phải là cố định, mà nó có thể cần phải được điều chỉnh khi cần thiết (ngân sách biến thiên).

Thứ ba, sẽ có xu hướng che lấp các sự kém hiệu quả nếu có tiếp tục mức độ chi phí nguyên thủy cho các thời kỳ kế hoạch tiếp theo mà không có tái phẩm, mức độ chi phí nguyên thủy có thể chứa đựng nhiều lãng phí, do đó phải có sự thẩm định để điều chỉnh lại.

Thứ tư, nghiên cứu thực nghiệm cho thấy việc sử dụng ngân sách như một công cụ gây áp lực sẽ làm hỏng mục tiêu căn bản của ngân sách, sẽ có bất mãn và chống đối và dẫn đến kém hiệu quả. Để khắc phục, nhà quản lý phải lôi kéo các nhân viên thừa hành làm việc soạn thảo ngân sách.



Hình 6.7. Tiến trình ngân sách

6.3.2.5. Kiểm toán

Kiểm toán là việc kiểm tra và xác nhận tính hợp pháp, chính xác, trung thực của các tài liệu, số liệu và các báo cáo quyết toán của đơn vị được kiểm toán (doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức xã hội).

Các tài liệu, số liệu kế toán có xác nhận của kiểm toán là cơ sở pháp lý công khai, được sử dụng để xử lý những vấn đề có liên quan đến quan hệ với nhà nước (nộp thuế), các cổ đông (về kết quả sản xuất kinh doanh, thuận lợi), các cơ quan ngân hàng, khách hàng và nhiều quan hệ khác. Hoạt động kiểm toán còn giúp tổ chức phát hiện và chấn chỉnh kịp thời các sai sót, phòng ngừa vi phạm và lãng phí, gây tổn thất trong

hoạt động.

Kiểm toán có 3 loại: kiểm toán Nhà nước, kiểm toán độc lập và kiểm toán nội bộ.

Kiểm toán Nhà nước có liên quan đến việc sử dụng công quỹ và hiệu quả sử dụng công quỹ, đặc biệt là kinh phí NSNN.

Kiểm toán độc lập là kiểm toán do các cơ quan (tổ chức) kiểm toán độc lập thực hiện đối với các tổ chức kinh tế nhằm phục vụ cho yêu cầu của đơn vị và các cơ quan có quan hệ về kinh tế - tài chính với đơn vị.

Như vậy, đối với một doanh nghiệp, thì kiểm toán nội bộ là công việc quan trọng thường xuyên, ngoài ra, cần phải thuê các dịch vụ kiểm toán của các cơ quan kiểm toán độc lập, vì kiểm toán nội bộ chỉ có giá trị trong phạm vi nội bộ đơn vị, kiểm toán độc lập có giá trị pháp lý trong hoạt động đối ngoại (với các cơ quan bên ngoài). Đối với doanh nghiệp Nhà nước, còn phải tuân thủ các yêu cầu của kiểm toán Nhà nước, đối với phần kinh phí (vốn) được kiểm toán Nhà nước hoặc bảo lãnh.

Trong lĩnh vực tài chính, kiểm toán được thực hiện đối với các báo cáo tài chính, các sổ sách kế toán và các biện pháp điều hành liên quan đến hệ thống kế toán. Kiểm toán tài chính xác định:

- Báo cáo tài chính có phản ánh trung thực và chính xác tình hình tài chính và kết quả hoạt động của đơn vị, phù hợp với nguyên tắc kế toán thông dụng được chấp nhận hay không?

- Đơn vị có tuân thủ theo các điều khoản của luật pháp và các quy chế có hiệu lực đối với các báo cáo tài chính không?

Một cuộc kiểm toán được tiến hành cho 3 bước:

Bước 1: Chuẩn bị.

- Tìm hiểu khách hàng.
- Lập kế hoạch kiểm toán.

Bước 2: Thực hành.

- Kiểm tra kế toán và kiểm tra hệ thống quản trị nội bộ.
- Kiểm tra hoạt động tài chính, các nhiệm vụ kế toán.
- Phân tích, đánh giá.

Bước 3: Kết thúc.

- Lập báo cáo kiểm toán.
- Giải quyết các vấn đề phát sinh sau khi đã ký báo cáo kiểm toán.

Các bước trên không nên làm đều và không nhất thiết phải làm theo thứ tự, trước sau, mà có thể xen kẽ hoặc làm đồng thời 1,2 bước liên nhau. Ở mỗi doanh nghiệp có đặc điểm riêng, cần phải căn cứ vào đặc điểm để xác định các bước cụ thể. Nói chung, doanh nghiệp mới làm lần đầu, thì phải làm đầy đủ các bước, doanh nghiệp đã qua lần đầu, thì từ các lần sau nên tập trung vào bước 2, bước 3.

6.3.2.6. *Kiểm tra bằng phương pháp sơ đồ ngang và phương pháp sơ đồ PERT*
(Evaluation and Review Technique)

Sơ đồ ngang như sau:

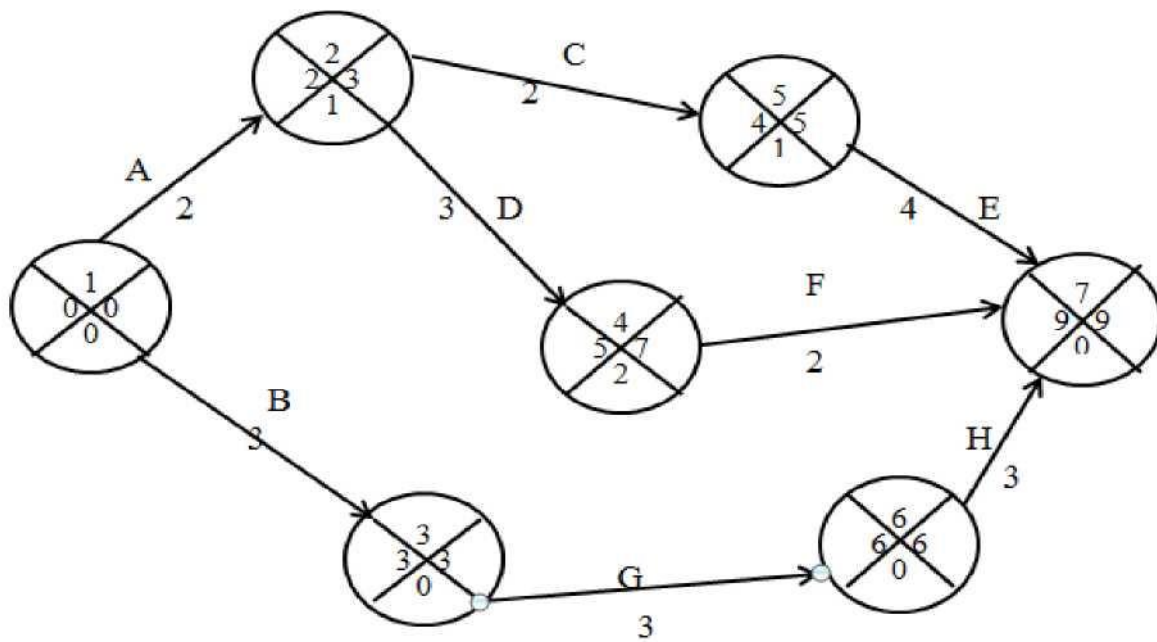
aián Cônđvliệi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A									
B									
c									
D									
E									
F									
G									
H									

sau:

Hình 6.8

Nhìn vào sơ đồ ngang này ta có thể biết được tại một thời điểm công việc nào sắp kết thúc, công việc nào vẫn đang tiếp tục, công việc nào sắp bắt đầu. Nhược điểm của sơ đồ ngang là không biết rõ mối quan 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:



Hình 6.9

Nhìn vào mạng trên ta thấy công việc nào làm sau công việc nào, thời gian bắt đầu và kết thúc của từng công việc, tổng thời gian để hoàn thành toàn bộ dự án là bao nhiêu.

CHƯƠNG 7: THÔNG TIN QUẢN LÝ VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

7.1. THÔNG TIN QUẢN LÝ

Hoạt động quản lý gắn liền với thông tin. Thông tin được coi như hệ thần kinh của hệ thống quản lý. Bất cứ hoạt động quản lý nào cũng đều liên quan đến thông tin. Việc nghiên cứu về thông tin, hệ thống bảo đảm thông tin và các biện pháp hợp lý hóa hệ thống bảo đảm thông tin sẽ giúp nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý nói chung.

7.1.1. Định nghĩa thông tin quản lý

Thông tin là một khái niệm trừu tượng dùng để mô tả những gì mang lại cho con người sự nhận biết về sự vật khách quan. Tùy theo mục đích nghiên cứu mà khái niệm thông tin được giải thích theo nhiều góc độ khác nhau.

Theo quan điểm hiện đại về thông tin, thì thông tin liên hệ mật thiết với quá trình phản ánh. Phản ánh là thuộc tính vốn có của mọi vật chất, quá trình phản ánh là quá trình nhận thức thế giới.

Thông tin tuy liên hệ với phản ánh, nhưng không đồng nghĩa với phản ánh. Khi nói về

thông tin thì bao giờ cũng có hai ngôi: Ngôi thứ nhất có nhiệm vụ phản ánh, ngôi thứ hai có nhiệm vụ cảm thụ sự phản ánh.

Thông tin luôn phản ánh mối liên hệ qua lại lẫn nhau giữa người gửi tin với người nhận tin hoặc người sử dụng tin. Nếu không có người nhận tin hoặc người sử dụng tin thì không còn khái niệm thông tin nữa.

Thông tin là những kiến thức phản ánh về các đối tượng khách quan nào đó được truyền đạt, tiếp nhận và được hiểu và đánh giá là hữu ích nhằm phục vụ cho các hoạt động để đạt được những mục đích nhất định.

Ví dụ những thông báo về giá cả của các yếu tố sản xuất đầu vào như giá nguyên vật liệu, tiền lương, giá nhà đất... cùng với những quy định của pháp luật tại một nước nào đó là những thông tin cần thiết đối với các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài tại nước đó.

Trong lĩnh vực quản lý, thông tin là sự phản ánh và biến đổi phản ánh thu nhận được thành sự hiểu biết về những sự vật hiện tượng nhằm phục vụ cho việc ra quyết định hoặc giải quyết một nhiệm vụ quản lý nào đó.

Cần phân biệt thông tin quản lý với khái niệm tin tức của các phương tiện truyền thông. Tin tức cũng là những thông điệp, phản ánh nhưng được truyền đưa rộng rãi cho mọi đối tượng mà người gửi thường không quan tâm đến việc người nhận có tiếp nhận và hiểu được ý nghĩa của thông điệp hay không. Trong khi đó, thông tin quản lý đòi hỏi người nhận phải hiểu đúng ý nghĩa của thông điệp.

Thông tin quản lý gắn liền với quyết định quản lý và mục tiêu quản lý. Mọi thông tin quản lý đều nhằm phục vụ cho việc ra quyết định quản lý và đạt mục tiêu quản lý. Ngược lại, bất cứ một quyết định quản lý nào cũng phải chứa đựng thông tin và sản phẩm của quyết định quản lý cũng là thông tin. Chính vì vậy nhiều nhà khoa học đã coi thông tin quản lý như hệ thần kinh của hệ thống quản lý, có mặt và có tác động đến tất cả mọi khâu của quá trình quản lý.

7.1.2. Phân loại thông tin quản lý

Phân loại thông tin quản lý là một yêu cầu cần thiết khách quan nhằm mục đích nghiên cứu một cách toàn diện hệ thống chức năng của thông tin quản lý, đồng thời tổ chức hợp lý các dòng tin phục vụ cho việc triển khai các hoạt động quản lý. Thông tin quản

lý thường được phân loại theo các tiêu thức:

a. *Căn cứ vào tác dụng thông tin*: Thông tin chia thành thông tin chỉ huy và thông tin thực hiện.

Thông tin chỉ huy là những thông tin mang những mệnh lệnh, chỉ thị, chủ trương, định hướng, quan điểm, nguyên tắc do cơ quan chỉ đạo đề ra, để hướng dẫn cấp dưới thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ đã được xác định.

Thông tin thực hiện là những thông tin phản ánh cho cấp trên toàn bộ tình hình diễn biến của quá trình hoạt động kinh tế. Nó đóng vai trò mối liên hệ ngược trong hệ thống quản lý.

b. *Căn cứ vào mức độ xử lý thông tin*

Thông tin sơ cấp (thông tin ban đầu): Là những thông tin thu thập được thông qua quá trình phản ánh. Ví dụ: Tài liệu kế toán, thống kê...

Thông tin thứ cấp (thông tin dẫn xuất): Là những thông tin đã qua xử lý bằng các công cụ toán, thống kê để phục vụ cho việc quản lý.

c. *Căn cứ vào thời điểm sử dụng*

Thông tin tác nghiệp: Là những thông tin đang được sử dụng.

Thông tin lưu trữ: Là những thông tin đang cất trữ. Nó có thể đã từng được sử dụng hoặc sẽ được sử dụng.

d. *Theo cách tiếp nhận thông tin*

Thông tin có hệ thống: Là những thông tin đưa đến cho người nhận hay cơ quan nhận tin theo những chu kỳ đã được đề ra trước.

Thông tin không có hệ thống: Là những thông tin được đưa đến cho người nhận tin, hay cơ quan nhận tin một cách ngẫu nhiên.

e. *Theo nguồn gốc xuất xứ thông tin*

Thông tin bên trong (thông tin nội bộ) là thông tin xuất hiện bên trong hệ thống.

Thông tin bên ngoài là thông tin xuất hiện từ môi trường của hệ thống.

Thông tin bên trong cho phép xác định tình hình về các hoạt động đang diễn ra trong hệ thống còn thông tin bên ngoài phản ánh tình hình về các hoạt động diễn ra trong môi trường của hệ thống.

f. *Theo phương hướng chuyển động của thông tin*

Thông tin được chia thành thông tin dọc, thông tin ngang và đan chéo.

Trong một hệ thống quản lý, thông tin tỏa đi theo nhiều hướng khác nhau: xuống dưới, lên trên, ngang và đan chéo. Thông tin xuống dưới thường được chú trọng, nhưng nếu đó là hướng áp đảo trong hệ thống thông tin thì sẽ dẫn đến tình trạng mất dân chủ trong quản lý và gây ra nhiều hậu quả xấu. Một hệ thống thông tin có hiệu quả phải kết hợp cả hai chiều: xuống dưới và lên trên. Thông tin cũng được truyền đi theo chiều ngang, đó là thông tin giữa những người cùng cấp hay ở các cấp tổ chức tương đương, và theo đường chéo bao gồm những người ở các cấp khác nhau mà họ không ở trong các mối quan hệ trực tuyến với nhau. Loại thông tin này được sử dụng để đẩy nhanh dòng thông tin, cải thiện sự hiểu biết, và để phối hợp các cố gắng nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Đồng thời phục vụ kịp thời cho các phòng ban tham mưu trong từng đơn vị và phòng ban theo chức năng, nhiệm vụ được giao nhằm đảm bảo khả năng phối hợp và thông tin đồng bộ.

Ngoài những cách phân loại trên thì còn một vài cách phân loại khác như theo tính chất chính thống, thông tin được chia thành thông tin chính thức và thông tin không chính thức.

- *Thông tin chính thức* là thông tin được phát đi theo những quy định của tổ chức chính thức. Nó gắn liền với chức năng của hệ thống quản lý và nó đảm bảo tính thống nhất của hệ thống.

- *Thông tin không chính thức* là những thông tin được hình thành là lan truyền theo các quan hệ không chính thức, do vậy nó gắn liền với sự tồn tại và phát triển của các tổ chức không chính thức bên trong và bên ngoài hệ thống quản lý.

Theo hình thức thể hiện thông tin: có thông tin thể hiện qua văn bản, qua lời nói và thông tin bằng các phương tiện khác.

- *Thông tin được thể hiện qua các văn bản*

Hình thức này có ưu điểm cơ bản là rõ ràng, tránh sai lạc và có thể kiểm soát được (giấy trắng, mực đen); người nhận và người gửi đều có điều kiện nghiên cứu kỹ thông tin; có thể truyền đạt nhanh và thống nhất cho nhiều người ở những địa điểm khác nhau. Thông tin văn bản trong nhiều trường hợp có chi phí thấp hơn so với thông tin trực tiếp bằng lời.

Tuy vậy, thông tin văn bản cũng có nhược điểm là: có thể tạo ra nhiều giấy tờ không cần thiết, thông tin thường được soạn thảo rất lâu, mất nhiều thời gian; sự tiếp thu thường không đồng đều do trình độ nhận thức khác nhau và thường không thực hiện sự phản hồi ngay mà đòi hỏi phải chờ đợi mất nhiều thời gian.

- *Thông tin được thể hiện qua lời nói.*

Thông tin bằng lời có ưu điểm là đơn giản, thuận tiện và nhanh chóng với sự phản hồi ngay, qua đó có thể làm rõ vấn đề, tạo ra sự nhất trí về nhận thức chung giữa hai bên hay nhiều bên tham gia hay có liên quan đối với nhiệm vụ chung và phần việc của mỗi bên.

Thông tin bằng lời trực tiếp với sự hiện diện và gặp mặt của các bên cũng góp phần quan trọng làm tăng hay củng cố mối quan hệ cá nhân giữa các bên, tăng thêm sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau có lợi cho công việc chung. Tuy nhiên nhược điểm của

hình thức này là tốn thời gian và kinh phí, hơn nữa, nếu chuẩn bị thông tin không kỹ và tổ chức truyền tin không tốt có khi lại phản tác dụng.

- *Thông tin được thể hiện bằng các phương tiện khác* là những hình thức không dùng lời nói, không dùng văn bản như cử chỉ, thái độ, vẻ mặt, ánh mắt hoặc dùng những phương tiện khác nhau để truyền tin hiệu thông tin đa dạng như hình ảnh, sơ đồ, ký hiệu, quy ước,... Thậm chí ngay cả thời gian và không gian cũng được con người sử dụng như những phương tiện thông tin. Các hình thức này rất phong phú và trong nhiều trường hợp bắt buộc phải sử dụng và rất có hiệu quả (tín hiệu quy ước bằng cử chỉ, ánh mắt trong đàm phán, hội họp,..)

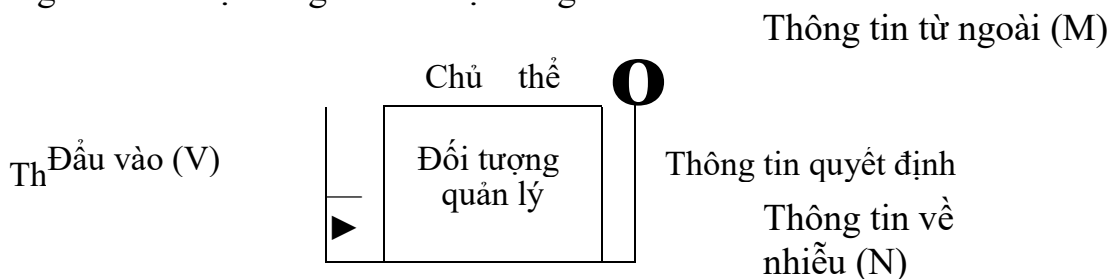
7.1.3. Vai trò của thông tin quản lý

Thông tin là cơ sở, là tiền đề, là khâu đầu tiên, có tính cơ bản của quản lý. Chủ thể quản lý chỉ có thể tác động một cách đúng đắn có hiệu quả lên đối tượng quản lý khi có thông tin liên tục, đều đặn, kịp thời, đầy đủ, chính xác về đối tượng quản lý, về tình huống phải ra quyết định quản lý.

Không có thông tin thì không thể tiến hành quản lý. Thông tin được coi là đầu vào của mọi quyết định. Trước khi đưa ra một quyết định nào đấy thì phải luôn căn cứ vào những thông tin kiến thức, kinh nghiệm và các phương tiện thông tin khác. Một quyết định chính xác phụ thuộc rất lớn vào việc người ra quyết định có các thông tin liên quan đến vấn đề và các thông tin đó có chính xác, đầy đủ, kịp thời không.

Quá trình quản lý về thực chất là quá trình thu thập, xử lý các nguồn thông tin khác nhau có liên quan đến tình huống quản lý để đưa ra các tác động điều chỉnh.

Những mối liên hệ thông tin của hệ thống:



Đầu ra (R)

Muốn tiến hành quản lý hiệu quả phải có các thông tin sau:

- + Thông tin đầu vào (V).
- + Thông tin phản hồi từ đầu ra (R) còn gọi là thông tin thực hiện.
- + Thông tin từ môi trường (M).
- + Thông tin về nhiễu (N).

Ngoài ra, thông tin còn có ý nghĩa rất quan trọng bởi lẽ nó được xem như vừa là một yếu tố đầu vào không thể thiếu của bất kỳ một tổ chức nào, vừa là yếu tố đảm bảo cho người thực hiện, vừa là nguồn dự trữ tiềm năng đối với tổ chức.

Thông tin là hình thức liên hệ thường xuyên giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Chỉ có trong điều kiện có đủ thông tin cần thiết, nhà quản lý mới đề ra quyết định đúng đắn, người thực hiện mới thực hiện được tốt các quyết định đã đề ra. Nhằm tạo điều kiện cho người thực hiện hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nhà quản lý cần bảo đảm cung cấp cho họ những thông tin về: Mục đích và mục tiêu sản xuất kinh doanh; các nguồn lực được sử dụng; các cách thức tiến hành;...

Để đảm bảo hiệu quả của quá trình hoạt động của tổ chức, mỗi một tổ chức đều phải xây dựng một hệ thống thông tin để lưu trữ và sẵn sàng cung cấp những thông tin cần thiết phục vụ cho việc ra các quyết định quản lý.

7.1.4. Các yêu cầu đối với thông tin quản lý

Thông tin dùng trong quản lý gồm rất nhiều loại nhưng đều phải đảm bảo các yêu cầu chung sau đây:

1. Tính chính xác

Thông tin cần phản ánh một cách trung thực, khách quan sự vật hiện tượng nghĩa là phải phản ánh sự vật hiện tượng như chúng vốn có.

Sự vật, hiện tượng như thế nào thì phải phản ánh đúng như vậy. Nếu phản ánh sai thì sẽ dẫn đến quyết định quản lý sai.

Thường thông tin sẽ được lấy từ các nguồn cung cấp thông tin vì vậy đòi hỏi các nguồn cung cấp thông tin phải đáng tin cậy, thông tin được cung cấp phải chuẩn xác và có căn cứ rõ ràng.

2. Tính đầy đủ

Thông tin phải phản ánh được mọi mặt hoạt động của đối tượng quản lý. Thông tin vừa phải tổng quát vừa phải chi tiết, cụ thể đủ để nói lên bản chất của quá trình quản lý đảm bảo cho quyết định quản lý được chính xác phù hợp.

Thông tin đúng nhưng không đủ thì cũng có thể khiến quyết định quản lý không chính xác. Đầy đủ ở đây tức là thông tin phải bao quát tất cả các khía cạnh, các mặt của đối tượng, của tình huống cần ra quyết định quản lý. Tránh tình trạng chỉ phản ánh một khía cạnh riêng biệt làm sai lệch cách hiểu về đối tượng, tình huống.

3. Tính kịp thời

Thông tin phải được cung cấp một cách kịp thời đúng thời điểm mà chủ thể cần sử dụng để đưa ra quyết định quản lý.

Tính kịp thời của thông tin được quyết định bởi những điều kiện cụ thể, bởi độ chín muồi của vấn đề: cung cấp thông tin quá sớm sẽ không có mục đích vì vấn đề còn chưa chín muồi và sự thay đổi của tình hình sau đó làm cho thông tin trở nên vô dụng; cung cấp thông tin quá muộn dẫn đến ra quyết định không kịp thời làm cho nó kém hiệu quả.

Giữa tính kịp thời và tính đầy đủ có mâu thuẫn. Mâu thuẫn giữa chúng cần được khắc phục bằng cách hoàn thiện kỹ thuật và công nghệ xử lý thông tin, nâng cao trình độ chuyên môn cho người làm công tác thông tin.

4. Tính cô đọng, lô gic

Thông tin nên ngắn gọn, dễ hiểu đủ nói lên nội dung, bản chất của tình huống, đồng thời phải nhất quán, rõ ràng và liên tục.

Yêu cầu này chủ yếu nhằm phục vụ việc truyền và lưu trữ thông tin có hiệu quả hơn mặt khác cũng để đảm bảo việc sử dụng chúng tốt hơn.

5. Tính có ích và tính kinh tế

Thông tin phải có ích, thông tin phải gắn với việc giải quyết các nhiệm vụ của hệ thống. Giá trị của thông tin đo bằng hiệu quả của quản lý nhờ sử dụng thông tin đó.

Tính kinh tế đòi hỏi thông tin phải giúp ích cho việc giải quyết các nhiệm vụ đặt ra trước hệ thống với chất lượng và hiệu quả cao, bằng chi phí nhỏ nhất.

7.1.5. Hệ thống thông tin quản lý (Management Information System)

1. Khái niệm

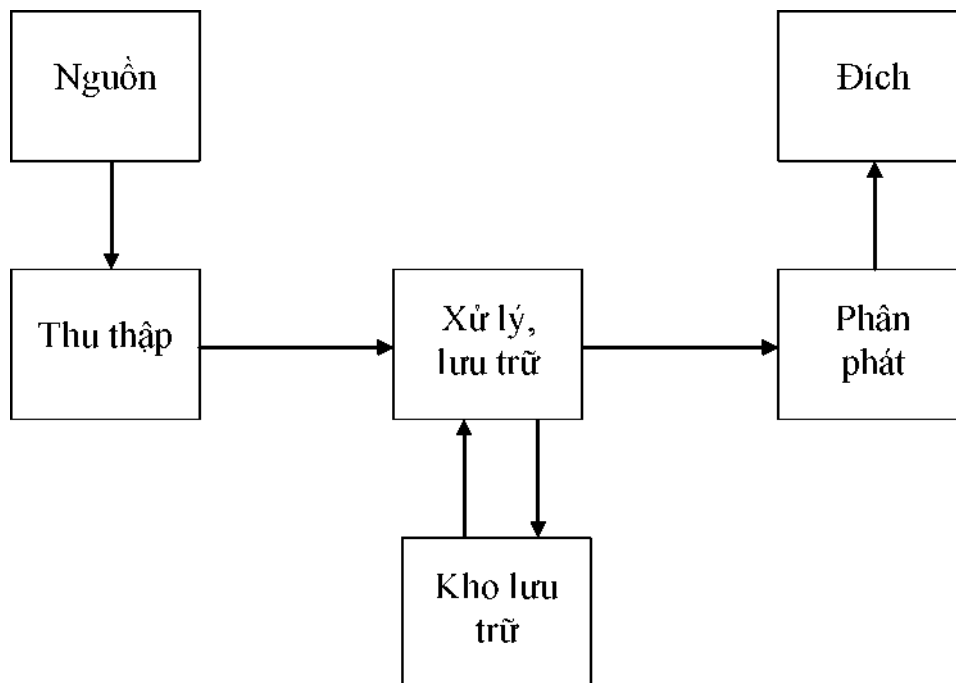
Hệ thống thông tin quản lý (MIS) là hệ thống thông tin được xây dựng nhằm trợ giúp cho các hoạt động quản lý của tổ chức có thể tiến hành một cách bình thường, trôi chảy và hữu hiệu.

Ngày nay, do công nghệ máy tính đã tham gia vào tất cả các hoạt động quản lý nên nói đến MIS là nói đến hệ thống thông tin quản lý được trợ giúp của máy tính.

Theo quan điểm của các nhà công nghệ thông tin, MIS là một mạng lưới máy tính có tổ chức nhằm phối hợp việc thu thập, xử lý và truyền thông tin.

Có thể hiểu, MIS là tập hợp các phương tiện, các phương pháp và các bộ phận có liên hệ chặt chẽ với nhau, nhằm phối hợp việc thu thập, xử lý và truyền thông tin.

Hệ thống thông tin quản lý có thể mô tả bằng Hình 7.1:



Hình 7.1. Sơ đồ hệ thống thông tin quản lý

2. Vai trò của hệ thống thông tin quản lý

Quá trình quản lý là quá trình đề ra các quyết định và thực hiện các quyết định đã đề ra, hiệu quả của nó luôn luôn gắn chặt với trình độ và chất lượng hoạt động của hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin giúp cho nhà quản lý xác định rõ ràng tình huống mà một quyết định phải ra và đánh giá hiệu quả các giải pháp đề ra trong các phương án quyết định. Điều này cho phép họ có thể nhanh chóng đưa ra quyết định chính xác để tận dụng thời cơ, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Hệ thống thông tin trợ giúp cho các nhà quản lý có đủ thông tin cần thiết để thực hiện nguyên tắc hệ thống trong quản lý; đồng thời, nhanh chóng nắm được thông tin chính xác về tình hình hoạt động của tổ chức và biến động của môi trường kinh doanh để tăng cường tính linh hoạt trong quản lý, bảo đảm thực hiện thắng lợi các quyết định đã đề ra.

Hệ thống thông tin quản lý cung cấp cho nhà quản lý những thông tin về đổi mới công nghệ, đổi mới quản lý, điều chỉnh giá cả, khách hàng, các nhà cung cấp, các doanh nghiệp cạnh tranh mới xuất hiện và các tổ chức khác trong cùng ngành sản xuất giúp cho việc tăng cường khả năng cạnh tranh cho tổ chức.

Hệ thống thông tin giúp cho nhà quản lý mở rộng khả năng thu thập và xử lý những thông tin có liên quan với hoạt động của tổ chức, tăng cường phạm vi quan sát, đánh giá được toàn diện đối tượng quản lý. Bảo đảm cho nhà quản lý luôn luôn có đủ thông tin cần thiết để có thể đưa ra được quyết định đúng đắn trong một thời gian ngắn, có thể vạch ra chiến lược nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Đồng thời, cũng nhờ vào đó, nhà quản lý có thể tiến hành phân tích, đánh giá chính xác tình hình để đề ra biện pháp điều chỉnh thích hợp nhằm thực hiện mục tiêu quản lý.

3. Yêu cầu đối với hệ thống thông tin quản lý

- Phải đảm bảo tránh được 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 đảm bảo dễ sử dụng, 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

4. Xây dựng hệ thống thông tin quản lý

- Xác định nhu cầu thông tin của các cấp, các khâu quản lý:

Mỗi khâu, mỗi cấp quản lý có phạm vi hoạt động nhất định và chỉ cần những thông tin có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn đã được quy định. Thông tin phải chọn lọc để tránh tình trạng các nhà quản lý phải làm việc trong điều kiện quá tải thông tin.

Đối với cán bộ quản lý cấp cao: Cần những thông tin khái quát để phân tích tình hình hoạt động của hệ thống, đánh giá quá trình sản xuất kinh doanh và định hướng phát triển.

Đối với cấp trung gian: Cần có thông tin tác nghiệp để giải quyết nhiệm vụ chiến thuật nhằm vào mục tiêu đã định trên cơ sở tiềm năng sẵn có và để kiểm tra hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đối với cấp cơ sở: Cần các thông tin ban đầu, chi tiết để chỉ đạo sản xuất kinh doanh và ra các quyết định điều chỉnh theo tình huống.

Cấp cơ sở cần các thông tin để hoạt động hàng ngày nên cần chi tiết, nếu họ chỉ được cung cấp các thông tin định hướng thì có thể gây ra sự mập mờ khó hiểu và tạo ra sự phản tác dụng.

- Xác định nơi cần truyền đạt thông tin:

Những thông tin mà hệ thống thông tin quản lý đã thu thập được, sau khi tiến hành xử lý sẽ truyền đạt đến những nơi cần thiết. Chủ yếu là:

+ Các cơ quan quản lý: Cần cung cấp các thông tin để giúp cho cơ quan quản lý có đủ những thông tin cần thiết để kiểm soát và điều tiết sự hoạt động của tổ chức cho phù hợp với tình hình biến động của môi trường kinh doanh và thực hiện mục tiêu của tổ chức.

+ Các đối tác: Cần cung cấp cho các đối tác những thông tin nhằm làm rõ ưu thế, nhu cầu, khả năng và điều kiện hợp tác, cùng với những hứa hẹn và cam kết nhằm tăng cường hợp tác giữa doanh nghiệp với các đối tác.

+ Các cơ quan thông tin, báo chí: Cần cung cấp những thông tin có tính tiếp thị, góp phần phát huy vị thế của doanh nghiệp trên thị trường, ảnh hưởng tích cực đến tăng thị phần cho doanh nghiệp...

- Một số hệ thống thông tin cơ bản phục vụ quản lý doanh nghiệp:

+ Hệ thống thông tin sản xuất kinh doanh.

+ Hệ thống thông tin tài chính.

+ Hệ thống thông tin nhân sự.

+ Hệ thống thông tin Marketing...

7.2. QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

7.2.1. Định nghĩa

Theo nghĩa rộng, quyết định là hành vi lựa chọn hay phán quyết của cá nhân hay tổ chức về một vấn đề nào đó trong những điều kiện, hoàn cảnh nhất định nhằm đáp ứng nhu cầu của cá nhân hay tổ chức.

Quyết định quản lý là những hành vi sáng tạo với tư cách là sản phẩm lao động của chủ thể quản lý nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các cấp, của những người phải thực hiện quyết định.

Nó mang tính sáng tạo bởi vì nó là kết quả trí tuệ của bản thân người lãnh đạo, đó chính là tư duy của họ. Mọi hoạt động của người lãnh đạo thể hiện ở quyết định cuối cùng của họ, nó đúng hay không đúng đều ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức.

Mỗi quyết định quản lý 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?

7.2.2. Phân loại

Quyết định quản lý có nhiều loại, nhiều mức độ và tác động trong những phạm vi nhất định. Căn cứ vào các tiêu chí khác nhau, người ta phân chia quyết định quản lý thành nhiều loại.

- Căn cứ vào tính chất của quyết định quản lý phân thành:

Quyết định quản lý chia thành: Quyết định mang tính chiến lược, chiến thuật và quyết định tác nghiệp hàng ngày.

Quyết định chiến lược là các quyết định quan trọng có ảnh hưởng lớn đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Quyết định chiến lược xác định đường lối phát triển chủ yếu của tổ chức, xác định những mục tiêu tổng quát và những phương thức cơ bản để thực hiện mục tiêu cho các đối tượng quyết định; nó có đặc điểm là mang tính toàn diện lâu dài và ổn định.

Quyết định chiến thuật là những quyết định nhằm xác định cách thức cụ thể để thực hiện mục tiêu và các giải pháp của các quyết định chiến lược. Nó nhằm đạt được những mục tiêu trước mắt có tính chất ngắn hạn, cục bộ.

Quyết định tác nghiệp hàng ngày là những quyết định nhằm xử lý những tình huống cụ thể trong công việc hàng ngày.

- Căn cứ vào phạm vi tác dụng phân thành:

Quyết định toàn cục: là quyết định mà phạm vi điều chỉnh đối với mọi bộ phận và cá nhân trong tổ chức.

Quyết định bộ phận: là quyết định chỉ điều chỉnh một số bộ phận, một số cá nhân nhất định trong tổ chức.

Quyết định chuyên đề: là quyết định có liên quan đến một nhóm vấn đề quyết định hoặc một số chức năng quản lý nhất định.

- Theo thời gian thực hiện phân thành:

Quyết định dài hạn, là các quyết định quản lý có hiệu lực trong khoảng thời gian dài, thường từ 5 năm trở lên. Khi đưa ra các quyết định dài hạn chủ thể cần lựa chọn một cách thận trọng.

Quyết định trung hạn là các quyết định quản lý có hiệu lực trong khoảng thời gian ngắn hơn quyết định dài hạn, thường trong khoảng từ 1 đến 5 năm.

Quyết định ngắn hạn là các quyết định quản lý thường có hiệu lực trong khoảng thời gian dưới 1 năm.

- Theo cấp quyết định phân thành:

Quyết định cấp cao là những quyết định được cấp cao nhất của tổ chức đưa ra. Quyết định của Hội đồng quản trị trong doanh nghiệp là những quyết định thuộc loại này.

Quyết định cấp trung gian là quyết định được đưa ra bởi cấp trung gian. Những quyết định này thường mang tính chiến thuật.

Quyết định cấp thấp là quyết định do cấp thấp nhất trong tổ chức đưa ra, thường là các quyết định tác nghiệp.

7.2.3. Đặc điểm của quyết định quản lý

Từ quan niệm và phân loại quyết định quản lý nêu trên, có thể thấy những đặc điểm cơ bản của quyết định quản lý như sau:

- Quyết định quản lý là sản phẩm trí tuệ của chủ thể quản lý, được thể hiện chủ yếu dưới dạng thông tin. Do đó, việc nhìn nhận, đánh giá quyết định quản lý là điều không dễ dàng và có nhiều điểm khác với các sản phẩm thông thường.

- Quyết định quản lý là sản phẩm chủ quan của chủ thể quản lý trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan, nắm bắt thực trạng và tình huống cụ thể

về hệ thống quản lý. Do đó, quyết định quản lý có thể khoa học, đúng đắn, phù hợp nhưng cũng có thể thiếu khoa học và không phù hợp với đối tượng quản lý.

- Chất lượng quyết định quản lý không chỉ phụ thuộc vào số lượng, chất lượng thông tin về đối tượng quản lý, mà còn phụ thuộc rất lớn vào trình độ, năng lực của chủ thể quản lý và cả quan điểm, tư cách, đạo đức và cá tính của người ra quyết định quản lý.

- Quyết định quản lý chỉ tác động trong phạm vi nhất định, trong chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn mà chủ thể quản lý có được do luật định hoặc được sự ủy quyền của cấp trên. Để giảm thiểu tình trạng lạm quyền trong việc ra quyết định quản lý, cần đặc biệt coi trọng việc gắn quyền hạn với trách nhiệm của mỗi cấp, mỗi người trong việc ra quyết định quản lý.

7.2.4. Vai trò của quyết định quản lý

Quyết định quản lý có vai trò rất quan trọng trong hoạt động quản lý cũng như trong hệ thống quản lý. Điều đó được thể hiện trên các mặt như sau:

- Toàn bộ quá trình quản lý thực chất cũng là quá trình ra các quyết định và tổ chức thực hiện quyết định quản lý.

- Quyết định quản lý và quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý là yếu tố cơ bản nhất chi phối toàn bộ quá trình vận động, phát triển của hệ thống quản lý.

- Chất lượng của việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định quản lý là thước đo năng lực của người lãnh đạo, quản lý ở mọi lĩnh vực, mọi cấp khác nhau.

- Quyết định quản lý tác động mạnh mẽ tới hệ thống quản lý. Nếu việc ra quyết định đúng đắn và tổ chức thực hiện tốt các quyết định quản lý thì sẽ đưa đến những kết quả mong muốn. Ngược lại, thiệt hại sẽ càng nghiêm trọng nếu quyết định không đúng đắn, hoặc tổ chức thực hiện không tốt.

- Quyết định quản lý quy tụ mọi nguồn lực của hệ thống vào việc thực hiện các mục tiêu, đảm bảo sự gắn bó, ràng buộc của các bộ phận cùng thực hiện nhiệm vụ. Đồng thời nó còn thực hiện vai trò động viên, cưỡng bức mọi người thực hiện nhiệm vụ khi nó mang tính chất pháp lý buộc cấp dưới thực hiện nghiêm túc.

7.2.5. Yêu cầu đối với quyết định quản lý

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

- Tính khoa học

Tính khoa học thể hiện ở những cơ sở, căn cứ, những tri thức mà người cán bộ quản lý sử dụng để ra quyết định. Quyết định quản lý phải phù hợp với các quy luật khách quan, phù hợp với đối tượng và tình huống phải ra quyết định quản lý.

- Tính hệ thống

Mỗi một quyết định nhằm đạt được một nhiệm vụ nhất định nằm trong tổng thể các quyết định đã có và nhằm đạt tới mục đích chung. Tức là các quyết định đã có, đang có và sẽ có phải thống nhất với nhau. Tránh sự trái ngược mâu thuẫn gây ra những khó khăn cho người thực hiện. Các quyết định phải cùng hướng tới mục tiêu phát triển hệ thống.

- Tính tối ưu

Quyết định phải là phương án tối ưu nhất trong số các phương án có thể để giải quyết tình huống. Tính tối ưu của quyết định thể hiện ở khả năng lựa chọn được giải pháp làm giảm tới mức tối thiểu chi phí để đạt được mục tiêu mong muốn, hay nói cách khác là làm tăng đến tối đa lợi ích có được từ mức chi phí nhất định.

- Tính cô đọng, dễ hiểu

Quyết định phải ngắn gọn, dễ hiểu để một mặt tiết kiệm được thông tin, tiện lợi cho việc di chuyển, bảo mật. Mặt khác người thực hiện hiểu được đúng mục tiêu, cách thức thực hiện.

- Tính kịp thời: Quyết định cần phải đưa ra ở thời điểm mà tình huống quản lý yêu cầu. Quyết định sớm quá hoặc muộn quá so với yêu cầu đều không thể có lợi.

- Tính pháp lý: Các quyết định phải hợp pháp được ban hành đúng thẩm quyền. Nghĩa là việc ra quyết định phải gắn với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi cấp, mỗi bộ phận và mỗi người lãnh đạo. Cấp dưới không được ra quyết định vượt quá phạm vi, chức năng, thẩm quyền của mình, cấp trên không được lạm quyền cấp dưới, bao biện làm thay cấp dưới.

7.2.6. Quá trình đề ra và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý

1. Cơ sở để ra quyết định quản lý

Quyết định quản lý do chủ thể xây dựng và lựa chọn, nhưng không thể tùy tiện, mà phải dựa trên những cơ sở khoa học, đó là phải dựa vào yêu cầu của các quy luật

khách quan, các nguyên tắc quản lý, bảo đảm thông tin và các nguồn lực cho việc thực hiện quyết định quản lý.

- Dựa vào yêu cầu của các quy luật khách quan: Quyết định quản lý được xây dựng trên cơ sở tuân thủ những yêu cầu của quy luật khách quan. Các quy luật đó không hoạt động riêng rẽ mà trong tổng thể hệ thống các quy luật: như quy luật về chính trị, kinh tế, xã hội, tâm lý, tổ chức... Chỉ có tuân thủ toàn diện yêu cầu của các quy luật thực tế đang hoạt động mới cho phép có khả năng lựa chọn được quyết định quản lý có chất lượng.

- Dựa vào các nguyên tắc quản lý: Quyết định quản lý phải luôn luôn dựa vào các nguyên tắc quản lý đã xác định. Xa rời các nguyên tắc đó có thể dẫn tới các quyết định mâu thuẫn, triệt tiêu nhau, mất định hướng vào mục tiêu chung. Quyết định quản lý phải xuất phát từ những đặc điểm, xu hướng vận động của đối tượng, phải nắm vững đối tượng trong sự vận động và tổng thể các mặt của nó.

- Dựa trên cơ sở thông tin: Thông tin là cơ sở ban đầu, là nguyên vật liệu quan trọng và cần thiết cho việc ra quyết định quản lý; do đó thông tin phải đầy đủ, chính xác, kịp thời phục vụ cho việc ra quyết định.

- Dựa trên cơ sở bảo đảm các nguồn lực cần thiết: Quyết định quản lý phải được bảo đảm bằng những nguồn vật tư, tài chính, lao động, trang bị kỹ thuật, bộ máy, con người và thời gian để có thể huy động, khai thác nhằm thực hiện quyết định.

Nếu không tính đến các yếu tố đó, quyết định dù mang mục đích tốt đẹp cũng sẽ trở thành ảo tưởng, xa thực tế, nhanh chóng mất lòng tin của người thực hiện, dẫn đến phản tác dụng, gây ra những hậu quả kinh tế - xã hội xấu và phức tạp.

2. *Quá trình đề ra quyết định quản lý*

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 ra quyết định.

Bước 1: Sơ bộ đề ra nhiệm vụ và xác định mục tiêu Nhiều khi nhà quản lý cảm thấy có điều gì đó không ổn trong hệ thống hay ngược lại, hình như có một cơ hội mới xuất hiện. 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 phân tích của các nhà quản lý 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. Xác định chính xác vấn đề có vai trò đặc biệt quan trọng đối với việc đề ra quyết định có hiệu quả.

Trong những tình huống đơn giản, nhà quản lý có thể nhanh chóng xác định được vấn đề ra quyết định. Ngược lại, trong những tình huống phức tạp, khó có thể đề ra nhiệm vụ quyết định một cách nhanh chóng chính xác. Trong những tình huống như vậy thường đề ra nhiệm vụ một cách sơ bộ và tiếp tục thu thập, phân tích thông tin để làm rõ nhiệm vụ.

Khi đề ra nhiệm vụ và xác định mục tiêu của quyết định cần chọn lọc mục tiêu chính quan trọng nhất để ra quyết định tối ưu đối với mục tiêu đó đồng thời phải đề ra các điều kiện ràng buộc nhất định, cần thiết để thực hiện các mục tiêu còn lại.

Bước 2: Chọn tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả của các phương án Muốn so sánh các phương án một cách khách quan để lựa chọn phương án tốt nhất cũng như thấy rõ khả năng thực hiện mục đích đề ra cần phải có tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả các phương án. Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả phải thể hiện tính tổng hợp, nghĩa là cả về kinh tế và xã hội, các tiêu chuẩn đánh giá phải cụ thể, dễ hiểu, rõ ràng và phải thể hiện bằng định lượng. Số lượng tiêu chuẩn không quá nhiều nhưng phải phản ánh đầy đủ nhất những kết quả dự kiến sẽ đạt được.

Có nhiều tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả của quyết định: Nhóm tiêu chuẩn về mục đích, về tài chính, về mối quan hệ qua lại giữa mục đích cần đạt với chi phí, tiêu chuẩn về sự ngăn ngừa hậu quả xấu... Việc lựa chọn tiêu chuẩn đánh giá để so sánh, lựa chọn phương án là quá trình rất quan trọng và phức tạp nhưng có tác dụng lớn do vậy khi lựa chọn tiêu chuẩn cần hình dung tất cả hiệu quả đa dạng của các giải pháp và mục đích cần phải đạt được.

Bước 3: Thu thập thông tin để làm rõ nhiệm vụ đã đề ra

Chỉ có thể giải quyết đúng đắn một vấn đề nào đó, nếu như có thông tin đầy đủ và chính xác. Lượng thông tin cần thiết phụ thuộc vào tính phức tạp của nhiệm vụ được xét và phụ thuộc vào kinh nghiệm, trình độ thành thạo của người ra quyết định.

Thông tin cần được thu thập từ mọi nguồn đồng thời cán bộ quản lý phải biết đánh giá độ tin cậy của thông tin.

Bước 4: Chính thức đề ra nhiệm vụ mà quyết định quản lý phải thực hiện.

Bước này có ý nghĩa rất quan trọng để đề ra quyết định đúng đắn. Chỉ có thể chính thức đề ra nhiệm vụ sau khi đã xử lý thông tin thu được qua kết quả nghiên cứu về tính chất của nhiệm vụ, tính cấp bách của việc giải quyết nhiệm vụ đó, các tình huống có thể xảy ra, việc xác định mục đích và tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.

Bước 5: Dự kiến các phương án quyết định có thể có Mỗi phương án quyết định được trình bày dưới dạng các kiến nghị và phải xem xét mọi phương án có thể có, đồng thời có thể dùng phương pháp luận logic và trực giác của người lãnh đạo để loại bớt số lượng phương án không cần thiết.

Nên sử dụng kinh nghiệm đã có khi giải quyết những vấn đề tương tự để đưa vào các phương án dự kiến. Cũng có thể dựa vào đề xuất của tập thể, của các chuyên gia. Khi sử dụng ý kiến của các chuyên gia và tập thể, các nhà quản lý cần kết hợp sử dụng phương pháp “công não” và phương pháp Delphi.

Bước 6: Xây dựng mô hình

Đối với các quyết định phức tạp phải sử dụng các mô hình toán học để nghiên cứu để chọn các phương án tối ưu cho quyết định.

Các mô hình cho phép nghiên cứu các phương án quyết định với chi phí ít về sức lực, phương tiện và thời gian. Mặc khác nhờ mô hình người ta xác định được hiệu quả các phương án theo tiêu chuẩn đánh giá đã chọn từ đó sẽ lựa chọn được phương án quyết định tối ưu.

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.

Bước 7: So sánh các phương án quyết định

Việc so sánh các phương án quyết định được tiến hành dựa theo những tiêu chí:

- Những tiêu chuẩn đã được lựa chọn.
- Những hậu quả gián tiếp đã được dự kiến.
- Khả năng thực hiện quyết định.

Phương án có ưu thế là phương án có khả năng thực hiện lớn nhất, hậu quả gián tiếp là thấp nhất.

Bước 8: Ra quyết định

Trên cơ sở so sánh và đánh giá từng phương án quyết định thì chủ thể quản lý trực tiếp đề ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định đó.

3. *Quá trình thực hiện quyết định*

Quá trình này bao gồm các bước:

Bước 1: Ra quyết định

Bước 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 tích 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.

Bước 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.

Bước 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.

Bước 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.

Việc kiểm tra được tổ chức tốt sẽ tạo ra một sự liên kết ngược có hiệu lực, nó không chỉ giúp cho việc 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.

Bước 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.

Có nhiều mức độ điều chỉnh quyết định khác nhau, có thể điều chỉnh từng bộ phận, điều chỉnh tiến độ thực hiện, thậm chí có thể thay đổi bản thân quyết định.

Trong điều chỉnh quyết định cần tránh hai khuynh hướng cực đoan: Một là, bảo thủ, trì trệ, thấy rõ những quyết định sai lầm, hoặc không còn phù hợp nhưng không điều chỉnh; Hai là, điều chỉnh liên tục, không cần thiết, gây ra tâm lý hoang mang, thiếu tin tưởng cho người thực hiện.

Bước 7: Tổng kết việc thực hiện quyết định Trong mọi trường hợp, bất kể các quyết định có được thực hiện đầy đủ và đúng hạn hay không 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 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.