



HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH

GIÁO TRÌNH

# QUẢN LÝ HỌC ĐẠI CƯƠNG



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT



HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH  
KHOA HÀNH CHÍNH HỌC

**GIÁO TRÌNH**  
**QUẢN LÝ HỌC**  
**ĐẠI CƯƠNG**

(Dùng cho đào tạo Trung cấp Hành chính)

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT  
HÀ NỘI - 2010

**Chủ biên:**

PGS. TS. Nguyễn Hữu Hải

**Biên soạn:**

PGS. TS. Nguyễn Hữu Hải



## LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình Quản lý học đại cương đề cập khái quát những vấn đề nguyên lý trong quản lý, giúp cho người học nắm được kiến thức cơ bản về quản lý theo những nội dung sau đây:

- Cơ sở của khoa học quản lý
- Các yếu tố ảnh hưởng, nguyên tắc, công cụ, phương pháp quản lý
- Chức năng quản lý
- Nhà quản lý
- Quyết định quản lý
- Thông tin trong quản lý

Quản lý học đại cương hiện có nhiều cơ sở đào tạo biên soạn để phục vụ nhu cầu giảng dạy, học tập theo chuyên ngành, vì thế nội dung và các chương mục không hoàn toàn thống nhất. Tuy nhiên, đó không phải là những hạn chế, mà còn làm phong phú thêm cho khoa học quản lý. Chúng tôi hy vọng cuốn giáo trình này sẽ góp phần bổ ích nhất định cho những người quan tâm học tập, nghiên cứu môn khoa học này.

Mặc dù tác giả đã cố gắng biên soạn cuốn sách này, song không thể tránh khỏi những thiếu sót, vì thế chúng tôi mong sự đóng góp ý kiến của các nhà nghiên cứu, các đọc giả để từng bước chỉnh lý, hoàn thiện trong lần xuất bản sau. Xin trân trọng cảm ơn.

**KHOA HÀNH CHÍNH HỌC**  
**HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH**

## Chương I

# CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA QUẢN LÝ

## I. KHÁI NIỆM QUẢN LÝ VÀ CÁC DẠNG THỨC QUẢN LÝ

### 1. Sự xuất hiện của quản lý

Theo nghiên cứu của các nhà kinh điển chủ nghĩa Mác - Lênin, thì ngay trong các xã hội Thị tộc đã hình thành tổ chức tự quản là Hội đồng Thị tộc với Thủ trưởng đứng đầu để thực hiện chức năng quản lý điều hành chung. Cùng với quá trình hiệp tác và phân công lao động xã hội từ thấp đến cao, là sự phát triển của các hoạt động quản lý để kết hợp sự nỗ lực mỗi cá nhân trong tổ chức và khai thác, sử dụng tốt các nguồn lực vật chất, tinh thần cho việc thực hiện mục tiêu chung. Thực tế này đã được C. Mác nghiên cứu và đúc kết thành nguyên lý: “Mọi người lao động trực tiếp trong xã hội hoặc lao động chung thực hiện trên quy mô tương đối lớn, ở mức độ nhiều hay ít đều cần đến quản lý”<sup>(1)</sup>.

Như vậy, quản lý sinh ra là do sự cần thiết phải liên

---

<sup>(1)</sup> C.Max.Angghen, toàn tập - tập 23, tr34. NXB Sự thật - Hà Nội, 1963.

kết, phối hợp hoạt động giữa các cá nhân trong xã hội, giữa những con người trong tổ chức với nhau và với tự nhiên để đạt mục tiêu chung của tổ chức và toàn xã hội. Quản lý trở thành hoạt động phổ biến trong mọi lĩnh vực, ở mọi lúc, mọi nơi, mọi cấp độ và liên quan đến nhiều thành phần, đối tượng trong xã hội. Trong số các hoạt động đó, quản lý xã hội được coi là lĩnh vực phức tạp hơn cả. Tính phức tạp của quản lý kinh tế- xã hội thể hiện ở cả những quan hệ chính thức- cơ bản được điều chỉnh bởi pháp luật và cả những quan hệ phi chính thức phải điều chỉnh bằng những phạm trù đạo đức, phong tục, tập quán v.v...

## **2. Khái niệm về quản lý**

Về mặt hình thức, quản lý là một khái niệm rộng, bao gồm nhiều hoạt động trên các lĩnh vực khác nhau, song nó vẫn có những nét chung phản ánh được bản chất của quản lý gồm hai quá trình đan kết vào nhau một cách chặt chẽ là duy trì và phát triển. Hai quá trình này vừa giữ cho một thực thể tồn tại độc lập vừa tạo cho nó vận động phát triển. Nếu chúng ta chỉ quan tâm duy trì sự tồn tại của tổ chức thì khi môi trường thay đổi, tổ chức sẽ bị mất ổn định, trì trệ và thậm chí đổ vỡ. Hoặc nếu chỉ lo thúc đẩy tổ chức phát triển mà không quan tâm duy trì sự tồn tại, thì tổ chức dễ gặp phải rủi ro trên bước đường phát triển hoặc không có sức phát triển. Nhìn nhận đầy đủ về quản lý như vậy sẽ giúp các nhà lãnh đạo hoạch định được bước đi thích hợp cho một tổ chức, giúp tổ chức tồn tại để phát triển hoặc phát triển trên cơ sở tồn tại. Theo cách tiếp cận này thì

quản lý cần cho tất cả các quá trình hoạt động, trong mọi lĩnh vực của tổ chức. Nhưng cũng cần phải thấy một vấn đề mang tính khách quan là mỗi quá trình, lĩnh vực hay mỗi tổ chức lại có những đặc tính tồn tại và phát triển khác nhau, do đó không thể quản lý giống nhau cho mọi quá trình.

Do quản lý gắn liền với quá trình kinh tế - xã hội, nên trên thực tế đã nảy sinh nhiều quan điểm khác nhau về quản lý. Những quan niệm này có lịch sử ra đời khác nhau và gắn với mỗi tổ chức hoạt động trong một lĩnh vực, thậm chí với mỗi quá trình trong từng tổ chức.

Theo F.W.Taylor, quản lý "là biết chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó biết được rằng họ đã hoàn thành công việc đó một cách tốt nhất và rẻ nhất".

Henry Fayol định nghĩa quản lý là một tiến trình bao gồm tất cả các khâu lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các nỗ lực của mỗi thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt mục tiêu đã định trước.

Mary Parker Follett cho rằng, quản lý là nghệ thuật đạt mục tiêu thông qua con người.

Có tác giả cho rằng quản lý là hoạt động phối hợp các hoạt động chung của một đoàn thể hợp tác.

Cũng có tác giả lại cho rằng quản lý là điều khiển con người và sự vật nhằm đạt mục tiêu đã định trước.

Từ những điểm chung của các định nghĩa trên ta có thể đi đến một khái niệm tổng hợp về quản lý như sau:



Quản lý là sự tác động có tổ chức, có đích hướng của chủ thể lên các đối tượng nhằm đạt được những mục tiêu định trước.

Từ khái niệm về quản lý, có thể thấy được các yếu tố cấu thành quản lý gồm:

- Chủ thể quản lý, là yếu tố tạo ra tác động quản lý trong mọi quá trình hoạt động. Chủ thể quản lý có thể là cá nhân hay tổ chức. Chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý bằng các công cụ với những phương pháp quản lý thích hợp theo các nguyên tắc nhất định.

- Đối tượng quản lý là yếu tố tiếp nhận sự tác động của chủ thể quản lý. Khách thể quản lý có thể là những hành vi thực thể (cá nhân, tổ chức, sự vật hay môi trường...) nhưng cũng có thể là mối quan hệ giữa các thực thể trong quá trình vận động của chúng.

- Mục tiêu là căn cứ để chủ thể quản lý đưa ra các tác động quản lý cũng như lựa chọn các phương pháp quản lý thích hợp. Chủ thể và khách thể quản lý đều hướng tới mục tiêu quản lý vì đó là cái đích cần đạt được tại một thời điểm trong tương lai do chủ thể và khách thể thống nhất định trước.

- Môi trường quản lý bao gồm cả môi trường tự nhiên, kinh tế, chính trị, xã hội ảnh hưởng đến quá trình quản lý cũng như mục tiêu quản lý. Trong các môi trường khác nhau, chủ thể quản lý phải tìm kiếm, sử dụng các công cụ, phương pháp quản lý cho phù hợp. Môi trường vừa đặt ra

mục tiêu vừa tạo nên địa bàn và động lực cho mỗi tổ chức hoạt động, vì vậy nó cũng là một yếu tố quan trọng trong quản lý.

### **3. Vai trò của quản lý**

Đối với các tổ chức nói chung, quản lý có những vai trò chủ yếu sau đây:

- Tạo nên sự thống nhất ý chí giữa các cá nhân, giữa các bộ phận khác nhau trong hệ thống tổ chức. Chỉ có thể tạo nên sự thống nhất trong mối quan hệ đa dạng phức tạp thì quản lý mới có kết quả và hiệu quả. Tuy nhiên cũng cần thấy rằng ý chí cần thống nhất là ý chí mang tính quy luật và phù hợp với nguyện vọng của đa số thành viên trong tổ chức.

Xây dựng định hướng ngắn hạn và dài hạn phát triển tổ chức, nhằm hướng sự nỗ lực của các cá nhân trong tổ chức vào mục tiêu chung. Định hướng vừa đề ra mục tiêu và giải pháp chủ yếu để đạt được mục tiêu, vừa tạo nên sự thống nhất ý chí hành động của hệ thống trong việc xác định và thực hiện mục tiêu.

Tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của cá nhân và tổ chức theo mục tiêu định hướng. Động lực cho tổ chức bao gồm cả nội lực và ngoại lực được kết hợp một cách hợp lý, làm cho tổ chức chủ động tham gia có hiệu quả với môi trường xung quanh và khu vực; làm cho tổ chức hoạt động với tốc độ nhanh hơn, mạnh hơn để theo kịp sự vận động

của xã hội, đồng thời cũng giữ cho cân bằng các yếu tố đầu vào, đầu ra, giữ cho tổ chức hoạt động ổn định với nhịp độ ngày càng cao.

Phối hợp, điều hoà các hoạt động của mỗi cá nhân, của các bộ phận trong tổ chức để vừa phát huy được thế mạnh của chúng, vừa ngăn ngừa, loại bỏ được những bất định sinh ra trong quá trình hoạt động để đạt được mục tiêu đề ra của tổ chức một cách hiệu quả nhất.

Tạo môi trường thích hợp cho sự phát triển của tổ chức và mỗi cá nhân trong từng thời kỳ. Môi trường hoạt động của tổ chức được hình thành bởi kết quả vận động của các quy luật kinh tế xã hội và môi trường, nên nó thường xuyên vận động theo hướng ngày càng đa dạng, phong phú và phức tạp. Nếu hoạt động của tổ chức không tuân theo môi trường thì sẽ bị các quy luật ngáng trở và đào thải, nhất là các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực kinh tế. Muốn cho tổ chức hoà nhập với môi trường, quản lý phải vận dụng nguyên tắc hoạt động của các quy luật tồn tại trong môi trường vào điều kiện cụ thể của tổ chức, từ đó hình thành cơ chế quản lý điều hành, thể chế tổ chức phối hợp, tạo thành môi trường hoạt động riêng có của tổ chức. Làm như vậy chính là tạo ra môi trường thích hợp cho hoạt động của tổ chức.

#### **4. Các dạng thức quản lý**

Quản lý có mặt trong mọi quá trình hoạt động của đời sống kinh tế xã hội nên đối tượng của quản lý cũng rất đa



dạng, phong phú. Các đối tượng quản lý này có thể tồn tại độc lập hoặc kết thành thực thể.

Quản lý gắn liền với quá trình vận động của thực thể, nên với các thực thể khác nhau tất sẽ cần đến các dạng quản lý khác nhau:

- Quản lý giới vô sinh (những tài sản vật hoá như ruộng đất, hầm mỏ, nhà xưởng...) là dạng thức quản lý mang tính đơn phương một chiều từ chủ thể đến đối tượng, cho phép chủ thể tác động trực tiếp hay gián tiếp trong những phạm vi khác nhau về thời gian, không gian cũng có thể mang lại hiệu quả.

- Quản lý giới sinh vật (những thực thể sống gắn liền với tài sản vật hóa có chu kỳ sinh trưởng riêng như cây trồng, vật nuôi...) là dạng thức quản lý mà chủ thể phải tác động đến đối tượng quản lý dựa vào chu trình sinh trưởng và phát triển của nó. Ngoài ra còn phải tác động đến môi trường tồn tại của các sinh vật để tạo thuận lợi cho quá trình thực hiện mục tiêu quản lý.

- Quản lý xã hội bao gồm nhiều đối tượng là các thực thể có tổ chức, có ý thức kết thành hệ thống chặt chẽ. Các yếu tố trong hệ thống được phân chia có trật tự và quan hệ biện chứng với nhau theo cả chiều dọc lẫn chiều ngang. Đây là dạng quản lý phức tạp nhất nhưng cũng là hoàn thiện nhất vì đối tượng quản lý chủ yếu là con người sống có tình cảm, lý trí và mối quan hệ này sinh liên tục. Xã hội càng phát triển thì mối quan hệ giữa họ càng phong phú, đa dạng, phức tạp theo cả bề rộng và chiều sâu, cả hữu hình lẫn vô hình.

Trong đời sống cộng đồng, con người ngày càng biết sử dụng nhiều tư liệu sản xuất để tác động, điều khiển đối tượng nhằm khai thác có hiệu quả hơn các nguồn lực tự nhiên và xã hội.

Mọi quá trình quản lý nào có đối tượng cần tác động trực tiếp hay gián tiếp là con người đều thuộc về dạng thức quản lý xã hội. Chủ thể quản lý xã hội đặc biệt nhất là nhà nước.

## **II. ĐẶC ĐIỂM CỦA KHOA HỌC QUẢN LÝ VÀ MỐI LIÊN HỆ GIỮA KHOA HỌC QUẢN LÝ VÀ CÁC KHOA HỌC KHÁC**

### **1. Đặc điểm của khoa học quản lý**

#### ***1.1. Khoa học quản lý có tính tổng hợp cao***

Quản lý là hoạt động có liên quan đến nhiều đối tượng và nhiều quá trình ở những phạm vi khác nhau về không gian và thời gian. Để đạt mục tiêu mong muốn, chủ thể quản lý phải kết hợp một cách sáng tạo những nguyên lý, qui luật khách quan thuộc các lĩnh vực khoa học như: kinh tế, chính trị, văn hoá-xã hội và tự nhiên. Ai cũng biết rằng quan hệ của con người trong xã hội là cực kỳ phức tạp, không chỉ một ngành khoa học hay công nghệ riêng biệt nào có thể giải quyết được trọn vẹn. Trong khi đó: khoa học quản lý phải tạo dựng, duy trì và điều khiển các quan hệ phong phú, đa dạng đó vận động theo định hướng. Do vậy, khoa học quản lý vừa phải khai thác những tiến bộ kỹ

thuật công nghệ quản lý chuyên ngành để làm cơ sở cho mình, vừa phải vận dụng những thành tựu của các khoa học khác để bổ sung hoàn thiện nền tảng lý luận của mình cho phù hợp với yêu cầu cuộc sống. Không chỉ có vậy, chủ thể quản lý còn sàng lọc và vận dụng nhiều kinh nghiệm được đúc rút từ thực tế vào thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao. Sự phối hợp phong phú trên đây tạo nên tính tổng hợp của khoa học này.

### ***1.2. Khoa học quản lý có tính ứng dụng cao***

Từ khi nhận thức được về thế giới khách quan, con người đã có nguyện vọng cải tạo thế giới để phục vụ cho nhu cầu thiết yếu của mình. Muốn cải tạo thế giới không thể chỉ do một cá nhân, mà phải do tập thể hay cộng đồng người thực hiện một cách có tổ chức. Điều đó có nghĩa là quản lý xuất hiện và gắn liền với sự vận động tồn tại của xã hội loài người. Xã hội càng phát triển thì quá trình hiệp tác, phân công lao động càng diễn ra sâu rộng về cả qui mô và trình độ. Mỗi thay đổi của thực tế đều cần đến quản lý và mỗi bước tiến của khoa học quản lý đều tạo tiền đề phát triển cho thực tế. Mối quan hệ gắn bó và tác động qua lại giữa thực tế và khoa học quản lý đã cho thấy tính ứng dụng cao của môn khoa học này.

### ***1.3. Khoa học quản lý kế thừa được nhiều thành tựu về khoa học, kỹ thuật và công nghệ mới***

Mặc dù còn rất non trẻ, nhưng ngay từ khi mới ra đời

khoa học quản lý đã nhanh chóng khẳng định được vai trò to lớn của mình trong đời sống xã hội. Có được kết quả phát triển như ngày nay, khoa học quản lý đã phải trải qua những chặng đường lịch sử lâu dài, với nhiều thử nghiệm, tìm kiếm để hình thành nên một khoa học độc lập. Những thành tựu mới về quản lý luôn được xã hội đón nhận, đặc biệt là lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Đồng thời trước những đòi hỏi bức xúc của đời sống, các nhà khoa học quản lý đã nỗ lực nghiên cứu, phát minh để không ngừng bổ sung, hoàn thiện khoa học quản lý, làm cho quản lý luôn theo kịp mọi yêu cầu vận động phát triển của nền kinh tế- xã hội. Ngoài động lực trực tiếp là yêu cầu thực tiễn, khoa học quản lý còn kế thừa những thành tựu tiến bộ của các ngành khoa học và công nghệ khác. Trong từng yếu tố của nội hàm quản lý đều chứa đựng tinh hoa của thời đại, mỗi bước tiến của quản lý đều phản ánh những thành tựu của các ngành khoa học.

#### ***1.4. Khoa học quản lý còn chứa đựng cả tính nghệ thuật***

Khoa học quản lý là một hệ thống kiến thức có tính chuyên nghiệp cao về việc duy trì và phát triển các mối quan hệ nảy sinh trong tổ chức để giữ cho tổ chức luôn thích nghi tốt với môi trường. Việc chuyển tải những kiến thức đó vào cuộc sống là cả một vấn đề lớn về lý luận và thực tiễn. Trên thực tế, quản lý là một loại hoạt động phức tạp bao gồm nhiều quá trình đan kết vào nhau theo định



hướng. Trong đó, mỗi quá trình lại được hợp thành bởi những yếu tố có mối quan hệ tương tác với nhau ở từng cấp độ. Vì vậy muốn đạt mục tiêu của tổ chức, các nhà quản lý không những phải am hiểu và tuân thủ các nguyên lý quản lý, mà còn phải biết vận dụng sáng tạo những nguyên lý đó vào từng điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Điều đó cho thấy khoa học quản lý không hoàn toàn khuôn cứng, máy móc, mà còn chứa đựng tính linh hoạt cần thiết.

Ngoài ra, trong các yếu tố cấu thành quản lý xã hội, con người không chỉ là chủ thể, mà còn là đối tượng quản lý phổ biến, nên khoa học quản lý phải xem xét nhiều mặt về loại tài nguyên đặc biệt này để thực hiện các chức năng quản lý. Kết quả nghiên cứu cách thức tác động bằng tâm lý trong quản lý đã làm tăng đáng kể hiệu quả sử dụng nguồn lực con người trong tổ chức càng cho thấy rõ tính nghệ thuật của khoa học quản lý.

## **2. Mối quan hệ của khoa học quản lý với các khoa học khác**

Trong lịch sử, con người đã biết tham gia các hoạt động quản lý từ rất sớm, nhưng khoa học quản lý với tư cách là một khoa học độc lập chỉ mới ra đời từ nửa cuối thế kỷ 19. Điều này được Laurence Lowell khẳng định vào đầu thế kỷ 20: "Quản lý là nghiệp xưa nhất và là nghề mới nhất". Do là "nghề mới" nên quản lý được kế thừa những thành quả sáng tạo của nhiều khoa học đi trước nó một cách tất yếu khách quan. Đồng thời, vì là một khoa học có

tính thực tiễn cao nên những thành tựu mới của khoa học quản lý thường đi nhanh vào đời sống và phát huy tác dụng. Kết quả ứng dụng của khoa học quản lý vào điều hành xã hội là sự ổn định và phát triển đời sống kinh tế - xã hội nói chung và các ngành khoa học, công nghệ nói riêng. Sự tác động qua lại lẫn nhau như vậy sẽ tạo ra động lực thúc đẩy cho các khoa học ngày càng phát triển.

Trong số các khoa học cơ bản thì triết học được coi là nền tảng nhận thức của khoa học quản lý. Triết học cung cấp cho quản lý một thế giới quan về các đối tượng quản lý, đồng thời còn chỉ ra những qui luật vận động cơ bản trong mỗi quan hệ giữa các yếu tố cấu thành quản lý. Triết học giúp quản lý nhận thức được đúng đắn bản chất của từng quá trình quản lý để tìm kiếm công cụ, xây dựng các phương pháp tác động cho phù hợp. Sự hoàn thiện của khoa học quản lý càng giúp cho các đối tượng và quá trình hoạt động thực tế bộc lộ nhiều tính năng còn tiềm ẩn mà chúng ta chưa nhận thức được, cần đến sự khám phá mới của triết học. Trong điều kiện đó, triết học cũng có được những yêu cầu và động lực mới để phát triển, hoàn thiện.

Không chỉ có triết học, các khoa học tự nhiên và xã hội khác như: Điều khiển học, kinh tế chính trị học, xã hội học, tâm lý học v.v... đều có quan hệ biện chứng với quản lý học. Tuy nhiên cũng cần phải thấy mức độ tác động qua lại giữa khoa học quản lý với khoa học khác nhau là không giống nhau, tùy thuộc vào điều kiện hoàn cảnh xã hội trong từng giai đoạn nhất định.

### III. KHÁI LƯỢC CÁC LÝ THUYẾT QUẢN LÝ

Các dạng quản lý phong phú và phức tạp, nên khi nghiên cứu khoa học quản lý có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tùy vào mục đích, yêu cầu nghiên cứu, vào đặc điểm, tính chất, quy mô và cấp độ của các đối tượng nghiên cứu, trong lịch sử đã tồn tại một số học thuyết quản lý theo các trường phái cơ bản sau đây:

#### 1. Các lý thuyết quản lý theo trường phái phương Tây

Ở Phương Tây, nền sản xuất đại công nghiệp ra đời dưới tác động của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật lần thứ 2, đã đặt ra yêu cầu quản lý phải tăng lên không ngừng ở cả tầm vĩ mô và vi mô. Tác động của cuộc cách mạng này là dùng sức máy thay cho sức người, sản xuất dây chuyền đại trà thay vì sản xuất manh mún như trước đây và nhất là giao thông liên lạc thông suốt giữa các vùng khác nhau đã giúp tăng cường khả năng trao đổi hàng hoá và phân công lao động ở tầm vĩ mô. Sự kết nối các lao động chuyên môn hoá trong kinh tế trở thành một tất yếu khách quan. Quá trình gia tăng của hoạt động quản lý đã làm cho nó bứt ra khỏi những kinh nghiệm đời thường để trở thành một khoa học độc lập với nhiều trường phái khác nhau.

##### *1.1. Trường phái quản lý theo khoa học*

Là thuyết quản lý được các nhà khoa học kết hợp một cách chặt chẽ giữa lý thuyết và thực tế bằng cách đi sâu nghiên cứu các đối tượng để tạo dựng mô hình tổ chức

quản lý thích hợp nhằm đạt hiệu quả cao trong các doanh nghiệp. Đại diện cho học thuyết này là Robert Owen (1771-1859) với quan điểm là “mọi người có thể đạt được kết quả cao bằng cách phối hợp với nhau thành một xã hội công nghiệp” chứ không phải là do sự nỗ lực của mỗi người. Xã hội mà R.Owen tạo dựng để quản lý vào thời kỳ này là xã hội không tưởng.

Năm 1911 F.W. Taylor (1865-1915) đã dựa vào những năm tháng kinh nghiệm làm việc tại các nhà máy để đúc kết thành nguyên tắc quản lý theo khoa học. Ông cho rằng công việc quản lý xưa nay không khác gì một trại lính, cứ làm sai rồi lại sửa chữa và rút kinh nghiệm một cách qua loa mà không dựa trên một cơ sở khoa học nào; vì thế ông đã nghiên cứu và đưa ra 4 nguyên tắc quản lý theo khoa học là:

- Thay cách làm việc theo chủ nghĩa kinh nghiệm, sai lại sửa, thiếu tính khoa học bằng cách khám phá những nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến quá trình lao động.

- Thay đổi thực trạng mạnh ai nấy làm theo ý chí cá nhân, khuyến khích người lao động hợp tác trong lao động, chọn lựa và đào tạo công nhân để họ luôn hoàn thành vượt mức năng suất lao động khoán.

- Thay thế các hoạt động tùy tiện, tự phát của các nhà quản lý ở cấp độ khác nhau bằng những kế hoạch định trước chủ động.

- Phân chia nhiệm vụ giữa các cấp tiến hành hoạt động.



trong đó quan tâm đến sự phân định giữa cấp quản lý cơ sở với cấp thừa hành.

Các nguyên tắc quản lý của Taylor đã đem đến cho các nhà quản lý những phương pháp làm việc khoa học hơn, vừa nâng cao năng suất, có nhiều sản phẩm, vừa giảm bớt chi phí (do thay đổi định mức kinh tế- kỹ thuật), công nhân được trả lương khoán theo sản phẩm. Với những đóng góp thiết thực trên đây, Taylor được coi là cha đẻ của lý thuyết quản lý. Tư tưởng cốt yếu của lý thuyết của ông là cần phải có cách quản lý riêng với từng lĩnh vực một cách khoa học, phải quan tâm đến con người trong mỗi quá trình hoạt động. Tham gia vào trào lưu quản lý theo trường phái này còn có Charles Babbage, Frant Bunker Gilbreth, Henry Lawrence Grantt.

### ***1.2. Trường phái tổ chức trong quản lý***

Những người theo trường phái này chủ trương gắn kết tổ chức với quản lý. Ứng với mỗi tổ chức sẽ có một kiểu quản lý thích hợp. Việc xếp đặt các yếu tố của tổ chức khoa học hay không sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả quản lý.

Đại diện cho trường phái này là:

- Max Weber (1864-1920) là người sáng lập ra lý thuyết tổ chức để quản lý sản xuất, kinh doanh ở qui mô lớn. Theo ông, các yếu tố trong tổ chức cần được bố trí hợp lý và được quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ theo một nội quy thống nhất thì sẽ tạo điều kiện thuận tiện hơn cho quản lý.

Chester Barnard (1886-1961) là người chủ trương quản lý một tổ chức có cơ cấu tối ưu để tạo ra mối quan hệ hỗ trợ giữa các yếu tố, các bộ phận trong tổ chức với nhau. Ngoài ra mỗi bộ phận trong tổ chức và toàn bộ tổ chức còn có mọi quan hệ với các tổ chức khác trong môi trường nên cũng cần thiết lập quan hệ giữa tổ chức với môi trường. Theo ông sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận của tổ chức còn lớn hơn nhiều sức mạnh mà mỗi bộ phận có, điều đó là một phân kết quả của quản lý.

### *1.3. Trường phái tâm lý quản lý*

Trường phái này đặc biệt quan tâm đến tâm, sinh lý của người lao động để khắc phục những cứng nhắc của trường phái quản lý theo khoa học, tổ chức - hành chính trong quản lý hay thư lại. Cách tiếp cận này đã tạo ra bầu không khí hợp tác, liên kết với nhau giữa những người lao động, giữa người lao động với chủ thể quản lý và với môi trường.

Đại diện cho trường phái này là:

- Mary Paker Folet (1868-1933) là nhà tâm lý học nên bà rất quan tâm đến khía cạnh tâm lý xã hội trong sản xuất kinh doanh. Bà cho rằng nên đối xử hợp lý với công nhân để xoá đi ngăn cách giữa công nhân với người quản lý về mặt tinh thần, làm tăng thêm nguồn lực cho phát triển.

- Elton Mayo (1880-1949) là người chủ trương xây dựng khoa học tâm lý quản lý từ thực tiễn và yêu cầu các nhà quản lý cần phải nắm bắt được tâm lý của nhóm và người lao động. Ông cho rằng tâm lý là yếu tố xã hội, nên

nếu “đóng cửa” xí nghiệp thì tâm lý cũng trở nên cứng nhắc và không phát huy được tác dụng.

#### ***1.4. Trường phái hành vi trong quản lý***

Trường phái này tập trung vận dụng thuyết tâm lý trong quản lý vào việc điều hành hành vi của con người. Họ cho rằng tâm lý của con người thì có nhiều, song những vấn đề bức xúc nhất sẽ được biểu lộ ra ngoài bằng hành vi, nên người quản lý cần phải biết để ra quyết định ứng phó. Thuyết hành vi là một học thuyết tâm lý tư sản hiện đại gắn liền với chủ nghĩa thực dụng và thực chứng do G.B.Wattson (1875-1958) đề xướng vào năm 1913. Từ những năm 50 của thế kỷ XX, đã chuyển thành trường phái hành vi trong quản lý mà đại diện cho nó là Herbert Simon.

#### ***1.5. Thuyết văn hoá quản lý***

Là thuyết ra đời và phát triển từ sau Đại chiến thế giới lần thứ II. Vào thời kỳ này, với sự bùng nổ của các cuộc cách mạng khoa học- kỹ thuật lần thứ hai, làm cho nhu cầu vật chất và văn hoá của đời sống xã hội không ngừng thay đổi về lượng và chất. Trước yêu cầu đó, quản lý không chỉ thuần tuý theo đuổi mục tiêu về kinh tế, mà còn phải chú trọng đến văn hoá xã hội, coi đó là động lực mạnh thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của tổ chức. Đại diện cho trường phái này là Thomas.J.Peter và Robert.H.Waterman.

## **2. Các trường phái quản lý Phương Đông**

Khác với trường phái Phương Tây, các nhà hiền triết Phương Đông bàn đến quản lý chung toàn xã hội, quản lý của nhà nước phong kiến là chính.

## ***2.1. Tư tưởng lễ trị của Khổng Tử (551-478 trước công nguyên)***

Là tư tưởng quản lý tồn tại ở thời kỳ Cổ đại Trung Hoa để bàn về lễ phải trong quản lý. Nội dung xuyên suốt trong tư tưởng quản lý của Khổng tử là “đức trị”, nên vai trò của pháp chế và lợi ích kinh tế trong xã hội không được coi trọng. Sự phủ nhận này được thể hiện trong câu nói “nếu nhà cầm quyền chuyên dùng pháp chế, cấm lệnh mà dẫn dắt dân chúng, thì dân sợ mà chẳng phạm tội đó thôi. Vậy muốn dẫn dắt dân chúng, nhà cầm quyền phải dùng lễ tiết, đức hạnh thì chẳng những dân chúng biết hổ ngươi, lại còn cảm hoá họ trở nên tốt lành”. Tư tưởng “đức trị” của Khổng Tử đã từng là một công cụ hữu ích bảo vệ cho nền phong kiến Trung Quốc suốt hai ngàn năm và được coi là tư tưởng tiêu biểu trong quản lý xã hội của Phương Đông.

## ***2.2. Tư tưởng an dân của Mạnh Tử (372-289 trước công nguyên)***

Là người kế tục tư tưởng của Khổng Tử, nên ông đưa ra chủ trương chăm lo cải thiện đời sống của dân chúng là hàng đầu. Ông nói “dân là đáng quý, sau đến xã tắc và cuối cùng mới là vua”. Ông phác họa ra một xã hội chỉ toàn là những người tốt và bình đẳng với nhau từ vua đến dân. Theo ông xã hội loạn lạc là do chính quyền tồi tệ chứ không phải do dân. Mạnh Tử ca ngợi một thiết chế quân chủ đứng đầu là ông vua biết cảm hoá dân chúng, biết lập ra chính quyền toàn là những người tốt nhất.



### ***2.3. Tư tưởng pháp trị của Hàn Phi Tử (280-233 trước công nguyên)***

Hàn Phi Tử là công tử nước Hàn, học rộng tài cao nhưng lại ủng hộ chế độ chuyên chế phong kiến. Ông cho rằng nhà nước rất cần đến pháp luật, bởi pháp luật là công cụ quan trọng để điều chỉnh xã hội, đặc biệt pháp luật sẽ không phân biệt đối xử giữa các tầng lớp khác nhau. Theo ông mọi người phải được bình đẳng trước pháp luật: “ Pháp luật không a dua quy tắc, pháp luật đã đặt ra thì người có tiền cũng không từ được, người dưng cũng không tránh được. Hình phạt không tránh quan đại thần, khen thưởng không bỏ sót kẻ thường dân”.

Hàn Phi Tử phê phán nghiêm khắc tệ lũng đoạn quyền lực và cho rằng phải thực hiện pháp luật vì lợi ích tối cao của toàn xã hội. Ông nói “Nếu bỏ pháp luật mà cứ làm theo tâm ý riêng khi trị nước, thì ngay cả các bậc thánh hiền Nghiêu - Thuấn cũng không giữ cho ngay ngắn được”.

### ***2.4. Tư tưởng quản lý theo luật Hồng Đức***

Các triều đại phong kiến Việt Nam cũng đã xuất hiện nhiều tư tưởng quản lý, trong đó chủ yếu tập trung vào quản lý hành chính nhà nước. Bộ luật Hồng Đức được hoàn thành vào năm 1483 lấy tên là: Lê triều hình luật và cho áp dụng rộng rãi đến tận thế kỷ XVIII. Tư tưởng quản lý theo luật Hồng Đức là thống nhất các hành vi chung trong xã hội theo những chuẩn mực do luật định. Dưới thời Lê, nhà nước thi hành chính sách đề phòng và trấn áp các khuynh

hướng phân tán, cát cứ quyền lực và kinh tế. Nhà nước lấy đạo nho làm quốc giáo, các tư tưởng “tôn quyền” “quân chủ thân quyền”, “chính danh”, “lễ trị”, “đức trị” làm cơ sở tư tưởng chính trị pháp lý giai cấp của mình. Cùng với chức năng cai trị, Nhà nước phong kiến Việt Nam đã can thiệp vào kinh tế, trong đó chú trọng nhất là phân chia lộc điền; tầng lớp nho sĩ được đề cao, việc học và thi Nho giáo rất được nhà nước khuyến khích.

### ***2.5. Tư tưởng quản lý theo Xã hội chủ nghĩa***

Tư tưởng Xã hội chủ nghĩa về quản lý xuất phát từ yêu cầu khách quan của quá trình hợp tác và phân công lao động xã hội, vì thế khi tiến hành quản lý xã hội phải quản lý đồng thời cả vĩ mô và vi mô. Đây là tư tưởng quản lý hướng tới xây dựng một xã hội cộng đồng phát triển thông qua việc kết gắn sự nỗ lực và trách nhiệm của mỗi cá nhân với toàn xã hội và ngược lại xã hội quan tâm đầy đủ đến mỗi thành viên, xã hội phát triển vì con người.

## **Chương II**

# **CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN LÝ, NGUYÊN TẮC, CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ**

## **I. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN LÝ**

### **1. Yếu tố chính trị**

Bất kỳ một tổ chức nào đều tồn tại và phát triển trong một môi trường cụ thể, trong đó môi trường chính trị có vị trí hết sức quan trọng. Đối với một xã hội, yếu tố chính trị chi phối toàn bộ các mục tiêu và định hướng hành động của mỗi cá nhân, tổ chức, cho dù tổ chức đó hoạt động trên lĩnh vực nào của nền kinh tế-xã hội. Đường lối chính trị quy định mục tiêu phát triển lâu dài của cả quốc gia, trong đó có các tổ chức và cá nhân tồn tại, đồng thời chi phối việc xây dựng và thực hiện chính sách, pháp luật của nhà nước. Chính trị qui định cả hình thức, nội dung và phương pháp sử dụng quyền lực của nhà nước- với tư cách là chủ thể quản lý toàn dân, toàn diện mọi quá trình hoạt động của tổ chức, công dân trong khuôn khổ môi trường pháp lý do chính trị tạo ra. Nói tóm lại, yếu tố chính trị là yếu tố lãnh đạo, định hướng cho toàn xã hội. Thực hiện định hướng đó,

Nhà nước sẽ tạo lập môi trường thích hợp cho các cá nhân và tổ chức phát triển trong từng thời kỳ. Từ đó có thể thấy, yếu tố chính trị có ảnh hưởng trực tiếp, sâu sắc đến mọi quá trình quản lý.

## **2. Yếu tố con người**

Con người là yếu tố quyết định mọi thành công hay thất bại của tổ chức, bởi họ không chỉ tự chủ huy động và tạo dựng các nguồn lực khác nhau trong tổ chức, mà còn khai thác, sử dụng một cách sáng tạo, có hiệu quả những tiềm năng có được. Như vậy, muốn quản lý được cá nhân con người nhà quản lý phải biết đánh thức những năng lực tiềm ẩn trong họ, phải huy động tinh thần hợp tác trong công việc và khai thác tối đa khả năng của họ vào hoạt động vì mục tiêu chung.

Để thực hiện những nhiệm vụ lớn lao này, nhà quản lý phải luôn tự hoàn thiện mình về cả phẩm chất chính trị, đạo đức, tác phong và chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với vị trí quản lý của mình. Nếu không biết khai thác yếu tố con người thì không chỉ làm lãng phí nguồn lực quý giá này, mà còn tạo nên trạng thái đối lập, tiêu cực trong quan hệ quản lý gây hậu quả không mong muốn cho tổ chức.

Tựu chung lại, khi xét đến yếu tố con người trong quản lý phải bao hàm cả chủ thể và đối tượng quản lý và đặt con người vào trong những điều kiện cụ thể mà tổ chức đang tồn tại, phát triển.



### **3. Yếu tố tổ chức**

Quản lý xuất hiện từ nhu cầu hiệp tác và phân công lao động chung trong tổ chức, vì vậy tổ chức được coi là nền tảng của các hoạt động quản lý. Theo tiến trình quản lý, trước tiên chủ thể quản lý phải thiết lập hệ thống bộ máy với đội ngũ nhân sự tương ứng.

Khi đã có một tổ chức làm cơ sở, chủ thể quản lý tiến hành tập hợp các yếu tố vật chất và nhân sự cần thiết theo cơ cấu kế hoạch, phù hợp với nhiệm vụ của tổ chức trong từng giai đoạn. Nội dung cụ thể của hoạt động này là huy động các nguồn lực, thiết lập các bộ phận theo trật tự; quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng bộ phận và cá nhân trong tổ chức; quy định mối quan hệ theo chiều dọc và ngang giữa các bộ phận nhằm phối hợp hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức.

Như vậy, tổ chức là nền tảng cho công tác quản lý, không có tổ chức thì cũng không cần đến quản lý.

### **4. Yếu tố quyền lực**

Quyền lực được xem là điều kiện quan trọng để chủ thể quản lý thực hiện các chức năng của mình. Nếu thiếu quyền lực thì chủ thể không tác động được đến đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu của tổ chức. Bởi khi nói đến quyền lực quản lý, là nói đến quyền chỉ huy, điều hành, là khả năng chi phối của chủ thể quản lý đối với đối tượng quản lý. Quyền lực bao hàm thẩm quyền và uy quyền. Muốn tăng cường hiệu lực, hiệu quả quản lý, các chủ thể

quản lý phải thường xuyên củng cố quyền lực bằng cách, ngoài việc được trao thẩm quyền bởi cơ cấu chính thức, bản thân họ phải tự giác xây dựng và củng cố uy quyền của mình thông qua việc tu dưỡng, rèn luyện về cả năng lực chuyên môn, tư cách đạo đức và phẩm chất chính trị. Làm như vậy để các nhà quản lý vừa thấy được vai trò của quyền lực, vừa biết cách củng cố và sử dụng quyền lực trong việc đảm đương sứ mệnh lãnh đạo, điều hành mà tổ chức giao phó.

## 5. Yếu tố thông tin

Chủ thể quản lý muốn tác động lên đối tượng quản lý thì phải đưa ra những thông tin điều khiển dưới các hình thức khác nhau như quyết định quản lý. Sau khi đã đưa ra quyết định quản lý cùng các bảo đảm vật chất cho đối tượng thực hiện, thì chủ thể phải thường xuyên theo dõi kết quả thực hiện của các đối tượng thông qua thông tin phản hồi của hệ thống. Đối tượng quản lý cũng phải tiếp nhận các thông tin điều khiển từ chủ thể cùng các bảo đảm vật chất khác để tự tính toán, điều chỉnh lấy hoạt động của mình, nhằm thực thi mệnh lệnh của chủ thể. Như vậy, có thể thấy bản chất của quá trình quản lý là quá trình thu và xử lý thông tin.

Ngày nay, trong điều kiện chuyển sang nền kinh tế thông tin thì vai trò của thông tin trong quản lý càng được khẳng định. Thông tin được coi là một dạng tiềm năng lớn của quản lý bên cạnh các tiềm năng về lao động, máy móc, trang thiết bị, nguyên vật liệu, tiền vốn v.v... để tạo ra của

cải vật chất và dịch vụ cho xã hội.

Như vậy, thông tin là một điều kiện không thể thiếu được trong quản lý, là căn cứ để chủ thể quản lý ra quyết định quản lý và tổ chức thực hiện các quyết định có hiệu quả.

## **6. Yếu tố văn hoá tổ chức**

Trong quá trình tồn tại và phát triển, các tổ chức sẽ dần dần hình thành một yếu tố đặc biệt mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng, đó là văn hoá tổ chức.

Văn hoá tổ chức là toàn bộ các giá trị, niềm tin, truyền thống và thói quen có khả năng chi phối hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức. Văn hoá tổ chức ngày càng được làm giàu thêm theo thời gian và mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng. Giá trị văn hóa của tổ chức sẽ củng cố thêm mối quan hệ quản lý, giúp nâng cao vị thế của tổ chức trong môi trường. Nhiệm vụ của nhà quản lý đối với phương diện văn hoá tổ chức là phải duy trì và phát triển văn hóa của tổ chức mình cho phù hợp với định hướng văn hoá của xã hội.

## **II. CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ**

Xuất phát từ mục đích, yêu cầu quản lý những đối tượng cụ thể, thuộc các lĩnh vực khác nhau, mà định ra số lượng nguyên tắc quản lý, song tựu chung lại có những nguyên tắc quản lý cơ bản sau đây:

## **1. Nguyên tắc mục tiêu**

Mục tiêu là vấn đề trung tâm, cơ bản nhất của bất kỳ một tổ chức nào. Mục tiêu phấn đấu của tổ chức có thể là mục tiêu kinh tế, chính trị, xã hội hay môi trường. Khi xác định mục tiêu, tổ chức phải xuất phát từ nhu cầu cơ bản của mỗi thành viên, của cả tập thể hay yêu cầu của xã hội trong từng giai đoạn phát triển. Đạt mục tiêu vừa là điểm đích mà tổ chức cần hướng tới trong quá trình vận động, vừa là điều kiện để tổ chức tồn tại, phát triển trong thời kỳ tiếp theo, bởi vậy các chủ thể luôn phải cân đối mục tiêu cho mỗi quá trình quản lý. Thực hiện được mục tiêu đề ra là tổ chức đã tự khẳng định vai trò của mình trong đời sống xã hội, đồng thời cũng trên cơ sở đó mà phát huy tốt hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Nguyên tắc mục tiêu phải được coi là nguyên tắc cơ bản đầu tiên vừa định hướng, vừa chi phối các nguyên tắc khác.

## **2. Nguyên tắc tập trung và thu hút sự tham gia của các thành viên**

Tập trung, bản thân nó đã là một bộ phận cấu thành quản lý nên không thể quản lý thiếu tập trung. Chủ động điều hành các yếu tố trong tổ chức chính là tập trung thống nhất trong quản lý. Tập trung giúp cho các nhà quản lý kiên định với mục tiêu định hướng, để từ đó củng cố lòng tin của các thành viên vào sự nghiệp chung của tổ chức.

Tuy nhiên, trong số khách thể quản lý không phải tất cả các yếu tố trong tổ chức và mọi thành viên đều tuân theo



ý chí điều hành của chủ thể, và cũng không loại trừ ý trí của chủ thể quản lý thiếu tính thực thi, nên sự tham gia của các thành viên trong tập thể là một nguyên tắc không thể coi nhẹ. Như vậy, tập trung định hướng và sự tham gia của tập thể là nguyên tắc tạo nên sự thống nhất ý chí giữa chủ thể và khách thể quản lý trong tổ chức cùng hướng tới mục tiêu chung.

### **3. Nguyên tắc kết hợp hài hoà các lợi ích**

Có thể thấy rằng mục tiêu quản lý là những lợi ích chung về kinh tế, chính trị, xã hội - môi trường, trong đó lợi ích cụ thể được coi là động lực cho mỗi quá trình để đạt đến mục tiêu chung. Vì vậy muốn đạt mục tiêu của tổ chức, quản lý không thể không quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của mỗi thành viên và tập thể. Lợi ích hợp lý phải tuân theo quy luật từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp. Muốn kết hợp một cách hài hoà lợi ích giữa các thành phần hay bộ phận, thì ngay từ khi hoạch định phát triển tổ chức đã phải được xem xét.

Cả lý thuyết và thực tế đều cho thấy rằng nếu giải quyết tốt mối quan hệ lợi ích sẽ đảm bảo cho hệ thống hoạt động đồng bộ, ít nảy sinh những mâu thuẫn cục bộ.

### **4. Nguyên tắc hiệu quả**

Mục tiêu quản lý là lớn lao, song không thể đạt mục tiêu bằng bất cứ giá nào mà phải cân nhắc tính toán để kết quả mang lại phải lớn hơn những chi phí về nhân lực - vật lực mà chủ thể bỏ ra trong quá trình quản lý. Trong thời đại

của nền kinh tế thị trường, phương châm hoạt động hiệu quả đã trở thành nguyên lý vận động tồn tại của mọi quá trình. Hiệu quả luôn được coi là chuẩn mực, làm thước đo về quản lý.

## **5. Nguyên tắc thích ứng, linh hoạt**

Quản lý gắn với nhiều mối quan hệ vận động của các yếu tố ở bên trong và bên ngoài tổ chức, nên bản thân quản lý cũng là một quá trình hoạt động phong phú, đa dạng. Mối quan hệ tổng hợp giữa người với người trong thực hiện nhiệm vụ của tổ chức diễn ra theo nhiều góc độ khác nhau, nên chúng cần phải được tác động, điều chỉnh một cách linh hoạt mới có được mục tiêu mong muốn. Không chỉ có những mối quan hệ bên trong, mà điều kiện môi trường bên ngoài tổ chức cũng không ngừng vận động, đòi hỏi chủ thể quản lý phải luôn năng động, sáng suốt để nhìn nhận vấn đề một cách nhanh nhạy và khách quan hơn. Thực hiện điều này còn tránh được tình trạng bảo thủ, duy ý chí trong quản lý.

## **6. Nguyên tắc phối hợp hoạt động trong quản lý**

Đây vừa là sự biểu hiện cụ thể tiếp sau của nguyên tắc thu hút sự tham gia của tập thể theo định hướng, vừa thể hiện xu thế không thể thiếu được hiện nay trong hoạt động quản lý các tổ chức kinh tế, xã hội và cả nhà nước. Thành quả mang lại của tổ chức không thể chỉ do một cá nhân hay nhóm riêng biệt nào thực hiện, mà phải có sự đóng góp chung của cả tập thể. Và cũng chỉ có sức mạnh của tập thể

mới giữ vững và tôn tạo được giá trị của tổ chức trong xã hội. Nguyên tắc này càng được khẳng định rõ hơn trong quản lý nhà nước của các quốc gia.

Các nguyên tắc cơ bản trên đây được sử dụng cho mọi quá trình quản lý. Tùy điều kiện, hoàn cảnh nhất định, các chủ thể cần kết hợp hợp lý các nguyên tắc cho mỗi quá trình quản lý để đạt được mục tiêu mong muốn.

### **III. CÔNG CỤ QUẢN LÝ**

#### **1. Khái niệm công cụ quản lý**

Với bất kỳ quá trình hoạt động kinh tế-xã hội nào, các chủ thể đều sử dụng những công cụ mang tính chuyên môn hoá để tác động lên đối tượng hay môi trường nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ theo yêu cầu đời sống. Trong quá trình sản xuất, nếu thiếu công cụ người lao động sẽ không chế tạo được sản phẩm như mong muốn, hoặc có làm ra thì năng suất, chất lượng sản phẩm cũng không cao. Như vậy có thể thấy rằng công cụ là yếu tố cực kỳ quan trọng, quyết định đến năng suất lao động và giá thành sản phẩm. Vì thế việc nghiên cứu và sử dụng một cách hợp lý, có hiệu quả công cụ trong mỗi quá trình hoạt động là một yêu cầu tất yếu đối với mọi chủ thể.

Giống như các hoạt động khác, quản lý cũng cần đến công cụ để tạo ra sản phẩm và thực hiện mục tiêu quản lý. Tuy nhiên do hoạt động quản lý có tính chất, đặc điểm riêng so với các dạng thức hoạt động khác nên công cụ

quản lý cũng không giống những công cụ khác.

Công cụ quản lý là hệ thống các phương tiện được chủ thể dùng để tác động lên đối tượng nhằm thực hiện ý chí quản lý của chủ thể.

Do hoạt động quản lý kinh tế, xã hội rất đa dạng, phong phú nên công cụ sử dụng bao gồm nhiều loại và mỗi loại lại có tính năng tác dụng khác nhau. Để thực hiện mục đích, yêu cầu quản lý, các chủ thể phải biết sử dụng kết hợp nhiều loại công cụ khác nhau.

## **2. Phân loại công cụ quản lý**

### **2.1. Loại công cụ định hướng**

Để giữ cho tổ chức phát triển ổn định, bền vững, chủ thể quản lý cần phải xây dựng và thực hiện một cách khoa học, hợp lý các mục tiêu hoạt động cả trong ngắn hạn và dài hạn. Công cụ để thực hiện nhiệm vụ quan trọng này là kế hoạch bao gồm kế hoạch dài hạn (Chiến lược hay qui hoạch), kế hoạch trung hạn, ngắn hạn và các chương trình hành động khác.

### **2.2. Công cụ tổ chức**

Các yếu tố cấu thành tổ chức có nhiều loại khác nhau tùy theo tính chất, đặc điểm hoạt động của từng ngành, lĩnh vực. Số lượng và chất lượng các yếu tố tham gia hoạt động hoàn toàn tùy thuộc vào mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị trong từng thời kỳ. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ đề ra, chủ thể quản lý phải bố trí, xếp đặt các yếu tố cấu thành theo



một cơ cấu hợp lý. Đồng thời thực hiện việc phân công, phối hợp giữa các yếu tố cho phù hợp với yêu cầu phát triển tổ chức và sự biến đổi môi trường. Việc làm này không những phát huy được tác dụng tích cực của từng yếu tố, mà còn tạo nên sức mạnh tổng hợp của cả tổ chức. Đây là những ưu thế đặc biệt được các nhà quản lý tạo nên bởi công cụ tổ chức.

### **2.3. Công cụ pháp lý**

Trong điều kiện hiện nay, các nhà nước đều dùng pháp luật làm công cụ vĩ mô để duy trì trật tự xã hội bằng cách điều chỉnh các mối quan hệ theo định hướng. Trước yêu cầu tăng cường pháp chế Xã hội chủ nghĩa, thì phương châm "sống và làm việc theo pháp luật" đã trở thành ý thức tự giác của mỗi người trong xã hội công dân. Dựa vào những qui định hiện hành của pháp luật, chủ thể quản lý tiến hành xây dựng những nội qui, qui chế về tổ chức, hoạt động của từng yếu tố. Hệ thống thể chế này được coi là công cụ pháp lý để duy trì sự tồn tại và phát triển các yếu tố trong tổ chức theo kế hoạch dự kiến.

### **2.4. Công cụ tạo động lực**

Kết quả vận động của các yếu tố tham gia vào thực hiện mục tiêu tổ chức còn tùy thuộc vào động lực mà chủ thể quản lý tạo ra cho chúng. Thúc đẩy phát triển tổ chức bao gồm những động lực trực tiếp và gián tiếp được tạo ra từ cơ chế khuyến khích vật chất và tinh thần cho các cá nhân và tập thể; từ việc tạo môi trường thuận lợi cho các

quá trình hoạt động v.v... Đó chính là công cụ tạo động lực mà các chủ thể dùng trong quản lý phát triển.

### **2.5. Công cụ kỹ thuật**

Hiệu quả hoạt động hiện được coi là thước đo quan trọng của mọi quá trình kinh tế-xã hội, trong đó có quản lý. Quản lý có hiệu quả không chỉ thông qua công cụ định hướng, tổ chức hay khuyến khích mà còn dựa vào các tiêu chuẩn, định mức tiên tiến về chi phí sử dụng các nguồn lực; các qui trình công nghệ thực hiện phân công, phối hợp các bước trong qui trình tổ chức, điều hành. Các yếu tố này thuộc về công cụ kỹ thuật được chủ thể quản lý dùng để duy trì hoạt động và điều chỉnh các nguồn lực có trong tổ chức.

## **IV. PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ**

### **1. Khái niệm phương pháp quản lý**

Theo nghĩa triết học, phương pháp là một hệ thống những quy tắc mà chủ thể phải tuân theo để điều chỉnh quá trình nhận thức và hoạt động cải tạo thực tiễn xuất phát từ sự vận động khách quan mang tính quy luật của khách thể<sup>(1)</sup>.

Vận dụng vào quá trình hoạt động quản lý trong thực tế của đời sống xã hội, ta có khái niệm về phương pháp

---

<sup>(1)</sup> Lê Tử Thành; logic học và phương pháp nghiên cứu khoa học - NXB Trẻ - 1993.trang 18.

quản lý là cách thức được tiến hành trên cơ sở một hệ thống những nguyên tắc được đúc kết lại mà chủ thể quản lý vận dụng tác động đến khách thể nhằm đạt được mục tiêu tốt nhất.

Kết quả sử dụng phương pháp còn tùy thuộc vào đặc điểm, tính chất của đối tượng quản lý, vào chức năng, nhiệm vụ của đơn vị trong từng giai đoạn. Do tính phong phú đa dạng của những mối quan hệ giữa con người trong tổ chức, đòi hỏi chủ thể quản lý cũng phải thay đổi phương pháp tác động đến các đối tượng một cách thích hợp. Đây cũng là một đặc trưng cơ bản của phương pháp quản lý.

Trên thực tế, con người tồn tại luôn có hai mặt đối lập là tốt và xấu. Việc điều chỉnh hợp lý hai mặt đối lập đó không phải hoàn toàn chỉ do con người quyết định, mà còn chịu ảnh hưởng rất lớn của môi trường. Để quản lý có hiệu quả con người, phương pháp quản lý không chỉ chứa đựng tính thúc đẩy mặt tích cực, mà còn bao hàm cả việc kìm hãm sự chuyển hoá thành hành vi tiêu cực của con người.

## **2. Vai trò của phương pháp quản lý**

*2.1. Phương pháp quản lý được coi là công cụ chuyển tải cơ chế tác động của chủ thể đến các đối tượng quản lý nhằm tạo nên sự thống nhất trong quá trình thực hiện mục tiêu quản lý*

Khác với các hệ thống tự nhiên, kinh tế, kỹ thuật, hệ thống quản lý không hoàn toàn gắn chặt cố định các yếu tố quản lý với nhau như chủ thể và khách thể quản lý. Mặc dù

cùng nằm trong hệ thống, nhưng chủ thể và khách thể lại độc lập với nhau về ý chí nên họ có thể tự chủ hoạt động theo nguyện vọng cá nhân. Muốn cho quá trình hoạt động của tổ chức diễn ra theo định hướng, nhất định chủ thể phải chuyển tải được yêu cầu của mình đến khách thể một cách thường xuyên, liên tục. Để làm được việc đó, nhà quản lý phải tìm kiếm những phương pháp quản lý thích hợp.

### ***2.2. Phương pháp quản lý làm cho hoạt động của đối tượng tuân thủ các nguyên tắc quản lý trong từng điều kiện, hoàn cảnh khác nhau***

Kết quả hoạt động của tổ chức bao hàm nhiều quá trình liên kết với nhau trên cơ sở phân công và phối hợp các hoạt động. Muốn cho quá trình liên kết diễn ra thuận lợi, các nhà quản lý phải tìm cách tác động đến từng bộ phận, nhằm tạo nên một hành lang pháp lý cho tổ chức hoạt động. Làm được như vậy vì trong cách thức tác động của chủ thể quản lý đã chứa đựng những nguyên tắc thể hiện ý chí của chủ thể đến mọi đối tượng quản lý, làm cho chúng vận hành theo định hướng.

### ***2.3. Phương pháp quản lý là điều kiện nâng cao số lượng, chất lượng và điều kiện quản lý***

Môi trường vừa là mục tiêu vừa là động lực trong hoạt động của mỗi cá nhân và tổ chức, cho nên chủ thể quản lý phải sử dụng những phương pháp thích hợp để tạo dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ giữa cá nhân, tổ chức và môi trường. Các mối quan hệ đó được hình thành trong các



lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội nên rất phức tạp và đa dạng, bởi vậy chủ thể quản lý không thể trực tiếp bóc tách các mối quan hệ để xử lý riêng biệt mà phải sử dụng các phương pháp quản lý tổng hợp mới điều hành có hiệu quả các mối quan hệ này.

#### ***2.4. Phương pháp quản lý kết gắn được những cá nhân đơn lẻ trong tổ chức với môi trường phong phú, đa dạng bên ngoài***

Mọi quá trình hoạt động xã hội đều nhằm đem lại những lợi ích thiết thực cho con người, trong đó có lợi ích vật chất. Về một phương diện nào đó, lợi ích vật chất trở thành động lực thúc đẩy con người hành động, làm cho họ năng động, sáng tạo tìm kiếm những biện pháp để nâng cao kết quả làm việc. Trong hoạt động tập thể, thu nhập của người lao động còn tùy thuộc rất lớn vào thu nhập chung của tổ chức, nên sử dụng phương pháp kinh tế cũng khuyến khích được tinh thần làm việc tập thể của người lao động. So với các phương pháp khác, phương pháp kinh tế có ưu điểm nổi bật là tạo lập tính tự chủ lao động của mỗi cá nhân, bằng cách gắn lợi ích của họ với kết quả của mỗi quá trình lao động. Tuy nhiên phương pháp kinh tế cũng có những hạn chế vốn có của nó, nếu lạm dụng quá mức sẽ dẫn đến những hành vi không trong sáng để mưu cầu lợi ích cá nhân hay tính cục bộ của tổ chức, thậm chí có thể xảy ra những hành động vi phạm pháp luật để có được lợi ích kinh tế, làm ảnh hưởng xấu đến các quan hệ xã hội hoặc làm tổn hại đến môi trường sống.



### 3. Các phương pháp quản lý

#### 3.1. Phương pháp kinh tế

Là phương pháp sử dụng lợi ích kinh tế để tác động đến đối tượng quản lý. Đòn bẩy kinh tế được sử dụng trong quản lý rất đa dạng, phong phú vì nó gắn với đặc tính riêng của từng đối tượng, trong mỗi quá trình, nhất là quản lý trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Phương pháp kinh tế thường được sử dụng vì nó mang lại hiệu quả cao, gắn liền với lợi ích của con người, nó tạo nên động lực mạnh hơn các phương pháp khác.

#### 3.2. Phương pháp giáo dục, thuyết phục

Dựa vào tính hai mặt của con người, chủ thể quản lý có thể thúc đẩy khai thác tính tích cực của họ thông qua sự thuyết phục, lôi kéo. Cách này biến quá trình hoạt động cưỡng bức thành quá trình tự giác, tự chủ, tự nguyện. Phương pháp này vận dụng các quy luật, nguyên tắc hoạt động tâm lý, giáo dục và xã hội để tác động đến tâm lý, tình cảm của con người, làm cho họ thức dậy những mặt tích cực, lãng quên hay kìm nén những mặt tiêu cực để đạt kết quả làm việc cao.

Muốn áp dụng có hiệu quả phương pháp này, chủ thể quản lý cần phải củng cố uy tín trước tập thể, đi sâu tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của mọi thành viên, đồng thời cũng cần kết hợp với các phương pháp quản lý khác cho thích hợp.

### ***3.3. Phương pháp hành chính***

Là phương pháp dựa vào quyền uy của tổ chức để yêu cầu mọi thành viên phải chấp hành mệnh lệnh của người quản lý. Quyền uy của tổ chức xuất phát từ chức năng, nhiệm vụ của tổ chức do pháp luật của nhà nước qui định và được xã hội thừa nhận. Quản lý theo phương pháp này thường tạo ra sự tập trung, thống nhất cao trong tổ chức, nhất là trong các tình huống quản lý cấp bách đòi hỏi phải có sự chấp hành nghiêm minh của đối tượng quản lý. Khi thực hiện phương pháp này, người quản lý phải quan sát, nắm chắc tình hình để sáng suốt ra quyết định quản lý, tránh quan liêu, nóng vội và phải có bản lĩnh vững vàng, dám làm, dám chịu trách nhiệm trước tập thể.

### ***3.4. Phương pháp hiện thực hoá***

Là phương pháp làm cho cách thức quản lý của chủ thể phù hợp với mong muốn của khách thể nhằm phát huy tác dụng của phương pháp lựa chọn. Trong thực tế không ít phương pháp quản lý được lựa chọn lại đi xa, thậm chí đối ngược với thực tế làm phản tác dụng của quá trình quản lý. Trong những trường hợp cụ thể, cần thực nghiệm một số phương pháp trước khi ứng dụng rộng rãi để đảm bảo chắc chắn phương pháp đó có tính hiện thực cao.

### ***3.5. Phương pháp quản lý chất lượng toàn bộ, theo ISO***

Là một trong những phương pháp hiện đại đang được vận dụng vào quản lý qui trình của hầu hết các tổ chức kinh

doanh, sự nghiệp và cơ quan nhà nước nhằm nâng cao chất lượng hàng hoá và dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Thuật ngữ ISO đang đồng hành với chất lượng của hàng hoá và dịch vụ.

Tùy theo mục đích, yêu cầu cụ thể, chủ thể quản lý có thể vận dụng kết hợp các phương pháp trên cho thích hợp, để chúng có thể hỗ trợ nhau một cách tốt nhất nhằm đạt được mục tiêu quản lý.

### *Chương III*

## **CHỨC NĂNG CỦA QUẢN LÝ**

### **I. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI CHỨC NĂNG**

#### **1. Khái niệm chức năng quản lý**

Chức năng là một thuật ngữ phản ánh về lý do tồn tại của một thực thể nào đó như trường học tồn tại để thực hiện chức năng đào tạo và nghiên cứu khoa học, bệnh viện tồn tại để khám, chữa bệnh v.v... Cụ thể hơn, chức năng còn được gắn với sự tồn tại của một dạng thức vật chất nhất định hoặc người nhất định.

Theo Từ điển tiếng Việt của Nhà xuất bản Đà Nẵng thì chức năng là hoạt động, tác dụng bình thường hoặc đặc trưng của một cơ quan, một hệ cơ quan nào đó trong cơ thể như chức năng của các giác quan, chức năng sống của con người.

Trong từ điển giải thích từ của trường Đại học tổng hợp Oxford người ta quan niệm chức năng như là: những hoạt động đặc biệt hoặc những mục đích của người hay vật; đó là việc tiến hành cần phải làm một việc gì đó (tiến hành các hoạt động cụ thể) v.v...

Từ các quan niệm khác nhau về chức năng, chúng ta có thể đúc kết thành khái niệm chung về chức năng là hướng hoạt động cơ bản bao gồm một tập hợp của nhiều hoạt động tương đối giống nhau về mục đích, cách thức tiến hành của các đối tượng (tổ chức, con người, máy móc, v.v...).

Trong hoạt động của một tổ chức, việc phân chia các hoạt động mang tính tương đồng thành các nhóm cũng chính là sự phản ánh nội hàm của thuật ngữ chức năng như các bộ phận chức năng trong tổ chức. Hiện nay hình thức phân chia đơn vị theo chức năng trở thành phổ biến. Một đối tượng mất hết tất cả các chức năng, có nghĩa là đối tượng đó không tồn tại về giá trị.

Chức năng quản lý là những hoạt động gắn liền với mỗi quá trình quản lý của chủ thể trong mối quan hệ với khách thể quản lý đã nêu trên. Chức năng quản lý nói chung thường dùng để chỉ sự tồn tại của chủ thể quản lý. Mặc dù trong thời đại ngày nay, hệ thống thông tin quản lý trong một số trường hợp đã thay thế nhà quản lý chỉ huy, phối hợp hoạt động của đối tượng, nhưng vẫn không thể bỏ qua nhân tố con người trong quản lý.

Giống như thuật ngữ chức năng, chức năng quản lý chưa có một định nghĩa riêng của mình vì tính đa dạng của nó. Mặt khác trong khá nhiều tài liệu, hoạt động của các nhà quản lý cũng thường đồng nhất giữa chức năng và nhiệm vụ của các nhà quản lý trong tổ chức.

Có thể đưa ra một khái quát chung về chức năng quản lý là: những phân hệ nhiệm vụ chung mà các nhà quản lý



phải thực hiện trong các loại hình tổ chức (nhà nước, sản xuất, kinh doanh, v.v...).

Thuật ngữ “chung” được hiểu như là một tập hợp nhiều hoạt động mang tính tương đồng mà các nhà quản lý cần thực hiện trong quản lý điều hành một tổ chức.

## **2. Phân loại chức năng quản lý**

Trong hoạt động quản lý, các chủ thể tiến hành nhiều hoạt động khác nhau và các hoạt động đó có thể được chia thành các nhóm độc lập tương đối với nhau. Tùy theo từng cấp độ tổ chức (quy mô, quyền hạn, phạm vi hoạt động, v.v...) mà chức năng quản lý có thể phân thành các nhóm khác nhau. Tổ chức nhà nước có thể phân chia chức năng quản lý theo quyền hạn, thẩm quyền được trao; các tổ chức sản xuất kinh doanh tùy theo phân chia tổ chức mà có những nhóm chức năng khác với các tổ chức nhà nước, các tổ chức cung cấp dịch vụ công hay các tổ chức xã hội.

Về tổng quát, các tài liệu đều có sự thống nhất chung về phân loại các chức năng quản lý. Sự khác nhau cơ bản chỉ là hợp nhất hay chia nhỏ chức năng quản lý thành các nhóm và nội dung của từng chức năng là gì.

### ***2.1. Phân loại chức năng theo qui trình quản lý***

Qui trình quản lý bao gồm các bước được xếp theo thứ tự hoạt động lãnh đạo, điều hành tổ chức nhằm đạt mục tiêu quản lý. Bước khởi đầu là định hướng hoạt động chung

cho tổ chức; tiếp theo là tổ chức các yếu tố trong tổ chức thành một cơ cấu thích hợp với việc thực hiện mục tiêu định hướng; sau khi tổ chức ổn định theo yêu cầu, chủ thể quản lý phải điều hành, phối hợp các yếu tố hoạt động theo nguyên tắc đề ra; kết hợp với việc duy trì hoạt động các yếu tố theo định hướng, chủ thể quản lý còn phải kiểm tra, giám sát các đối tượng để có những biện pháp điều chỉnh cần thiết nhằm thúc đẩy các đối tượng hoạt động có kết quả; mặc dù các hoạt động quản lý đan xen nhau phức tạp, nhưng chúng vẫn có tính độc lập tương đối theo chu kỳ, nên chủ thể quản lý không những phải thường xuyên đánh giá hoạt động quản lý mà còn cần đánh giá kết quả chung sau mỗi chu trình quản lý. Việc đánh giá này là một bước không thể thiếu trong quản lý.

Tương ứng với mỗi bước trong qui trình quản lý là hàng loạt hoạt động cụ thể để hiện thực hoá quá trình quản lý. Tập hợp các hoạt động cụ thể nhằm duy trì quản lý trong tổ chức chính là những chức năng của quản lý. Như vậy theo cách phân loại này, chức năng quản lý bao gồm:

- Chức năng định hướng;
- Chức năng tổ chức;
- Chức năng điều hành;
- Chức năng kiểm soát, điều chỉnh;
- Chức năng đánh giá.

## ***2.2. Phân loại chức năng theo lý thuyết quản lý của Henry Fayol***

Theo Henry Fayol chức năng quản lý bao gồm: Chức năng hoạch định (đồng nghĩa với công tác kế hoạch hoá); chức năng tổ chức, chức năng điều hành, chỉ huy; chức năng phối hợp hoạt động và chức năng kiểm soát. Cách mô tả các chức năng trên của Fayol dựa trên hoạt động quản lý thực tiễn của ông trong các doanh nghiệp công nghiệp những năm đầu của thế kỷ XX. Tuy nhiên, ngày nay, các chức năng trên vẫn được xem là những chức năng cơ bản của quản lý, mặc dù có thể đã được mô tả dưới hình thức khác và được phân chia nhỏ hơn.

## ***2.3. Phân loại chức năng theo mô hình PODSCoB***

Theo cách này, nhà quản lý mô tả cụ thể hơn các chức năng quản lý trên cơ sở phân tích quá trình hoạt động quản lý của nhiều tổ chức khác nhau, đặc biệt khi nghiên cứu hoạt động quản lý của các doanh nghiệp công nghiệp. Chức năng quản lý được phân chia thành 6 nhóm: kế hoạch (P); tổ chức (O); chỉ huy (D); nhân sự (S); kiểm soát (Co) và chức năng tài chính (Budgeting).

Những kiến thức cơ bản về các chức năng trên rất quan trọng với việc tiếp cận với các hoạt động quản lý nói chung và quản lý hành chính nhà nước nói riêng.

## II. CHỨC NĂNG ĐỊNH HƯỚNG

### 1. Vai trò của chức năng định hướng

Chức năng định hướng của quản lý thực chất là chức năng hoạch định bao gồm hoạch định chiến lược, kế hoạch, qui hoạch, chính sách v.v... Chức năng hoạch định được nhiều tài liệu thừa nhận là một trong những chức năng cơ bản, chung nhất, phổ biến nhất của quản lý. Chức năng này tồn tại mang tính bắt buộc trong mọi tổ chức, dù đó là các tổ chức nhà nước, tổ chức xã hội hay các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

Trong một số tài liệu, công tác kế hoạch được coi là đưa ra một kế hoạch để tiến hành các hoạt động cần thiết nhằm đạt được mục đích.

Theo Stephen Robbin <sup>(1)</sup> công tác kế hoạch bao gồm việc xác định mục đích hay mục tiêu của các hoạt động của tổ chức; thiết lập một chiến lược tổng thể để đạt được mục tiêu đó; xây dựng một hệ thống của các kế hoạch cụ thể để lồng ghép và phối hợp các hoạt động.

Xây dựng kế hoạch chính là làm cho tổ chức tiên liệu được những gì sẽ xảy ra với tổ chức trong tương lai để tổ chức chủ động lựa chọn các biện pháp giải quyết thích hợp. Bản kế hoạch giúp tổ chức sử dụng tiết kiệm, có hiệu quả các nguồn lực vào việc thực hiện mục tiêu dự kiến. Đồng

---

<sup>(1)</sup> Xem "Management của Stephen P. Robbins", NXB Prentice-Hall International, Inc. tr.187.

thời mang lại cho tổ chức cơ hội làm giảm tác động tiêu cực do sự thay đổi môi trường bên ngoài đến hoạt động của tổ chức.

Công tác kế hoạch hoá là một trong những công việc khó khăn nhất, phức tạp nhất và cũng là nơi thể hiện cao nhất năng lực nhận biết các yếu tố của tổ chức cả ở hiện tại và tương lai của các nhà quản lý. Công tác kế hoạch hoá (chức năng kế hoạch) đòi hỏi vận dụng nhiều loại tri thức khác nhau về kinh tế, chính trị, văn hoá xã hội và đòi hỏi sử dụng những kỹ năng, kiến thức nhất định về công tác kế hoạch.

## **2. Phân loại kế hoạch**

### ***2.1. Phân loại theo qui mô của vấn đề giải quyết***

Căn cứ vào những nội dung của các loại hoạt động được xác định trước trong công tác kế hoạch, có thể chia kế hoạch thành nhiều nhóm khác nhau. Một số tác giả sử dụng hai khái niệm chủ yếu để phân loại kế hoạch mang tính chung nhất để chỉ hoạch định là chiến lược và chiến thuật. Việc phân loại này mang ý nghĩa khái quát về quy mô của vấn đề tác động.

Kế hoạch chiến lược đề cập đến mục tiêu mang tính tổng quát của tổ chức và xác định vị trí của tổ chức trong môi trường nó tồn tại. Đó là sự phối, kết hợp nhiều nguồn lực khác nhau của tổ chức cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức trong tương lai.

Kế hoạch tác nghiệp là sự cụ thể hoá trên những nội



dung của kế hoạch chiến lược nhằm từng bước thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Hay kế hoạch tác nghiệp gắn liền với những mục tiêu cụ thể thông qua những nguồn lực cụ thể được phân bổ trong điều kiện môi trường xác định. Nhiều nhà quản lý cho rằng kế hoạch hàng quý, tháng, ngày là loại kế hoạch tác nghiệp.

Sự khác nhau cơ bản giữa kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp là tính cụ thể của các tiêu chí (mục tiêu, nguồn lực, các yếu tố tác động) có trong bản kế hoạch.

## ***2.2. Phân loại theo thời gian thực hiện***

Theo khuôn khổ thời gian, kế hoạch được chia ra thành kế hoạch dài hạn, kế hoạch ngắn hạn (trong một số tài liệu còn chia thêm loại trung hạn). Phân chia khoảng thời gian để xác định dài hạn, trung hạn hay ngắn hạn chỉ có ý nghĩa tương đối.

Kế hoạch dài hạn là những loại kế hoạch có thời gian tồn tại khoảng 5 năm. Hiện có nhiều nước vẫn thường sử dụng thuật ngữ kế hoạch 5 năm để chỉ loại kế hoạch dài hạn này.

Kế hoạch ngắn hạn là kế hoạch có thời gian tồn tại trong khoảng 1 năm hay còn gọi là kế hoạch năm, quý, tháng.

Kế hoạch trung hạn là loại kế hoạch ở giữa hai loại trên. Trong thực tế người ta ít quan tâm đến loại kế hoạch này.

### **2.3. Phân loại theo tính chất của kế hoạch**

Theo cách này, kế hoạch có thể phân thành hai nhóm là kế hoạch định hướng và kế hoạch cụ thể.

Kế hoạch định hướng là loại kế hoạch chỉ nhằm đưa ra những đường hướng chỉ đạo chung. Kế hoạch này đưa ra những tiêu chí cần tập trung thống nhất, mà không đòi hỏi các nhà quản lý phải tuyệt đối hoá việc xác định mục tiêu.

Kế hoạch cụ thể là loại kế hoạch có thể đưa ra những cân đối chi tiết, với những mục tiêu cụ thể, chi phí xác định để thực hiện từng nội dung hoạt động. Kế hoạch cụ thể không đòi hỏi phải có những dự đoán, dự báo về mức độ rủi ro của các vấn đề có hoặc không có thể xảy ra.

Trong tổ chức, việc xác định phải xây dựng loại kế hoạch nào thuộc về chức năng kế hoạch của các nhà quản lý. Trên thực tế, tùy từng giai đoạn khác nhau của sự phát triển tổ chức mà nhà quản lý lựa chọn loại hình kế hoạch cho hợp lý.

## **3. Thực hiện chức năng kế hoạch**

### **3.1. Quy trình công tác kế hoạch hoá**

Quy trình kế hoạch hoá là quá trình trong đó chức năng kế hoạch của một tổ chức được tiến hành. Quy trình bao gồm nhiều bước liên thông, nên nhà quản lý xác định cụ thể từng bước trong qui trình chỉ mang tính quy ước, tương đối. Có ý kiến cho rằng chức năng kế hoạch chỉ nên dừng lại ở việc hoạch định ra các kế hoạch và các kế hoạch đã

được phê duyệt, phần còn lại do các cấp triển khai thực hiện hay nó thuộc vào nhóm chức năng khác. Việc triển khai thực hiện kế hoạch đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác kế hoạch, nó đòi hỏi có sự phối kết hợp của nhiều ngành chức năng khác như tổ chức, nhân sự, tài chính. Trong phạm vi của chức năng kế hoạch chỉ nên dừng lại ở việc: xây dựng thành công bản kế hoạch và được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

Quy trình công tác kế hoạch thường được thực hiện theo các bước sau đây:

(1) Phân tích, đánh giá tình hình thực tế của tổ chức sau một thời kỳ hoạt động để biết được mức độ phát triển tổ chức trong môi trường hiện có;

(2) Dự báo những nhu cầu cơ bản của tổ chức trong tương lai và tiềm năng, nguồn lực (tài nguyên, con người, vốn, công nghệ) có thể khai thác được cho việc thực hiện nhu cầu. Kết quả của giai đoạn này là xác định được những điểm mạnh, yếu của tổ chức cả hiện tại và tương lai. Đây là loại thông tin rất quan trọng của công tác kế hoạch. Đồng thời cũng dự báo về những thuận lợi, khó khăn đối với tổ chức trong tương lai để có biện pháp khai thác hay phòng ngừa;

(3) Xác định mục tiêu cụ thể của kế hoạch định xây dựng (dài hạn, trung hạn, hay ngắn hạn);

(4) Xây dựng kế hoạch, biện pháp nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra;

(5) Thẩm định, đánh giá và hoàn thiện bản kế hoạch dự thảo;

(6) Trình duyệt kế hoạch để làm cơ sở cho việc triển khai thực hiện kế hoạch.

### **3.2. Công cụ và điều kiện để thực hiện chức năng kế hoạch**

#### *a. Các công cụ mang tính tác nghiệp*

Nhiều loại công cụ hỗ trợ cho công tác kế hoạch hoá và mức độ thành công của nó phụ thuộc vào năng lực áp dụng của các nhà quản lý khi xây dựng kế hoạch.

#### **\* Kỹ thuật phân tích SWOT**

SWOT là một kỹ thuật phân tích cơ bản giúp chúng ta (chủ thể) nhận định được bản chất vận động của các yếu tố, hay quá trình thông qua xem xét các mặt mạnh (S), mặt yếu (W), thời cơ (O) và nguy cơ (T) của đối tượng quản lý. Nội hàm của SWOT bao gồm:

**S (strengths):** Thế mạnh của tổ chức là những yếu tố chủ quan tạo nên những ưu thế, những khả năng để tổ chức hoàn thành tốt mục tiêu đặt ra.

**W (weakness):** Mặt yếu của tổ chức cũng thuộc về những yếu tố chủ quan trong bản thân nó nhưng hàm chứa những hạn chế, những khiếm khuyết làm cản trở việc thực hiện mục tiêu đặt ra.

**O (opportunity):** Thời cơ hoạt động của tổ chức bao gồm những yếu tố khách quan, do môi trường xung quanh



tác động đến theo hướng tích cực, có khả năng thúc đẩy việc đạt được mục tiêu đặt ra tốt hơn hoặc nhanh chóng hơn.

T (threats): Nguy cơ đối với hoạt động của tổ chức cũng là những yếu tố khách quan nhưng tác động theo hướng tiêu cực làm cản trở hoặc kìm hãm việc thực hiện mục tiêu dự kiến.

Có công cụ này nhà quản lý chỉ việc kết hợp xem xét một tổ chức cụ thể trên các phương diện mạnh, yếu, thời cơ và nguy cơ để có thể đi đến những nhận định hay kết luận khoa học nhất về thực trạng tồn tại của tổ chức, đồng thời giúp họ lựa chọn được mục tiêu hay biện pháp đúng đắn làm cho kế hoạch mang tính khả thi.

\* Biểu đồ Gantt do Henry Gantt đề ra nhằm mô tả tất cả các hoạt động theo trình tự thời gian và đòi hỏi hoạt động phải được tiến hành trong từng khoảng thời gian cụ thể. Biểu đồ này vừa có thông tin về kế hoạch, vừa có thông tin về thực hiện giúp cho các nhà tác nghiệp dễ nhìn thấy hoạt động của mình như thế nào trong tổng thể chung.

\* Sơ đồ mạng lưới PERT là phương pháp dựa trên kinh nghiệm của hải quân Mỹ khi đóng tàu ngầm Polaris. Phương pháp này đòi hỏi các nhà lập kế hoạch tác nghiệp phải hiểu rõ và biết cách phân chia hoạt động ra thành các hoạt động nhỏ và ấn định những khoảng thời gian cần thiết cho các hoạt động cũng như mối liên hệ giữa chúng <sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Xem "Quản lý các dự án", NXB Thống kê, Võ Kim Sơn (chủ biên).



\* Dự báo phương pháp giúp cho chủ thể dự báo được những sự thay đổi về môi trường của tổ chức trong tương lai, đặc biệt là những thay đổi trong công nghệ, khả năng xuất hiện công nghệ mới. Dự báo về sự thay đổi mang tính số lượng có thể sử dụng các phương pháp toán học dựa trên dãy số liệu về quá khứ. Dự báo về sự thay đổi chất lượng là một trong những loại dự báo đòi hỏi tri thức, nhận thức của từng cá nhân trong dự báo.

### *b. Các công cụ ngân sách, tài chính*

Ngân sách là một loại công cụ quan trọng trong công tác kế hoạch. Đây là một loại công cụ để xác định mức lợi nhuận, chi tiêu, đầu tư cơ bản cho máy móc, trang thiết bị.

Khi thiết lập các kế hoạch, các nhà quản lý có thể sử dụng hai phương pháp ngân sách:

- Ngân sách gia tăng, tức ngân sách được thiết lập luôn gia tăng năm này sang năm khác theo một tỷ lệ nào đó phụ thuộc vào sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức;

- Ngân sách không gia tăng (cơ sở số không), tức chỉ có thể tăng giảm các khoản mục, không có bổ sung ngân sách mới. Nhiều tổ chức, để tiết kiệm có thể không bổ sung ngân sách mà đòi hỏi các nhà quản lý khi xây dựng kế hoạch phải tự điều chỉnh nội bộ tổ chức mình trên cơ sở ngân sách đã giao năm trước.

### *c. Điều kiện thông tin*

Thông tin kế hoạch là điều kiện cần thiết để giúp cho các nhà quản lý hiểu rõ bản chất và quá trình vận động của

các yếu tố trong tổ chức và môi trường trong đó tổ chức vận động và phát triển. Nhiều vấn đề thuộc về môi trường cần được xem xét trên tất cả khía cạnh để tạo ra được những thông tin quan trọng giúp chủ thể quản lý xác định được chỗ đứng của tổ chức và những gì tổ chức cần hoàn thiện để hoà nhập với môi trường. Thông tin cần cho công tác kế hoạch cũng cần đảm bảo yêu cầu đầy đủ, chính xác và kịp thời.

### III. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Một nhà quản lý sau khi đã thực hiện tốt những chức năng mang tính kế hoạch đã nêu trên, để đi đến những mục tiêu và kết quả đã đề ra cần phải thiết kế và xây dựng cơ cấu tổ chức thích hợp để có thể thực hiện được các chương trình, kế hoạch hay các mục tiêu kế hoạch một cách có kết quả.

Về nguyên tắc, mỗi một chương trình, kế hoạch hay mục tiêu đề ra phải được đảm bảo bằng một tổ chức tương ứng để thực hiện. Công tác tổ chức là giai đoạn tiếp theo của công tác kế hoạch và là chức năng quan trọng của quản lý.

#### 1. Khái niệm tổ chức và công tác tổ chức

##### *1.1. Khái niệm về tổ chức*

Tổ chức được hiểu như là một thực thể, một hệ thống của những nỗ lực của hai hay nhiều người trên một lĩnh vực nhất định nhằm đi đến một mục tiêu chung một cách có ý

thức. Tính hệ thống của tổ chức cũng có nghĩa là một sự kết hợp có tổ chức, có ý thức. Điều đó cũng có nghĩa tổ chức chỉ có thể hình thành và phát triển khi có nhân tố tổ chức con người trong tổ chức. Hay nói khác, tổ chức là một thực thể sống, vận động và phát triển. Thuật ngữ tổ chức theo nghĩa này chỉ một tổ chức cụ thể (doanh nghiệp, cơ quan nhà nước hay các tổ chức chính trị, xã hội).

Theo một cách tiếp cận khác, tổ chức được hiểu theo nghĩa quá trình hay còn gọi là quá trình tổ chức. Đó là việc bố trí, phân công các thành viên trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức. Với chức năng của quản lý thì thuật ngữ “tổ chức” được hiểu theo nghĩa này là phù hợp.

Trong quản lý, chức năng tổ chức được hiểu theo nghĩa là toàn bộ hoạt động quản lý nhằm duy trì sự ổn định cơ cấu tổ chức và nhân sự để hoàn thành tốt các nhiệm vụ đề ra cho tổ chức. Theo khái niệm này chức năng tổ chức bao gồm cả tổ chức bộ máy và tổ chức nhân sự trong cơ quan đơn vị.

## ***1.2. Công tác tổ chức***

Công tác tổ chức gắn liền với những hoạt động cụ thể nhằm tác động đến tổ chức. Công tác tổ chức hay chức năng làm công tác tổ chức của các nhà quản lý được thể hiện trên nhiều nội dung khác nhau, nhưng có thể khái quát về công tác tổ chức là toàn bộ hoạt động quản lý nhằm duy trì sự ổn định cơ cấu tổ chức và nhân sự để hoàn thành tốt

các nhiệm vụ đề ra cho tổ chức. Theo khái niệm này, chức năng tổ chức bao gồm cả tổ chức bộ máy và tổ chức nhân sự trong cơ quan đơn vị.

- Công tác tổ chức đóng vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý và được thể hiện ở các mặt sau:

- Công tác tổ chức có liên quan đến tất cả các công việc phải làm của một tổ chức để đạt được mục tiêu dự kiến;

- Giúp phân chia các công việc của tổ chức thành những hoạt động cụ thể theo nhóm công việc cần thực hiện một cách hợp lý, logic của nhóm hay cá nhân trong tổ chức;

Phối hợp các chức năng, nhiệm vụ một cách hợp lý, logic và hiệu quả;

Giúp xây dựng cơ chế phối hợp hoạt động của các thành viên trong tổ chức;

Giám sát có hiệu quả toàn bộ tổ chức để phát hiện những vấn đề cần tác động, điều chỉnh cho phù hợp yêu cầu quản lý.

## **2. Thiết kế cơ cấu tổ chức**

### **2.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức**

Cơ cấu tổ chức là một khái niệm trừu tượng, chứa đựng bên trong nó rất nhiều yếu tố có quan hệ qua lại phức tạp. Cơ cấu tổ chức mô tả về một khuôn khổ, phạm vi trong đó tổ chức vận động và phát triển. Khuôn khổ đó bao gồm:



những yếu tố có thể phân biệt được của tổ chức; những quan hệ, quy tắc, cơ chế, thủ tục chính thức của tổ chức và sự phân công, phối hợp hoạt động giữa các cá nhân, bộ phận trong tổ chức, khi thực hiện những hoạt động nhất định.

Theo cách tiếp cận này thì cơ cấu tổ chức là tổng thể các mối quan hệ giữa những yếu tố hợp thành tổ chức theo một trật tự, nguyên tắc nhất định để đảm bảo cho tổ chức tồn tại hoạt động theo yêu cầu quản lý.

Cơ cấu tổ chức có thể hiểu như là một sự mô tả về một cây với đầy đủ hoa, lá, cành, gốc, rễ. Mỗi yếu tố của cây đều có những chức năng, nhiệm vụ cụ thể góp phần cho sự trường tồn và phát triển của cây. Nếu thiếu một trong các bộ phận đó cây sẽ phát triển không bình thường và có thể bị tiêu vong.

## **2.2. Thiết kế cơ cấu tổ chức**

Thiết kế một cơ cấu tổ chức là công việc phức tạp, đòi hỏi phải hiểu rõ bản chất và đầy đủ về tổ chức như hiểu rõ đời sống sinh tồn của một cơ thể hữu cơ. Để thiết kế một cơ cấu tổ chức hợp lý, các chủ thể cần phải thực hiện được hệ thống những việc sau đây:

- Trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức, xác định những mục tiêu trung gian và cụ thể cho từng bộ phận chức năng trong mỗi thời kỳ hoạt động.

- Phân định các hoạt động cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu trung gian.



- Dự kiến cơ cấu tổ chức trên cơ sở nguồn lực huy động và khai thác được.

- Xác lập mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức theo cấp độ và chức năng hoạt động

- Qui định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm cho các cấp, các bộ phận và cá nhân khi tham gia thực hiện mục tiêu quản lý.

- Xây dựng cơ cấu nhân sự, tiêu chuẩn cán bộ và các hoạt động tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.

- Xác định cơ cấu đầu tư, trang thiết bị kỹ thuật phù hợp với yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận hoạt động trong tổ chức.

Thiết kế tổ chức thường dựa trên các yếu tố mang tính nguyên tắc, nhưng có thể phân tích chi tiết thành những tiêu chí cơ bản cần quan tâm trong khi thực hiện nhiệm vụ thiết kế. Nhiều nhà quản lý khi thiết kế cơ cấu tổ chức thường dựa trên các nguyên tắc quản lý đã được nêu trong các học thuyết quản lý về hành chính - tổ chức của Henry Fayol hay học thuyết quản lý về tổ chức của Max Weber.

Một số nội dung cơ bản cần chú ý trong thiết kế tổ chức:

- Phân công lao động

Đó là việc phân chia hoạt động của tổ chức thành nhiều khối công việc khác nhau và thay vì một người làm là

nhiều người cùng tham gia làm với sự phân công cụ thể. Một người thay vì làm tất cả, qua phân công lao động chỉ làm một phần công việc mang tính chuyên môn hoá. Phân công lao động theo hướng chuyên môn hoá giúp xác định rõ những kỹ năng cần có của một vị trí và do đó cũng là cách để nâng cao hiệu quả, tạo cơ hội để thiết lập cơ chế đào tạo cần thiết.

- Tập trung điều hành

Thiết kế cơ cấu tổ chức theo nguyên tắc này nhằm bảo đảm cho cấp dưới chỉ chịu sự chỉ huy lãnh đạo của cấp trên trực tiếp. Như vậy tạo ra ranh giới khá rõ ràng giữa thực thi và giám sát quản lý mọi thành viên tổ chức.

Tuy nhiên trong bối cảnh hiện tại, vấn đề một cấp trực tiếp chỉ huy các cấp dưới theo tính cứng nhắc của nguyên tắc tập trung thống nhất chỉ huy có thể giảm tính linh hoạt trong tổ chức khi cần phải vận dụng nhiều kênh thông tin khác nhau để xử lý các vấn đề nảy sinh trong quản lý.

- Trách nhiệm và quyền hạn

Trách nhiệm đối với vị trí trong cơ cấu tổ chức được xác định không chỉ với trách nhiệm của các hoạt động mà còn phải chịu trách nhiệm đến cùng với nhiệm vụ được giao cho mỗi vị trí.

Quyền hạn được hiểu là những quyền trao cho các vị trí quản lý để ra lệnh và yêu cầu sự tuân theo những mệnh lệnh đó. Trong tổ chức, quyền hạn gắn liền với từng vị trí quản lý và do đó không phải gắn liền với con người cụ thể

tại một vị trí nhất định. Khi người nắm giữ vị trí rời bỏ vị trí cũng có nghĩa là không còn quyền hạn của tổ chức.

Quyền hạn chỉ là một yếu tố của quyền lực và là yếu tố chính thức của quyền có được trong vị trí đó. Trong khi đó, quyền lực còn bao hàm cả năng lực và khả năng sử dụng năng lực đó, nên quyền lực không có giới hạn.

Trên thực tế quyền lực được thể hiện dưới một số hình thức sau:

- + Quyền cưỡng bức người khác phải làm theo;
  - + Quyền ban phát những gì mà người khác cảm nhận có giá trị;
  - + Trao quyền chính thức cho một vị trí quản lý;
  - + Ủy quyền cho một đối tượng khác;
  - + Quyền nắm giữ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực trí tuệ v.v...
- Phân chia tổ chức thành các bộ phận.

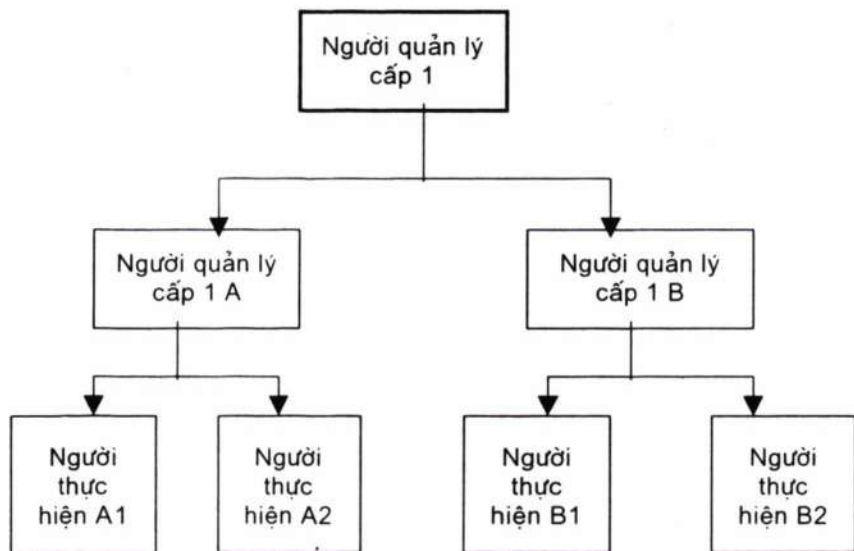
Quan niệm này trong thiết kế cơ cấu tổ chức cũng có nghĩa là phải phân chia công việc thành các lĩnh vực chuyên môn hoá và phân nhóm. Phân công lao động như đã nêu trên là một sự chuyên môn hoá và khi tạo ra sự chuyên môn hoá đó, cần đặt vào trong một nhóm và chịu sự lãnh đạo chung của một nhà quản lý - một vị trí quản lý trong tổ chức.

Khi phân chia thành các bộ phận trong tổ chức có thể dựa trên nhiều nguyên tắc khác nhau.

### 3. Một số loại cơ cấu tổ chức

#### 3.1. Cơ cấu tổ chức trực tuyến

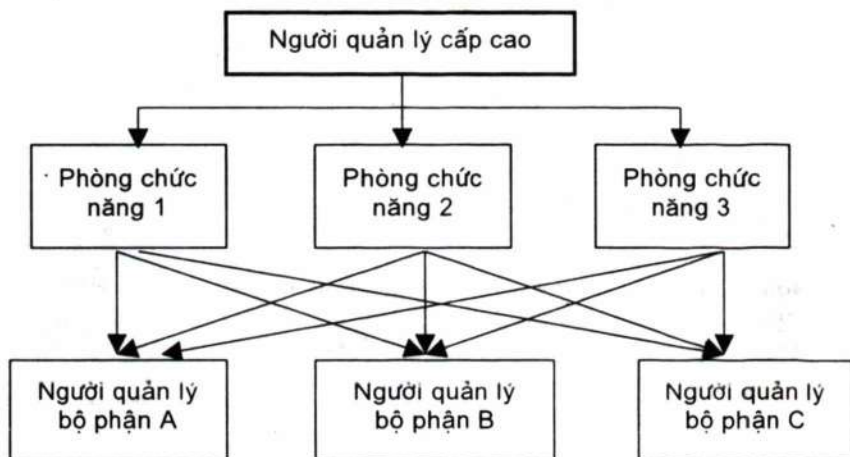
Cơ cấu trực tuyến là cơ cấu tổ chức được thiết kế cho những mối quan hệ quản lý theo nguyên tắc quan hệ dọc. Trong đó, một đối tượng quản lý chỉ chịu sự chỉ huy của một người quản lý cấp trên. Loại cơ cấu này tạo thuận lợi cho cơ chế quản lý tập trung theo chế độ một thủ trưởng. Người lãnh đạo cấp trên trực tiếp điều hành, đôn đốc, kiểm tra, giám sát và chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả hoạt động của cấp dưới trực tiếp (xem sơ đồ 3.1).



Sơ đồ 3.1. Cơ cấu trực tuyến

### 3.2. Cơ cấu theo chức năng

Đây là một trong những mô hình thiết kế tổ chức khá phổ biến để khai thác được kiến thức chuyên sâu của mỗi bộ phận chức năng vào thực hiện mục tiêu quản lý. Cơ cấu này yêu cầu mỗi cấp dưới phải chịu sự điều hành về chuyên môn nghiệp vụ của nhiều bộ phận chức năng bên trên. Vì thế điểm nổi bật của thiết kế tổ chức theo chức năng là tạo điều kiện thuận lợi cho chuyên môn hoá trong lãnh đạo điều hành, cũng như việc thiết kế các chương trình phát triển nghề nghiệp cho mỗi nhân viên. Tuy nhiên, thiết kế theo chức năng cũng sẽ tạo ra cơ chế ỷ lại, thiếu trách nhiệm trong quản lý. Vấn đề cơ bản là phân chia hoạt động của một tổ chức thành nhóm các chức năng như thế nào cho hợp lý. Khi thiết kế cơ cấu chức năng cần chú ý xác định số lượng các bộ phận chức năng trong tổ chức (xem sơ đồ 3.2).



Sơ đồ 3.2. Cơ cấu tổ chức chức năng



### ***3.3. Thiết kế tổ chức theo sản phẩm***

Mỗi một loại sản phẩm chính của tổ chức được đặt dưới sự giám sát, quản lý, chỉ huy của một cấp quản lý. Việc phân chia các nhóm sản phẩm này có thể theo nhiều tiêu chí khác nhau từ sản phẩm hàng hoá đến các loại hình dịch vụ.

Thuật ngữ sản phẩm trong các tổ chức cung cấp dịch vụ cũng được xem xét giống như các tổ chức sản xuất kinh doanh.

Việc phân chia nhóm sản phẩm và thiết kế tổ chức theo nhóm sản phẩm đòi hỏi có sự kết hợp với phương pháp thiết kế chức năng. Trong cùng một nhóm sản phẩm với mức độ độc lập tương đối đều có chung một số chức năng (xem sơ đồ 3.3). Đây là một trong những hạn chế của việc thiết kế tổ chức theo nhóm sản phẩm. Những ngành chuyên môn giống nhau phải trải ra trong nhiều bộ phận theo nhóm sản phẩm. Do đó không phát huy được lợi thế. Tuy nhiên, thiết kế tổ chức theo nhóm sản phẩm tạo ra sự nhanh nhạy trong sự biến đổi các loại sản phẩm theo nhu cầu của thị trường.

### ***3.4. Thiết kế tổ chức theo nhóm khách hàng***

Đây là một trong những loại hình được quan tâm, nhằm thoả mãn cao nhất đòi hỏi của những nhóm khách hàng cụ thể. Việc phân chia nhóm khách hàng dựa trên những nét đặc trưng của từng loại hàng hoá và dịch vụ được cung cấp cũng như nhu cầu của khách hàng cụ thể. Có thể phân chia khách hàng thành các nhóm:

- Nhóm khách hàng kinh doanh;
- Nhóm khách hàng tiêu dùng;



**Sơ đồ 3.3. Cơ cấu tổ chức theo nhóm sản phẩm của doanh nghiệp chế biến**

- Nhóm khách hàng là cơ quan nhà nước;
- Nhóm khách hàng thường xuyên;
- Nhóm khách hàng đòi hỏi dịch vụ đặc biệt;
- Nhóm khách hàng vãng lai v.v...

Trong xu thế phát triển, nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và phong phú. Nhiều loại nhu cầu mới ra đời, nên việc chăm sóc khách hàng trở thành một bộ phận quan trọng của sản xuất, kinh doanh. Nhưng tùy thuộc vào quy mô phát triển của tổ chức, hình thành bao nhiêu bộ phận chuyên môn phục vụ khách hàng. Việc gia tăng các đầu mối phục vụ khách hàng của các doanh nghiệp cung cấp hàng hoá và dịch vụ ngày càng trở nên phổ biến.

### ***3.5. Thiết kế tổ chức theo khu vực địa lý***

Trong xu thế toàn cầu hoá, việc mở rộng cung ứng, dịch vụ cho các khu vực khác trong một quốc gia hay xuyên quốc gia đòi hỏi phải có những tổ chức để quản lý các hoạt động đó. Thiết kế tổ chức theo vùng nhằm tạo cho mỗi một tổ chức theo vùng địa lý đó có cơ hội tốt hơn để hoàn chỉnh hoạt động cung cấp hàng hoá và dịch vụ của mình đối với những nhóm khách hàng mang tính chất khu vực (hay địa phương) với những bản sắc riêng. Việc phân chia cơ cấu tổ chức theo vùng địa lý cũng mang khái niệm tương đối do tính tương đối của sự phân chia vùng. Hình thành cơ quan vùng cũng sẽ tạo điều kiện tốt hơn để các nhà quản lý thực hiện chức năng kế hoạch mang tính lãnh thổ do nắm bắt tốt hơn thông tin về vùng.

### 3.6. Cơ cấu tổ chức ma trận

Là một hình thức thiết kế tổ chức vừa kết hợp theo chức năng vừa theo nhóm sản phẩm hay khách hàng dịch vụ. Sự kết hợp các loại cơ cấu tổ chức để tạo nên cơ cấu ma trận nhằm hạn chế khuyết tật của từng loại mô hình riêng lẻ kể trên. Thông thường mô hình ma trận áp dụng để tổ chức hoạt động của tổ chức trong việc thực hiện các dự án. Toàn bộ tổ chức sẽ có một giám đốc các dự án và đồng hành với giám đốc các dự án là giám đốc các ngành chức năng hoặc phân chia thành phòng ban. Mỗi một dự án đòi hỏi sự tham gia của tất cả các phòng, ban chức năng. Mô hình này kết hợp cả quan hệ phối hợp ngang và phối hợp dọc (xem sơ đồ 3.4).

	Kế toán	Tài chính	Thông tin	Quản lý	Tiếp thị
Chuyên ngành 1					
Chuyên ngành 2					
Chuyên ngành 3					
Chuyên ngành 4					
V.V...					

Sơ đồ 3.4. Cơ cấu tổ chức theo kiểu ma trận

## IV. CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN

### 1. Khái niệm và vai trò của điều khiển

#### *1.1. Khái niệm về điều khiển trong quản lý*

Trong hoạt động quản lý, điều khiển đồng nghĩa với việc hướng dẫn, chỉ huy, điều hành người khác thực hiện một công việc cụ thể nào đó nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Như vậy, điều khiển trong quản lý mang tính quyền lực của chủ thể quản lý, ảnh hưởng hoặc chi phối đến các đối tượng trong tổ chức để yêu cầu họ thực hiện nhiệm vụ được giao.

Sự tác động theo chức năng quản lý mang tính điều khiển nhằm làm thay đổi hành vi, thói quen, cách thức làm việc, giao tiếp, cũng như năng lực, trình độ chuyên môn của các thành viên trong tổ chức nhằm hướng đến mục tiêu của tổ chức.

Như vậy có thể hiểu điều khiển là toàn bộ những tác động có ý thức của chủ thể lên đối tượng nhằm duy trì hoạt động của mỗi cá nhân, bộ phận trong quá trình thực hiện những mục tiêu cụ thể.

#### *1.2. Vai trò của điều khiển trong quản lý*

Từ khái niệm điều khiển có thể thấy chức năng này không thể thiếu trong quản lý tổ chức. Vai trò của điều khiển được thể hiện chủ yếu trên các mặt sau:

- Điều khiển làm cho các quyết định quản lý được hiện



thực hoá trong quá trình vận động phát triển của tổ chức. Điều này có thể thấy rõ khi tổ chức triển khai thực hiện các quyết định quản lý. Nếu không có hoạt động truyền đạt thông tin quản lý thích hợp, thì các đối tượng không những không nắm bắt được ý chí của chủ thể, mà còn không chuyển hoá thành nhận thức đầy đủ về việc thực hiện ý chí đó một cách tự giác, có trách nhiệm. Nếu không có điều khiển, các cá nhân, bộ phận trong tổ chức sẽ bị biệt lập, không thể phối hợp với nhau cùng thực hiện mục tiêu quản lý. Đồng thời, trong khi làm nhiệm vụ, họ không biết được tác động của môi trường như thế nào đến công việc thực hiện để ứng phó cho hiệu quả v.v... Vì vậy để thực hiện tốt quyết định quản lý, nhất thiết các yếu tố trong tổ chức cần phải được điều khiển.

- Điều khiển là chiếc cầu nối liên giữa chủ thể và đối tượng quản lý để hai bên thấu hiểu được nhau trong quá trình quản lý. Điều khiển xuất phát từ chủ thể quản lý, nên người điều khiển nắm chắc những mong muốn, yêu cầu của chủ thể. Điểm đến của điều khiển là các đối tượng, nên người điều khiển phải biết rõ những đặc điểm, tính chất của đối tượng. Muốn thực hiện được mục tiêu điều khiển là hiện thực hoá ý chí của chủ thể quản lý, người điều khiển phải nắm bắt được mong muốn, nguyện vọng của cả chủ thể quản lý và đối tượng thực hiện. Nghĩa là phải khai thông được mối quan hệ giữa họ trong quản lý.

- Điều khiển phát huy được tính nghệ thuật trong quản lý, giúp nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý. Tính nghệ thuật là một đặc trưng riêng có của quản lý và chỉ được

thực hiện qua chức năng điều khiển. Đặc tính này xuất phát từ mối quan hệ biện chứng giữa chủ thể quản lý với cá nhân và nhóm trong tổ chức. Nếu người điều khiển biết tác động hợp lý đến các đối tượng là con người, sẽ làm phát huy những bản tính tích cực trong họ, giúp đẩy mạnh quá trình quản lý và sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của tổ chức. Sự tác động mang tính nghệ thuật trong quản lý còn tạo ra sự gắn bó có trách nhiệm giữa chủ thể với các đối tượng quản lý. Việc phát huy tính nghệ thuật trong quản lý đến đâu hoàn toàn tùy thuộc vào trình độ, năng lực người điều khiển.

- Điều khiển là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của mỗi cá nhân trong tổ chức. Kết quả thực hiện nhiệm vụ của các cá nhân trong tổ chức thường không giống nhau, do điều kiện, năng lực của mỗi người khác nhau. Song ở họ có điểm giống nhau là tiềm năng sáng tạo không bao giờ cạn. Nếu nhà quản lý biết tác động đến con người đúng qui luật, hợp thời sẽ tạo ra sức mạnh vật chất và tinh thần rất lớn cho việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

Nhận thức được vai trò to lớn của điều khiển, các nhà quản lý thường ưu tiên nghiên cứu tìm kiếm những phương thức, công cụ điều khiển khoa học, hợp lý nhằm hoàn thiện khoa học quản lý và tăng cường hiệu quả quản lý.

## **2. Các mô hình điều khiển**

### ***2.1. Mô hình điều khiển tập trung***

Điều khiển tập trung là chủ thể quản lý thống nhất tác

động đến các đối tượng trong tổ chức theo những nguyên tắc, cơ chế chung bằng cách:

- Nhà quản lý làm quyết định và thông báo quyết định;
- Nhà quản lý ra quyết định;
- Nhà quản lý nêu ý tưởng và mời tham gia góp ý;
- Nhà quản lý trình bày những sáng kiến làm thay đổi;
- Nhà quản lý trình bày vấn đề và đưa ra yêu cầu quyết định;
- Nhà quản lý xác định hạn chế và yêu cầu nhóm quyết định;
- Nhà quản lý cho phép cấp dưới điều hành trong khuôn khổ quy định.

Trong mô hình này, các nhà quản lý trực tiếp tham gia giải quyết các mối quan hệ với cấp dưới trên cơ sở chủ ý của mình và nguyên tắc quản lý chung của tổ chức nên nhiều khi làm hạn chế tính dân chủ trong quản lý. Trên thực tế các nhà khoa học và nhà quản lý ứng dụng đã nghiên cứu đúc kết thành một số mô hình điều khiển tập trung sau đây:

#### *a. Mô hình 4 hệ thống (của Rensis Likert)*

Mô hình này tập trung vào sự tham gia nhiều hay ít của cấp dưới để xây dựng mô hình điều khiển. Và cùng với việc cho phép tham gia của cấp dưới nhiều hay ít mà hình thành các mô hình lãnh đạo khác nhau.

\* *Mô hình quản lý quyết đoán*, là mô hình có mức độ độc tài, chuyên quyền cao vì họ thiếu tin tưởng vào cấp dưới, không tạo điều kiện cho cấp dưới tham gia vào các hoạt động quản lý. Các nhà quản lý theo mô hình này thường rất hạn chế đưa cho cấp dưới những lời tuyên dương mà thay vào đó là sự phê bình, chê trách. Kỷ luật thay cho khen thưởng;

\* *Mô hình quản lý quyết đoán - nhân từ*, là mô hình có niềm tin với cấp dưới cao hơn, tạo cơ hội để cấp dưới có thể bày tỏ ý kiến. Trong mô hình này, nhà quản lý sử dụng một số hình thức khen thưởng kết hợp với phê bình chê trách để tác động đến các thành viên;

\* *Mô hình tham vấn*, là mô hình sử dụng cấp dưới để nhận được nhiều thông tin hơn. Trong mô hình này, nhà quản lý sử dụng hình thức khuyến khích thay cho chê trách dù thành tích không cao;

\* *Mô hình quản lý có sự tham gia tích cực của cấp dưới*, là hình thức cho phép cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định và giao cho quyền tự quản nhiều vấn đề hơn.

*b. Mô hình kết hợp giữa cơ cấu và con người (của Trường Đại học tổng hợp Ohio)*

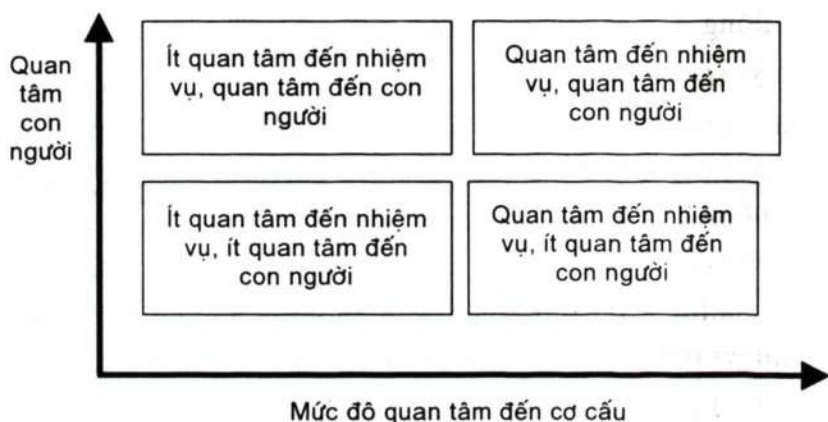
Theo mô hình này, các nhà quản lý có thể tập trung sự khuyến khích, động viên của mình theo hai hướng: định hướng vào nhiệm vụ, tức tạo ra một cơ cấu tổ chức theo hướng chủ động, sáng tạo và định hướng vào người lao động, tức quan tâm đến người lao động nhiều hơn là quan



tâm đến nhiệm vụ. Cả hai xu hướng này tồn tại trong một con người quản lý cụ thể và được biểu hiện qua bốn cấp độ:

- Quan tâm đến nhiệm vụ, quan tâm đến con người;
- Quan tâm đến nhiệm vụ, ít quan tâm đến con người;
- Ít quan tâm đến nhiệm vụ, quan tâm đến con người ;
- Ít quan tâm đến nhiệm vụ, ít quan tâm đến con người.

(xem sơ đồ 3.5)



**Sơ đồ 3.5. Các mô hình điều khiển kết hợp giữa cơ cấu và con người**

### *c. Mô hình sản phẩm - con người*

Trong mô hình lãnh đạo này hai yếu tố được quan tâm là con người (các thành viên trong tổ chức) và quá trình hoạt động. Theo mô hình này, các nhà nghiên cứu muốn



thể hiện các nhà quản lý đã quan tâm như thế nào đến vấn đề con người và vấn đề hoạt động chứ không phải quan tâm đến kết quả hoạt động, tức là những gì mà tổ chức đạt được.

Sự quan tâm đến hoạt động bao gồm các yếu tố liên quan đến chính sách, các thủ tục, cơ cấu tổ chức, tính sáng tạo, nghiên cứu, sự tham mưu, tư vấn trong hoạt động.

Quan tâm đến con người thể hiện ở mức độ mà các cá nhân đã cam kết, lòng tự trọng, niềm tin và sự thoả mãn nhu cầu của họ.

Các phong cách trong mô hình này cũng sẽ chứa đựng những yếu tố của bốn mô hình đã nêu ở mục (a) và cả ở mục (b). Tuy nhiên, tùy theo mức độ quan tâm con người hay hoạt động mà biểu hiện của sự độc tài, chuyên chế hay thân thiện sẽ khác nhau.

Lựa chọn mô hình điều khiển để thực hiện chức năng khuyến khích, thúc đẩy nhân viên làm việc có ý nghĩa quyết định cho sự thành công của nhà quản lý và do đó, mỗi nhà quản lý căn cứ vào môi trường trong đó tổ chức tồn tại vận động và phát triển mà lựa chọn cho hợp lý.

## ***2.2. Mô hình điều khiển nhóm***

Một trong những vấn đề khuyến khích cá nhân làm việc, không chỉ quan tâm đến từng hành vi, cách ứng xử cũng như nhu cầu và sự hài lòng của họ, các nhà quản lý còn phải quan tâm đến hành vi trong mỗi nhóm. Nếu không hiểu những vấn đề liên quan đến hành vi nhóm, thì hiệu

quả của các mô hình khuyến khích, thúc đẩy trên sẽ hạn chế.

Hành vi nhóm không đơn thuần là hành vi của từng cá nhân hoạt động riêng lẻ cộng lại. Cần phải thấy rằng cá nhân hoạt động trong nhóm khác với khi họ hoạt động riêng lẻ.

Nhóm được hiểu như là tập hợp của hai hay nhiều người có quan hệ và phụ thuộc lẫn nhau nhằm thực hiện những mục tiêu cụ thể.

Nhóm có thể được thành lập một cách chính thức và được xem như một tổ chức con trong tổ chức lớn. Nhóm không chính thức có tính chất xã hội hơn là tổ chức. Sự hình thành nhóm không chính thức do nhu cầu của các mối quan hệ và lợi ích chung.

Một nhóm hoạt động hiệu quả hơn nhóm khác là một vấn đề phổ biến. Các nhà quản lý cần khai thác các khía cạnh khác nhau của sự thành công và không thành công này để tác động đến hoạt động của nhóm, thúc đẩy nhóm hoạt động tốt hơn.

Sử dụng hình thức đội công tác sẽ đem lại nhiều lợi ích, khuyến khích tốt hơn hoạt động của tổ chức; tạo cơ hội cho các nhà quản lý cấp cao tập trung vào những công việc mang tính chiến lược, vĩ mô; còn các quyết định mang tính tác nghiệp giao cho đội thực hiện sẽ có hiệu quả hơn.

Để xây dựng nhóm công tác và khuyến khích họ làm việc tốt hơn, cần chú ý:

- Xác định mục tiêu công việc của đội công tác rõ ràng theo kiểu mục tiêu dự án <sup>(1)</sup>;

- Kỹ năng, năng lực của các thành viên phải thích ứng với nhiệm vụ được giao;

- Tạo được bầu không khí trung thực, tin cậy lẫn nhau;

- Có một sự thống nhất, đồng lòng cao đối với các cam kết của mỗi thành viên;

- Truyền thông, cung cấp thông tin đủ, đúng và kịp thời cho mỗi thành viên.

Nếu các nhà quản lý muốn nhóm công tác trở thành nơi để áp dụng các hình thức khuyến khích, thúc đẩy, cần quan tâm xây dựng nhóm công tác theo những yêu cầu trên.

### ***2.3. Hình thức khuyến khích trong điều khiển***

Trong điều khiển, các nhà quản lý cần tác động đến cá nhân con người sao cho họ tự nguyện và nhiệt tình để phấn đấu đạt được mục tiêu tổ chức. Xét trên ý nghĩa cơ bản của điều khiển, các nhà quản lý phải tiến hành khuyến khích, thúc đẩy, động viên thành viên tổ chức. Tầm quan trọng của khuyến khích, thúc đẩy trong hoạt động quản lý đã được thừa nhận từ rất sớm trong lý thuyết chức năng quản lý. Tuy nhiên vấn đề thúc đẩy, động viên, khuyến khích

---

<sup>(1)</sup> Tổ chức thực hiện dự án đòi hỏi phải xây dựng một đội dự án đủ mạnh mới có thể đạt được mục tiêu của dự án trong sự hạn chế về nguồn lực và thời gian. Xem "Quản lý dự án". NXB Thống kê.1996.

thành viên trong tổ chức luôn là chủ đề khó đối với các nhà quản lý.

Trong hoạt động quản lý, nhà quản lý cần phải hiểu tại sao thành viên của tổ chức mình lại cư xử theo cách này mà không theo cách khác; tại sao họ nỗ lực cố gắng, trong khi đó không ít người lại rất lười biếng, không chú ý đến công việc. Động cơ thúc đẩy thành viên của tổ chức làm việc là gì? Đây là một câu hỏi khó trả lời, vì khó có thể đo lường động cơ thúc đẩy bằng cách trực tiếp. Động cơ thúc đẩy chỉ có thể nhìn thấy thông qua biểu hiện của hành vi.

Một số biện pháp khuyến khích, thúc đẩy động viên dưới đây cần được chú ý:

- Khuyến khích thúc đẩy bằng tiền.

Đây là một trong những hình thức hiện được nhiều nhà quản lý đặc biệt chú ý. Khuyến khích thúc đẩy bằng tiền là hình thức khai thác khía cạnh vật chất của quan điểm “cây gậy và củ cà rốt”<sup>(1)</sup> trong tư tưởng quản lý của Patton. Tiền luôn có những giá trị nhất định trong khuyến khích động viên cá nhân hoạt động. Tuy nhiên, tiền không phải luôn có tác dụng tốt mọi trường hợp. Các nhà kinh tế nhấn mạnh đến giá trị khuyến khích của tiền, trong khi đó các nhà tâm lý lại xếp tiền ở vị trí thấp hơn. Cách tư duy nào cũng không có nghĩa tuyệt đối. Giá trị khuyến khích của tiền phụ thuộc vào trạng thái của người tiếp nhận. Nếu người đi làm

---

<sup>(1)</sup> Xem “Maslow A. Motivation and Personality”



để nuôi gia đình trong điều kiện khó khăn, tiền có thể khuyến khích họ làm tốt hơn; trong khi đó người đã trở nên khá giả, sự hấp dẫn của hình thức khuyến khích bằng tiền sẽ hạn chế hơn.

Mặt khác khi bàn về tác dụng của tiền để khuyến khích thì ngay trong một nền kinh tế, sự chênh lệch sẽ không lớn và chỉ là một thước đo để tạo ra một sự so sánh mang tính tương đối. Nếu nhà quản lý tuyệt đối hoá vai trò khuyến khích của tiền, có thể làm mất đi ý nghĩa của nó.

- Thúc đẩy sự tăng cường phát triển những nhân tố tích cực trong mỗi cá nhân.

B. F. Skinner gọi đó là phương pháp tăng cường tích cực. Các hành vi của thành viên tổ chức sẽ được lặp lại nếu nhận được một sự khích lệ thoả đáng. Sáng kiến được chấp nhận và thưởng sẽ làm cho họ nghĩ đến các sáng kiến tiếp theo. Và do đó, có nhiều cơ hội để các thành viên hoàn thành nhiệm vụ. Nếu những sáng kiến không được chấp nhận hoặc bị phê phán, sẽ làm cho các thành viên tự “co lại”. Các động lực của sự khuyến khích tích cực là sự khen thưởng đúng và kịp thời. Ngay cả khi thành tích có thể chưa tương xứng với mục tiêu đặt ra, cũng cần tìm biện pháp để giúp đỡ họ và tuyên dương khen thưởng họ.

- Tạo cho cá nhân tham gia nhiều hơn vào công việc.

Lôi kéo sự tham gia của các thành viên vào hoạt động chung dường như làm cho họ cảm nhận được vai trò của mình trong tập thể, họ được chú ý nhiều hơn, đồng thời làm



cho các thành viên cũng thấu hiểu được nhiệm vụ của tổ chức và tham gia tìm ra các giải pháp thực hiện hữu hiệu hơn.

- Đề cao công việc của mỗi cá nhân.

Đề cao vị trí, vai trò của công việc mà cá nhân đảm nhận sẽ làm cho họ tham gia tích cực hơn, nhất là tìm tòi sáng kiến để hoàn thành nhiệm vụ. Nhiều nhà lãnh đạo đã làm cho cấp dưới của họ hiểu đầy đủ hơn vị trí của mình và trao cho cấp dưới nhiều quyền hơn. Đó cũng là cách thức để động viên, lôi kéo các thành viên tham gia nhiều hơn vào công việc chung của tổ chức.

- Tạo bầu không khí thuận lợi trong tổ chức.

Sự khuyến khích nhiều khi được nâng lên bởi không khí của tổ chức. Theo G.L. Litwin và R.A. Stringer, mối quan hệ giữa không khí tổ chức và các động cơ thúc đẩy các thành viên tổ chức có thể thể hiện như trên sơ đồ 3.6.

Đổi mới không khí dân chủ nơi làm việc, trao cho nhân viên nhiều quyền tự quản hơn cũng sẽ làm cho công việc trôi chảy hơn.

### **3. Một số kỹ năng trong điều khiển**

#### ***3.1. Kỹ năng giao tiếp với các thành viên tổ chức***

Kỹ năng giao tiếp với các thành viên trong tổ chức là một trong những kỹ năng cần có để các nhà quản lý có thể thực hiện tốt chức năng lãnh đạo, khuyến khích, thúc đẩy nhân viên của mình làm tốt hơn nhiệm vụ được giao. Nhiều

nhà quản lý thực tiễn đã nhận xét về sự không thành công của họ trong quản lý không phải thuộc về năng lực chuyên môn mà chính là thiếu kỹ năng trong giao tiếp. Nhiều kỹ năng cần phải được huấn luyện, nhưng cũng có những kỹ năng đòi hỏi phải tự rèn luyện trên cơ sở kinh nghiệm của bản thân và đồng nghiệp.

#### HƯỚNG TÁC ĐỘNG CỦA BẦU KHÔNG KHÍ TRONG TỔ CHỨC LÊN ĐỘNG CƠ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC THÀNH VIÊN

<b>Bầu không khí tổ chức</b>	<b>Tác động lên động cơ thúc đẩy về quyền lực</b>	<b>Tác động đến động cơ thúc đẩy thành đạt</b>	<b>Tác động đến động cơ liên kết</b>
Cấu trúc (cứng nhắc, quy tắc, quy chế, thủ tục)	Tăng cường	Giảm bớt	Giảm bớt
Trách nhiệm (cảm giác về vai trò lãnh đạo)	Tăng cường	Tăng cường	Không tác động
Phần thưởng (quan tâm đến thưởng hơn là phạt)	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường
Sự mạo hiểm (giám chấp nhận)	Giảm bớt	Tăng cường	Giảm bớt
Sự niềm nở (không khí thân thiện)	Không tác động	Không tác động	Tăng cường
Sự ủng hộ	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường
Các tiêu chuẩn luôn được chú ý	Tăng cường	Tăng cường	Giảm bớt
Mâu thuẫn được chú ý	Tăng cường	Tăng cường	Giảm bớt
Sự gần bó	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường

*a. Kỹ năng lắng nghe ý kiến của thành viên tổ chức*

Lắng nghe tích cực đối lập với lắng nghe thụ động. Mỗi một cách lắng nghe người khác trình bày đều có những ý nghĩa khác nhau cho các nhà quản lý. Nghe thụ động cũng giống như một cỗ máy ghi âm, nhận thông tin hơn là hiểu hết ý nghĩa và giá trị của thông tin. Trong khi đó, nghe chủ động, các thông tin được tập trung để hiểu và có những phản ứng cần thiết đối với thông tin. Lắng nghe tích cực, chủ động đòi hỏi người nghe phải tập trung, thấu cảm, tiếp nhận và mong muốn tham gia vào để xử lý thông tin.

Lắng nghe tích cực đòi hỏi cả hai bên đều phải có những sự chuẩn bị cho cuộc tiếp xúc. Trong kỹ năng lắng nghe tích cực cần chú ý:

- Sử dụng ánh mắt như là một biểu hiện;
- Sử dụng những công cụ khác thể hiện sự chú ý (ghi chép, gạch chân những nơi cần);
- Tránh các biểu hiện thể hiện muốn chấm dứt cuộc tiếp xúc (nhìn đồng hồ, xem báo cáo khác, v.v...);
- Hỏi một vài câu hỏi nhỏ;
- Giải thích lại vấn đề bằng ngôn ngữ riêng để trao cho người báo cáo một niềm tin;
- Không tìm cách ngắt lời người đang nói một cách đột ngột;
- Không nói dài dòng nếu phải báo cáo;

- Làm một sự chuyển giao nhẹ nhàng giữa người nói và người nghe.

### *b. Kỹ năng phản hồi thông tin*

Phản hồi thông tin có thể quan niệm theo hai chiều. Cấp trên nêu ý kiến của mình để cấp dưới biết và ngược lại cấp dưới đưa thông tin (phản hồi) cho cấp trên để họ có thể điều chỉnh tốt hơn các hoạt động của tổ chức. Thực tế các nhà quản lý cần có năng lực để thực hiện tốt cả hai loại phản hồi. Phản hồi thực chất là một quá trình cung cấp thông tin bổ sung khi tiến hành các hoạt động.

Thông tin phản hồi thường có hai loại: loại thông tin tích cực và thông tin phản hồi không tích cực. Cả hai loại thông tin phản hồi này đều cần thiết. Tuy nhiên, trên thực tế các tổ chức thường thích nhận được thông tin phản hồi tích cực và các loại thông tin không tích cực thường bị biến dạng khi cung cấp.

Để thông tin phản hồi hai chiều có hiệu quả, cần:

- Tập trung thông tin phản hồi vào các hành vi đặc biệt;
- Giữ cho thông tin phản hồi trung lập, vô nhân xưng;
- Thông tin phản hồi định hướng vào mục tiêu;
- Cung cấp thông tin phản hồi vào lúc thích hợp;
- Bảo đảm thông tin được hiểu đúng, không hiểu đa nghĩa;
- Các thông tin phản hồi không tích cực cần trực tiếp hướng đến các hành vi của những người có liên quan để tạo ra sự thay đổi.



### **3.2. Kỹ năng uỷ quyền**

Nhiều nhà quản lý có quyền lực nhưng không thể sử dụng quyền lực đó trong khá nhiều trường hợp và để hoạt động của tổ chức thực hiện đúng như kế hoạch, cần tiến hành uỷ quyền cho cấp dưới. Uỷ quyền thực chất là trao một số quyền quyết định cho cấp dưới.

Không phải uỷ quyền luôn bảo đảm hiệu quả của hoạt động. Trong nhiều trường hợp, nếu không kiểm soát sẽ làm cho hoạt động của tổ chức bị phân tán. Để kiểm soát uỷ quyền, cần quan tâm:

- Làm rõ cái gì sẽ uỷ quyền và uỷ quyền cho ai;
- Xác định phạm vi được uỷ quyền;
- Khuyến khích sự tham gia của cấp dưới trong việc xác định nội dung uỷ quyền;
- Thông báo cho những ai liên quan về uỷ quyền;
- Thiết lập thông tin kiểm soát.

### **3.3. Kỹ năng yêu cầu thành viên chấp hành các chuẩn mực và quy tắc của tổ chức**

Nhiều vấn đề tổ chức quy định mang tính chuẩn mực, quy tắc quy chế không được thực hiện do nhiều nguyên nhân khác nhau. Để bắt buộc sự tuân thủ đó, các nhà quản lý cần có những kỹ năng nhất định để ra lệnh, bắt buộc nhưng vẫn bảo đảm cho tổ chức vận hành trong một không khí dân chủ, không bị coi là độc tài.



Nhiều loại hình thức kỷ luật có thể được sử dụng. Có những hình thức mang tính cưỡng bức thực hiện ngay; có những hình thức nhắc nhở, cảnh cáo.

Để xử lý những sai lệch của nhân viên, cần:

- Tiếp xúc với họ một cách bình tĩnh, khách quan và theo phương thức thể hiện quan tâm đến họ không phải để phạt họ;

- Chỉ ra vấn đề cụ thể;

- Giữ cho cuộc tiếp xúc, thảo luận khách quan;

- Cho phép giải thích hơn là cấm;

- Duy trì không khí kiểm soát đối với các cuộc trao đổi về khuyết tật, không để trở thành cuộc cãi vã vô tổ chức.

- Đi đến một sự thoả thuận về cách xử lý nếu lặp lại trong tương lai;

- Chọn một hình thức kỷ luật có tính gia tăng gắn liền với điều kiện cụ thể của môi trường bên ngoài.

#### ***4.4. Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn***

Khuyến khích, thúc đẩy nhân viên trong bối cảnh có mâu thuẫn đòi hỏi cần biết cách giải quyết mâu thuẫn giữa người này với người khác. Cần lưu ý để không xảy ra việc khuyến khích một người mà gây thua thiệt cho người khác, cũng như khi giải quyết mục tiêu này dẫn đến sai lệch các mục tiêu khác.

Các nhà quản lý khuyến khích tốt nhân viên, thúc đẩy

họ tham gia tích cực vào các hoạt động của tổ chức sẽ tạo ra những điều kiện để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Thuật ngữ mâu thuẫn không nên chỉ hiểu ở khía cạnh không đồng ý, trái ngược, không giống nhau, mà trong nhiều trường hợp mâu thuẫn có thể tạo ra những cơ hội để hoàn thiện không chỉ nhân viên mà cả các nhà quản lý. Mâu thuẫn có thể được coi như là một hiện tượng mang tính phổ biến trong mọi tổ chức. Nếu tổ chức không có mâu thuẫn, không có vấn đề thì đó chính là tổ chức đang có vấn đề <sup>(1)</sup>.

Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, tùy theo mức độ hoạt động của tổ chức theo những chức năng xác định, mà có thể đánh giá tình trạng hợp lý hay không của các mâu thuẫn.

Khi tổ chức thực hiện không hết những chức năng, nhiệm vụ được giao, thì dù mâu thuẫn ở mức cao hay thấp, nhiều hay ít, đều là vấn đề mà cả tổ chức và các nhà quản lý phải quan tâm. Còn khi tổ chức vận động và thực hiện tốt nhất các nhiệm vụ, chức năng của mình, thì mức độ mâu thuẫn chưa thực sự cần quan tâm, vì thông thường đó lại là những “mâu thuẫn” tích cực.

#### **4.5. Kỹ năng đàm phán**

Đàm phán là một trong những kỹ năng cần thiết để góp

---

<sup>(1)</sup> Từ mâu thuẫn ở đây không nên hiểu theo nghĩa không tích cực. Trong không ít trường hợp, cách giải quyết khác nhau có thể đi đến kết quả khác nhau.

phần thúc đẩy khuyến khích người lao động tham gia công việc tổ chức.

Đàm phán là một quá trình mà hai hay nhiều người trao đổi với nhau các loại hàng hoá và dịch vụ và cố gắng để đạt được mức độ nào đó của tỷ lệ trao đổi. Điều này cũng có nghĩa là các nhà quản lý có thể nhận được gì sau khi đã qua quá trình đàm phán, trao đổi với nhân viên của mình và đổi cho việc áp dụng các biện pháp khuyến khích, các nhà quản lý nhận được mức độ cao hơn của hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Có hai cách tiếp cận đàm phán. Trong trường hợp thứ nhất, đàm phán để cùng nhau thực hiện phân chia các loại lợi ích hay những mong muốn. Trong trường hợp này, sẽ có người được, người mất và do đó sẽ có những sự mâu thuẫn nhất định. Trong khi đó, đàm phán mang ý nghĩa tích hợp, lồng ghép, không có ai bị mất, tất cả đều giành được thắng lợi. Các bên tự cảm thấy hài lòng với nhau và có thể duy trì được mối quan hệ lâu dài sau khi kết thúc. Thuật ngữ đôi bên cùng có lợi có nghĩa đối với trường hợp này<sup>(1)</sup>.

Đàm phán giúp cho các nhà quản lý thực hiện tốt hơn chức năng khuyến khích, thúc đẩy, điều khiển các thành viên trong tổ chức làm việc tốt hơn.

Để đàm phán có hiệu quả, phục vụ mục đích khuyến khích, điều khiển, các thành viên thông qua đàm phán cần quan tâm:

---

<sup>(1)</sup> Trong tiếng Anh người ta dùng từ "Win - win", có nghĩa là cả hai bên đều hài lòng.

- Nghiên cứu kỹ lưỡng những bên tham gia quá trình đàm phán;
- Quan tâm và bắt đầu từ những đề nghị tích cực;
- Bổ sung thêm những vấn đề, nhưng không vì mục đích riêng;
- Ít chú ý đến những đề nghị ban đầu;
- Nhấn mạnh cách giải quyết các bên đều hài lòng;
- Mở rộng sự tham gia trợ giúp của bên thứ ba (công đoàn, đoàn thanh niên, phụ nữ v.v...).

## V. CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

Thực tế xảy ra ở nhiều tổ chức, do thiếu quan tâm đến kiểm soát, nên dù có tập trung hoàn thiện công tác kế hoạch, tổ chức đều không làm cho hoạt động quản lý tổ chức thành công như mong muốn.

### 1. Khái niệm và ý nghĩa của kiểm soát

#### 1.1. Khái niệm và ý nghĩa của kiểm soát

Một số nhà quản lý thực tiễn thường cho rằng từ kiểm soát mang ý nghĩa không tích cực vì dường như nó gây phiền toái cho tổ chức hơn là động viên các thành viên thực hiện tốt hơn nhiệm vụ của mình. Song về mặt nguyên lý thì kiểm soát được coi như là một cách thức để tổ chức có thể hoàn thiện mình tốt hơn.

Hiện nay định nghĩa chung về kiểm soát chưa có sự



thống nhất, song nên coi kiểm soát như là một quá trình xem xét, đánh giá các hoạt động của cá nhân, nhóm hay cả tổ chức nhằm từng bước củng cố, hoàn thiện tổ chức theo yêu cầu quản lý.

Mọi tổ chức nếu có nhiệm vụ thực hiện những kế hoạch đã được phê duyệt thì chức năng kiểm soát không thể thiếu được. Thực hiện chức năng này cũng có nghĩa là phải đánh giá hoạt động đã làm và so sánh với kế hoạch đã đề ra để điều chỉnh các hoạt động đi đúng quỹ đạo.

Trong hoạt động quản lý, bên cạnh các chức năng đã nêu trên, chức năng kiểm soát có ý nghĩa rất quan trọng. Mặc dù kế hoạch đã được xây dựng, một cơ cấu tổ chức đã được thiết kế, người lao động trong tổ chức đã được lãnh đạo và khuyến khích bằng một số biện pháp và công cụ như đã nêu trong chức năng lãnh đạo thì vẫn chưa bảo đảm cho mục tiêu của tổ chức đạt hiệu quả và thực hiện như mong muốn. Kiểm soát có ý nghĩa quan trọng hơn nhằm liên kết tất cả các yếu tố trên với nhau và nhằm làm cho tổ chức thích ứng với môi trường trong đó tổ chức vận động, tồn tại và phát triển không ổn định, luôn thay đổi. Trong công tác kế hoạch và thực hiện kế hoạch, kiểm soát như là một cầu nối quan trọng.

Trong công tác kế hoạch, mục tiêu là nền tảng quan trọng và là định hướng cho các nhà quản lý tiến hành các hoạt động khác. Nhưng khi có mục tiêu, và cấp dưới đã chấp nhận mục tiêu, hiểu mục tiêu cũng không có nghĩa là



cấp dưới sẽ thực hiện được mục tiêu đó một cách tốt nhất. Các nhà quản lý cần phải theo dõi cấp dưới cùng với nhân viên của tổ chức để bảo đảm rằng các hoạt động đã được thực hiện; mục tiêu có thể đạt được và trên thực tế họ đang thực hiện theo đúng kế hoạch.

Trong quá trình quản lý, việc ủy quyền của các nhà quản lý cho cấp dưới luôn làm cho họ lo lắng do nhiều vấn đề cấp dưới thực hiện nhưng chịu trách nhiệm lại ở cấp quản lý cao hơn. Nếu xây dựng được một hệ thống kiểm soát hiệu quả thì việc ủy quyền sẽ thuận lợi và hiệu quả hơn.

Một hệ thống kiểm soát có hiệu quả sẽ cung cấp thông tin và phản hồi tất cả những hoạt động của cấp dưới được ủy quyền. Ủy quyền và kiểm soát là hai quá trình không thể tách rời nhau và không thể thiếu một trong hai trong quá trình quản lý hiện đại.

Kiểm soát không chỉ là yêu cầu của nhà quản lý mà còn là nhu cầu khách quan của các đối tượng quản lý, để họ biết được chính xác về tình hình và kết quả thực hiện nhiệm vụ của tổ chức giao. Từ đó họ có hướng phấn đấu hay khắc phục để hoàn thiện mình hơn trong kỳ tiếp theo.

## ***1.2. Các loại kiểm soát***

Thường trong hoạt động quản lý có ba loại kiểm soát chủ yếu: kiểm soát trước (tiền kiểm hay kiểm soát đề

phòng); kiểm soát hiện hành và kiểm soát sau (hậu kiểm). Cả ba loại đều có những giá trị nhất định cho công tác quản lý tổ chức.

#### - Kiểm soát trước

Đây là loại kiểm soát nhằm ngăn ngừa những gì có thể biết trước mà không cho nó xảy ra nếu có tác động xấu đến việc đạt mục tiêu của tổ chức.

Kiểm soát trước giúp các nhà quản lý ngăn ngừa được các vấn đề có thể gây khó khăn trước khi nó xảy ra. Loại hình kiểm soát này đòi hỏi có khá nhiều thông tin và thời gian để xử lý, vì vậy các nhà quản lý có thể sử dụng kết hợp nó với các dạng kiểm soát khác.

#### - Kiểm soát hiện hành

Thực chất loại kiểm soát này là một hình thức giám sát hoạt động để các nhà quản lý đưa ra các yêu cầu điều chỉnh ngay khi giám sát. Trong kiểm soát hiện hành, những thiết bị thông tin hiện đại cho phép nhanh chóng xử lý được các vấn đề.

#### - Kiểm soát sau

Đây là hình thức kiểm soát những gì đã xảy ra trên cơ sở xử lý các loại thông tin phản hồi. Thông tin phản hồi giúp các nhà quản lý nhìn lại cụ thể hơn các kế hoạch đã được vạch ra, xem xét tính xác thực của nó. Mặt khác, thông tin phản hồi tạo điều kiện để lôi kéo sự tham gia của các thành viên vào hoạt động chung của tổ chức.

## 2. Quá trình và nội dung kiểm soát

### 2.1. Quá trình kiểm soát

Kiểm soát không phải là một hoạt động riêng lẻ, mà thực chất là một quá trình bao gồm nhiều hoạt động và có thể được chia thành các nhóm hoạt động cụ thể (các bước tiến hành kiểm soát). Quá trình kiểm soát có thể bao gồm: đo lường hoạt động hiện tại của các thành viên hay nhóm và cả tổ chức; so sánh hoạt động hiện tại với những chuẩn mực đã được vạch ra; tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết để khắc phục những sai lệch.

Một trong những khó khăn của các nhà quản lý khi thực hiện chức năng kiểm soát trong tổng thể những chức năng quản lý hay chỉ thực hiện chức năng kiểm soát riêng lẻ là thiếu hệ thống tiêu chuẩn cần thiết hay hệ thống này đang trở thành chủ đề của sự tranh luận. Trong thực tiễn, người ta coi kiểm soát như là hoạt động dựa trên chuẩn mực đã có. Nếu đó là hệ thống mục tiêu thì các mục tiêu đó cũng đã được xác định một cách hữu hình và đo lường được.

- Đo lường hoạt động

Trong bước này, một số câu hỏi phải được trả lời:

+ Kiểm soát để đo lường nội dung gì?

+ Đo lường bằng cách nào hay như thế nào?

Đo cái gì là một trong những lĩnh vực gây tranh luận trong khi thực hiện chức năng kiểm soát. Nếu lựa chọn

những gì đo lường không phù hợp có thể dẫn đến mâu thuẫn giữa người thực thi kế hoạch và những nhà quản lý thực hiện chức năng kiểm soát và như vậy sẽ làm sai lệch chức năng này. Nếu lựa chọn không đúng cũng sẽ tạo ra sự sai lệch của thông tin.

Trong loạt động quản lý, có thể tìm ra một số tiêu chí chung cho nhiều tổ chức và các nhà quản lý thực hiện. Ví dụ những tiêu chí như sự hài lòng của người lao động hay những người có liên quan; tiêu chí về sử dụng ngân sách hay chi phí cho hoạt động; về số lượng sản phẩm được làm ra theo quý năm. Tuy nhiên khá nhiều kết quả và quá trình hoạt động khó có thể đo lường bằng số cụ thể như kết quả dịch vụ do các đơn vị cung cấp. Trong trường hợp không lượng hoá được, có thể sử dụng các tiêu chí định tính phản ánh cả về lượng và chất của kết quả hay quá trình. Nhưng biện pháp đo theo hình thức này thường bị hạn chế bởi tính chủ quan bên trong khi đo lường và do đó cũng là một trong những lĩnh vực dễ gây tranh luận.

Đo lường thế nào cũng là một vấn đề trong kiểm soát. Sử dụng các phương pháp khác nhau để đo cũng chính là sử dụng các biện pháp khác nhau để giám sát. Mỗi một cách thức giám sát đều có tính hai mặt của nó. Sự kết hợp các phương pháp có thể tạo cơ hội cho các nhà quản lý thực hiện giám sát tốt hơn.

Những phương pháp như quan sát, báo cáo thống kê, báo cáo miệng, báo cáo viết cũng là cách thức để tiến hành kiểm soát.



- So sánh hoạt động thực tế với tiêu chuẩn đã được xác định trong kế hoạch.

Kết quả của bước này là chỉ ra một sự sai lệch giữa thực tế và tiêu chuẩn. Trên thực tế, mỗi một chuẩn hoạt động đều cho phép có những sai lệch nhất định và khi hoạt động với kết quả đạt được nằm trong khoảng sai lệch cho phép đó, các nhà quản lý không cần phải tiến hành các biện pháp điều chỉnh cần thiết. Các tổ chức hoạt động trên các lĩnh vực chính xác, sai số hay khoảng sai lệch cho phép càng hẹp, càng tốt.

- Tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đề ra.

Trong giai đoạn này, có thể cần tiến hành các hoạt động điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Đối tượng điều chỉnh là những hoạt động bị sai lệch, không như kế hoạch dự kiến. Trên thực tế, có nhiều hoạt động cần được nhà quản lý điều chỉnh ngay nhằm đưa hoạt động trở lại trạng thái đúng của nó; cũng có những hoạt động các nhà quản lý cần xem xét lại những nền tảng cơ bản có thể gây nên sai lệch. Sự điều chỉnh này đòi hỏi các nhà quản lý hiểu đầy đủ hoạt động của các thành viên đang tiến hành.

Loại điều chỉnh thứ hai phức tạp hơn nhưng cũng rất cần thiết khi chức năng kế hoạch thiếu cơ sở khoa học và kế hoạch được thông qua trong những điều kiện không đầy đủ về thông tin. Những tiêu chuẩn được vạch ra thiếu cơ sở khoa học và các nhà tác nghiệp không có cơ hội để thực hiện. Đây là một sự điều chỉnh phức tạp vì nội dung của



vấn đề cũng như các mối quan hệ giữa nhiều người có liên quan đến việc thiết lập tiêu chuẩn. Có khi, trên thực tế không thể thực hiện được vì nó đòi hỏi khá nhiều thời gian. Vì vậy, việc xác định các tiêu chí cụ thể để đánh giá hoạt động cần phải tiến hành nghiêm túc, khoa học mới trở thành công cụ kiểm soát.

Trên thực tế, điều chỉnh tiêu chuẩn áp dụng không nhiều, chỉ khi nào môi trường bên ngoài tổ chức có những sự biến đổi lớn thì mới cần sự điều chỉnh này. Các nhà quản lý thường quan tâm nhiều hơn đến việc điều chỉnh mang tính tình huống; chỉnh lý các sai lệch trong hoạt động nhằm lập lại trật tự theo kế hoạch.

## ***2.2. Những nội dung cần kiểm soát***

Nội dung mà các nhà quản lý tác động vào nhằm thực hiện chức năng kiểm soát của mình có thể bao quát hết mọi lĩnh vực mà tổ chức hoạt động. Tuy nhiên, theo mục đích, yêu cầu quản lý hay các điều kiện về thời gian, nguồn lực v.v, hoạt động kiểm soát tập trung vào 5 lĩnh vực chính như: Kiểm soát nhân sự, các quá trình hoạt động, thông tin, tài chính và các nguồn lực khác trong tổ chức.

### ***- Kiểm soát nhân sự***

Đây là nội dung kiểm soát thường được quan tâm nhất, vì con người trong tổ chức là yếu tố mà nhà quản lý hoàn thành được mục tiêu thông qua họ và cùng với họ. Về một phương diện nào đó, đây là sự phụ thuộc của nhà quản lý vào cấp dưới. Cần làm thế nào để biết người lao động đang

thực hiện những gì các nhà quản lý mong muốn. Việc đánh giá, giám sát hoạt động của người lao động trong tổ chức có thể bằng nhiều cách khác nhau nhằm bảo đảm rằng người lao động đã và đang thực hiện được những gì các nhà quản lý mong muốn và tất cả đều hướng đến mục tiêu tổ chức.

Kiểm soát nhân sự trong tổ chức nhằm bảo đảm để tác động đúng đến nhân viên tổ chức trong mối quan hệ với các yếu tố của tổ chức. Kiểm soát nhân sự nhằm đánh giá được nhân sự và đưa ra các hình thức kỷ luật, khen thưởng hợp lý. Đồng thời, là những thông tin cần thiết để xây dựng các kế hoạch phát triển chức nghiệp cho nhân viên.

- Kiểm soát hoạt động chung của tổ chức

Thông qua kiểm soát các giá trị mang tính bản chất của tổ chức để biết được thực trạng tồn tại của tổ chức trong môi trường cụ thể. Thông thường có thể tiến hành kiểm soát tổ chức thông qua:

- Kiểm soát hoạt động theo cách tiếp cận đến mục tiêu của tổ chức;

- Kiểm soát hoạt động theo cách tiếp cận hệ thống của tổ chức;

- Kiểm soát theo từng khu vực mang tính chiến lược trong tổ chức.

- Kiểm soát thông tin

Do các nhà quản lý cần thông tin để ra quyết định và

điều hành công việc, nên thiếu thông tin hay thông tin sai lệch, không kịp thời sẽ gây tổn hại cho hoạt động quản lý. Để giúp các chủ thể quản lý sử dụng có hiệu quả thông tin, công tác kiểm soát, điều chỉnh thông tin trong quản lý phải được tiến hành thường xuyên, nghiêm túc.

#### - Kiểm soát tài chính

Nhà quản lý chung có thể trực tiếp hoặc thông qua những nhà quản lý chuyên ngành riêng để kiểm soát tài chính. Mặc dù đây là một hoạt động phức tạp nhưng rất cần thiết phải kiểm soát để từng bước giảm chi phí hoạt động và nâng cao hiệu quả của tổ chức. Cùng với kiểm soát tài chính, các nhà quản lý còn kiểm soát các nguồn lực khác trong tổ chức như trang thiết bị kỹ thuật, vật tư hàng hoá khác phục vụ cho quá trình thực hiện mục tiêu tổ chức.

### **2.3. Kiểm soát chất lượng**

Để quản lý có hiệu quả, các nhà quản lý còn cần thiết kế một hệ thống kiểm soát bảo đảm chất lượng, thực hiện được mục tiêu kiểm soát của mình. Một hệ thống kiểm soát có chất lượng khi nó phục vụ cho các mục tiêu điều chỉnh hoạt động một cách tốt nhất trong điều kiện môi trường thay đổi hoặc tạo ra một hệ thống kiểm soát phục vụ được việc điều chỉnh các chức năng kế hoạch, tổ chức và khuyến khích, động viên thành viên tổ chức tham gia hoạt động tốt hơn.

Một hệ thống kiểm soát có chất lượng đòi hỏi những đặc trưng chung của một hệ thống kiểm soát nhưng cũng có

những nét riêng của từng hệ thống cho từng tổ chức cụ thể và giá trị chất lượng phụ thuộc vào môi trường trong đó tổ chức vận động. Một hệ thống kiểm soát có chất lượng thường được xem xét trên một số dấu hiệu sau <sup>(1)</sup>:

- Hệ thống cung cấp các loại thông tin tin cậy, và có giá trị;

- Hệ thống cung cấp thông tin đúng lúc cần cung cấp. Những thông tin quý cũng sẽ không có giá trị nếu như đã lạc hậu;

- Hiệu quả của việc cung cấp thông tin. Nếu hệ thống cung cấp những thông tin nhưng lại quá tốn kém thì sẽ không bảo đảm tính hiệu quả;

- Linh hoạt trong hoạt động cũng như cách thức sử dụng chúng;

- Dễ hiểu. Một hệ thống kiểm soát khó hiểu cũng tức hệ thống có giá trị thấp;

- Các tiêu chí hoạt động hợp lý;

- Phải đặt đúng vào vị trí mang tính chiến lược;

- Nhấn mạnh vào hy vọng, vào tương lai thay cho sự bị quan;

- Các tiêu chí cần đa dạng, bao quát cả nhà quản lý lẫn người lao động;

---

<sup>(1)</sup> Về các tiêu chí của hệ thống kiểm soát có hiệu quả có thể tham khảo "Management" của S.P. Robbins, và các tài liệu về quản lý dự án.



- Phải tạo ra được những gì để sửa đổi. Hệ thống kiểm soát không phải chỉ để phát hiện khuyết tật mà cao hơn là để tìm cách khắc phục chúng.

Kiểm tra, kiểm soát nhằm đến sự hoàn thiện tổ chức thông qua việc tìm ra những khuyết tật, ách tắc của quá trình hoạt động tổ chức. Kiểm tra, kiểm soát là nhu cầu của quản lý và đồng thời cũng là đòi hỏi của chính các thành viên tổ chức khi sự nỗ lực của từng cá nhân không đồng đều; khi môi trường mà các nhà quản lý chỉ ra mang tính chủ quan và không thấy hết sự thay đổi, kiểm tra, kiểm soát cũng là cách thức để chính các nhà quản lý nhìn lại mình một cách đầy đủ hơn.

Hệ thống kiểm soát này được sử dụng để kiểm soát toàn bộ hoạt động của tổ chức một cách tổng thể. Có một số cách tiếp cận kiểm soát theo hình thức tổng thể này cần chú ý:

+ Cách tiếp cận theo mục tiêu của tổ chức. Tức căn cứ vào mục tiêu (hệ thống các mục tiêu) để tiến hành các biện pháp kiểm soát, kiểm tra cần thiết. Kiểm soát, kiểm tra theo mục tiêu nhằm giúp các nhà quản lý điều chỉnh hoạt động của tổ chức theo hệ thống mục tiêu. Nó bảo đảm sự thống nhất của nhiều nhà quản lý.

+ Kiểm soát, kiểm tra theo hệ thống. Tức đặt tổng thể các yếu tố, thành phần của tổ chức trong mối quan hệ với nhau mang tính hệ thống và chịu sự tác động của các yếu tố



môi trường bên trong bên ngoài hệ thống. Kiểm soát, kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chức không chỉ dựa vào mục tiêu mà còn dựa cả vào mối quan hệ giữa các yếu tố hệ thống với nhau.

+ Cách tiếp cận kiểm soát lấy khách hàng làm trung tâm của sự đánh giá và kiểm soát. Khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng chính là năng lực thực sự cả về chất lượng và số lượng của tổ chức.

## Chương IV

# NHÀ QUẢN LÝ TRONG TỔ CHỨC

## I. KHÁI NIỆM VÀ TIÊU CHUẨN CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ

### 1. Khái niệm về nhà quản lý

Đã có khá nhiều tài liệu đưa ra các cách hiểu về nhà quản lý, mặc dù nhiều người khi nói đến thuật ngữ này cũng có thể hiểu đó là nhà quản trị.

Nhà quản lý là một cá nhân trong tổ chức chỉ huy người khác hoạt động và thông qua những người khác để đạt được các mục tiêu (từ chỉ huy được hiểu theo nhiều khía cạnh khác nhau như đã trình bày trong chức năng của nhà quản lý).

Nhà quản lý là bất cứ một ai phải chịu trách nhiệm đối với cấp dưới và đối với các nguồn lực của tổ chức (tiền, tài sản, nguyên nhiên, vật liệu..).

Trong một khái niệm hẹp hơn, nhà quản lý (quản trị) là người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành một bộ phận hay toàn bộ một tổ chức. Điều này cũng có nghĩa là có thể có nhiều loại nhà quản lý (quản trị).

Trong từ điển Oxford, nhà quản lý được hiểu là người kiểm soát doanh nghiệp hoặc một tổ chức tương tự; người huấn luyện và tổ chức một đội thể thao; người có liên quan đến các hoạt động kinh doanh hay thể thao; một người kiểm soát người, nhà hay tiền bạc theo một cách riêng.

Trên thực tế, thông thường nhiều người cho rằng nhà quản lý và nhà lãnh đạo có thể sử dụng chung, thay thế cho nhau trong một tổ chức. Tuy nhiên có một sự phân biệt giữa hai thuật ngữ này: Nhà quản lý là người được bổ nhiệm. Quyền lực của họ mang tính pháp lý để xử lý các vấn đề trong tổ chức theo quy tắc, quy chế của tổ chức như thưởng, phạt, đuổi việc nhân viên. Quyền lực của họ ảnh hưởng đến người khác do dựa trên cơ sở quyền được trao cho vị trí mà họ nắm giữ.

Nhà lãnh đạo có thể được bổ nhiệm, cũng có thể là người xuất hiện trong tập hợp các cá nhân của một tổ chức. Vì vậy, sự ảnh hưởng của họ đến hoạt động của người khác không chỉ dừng lại ở quyền được trao, mà còn do uy tín trước tập thể.

Nhà quản lý phải vừa có năng lực lãnh đạo vừa có năng lực quản lý. Tuy về điều này cũng có người cho rằng các nhà lãnh đạo (đặc biệt các nhà lãnh đạo cao cấp) không cần có năng lực quản lý.

Thông thường các nhà quản lý phải gắn liền với hoạt động quản lý (management) một tổ chức. Quản lý là một quá trình làm thế nào để cho các hoạt động được hoàn thành một cách hiệu quả nhất thông qua sự phối hợp với

những người khác. Bởi vậy, quá trình quản lý phải gắn liền với nhiều hoạt động mà các nhà nghiên cứu gọi là các chức năng của quá trình quản lý hay của các nhà quản lý. Những chức năng hay tập hợp các hoạt động để trở thành một chức năng thường được phân chia theo nhiều cách khác nhau.

Từ các cách tiếp cận trên về nhà quản lý, có thể đi đến khái niệm chung về nhà quản lý là người được tổ chức trao trách nhiệm quản lý tổ chức.

Khi nghiên cứu về nhà quản lý cần phân biệt lãnh đạo với quản lý bằng việc hiểu bản chất của sự lãnh đạo như sau:

- Lãnh đạo là một từ ngữ mang tính chính trị hơn là quản lý;

- Lãnh đạo chỉ là những ai có khả năng ảnh hưởng đến người khác;

- Lãnh đạo là những người có quyền lực mang tính định hướng.

## **2. Tiêu chuẩn của nhà quản lý**

Công việc quản lý là một công việc đặc biệt. Đó không chỉ là sử dụng năng lực của cá nhân nhà quản lý, điều quan trọng hơn đòi hỏi ở các nhà quản lý là khả năng, năng lực phối hợp hoạt động của nhiều người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Nếu năng lực của các nhà quản lý giúp cho họ nhìn nhận vấn đề tốt hơn, thì năng lực quản lý có ý

nghĩa quan trọng hơn cho việc hoàn thành sứ mệnh của tổ chức.

Xem xét yêu cầu, đòi hỏi đối với nhà quản lý cũng có thể tiến hành trên hai khía cạnh:

- Đối với hoạt động quản lý tức để thực hiện vai trò quản lý;

- Trên khía cạnh năng lực riêng cần có.

Sự phân biệt này cũng mang tính tương đối vì mỗi một kỹ năng của khía cạnh này có thể do kỹ năng khía cạnh khác quyết định.

### ***2.1. Những kỹ năng cần có của các nhà quản lý***

Có thể phân loại kỹ năng thành các nhóm khác nhau <sup>(1)</sup>:

- Kỹ thuật là những kiến thức và tài năng trong các lĩnh vực hoạt động bao gồm phương pháp quy trình, quá trình giải quyết các công việc;

- Kỹ năng trong quan hệ. Đó là những kỹ năng cần thiết để làm việc với cấp dưới, với các nhà quản lý khác và với khách hàng;

- Kỹ năng về mặt nhận thức tức khả năng tiên đoán, đoán trước các xu thế vận động và phát triển có thể. Đó là

---

<sup>(1)</sup> Xem tài liệu tham khảo: Những vấn đề cốt yếu của quản lý tr. 392: R.L.Katli - Skill of an Effective Administrator của Trường Đại học Harvard: Quản trị học của Nguyễn Hải Sơn, tr.26: Quản lý dự án của AAM;



những tư duy mang tính vượt trước;

- Kỹ năng thiết kế tức biết cách xây dựng các phương pháp, phương án có thể để giải quyết vấn đề (năng lực giải quyết các loại vấn đề).

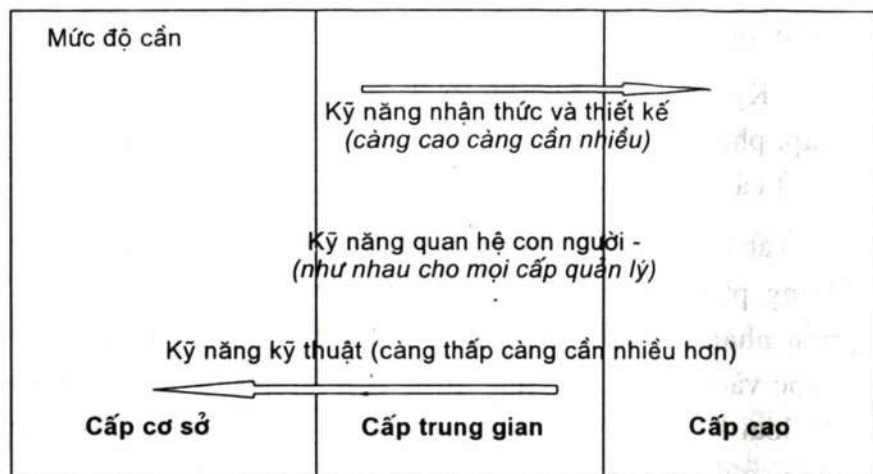
Tất cả các kỹ năng cần có của nhà quản lý các cấp không phải là yếu tố cố định mà luôn vận động và phát triển nhằm để đáp ứng đòi hỏi cao hơn của tổ chức. Tùy thuộc vào cấp độ các nhà quản lý mà đòi hỏi hay sử dụng các loại kỹ năng trên sẽ khác nhau. Điều này có thể mô tả bằng sơ đồ 4.1.

## ***2.2. Những đặc trưng cần có của nhà quản lý***

Với một nhà quản lý, ngoài những phẩm chất, năng lực chung cần có để thực hiện tốt các chức năng quản lý tổ chức, họ còn phải thể hiện được những đặc trưng mang tính trội sau đây:

- Ước muốn làm nhà quản lý;
- Quan hệ với những người có liên quan với sự đồng cảm;
- Chính trực và trung thực;
- Có quá trình công tác tốt (với tư cách quản lý);
- Có các loại năng lực cần thiết để hoạt động.

(Xem sơ đồ 4.1)



#### Sơ đồ 4.1. Đòi hỏi kỹ năng khác nhau với các nhà quản lý

Một số tài liệu cho rằng, các nhà quản lý (đặc biệt quản lý các dự án) cần có một số đặc trưng cụ thể sau:

- + Có bản lĩnh lãnh đạo và biết lãnh đạo.
- + Có năng lực lập kế hoạch và tổ chức các hoạt động.
- + Biết phối hợp các hoạt động.

(Xem sơ đồ 4.2).

#### Sơ đồ 4.2. Nhóm kỹ năng đối với các ngành quản lý

Nhóm kỹ năng	Chi tiết một số kỹ năng
Kỹ năng kỹ thuật	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sử dụng thành thạo các chương trình quản lý trên mạng LAN, máy tính;</li> <li>- Kỹ năng về marketing;</li> <li>- Kỹ năng về kinh doanh;</li> <li>- Kỹ năng sản xuất cụ thể những sản phẩm cốt lõi của tổ chức....</li> </ul>

Kỹ năng giao tiếp, quan hệ nhân văn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạo đức của nhà quản lý;</li> <li>- Khả năng quản lý nhân lực tổ chức;</li> <li>- Giải quyết xung đột cá nhân trong tổ chức...</li> </ul>
Kỹ năng nhận thức	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áp dụng kiến thức dự báo, dự đoán;</li> <li>- Khả năng phán xét;</li> <li>- Kỹ năng hoạch định chiến lược;</li> <li>- Nhận thức chung về xã hội ...</li> </ul>
Kỹ năng về thông tin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quan hệ với bạn hàng;</li> <li>- Thu thập, xử lý thông tin;</li> <li>- Cung cấp, báo cáo thông tin;</li> <li>- Sự nhạy cảm với thông tin chính thức....</li> </ul>

+ Có năng lực phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề, đặc biệt là mâu thuẫn.

+ Có năng lực để đàm phán, giao tiếp, thiết lập các mối quan hệ với bên ngoài.

+ Có năng lực để huấn luyện thành viên đội dự án đạt đến mục tiêu của dự án.

+ Nhận thức và phát hiện những điểm khác nhau trong từng thành viên.

+ Giúp cấp dưới nhận thức được vấn đề.

+ Biết cách làm cho thành viên nhận thức được vai trò của họ trong dự án, chương trình.

Trong xu thế vận động và phát triển rất nhanh nhạy của thế giới, các nhà quản lý cần có 10 bản lĩnh sau:

- Có tầm nhìn và khả năng giao dịch tầm quốc tế;
- Biết thành thạo tiếng Anh và tin học;
- Có trách nhiệm cao với xã hội, có tài giao dịch với các cơ quan quản lý nhà nước;
- Có tầm nhìn chiến lược;
- Có khả năng sáng tạo quản lý;
- Coi trọng con người và theo đuổi để phát triển họ;
- Nhạy cảm với khía cạnh văn hoá;
- Có đầu óc đổi mới;
- Không ngừng học tập để vươn lên;
- Liên kết với mạng lưới kinh doanh.

Về một số đặc điểm liên quan đến khía cạnh đạo đức cũng cần coi đó như là một nét đặc trưng cần có của nhà quản lý các cấp. Xu hướng này tập trung vào việc: Tôn trọng lợi ích của tập thể, biết đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân; có trách nhiệm đối với tổ chức và xã hội; đạo đức hay các hành vi ứng xử của các nhà quản lý đối với tập thể và xã hội; có tác phong quân chúng, gần gũi với tập thể;

## **II. PHÂN CẤP QUẢN LÝ**

### **1. Lý do phân cấp quản lý**

Về mặt nguyên lý, phân cấp trong quản lý là một tất yếu khách quan như quản lý cần cho một tổ chức. Điều này

có thể giải thích được từ chính sự tồn tại của quản lý, bởi quản lý tồn tại là để thực hiện các chức năng độc lập tương đối với nhau. Để thực hiện mỗi chức năng, tổ chức cần hình thành một hay một số bộ phận tương thích và do đó đã hình thành nên cấp quản lý chung và cấp quản lý chức năng. Xuất phát từ nguyên tắc này, tổ chức thường được thiết kế theo hệ thống thứ bậc (kể cả tổ chức nhà nước).

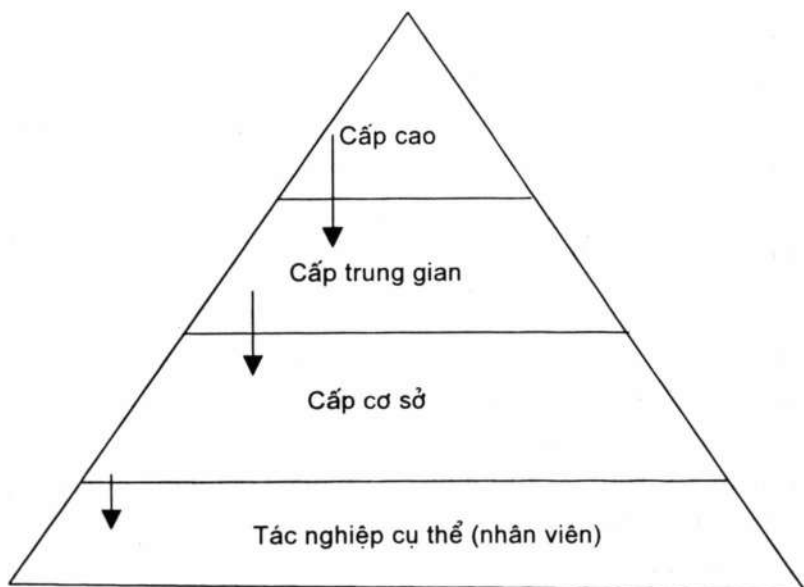
Khái niệm thứ bậc cũng đồng nghĩa với quyền hạn trao cho các nhà quản lý ở mỗi cấp khác nhau là khác nhau. Sự phân chia quyền hạn đã tạo ra hình ảnh cấp trên và cấp dưới. Cấp trên có nhiều quyền hạn và quyền hạn rộng hơn so với cấp dưới. Cấp càng cao càng có nhiều quyền hạn. Cấp dưới không chỉ có ít quyền hơn, còn là cấp chịu sự chỉ đạo, quản lý của cấp trên.

Khái niệm cấp bậc, thứ bậc cũng gắn liền với việc phân chia các nhà quản lý thành nhiều cấp độ khác nhau, dẫn đến sự phân công nhiệm vụ, quyền hạn cho các nhà quản lý sẽ khác nhau trong tổ chức.

## **2. Các cấp độ quản lý**

Số lượng cấp trong hệ thống thứ bậc mang tính tương đối. Có thể ba cấp, bốn cấp hoặc tùy vào quy mô, khu vực địa lý hay nhiều vấn đề liên quan đến phong tục, tập quán, bản sắc văn hoá của tổ chức. Tuy nhiên, việc phân chia càng nhiều cấp càng đòi hỏi hoạt động của các nhà quản lý cấp cao phức tạp hơn, vì vậy các tổ chức thường cố gắng để hạn chế bớt số lượng cấp trong hệ thống. Mô hình tổ chức theo thứ bậc ba cấp mô tả ở sơ đồ 4.3.





**Sơ đồ 4.3. Các cấp quản lý trong tổ chức**

### **2.1. Quản lý cấp cao (Cấp chiến lược)**

Đây là một nhóm nhỏ của các nhà quản lý trong tổ chức, họ chịu trách nhiệm chung và toàn bộ về quản lý tổ chức. Họ hoạch định đường lối chiến lược, sách lược và tổ chức, điều hành các bộ phận chức năng hoạt động thích ứng với môi trường bên ngoài đang luôn thay đổi để đạt mục tiêu phấn đấu. Trong thực tế người ta gọi các nhà quản lý cấp này là những nhà điều hành cấp cao, tổng giám đốc. Tên gọi của những nhóm các nhà quản lý này hiện nay không thống nhất, nên khi giao tiếp cần tìm hiểu vị trí của họ trong tổ chức chứ không chỉ dựa vào tên gọi.

## *2.2. Quản lý cấp trung gian*

Đây là nhóm các nhà quản lý không phải luôn tồn tại trong tổ chức mà phụ thuộc vào quy mô của tổ chức. Nhóm các nhà quản lý trung gian tiếp nhận các chủ trương, chính sách từ các nhà quản lý cấp cao để chuyển thành các chương trình, kế hoạch hành động cụ thể hơn giao xuống cho cấp cơ sở để triển khai thực hiện. Tùy thuộc vào quy mô tổ chức, nhà quản lý trung gian có thể là: các cục, vụ, ban, ngành hay khoa. Trong cải cách tổ chức quản lý, Nhà nước ta hiện nay cũng đang tiến hành phân cấp triệt để giữa Trung ương và địa phương, giữa các cấp chính quyền địa phương trên nhiều lĩnh vực. Trong quá trình cải cách đó, các tổ chức hay hệ thống các cơ quan nhà nước hiện đang tích cực cắt bỏ những cấp quản lý trung gian không cần thiết.

## *2.3. Quản lý cấp cơ sở*

Các nhà quản lý cấp cơ sở là những người chịu trách nhiệm điều hành hoạt động của nhóm hay cá nhân trực tiếp tạo ra sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho xã hội. Những người này bao gồm các trưởng chi nhánh, trưởng các bộ phận v.v... Đặc điểm cơ bản của nhà quản lý cấp cơ sở là họ không chịu trách nhiệm quản lý bất cứ một nhà quản lý nào khác. Người thừa hành, nhân viên báo cáo trực tiếp đến họ. Một vài nhà quản lý thực tế còn gọi họ là nhà giám sát, nhà huấn luyện viên hoặc là đốc công.

Các nhà quản lý cấp cơ sở là nơi trực tiếp tổ chức triển

khai cụ thể các hoạt động của tổ chức nhằm đạt đến mục tiêu đã dự kiến. Họ phải là người am hiểu nhất các hoạt động. Họ không chỉ biết các chức năng quản lý tổng hợp mà còn phải biết nhiều nội dung quản lý cụ thể khác, đặc biệt là quản lý tác nghiệp. Các nhà quản lý trực tiếp (cấp cơ sở) có trách nhiệm chỉ đạo, điều hành người lao động để làm ra các sản phẩm dịch vụ. Về nguyên tắc họ không phải giám sát bất cứ một nhà quản lý nào khác. Trong khi đó, quản lý cấp trung gian phải chịu trách nhiệm giám sát các nhà quản lý cấp cơ sở. Đó là công việc gắn liền với chức năng lãnh đạo của các nhà quản lý cấp trung gian và cấp cao.

### **III. PHÂN LOẠI QUẢN LÝ VÀ CÁC NHÀ QUẢN LÝ**

#### **1. Phân loại quản lý trong tổ chức**

Tổ chức thường được thiết kế theo nhiều cách thức khác nhau. Tùy thuộc vào cách thiết kế tổ chức mà có thể phân loại quản lý như sau:

##### ***1.1. Phân loại theo chức năng và tổng hợp***

Trong tổ chức, các hoạt động quản lý có thể được tập hợp thành nhiều nhóm khác nhau mang tính chức năng như nhóm hoạt động xây dựng kế hoạch, hoạt động tổ chức, hoạt động điều khiển, hoạt động kiểm soát hay hoạt động phát triển nguồn nhân lực, kiểm soát tài chính, giao tiếp v.v... Mỗi một loại chức năng thuộc về quản lý và hình thành khái niệm quản lý theo chức năng. Mỗi nhà quản lý

chịu trách nhiệm với một mảng hoạt động trong tổ chức (Hoạch định chiến lược, điều hành hay kiểm soát). Những nhân sự và các hoạt động có liên quan đến lĩnh vực cụ thể trên sẽ chịu sự quản lý của một nhà quản lý chức năng.

Trong khi đó, khái niệm quản lý tổng hợp cũng được xem như những hình thức tổ chức. Nhiều bộ phận trong tổ chức có thể được giao nhiều hoạt động kết hợp với nhau và có thể nằm ở nhiều bộ phận chức năng khác nhau. Nhiều đơn vị độc lập vừa xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất hay dịch vụ đến tận người sử dụng đều do một nhà quản lý cấp cơ sở chịu trách nhiệm chung và được coi là những nhà quản lý tổng hợp.

Mức độ tổng hợp cũng không hoàn toàn giống nhau giữa các đơn vị tổng hợp (làm nhiều chức năng) được thành lập. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào mục đích thành lập đơn vị độc lập đó.

Phân loại các nhà quản lý theo chức năng và tổng hợp tùy thuộc vào quy mô hoạt động quản lý mà các nhà quản lý cần tiến hành và, theo James A.F. Stoner <sup>(1)</sup>, sự khác nhau giữa hai nhóm này gồm:

- Các nhà quản lý theo chức năng được hiểu như là những nhà quản lý chỉ thực hiện quản lý trên một hoạt động cụ thể nào đó của tổ chức (sản xuất, tiếp thị hay bán hàng, tài chính). Nhân viên của những nhà quản lý này

---

<sup>(1)</sup> Xem: Management của James A.F. Stoner. NXB Prentice Hall Australia tr. 11.



cùng hoạt động trên một lĩnh vực chung.

- Các nhà quản lý tổng hợp là những nhà quản lý có trách nhiệm quản lý một đơn vị phức tạp, hoạt động độc lập. Họ có trách nhiệm đối với tất cả các hoạt động của tổ chức được phân công quản lý như sản xuất, tài chính, nhân sự, kinh doanh. Các tổ chức, công ty nhỏ chỉ có các nhà quản lý tổng hợp. Nhưng các tổ chức lớn hay các tập đoàn, có nhiều đơn vị độc lập, họ có nhiều nhà quản lý tổng hợp, chịu trách nhiệm toàn bộ các hoạt động của từng đơn vị. Cùng với sự hỗ trợ của các nhà quản lý chức năng để điều hành công việc.

### ***1.2. Phân loại theo vai trò của các nhà quản lý trong tổ chức <sup>(1)</sup>***

Nghiên cứu vai trò của các nhà quản lý được chú ý từ lâu trong khoa học quản lý. Tuy nhiên, đi đến một sự thống nhất về vai trò của các nhà quản lý có thể không giống nhau. Trong tổ chức, các nhà quản lý thường được bố trí ở các vị trí khác nhau như là những nhà kế hoạch, nhà tổ chức, nhà điều khiển, chỉ huy, lãnh đạo và những nhà kiểm soát các hoạt động để điều chỉnh.

Cũng có thể tiếp cận vai trò mang ý nghĩa rộng hơn, không cần phân biệt vị trí, quy mô tổ chức là làm thế nào để hướng tổ chức đến mục tiêu của nó. Phối hợp, tích hợp,

---

<sup>(1)</sup> Xem: The Nature of Managerial Work. Henry Mintzberg. New York Harper and Row 1973; Management. James A. F. Stoner and others. Printice Hall Australia 1994.



lồng ghép hay những hoạt động tương tự đều xác định vai trò của các nhà quản lý trong tổ chức.

Vai trò của các nhà quản lý trên nghĩa rộng gắn liền với việc tạo cho họ các chức năng. Tùy thuộc phân loại chức năng mà có thể nêu chi tiết cách phân biệt các vai trò. Ví dụ, có thể xác định vai trò của các nhà quản lý theo bốn nhóm chức năng: Kế hoạch, tổ chức, điều khiển, chỉ huy và đánh giá; cũng có thể dựa vào 14 nguyên tắc hoạt động quản lý trong tổ chức của Henry Fayol để xác định vai trò quản lý, hay cũng có thể dựa vào mô hình PODSCoB để nghiên cứu về vai trò quản lý.

Trong nhiều tài liệu, xác định vai trò của các nhà quản lý thường tập trung vào nghiên cứu các hoạt động chung nhất mà các nhà quản lý cần phải tiến hành. Ví dụ, có thể phân chia thành các nhóm vai trò:

- Vai trò truyền thông;
- Vai trò quản lý truyền thống theo cách tư duy về các chức năng mang tính truyền thống (như đã nêu ở phần chức năng quản lý);
- Vai trò quản lý và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.
- Vai trò kết nối các yếu tố có liên quan đến tổ chức (xã hội, thành viên).
- Vai trò ra quyết định. Có người cho rằng, vai trò ra quyết định là quan trọng nhất, song trên thực tế cần quan tâm đến tất cả các vai trò.

Theo Henry Mintzberg, vai trò của nhà quản lý có thể chia ra ba nhóm lớn và 10 loại khác nhau <sup>(1)</sup>:

- Vai trò tượng trưng (hay người đứng đầu): Đó là người đứng đầu tổ chức; chịu trách nhiệm thực hiện một số nhiệm vụ mang tính thường xuyên có tính xã hội hay pháp lý; tiếp khách và ký các văn bản mang tính pháp lý của tổ chức;

- Vai trò người lãnh đạo: Chịu trách nhiệm thúc đẩy, động viên nhân viên, chịu trách nhiệm về công tác nhân sự, đào tạo, thực hiện các hoạt động liên quan đến việc chỉ đạo cấp dưới.

- Vai trò liên kết: Duy trì một mạng lưới giao tiếp với bên ngoài thông qua thực hiện nhiều hoạt động có tính liên kết với bên ngoài.

- Vai trò giám sát, theo dõi, thụ thập, xử lý thông tin là việc tìm kiếm và tiếp nhận nhiều loại thông tin nhằm phát triển tổ chức. Muốn vậy phải thường xuyên chú ý đến các loại thông tin từ bên trong và bên ngoài tổ chức bằng cách đọc và phân tích các báo cáo từ các cấp trong tổ chức và duy trì quan hệ với bên ngoài.

- Vai trò truyền thông, phổ biến thông tin: Truyền tải thông tin nhận được cho những người có liên quan. Tiến hành tổ chức các cuộc họp chính thức hoặc thông qua hệ thống thông tin để tiếp nhận và cung cấp thông tin.

---

<sup>(1)</sup> Sách đã dẫn

- Người phát ngôn của tổ chức: Truyền thông tin ra bên ngoài và tổ chức các cuộc họp rộng với công chúng.

- Nghiên cứu các cơ hội để đem lại lợi ích: Tiến hành nghiên cứu tổ chức và môi trường để tìm các cơ hội, hoàn thiện các dự án nhằm làm thay đổi hoạt động tổ chức hiệu quả.

- Điều chỉnh các hoạt động khi tổ chức gặp phải những khó khăn trong triển khai thực hiện các hoạt động.

- Phân bổ nguồn lực và đưa ra các quyết định phân bổ theo kế hoạch nội dung và thời gian cụ thể;

- Thương lượng, đàm phán đại diện tổ chức để chuẩn bị ký kết các văn bản cần thiết.

Theo James A.F. Stoner, vai trò của các nhà quản lý có thể chia thành 8 nhóm sau <sup>(1)</sup>:

- Vai trò làm việc nhóm để cùng với người khác và thông qua người khác thực hiện mục tiêu;

- Tạo sự tin tưởng của các thành viên trong tổ chức và luôn hy vọng mọi công việc được hoàn thành;

- Vai trò cân bằng những mục tiêu;

- Vai trò khái quát mọi vấn đề ;

- Vai trò môi giới, hoà giải;

---

<sup>(1)</sup> Sách đã dẫn

- Vai trò chính trị;
- Vai trò nhà ngoại giao;
- Vai trò ra quyết định.

Phân loại vai trò của các nhà quản lý cũng là một vấn đề quan tâm của các nhà nghiên cứu quản lý. Không phải tất cả các nhà quản lý (dù ở cùng cấp độ) đều thể hiện vai trò của mình một cách giống nhau.

Trên thực tế thời gian mà các nhà quản lý chi phí cho từng hoạt động cũng hoàn toàn khác nhau. Nghiên cứu chung về sử dụng thời gian cho các vai trò khác nhau của nhà quản lý cho kết quả như sau:

- Giao tiếp, truyền thông: xử lý tài liệu, dùng điện thoại, trả lời các yêu cầu, đọc và viết báo cáo chiếm khoảng 1/3 thời gian của nhà quản lý.

- Quản lý các công việc mang tính truyền thống như đã mô tả ở chức năng quản lý như: lập kế hoạch, ra quyết định giải quyết các mâu thuẫn, theo dõi hoạt động trong tổ chức chiếm 1/3 thời gian.

- Thực hiện khuyến khích động viên và giải quyết mâu thuẫn cá nhân, đào tạo, bồi dưỡng, nghe ngóng thông tin phản hồi chiếm khoảng 1/5 thời gian quản lý.

- Hoà nhập chung vào xã hội, cộng đồng và tổ chức chiếm 1/5 thời gian quản lý.

Việc nghiên cứu phân bổ thời gian cho bốn nhóm nhiệm vụ của các nhà quản lý thành công và không thành công cũng cho thấy sự không đồng đều về sử dụng thời gian (xem bảng).

**Phân bổ thời gian của các nhà quản lý (Đơn vị tính%)**

<b>Nhà quản lý</b>	<b>Truyền thông</b>	<b>Giao tiếp</b>	<b>Nguồn nhân lực</b>	<b>Liên kết</b>
Trung bình	32	29	20	19
Thành công	13	28	11	48
Hiệu quả	19	44	26	11



## **Chương V**

# **QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ**

## **I. QUAN NIỆM VÀ PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ**

### **1. Quan niệm về quyết định quản lý**

Quyết định là một khái niệm để chỉ một vấn đề, một sự kiện đã được thiết lập cách thức để giải quyết của chủ thể. Trong hoạt động của các nhà quản lý, ý chí mà họ đưa ra có liên quan đến công việc của tổ chức đều được gọi là quyết định quản lý. Hiện nay có khá nhiều cách tiếp cận đến định nghĩa quyết định quản lý, trong đó có một số cách định nghĩa sau đây cần được quan tâm:

- Quyết định quản lý là hành vi sáng tạo của nhà quản lý nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết các vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản lý và việc phân tích các thông tin về hiện tượng của hệ thống. Cách khái quát này cũng vừa cho chúng ta thấy nội dung của quyết định cũng như các vấn đề mà quyết định đề cập đến. Mặt khác cũng chỉ ra cách thức tiến hành

ra quyết định <sup>(1)</sup>. Tuy nhiên, không thể coi quyết định chỉ đề cập đến các vấn đề chín muồi, hơn nữa khái niệm vấn đề chín muồi là một khái niệm không thật rõ ràng trong quản lý.

- Quyết định quản lý là hành vi có tính chỉ thị của chủ thể quản lý để định hướng, tổ chức và kích thích mọi nguồn động lực trong hệ thống quản lý, chi phối sự vận động phát triển của toàn bộ hệ thống quản lý nhằm thực hiện các mục tiêu đề ra <sup>(2)</sup>. Định nghĩa này cho thấy vai trò của quyết định quản lý. Nhưng cách định nghĩa này dường như quá rộng và không chỉ ra được nội dung của quyết định.

- Ra quyết định là quá trình xác định vấn đề và lựa chọn một chương trình hành động thích hợp trong số nhiều chương trình hành động khác nhau đã được chuẩn bị, nhằm đáp ứng yêu cầu của tình huống<sup>(3)</sup>. Đây là cách tiếp cận quyết định theo cách thức làm quyết định. Thực chất đây cũng chỉ là sự lựa chọn một phương án trong số các phương án dự kiến.

- Theo Harold Koontz và các đồng nghiệp, quyết định không được định nghĩa một cách trực tiếp, song lại chứa đựng bên trong kế hoạch. Theo các tác giả: “sự lựa chọn trong số các phương án hành động là cốt lõi của việc xây

---

<sup>(1)</sup> Xem: Phan Văn Tú. Đại cương về khoa học quản lý. NXB Văn hoá - Thông tin. 1999, tập tr.74. Giáo trình Khoa học quản lý. Tập 1, tr. 233. NXB Khoa học & Kỹ thuật. 2000.

<sup>(2)</sup> Xem: Tập đề cương bài giảng: Khoa học quản lý của Khoa khoa học quản lý Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, 1999, tr.138.

<sup>(3)</sup> Xem: Nguyễn Hải Sản. Quản trị học. NXB Thống kê, tr. 160.

dựng kế hoạch. Không thể tồn tại một kế hoạch nếu một quyết định chưa được công bố". Trên ý nghĩa đó, quyết định thực chất là một cam kết những điều kiện cho một dự kiến kế hoạch được lựa chọn. Quyết định theo cách này gắn liền với quá trình kế hoạch hay chức năng kế hoạch. Trên thực tế quyết định chỉ là một khâu của công tác kế hoạch và trong nhiều trường hợp các chức năng khác cũng gắn liền với kế hoạch. <sup>(1)</sup>

- Có một cách tiếp cận khác về quyết định quản lý: Là sản phẩm của một quá trình quản lý, mà dựa vào đó để tiến hành giải quyết các vấn đề trong tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo cách định nghĩa này, quyết định được hình thành không phải một cách tự nhiên mà phải thông qua quá trình để tạo ra nó. Các vấn đề mà quyết định đề cập đến rất phong phú, đa dạng và đều hướng đến mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, quyết định quản lý không bao gồm việc triển khai thực hiện quyết định quản lý.

## **2. Các loại quyết định quản lý**

Như đã nêu ở phần định nghĩa quyết định, nhìn chung mục đích ra quyết định là để giải quyết vấn đề, cho nên quyết định quản lý luôn phải gắn với từng vấn đề. Nói cách khác, mỗi loại vấn đề sẽ có một hay một số quyết định thích hợp.

Có thể phân quyết định thành các nhóm sau:

---

<sup>(1)</sup> Xem "Những vấn đề cốt yếu của quản lý"

- Quyết định theo chương trình. Tức quyết định gắn với việc giải quyết các vấn đề mang tính thường xuyên trong tổ chức, có thể được lập đi lập lại. Quyết định theo chương trình thường được làm theo những quy tắc, quy chế, thủ tục đã được tổ chức quy định. Mỗi một tổ chức đều có những quy tắc thành văn hay bất thành văn quy định những việc cần phải làm đối với những nội dung hoạt động mang tính thường xuyên và thông thường không có nhiều phương án để lựa chọn hoặc sự lựa chọn đã bị loại bỏ. Ví dụ, khi chi phí tiền lương của công ty đã được xác định cụ thể theo hình thức công việc, các nhà quản lý không cần nhiều thời gian để lựa chọn quyết định về lương cho một nhân viên mới. Hay quyết định cấp xăng dầu cho các phương tiện đi lại hàng ngày không đòi hỏi nhiều suy nghĩ của các nhà quản lý khi ra quyết định. Trong khi quyết định các vấn đề có tính chương trình, thường các nhà quản lý không có nhiều tự do để ra quyết định mà thay vào đó hình như là quyết định của tổ chức. Mặt khác với loại quyết định như trên, các nhà quản lý cấp cao có thể tiến hành uỷ quyền cho cấp dưới theo các quy tắc, quy chế đã được thiết lập. Ra các quyết định quản lý theo kiểu chương trình thường được chuẩn hoá thành mẫu hình thống nhất.

- Các quyết định không theo chương trình là những quyết định đối với các vấn đề không thường xuyên hay mới xuất hiện. Trong trường hợp này, quyết định được làm theo tư duy của các nhà quản lý hơn là theo quy tắc, quy chế chung của tổ chức. Trong hoạt động quản lý các nhà quản lý thường phải đương đầu với loại quyết định này hơn là



với quyết định theo chương trình. Quyết định này đòi hỏi năng lực cao hơn của các nhà quản lý và đó cũng là lý do tại sao các chương trình đào tạo quản lý thường tập trung vào dạy cách ra quyết định đối với những vấn đề không chương trình.

- Mỗi quan hệ giữa các loại quyết định trên với các loại vấn đề cũng như vai trò của các nhà quản lý có thể mô tả như sau đối với loại quyết định không theo chương trình thường là những vấn đề có kết cấu không rõ ràng và việc đưa ra các quyết định này thuộc về các nhà quản lý cấp cao. Trong khi đó các quyết định theo chương trình thường xảy ra với các vấn đề rất rõ ràng, cụ thể và quyền quyết định thường giao cho các cấp quản lý cấp trung gian hay cơ sở.

Bên cạnh cách phân loại quyết định theo vấn đề thường xuyên hoặc không thường xuyên, tùy thuộc vào loại vấn đề phân theo các cách khác nhau mà có các loại quyết định tương ứng. Một số loại sau đây thường được đề cập đến khá phổ biến trong quản lý:

- Quyết định chiến lược, dài hạn;
- Quyết định chiến thuật;
- Quyết định mang tính tình huống;
- Quyết định theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức;
- Quyết định phân theo cấp quản lý;
- Quyết định đổi mới, cải cách. Đây cũng là loại quyết



định trong môi trường có nhiều biến động thường xuyên nhưng lại chứa đựng các yếu tố mang tính rủi ro hoặc không chắc chắn. Việc đưa ra các quyết định này cũng giống như các loại quyết định không theo chương trình ở trên.

## **II. RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ**

### **1. Những điều kiện để ra quyết định**

- Có vấn đề cần giải quyết: Các nhà quản lý các cấp phải tìm ra được các vấn đề trong tổ chức. Do việc xác định các loại vấn đề không giống nhau, nên phân chia thành các lĩnh vực (phân công, phân cấp) để tìm kiếm vấn đề.

- Có nhận thức được giữa vấn đề và thực tiễn đòi hỏi.

- Có ham muốn để giải quyết sự sai lệch giữa mong muốn và thực tế. Nhiều trường hợp sự thờ ơ của các nhà quản lý có thể không làm cho quyết định có ý nghĩa cả khi xây dựng cũng như vận dụng nó để giải quyết vấn đề.

- Có điều kiện để giải quyết (chống đối, ủng hộ, tiền, nguồn lực, v.v).

- Có đủ quyền uy để giải quyết.

### **2. Những yếu tố ảnh hưởng đến ra quyết định**

- Những yếu tố khách quan là những yếu tố nằm bên ngoài các nhà quản lý nhưng được các nhà quản lý nhận thức được. Những yếu tố về môi trường, công nghệ, thị trường là những yếu tố khách quan. Nếu xét trong phạm vi quá trình

quản lý thì yếu tố thuộc về đối tượng quản lý cũng là yếu tố khách quan ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định quản lý.

- Các yếu tố chủ quan là những yếu tố từ bản thân các nhà quản lý tạo ra theo tư duy riêng của mình. Những ý tưởng, cách thức tiếp cận, cách lựa chọn thông số tối ưu thuộc về nhóm chủ quan.

- Các yếu tố mang tính chính trị (áp lực của nhóm lợi ích, nghiệp đoàn, nhà nước, v.v...). Nhiều vấn đề kết cấu rất đơn giản, nhưng khi chịu áp lực của nhiều nhóm lợi ích khác nhau cũng có thể không đưa ra được quyết định. Vấn đề giảm tiền lương do thua lỗ là ví dụ.

- Độ tin cậy của thông tin và tình trạng thiếu hay đủ thông tin tin cậy. Nhiều thông tin sai lệch, bị nhiễu cũng không làm cho quyết định hợp lý.

- Độ không chắc chắn, tin cậy hay rủi ro có thể xảy ra. Mức độ không tin cậy càng lớn, quyết định càng xa với hiện thực và ngay cả khi đã có dự báo về xác suất, tính chắc chắn của các quyết định cũng gặp nhiều khó khăn v.v...

### **III. MỘT SỐ MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ**

#### **1. Mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn**

Mô hình ra quyết định trong tổ chức luôn chỉ là một sự hợp lý tương đối hay hợp lý có biên giới. Hợp lý có biên giới đối với quyết định quản lý là một sự thừa nhận đơn giản hoá hơn vấn đề và không đi quá sâu vào những nội

dung phức tạp. Ví dụ thay cho tối đa lợi nhuận của phương pháp hợp lý tuyệt đối, các nhà quản lý ra quyết định tương đối sử dụng tiêu chí sự hài lòng về mức độ lợi nhuận có được. Hay trong khi xác định vấn đề, các nhà quản lý ra quyết định hợp lý cho rằng cần tìm kiếm vấn đề quan trọng; trong khi đó các nhà quản lý ra quyết định tương đối chỉ cần quan tâm đến các vấn đề mà họ nhìn thấy và thực sự quan tâm.

Mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn sẽ giúp cho các nhà quản lý đưa ra các quyết định dễ dàng hơn, thay cho việc phải chờ đợi để tìm kiếm hết các thông tin hợp lý.

Một số mô hình ra quyết định hợp lý có biên giới thường được các nhà quản lý sử dụng gồm:

- Các nhà quản lý thường giải quyết vấn đề và ra quyết định bằng những thông tin mà họ nhận được vào thời điểm họ giải quyết vấn đề.

- Các nhà quản lý nhận được thông tin cần thiết về vấn đề cần giải quyết từ cấp dưới và khi quyết định giải quyết vấn đề lại tự chính mình. Họ không nói cho cấp dưới rõ cái gì là vấn đề khi họ yêu cầu cấp thông tin. Cấp dưới trình quyết định chỉ là người cung cấp thông tin.

- Các nhà quản lý chia sẻ vấn đề với cấp dưới chỉ mang tính cá nhân để nhận được thông tin, ý tưởng hơn là coi họ như những người trong nhóm và cố gắng để không nhận thấy sự ảnh hưởng của cấp dưới đến việc ra quyết định.

- Cũng có thể coi cấp dưới là thành viên của nhóm để

thu thập ý tưởng và đề nghị, nhưng khi làm quyết định lại hoàn toàn không để có sự ảnh hưởng của cấp dưới.

- Các nhà quản lý chia sẻ vấn đề với cấp dưới và cùng với cấp dưới trao đổi các vấn đề cũng như tạo dựng và đánh giá phương án, nhưng các nhà quản lý không cố gắng để nó có ảnh hưởng đến quyết định được lựa chọn, mà chỉ tạo ra cơ hội để chấp nhận quyết định.

## **2. Mô hình quyết định tập thể**

Sự tham gia của tập thể trong nhiều quyết định quản lý đã trở thành hiện tượng phổ biến. Nhiều nhà quản lý đã giành một phần thời gian của mình cho các cuộc họp để đưa ra các quyết định mang tính tập thể.

Mặt khác, trong các tổ chức, những nhóm quyền lực được hình thành như là một tất yếu. Quyết định nhóm cũng là sự chia sẻ lợi ích của các nhóm quyền lực. Tập thể càng có nhiều nhóm lợi ích, quyết định tập thể càng trở nên quan trọng. Tất yếu, ra quyết định theo mô hình tập thể có cả những ưu và nhược điểm.

### **2.1. Ưu điểm của ra quyết định tập thể**

- Tập thể sẽ cung cấp được nhiều thông tin hơn cho việc ra quyết định;

- Tạo ra nhiều phương án lựa chọn hơn;

- Tăng sự chấp nhận cách giải quyết;

- Tăng tính pháp lý của các quyết định đối với tập thể.



Đây cũng là một trong xu hướng mở rộng dân chủ trong các tổ chức và thu hút sự tham gia của các thành viên.

## **2.2. Một số hạn chế của ra quyết định tập thể**

- Tiêu tốn nhiều thời gian hơn cho việc ra quyết định, do có ý kiến tham gia nên đòi hỏi phải tranh luận và so sánh các phương án quyết định;

- Những người thuộc phái thiểu số có thể bị mất cơ hội tham gia xây dựng phương án quyết định do những cơ chế làm việc theo cách thức tập thể;

- Những áp lực mang tính thích ứng do yêu cầu của xã hội và hình thành ý tưởng chung của nhóm. Điều đó có thể hạn chế chất lượng của các quyết định;

- Trách nhiệm ra quyết định không rõ ràng.

## **2.3. Công cụ sử dụng để nâng cao hiệu quả của quyết định tập thể**

Thực tế có thể hạn chế các nhược điểm của ra quyết định tập thể nếu biết tổ chức hoạt động để đưa ra các quyết định. Trong thời đại ngày nay, nhiều biện pháp để nâng cao hiệu quả ra quyết định tập thể như:

- Sử dụng hình thức phát huy sáng tạo của từng cá nhân trong nhóm ra quyết định. Đó là một quá trình tạo ra nhiều ý tưởng và khuyến khích đưa ra các giải pháp, các phương án quyết định tốt. Trong quá trình này, mọi người có thể ngồi lại với nhau theo kiểu bàn tròn, người chủ trì nêu ra vấn đề một cách rõ ràng và các thành viên đều hiểu nó. Các



thành viên được bày tỏ tư tưởng, ý định, phương án của mình một cách công khai.

- Kỹ thuật làm việc theo nhóm ghi danh: Sự có mặt của nhóm và hoạt động độc lập về tư duy là đặc điểm của cách tiếp cận này để đưa ra quyết định nhóm. Mỗi người nghiên cứu độc lập, sau đó trình bày ý tưởng của mình, thảo luận công khai các ý tưởng, sau đó đánh giá bằng cách cho điểm mỗi ý tưởng của cả nhóm. Làm việc theo cách này hoàn toàn tạo cho các quyết định nhóm không lệ thuộc nhau, dựa dẫm vào nhau ngay cả từ trong suy nghĩ;

- Kỹ thuật Delphi: Về nguyên tắc giống như phương pháp ghi danh, song thành viên của nhóm quyết định không gặp nhau để trao đổi. Họ chỉ trả lời các câu hỏi của một người nào đó đại diện cho nhóm chuẩn bị qua nhiều vòng khác nhau. Kết quả nhất trí cuối cùng (ở mức độ nào đó tùy theo nội dung, điều kiện và thời gian) sẽ trở thành quyết định nhóm.

#### **IV. CHU TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ**

Quyết định như đã định nghĩa ở trên là một loại sản phẩm đặc biệt của quá trình quản lý mà cụ thể gọi là quá trình ra quyết định.

Quá trình làm quyết định không chỉ đơn thuần là lựa chọn một phương án, mà là phải tìm ra được cách lựa chọn, phân tích để chỉ ra những lợi thế của từng phương án lựa chọn trước khi quyết định.

Quy trình làm quyết định thường được chia thành các bước và tùy thuộc vào mô hình áp dụng có thể gồm một số bước khác nhau. Việc phân chia số bước hoàn toàn không đóng vai trò quan trọng do tính tương đối của cách chia.

## **1. Một số loại quy trình quyết định**

### ***1.1. Quy trình 4 bước***

Theo qui trình này các bước làm quyết định bao gồm:

- Nghiên cứu, điều tra tình hình có liên quan đến tổ chức nhằm xác định được vấn đề, xác định những mục tiêu cần làm (mục tiêu của quyết định) cũng như chẩn đoán các nguyên nhân có thể;

- Giai đoạn xây dựng các phương án lựa chọn;

- Giai đoạn đánh giá các phương án và chọn một trong các phương án đó để được phương án tốt nhất;

- Triển khai thực hiện quyết định và theo dõi để có thể đưa ra điều chỉnh.

### ***1.2. Quy trình 7 bước, bao gồm:***

- Xác định và nhận diện vấn đề;

- Xác định mục tiêu;

- Tìm kiếm các giải pháp;

- So sánh, đánh giá các giải pháp.

- Lựa chọn giải pháp tối ưu;

- Thực hiện giải pháp;
- Kiểm soát, theo dõi và điều chỉnh.

**1.3. Cũng có tác giả mô tả quy trình 6 bước, bao gồm:**

- Xác định vấn đề;
- Liệt kê các khả năng lựa chọn;
- Định rõ kết cục tương ứng của các khả năng;
- Kê khai thu nhập và lợi nhuận cho từng khả năng và từng kết cục;
- Chọn mô hình toán học để giải quyết bài toán tối ưu;
- Áp dụng mô hình và quyết định.

#### **1.4. Mô hình 10 bước**

Một số tác giả lại phân chia chi tiết hơn các bước làm quyết định, trong đó có những khâu rất chi tiết:

- Sơ bộ đề ra nhiệm vụ;
- Chọn tiêu chuẩn đánh giá các phương án;
- Thu thập thông tin để làm rõ nhiệm vụ;
- Chính thức đề ra nhiệm vụ;
- Dự kiến các phương án có thể;
- Xây dựng mô hình ra quyết định;
- Đề ra quyết định;
- Truyền đạt quyết định đến người thi hành và lập kế

hoạch tổ chức thực hiện quyết định;

- Kiểm tra việc thực hiện quyết định;
- Điều chỉnh quyết định;
- Tổng kết việc thực hiện quyết định.

***1.5. Có nhóm tác giả khi bàn đến quy trình ra quyết định chỉ dừng lại ở giai đoạn ban hành được quyết định, còn quá trình triển khai thực hiện không được đề cập đến.*** Cách tư duy này phù hợp với cách phân biệt giữa ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Mô hình này gồm các bước:

- Phát hiện vấn đề và sơ bộ đề ra nhiệm vụ;
- Chọn tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả;
- Thu thập và xử lý thông tin;
- Dự kiến các phương án bao gồm cả mục tiêu và phương tiện sử dụng;
- So sánh các phương án theo tiêu chuẩn.
- Ra quyết định.

Mỗi một cách phân chia các bước trên đều có những nội dung gắn nhau và bao gồm cả khâu triển khai thực hiện quyết định. Trong nhiều tài liệu lại coi nghiên cứu triển khai thực hiện quyết định cũng quan trọng như nghiên cứu toàn bộ quá trình ra quyết định. Việc đưa vào trong quá trình quyết định giai đoạn thực hiện, giai đoạn đánh giá và điều chỉnh nhằm bảo đảm tính quy trình, chu trình của

quyết định. Sự kết thúc một quyết định là cơ hội để ra đời các quyết định khác.

Quan điểm không đưa giai đoạn triển khai quyết định vào trong quá trình làm quyết định có thể hợp lý trên khía cạnh thực tế. Vấn đề triển khai quyết định phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố và đòi hỏi được nghiên cứu sâu hơn ở nhiều chuyên đề. Tuy nhiên, các quyết định được các nhà quản lý ban hành cần được chính họ theo dõi trong quá trình thực hiện để có thể điều chỉnh những sự thay đổi cần thiết để mục tiêu của quyết định đạt được một cách hiệu quả.

Mô hình quá trình quyết định 8 bước được trình bày dưới đây cũng sẽ điếm qua bước triển khai thực hiện quyết định quản lý với ý nghĩa là các nhà quản lý tác nghiệp cần nghiên cứu sâu quá trình triển khai quyết định; trong khi đó các nhà quản lý giám sát, cấp trên xem giai đoạn triển khai như là một mắt xích cần thiết để kiểm chứng độ chính xác của quyết định được ban hành.

## **2. Nội dung các bước trong quá trình ra quyết định**

### ***2.1. Phân tích xác định vấn đề cần giải quyết***

Vấn đề là một từ khái quát để chỉ một sự khác biệt của một hiện tượng, vấn đề giữa những gì đã được mô tả và thực trạng đang tồn tại trong tổ chức. Vấn đề thường gắn liền với một sự sai lệch nhất định nào đó giữa mong muốn và thực tiễn trong tổ chức mà các nhà quản lý cần quan tâm để điều chỉnh. Quyết định về vấn đề đó cũng có nghĩa là



giải quyết (mong muốn) những chênh lệch của quá trình hay hiện tượng với yêu cầu quản lý. Khi nói đến vấn đề trong ngôn ngữ chung của Việt Nam cũng có nghĩa là có sự sai lệch, có sự trục trặc. Một tổ chức, các nhà quản lý nếu không nhận thức được các vấn đề đang có trong tổ chức mình và không hiểu rõ được những vấn đề đó (nguyên nhân) sẽ không điều hành tổ chức phát triển nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Trong tổ chức có nhiều loại vấn đề như đã nêu ở phần trên khi bàn về các loại quyết định. Nhiệm vụ của các nhà quản lý là phải tìm hiểu rõ vấn đề đó để biết rõ những tính cách, đặc điểm của vấn đề.

Một tổ chức thường có vô số vấn đề. Các nhà quản lý không có đủ thời gian và cũng không nhất thiết phải giải quyết một lúc, đồng thời các vấn đề. Nhiều vấn đề khi phát hiện nhầm tưởng là rất lớn, khó nhưng khi giải quyết một số vấn đề khác, vấn đề đó cũng được giải quyết. Cách tiếp cận đó đòi hỏi các nhà quản lý cần quan tâm nghiên cứu hệ thống các vấn đề và phân loại nó theo thứ tự ưu tiên. Mô tả các vấn đề của tổ chức theo hình thức cây vấn đề và từ đó có thể tìm kiếm cách thức giải quyết “tận gốc”<sup>(1)</sup>.

Phân loại vấn đề nhằm xác định thứ tự ưu tiên của vấn đề đó. Phân loại theo cách đã nêu trên và cũng có thể phân

---

<sup>(1)</sup> Khái niệm Cây vấn đề được nhiều tài liệu đề cập đến. Các vấn đề được phân thành cành, nhánh và mỗi một cành, nhánh đó có nhiều vấn đề có cùng một số đặc điểm chung. Nếu giải quyết một vấn đề có thể ảnh hưởng đến thực trạng của vấn đề khác.

loại theo mức độ đưa ra quyết định:

- Mức độ khó hay dễ khi quyết định. Có nhiều vấn đề đòi hỏi nhiều chi phí và nhiều khó khăn khi giải quyết. Một quyết định nhanh của cấp trên chỉ giải quyết các vấn đề mang tính tình huống và nếu có sự sai lệch, có thể điều chỉnh nhanh như khi nó được quyết định. Nhưng có nhiều vấn đề đòi hỏi một sự quan tâm rất lớn về sức lực, trí tuệ của các nhà quản lý và do đó cần thận trọng hơn khi quyết định.

- Vấn đề có thể tự giải quyết. Kinh nghiệm của nhiều nhà quản lý cấp cao để cho cấp dưới tự giải quyết các vấn đề mà họ đề xuất với cấp trên thông qua việc tự đề ngưng trệ các công văn, thư từ trong vòng ba tuần không trả lời. Nhiều công việc đã được giải quyết. Điều đó chỉ ra rằng thứ bậc trong quản lý có thể làm cho các nhà quản lý cấp dưới bị động và trông chờ ở cấp trên. Trong khi đó nhiều việc họ có thể tự quyết định.

- Loại vấn đề chính nhà quản lý phải ra quyết định. Không phải cấp trên mà cũng không phải cấp dưới. Trong trường hợp này, các nhà quản lý tự mình phải ra quyết định phải quan tâm đến: vấn đề này có ảnh hưởng gì đến các đơn vị khác; quyết định sẽ có tác động quan trọng đến khu vực chịu trách nhiệm giám sát của các nhà quản lý; vấn đề trao đổi thông tin với cấp trên; vấn đề ngân sách.

Trong xu thế chung của sự vận động và phát triển tổ chức, nhiều loại vấn đề mới xuất hiện đòi hỏi phải giải quyết. Để hiểu rõ vấn đề cần lưu ý một số nội dung sau:

- Cần thường xuyên thu thập (bằng nhiều kênh thông tin) thông tin về các vấn đề (lớn, nhỏ) trong tổ chức trên tất cả các phương diện.

- Ghi nhận những nhân tố bên trong, bên ngoài tác động đến tổ chức và xác định trọng số của các yếu tố tác động đó;

- Thường xuyên đánh giá, bổ sung, xử lý thông tin thu thập được;

- Đơn giản hoá vấn đề trước lúc làm cho nó phức tạp - tức không cần quyết định mà vẫn giải quyết được vấn đề thay cho quyết định;

- Mở rộng các hình thức trao đổi thông tin trong tổ chức thông qua nhiều cơ hội khác nhau, không chỉ bằng hội nghị;

- Khuyến khích mọi người có liên quan tự giải quyết vấn đề của mình.

Vấn đề được hình thành trong tổ chức luôn mang tính chủ quan. Điều đó cũng có nghĩa là có những vấn đề đúng và có những vấn đề sai. Giải quyết theo một trình tự khoa học các vấn đề chọn sai cũng không khác với việc có một vấn đề đúng mà không làm gì. Trong trường hợp sau, mức độ nguy hại đối với tổ chức có thể không lớn bằng trường hợp trước.

## ***2.2. Xác định mục tiêu và các tiêu chí cần thiết để ra quyết định***

Khi vấn đề được giải quyết, các nhà quản lý phải lựa

chọn những mục tiêu mà tổ chức mong muốn đạt được khi thực hiện quyết định. Nếu thua lỗ, vấn đề cơ bản là giảm chi phí sản xuất, chống lãng phí hay mục tiêu gì khác. Cũng có thể các nhà quản lý xác định những bộ phận nào trong vấn đề sẽ được giải quyết và những bộ phận nào sẽ cố gắng để giải quyết. Xác định chi tiết này phù hợp với tính logic của cách giải quyết. Nhiều vấn đề được hình thành từ nhiều yếu tố và các nhà quản lý thường khó giải quyết tất cả.

Một vấn đề liên quan đến nhiều yếu tố và do đó cần xác định một số tiêu chí để có thể sử dụng nó khi xây dựng quyết định. Trong giai đoạn này, các tiêu chí được xác định không phải dựa trên tầm quan trọng của nó mà chỉ là những tiêu chí quan tâm khi xây dựng quyết định. Thiết lập các tiêu chí và mục tiêu của quyết định là một bước quan trọng và không dễ dàng. Nhiều quyết định đưa ra trong những điều kiện thiếu chắc chắn, các mục tiêu có thể không cụ thể, khó lượng hoá, nhưng khi thực hiện (trong tương lai) lại rất hợp lý. Nhiều vấn đề xuất hiện chỉ có thể đưa ra được những đề nghị mang tính cơ hội để hoàn thiện. Điều đó đòi hỏi các nhà quản lý cần kết hợp nhiều phương thức khác nhau để xác định tiêu chí và mục tiêu.

Một vấn đề được nhìn nhận từ nhiều nguyên nhân khác nhau, do đó có thể đưa ra các tiêu chí quan tâm khác nhau khi giải quyết vấn đề cũng như xác định mục tiêu vấn đề. Các nhà quản lý cần cẩn thận đoán tốt hơn vấn đề trong khi xác định các tiêu chí cần thiết cũng như mục tiêu. Hiểu rõ bản



chất vấn đề là hiểu rõ nguyên nhân của vấn đề, do đó có thể xác định được mong muốn.

### ***2.3. Xác định trọng số (độ ưu tiên) cho các tiêu chí của quyết định***

Đây là một trong những vấn đề quan trọng của các nhà quản lý trước khi đưa ra quyết định. Trong thời đại bùng nổ thông tin, các thông tin đều có giá trị và tác động trực tiếp đến quyết định quản lý. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của các thông tin rất khác nhau. Tìm ra cách thức để xác định sự ảnh hưởng đó có ý nghĩa quyết định đến tính khả thi của quyết định.

- Tâm quan trọng của việc đánh giá các thông tin;
- Các phương pháp luận để cho trọng số thông tin;
- Cách thức cho trọng số (thang trọng số)

Các tiêu chí mô tả ở phần hai thường được cho trọng số theo thứ tự ưu tiên và theo thang điểm từ 0 đến 10. Xác định trọng số này là cách lựa chọn phương án tốt nhất (theo trọng số) trong các khả năng lựa chọn, khi các khả năng lựa chọn đều có các tiêu chí như nhau nhưng biểu hiện ở các chỉ số khác nhau.

### ***2.4. Xây dựng các phương án quyết định***

Giải quyết vấn đề với các thông tin và các trọng số đã nêu trên có thể có nhiều phương án khác nhau. Vấn đề cơ bản của bước này là tìm ra được tất cả những phương án đó. Trong giai đoạn này, cần tìm kiếm tất cả các khả năng có thể giúp cho



việc giải quyết những sai lệch giữa thực tế và mong muốn. Không nên bắt tay vào nghiên cứu “khả thi” mà nên thực hiện nghiên cứu “tiền khả thi”, tức là chỉ ra càng nhiều phương án càng có lợi cho quyết định. Thực tế đã chỉ ra tầm quan trọng của kết quả thực hiện các quyết định thông qua việc lựa chọn phương án tốt nhất trong các phương án hơn là bị ràng buộc vào dự thảo ban đầu. Sự tìm kiếm nhiều phương án mang tính sáng tạo là một trong những đòi hỏi đối với một nhà quản lý hiệu quả.

### ***2.5. Phân tích, đánh giá các phương án dự thảo***

Đây là công việc rất quan trọng của quá trình ra quyết định. Để thực hiện giai đoạn này cần kết hợp với giai đoạn đã nêu trên.

Phân tích, đánh giá các phương án là xây dựng chi tiết nội dung của từng phương án theo các tiêu chí quyết định đã được mô tả ở trên. Mỗi một tiêu chí tương ứng với một trọng số và có số điểm khác nhau. Đây là sự kết hợp mang tính khách quan với ý kiến chủ quan của nhà quản lý. Mức độ quyền lực càng cao, tính chủ quan càng lớn. Trong nhiều trường hợp nội dung của các bước từ 1 đến 6 chỉ mang tính tham khảo nếu các nhà quản lý thuộc nhóm độc tài, tự quyết đoán, chủ quan.

Trên cơ sở các đánh giá, phân tích, so sánh từng cặp có thể lựa chọn phương án tốt nhất trong tất cả các phương án. Tuy nhiên, một thực tế là không ít nhà quản lý chịu áp lực từ nhiều phía nên khi lựa chọn một phương án tối ưu còn

mang ý chí chủ quan, và không ít trường hợp, họ quên các tiêu chí đã xác định.

## ***2.6. Phân tích dự báo hiệu quả của quyết định***

Dự báo hiệu quả của quyết định cũng có nghĩa là đánh giá tác động của việc triển khai thực hiện quyết định nhằm xác định mức độ đóng góp của việc giải quyết vấn đề đã tác động như thế nào đến mục tiêu chung của tổ chức.

Đánh giá quyết định cũng có thể tiến hành ở các cấp độ khác nhau:

- Đánh giá mức độ vấn đề có thể được giải quyết.
- Đánh giá hiệu quả của chi phí;
- Đánh giá sự tác động của việc giải quyết vấn đề với hoạt động chung của tổ chức;
- Đánh giá những khó khăn khi triển khai thực hiện và các biện pháp cần thiết để điều chỉnh.

Tổ chức phân tích dự báo tính khả thi của quyết định là công việc thuộc chức năng của các nhà quản lý. Trên thực tế, nhiều nhà quản lý do phải ra quá nhiều quyết định nên ít hoặc không quan tâm đến việc đánh giá quyết định. Đồng thời, không ít quyết định khi thực hiện không mang lại hiệu quả nên việc đánh giá chúng gặp nhiều khó khăn.

## *Chương VI*

# **THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ**

## **I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ**

### **1. Khái niệm thông tin quản lý**

Để thực hiện giao tiếp giữa các cá nhân, tập thể với nhau, đặc biệt khi con người muốn truyền cho nhau kiến thức, kinh nghiệm, họ phải sử dụng thông tin. Trên thực tế thông tin xuất hiện từ rất sớm, nhưng việc nghiên cứu thông tin quản lý được thực hiện gần đây. Hiện nay, thuật ngữ hệ thống thông tin quản lý (viết tắt là MIS - Management Information System) đang trở thành phổ biến và khá quen thuộc đối với nhiều quốc gia trên thế giới. Ở nước ta hiện nay, mặc dù trình độ phát triển nền kinh tế - xã hội còn thấp, song các tổ chức đã bước đầu nhận thức được tầm quan trọng của công cụ thông tin và hệ thống thông tin quản lý để từng bước nâng cao hiệu quả hoạt động của mình.

Trên thực tế, thông tin không phải tự nó tồn tại mà được hình thành từ hệ thống những dữ liệu. Dữ liệu là

những tài liệu, dữ kiện phản ảnh một cách trực tiếp hay gián tiếp các khía cạnh của hiện tượng, quá trình hoạt động các tổ chức. Dữ liệu không cho ta thấy được một ý nghĩa tổng thể về sự vận động, tồn tại và phát triển của tổ chức, cá nhân. Những số liệu, dữ kiện đó chỉ mang tính phản ánh. Dữ liệu bao gồm rất nhiều loại khác nhau và bao quát trên mọi lĩnh vực có liên quan đến tổ chức. Các nhà quản lý trong một tổ chức luôn tìm cách tìm kiếm, thu thập hệ thống các dữ liệu đó phục vụ cho hoạt động quản lý của mình.

Như vậy, có thể nói dữ liệu không phải là thông tin, hay trong thực tế có người gọi đó là thông tin thô. Thông tin là những dữ liệu đã được xử lý, tổng hợp, sắp xếp theo một cách thức nhất định nhằm phục vụ cho công tác quản lý. Sự phân biệt như vậy cũng chỉ mang ý nghĩa tương đối, vì bản thân từ xử lý cũng chỉ là khái niệm tương đối. Điều này có thể thấy trên thực tế thuật ngữ “thu thập và xử lý thông tin” luôn tồn tại trong mọi tổ chức cả trên nghĩa của xử lý thông tin và xử lý dữ liệu ban đầu.

Cũng có người nói một cách hình ảnh rằng: thông tin cũng giống như bức tranh, khi để các yếu tố, màu sắc riêng lẻ với nhau sẽ không phản ảnh điều gì, nhưng khi được các họa sỹ sắp xếp lại theo một bố cục thích hợp thì hình ảnh đó trở thành biết nói, có giá trị thẩm mỹ nhất định trong đời sống, thậm chí trở thành vô giá.

Trong quản lý, thông tin được các nhà quản lý hiểu theo nghĩa thực dụng hơn, đó là những gì mà họ cần cho



thực hiện những mục đích trực tiếp của mình (Ra quyết định quản lý).

Khi thực hiện chức năng, các nhà quản lý cần rất nhiều loại thông tin, nhưng do thiếu quan tâm thu thập và quản lý thông tin, nên chỉ khi nào có nhu cầu sử dụng họ mới yêu cầu được cung cấp. Chính vì vậy, các thông tin được cung cấp chỉ phục vụ cho nhu cầu “cần” của các nhà quản lý mà thôi.

Do tính đa dạng, phong phú như vậy, nên rất khó tìm ra một định nghĩa hoàn hảo về thông tin. Chỉ có thể đưa ra khái niệm thông tin theo cách tiếp cận phục vụ cho quản lý: Thông tin là tập hợp những dữ liệu được xử lý, tổng hợp để nhà quản lý đưa ra được các quyết định tốt hơn trong những hoàn cảnh cụ thể.

## **2. Vai trò của thông tin trong quản lý**

Trong hoạt động của tổ chức, thông tin là một yếu tố rất quan trọng nhằm bảo đảm cho sự chỉ đạo trực tiếp của các nhà quản lý các cấp.

Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng một tổ chức mặc dù có tiềm lực tài chính mạnh, có đội ngũ nhân sự lành nghề, có các nhà quản lý được đào tạo tốt nhưng không có thông tin về các quá trình, đối tượng quản lý và về môi trường mà các đối tượng đó tham gia hoạt động, thì tổ chức đó khó có thể tồn tại và phát triển.

Tuy thông tin không phải là vật chất, nhưng lại có sức mạnh hơn rất nhiều so với các dạng vật chất khác. Điều này



có thể thấy được qua giá trị không đo đếm được của thông tin tình báo quân sự hay kinh tế- chính trị.

Trong quản lý, thông tin thường được sử dụng vào nhiều mục đích khác nhau như:

- Phân tích và dự báo tình hình hoạt động của tổ chức;
- Xây dựng và phổ biến các mục tiêu;
- Lập kế hoạch;
- Tổ chức và quản lý các nguồn lực trong nội bộ tổ chức;
- Lựa chọn, đánh giá, đề bạt cán bộ;
- Lãnh đạo, hướng dẫn;
- Kiểm tra hoạt động.

Thông tin trong một tổ chức luôn mang tính chất hai chiều, nghĩa là phải có nơi gửi đến và các thông tin được gửi đi thông qua rất nhiều kênh dưới các dạng khác nhau sau khi được người ta mã hoá. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, vấn đề mã hoá và tiếp theo giải mã có ý nghĩa quan trọng đảm bảo cho tính an toàn, trung thực, ít bị nhiễu của thông tin. Thông qua quá trình truyền dẫn mà thông tin được gửi đến nơi nhận. Sự tiếp thu thông tin của người nhận và sử dụng các loại thông tin đó theo các mục đích khác nhau. Mục đích này phụ thuộc vào bản chất của quá trình thu và nhận. Điều hết sức quan tâm của việc truyền thông tin trong hoạt động quản lý là tính đầy đủ, chính xác, kịp thời của các dữ liệu thông tin. Mặt khác, cần chú ý đến khả

năng bị tác động của các nhân tố không cấu thành hệ thống thông tin được trao đổi. Loại bỏ các yếu tố nhiễu trong cung cấp, thu thập thông tin và xử lý thông tin có một ý nghĩa rất quan trọng.

Vai trò của thông tin trong quản lý thể hiện rõ nhất qua hệ thống kiểm soát hoạt động của một tổ chức. Trong tổ chức nhiều câu hỏi cần được trả lời theo nguyên lý khẳng định hay phủ định. Vấn đề cung cấp thông tin để trả lời các câu hỏi "có" hay "không" về một sự kiện hay hiện tượng có ý nghĩa rất lớn đối với các nhà quản lý trong việc đưa ra các quyết định nhằm can thiệp vào quá trình hoạt động của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu dự kiến. Thông qua hoạt động kiểm soát và dựa trên các nguồn thông tin có được, nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định tối ưu hay nói khác đi phải điều chỉnh các phương thức hoạt động khác nhau theo các tiêu chuẩn khác nhau để đạt được mục tiêu đó.

Trong hoạt động kiểm soát, thông tin cần thiết cho việc kiểm soát các yếu tố đầu vào vì đây được xem như là yếu tố cơ bản đảm bảo cho việc xây dựng các mục tiêu của tổ chức. Trong khi đó, trong quá trình điều hành hoạt động của tổ chức, thông tin lại là cơ sở cho việc điều chỉnh các phương án hoạt động nhằm đảm bảo cho mục tiêu được thực hiện. Quá trình kết thúc một hoạt động được xem như là cơ sở cho việc triển khai các hoạt động tiếp theo. Trong trường hợp này, thông tin là cơ sở cho việc rút kinh nghiệm của thành công và không thành công của hoạt động quản lý.

Trong quá trình lập kế hoạch như đã chỉ ra ở chương trước, mỗi một giai đoạn của lập kế hoạch đều đòi hỏi rất nhiều số liệu, dữ kiện (thông tin). Thiếu những điều kiện đó không thể cho phép ra quyết định đúng, lập kế hoạch đúng, cũng như kiểm tra, kiểm soát, đánh giá đúng. Sự không rõ ràng, không đầy đủ và mập mờ của thông tin cùng với tệ quan liêu đã làm cho việc đánh giá, nhận xét về tổ chức kém hiệu lực. Thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời là một đòi hỏi đặc biệt quan trọng. Đó cũng là cơ sở để xây dựng được các dự án khả thi, đáp ứng mục tiêu của các chương trình phát triển.

Ngày nay việc sử dụng thông tin trong quản lý đã trở thành yêu cầu tất yếu của sự phát triển. Thuật ngữ hệ thống thông tin quản lý đang trở thành phổ biến trong các tổ chức.

## **II. PHÂN LOẠI THÔNG TIN TRONG TỔ CHỨC**

### **1. Đặc điểm của thông tin trong quản lý**

Thông tin trong quản lý là một dạng thức vật chất đặc biệt, làm nguyên liệu đầu vào của quá trình tạo ra sản phẩm quản lý trực tiếp, nên nó có những đặc tính đáng chú ý sau đây:

- Thông tin có chứa đựng tính chủ quan của người tạo lập hay cung cấp thông tin bên cạnh tính khách quan, thực tiễn của dữ liệu. Điều này đặt ra cho các nhà quản lý cần xem xét cụ thể cả hai khía cạnh của thông tin dù loại thông tin nào;

- Các nhà quản lý cần lưu ý đến các loại thông tin không chính thức, được cung cấp theo nhiều cách khác nhau. Đó có thể là loại thông tin thứ thiệt; nhưng cũng có thể đó là loại thông tin có giá trị, vượt trước loại thông tin cung cấp chính thức;

- Mỗi loại thông tin chỉ có giá trị nhất định khi nó được sử dụng cho các mục đích khác nhau của quản lý. Giá trị của thông tin do đó không thể lượng hoá theo khái niệm giá cả.

- Thông tin có thể bị mất giá trị rất nhanh khi được cung cấp. Chính vì vậy có người gọi thông tin chỉ là những dữ liệu mới. Điều đó đòi hỏi cần sử dụng tối đa, nhanh nhất giá trị của thông tin trước khi thông tin đó được cung cấp chính thức công khai;

- Cần quan tâm đến khái niệm dòng thông tin, đó là một loại hình thông tin được cập nhật mang tính thường xuyên. Có thể coi đây như là một đặc điểm của một số thông tin trong thời đại ngày nay. Tính cập nhật sẽ làm tăng giá trị của thông tin đã có và hoàn thiện hoạt động của các nhà quản lý.

## 2. Thông tin trong tổ chức

Trong một tổ chức, có thể tồn tại hai loại hệ thống thông tin:

- *Hệ thống thông tin cơ bản* - đó là thông tin từ người quản lý các cấp xuống cấp dưới hoặc những thông tin từ cấp dưới đến cấp trên để yêu cầu giúp đỡ hoặc làm một



công việc nào đó, phản ảnh yêu cầu quản lý và chịu sự quản lý và phản hồi.

- *Hệ thống thông tin phụ trợ* - đó là những loại thông tin đưa ra nhằm làm rõ những thông tin cơ bản. Các loại thông tin này không gắn liền trực tiếp với những hoạt động quản lý điều hành, song lại góp phần làm rõ các thông tin cơ bản, tạo ra những cơ hội mới để cho người thực hiện nó có những sáng tạo trong hoạt động.

Tuy nhiên, trong hoạt động quản lý, mọi thông tin quản lý đều phải thể hiện rõ ràng mục tiêu của thông tin, nội dung của thông tin. Người gửi và người nhận thông tin đều có khả năng tư duy được về thông tin đó.

Một loại hình thông tin phụ trợ rất quan trọng cần được quan tâm là các loại tin đồn hay các ý kiến không chính thức. Những người có thông tin này có thể vì nhiều lý do khác nhau mà không muốn cung cấp trực tiếp cho các nhà quản lý, nhưng nội dung của nó rất có ý nghĩa. Trong nhiều hoạt động kinh doanh, ngoại giao hay chính trị, nhiều thông tin loại này chỉ ra giá trị quan trọng của vấn đề mà nhà quản lý cần quan tâm. Hiệp hội các nhà quản lý Mỹ tổ chức một hệ thống săn đuổi các thông tin đồn này và họ đã chứng tỏ tính hữu ích của nó.

Trong một tổ chức, thông tin có thể chia ra 4 nhóm:

- *Thông tin từ trên xuống dưới*: Đây là loại thông tin từ các cấp quản lý cao xuống các cấp thấp trong hệ thống thứ bậc quản lý. Thông tin này có tính chất: thông báo, lãnh



đạo, hướng dẫn, phối hợp và đánh giá cấp dưới. Các nhà quản lý cấp trên sử dụng hình thức này để truyền đạt các mục tiêu của tổ chức cho cấp dưới; mô tả công việc; thông báo các chính sách, các thủ tục; các vấn đề cần tập trung chú ý. Đó là những thông tin từ các nhà quản lý dự án, cố vấn trưởng, giám đốc điều hành dự án xuống cho thành viên đội dự án.

- *Thông tin từ dưới lên trên*: Các nhà quản lý cấp cao cũng đòi hỏi các nhà quản lý cấp dưới giữ các thông tin cần thiết; các báo cáo hàng tuần, tháng, quý, năm về hoạt động thực hiện các mục tiêu của tổ chức; những thông tin của cấp dưới về điều kiện làm việc, sản xuất, môi trường cạnh tranh hay những kiến nghị để hoàn thành công việc. Thông tin từ các nhóm, các cá nhân thực hiện các mục tiêu chi tiết của dự án cho giám đốc điều hành dự án.

- *Thông tin ngang*: Trong các tổ chức sử dụng các hình thức ra quyết định quản lý với sự tham gia của người làm việc trong tổ chức thì phương thức thông tin này rất quan trọng. Thông tin giữa các bộ phận tổ chức thực hiện dự án theo từng kênh khác nhau.

- *Thông tin hỗn hợp, theo mô hình thiết kế ma trận*: Các thông tin vừa cung cấp theo hệ thống thứ bậc (trên, dưới) vừa cung cấp theo tuyến ngang. Trao đổi thông tin theo hình thức này nhằm đẩy nhanh các dòng thông tin, tạo sự hiểu biết lẫn nhau tốt hơn giữa các bộ phận của tổ chức và đảm bảo cho mục tiêu của tổ chức có nhiều cơ hội thực hiện tốt.

Trong hoạt động quản lý hiện nay đang tồn tại 5 loại mạng thông tin:

- *Mạng thông tin trực tuyến*: Hệ thống thông tin chỉ đưa từ trên xuống hoặc từ dưới lên. Đây là loại hình thông tin trong các tổ chức không có phân nhánh, cấp dưới chỉ chịu trách nhiệm báo cáo và nhận nhiệm vụ, mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp.

- *Mạng chữ Y*: Được áp dụng cho tổ chức có phân nhánh. Một nhà quản lý có thể phải báo cáo và nhận báo cáo từ hai nhà quản lý khác.

- *Mạng bánh xe*: Tất cả các cấp quản lý đều phải báo cáo và chịu sự quản lý của một nhà quản lý. Không có mối quan hệ giữa các cấp với nhau. Sự quản lý được tập trung thống nhất vào một nhà quản lý cấp cao và nhà quản lý này chỉ huy trực tiếp cấp dưới, không uỷ quyền hay phân quyền cho cấp dưới. Mô hình này thể hiện tính tập quyền cao.

- *Mạng chu trình*: Đây là mạng thông tin được tổ chức theo mô hình 3 cấp, nghĩa là một tổ chức có trách nhiệm báo cáo và liên hệ với hai cấp khác.

- *Mạng tổng hợp*: Tất cả các tổ chức có quan hệ với nhau.

Trong quản lý dự án nói riêng, và trong tổ chức nói chung, các mạng kết nối thông tin trên được kết hợp với nhau theo nhiều cách thức khác nhau.

### 3. Các loại thông tin

Trong tổ chức tồn tại nhiều loại thông tin khác nhau. Mỗi loại thông tin chứa đựng những số liệu, dữ kiện và có giá trị khác nhau đối với các thành viên trong tổ chức. Các loại thông tin cũng được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau.

Để tiện quản lý, sử dụng thông tin trong tổ chức, người ta phân thông tin thành một số loại sau:

- Căn cứ vào nội dung phản ánh thông tin được chia thành thông tin kinh tế, thông tin xã hội, thông tin văn hoá, thông tin môi trường v.v...

- Căn cứ vào tính chất thông tin có thể chia thành thông tin tổng hợp, thông tin chi tiết, thông tin đại chúng hay thông tin mật, khẩn.

- Căn cứ vào phạm vi hoạt động của thông tin có thể chia thành thông tin nội bộ, thông tin bên ngoài.

- Căn cứ vào hướng chuyển tải thông tin có thông tin thu, thông tin phát, thông tin phản hồi.

- Căn cứ vào mục tiêu sử dụng thông tin có thể chia thành các nhóm:

+ Nhóm thông tin cần ngay cho các quyết định quản lý;

+ Nhóm thông tin dự trữ;

+ Những thông tin thừa;

- + Những thông tin sai lệch, giả;
- + Nhóm thông tin sử dụng nhiều lần;
- + Nhóm thông tin sử dụng chỉ một lần;
- + Nhóm thông tin chỉ cho các nhà quản lý cấp cao sử dụng;
- + Nhóm thông tin cho tất cả các cấp quản lý được khai thác;
- + Nhóm thông tin cho tất cả thành viên tổ chức sử dụng.

Trên cơ sở phân loại thông tin trên đây, các nhà quản lý vận dụng lựa chọn cách phân loại nào cho phù hợp với mục đích, yêu cầu quản lý của mình trong trường hợp cụ thể.

#### **4. Yêu cầu quản lý sử dụng thông tin**

Thông tin có vai trò quan trọng trong quản lý và do đó các nhà quản lý cũng có những yêu cầu, đòi hỏi với thông tin.

*Trước hết*, yêu cầu đối với thông tin quản lý là tính khách quan của các loại thông tin. Đây là một yêu cầu rất khó khăn của thông tin vì bản thân thông tin đã không mang tính khách quan tuyệt đối. Nhiều thông tin về các hiện tượng đã bị xử lý theo những mục đích riêng của những người cung cấp thông tin. Các thông tin trước khi đưa đến các nhà quản lý đã bị lọc qua nhiều phin lọc với các ý đồ khác nhau. Các nhà quản lý dựa trên yêu cầu này



đòi hỏi phải có hệ thống để kiểm tra tính khách quan của thông tin.

*Hai là*, tính chất lượng của thông tin thông qua yếu tố khách quan đã nêu, đồng thời cũng còn được xác định qua các thông số đo lường nó. Trong nhiều trường hợp chất lượng thấp do thiếu tiêu chí để đo.

*Ba là*, tính phù hợp của thông tin. Các nhà quản lý các cấp đòi hỏi các loại thông tin ở các cấp độ khác nhau (vĩ mô, khái quát, chi tiết, cụ thể). Sự phù hợp của thông tin sẽ đem lại cho các nhà quản lý cơ hội đưa ra quyết định nhanh hơn, hợp lý hơn. Sự cần thiết thông tin chi tiết về thị trường, giá cả, cạnh tranh, sức mua hàng ngày sẽ giúp các nhà quản lý tác nghiệp cơ sở có thể có những điều chỉnh nhanh với hoạt động kinh doanh; một nhà chiến lược đòi hỏi những thông tin vĩ mô để xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp.

*Bốn là*, khối lượng thông tin đủ và đa dạng. Đủ về dung lượng thông tin trên một lĩnh vực và đa dạng các nguồn thông tin. Một quyết định quản lý thường đòi hỏi không phải chỉ một loại thông tin. Cần tạo điều kiện để thu nhận được đa dạng thông tin cần thiết.

*Năm là*, tính đúng lúc, đúng thời gian. Thông tin có giá trị chỉ khi nó đưa đến đúng lúc, kịp thời để nắm bắt thời cơ. Nếu đưa muộn quá cũng sẽ không có tác dụng. Nếu đưa sớm, có thể cũng không hữu ích vì có thể bị lãng quên hoặc bị lạc hậu.



*Sáu là*, tính đơn giản, dễ hiểu của thông tin cũng như cách xử lý nó nếu cần. Nhiều trường hợp thông tin cũng mang nhiều ý nghĩa rất khác nhau và do đó có thể không giúp các nhà quản lý giải quyết vấn đề.

### **III. QUÁ TRÌNH VẬN ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ (MIS)**

#### **1. Khái niệm chung về hệ thống thông tin quản lý**

Hệ thống thông tin quản lý được hiểu như là một hệ thống dùng để tiến hành quản lý cùng với những thông tin cần thiết được cung cấp thường xuyên. Về nguyên tắc chung, các loại hệ thống này có thể là các loại sách, báo, tạp chí (các loại niên giám thống kê, các loại tạp chí ra thường xuyên (hàng tháng, quý hay năm)); cũng có thể là hệ thống thông tin mạng. Hiện nay do công nghệ máy tính đã len lỏi vào tất cả các hoạt động quản lý nên khi nói đến MIS, tức là nói đến hệ thống thông tin quản lý được sự trợ giúp của máy tính.

Hệ thống thông tin quản lý cũng có thể hiểu như là một tập hợp của nhiều hệ thống thông tin con trong tổ chức như: hệ thống thông tin văn phòng, hệ thống xử lý số liệu (kế toán, kiểm soát), các hệ thống phụ trợ cho các hoạt động tính toán, vẽ và lập trình, xây dựng và giải các thuật toán v.v...

Trong thời đại ngày nay, một tổ chức, một doanh nghiệp nhà nước hay tư nhân không thiếu số liệu, mà quan

trọng là phải xử lý các số liệu đó một cách có ích và đưa nó đến đúng vị trí người cần. Người ta ví điều này như một thư viện lớn có hàng triệu bản sách nhưng làm sao để có thể giúp người đọc có được sách nhanh nhất. Nếu như một thư viện lớn mà không thể tìm thấy được thông tin cần thiết trong thời gian ngắn nhất thì thư viện đó sẽ coi là không có hiệu quả. Số liệu thô chưa được phân tích, xử lý thì sẽ dẫn đến hiệu quả kém cho các nhà quản lý. Chỉ khi các số liệu đó được phân tích, tổ chức lại thành hệ thống thông tin quản lý, thì lúc đó mới đem lại hiệu quả thật sự cho các nhà quản lý.

## **2. Các giai đoạn hình thành và phát triển của hệ thống thông tin quản lý**

Hệ thống thông tin quản lý MIS đã hình thành và phát triển qua 4 giai đoạn khác nhau, và hiện đang ở giai đoạn 5.

*Giai đoạn 1* - Xử lý số liệu tập trung: đây là giai đoạn đầu tiên của việc sử dụng hệ thống MIS cho hạch toán, kế toán. Nhưng tất cả các số liệu chỉ tập trung về một cơ quan kiểm soát. Các thông tin đưa ra chậm chạp, hàng tháng, không đáp ứng đủ nhu cầu quản lý hàng ngày.

*Giai đoạn 2* - Xử lý số liệu tập trung trong hoạt động quản lý nhằm cung cấp thông tin cho các nhà quản lý để họ có thể đưa ra các quyết định tốt hơn. Mọi nhà quản lý đều gắn liền với thông tin. Các nhà quản lý đã nhận thức được vai trò thu thập và xử lý số liệu của máy tính, không chỉ cung cấp số liệu liên quan đến hoạt động hàng tuần, tháng,

năm, mà có thể đưa ra cho các nhà quản lý các lời khuyên và các biện pháp xử lý. Có thể nói đây chính là sự bắt đầu thực sự của MIS. Và các tổ chức bắt đầu thành lập bộ phận kiểm soát thông tin quản lý.

*Giai đoạn 3* - Phi tập trung hoá kiểm soát thông tin. Nghĩa là người quản lý là người sử dụng máy vi tính và do đó kiểm soát thông tin và họ phải kiểm soát cả sự thành công hay không thành công.

*Giai đoạn 4* - Nối mạng, nghĩa là làm sao các máy tính cá nhân có thể thông tin cho nhau.

*Giai đoạn 5* - Giai đoạn tiếp theo, hiện nay đang tồn tại và phát triển. Đây có thể nói là giai đoạn phát triển cao của MIS và thông tin đã được trao đổi trên quy mô rộng (ví dụ, công ty Digital đã thiết kế hệ thống nối 27.000 công ty của 26 nước trên thế giới).

Trong một tổ chức, mạng và nối mạng thông tin đã trở thành phổ biến nhằm đảm bảo sự liên hệ trực tiếp giữa nhà quản lý cấp cao của tổ chức với các cấp quản lý khác.

Trong giai đoạn tiếp theo, người ta đang mong muốn xây dựng một hệ thống các chuyên gia, tức là tạo ra những bộ xử lý thông minh các loại thông tin và giúp các lời khuyên nhiều hơn cho các nhà quản lý.

Khi sử dụng hệ thống thông tin quản lý, không ít nhà quản lý hoặc đã coi nhẹ giá trị của hệ thống thông tin quản lý hoặc đã có những đánh giá quá cao nó. Cả hai trường phái đó đều phải có những điều chỉnh tư duy cho phù hợp

với tiện ích của hệ thống thông tin quản lý cũng như những hạn chế của nó cần phải được tiếp tục nghiên cứu và phát triển.

Đánh giá vai trò của hệ thống thông tin quản lý trong quản lý tổ chức có ba xu hướng:

+ Thứ nhất cho rằng hệ thống thông tin quản lý có thể thay thế toàn bộ các loại thông tin khác;

+ Thứ hai là càng nhiều thông tin thì càng có thể quản lý, ra quyết định tốt hơn;

+ Thứ ba: Các nhà quản lý cần nhiều công nghệ tiên tiến về thông tin.

Như vậy, hệ thống thông tin dựa vào máy tính đã góp phần tăng cường khả năng của các nhà quản lý để giám sát và kiểm tra hoạt động của tổ chức. Nhưng cần xem hệ thống này chỉ có tính chất bổ trợ, không thể thay thế toàn bộ các nguồn thông tin khác cần cho hoạt động kiểm soát. Những phương pháp đã được tiến hành trong hoạt động phân tích và dự báo như: họp hội nghị, tiếp xúc tình huống; tiếp xúc mặt đối mặt; các cuộc đi dạo chơi không theo những quy định; điện thoại; hoạt động xã hội và những hình thức tương tự khác cũng đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động của nhà quản lý khi ban hành các quyết định quản lý. Giao tiếp bằng lời nói và giao tiếp cá nhân là một bộ phận quan trọng trong công việc của một nhà quản lý. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, các nhà quản lý mong muốn tiếp nhận được những thông tin có chất lượng cao về



sự diễn biến của sự việc đang như thế nào; những vấn đề gì có thể trở thành vấn đề mà nhà quản lý phải xem xét và có tác động vào. Những thông tin không chính thức có thể nhắc nhở các nhà quản lý những sự việc đang có thể xảy ra hơn là con đường thông tin chính thức thông qua MIS đã nêu trên. MIS không nên được xem như là loại thuốc bách bệnh. Nó không và không bao giờ có thể thay thế toàn bộ hệ thống thông tin khác có liên quan đến hoạt động quản lý của một tổ chức.

Một số nhà quản lý trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ hiện nay của thị trường thông tin cho rằng có nhiều thông tin, càng tạo cho mình nhiều điều kiện hơn để ban hành các quyết định quản lý. Nhà quản lý muốn có tất cả những thông tin gì mà họ yêu cầu. Nhưng ở đây có nhiều vấn đề cần xem xét.

Khi có nhiều thông tin, liệu nhà quản lý có đủ khả năng để xử lý các thông tin đó không? Khi có quá nhiều thông tin, các nhà quản lý có thể bị chìm trong biển thông tin và do đó nếu không biết phân tích thì có thể rơi vào khu rừng rậm của thông tin và sẽ không tìm ra con đường đúng. Các thông tin không phải mang tính độc lập tuyệt đối mà luôn có sự phụ thuộc lẫn nhau. Điều này làm cho các nhà quản lý khó có thể đánh giá một cách chính xác chúng liên hệ với nhau như thế nào. Mặt khác, cái nhà quản lý cần là giá trị của thông tin, không phải số lượng thông tin. Quá nhiều thông tin có thể làm cho việc ban hành các quyết định bị che mờ bởi các thông tin chưa được phân tích hết và



khi có nhiều thông tin có thể làm cho việc triển khai thực hiện các quyết định khó khăn.

Hiện nay, một số tổ chức có xu hướng luôn luôn vươn đến cái mới nhất trong công nghệ thông tin. Các hệ thống phần mềm; các tổ hợp liên lạc hiện đại đều được các nhà quản lý nghĩ đến; nhưng thực ra đó chỉ là những đồ trang trí để thể hiện xu hướng hiện đại. Còn các nhà quản lý nhiều khi chưa cần đến các máy tính có tốc độ cao; không cần thiết những tiện ích được nêu ra trong một hệ thống công nghệ thông tin mới. Tất cả những điều đó trở thành có ích khi mà nhà quản lý hiểu được cái gì mình cần và chi phí cho sự thay đổi đó như thế nào. Đây là một vấn đề đang đặt ra hiện nay cho Chính phủ của các quốc gia khác nhau trên thế giới khi đưa công nghệ thông tin hiện đại vào hoạt động quản lý nhà nước. Sự đưa các công nghệ mới luôn đòi hỏi một sự thay đổi rất lớn trong cơ cấu tổ chức để đáp ứng nhu cầu của công nghệ thông tin mới. Điều đó đòi hỏi một nguồn kinh phí đáng kể và là sự quan tâm của các nhà quản lý khi xem xét khía cạnh chi phí - hiệu quả của công nghệ thông tin mới được đưa vào. Trong hoạt động quản lý hiện nay, nói chung các hệ thống thông tin quản lý mới được khai thác ở mức độ rất thấp.

Nguyên nhân chủ yếu thuộc về cả hai phía:

- Đội ngũ cán bộ quản lý chưa biết và chưa thể chỉ ra được những thông tin gì là quan trọng cho hoạt động ra các quyết định quản lý của mình trong tổ chức. Họ nhận các loại thông tin khi nó được cung cấp.

- Đội ngũ những người làm việc trong bộ máy hành chính nhà nước cũng chưa được đào tạo khả năng thích ứng nhanh với hệ thống thông tin quản lý và do đó chưa thể thu thập các số liệu; xử lý và quản lý nó nhằm phục vụ cho các nhà quản lý.

Đào tạo những kiến thức cơ bản về tin học và sử dụng hệ thống thông tin quản lý đang là một vấn đề cần đặt ra sớm cho các quốc gia đang phát triển, nếu như họ muốn nhanh chóng sử dụng được những tiện ích cơ bản của hệ thống thông tin quản lý.

Tất nhiên, chúng ta phải thừa nhận tính tất yếu phải có một hệ thống thông tin quản lý trong mọi cơ quan, tổ chức; mọi công sở của nhà nước cũng như tư nhân. Hệ thống thông tin quản lý đã đem lại cho các tổ chức và các nhà quản lý nhiều lợi thế mà các loại thông tin thông thường không giải quyết được. Đặc biệt là các nhà quản lý, các nhà sản xuất, kinh doanh xem thông tin như là một vũ khí lợi hại nhất để giành lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Điều này có rất nhiều ví dụ để chứng minh. Và có lẽ ai cũng nhận thấy, trong điều kiện ngày nay, thị trường có rất nhiều biến động khác nhau, và cũng có nhiều nhu cầu khác nhau. Họ mong muốn được biết nhiều thông tin hơn về loại sản phẩm mà họ dùng, biết nhiều hơn về nơi mà họ đến. Hay các nhà quản lý tại trung tâm muốn biết ngày càng nhiều, càng nhanh các loại thông tin liên quan đến việc bán các loại sản phẩm của công ty trên các địa bàn khác nhau để có quyết sách thích hợp khi tình hình thị trường thay đổi.

Người nào có nhiều thông tin về thị trường, sản xuất, bán hàng thì người đó có thể thắng lợi trong cạnh tranh.

Một lợi thế khác của hệ thống thông tin quản lý là làm thay đổi công việc của chính nhà quản lý. Và điều này đã cho thấy các nhà quản lý các thế hệ trẻ sau này hầu như là những người sử dụng các chức năng cơ bản của phần mềm trong các chương trình quản lý. Sử dụng các thành tựu của máy tính, họ có thể ngồi ở nhà; ở trụ sở để tham gia các cuộc họp; thay cho việc chờ đợi các bản báo cáo hàng ngày, hàng tháng của cấp dưới; họ có ngay được những thông tin mà họ cần có. Sự nhanh chóng cung cấp thông tin theo đúng nhu cầu của các nhà quản lý cho phép nâng cao năng lực ban hành các quyết định quản lý của các nhà quản lý. Hệ thống thông tin quản lý giúp cho các nhà quản lý nhận định ra nhanh chóng cái gì đang chậm trễ; cái gì đang cản trở hoạt động của tổ chức và phương án tốt nhất có thể lựa chọn.

Một điều rất quan trọng khi sử dụng MIS là làm thay đổi cách thức tổ chức hoạt động của tổ chức và làm cho tổ chức dường như gắn bó với nhau hơn. Điều này thể hiện thông qua cơ cấu lại tổ chức, thu hẹp lại những bộ phận không cần thiết và do đó các nhà quản lý có nhiều cơ hội hơn để tiếp xúc với cấp dưới và do đó có thể nhanh chóng giúp cấp dưới xử lý các sự việc nhanh hơn.

Cuối cùng, một điều rất đáng quan tâm đó là sự thay đổi cơ cấu quyền lực trong tổ chức. Trong hệ thống tổ chức theo kiểu truyền thống, thông tin có sức mạnh của nó. Ai



có thông tin là người đó có quyền. Cấp dưới thông thường đưa cho cấp trên những thông tin có lợi cho mình hay nói khác đi, thông tin đã bị các cấp trung gian "lọc" trước khi đưa nó cho cấp trên. Như vậy, nếu có càng nhiều cơ cấu trung gian từ người thực hiện cho đến nhà lãnh đạo, người quản lý cấp cao nhất, thông tin càng bị sai lệch. Đưa hệ thống thông tin quản lý vào hoạt động theo một cơ chế "nối mạch" trực tiếp từ người quản lý cao nhất xuống đến các đơn vị cơ bản sẽ làm cho uy quyền của các cấp trung gian giảm và một phần rất lớn của các cấp này bị bãi bỏ. Như vậy, hệ thống thông tin quản lý đã đặt thêm quyền lực cho các nhà quản lý cao khi họ có thể tiếp cận trực tiếp đến các loại thông tin mà họ cần mà không phải thông qua một cấp trung gian nào.

### 3. Sử dụng thông tin ra quyết định quản lý

Hiện nay trong quá trình tiến hành phân tích, lập kế hoạch và dự báo kinh tế - xã hội, vấn đề cốt lõi nhất là hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin quản lý cho phép thu thập số liệu gốc của nhiều năm và tiến hành tổ chức và phân tích các số liệu đó theo nhiều dạng khác nhau, theo những mục đích khác nhau. Với thông tin đó có thể giúp các nhà phân tích nhanh chóng có được những so sánh nhất định và do đó sẽ có được những kết luận cần thiết để giúp cho các nhà quản lý có những điều chỉnh thích hợp. Ví dụ, thông qua hệ thống thông tin quản lý, các nhà phân tích có thể thấy được xu hướng thay đổi của sản lượng loại hàng hoá A được tiêu thụ trên thị trường. Sự đột biến của sự tiêu thụ đó được đánh dấu và đòi hỏi các nhà phân tích tiếp tục



tìm ra các thông số liên quan đến sự đột biến.

Như vậy từ chỗ phải có nhiều thời gian để phân tích, nay nhờ có hệ thống MIS, thông tin được xử lý và cung cấp theo nhu cầu của nhà phân tích và dự báo.

Nhiều năm trước đây, người ta quan niệm nhà quản lý không cần phải sử dụng máy tính vì mọi vấn đề trên máy họ có thể nhờ người khác làm. Nhưng ngày nay nhà quản lý đã thực sự gắn liền với hệ thống thông tin quản lý, và họ lo sợ khi không có máy và hệ thống thông tin bên cạnh. Có được hệ thống máy tính, họ có thể giảm việc đi lại do họp, hội nghị; do chờ báo cáo của cấp dưới. Mọi vấn đề, nếu có thông tin chính xác, kịp thời, đầy đủ, họ có thể giải quyết công việc một cách hiệu quả.

Nhà quản lý, tức người ra quyết định sẽ phụ thuộc vào chất lượng và số lượng, cũng như thời gian cung cấp thông tin. Lợi thế của MIS ở trên có thể giúp chúng ta khẳng định, MIS sẽ giúp các nhà quản lý tăng năng lực ban hành quyết định quản lý.

Trước đây, để có thông tin, có thể nhà quản lý phải chờ đợi báo cáo và phải đủ báo cáo, chờ đợi các nhân viên của mình tìm kiếm trong đống giấy tờ các loại văn bản. Với MIS và hệ thống quản lý dữ liệu cơ bản, nhà quản lý không cần thông qua người khác, có thể tự lựa chọn, đánh giá và thông qua MIS có thể giúp đỡ đưa ra các phương án nhanh. Áp dụng MIS đã và đang làm thay đổi cơ cấu của các tổ chức.

Các nhà quản lý có thể có điều kiện hơn để làm việc

trực tiếp với cấp dưới. Máy tính giúp cho việc giám sát các hoạt động của con người. Phạm vi kiểm soát được mở rộng và do đó cấp quản lý ít hơn và đội ngũ cán bộ giảm.

Mặt khác MIS làm cho tổ chức gắn liền với nhau hơn, mặc dù sự kiểm soát trực tiếp giảm. Và cuối cùng, vấn đề sử dụng MIS đã làm thay đổi quyền lực của tổ chức. Thông tin là sức mạnh. Trước đây các nhà quản lý cấp dưới có quyền lực vì họ là người cung cấp, báo cáo thông tin cho cấp trên. Lời khuyên của họ rất quan trọng. Nhưng do tồn tại MIS, vai trò trung gian của họ giảm. Quản lý trực tiếp từ cấp cao nhất đến quản lý điều hành được thực hiện.

Vai trò của nhà quản lý cao cấp rất quan trọng. Trong nhiều năm, các nhà quản lý cấp dưới đã biết xử lý và đưa cho các nhà quản lý cấp cao thông tin nào mà theo họ là cần cho họ. Việc sử dụng MIS và hệ thống "nhà quản lý là người sử dụng cuối cùng" đã cho phép nhà quản lý tiếp cận trực tiếp với số liệu cơ bản. Quyền lực của họ gắn liền với thông tin đã tăng lên.

Để phân tích hoạt động của một tổ chức, các nhà quản lý đòi hỏi phải có rất nhiều thông tin. Số liệu thông tin liên quan đến hoạt động quản lý là rất lớn. Quy mô của các tổ chức, của các vấn đề kinh tế - xã hội được phân tích càng lớn, thì số liệu có được càng nhiều và càng đòi hỏi phải được xử lý trước khi nó trở thành thông tin quản lý như đã nêu trên.

Mặt khác cũng cần phải lưu ý rằng, thông tin nhận được hay qua hệ thống xử lý phải đảm bảo một số yêu cầu:

- Nhu cầu thông tin của các cấp quản lý khác nhau phải được thoả mãn;

- Mức độ chi tiết của các thông tin phải đảm bảo giúp cho các nhà quản lý trong hoạt động phân tích kinh tế - xã hội và ra các quyết định quản lý;

- Các loại thông tin cung cấp cho các nhà quản lý phải phản ánh được những sự kiện đã xảy ra trong quá khứ hay những mầm mống của các sự kiện đó trong tương lai;

- Số liệu thông tin từ các nguồn khác nhau phải được xử lý thống nhất theo những nguyên tắc chung để nhiều nhà quản lý có thể tiếp cận được.

Vấn đề cơ bản đối với các nhà quản lý không phải là phân cứng hay phân mềm, hay phải lập trình các chương trình. Điều quan trọng cần thiết với nhà quản lý là khả năng cung cấp nhanh, nhạy, chính xác các thông tin cần thiết cho quản lý. Vì vậy sử dụng hệ thống thông tin quản lý, tức là sẽ được cung cấp các thông tin hợp lý. Vấn đề cơ bản là phải có đầu vào cho hệ thống MIS.

Trong hoạt động quản lý, các nhà quản lý phải tiến hành ban hành các quyết định. Mỗi một loại quyết định sẽ đòi hỏi cung cấp và xử lý một hệ thống các thông tin khác nhau. Mô hình, loại quyết định là điều kiện cơ bản để thiết kế MIS. Nói cách khác, phải làm rõ hệ thống các loại quyết định cần làm và những thông tin cần thiết. Các thông tin này cần cho các cấp lãnh đạo cao cấp và cho cả các cấp điều hành.

Để có cơ sở, phải kiểm tra lại tính đúng đắn và hợp lý của việc phân bổ các chức năng ra quyết định: con người, tổ chức, cấp. Nếu không khẳng định đúng đắn vấn đề này, việc cung cấp nhanh thông tin có thể làm cho họ nhanh chóng ban hành các quyết định sai.

Trong quá trình làm quyết định, có thể xem nó như là một vấn đề riêng lẻ. Cần phải đặt câu hỏi: loại thông tin nào là cần để đưa ra một quyết định có hiệu quả?

Nhưng chúng ta biết việc đòi hỏi thông tin là rất khác nhau tùy theo chức năng quản lý của tổ chức đó. Thông tin của bộ phận tiếp thị khác với thông tin của bộ phận tài chính. Hay MIS phải được thiết kế như thế nào để đáp ứng cho mọi chức năng. Ví dụ, cán bộ quản lý cấp cao tìm các loại thông tin về môi trường chung mà trong đó tổ chức tồn tại cũng như các bản báo cáo tóm tắt; trong khi đó các nhà giám sát, quản lý cấp dưới lại muốn có các báo cáo chi tiết về các vấn đề đang xảy ra.

Như vậy trong khi ra quyết định, có thể các bộ phận khác nhau tìm kiếm các loại thông tin khác nhau. Nhưng đồng thời có thể tìm thấy những điểm chung cần cung cấp. Nếu như làm được như vậy sẽ tránh sự trùng lặp, dư thừa thông tin.

Để có thể xử lý số liệu thông tin, bản thân các nhà quản lý phải dựa vào các chuyên gia kỹ thuật (hoặc bên trong cơ quan hoặc bên ngoài) để xây dựng hệ thống cập nhật, lưu trữ, chuyển giao thông tin.



Để hệ thống MIS được sử dụng, các vấn đề sau cần được giải quyết:

- (1) Kiểm tra, so sánh với những hệ thống đang làm.
- (2) Chuẩn bị đào tạo người.
- (3) Chuẩn bị cho người phản hồi.
- (4) Đưa người sử dụng vào cập nhật thông tin.
- (5) Kiểm tra an toàn của thông tin.
- (6) Xây dựng quy chế kiểm soát.

#### **4. Sự phản ứng đối với việc áp dụng hệ thống thông tin trong quản lý**

- Đó là những tâm lý phát sinh từ người lao động trong các tổ chức lo sợ việc áp dụng công nghệ thông tin sẽ tạo cho họ không an toàn về việc làm. Mặt khác, một số nhà quản lý lo sợ về quyền lực của cá nhân (vai trò cá nhân nhà quản lý) bị thay đổi.

- Sự chống đối hay không ủng hộ đưa công nghệ thông tin vào trong quản lý có thể biểu hiện dưới nhiều hình thức, song phổ biến là sự thờ ơ với công nghệ thông tin. Sự thờ ơ này có thể dẫn đến chống đối bằng những hành động không hợp tác, không cung cấp dữ liệu.

- Trình độ của các nhà quản lý hiện nay cũng là một cản trở rất lớn đối với việc áp dụng công nghệ thông tin, hệ thống thông tin quản lý.

- Nguồn tài chính dành cho đầu tư phát triển cũng đang

chống đối lại việc đưa công nghệ vào trong quản lý.

- Thiếu sự phối hợp giữa các cơ quan, tổ chức có liên quan do vấn đề cạnh tranh, bảo mật.

Để có thể đưa công nghệ thông tin học vào trong hoạt động quản lý tổ chức, cần:

+ Có chiến lược từng bước cho sự phát triển;

+ Dành ngân sách cho phát triển (đào tạo, mua trang thiết bị);

+ Huy động sự tham gia của nhiều người;

+ Tập trung vào những đối tượng sử dụng và thừa hưởng;

+ Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động mới.

### **5. Nâng cao chất lượng thông tin trong quản lý**

Để thông tin ngày càng phục vụ tốt hơn cho việc ra quyết định và điều hành tổ chức, nhà quản lý phải biết điều chỉnh để nâng cao chất lượng thông tin. Có nhiều biện pháp thực hiện mục tiêu này, nhưng trên thực tế các nhà quản lý thường sử dụng một số biện pháp phổ biến sau:

- Thường xuyên đánh giá thông tin lưu trữ;

- Tích cực thu thông tin phản hồi;

- Luôn điều chỉnh dòng tin để tránh tắc nghẽn thông tin trong quá trình vận động;

- Biết kiềm chế cảm xúc khi tiếp nhận, xử lý, phân tích, tổng hợp chuyển phát thông tin.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan Văn Tú. Đại cương về khoa học quản lý. NXB Văn hoá.
2. Khoa học quản lý (Tập 1). NXB KHKT, 2000.
3. Khoa học quản lý. Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
4. Harold Koontz và người khác. Những vấn đề cốt lõi của quản lý. NXB KHKT, 1994 (Sách dịch).
5. Nguyễn Hải Sản. Quản trị học. NXB Thống kê.
6. Võ Kim Sơn chủ biên. Quản lý các dự án. NXB Thống kê, 1996.
7. Từ điển Hành chính- Fayol.
8. James. A.F Stoner. Management. Prentice Hall, Australia.
9. S.P. Robbins. Management. Prentice Hall International, Inc.
10. Paul C. Dinsmore. The MMM Handbook of Project Management. Amacom, 1993.
11. Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work. New York Harper and Row, 1973.

# MỤC LỤC

<i>Lời nói đầu</i> .....	3
<b>Chương I. CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA QUẢN LÝ</b> .....	5
I. Khái niệm quản lý và các dạng thức quản lý.....	5
1. Sự xuất hiện của quản lý.....	5
2. Khái niệm về quản lý.....	6
3. Vai trò của quản lý.....	9
4. Các dạng thức quản lý.....	10
II. Khoa học quản lý hành chính nhà nước.....	12
1. Đặc điểm của khoa học quản lý.....	12
2. Mối quan hệ của khoa học quản lý với các khoa học khác.....	15
III. Khái lược các lý thuyết quản lý.....	17
1. Các lý thuyết quản lý theo trường phái phương Tây.....	17
2. Các trường phái quản lý Phương Đông.....	21
<b>Chương II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN     QUẢN LÝ, NGUYÊN TẮC, CÔNG CỤ     VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ</b> .....	25
I. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý.....	25
1. Yếu tố chính trị.....	25



2. Yếu tố con người .....	26
3. Yếu tố tổ chức .....	27
4. Yếu tố quyền lực .....	27
5. Yếu tố thông tin .....	28
6. Yếu tố văn hoá tổ chức .....	29
II. Các nguyên tắc quản lý.....	29
1. Nguyên tắc mục tiêu.....	30
2. Nguyên tắc tập trung và thu hút sự tham gia của các thành viên.....	30
3. Nguyên tắc kết hợp hài hoà các lợi ích .....	31
4. Nguyên tắc hiệu quả.....	31
5. Nguyên tắc thích ứng, linh hoạt.....	32
6. Nguyên tắc phối hợp hoạt động trong quản lý.....	32
III. Công cụ quản lý .....	33
1. Khái niệm công cụ quản lý.....	33
2. Phân loại công cụ quản lý.....	34
IV. Phương pháp quản lý.....	36
1. Khái niệm phương pháp quản lý .....	36
2. Vai trò của phương pháp quản lý .....	37
3. Các phương pháp quản lý .....	40
<b>Chương III. CHỨC NĂNG CỦA QUẢN LÝ</b> .....	43
I. Khái niệm và phân loại chức năng.....	43

1. Khái niệm chức năng quản lý.....	43
2. Phân loại chức năng quản lý.....	45
II. Chức năng định hướng.....	48
1. Vai trò của chức năng định hướng.....	48
2. Phân loại, kế hoạch.....	49
3. Thực hiện chức năng kế hoạch.....	51
III. Chức năng tổ chức.....	56
1. Khái niệm tổ chức và công tác tổ chức.....	56
2. Thiết kế cơ cấu tổ chức.....	58
3. Một số loại cơ cấu tổ chức.....	63
IV. Chức năng điều khiển.....	69
1. Khái niệm và vai trò của điều khiển.....	69
2. Các mô hình điều khiển.....	71
3. Một số kỹ năng trong điều khiển.....	80
V. Chức năng kiểm soát.....	88
1. Khái niệm và ý nghĩa của kiểm soát.....	88
2. Quá trình và nội dung kiểm soát.....	92
<b>Chương IV. NHÀ QUẢN LÝ TRONG TỔ CHỨC.....</b>	<b>101</b>
I. Khái niệm quản lý và các dạng thức quản lý.....	101
1. Khái niệm về nhà quản lý.....	101
2. Tiêu chuẩn của nhà quản lý.....	103

II. Phân cấp quản lý .....	108
1. Lý do phân cấp quản lý .....	108
2. Các cấp độ quản lý .....	109
III. Phân loại quản lý và các nhà quản lý .....	112
1. Phân loại quản lý trong tổ chức .....	112
<b>Chương V. QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ</b> .....	120
I. Quan niệm và phân loại quyết định quản lý .....	120
1. Quan niệm về quyết định quản lý .....	120
2. Các loại quyết định quản lý .....	122
II. Ra quyết định quản lý .....	125
1. Những điều kiện để ra quyết định .....	125
2. Những yếu tố ảnh hưởng đến ra quyết định .....	125
III. Một số mô hình ra quyết định quản lý .....	126
1. Mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn .....	126
2. Mô hình quyết định tập thể .....	128
IV. Chu trình ra quyết định quản lý .....	130
1. Một số loại quy trình quyết định .....	131
2. Nội dung các bước trong quá trình ra quyết định .....	134
<b>Chương VI. THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ</b> .....	142
I. Khái niệm và vai trò của thông tin trong quản lý .....	142

1. Khái niệm thông tin quản lý.....	142
2. Vai trò của thông tin trong quản lý.....	144
II. Phân loại thông tin trong tổ chức.....	147
1. Đặc điểm của thông tin trong quản lý.....	147
2. Thông tin trong tổ chức.....	148
3. Các loại thông tin.....	152
4. Yêu cầu quản lý sử dụng thông tin.....	153
III. Quá trình vận động của hệ thống thông tin quản lý (MIS).....	155
1. Khái niệm chung về hệ thống thông tin quản lý.....	155
2. Các giai đoạn hình thành và phát triển của hệ thống thông tin quản lý.....	156
3. Sử dụng thông tin ra quyết định quản lý.....	163
4. Sự phản ứng đối với việc áp dụng hệ thống thông tin trong quản lý.....	168
<i>Tài liệu tham khảo</i> .....	170



GIÁO TRÌNH  
**QUẢN LÝ HỌC ĐẠI CƯƠNG**

*Chịu trách nhiệm xuất bản:* TS. PHẠM VĂN DIỄN  
*Biên tập:* Nguyễn Kim Dung, Trịnh Thị Liên  
*Vẽ bìa:* Hương Lan

**NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT**  
70 Trần Hưng Đạo, Hà Nội

---

In 1.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm, tại Nhà in Khoa học và Công nghệ.  
Số đăng ký kế hoạch xuất bản 215-2010/CXB/460-17/KHKT, do Cục  
xuất bản cấp ngày 5 tháng 3 năm 2010.  
Quyết định xuất bản số 43/QĐXB/NXBKHKT, cấp ngày 14 tháng 4 năm  
2010.  
In xong và nộp lưu chiểu tháng 5 năm 2010.

