

ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH  
KHOA KINH TẾ

ĐỀ CƯƠNG BÀI GIẢNG

# QUẢN TRỊ HỌC

BIÊN SOẠN : T.S HUỖNH THANH TÚ  
Th.S NGUYỄN THỊ KIM OANH

2006

# **NỘI DUNG : QUẢN TRỊ HỌC**

## ***GỒM 9 CHƯƠNG:***

- 1. Bản chất - Đối tượng - Nội dung nghiên cứu.**
- 2. Sự phát triển lý thuyết quản trị.**
- 3. Môi trường quản trị.**
- 4. Thông tin trong quản trị.**

# **NỘI DUNG : QUẢN TRỊ HỌC**

**5. Ra quyết định.**

**6. Hoạch định.**

**7. Tổ chức.**

**8. Lãnh đạo.**

**9. Kiểm tra.**

## Nội dung tóm tắt :

**Quản trị học** là môn học nghiên cứu cách thức tổ chức quản trị các tổ chức con người, từ đó khái quát rút ra các **nguyên lý quản trị** chung nhất làm phương pháp luận cho các **nhà quản trị**.

## **Giáo trình và tài liệu tham khảo :**

- TS. Đào Duy Huân , Quản trị học - NXB Thống kê 1996.
- PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Quản trị học - NXB Thống kê 1997.
- James of Stoner and Charles Wankel. Management - Prentice Hall International 1986.

- Harold Koontz. Cyrtlodnnell Heinzweirich, Những vấn đề cốt yếu của quản trị ( dịch ). NXB KHKT 1995.
- PTS. Mai Văn Bưu, PTS. Phan Kim Chiến , Giáo trình Lý thuyết Quản trị Kinh doanh. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân . NXB.KHKT 1999.
- TS. Đoàn Thị Thu Hà, TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền , Giáo trình Quản trị học .NXB Tài chính Hà Nội.

- Nguyễn Hải Sản, Quản trị học .NXB Thống kê.
- Phạm Xuân Lan, Phan Thị Minh Châu, Trang Thành Lập . Quản trị học. Đại học Kinh tế 2002.
- TS. Nguyễn Thanh Hội, TS Phan Thăng, Quản trị học. NXB Thống kê.
- Nguyễn Văn Trình - Phạm Văn Nam . Quản trị học căn bản, Khoa Kinh tế, Đại học Quốc gia TP.HCM, NXB Lao động – Xã hội.

# QUẢN TRỊ HỌC

## Chương 1

# ***BẢN CHẤT-ĐỐI TƯỢNG- NỘI DUNG NGHIÊN CỨU***





# Nội dung

- Quản trị và quản trị học là gì?
- Vì sao phải học quản trị?
- Nội dung căn bản của quản trị.
- Phương pháp nghiên cứu.

# **BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG**

## **1.1 QUẢN TRỊ VÀ QUẢN TRỊ HỌC LÀ GÌ?**

### **1.1.1 Khái niệm**

Quản trị là những hoạt động cần thiết khi có nhiều người kết hợp với nhau trong một tổ chức nhằm hoàn thành **mục tiêu** chung của tổ chức.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

## 1.1.2 Hiệu quả và hiệu suất trong quản trị

- **Hiệu quả**  
(effectiveness): tỷ lệ giữa kết quả đạt được so với mục tiêu đặt ra.



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- **Hiệu suất** (efficiency): tỷ lệ giữa kết quả đạt được và chi phí bỏ ra.



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

Có 3 cách đánh giá **hiệu suất**

- Tính trên một đơn vị thời gian.
- Giữ nguyên khối lượng đầu vào, tăng khối lượng đầu ra.
- Giảm khối lượng đầu vào, giữ nguyên khối lượng đầu ra.

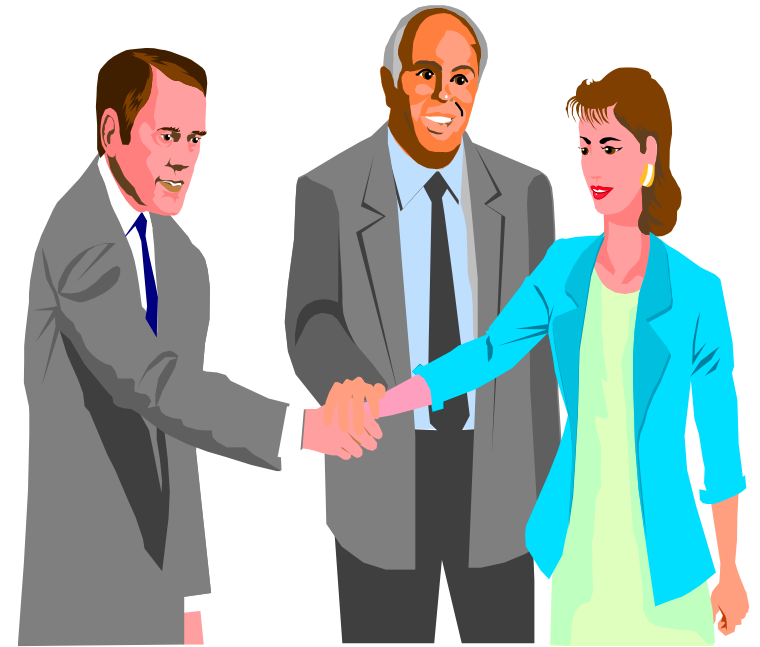
# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- *Quản trị* là phải nhằm đạt cho được **hiệu quả** và **hiệu suất** ( làm thế nào để hoàn thành mục tiêu của tổ chức với phí tổn thấp nhất).

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

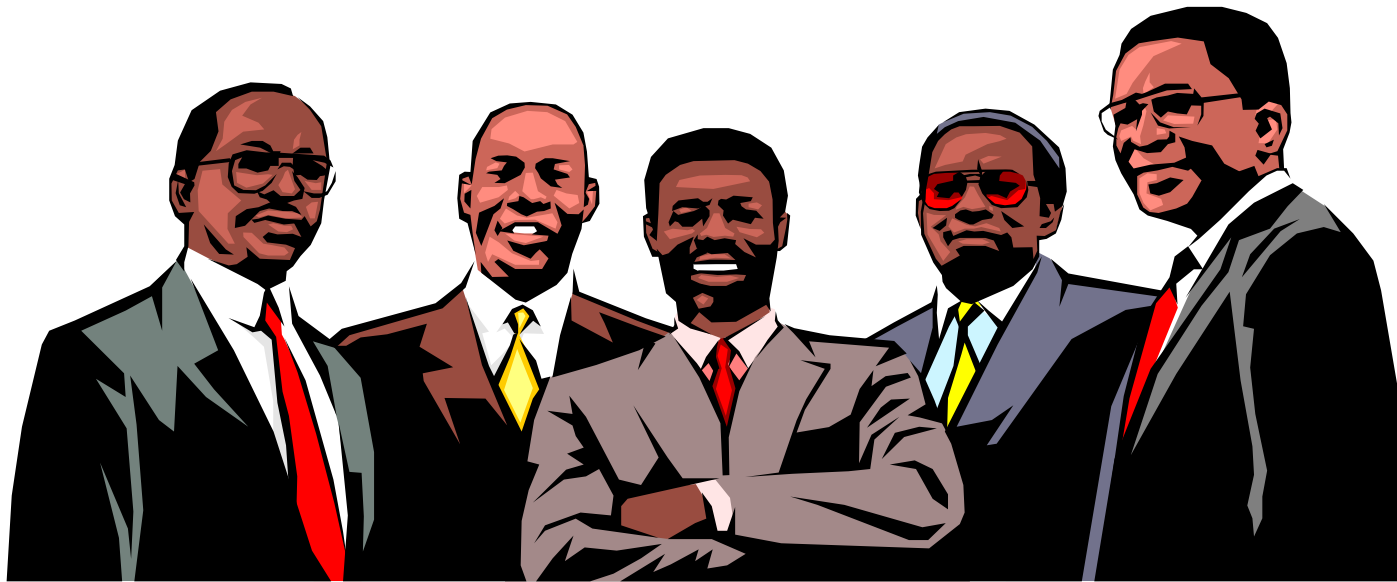
## 1.2 VÌ SAO PHẢI HỌC QUẢN TRỊ ?

Một người sẽ là một nhà quản lý hoặc làm việc cho một nhà quản lý, vì vậy học tập môn quản lý để sáng tỏ hành vi của sếp và hoạt động của nội bộ tổ chức.



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

Quản trị vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.





# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- **Tính khoa học** của quản trị đòi hỏi cần phải hiểu biết các lý thuyết và các nguyên tắc quản trị một cách có hệ thống, phải nhận thấy được các bối cảnh cụ thể mà trong đó nó ra đời.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- Quản trị học có đối tượng nghiên cứu, có phương pháp phân tích.
- Quản trị học là khoa học dựa trên kiến thức của nhiều môn học.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- **Tính nghệ thuật** đòi hỏi phải vận dụng một cách linh hoạt và sáng tạo các lý thuyết quản trị vào thực tiễn.



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- Vận dụng linh hoạt và sáng tạo các lý thuyết quản trị vào tình huống cụ thể.
- VD: Thuật “Dùng người”, thuật “Đàm phán”,....

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- Nhà quản trị xử lý tình huống sao cho vừa **hợp tình**, vừa **hợp lý**.

*(một bồ cái lý không bằng một tí cái tình)*

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

## 1.3 NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ

*(Theo chức năng quản trị)*



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

## 1.3.1 Hoạch định (Planning)

Ấn định mục tiêu, đề ra chương trình hành động cụ thể trong từng khoảng thời gian nhất định.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

## 1.3.2 Tổ chức (Organizing)

Phân công trách nhiệm, quyền hạn cho từng đơn vị, cá nhân, xác lập các phòng, ban, bộ phận, nhằm thực thi công việc, phối hợp ngang, dọc trong quá trình hoạt động của tổ chức.



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

## 1.3.3 Điều khiển (Leading)

Thiết lập một cách có hiệu quả sự lãnh đạo, động viên tinh thần làm việc của nhân viên nhằm hoàn thành mục tiêu kế hoạch đề ra.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

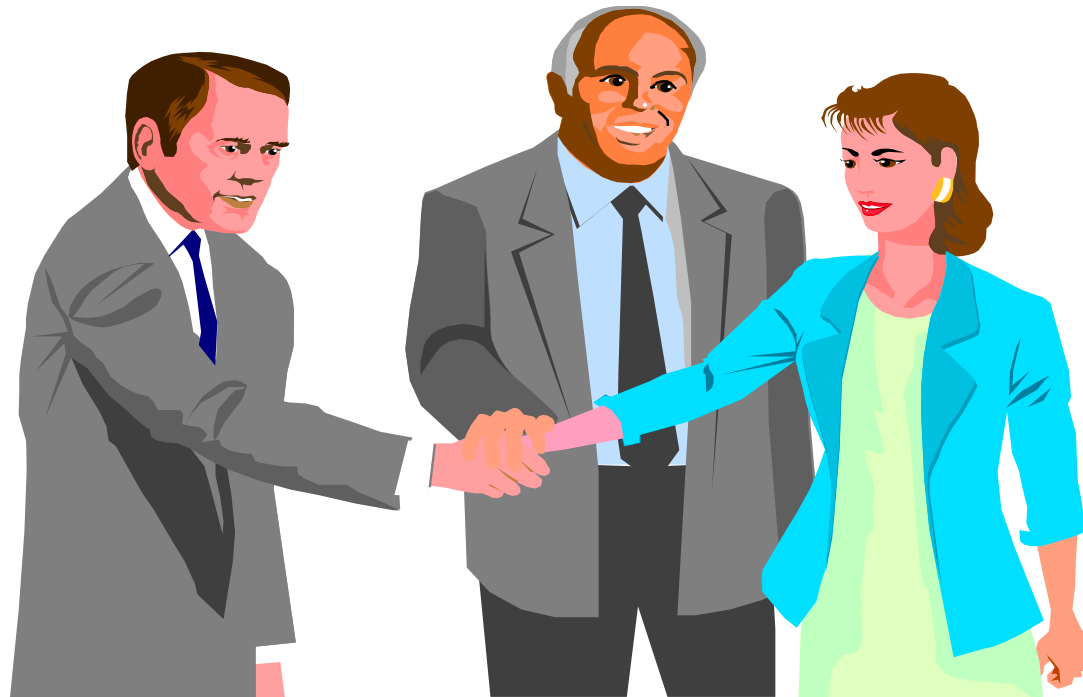
## 1.3.4 Kiểm tra (Controlling)

Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra, lập lịch trình kiểm tra, tiến hành kiểm tra nhằm nắm bắt tình hình thực hiện kế hoạch, đưa ra các biện pháp điều chỉnh.

# **BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG**

## **1.4 ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP** **NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỌC**

### **1.4.1 Đối tượng nghiên cứu**



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- **Quản trị học** cung cấp kiến thức cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu sâu các môn học về quản trị tổ chức theo lĩnh vực hoặc theo ngành chuyên môn hóa: *quản trị marketing, quản trị nghiên cứu và phát triển, quản trị sản xuất, quản trị nhân lực, quản trị tài chính...*

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- **Đối tượng nghiên cứu** của khoa học quản trị là các *quan hệ giữa người và người* trong quan hệ quản lý, quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- **Quản trị học** là một môn khoa học nghiên cứu, phân tích *các quan hệ quản lý* nhằm tìm ra các qui luật và tính qui luật trong các hoạt động quản trị, từ đó đưa ra các nguyên tắc, phương pháp, công cụ, hình thức tổ chức để các hoạt động của các ngành có hiệu quả cao hơn.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- *Đối tượng của Quản trị* sâu xa chính là **CON NGƯỜI**, muốn quản trị được tốt, thành công do đó cần phải thông hiểu tâm lý của *con người*.

# **BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG**

Phần **CON** và phần **NGƯỜI** là một cặp phạm trù tồn tại đồng thời trong một **CON - NGƯỜI**.



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

## 1.4.2 Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chung sử dụng cho nhiều ngành khoa học như *phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp toán, thống kê, tâm lý và xã hội học...*



# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

- Quản trị học lấy *phương pháp phân tích hệ thống* làm phương pháp nghiên cứu chủ yếu.

# BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG

**Nhà quản trị**

*\* Các cấp quản trị*

(Manager)



# **BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG**

## **Các nhà quản trị cấp cao**

- Ban Giám đốc, Tổng giám đốc.
- Đưa ra các quyết định chiến lược.

# **BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG**

## **Các nhà quản trị cấp trung**

- Trưởng - Phó trưởng phòng.
- Đưa ra các quyết định chiến thuật.

# **BẢN CHẤT - ĐỐI TƯỢNG - NỘI DUNG**

## **Các nhà quản trị cấp thấp**

- Tổ trưởng, trưởng ca, giám sát, đốc công...
- Đưa ra các quyết định tác nghiệp.

# QUẢN TRỊ HỌC

## Chương 2

# ***SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ***

# Nội dung

- Sự phát triển của lý thuyết quản trị phương Tây.
- Lý thuyết quản trị Nhật bản( lý thuyết Z).
- Đặc điểm các qui luật.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.1 SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ PHƯƠNG TÂY

### 2.1.1 Bối cảnh ra đời và nguyên nhân



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- *Cuộc cách mạng kỹ thuật* lần thứ nhất nổ ra vào nửa cuối thế kỷ thứ 18 đến nửa đầu thế kỷ 19 đã có sự tác động làm thay đổi nhiều mặt.
- Chính những sự thay đổi này đã tác động rất lớn làm xuất hiện *khoa học về quản trị*.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.1.2 Trường phái quản trị khoa học

- *Tác giả tiêu biểu:* FREDRICK WINSLOW TAYLOR, HENRY GANTT, GILLBRETH.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## \* Ưu điểm

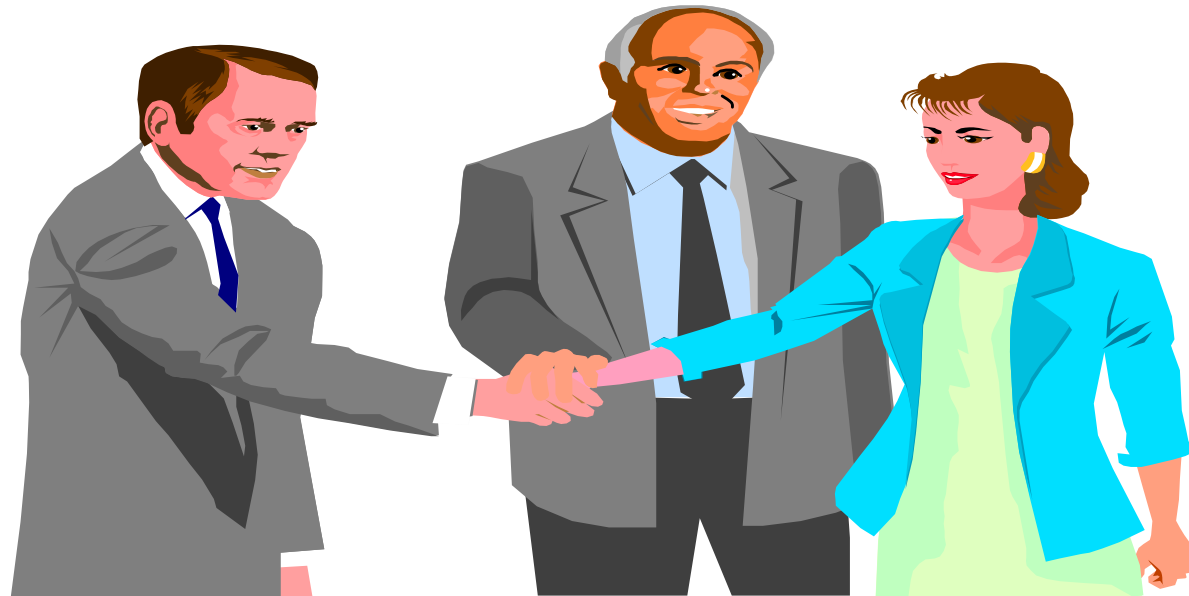
- Quan tâm vấn đề *năng suất*.
- Các phê phán chủ yếu: có quan niệm chưa đúng về *tác phong* con người.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- + Tổ chức *lao động khoa học* thay cho lối làm việc theo kinh nghiệm, bản năng của công nhân.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- + Xác định chức năng *hoạch định, tổ chức, điều khiển, và kiểm soát* là chức năng chủ yếu của *nhà quản trị*.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## \* Nhược điểm

- Chỉ áp dụng tốt trong môi trường ổn định.
- Vấn đề nhân bản ít được quan tâm (đánh giá thấp nhu cầu xã hội và tự thể hiện của con người).
- Không thấy tính đặc thù của quản trị, quá chú tâm đến kỹ thuật của quản trị.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.1.3 Trường phái quản trị tổng quát

- *Tác giả tiêu biểu:* HENRY FAYOL (người Pháp), MAX WEBER (người Đức).





# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## \* Ưu điểm

- Quan tâm đến *năng suất*, tuy nhiên họ đề cao vai trò của công tác quản trị tổng quát coi đó là một trong 6 chức năng hoạt động của doanh nghiệp và là một yếu tố quan trọng nhất quyết định năng suất của công nhân.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Xác định 5 chức năng chủ yếu của quản trị tổng quát ( *dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự và kiểm tra*).

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## \* Nhược điểm

- Quan điểm quản trị cứng rắn.
- Ít chú ý đến con người và xã hội.
- Xa rời thực tế, vận dụng các nguyên tắc quản trị chưa phù hợp.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.1.4 Trường phái tâm lý xã hội

- *Tác giả* : MARY PARKER FOLLET,  
ELTON MAYO.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## \* Ưu điểm

- Yếu tố *tinh thần* của người lao động có ảnh hưởng quyết định đến *hành vi* và *năng suất*.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Chú ý mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền.
- Đạo đức của người lao động.
- Những chuẩn mực không chính thức.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## \* Nhược điểm

- Quá chú ý đến yếu tố xã hội của con người khiến trở thành thiên lệch.
- Không phải lúc nào “con người thoả mãn” đều là những lao động có năng suất cao.
- Coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín ( không thực tế).

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.1.5 Trường phái định lượng

- *Tác giả:* HEBERT SIMON





# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## \* Ưu điểm

- *Quan tâm*: tìm cơ sở khoa học cho các quyết định.
- *Biện pháp quản trị*: vận dụng toán học vào trong quản trị.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Định lượng hóa mọi vấn đề liên quan đến hoạt động quản trị.
- Sử dụng các công cụ tính toán hiện đại như computer giúp cho quá trình xử lý và quản lý số liệu được nhanh chóng và chính xác.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

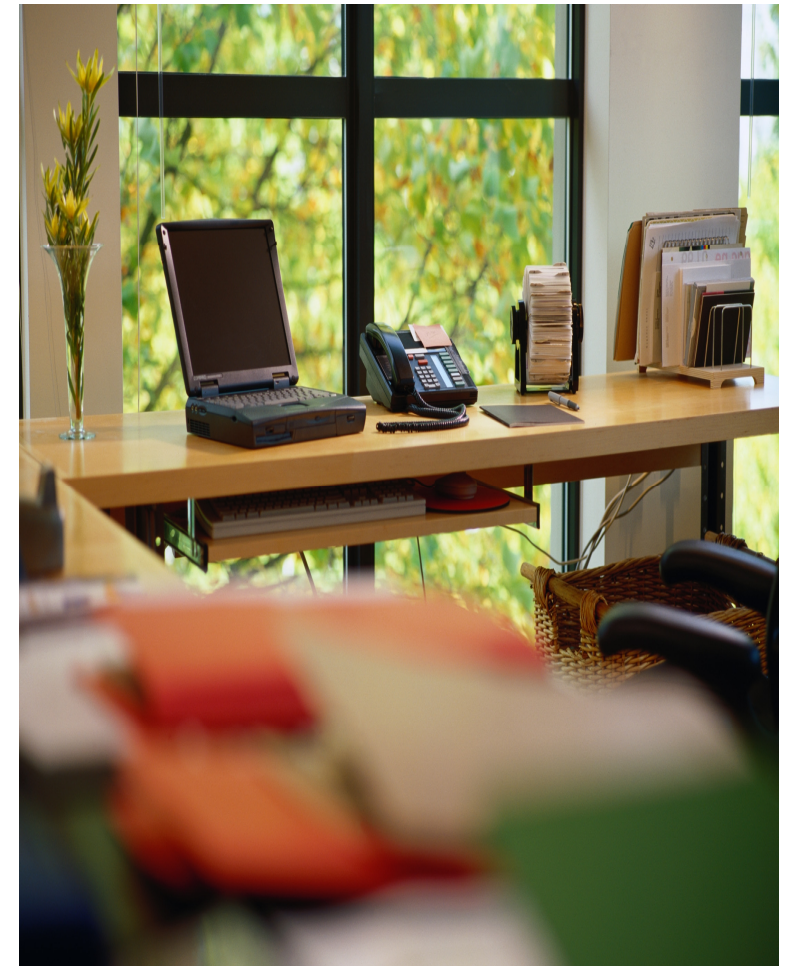
## \* Nhược điểm

- Chưa giải quyết thỏa đáng khía cạnh nhân bản và tác phong con người trong xí nghiệp.
- Các khái niệm và kỹ thuật của lý thuyết này tương đối khó hiểu.
- Sự phổ biến lý thuyết này vẫn còn bị hạn chế.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.1.6 Trường phái hiện đại

- *Khảo hướng quá trình* :  
người quảng bá cho khảo  
hướng này là Harold  
Koontz.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

+ Theo ông quản trị xét cho đến cùng có thể xếp vào trong gần kéo 4 chức năng: *hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm soát.*

+ Không có khuôn mẫu chung để giải quyết tất cả các trường hợp.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- *Khảo hướng hệ thống*: quan niệm doanh nghiệp mang tính chất của một hệ thống (chủ trương vận dụng quan điểm hệ thống vào trong công tác quản trị). Chỉ ra sự liên hệ giữa môi trường và đơn vị quản trị.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- *Khảo hướng ngẫu nhiên*: chủ trương quản trị theo tình huống ngẫu nhiên, không rập khuôn máy móc theo những nguyên tắc, trái lại phải hết sức linh hoạt và sáng tạo vận dụng phối hợp các lý thuyết quản trị vào từng tình huống cụ thể. Lưu ý nhà quản trị đến tính độc đáo của môi trường.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.2 LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ NHẬT BẢN (LÝ THUYẾT Z)

- *Tác giả* : WILLIAM OUCHI.
- *Quan điểm* : chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- *Quan điểm* : chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- *Đặc điểm :*

- + Công việc dài hạn .
- + Quyết định thuận hợp.
- + Trách nhiệm cá nhân.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- + Xét thăng thưởng chậm.
- + Kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai.
- + Quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.3 ĐẶC ĐIỂM CÁC QUY LUẬT

Quy luật do con người gọi tên ra, nhưng không phải con người tạo ra; Nó có điều kiện khách quan của nó.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Con người không thể *tạo ra quy luật* nếu điều kiện của **quy luật** chưa có, ngược lại, khi điều kiện xuất hiện của **quy luật** vẫn còn thì con người không thể *xóa bỏ quy luật*.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Các **quy luật** tồn tại và hoạt động không lệ thuộc vào việc con người có *nhận biết* được hay không, *yêu thích* hay *ghét bỏ* nó.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Các **quy luật** đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất, nhưng khi xử lý cụ thể thì thường chỉ có một hoặc một số **quy luật** chi phối (tùy điều kiện cụ thể của môi trường).

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.3.1 Quy luật kinh tế :

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



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## Quy luật giá trị :

Là *quy luật kinh tế* của nền *kinh tế thị trường*, yêu cầu của quy luật này là sản xuất và trao đổi hàng hóa được tiến hành phù hợp với hao phí lao động xã hội cần thiết tạo ra hàng hóa.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

*Quy luật giá trị* được thể hiện như là quy luật của giá cả và giá cả thì luôn luôn biến động xoay quanh giá trị.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## Quy luật cung cầu:

- Đây là một *quy luật kinh tế* của nền *kinh tế hàng hóa*.
- Khi **cầu > cung** thì **giá cả > giá trị** và *ngược lại*.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## Quy luật cạnh tranh :

- Yêu cầu của *quy luật cạnh tranh* là các chủ thể tham gia cạnh tranh phải dùng mọi biện pháp để độc chiếm hoặc chiếm hữu ưu thế trên thị trường về sản phẩm cạnh tranh, nhờ đó thu được lợi nhuận kinh tế cao nhất trong phạm vi cho phép.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

## 2.3.2 Đặc điểm tâm lý cá nhân

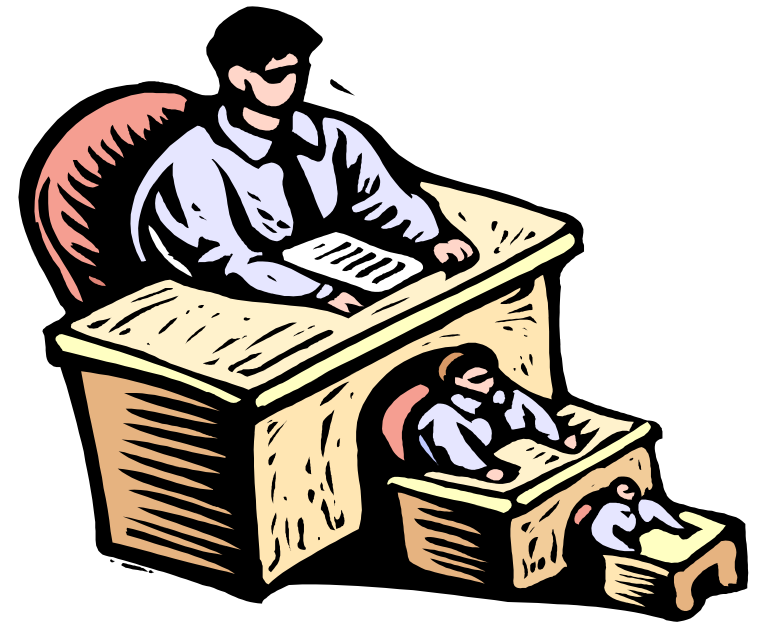
Đây là **quy luật** tâm lý cơ bản để phân biệt người này với người kia về mặt *tâm lý*, là vấn đề cốt lõi mà nhà quản lý phải biết để *tổ chức con người*.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Đặc điểm *tâm lý cá nhân* chỉ rõ con người về mặt tâm lý khác nhau chủ yếu về các yếu tố : *xu hướng, tính khí, tính cách, năng lực ...*

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- **Xu hướng cá nhân** : là đặc điểm tâm lý cá nhân tạo nên *mục đích và mục tiêu sống* của con người, và con người dồn toàn bộ sức lực, tâm trí cuộc đời của mình để thực hiện nó.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ



**Tính khí** : là thuộc tính tâm lý cá nhân, gắn liền với kiểu hoạt động thần kinh tương đối *bền vững* của con người, là động lực của toàn bộ hoạt động tâm lý của con người và được biểu hiện thông qua các *hành vi, cử chỉ, hành động* của họ hàng ngày.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

+ **Tính khí nóng** : là tính khí của những người có hệ thần kinh thuộc *kiểu mạnh*, *không cân bằng*, *linh hoạt*.

Những người có **tính khí nóng** tác phong thường rất *mạnh bạo*, *vội vàng*, *hấp tấp*, *làm việc sôi động*, *thiên về dùng cơ bắp hơn là bằng trí tuệ*;

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Trong quan hệ, họ thường *nóng nảy*, thậm chí có khi *cục cằn*, *lỗ mồm*, họ *dễ bực tức cáu bẳn* nhưng không để bụng lâu.
- Những người này thường thành công trong các công việc lúc khởi đầu có nhiều khó khăn và ít thời gian bàn cãi, thảo luận .

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

+ **Tính khí linh hoạt** : là tính khí thuộc kiểu *thần kinh mạnh, cân bằng, linh hoạt*. Những người có tính khí này thường có *tác phong tự tin, hoạt bát, vui vẻ, quan hệ rất rộng rãi, dễ thích nghi với mọi thay đổi của môi trường, nhiều sáng kiến, lắm mưu mẹo*.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

Người có tính khí này thường có tài năng tổ chức, nhưng nếu *thiếu đạo đức* thì dễ trở thành những tên “*cơ hội*”, “*sống trên lưng đồng loại*”

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

+ **Tính khí trầm** : là tính khí của những người thuộc kiểu *thần kinh mạnh, cân bằng, không linh hoạt.*



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Những người có tính khí này thường có tác phong *khoan thai, điềm tĩnh, họ ít bị môi trường kích động, làm việc thường rất nguyên tắc và ít sáng kiến.*

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

+ **Tính khí u sầu** : là tính khí của những người có hệ *thần kinh thuộc kiểu yếu, không cân bằng, không linh hoạt.*



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

Những người có tính khí này thường có tác phong *rụt rè, tự ti*, họ thường có suy nghĩ hết sức tiêu cực, thậm chí có khi tới chỗ bệnh hoạn, họ *ngại giao du*, họ *khó thích nghi* với các biến đổi của môi trường.



# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- **Tính cách**: là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người mà những thuộc tính ấy biểu thị thái độ của con người đối với hiện thực và biểu hiện trong hành vi của con người.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Những thuộc tính tâm lý hình thành nên **tính cách** được gọi là những nét tính cách, khác với những tính chất bẩm sinh của *tính khí*, các nét tính cách được phát triển dưới ảnh hưởng của môi trường sống và sự giáo dục trong quá trình hoạt động của con người.
- **Tính cách** được hình thành và biểu hiện trong hoạt động .

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- **Năng lực**: là những thuộc tính tâm lý của cá nhân giúp cho việc con người lãnh hội một lĩnh vực kiến thức nào đó được dễ dàng và nếu họ tiến hành hoạt động trong lĩnh vực đó thì sẽ có kết quả cao .

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- **Năng lực** được hình thành, thể hiện và hoàn thiện trong hoạt động. Ngay cả những năng lực rất yếu cũng có thể được phát triển, nâng cao bằng con đường luyện tập kiên trì một cách có hệ thống.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Con người không phải ngay từ khi sinh ra đã có thể có những **năng lực** đối với một hoạt động nhất định. **Năng lực** chỉ có thể phát triển được và nâng cao trong những hoàn cảnh thuận lợi.

# SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

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

# QUẢN TRỊ HỌC

## Chương 3

# ***MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ***

# Nội dung

(Environment)

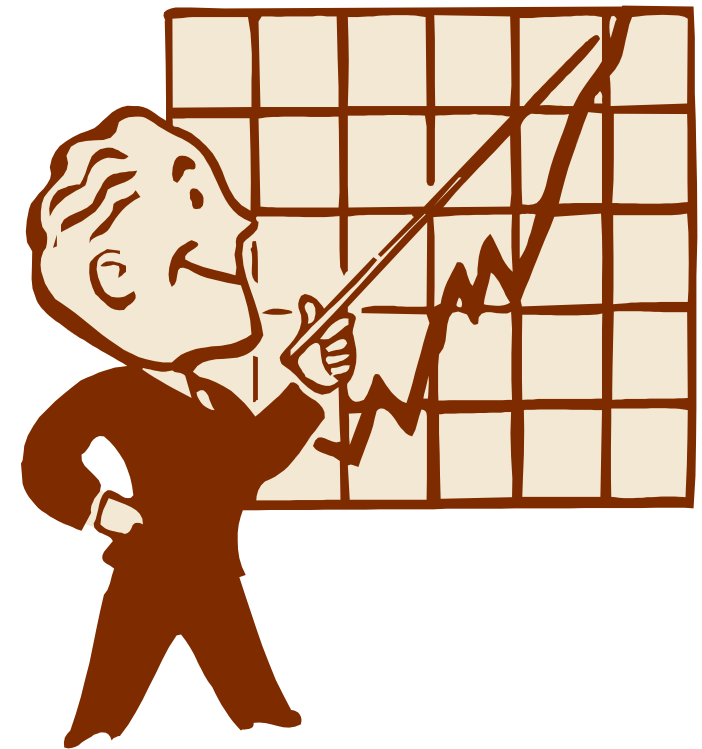
- Môi trường vĩ mô
- Môi trường vi mô.



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

- + Văn hóa – Xã hội.
- + Chính trị - pháp lý.
- + Kinh tế.
- + Công nghệ.
- + Tự nhiên.



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## CÁC YẾU TỐ THUỘC MÔI TRƯỜNG VI MÔ

- + Khách hàng .
- + Nhà cung cấp.
- + Các đối thủ cạnh tranh.
- + Các nhóm có quyền lợi trong tổ chức.
- + Các cơ quan chính quyền.



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.1 CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

### 3.1.1 Yếu tố văn hóa - xã hội

Các giá trị chung của xã hội, các *tập tục truyền thống, lối sống* của nhân dân, các hệ tư tưởng *tôn giáo* và cơ cấu *dân số, thu nhập* của dân chúng đều có những tác động nhiều mặt đến các hoạt động của các tổ chức kinh doanh.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## - *Dân số và thu nhập*

Những dữ liệu này rất cần thiết để các nhà quản trị hoạch định kế hoạch, định vị nhà máy, sản xuất hay phân phối một sản phẩm nào đó.



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## - *Yếu tố văn hóa*

Trên phương diện quản trị, có thể coi văn hóa là những đặc trưng chung như *ngôn ngữ*, *nghệ thuật*, hệ thống *quan niệm sống*, thái độ đối với tự nhiên, môi trường; Các di sản văn hóa và trình độ phát triển kinh tế, cùng các giá trị để phân biệt một nhóm người với các nhóm khác...

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## - *Yếu tố nghề nghiệp*

- + Nghề nghiệp ngày càng đa dạng cùng với quá trình phát triển của phân công lao động xã hội.
- + Nghề nghiệp khác nhau dẫn tới sự khác nhau về các công việc lao động, nhu cầu tiêu dùng, về ăn ở khác nhau, vui chơi giải trí.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## *- Yếu tố tâm lý dân tộc*

- + Mỗi dân tộc có giá trị sống khác nhau.
- + Tâm lý này ảnh hưởng lớn đến phong cách quản trị, tâm lý, thói quen tiêu dùng của thị trường.
- + Các doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh phù hợp thì mới có hiệu quả.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## - *Yếu tố hôn nhân – gia đình*

- + Nhà quản trị phải an tâm làm việc khi gia đình yên ổn.
- + Hôn nhân – gia đình ảnh hưởng đến thị trường xã hội, người có gia đình sẽ có những nhu cầu tiêu dùng khác với người sống độc thân.



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Ngoài các nhân tố trên, các nhân tố như *phong cách, lối sống, thái độ làm việc, tôn giáo, tín ngưỡng...* cũng có tác động rất lớn đến công việc quản trị, đó cũng là những yếu tố thuộc **môi trường quản trị.**

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.1.2 Yếu tố chính trị - pháp lý

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

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

- \* *Vai trò của chính phủ đối với nền kinh tế:*
  - Chính phủ phải là người tạo lập và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.
  - Duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô.
  - Tôn trọng kỷ luật thị trường.
  - Phát triển theo chiến lược hướng ngoại.
  - Duy trì cân đối cơ cấu tích lũy vốn trong và ngoài nước.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.1.3 Yếu tố kinh tế

Là những đặc điểm của hệ thống kinh tế mà trong đó các doanh nghiệp hoạt động, gồm có: *sự tăng trưởng kinh tế, chu kỳ kinh doanh và khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh.*

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## \* Tăng trưởng kinh tế

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

Doanh nghiệp phải gia tăng các hoạt động của mình để đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của nền kinh tế.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## \* Chính sách kinh tế

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

Chính sách kinh tế có một vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường kinh doanh hấp dẫn.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

*Chính sách kinh tế có thể ưu đãi, khuyến khích hoặc có thể hạn chế hay độc quyền quản lý đối với những ngành hay khu vực kinh doanh nào đó.*

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## *\* Khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh*

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



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Trước *xu hướng toàn cầu hóa kinh tế* các quốc gia sẽ xóa bỏ dần các biện pháp bảo hộ, vì vậy các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới công nghệ, thiết bị, nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất lao động để có thể đứng vững trong cạnh tranh.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.1.4 Yếu tố công nghệ

Ngày nay muốn đứng vững trong kinh doanh hầu như tất cả các doanh nghiệp đều phải quan tâm đến vấn đề công nghệ, áp dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật, hạ giá thành, đưa ra những sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu thị trường

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

- *Những tiến bộ* khoa học kỹ thuật và công nghệ như:
  - + Chu kỳ đổi mới công nghệ ngày càng ngắn hơn.
  - + Vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn.
  - + Cuộc cách mạng công nghiệp mới: công nghệ thông tin, tự động hóa, vật liệu mới, năng lượng mới, cách mạng sinh học...

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.1.5 Yếu tố vật chất

Yếu tố vật chất bao gồm: *tài nguyên thiên nhiên, hệ thống cơ sở hạ tầng kinh tế.*



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## Tài nguyên thiên nhiên:

Các nguồn tài nguyên thiên nhiên bao gồm các loại khoáng sản tài nguyên trên bề mặt và trong lòng đất, dưới đáy biển....

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Những nguồn tài nguyên này ngày càng trở nên khan hiếm hơn do nhiều nguyên nhân. Nhiều tổ chức và công luận quốc tế, nhiều quốc gia đã đưa ra những chính sách quản lý chặt chẽ nhằm bảo vệ các nguồn tài nguyên và môi trường.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## Cơ sở hạ tầng kinh tế

*bao gồm*

- Mạng lưới giao thông vận tải.
- Mạng lưới thông tin, bưu chính, viễn thông.
- Nguồn nhân lực.
- Tính hữu hiệu của các dịch vụ ngân hàng, tài chính ...

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Các doanh nghiệp sẽ ngại đầu tư vào những nơi nào mà có *cơ sở hạ tầng* còn yếu kém. Vì vậy, *muốn thu hút đầu tư*, trước hết người ta thường phải xây dựng và cải thiện *cơ sở hạ tầng* của nước mình.



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.2 CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

### 3.2.1 Các nhà cung ứng (Suppliers)

- Máy móc, thiết bị.
- Tài chính.
- Lao động.
- Nguyên vật liệu.



# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Các nhà quản trị phải thiết lập mối quan hệ tốt với *nhà cung cấp* để đảm bảo cho nguồn cung cấp nguyên vật liệu, tài chính, lao động được thường xuyên với giá cả hợp lý và với chất lượng ổn định.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.2.2 Khách hàng (Customers)

Là người tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ.

Nhà quản trị phải tìm hiểu kỹ lưỡng và đáp ứng đầy đủ nhu cầu cùng sở thích, thị hiếu của khách hàng mục tiêu.

Khách hàng thường có tâm lý mong muốn được tiêu dùng những sản phẩm hay dịch vụ có chất lượng cao.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.2.3 Đối thủ cạnh tranh (Competitors)

- Doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.
- Các đối thủ tiềm ẩn mới.
- Các sản phẩm thay thế.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Đứng trước đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp phải áp dụng các chiến lược nhằm dành ưu thế cho mình về giá cả, chất lượng, mẫu mã, đẩy mạnh quảng cáo, khuyến mãi, hậu mãi...

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.2.4 Các nhóm quyền lợi trong doanh nghiệp

- Các chủ sở hữu.
- Công nhân.
- Chính phủ thu thuế cho các hoạt động và phúc lợi xã hội.

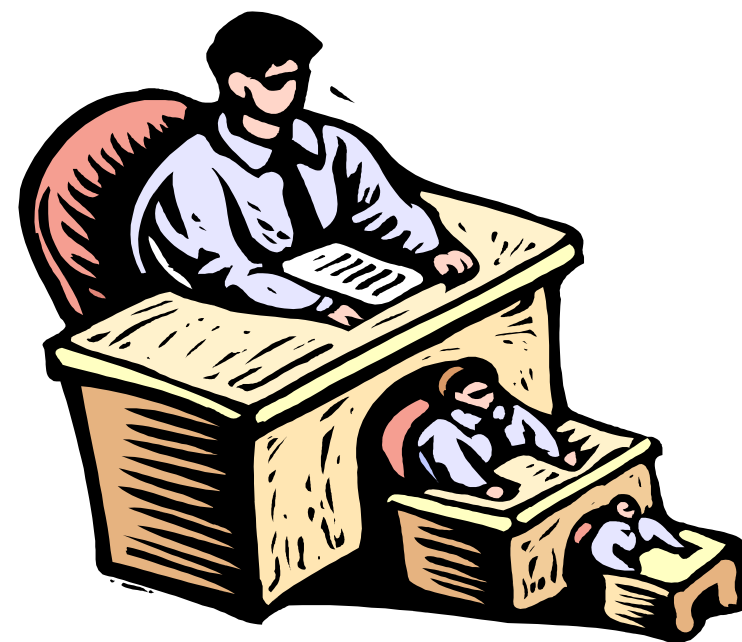
# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Các nhà quản trị cần phải biết giải quyết những bất đồng, mâu thuẫn quyền lợi giữa các nhóm, dung hòa quyền lợi một cách hợp lý để tránh gây ra những xung đột dữ dội gây bất ổn cho doanh nghiệp.

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

## 3.2.5 Các cơ quan chính quyền

- Thông tin đại chúng: báo, đài...
- Cơ quan Nhà nước.
- Địa phương.





# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Đây là những cơ quan quản lý các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh theo pháp luật nên các cơ quan này có sự can thiệp trực tiếp vào các hoạt động của doanh nghiệp.

# QUẢN TRỊ HỌC

## Chương 4

# ***THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ***

## Nội dung

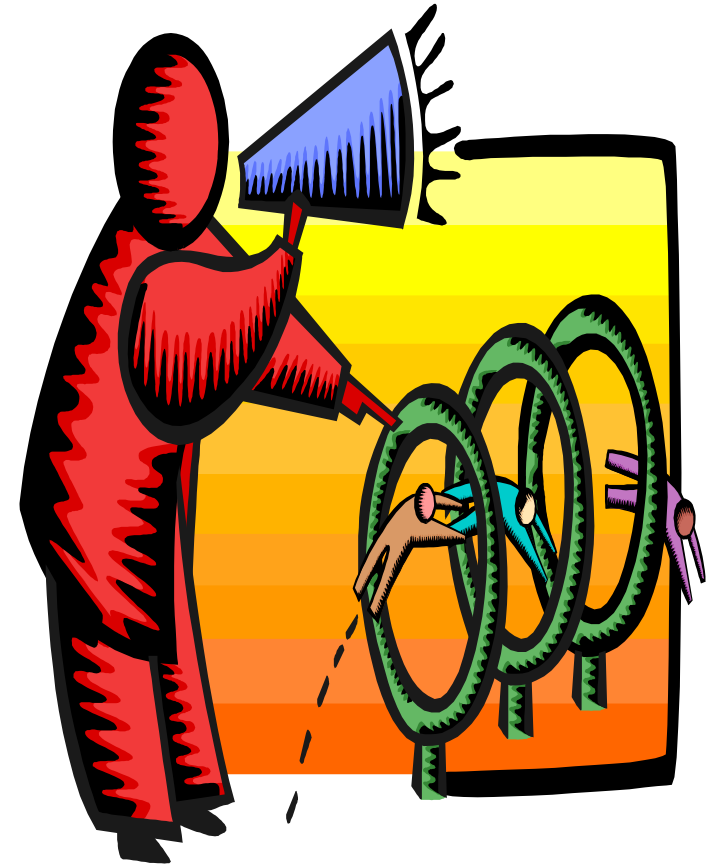
- Khái niệm, các hình thức thông tin.
- Những trở ngại trong việc thông tin hiệu quả.
- Quản lý thông tin vượt qua trở ngại.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.1 THÔNG TIN VÀ VAI TRÒ CỦA THÔNG TIN

### 4.1.1 Khái niệm:

*Thông tin* là quá trình luân chuyển và hiểu biết các ý nghĩa, thái độ, các giá trị, ý kiến và các sự kiện thông qua các ký hiệu, tín hiệu.



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

**Thông tin** là một quá trình kết hợp giữa người gửi và nhận thông tin. Các nhà quản trị sử dụng tiến trình thông tin để thực hiện các chức năng quản trị và duy trì vai trò của họ trong một tổ chức.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.1.2 Quá trình thông tin:

- a/. *Người phát tin*: thông tin được phát đi với dạng mã hóa.
- b/. *Tin tức*: bao gồm những ký hiệu được dùng diễn tả thông tin mà người gửi muốn chuyển tới người nhận.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## *Những hình thức thông tin*

+ *Lời nói*: diễn văn, thảo luận, trao đổi tay đôi, rỉ tai, dư luận. Phương pháp này hay bị sai lạc khi phải chuyển qua nhiều trung gian.



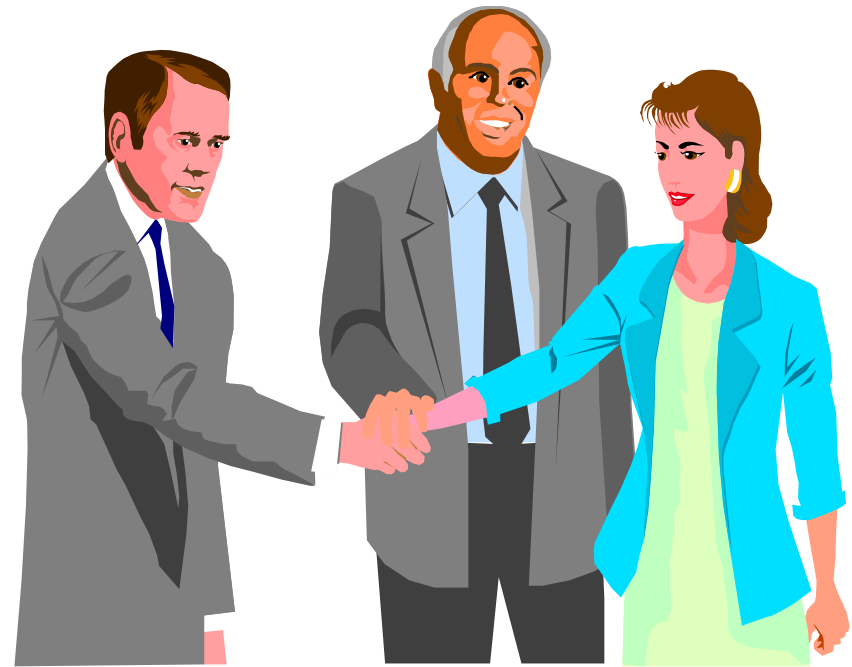
# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- + *Chữ viết*: phương pháp này tránh sai lạc, rõ ràng và có thể kiểm soát được.
- + *Những phương pháp khác*: cử chỉ, thái độ, hành động...



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

c/. *Kênh truyền thông*: là con đường mà một tin tức được truyền từ người gửi đến người nhận.



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

*Thông tin chính thức và không chính thức:*

*Thông tin chính thức* là những thông tin theo cấp hệ, chẳng hạn như Sếp ra lệnh cho nhân viên cấp dưới hay nhân viên thuộc cấp báo cáo kết quả với Sếp.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

*Thông tin không chính thức* có công dụng cho những nhu cầu của nhân viên. Nhân viên tạo ra những giao lưu rồi thành những nhóm, phe, do đó mà có nhu cầu *thông tin không chính thức*.

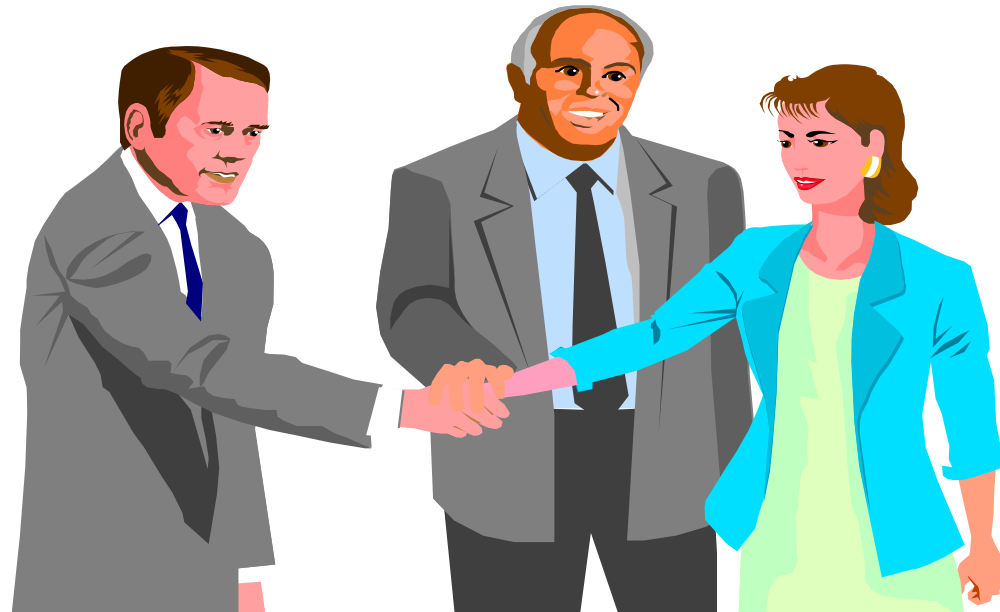
# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## *Chiều thông tin:*

Thông tin từ cấp trên xuống gọi là *chiều trên xuống*, ngược lại là *chiều dưới lên*. Loại thông tin thứ hai có công dụng hay không là tùy thuộc vào nền văn hóa của tổ chức, tổ chức có tạo ra được sự tin cậy nơi nhân viên hay không.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

Thông tin theo *chiều ngang* hiện diện giữa những thành viên của cùng một nhóm lao động hoặc cùng một cấp bậc ngang nhau.



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

Hình thức thông tin này có thể làm dễ dàng sự phối hợp công việc, vì vậy có thể được cấp trên hỗ trợ, nhưng đôi khi có cũng làm rối loạn thông tin cho *chiều dọc*.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

d/. *Thông tin phản hồi*: là phản ứng của người nhận đối với tin tức nhận được từ người gửi. Đây là công cụ để cho biết người nhận đã nhận được tin tức và hiểu được nó như thế nào.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

e/. *Người nhận*: là người nhận thông tin, giải mã những thông tin mà người phát tin đã gửi đi.

Giải mã là việc dịch những thông tin sang thứ ngôn ngữ mà người nhận có thể hiểu được những thông tin đó.

Yêu cầu quan trọng đối với người nhận là phải biết lắng nghe.



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

f/. *Nhận thức*: là việc người nhận hiểu được những thông tin từ người gửi.

Hai vấn đề cần lưu ý trong quá trình nhận thức:

- + Nhận thức có chọn lọc.
- + Nhận thức một cách rập khuôn.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

*g/. Nhiễu trong quá trình thông tin:* làm sai lệch dòng tư tưởng bình thường từ người gửi sang người nhận.

Nhiễu bao gồm: sự bất đồng ngôn ngữ, sự xuyên tạc, bóp méo, sự không nhận thức được, chữ viết, hình ảnh không thể đọc và hiểu được, tầm nhìn hạn chế và nghe không đầy đủ.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.1.3 Vai trò của thông tin

Trong quản trị, **thông tin** có một vai trò quan trọng, nó tạo điều kiện cho các hoạt động quản trị của một tổ chức đạt được hiệu quả .

Vai trò của **thông tin** thể hiện trong tất cả các khâu của quá trình quản trị: *hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.*

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.2 NHỮNG TRỞ NGẠI TRONG QUÁ TRÌNH THÔNG TIN

### 4.1.2 Trở ngại thuộc tổ chức

- Cơ cấu tổ chức có nhiều cấp thì tính hiệu quả của thông tin càng giảm.
- Sự chuyên môn hóa trong tổ chức làm hạn chế quá trình thông tin, vì không am hiểu lĩnh vực của người khác.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- Sự khác biệt về mục tiêu quyền lợi của các cá nhân trong tổ chức cũng gây trở ngại cho tiến trình thông tin. Bởi vì mỗi người vì quyền lợi và mục đích riêng của mình có thể hiểu các thông tin theo cách riêng của mình.
- Địa vị xã hội của cá nhân trong tổ chức.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.2.2 Những trở ngại thuộc con người

- Sự khác biệt về cách hiểu của mỗi người.
- Sự khác biệt về ngôn ngữ.
- Sự xúc động.
- Kỹ năng thông tin.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.2.3 Trở ngại thuộc bản thân tiến trình thông tin

- Trở ngại của người phát tin.
- Trở ngại mã hóa.
- Trở ngại trong giải mã.
- Trở ngại trong phản hồi.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.2.4 Những biện pháp khắc phục trở ngại trong thông tin:

- Điều hòa dòng tin.
- Khuyến khích sự phản hồi.
- Đơn giản hóa ngôn ngữ và thông điệp.



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- Lắng nghe một cách tích cực.
- Hạn chế những cảm xúc tiêu cực.
- Sử dụng những tín hiệu không dùng lời.
- Sử dụng tin đồn.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## \* Những trở ngại trong việc thông tin hiệu quả

- 1. **Lọc tin** là trường hợp người đưa tin cố tình nhào nặn tin tức cho vừa ý người nhận. Càng ở cấp cao càng có nhiều cơ hội lọc tin. Những nhà quản trị thường lọc theo chiều có lợi cho bản thân họ.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- **2. Nhận thức chọn lựa:** trong quá trình thông tin người nhận chỉ nhìn và nghe những gì hợp với nhu cầu động cơ, kinh nghiệm và định kiến của họ.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- 3. *Cảm xúc* khi nhận thông tin: những trạng thái bị kích động thường ảnh hưởng đến tin tức, vậy phải tránh ra quyết định trong khi đang mất bình tĩnh.



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- 4. *Ngôn ngữ*: từ ngữ có những ý nghĩa khác nhau cho những người khác nhau (tuổi tác, học thức, nếp sống văn hóa), cùng một từ ngữ có thể được hiểu một cách khác nhau theo mỗi giới, địa phương và chuyên ngành.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- 5. *Quá tải tin tức*: do sự sử dụng rộng rãi máy vi tính và thiết bị hiện đại khác mà người quản lý thường bị quá tải tin tức.

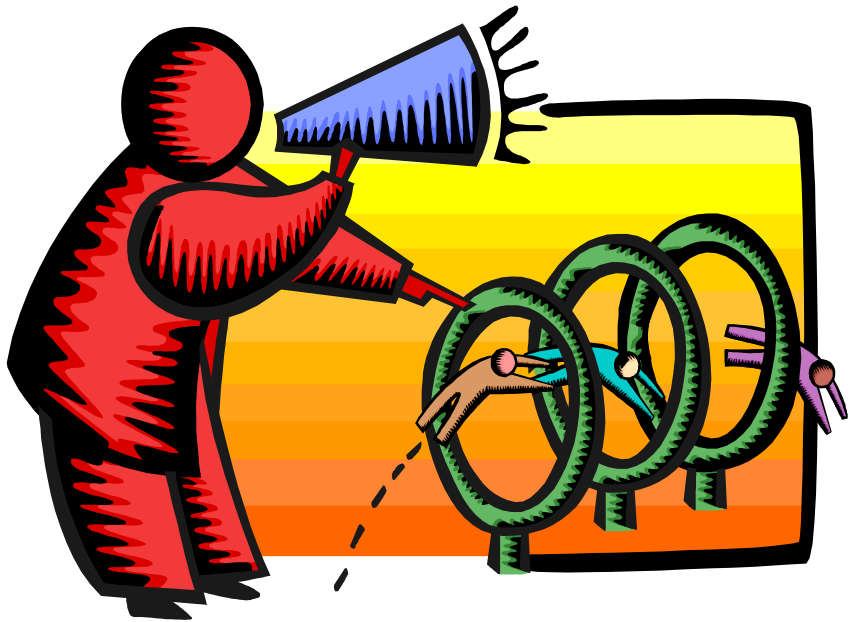
# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ!

- 6. *Những dấu hiệu không dùng lời*: khi không ăn khớp, chúng gây ra những sai lạc cho thông tin.



# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- 7. *Những áp lực của thời gian:* những người quản lý thường chịu áp lực về thời gian, những quyết định phải làm, những hạn chót phải tuân thủ...





# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.3 CÁC NGUYÊN TẮC THÔNG TIN HIỆU QUẢ

### 4.3.1 Các nguyên tắc cần tuân thủ khi thông tin

- Cần sàng lọc và làm cho ý tưởng trở nên dễ hiểu trước khi truyền đạt.
- Xác định mục đích thông tin đúng đắn.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- Xem xét khung cảnh mà sự truyền thông sẽ được thực hiện.
- Nên thảo luận với người khác khi hoạch định tiến trình thông tin nếu điều kiện cho phép.
- Tích cực sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong thông tin.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.3.2 Lắng nghe có hiệu quả:

Muốn tiến trình thông tin có hiệu quả cần chú ý các điểm sau:

- Kiên nhẫn lắng nghe.
- Nên đưa ra những câu hỏi mở.
- Khuyến khích người khác nói.
- Hãy trình bày lại những gì đã nghe bằng những từ ngữ riêng của mình.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- Thể hiện cảm xúc.
- Hãy cố gắng chế ngự những định kiến và thành kiến bản thân.
- Tránh vội vã phán xét những gì vừa mới nghe.
- Tóm tắt nội dung chủ yếu và những điểm chưa rõ để có thể hỏi lại.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.3.5 Viết một cách hiệu quả:

Viết đúng, đủ nội dung truyền đạt là công cụ rất quan trọng trong quá trình thông tin.

Nguyên tắc để đảm bảo viết có hiệu quả:

- Sử dụng từ ngữ đơn giản.
- Không nên quá chú trọng đến câu chữ mà quên đi nội dung cần thông tin.
- Ngắn gọn, súc tích, đầy đủ.
- Viết rõ ràng.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

## 4.3.4 Điều khiển một cách hiệu quả các cuộc họp

- Chỉ triệu tập các cuộc họp khi cần thiết.
- Chuẩn bị trước chương trình nghị sự và gửi tới những người sẽ tham gia.
- Xem xét cẩn thận danh sách những người sẽ tham gia.

# THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

- Tập trung toàn bộ mọi chú ý vào cuộc họp.
- Chuẩn bị kỹ về nội dung và những thông tin cần thiết.
- Chuẩn bị câu hỏi phù hợp để khuyến khích thảo luận.
- Tuân thủ nghiêm ngặt chương trình nghị sự.
- Kết luận cuộc họp bằng cách tóm tắt những điểm đã làm sáng tỏ.

# QUẢN TRỊ HỌC

## Chương 5

# ***RA QUYẾT ĐỊNH***



# RA QUYẾT ĐỊNH

## ■ Nội dung

- Cơ sở và vai trò ra quyết định trong quản trị.
- Quá trình ra quyết định.
- Những tiền đề của quyết định hợp lý.
- Những loại quyết định.
- Phẩm chất cá nhân để quyết định hiệu quả.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## 5.1 CƠ SỞ VÀ VAI TRÒ CỦA RA QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 5.1.1 Khái niệm ra quyết định

*Ra quyết định* là một hành vi sáng tạo của nhà quản trị, nó là quá trình định ra chương trình hành động thích hợp nhằm đáp ứng và giải quyết một số vấn đề (tình huống) đã chín muồi.

# RA QUYẾT ĐỊNH

- Chất lượng ra quyết định có ảnh hưởng rất lớn đến thành bại của một doanh nghiệp.
- Yếu tố kịp thời, đúng lúc có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định.
- Việc ra quyết định đòi hỏi sự thận trọng, tính toán kỹ các hậu quả xảy ra do tác động của quyết định đó gây ra.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## 5.1.2 Cơ sở của việc ra quyết định

### *a/. Nhu cầu*

Việc ra quyết định chỉ cần thiết khi các hoạt động quản trị có nhu cầu.

Đó là việc cần phải giải quyết một vấn đề quan trọng nào đó của doanh nghiệp.

Cần phải phát hiện ra nhu cầu, nắm vững và hiểu rõ nhu cầu thì mới có thể quyết định đúng đắn, kịp thời.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## *b/. Hoàn cảnh thực tế*

Là những lực lượng ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định.

Những yếu tố bên trong bao gồm: cơ sở vật chất của doanh nghiệp, đội ngũ cán bộ công nhân viên của các doanh nghiệp, văn hóa công ty...

Những yếu tố bên ngoài bao gồm: tình hình kinh tế - xã hội, chính trị, pháp luật, cạnh tranh, thị trường...

# RA QUYẾT ĐỊNH

## *c/. Khả năng tổ chức*

Nguồn lực và khả năng sử dụng các nguồn lực chính là khả năng và sức mạnh của việc ra quyết định.

Các nguồn lực đó là: nhân lực, vốn, công nghệ, mối quan hệ...

Nếu không có nguồn lực thì không thể nào đề ra và thực thi quyết định.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## *d/. Mục tiêu và chiến lược kinh doanh*

Bản thân việc xác định mục tiêu cũng là việc ra quyết định.

Khi mục tiêu được xác định lại là cơ sở cho việc ra quyết định.

Chiến lược kinh doanh là con đường, phương thức cụ thể, công cụ để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## *e/. Thời cơ và rủi ro*

Trong kinh doanh có tình trạng chắc chắn và không chắc chắn.

Khi người ra quyết định không có đủ thông tin cần thiết, không thể có giải pháp và không hiểu rõ kết quả như thế nào thì đó là tình trạng không chắc chắn.

Rủi ro là vấn đề và giải pháp rơi vào giữa hai điểm chắc chắn và không chắc chắn.



# RA QUYẾT ĐỊNH

- Tính không chắc chắn càng cao thì độ rủi ro càng cao.
- Khi ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn, người ra quyết định chấp nhận một rủi ro cao.
- Tuy nhiên trong kinh doanh rủi ro càng cao thì lợi nhuận càng nhiều.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## *f/. Tính qui luật và sự sáng tạo*

Nền kinh tế vận động dưới sự tác động của các qui luật khách quan.

Vận dụng chúng một cách khoa học vào đời sống là cơ sở của ra quyết định chính xác và phù hợp.

Sự sáng tạo cho phép nhà quản trị khéo léo vận dụng các qui luật khách quan một cách có hệ thống, có định hướng và phục vụ lợi ích của tổ chức.

# QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

## 5.2 QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

*Bước 1: Xác định vấn đề cần quyết định*

- Nội dung vấn đề cần quyết định? Phân biệt triệu chứng và vấn đề .
- Mục tiêu của quyết định?

# RA QUYẾT ĐỊNH

*Bước 2: Xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định*

- Phải xác định xem vấn đề cần quyết định phụ thuộc vào những yếu tố nào?

# RA QUYẾT ĐỊNH

## *Bước 3: Thu thập và chọn lọc thông tin*

- Xác định xem cần phải có những thông tin gì?
- Nguồn thông tin ở đâu?

# RA QUYẾT ĐỊNH

## *Bước 4 : Xây dựng và quyết định giải pháp*

- Phải đề xuất nhiều phương án (phát hiện các khả năng khác nhau cho vấn đề cần quyết định).

# RA QUYẾT ĐỊNH

- Đưa ra nhiều phương án khác nhau để chọn.
- Đánh giá các phương án đã xây dựng.
- Lựa chọn phương án tốt nhất.

# RA QUYẾT ĐỊNH

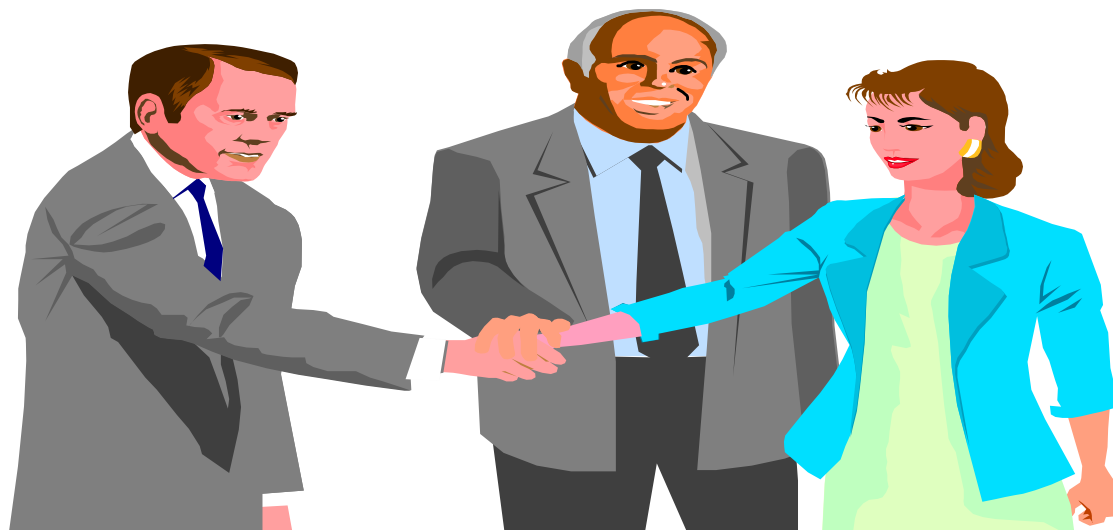
## *Bước 5: Tổ chức thực hiện quyết định*

- Lập kế hoạch thực hiện quyết định cụ thể :
  - Cái gì cần đạt được?
  - Ai thực hiện?



# RA QUYẾT ĐỊNH

- Thực hiện ở đâu và với ai?
- Bao giờ bắt đầu, bao giờ kết thúc, tiến độ thực hiện thế nào?
- Thực hiện bằng phương tiện nào?



# RA QUYẾT ĐỊNH

*Bước 6: Kiểm tra và đánh giá kết quả thực hiện quyết định*

- Mục đích để chấn chỉnh những sai sót một cách kịp thời, bài học rút ra từ đó.

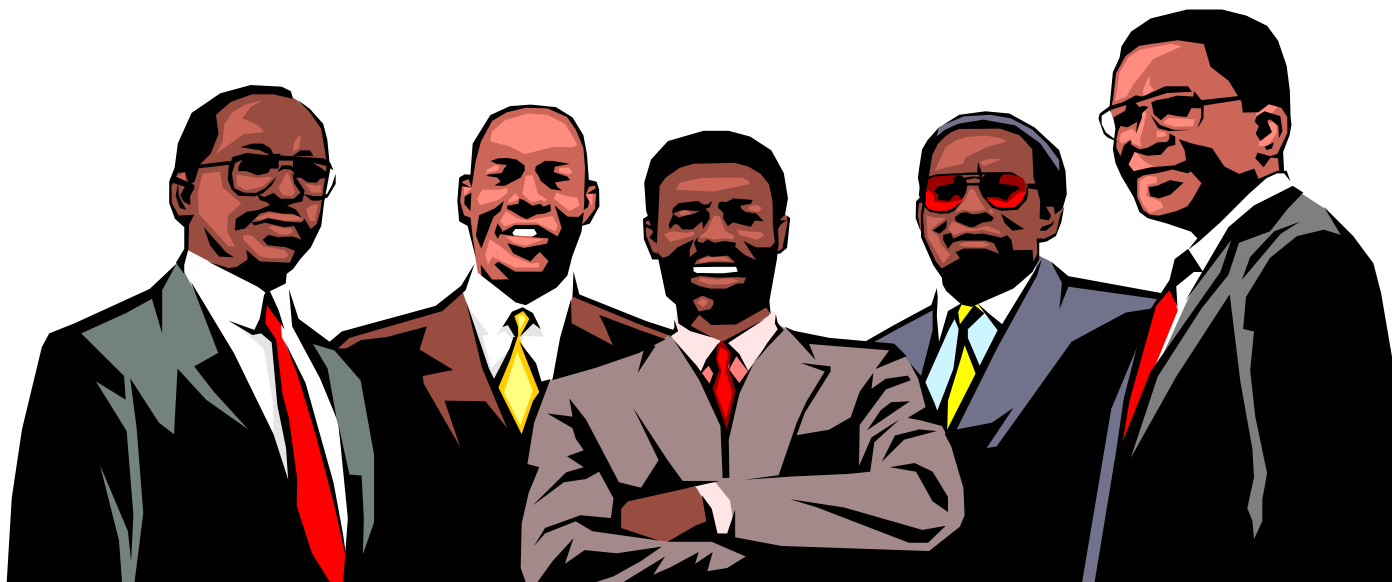
# RA QUYẾT ĐỊNH

- Chúng ta cần đánh giá cẩn thận các mặt sau:
  - Kết quả thực hiện mục tiêu của quyết định.
  - Các sai lệch và nguyên nhân của các sai lệch.
  - Các tiềm năng chưa được sử dụng trong quá trình thực hiện các quyết định.
  - Các kinh nghiệm và bài học thu được.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## 5.2 NHỮNG TIỀN ĐỀ CỦA QUYẾT ĐỊNH HỢP LÝ

1. Thông tin.
2. Triết lý kinh doanh và chiến lược thông tin.



# RA QUYẾT ĐỊNH

3. Kiến thức.
4. Khả năng tư duy.
5. Động cơ ra quyết định.

# RA QUYẾT ĐỊNH

6. Phẩm chất nhà kinh doanh.
7. Đạo đức.
8. Ý thức trách nhiệm.

# RA QUYẾT ĐỊNH

- 9. Sức khỏe.
- 10. Kinh nghiệm.
- 11. Khả năng định lượng.



# RA QUYẾT ĐỊNH

## 5.3 NHỮNG LOẠI QUYẾT ĐỊNH

### 5.3.1 Những quyết định hàng ngày

Quyết định hàng ngày là những lựa chọn đã được tiêu chuẩn hóa được đưa ra tương ứng với những vấn đề và giải pháp đã biết rõ hay có thể xác định được.



# RA QUYẾT ĐỊNH

- Những quyết định như xử lý các đơn đặt hàng, biên lai trả tiền hay nhiều vấn đề hàng ngày khác đều thuộc loại quyết định này.

# RA QUYẾT ĐỊNH

## 5.3.2 Những quyết định thích nghi

- Là sự lựa chọn đưa ra nhằm đáp ứng một tập hợp những vấn đề là giải pháp thuộc loại có mức độ khác thường vừa phải và chỉ biết rõ một phần.

# RA QUYẾT ĐỊNH

- Những loại quyết định này thường đem lại sự thay đổi dần dần những thông lệ hay những quyết định hàng ngày và chúng có những ảnh hưởng nhất định đối với lợi nhuận doanh nghiệp.

# RA QUYẾT ĐỊNH

- Chẳng hạn, những quyết định nhằm hợp lý hóa các quy trình sản xuất, điều chỉnh các hoạt động nhằm cắt giảm các chi phí

# QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

## 5.3.3 Những quyết định đổi mới

- Là những quyết định dựa trên sự khám phá, phát hiện và chẩn đoán về những vấn đề mơ hồ khác thường và phát triển những giải pháp độc đáo sáng tạo.

# QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

## 5.4 PHẨM CHẤT CÁ NHÂN ĐỂ QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

1. Kinh nghiệm.
2. Xét đoán.
3. óc sáng tạo.



# QUẢN TRỊ HỌC

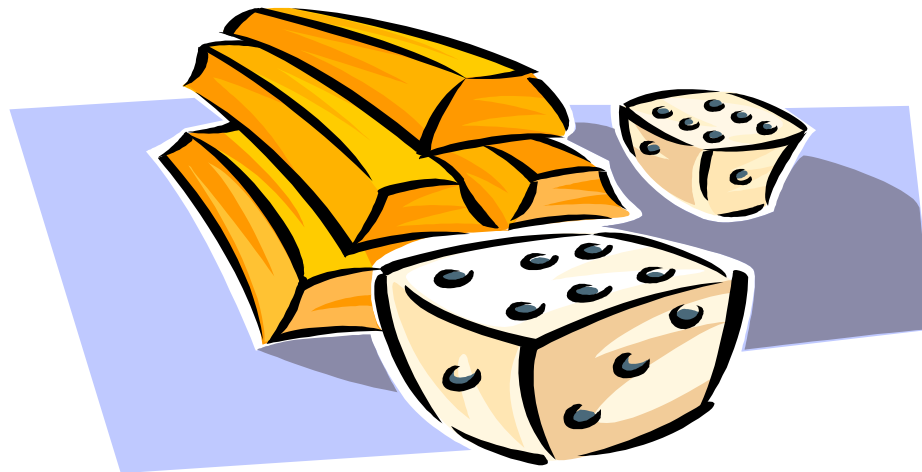
## Chương 6

# ***HOẠCH ĐỊNH***

# HOẠCH ĐỊNH

## ■ Nội dung:

- Khái niệm, vai trò, phân loại.
- Các bước hoạch định.
- Những yếu tố ảnh hưởng tới hoạch định.





# HOẠCH ĐỊNH

## 6.1 KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH

### 1. Khái niệm :

**Hoạch định** được xem là một chương trình hành động cụ thể , là quá trình tổ chức soạn thảo và thực hiện các **kế hoạch** cụ thể đã được đề ra.

# HOẠCH ĐỊNH

- **Hoạch định** là quyết định trước xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai sẽ làm cái đó.

# HOẠCH ĐỊNH

- **Hoạch định** chính là phương thức xử lý và giải quyết các vấn đề có *kế hoạch cụ thể* từ trước .



# HOẠCH ĐỊNH

## 2. Vai trò của hoạch định

- **Hoạch định** là phương tiện để liên kết phối hợp nỗ lực các bộ phận lại với nhau.

# HOẠCH ĐỊNH

- **Hoạch định** làm chúng ta luôn sẵn sàng đối phó với mọi tình huống thay đổi có thể xảy ra.



# HOẠCH ĐỊNH

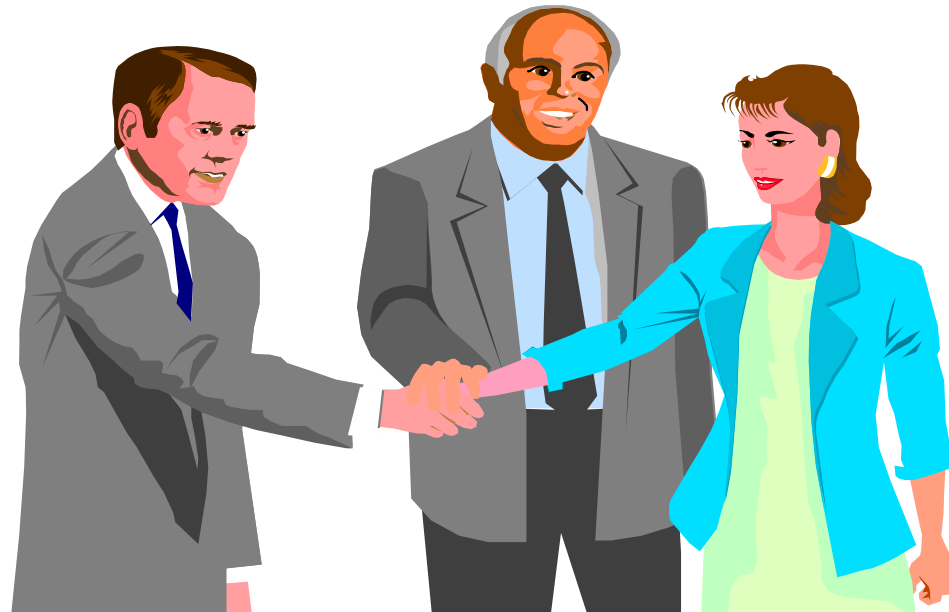
- **Hoạch định** làm chúng ta luôn sẵn sàng đối phó với mọi tình huống thay đổi có thể xảy ra.

# HOẠCH ĐỊNH

- Nhờ có **hoạch định** các nhà quản trị có thể biết tập trung chú ý vào việc thực hiện các mục tiêu trọng điểm trong những khoảng thời gian khác nhau.

# HOẠCH ĐỊNH

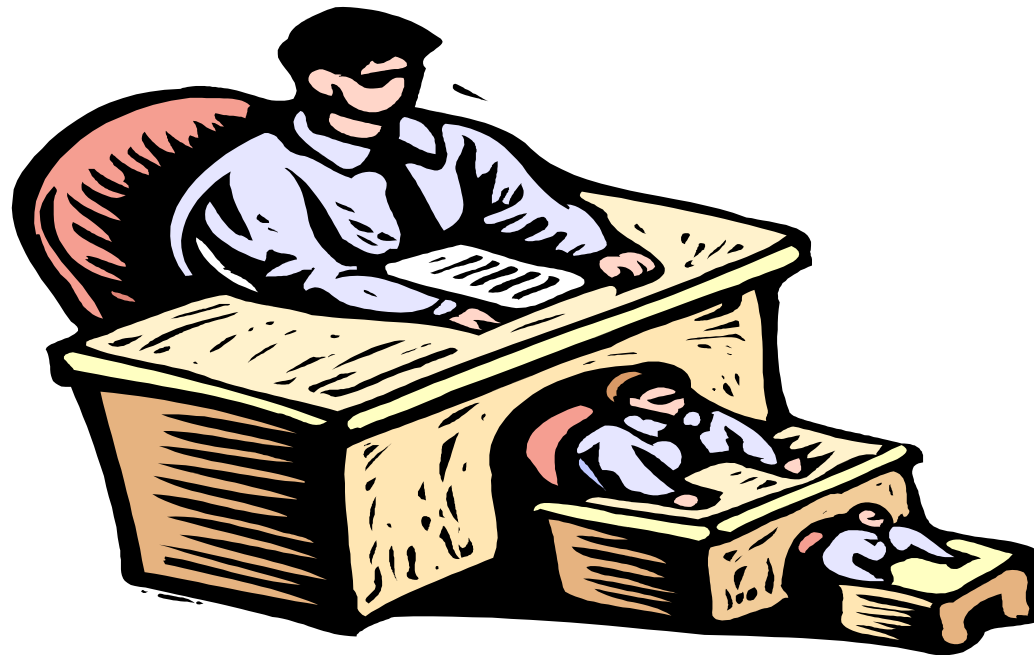
- Khi thực hiện các công việc đã được **hoạch định** cẩn thận , khoa học, chu đáo từ trước người ta cảm thấy suôn sẻ, tinh thần làm việc thoải mái.





# HOẠCH ĐỊNH

- **Hoạch định** giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài.



# HOẠCH ĐỊNH

- **Hoach định** sẽ giúp cho các nhà quản trị thực hiện việc kiểm tra hình thức thực hiện các mục tiêu thuận lợi và dễ dàng.

# HOẠCH ĐỊNH

## 3. Phân cấp

Trong một tổ chức có 2 cấp hoạch định là *hoạch định chiến lược* (là công việc của nhà quản trị cấp cao) và *hoạch định tác nghiệp* (là công việc của nhà quản trị cấp dưới).

# HOẠCH ĐỊNH

## *a/. Hoạch định chiến lược*

Hoạch định chiến lược là quá trình liên kết tất cả mọi nỗ lực của tổ chức để đạt mục tiêu đã vạch ra.

Hoạch định chiến lược là nhằm đảm bảo thực hiện mục tiêu chung của tổ chức như: các mục tiêu kinh tế (lợi nhuận), mục tiêu xã hội (nộp thuế, công ăn việc làm).

# HOẠCH ĐỊNH

## *b/. Hoạch định tác nghiệp*

Là quá trình đề ra các quyết định ngắn hạn, cụ thể, chi tiết, xác định nội dung công việc, người tiến hành.

Bao gồm các nhiệm vụ sau: triển khai công việc đối với mỗi phòng ban, bộ phận, lựa chọn các phương tiện cụ thể thực hiện các chiến lược của tổ chức.

# HOẠCH ĐỊNH

## 6.2 CÁC BƯỚC HOẠCH ĐỊNH

***Bước 1: Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức***

- Tổ chức gì?
- Hoạt động ở lĩnh vực nào?
- Các mục tiêu định hướng của tổ chức là gì?

Đây là cơ sở để ra quyết định và nó không thay đổi trong nhiều năm.

# HOẠCH ĐỊNH

## *Bước 2: Phân tích các cơ hội và đe dọa*

- Cạnh tranh trong nội bộ một ngành: tăng, giảm giá, quảng cáo, những sản phẩm mới.
- Các đối thủ cạnh tranh mới nhập ngành.
- Quyền thương lượng của khách hàng.
- Quyền thương lượng của các nhà cung cấp.
- Sự đe dọa của hàng hóa thay thế.

# HOẠCH ĐỊNH

## *Bước 3: Đánh giá điểm mạnh và yếu của tổ chức*

Bước này giúp các nhà quản trị nhận biết được những khả năng của tổ chức: vị thế cạnh tranh, nguồn nhân lực, công nghệ, tài chính, năng lực quản trị và trình độ, tay nghề công nhân viên.



# HOẠCH ĐỊNH

## *Bước 4: Xây dựng các chiến lược để lựa chọn*

Tiến hành lựa chọn một chiến lược phù hợp với tổ chức mình.

Các chiến lược dự thảo có thể đề cập trên các lĩnh vực như:

- + Chiến lược thâm nhập thị trường.
- + Chiến lược mở rộng thị trường.
- + Chiến lược phát triển sản phẩm.
- + Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh.

# HOẠCH ĐỊNH

## *Bước 5: Triển khai kế hoạch chiến lược*

Cần vạch rõ những hoạt động sẽ tiến hành để đạt mục tiêu của tổ chức.

Phải tính đến các yếu tố: công nghệ, tài chính, nhân lực, Marketing, cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị, các hoạt động R&D...

# HOẠCH ĐỊNH

## *Bước 6: Triển khai các kế hoạch tác nghiệp*

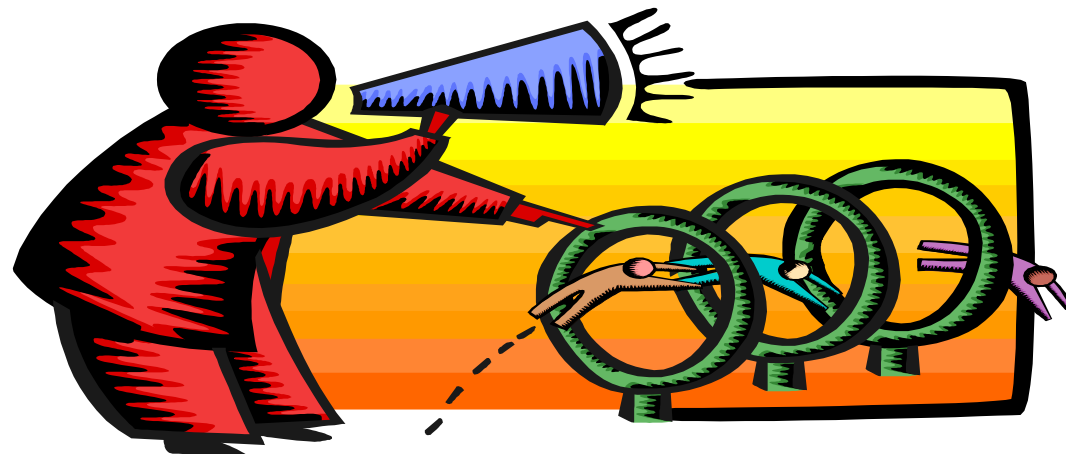
Là nhằm để thực hiện kế hoạch chiến lược.

Kế hoạch tác nghiệp thường được triển khai với các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và thường xuất phát từ các kế hoạch chiến lược của tổ chức.

# HOẠCH ĐỊNH

## *Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả*

Quá trình kiểm tra và đánh giá các kết quả thực hiện phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược, để kịp thời điều chỉnh kế hoạch chiến lược: mục tiêu, nhiệm vụ, các chiến lược...



# HOẠCH ĐỊNH

## 6.3 NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI HOẠCH ĐỊNH

### 1. Yếu tố con người

# HOẠCH ĐỊNH

## - NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Vai trò người lãnh đạo là: sáng lập, quyết định, chỉ đạo và lãnh đạo, tổ chức cỗ vũ động viên và kiểm soát.

# HOẠCH ĐỊNH

## - CÁN BỘ THAM MƯU

Không một nhà lãnh đạo nào am hiểu hết mọi vấn đề trong thời đại bùng nổ thông tin. Do đó vai trò của tham mưu thật là cấp thiết.

# HOẠCH ĐỊNH

## 2. Tiến bộ khoa học kỹ thuật

Cách mạng khoa học kỹ thuật là một yếu tố thúc đẩy xã hội phát triển. Tiến bộ khoa học kỹ thuật cũng ảnh hưởng rất lớn đến tiến trình tổ chức hoạch định.



# HOẠCH ĐỊNH

- Nghiên cứu và tìm ra phương pháp ứng dụng khoa học kỹ thuật để hoàn thiện công tác tổ chức, thực hiện và kiểm soát *hoạch định*.

# HOẠCH ĐỊNH

## 3. Yếu tố cơ sở vật chất

Đó là công cụ lao động và điều kiện phục vụ lao động trong công tác hoạch định. Do đó cần hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật để nâng cao chất lượng *hoạch định*.

# HOẠCH ĐỊNH

## 4. Yếu tố tổ chức quản lý

Chất lượng và hiệu quả của công tác hoạch định phụ thuộc rất nhiều vào trình độ tổ chức và quản lý của chính các công tác về soạn thảo, tổ chức và thực hiện các *kế hoạch* đã được đề ra.

# HOẠCH ĐỊNH

## 5. Yếu tố môi trường

Các yếu tố môi trường ( tài chính , marketing, kế toán. nhân sự, xã hội, văn hóa, pháp luật, thiên nhiên...) có ảnh hưởng sâu sắc tới quá trình tổ chức, thực hiện và kiểm soát của công tác *hoạch định*.

# HOẠCH ĐỊNH

- Cần phải phân tích và đề ra những biện pháp thích hợp để cải tạo và thích nghi với chúng sao cho có hiệu quả nhất trong công tác *hoạch định*.

# QUẢN TRỊ HỌC

## CHƯƠNG 7

# *TỔ CHỨC*

# TỔ CHỨC

- **Nội dung:**
  - Khái niệm, nội dung.
  - Tổ chức bộ máy.
  - Tổ chức công việc.
  - Tổ chức nhân sự.



# TỔ CHỨC

## 7.1 KHÁI NIỆM VÀ NỘI DUNG

### 1. Khái niệm

**Tổ chức** là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức, nhằm để đạt được **mục tiêu** chung của tổ chức.



# TỔ CHỨC

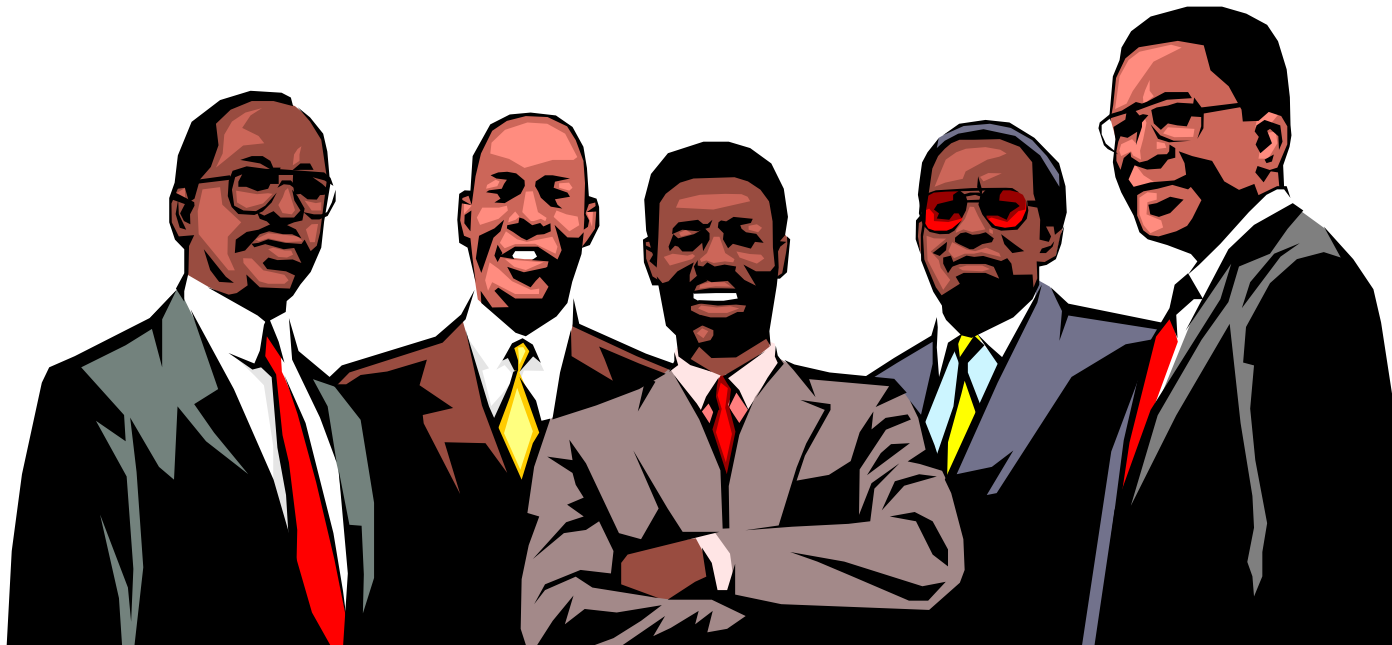
- Công việc tổ chức là thành lập các đơn vị cần thiết theo yêu cầu hoạt động của một tổ chức.
- Xác lập các mối quan hệ về mọi mặt, nhất là về nghiệp vụ và quyền hạn, giữa các cá nhân và đơn vị trong tổ chức.
- Công việc tổ chức của một tổ chức thường được xem xét trên ba mặt: *tổ chức bộ máy, tổ chức công việc, tổ chức nhân sự.*

# TỔ CHỨC

## 2. Nội dung

Công việc tổ chức có những đặc điểm chung là:

- + Phối hợp các nỗ lực.
- + Cùng có mục đích hay **mục tiêu chung**.



# TỔ CHỨC

- + Phân chia công việc.
- + Thứ bậc của quyền lực.
- + Liên kết sức mạnh các bộ phận.

# TỔ CHỨC

- \* Nguyên tắc phân quyền trong tổ chức:
  - “*1 thủ trưởng*”: mỗi người chỉ chịu sự lãnh đạo của 1 chỉ huy trực tiếp

# TỔ CHỨC

- Quyền hạn - trách nhiệm rõ ràng, không chồng chéo, phục vụ và kiểm soát lẫn nhau.
- Gắn chức năng với mục tiêu.
- Chuyên môn hóa.

# TỔ CHỨC

- Phù hợp với tầm hạn quản trị.
- Linh hoạt.
- Tổ chức theo yêu cầu khách quan của công việc.



# TỔ CHỨC

## \* **Tầm hạn quản trị**

Tầm hạn quản trị (tầm hạn kiểm soát) là số lượng nhân viên cấp dưới mà nhà quản trị có thể điều khiển (giao việc – hướng dẫn – kiểm tra) hiệu quả.

**(Một lãnh đạo nên trực tiếp quản lý mấy nhân viên?)**

# TỔ CHỨC

## 3. Cơ cấu tổ chức

### *a/. Khái niệm*

*Cơ cấu tổ chức* quản trị là tổng hợp các khâu, các bộ phận khác nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo các cấp quản trị nhằm thực hiện các chức năng quản trị và *mục tiêu* chung của tổ chức.



# TỔ CHỨC

*b/. Yêu cầu chính đối với mọi cơ cấu tổ chức:*

- Khoa học.
- Cân đối.
- Hợp lý.
- Linh hoạt.
- Đơn giản mà hiệu quả.
- Phù hợp với hoàn cảnh thực tế.
- Phù hợp với đòi hỏi các qui luật khách quan.
- Ổn định và tin cậy...

# TỔ CHỨC

## 4. Mục tiêu của tổ chức

- Xây dựng một bộ máy quản trị có hiệu quả.
- Xây dựng nề nếp văn hóa của tổ chức lành mạnh.
- Tổ chức công việc một cách khoa học.
- Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời các mặt yếu kém trong tổ chức.
- Phát huy hết sức mạnh của nguồn lực sẵn có.
- Tạo điều kiện cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh.

# TỔ CHỨC

Quy trình xác định mục tiêu của công tác tổ chức bao gồm các bước sau:

- + Xác định nhiệm vụ, nghiên cứu và thu thập thông tin.
- + Xác định mục tiêu, thẩm định, đánh giá và bảo vệ mục tiêu đã lựa chọn, quyết định mục tiêu.

# TỔ CHỨC

## 5. Vai trò của công việc tổ chức

Khi công tác tổ chức được thực hiện tốt, khoa học thì mọi quá trình quản trị sẽ được thực hiện thành công.

- Cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ thuận lợi cho công tác quản trị.
- Các nhiệm vụ quản trị sẽ được thực hiện có hiệu quả.
- Tác động tích cực trong việc ứng dụng KHKT, sử dụng các nguồn lực một cách có hiệu quả nhất.

# TỔ CHỨC

## 7.2 TỔ CHỨC BỘ MÁY

Là tổng hợp các bộ phận khác nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ **mục tiêu** chung.

# TỔ CHỨC

## 1. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

### *\* Nguyên lý*

+ Mỗi cấp chỉ có một thủ trưởng cấp trên trực tiếp.

+ Mỗi quan hệ được thiết lập theo chiều dọc.

+ Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến.

# TỔ CHỨC

## 2. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

### \* *Nguyên lý*

- + Có sự tồn tại các đơn vị chức năng.
- + Không theo tuyến.
- + Các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình.

# TỔ CHỨC

## 3. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến – chức năng

Đây là kiểu cơ cấu hỗn hợp của hai loại cơ cấu: *trực tuyến* và *chức năng*.



# TỔ CHỨC

- Kiểu cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là vẫn tồn tại các đơn vị chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị *trực tuyến*.

# TỔ CHỨC

- Những người lãnh đạo *trực tuyến* chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách.

# TỔ CHỨC

## 4. Cơ cấu tổ chức theo ma trận

Đây là mô hình rất hấp dẫn hiện nay: cơ cấu này có nhiều cách gọi khác nhau như tổ chức chia theo *ma trận*, *bàn cờ*, tạm thời hay quản trị theo *đề án*, *sản phẩm*.

# TỔ CHỨC

## 7.3 PHƯƠNG PHÁP PHÂN CHIA BỘ PHẬN TRONG CƠ CẤU TỔ CHỨC

### *1/. Phân chia theo tầm hạn quản trị*

Tầm hạn quản trị là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên thuộc cấp mà một nhà quản trị có thể điều khiển tốt nhất.

Tầng nấc quản trị có liên quan đến các tầng nấc trong tổ chức.

Việc xác định tầm hạn quản trị rộng hay hẹp phụ thuộc vào năng lực của các nhà quản trị.<sup>254</sup>

# TỔ CHỨC

## *2/. Phân chia theo thời gian*

Đây là một hình thức phân chia bộ phận lâu đời nhất.

Hình thức này thường áp dụng đối với cấp thấp nhất trong tổ chức, đó là việc tổ chức hoạt động theo ca, kíp.

Việc phân chia này phù hợp với các tổ chức phải hoạt động liên tục để khai thác cao nhất công suất máy móc.

# TỔ CHỨC

## *3/. Phân chia theo chức năng*

Việc phân chia này được áp dụng khá rộng rãi trong thực tế.

Đảm bảo thực hiện được các chức năng chủ yếu của tổ chức và phát huy được kiến thức chuyên môn.

Trong một doanh nghiệp hiện nay thường chia thành các bộ phận chức năng sau: sản xuất, kỹ thuật, tài chính, nhân sự, marketing.

# TỔ CHỨC

## *4/. Phân chia theo địa lý*

Các hoạt động quản trị được gộp nhóm theo từng *địa phương* và giao cho một người quản lý lãnh đạo khu vực đó.

Tại mỗi khu vực địa lý, việc tổ chức ở chi nhánh doanh nghiệp đó cũng có đầy đủ các bộ phận chức năng như ở tại văn phòng công ty.

# TỔ CHỨC

## *5/. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm*

Đây là cách tổ chức của một doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh nhiều sản phẩm khác nhau, do đó, phải thành lập nhiều bộ phận chuyên kinh doanh theo từng loại sản phẩm.



# TỔ CHỨC

## ***6/. Cơ cấu tổ chức theo khách hàng***

Chia theo nhóm *khách hàng*.

Căn cứ vào các nhóm khách hàng mà phân chia các bộ phận cho phù hợp.

Cách tổ chức này thường được áp dụng cho các cơ sở kinh doanh các lĩnh vực như: Tư vấn pháp luật, trường học...

# TỔ CHỨC

## *7/. Phân chia theo quy trình công nghệ và thiết bị kỹ thuật*

Một xí nghiệp chia việc sản xuất của mình theo qui trình công nghệ sản xuất như: bộ phận cưa, bộ phận bào, bộ phận đục đẽo, bộ phận lắp ráp, bộ phận sơn trong một xí nghiệp chế biến gỗ.

# TỔ CHỨC

## 7.3 TỔ CHỨC CÔNG VIỆC

*Yêu cầu:*

- Chia công việc ra thành những *công việc đơn giản* hơn.
- Có khả năng *cơ giới hóa, điện tử hóa, tự động hóa* việc hoàn thành các việc làm này.

# TỔ CHỨC

- Tạo cho người lao động có thể hoàn thành công việc *nhẹ nhàng, thú vị, hấp dẫn* và cần ít kỹ năng kỹ xảo hơn.
- Nâng cao được *chất lượng* công việc và tiết kiệm được chi phí lao động.

# TỔ CHỨC

## 7.4 QUYỀN HẠN VÀ ỦY QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ

### *1/. Quyền hạn (Authority)*

Quyền hạn là quyền đưa ra quyết định và được thuộc cấp thực hiện.

Quyền hạn là chất keo của cơ cấu tổ chức có tác dụng gắn kết các hoạt động của doanh nghiệp.

Nhà quản trị sử dụng quyền hạn như là công cụ để thực hiện các chức năng của mình.

# TỔ CHỨC

- \* **Quyền hạn bao gồm trách nhiệm và sự chịu trách nhiệm**
  - Trách nhiệm là nghĩa vụ phải hoàn thành những nhiệm vụ được giao.
  - Sự chịu trách nhiệm là giao điểm giữa quyền hạn và trách nhiệm.

# TỔ CHỨC

- Khi không giao đủ trách nhiệm hay quyền hạn, các nhà quản trị sẽ không đòi hỏi cấp dưới hoàn thành đúng mức nhiệm vụ.
- Khi không đề rõ mức độ chịu trách nhiệm thì cấp dưới dễ dàng biện minh cho việc không hoàn thành nhiệm vụ của mình.

# TỔ CHỨC

## 2/. Ủy quyền (Delegation)

### *\* Khái niệm*

Là việc trao quyền hành động hay ra quyết định cho người khác trong những công việc riêng biệt nào đó.



# TỔ CHỨC

## \* *Quá trình ủy quyền*

- Xác định và đánh giá kết quả dự kiến.
- Phân công nhiệm vụ.
- Giao quyền hạn để thực hiện các nhiệm vụ đó.
- Thiết lập mức độ trách nhiệm.
- Đánh giá kết quả.

# TỔ CHỨC

## \* *Nguyên tắc ủy quyền*

- Ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp.
- Không mất đi trách nhiệm của người được ủy quyền.
- Gắn bó trách nhiệm của người ủy quyền và người được ủy quyền.
- Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng

# TỔ CHỨC

- Ủy quyền tự giác không bị áp đặt.
- Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào thực hiện nhiệm vụ.
- Phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện ủy quyền.

# TỔ CHỨC

*\* Những trở ngại và những biện pháp khắc phục trở ngại đối với ủy quyền*

*- Những trở ngại:*

- + Tâm lý lo sợ cấp dưới không hoàn thành nhiệm vụ.
- + Tâm lý sợ cấp dưới thực hiện theo cách riêng của họ hoặc thực hiện tốt hơn mình sẽ vượt mình trong thăng tiến.
- + Trở ngại về mặt tổ chức bao gồm sự xác định không rõ ràng trách nhiệm và quyền hạn.

# TỔ CHỨC

- Những biện pháp khắc phục trở ngại đối với ủy quyền
- Phải trao cho cấp dưới quyền tự do hành động để hoàn thành nhiệm vụ được giao.
- Thực hiện truyền thông cởi mở giữa các nhà quản trị và cấp dưới.

# TỔ CHỨC

Tóm lại phải ủy quyền một cách phù hợp để giải phóng khỏi các công việc sự vụ, tập trung giải quyết những nhiệm vụ quan trọng hơn của tổ chức giao phó.

# TỔ CHỨC

## 3/. Tập trung và phân tán quyền lực

- *Tập trung quyền lực* là trạng thái tổ chức mà quyền lực được tập trung vào người đứng đầu tổ chức hay bộ phận.
- *Phân tán quyền lực* là trạng thái mà ở đó mức độ ủy quyền rất cao.

# TỔ CHỨC

- Một số công việc thiên về tập trung như: chính sách nhân sự, tài chính, trả lương, mua hàng,...

- Một số công việc thiên về phân tán như: sản xuất, marketing...



# TỔ CHỨC

*\* Việc phân tán quyền lực có những lợi ích sau:*

- Nhà quản trị có thời gian tập trung giải quyết các kế hoạch và chiến lược chung.
- Các nhà quản trị cấp dưới phát triển các kỹ năng của mình, hiểu rõ các sự kiện thực tế hơn nên sẽ đưa ra các quyết định phù hợp hơn.
- Nuôi dưỡng nhiệt tình và giảm áp lực giữa các nhà quản trị.

# QUẢN TRỊ HỌC

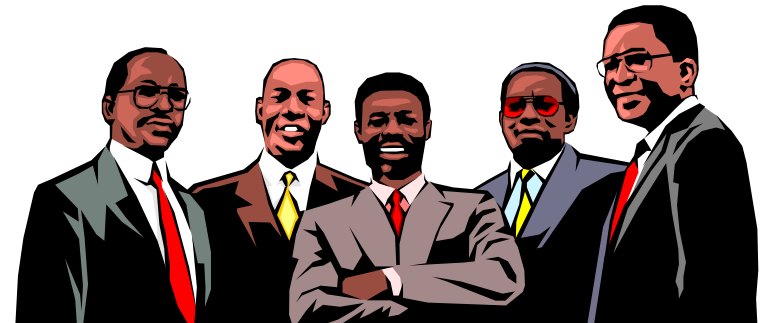
## CHƯƠNG 8

# *LÃNH ĐẠO*

# LÃNH ĐẠO

## NỘI DUNG

- \* Khái niệm.
- \* Nội dung.
- \* Nghệ thuật *lãnh đạo*:
  - *Giao tiếp.*
  - *Đàm phán.*



# LÃNH ĐẠO

## 8.1 KHÁI NIỆM, VỊ TRÍ, VAI TRÒ

### 1/. Khái niệm lãnh đạo (Leadership)

**Lãnh đạo** là tiến trình điều khiển, tác động đến người khác để họ góp phần làm tốt các công việc hướng đến việc hoàn thành các **mục tiêu** đã định của tổ chức.

# LÃNH ĐẠO

- Người thực hiện chức năng lãnh đạo phải là người có quyền hành, nghĩa là có quyền điều khiển người khác hành động.
- Quyền lực và trách nhiệm là những vấn đề trọng tâm của lãnh đạo.

# LÃNH ĐẠO

*\* Cơ sở của quyền lực và quyền hạn là:*

- Quyền hạn hợp pháp.
- Quyền khen thưởng.
- Quyền ép buộc.
- Quyền hướng dẫn.
- Khả năng chuyên môn.

# LÃNH ĐẠO

## 2/. Các kỹ năng lãnh đạo

- Ủy quyền.
- Khả năng trực giác.
- Khả năng tự hiểu mình.
- Khả năng nhìn xa trông rộng.
- Kỹ năng điều hòa.

# LÃNH ĐẠO

## 3/. Vai trò của lãnh đạo

- Sự thành bại của tổ chức sẽ phụ thuộc vào lãnh đạo.
- Công việc lãnh đạo có mối liên hệ với việc ủy quyền, động viên, khen thưởng làm cho nhân viên làm việc tích cực hơn, do đó năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh sẽ cao hơn.
- Đánh giá năng lực của nhà quản trị.



# LÃNH ĐẠO

## 4/. Phong cách lãnh đạo

- *Lãnh đạo độc đoán ( chuyên quyền)*
- + Nhà quản trị *áp đặt* nhân viên; các nhân viên nhận và thi hành *mệnh lệnh*.
- + Thông tin là *một chiều* từ trên xuống.

# LÃNH ĐẠO

## - Lãnh đạo dân chủ

- + Nhà quản trị *tham khảo, bàn bạc, lắng nghe ý kiến* thuộc cấp trước khi ra quyết định.
- + Người lãnh đạo có sự phân giao quyền lực cho cấp dưới (*thông tin hai chiều*).

# LÃNH ĐẠO

## - Lãnh đạo tự do

- + Nhà quản trị rất ít sử dụng quyền lực, cho cấp dưới được *tự do*.
- + Nhà quản trị giúp đỡ tạo điều kiện cho cấp dưới thông qua việc cung cấp thông tin và các phương tiện khác (*thông tin ngang*).

# LÃNH ĐẠO

## Người lãnh đạo

- Là người đứng đầu tổ chức, có khả năng *điều khiển* mọi hoạt động của tổ chức.



# LÃNH ĐẠO

- Là người có kinh nghiệm, có ý chí, có khả năng thực hiện, biết *hướng dẫn*, *động viên* và *giúp đỡ* người khác hoàn thành công việc.

# LÃNH ĐẠO

- Phải có *bản lĩnh*, có *hoài bão* để hoàn thành sứ mạng, bất chấp khó khăn, gian khổ.



# LÃNH ĐẠO

- Phải biết chọn lựa những việc gì cần thực hiện, việc nào trước, việc nào sau, phải *định hướng, bảo vệ, hỗ trợ và kiểm tra* những việc ấy.

# LÃNH ĐẠO

- Phải biết làm cho người khác *vừa tuân phục, vừa mến mộ mình*; Phải có khả năng giao tiếp với cấp dưới, *chinh phục họ, yêu mến họ và được họ yêu mến*.



# LÃNH ĐẠO

## 8.2 NỘI DUNG

\* Những nét đặc trưng về người lãnh đạo:

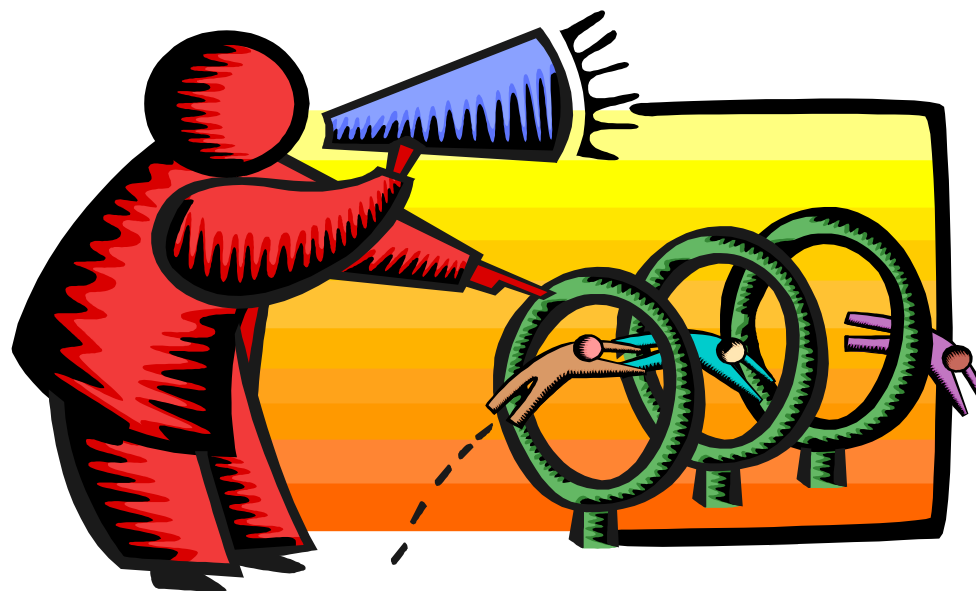


# LÃNH ĐẠO

- **Sự ham muốn:** luôn luôn sẵn sàng đi đầu, giàu sinh lực và tìm mọi cách để đạt được mục tiêu.

# LÃNH ĐẠO

- **Động cơ:** sự khao khát mãnh liệt lãnh đạo và gây ảnh hưởng đến những người khác.

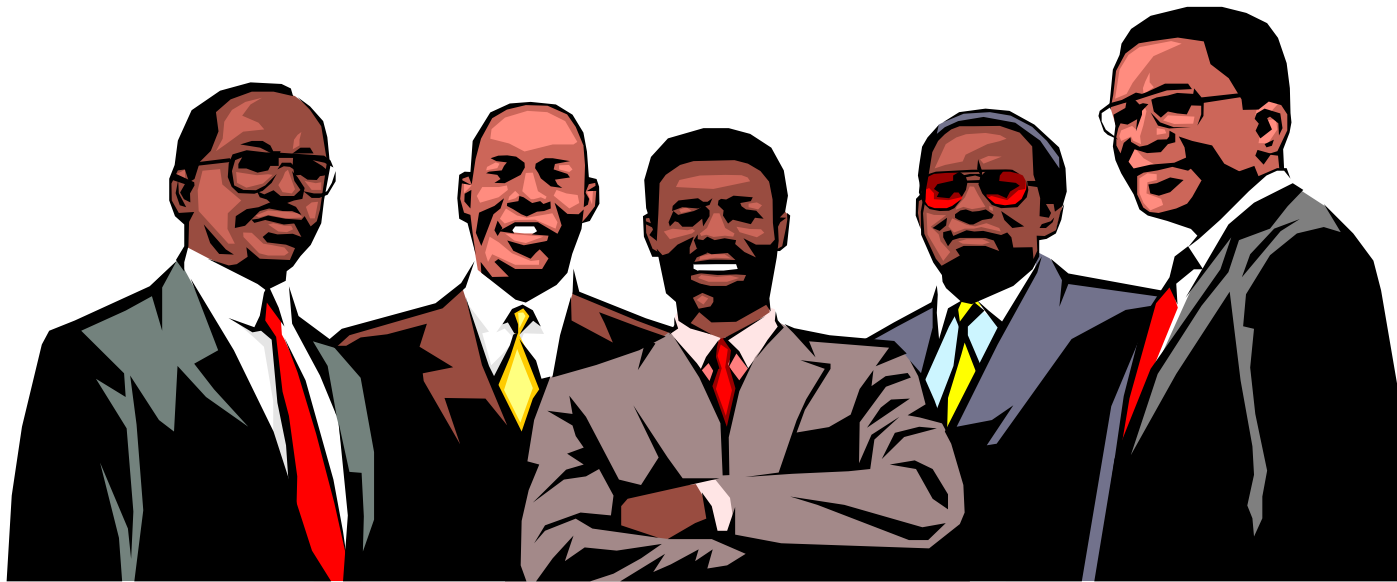


# LÃNH ĐẠO

- **Tính chính trực:** trung thực và chân thật trong quan hệ với những người khác.

# LÃNH ĐẠO

- **Sự tự tin:** quyết đoán, dứt khoát và tin tưởng ở mình.



# LÃNH ĐẠO

- **Thông minh:** khả năng ăn nói, định lượng và năng lực xử lý, sử dụng thông tin phức tạp.

# LÃNH ĐẠO

- **Kiến thức:** hiểu biết vững chắc công việc tổ chức và ngành.



# LÃNH ĐẠO

## 8.3 NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

\* Chủ yếu là giao tiếp và đàm phán





# LÃNH ĐẠO

## 8.3.1 Giao tiếp (Communication)

### - Khái niệm

**Giao tiếp** là sự tiếp xúc giữa con người với con người trong cuộc sống để trao đổi tín hiệu hoặc thông tin.

# LÃNH ĐẠO

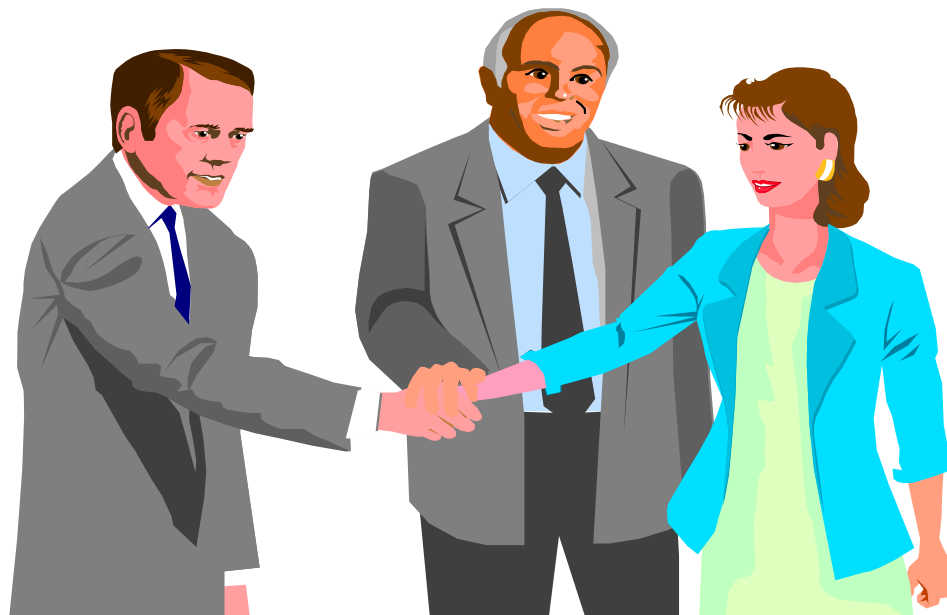
## - Đặc điểm của giao tiếp

Phải có hai phía tham gia giao tiếp, phải có một thông điệp chuyển từ người gửi sang người nhận.

# LÃNH ĐẠO

## - Quá trình giao tiếp

Là quá trình hai bên người gửi và người nhận trao đổi thông điệp cho nhau.



# LÃNH ĐẠO

## 8.3.2 Đàm phán trong lãnh đạo

### - Khái niệm

Là hoạt động giao tiếp đặc biệt giữa người lãnh đạo với đối tác đàm phán nhằm đạt tới một thỏa thuận mong muốn về một vấn đề cụ thể nào đó.

# LÃNH ĐẠO

- **Yêu cầu của đàm phán**
  - + Phải đạt được kết quả tốt nhất.
  - + Tạo được sự thỏa thuận tốt đẹp, nếu không thì không để tình hình xấu đi.

# LÃNH ĐẠO

## 8.4 ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

### 1/. Khái niệm động viên

Là quá trình tâm lý diễn ra do sự tác động có mục đích và theo định hướng của con người.

Động viên liên quan đến việc đánh giá của nhà quản trị đối với tinh thần và ý thức của nhân viên.

Động viên có tác động thúc đẩy nhân viên làm việc đạt thành tích cao, hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất, hiệu quả nhất.

# LÃNH ĐẠO

## 2/. Những nhân tố ảnh hưởng đến động viên

- Đặc điểm cá nhân.
- Các đặc trưng của công việc.
- Các đặc điểm thực tế của tổ chức.

# LÃNH ĐẠO

## 3/. Các lý thuyết động viên

*\* Lý thuyết động viên dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu.*

*Hệ thống thứ bậc nhu cầu Maslow*

- + Nhu cầu căn bản.
- + Nhu cầu an toàn.
- + Nhu cầu yêu thương.
- + Nhu cầu tự thể hiện.
- + Nhu cầu hoàn thiện.



# LÃNH ĐẠO

## *\* Các lý thuyết động viên theo quá trình*

*Lý thuyết về sự kỳ vọng hay mong đợi*

Cơ sở của lý thuyết này là mọi người đều có khả năng quyết định với những gì mà người ta muốn và đánh giá những cơ may có thể đạt được mục tiêu.

Thuyết kỳ vọng đòi hỏi các nhà quản trị phải hiểu biết những mong đợi của nhân viên và gắn chúng với mục tiêu của tổ chức.

# LÃNH ĐẠO

*Quá trình này bao gồm các bước sau:*

- Giá trị phần thưởng.
- Nhận thức về phần thưởng.
- Nỗ lực của nhân viên.
- Năng lực và cá tính của cá nhân.
- Nhận thức về vai trò.
- Thành tích.

# QUẢN TRỊ HỌC

## CHƯƠNG 9

# ***KIỂM TRA***

# KIỂM TRA

## Nội dung

- Khái niệm, vai trò, phân loại.
- Các bước kiểm tra hiệu quả.
- Các nguyên tắc kiểm tra.

# KIỂM TRA

## 9.1 KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ CÁC LOẠI KIỂM TRA

### 1. Khái niệm (Controlling)

- Là quá trình *đo lường kết quả* thực tế và so sánh với những tiêu chuẩn nhằm phát hiện sự sai lệch và đưa ra *biện pháp chấn chỉnh* kịp thời qua đó đảm bảo hoàn thành **mục tiêu** của tổ chức.

# KIỂM TRA

## 2. Vai trò

- Nhờ có kiểm tra mà nhà quản trị biết được *tổ chức đang đi đến đâu*, có đúng với những dự kiến hay không?

# KIỂM TRA

- *Nắm bắt được tiến độ và chất lượng thực hiện công việc của thuộc cấp.*



# KIỂM TRA

- *Xác định và dự đoán* những chiều hướng chính cùng với sự thay đổi cần thiết trong các yếu tố: thị trường sản phẩm, tài nguyên, tiện nghi, cơ sở vật chất kỹ thuật và các đường lối chính sách.



# KIỂM TRA

- Xác định những *nhược điểm và sai lệch* trong các chức năng, cũng như trong các hoạt động của các đơn vị trực thuộc, đưa ra biên pháp chấn chỉnh kịp thời.

# KIỂM TRA

## 3. Các loại hình kiểm tra

### - *Kiểm tra lường trước*

*(kiểm tra trước khi thực hiện )*

- + Tiên liệu các vấn đề có thể phát sinh.
- + Giúp cho doanh nghiệp chủ động đối phó với những bất trắc trong tương lai.
- + Chủ động tránh sai lầm ngay từ đầu.

# KIỂM TRA

- *Kiểm tra Lường trước*

+ *Đặc điểm*

Được tiến hành trước khi thực hiện công việc.

Tiên đoán các vấn đề có thể xảy ra để ngăn ngừa.

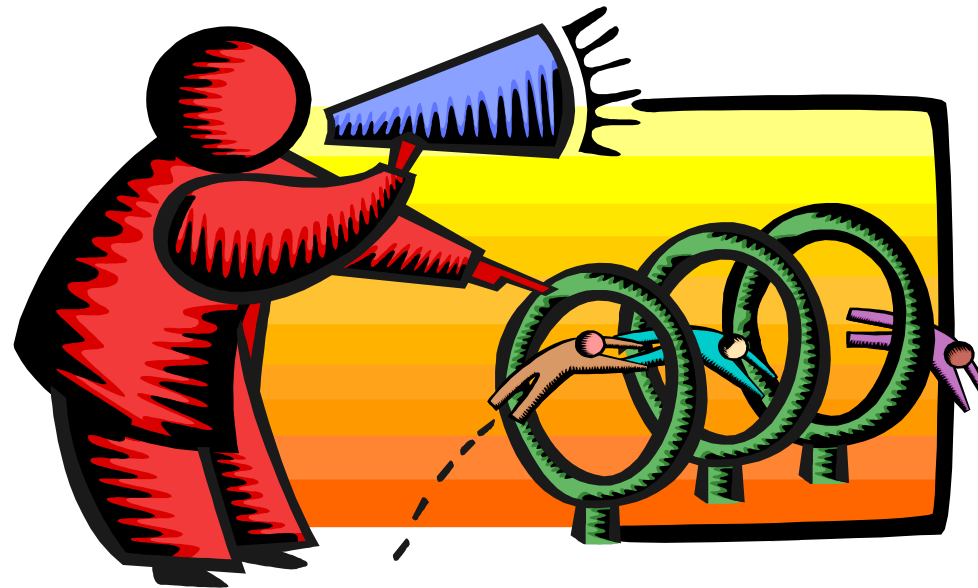


# KIỂM TRA

## + *Tác dụng*

Giúp doanh nghiệp đối phó với bất trắc ở tương lai.

Giúp doanh nghiệp tránh sai sót ngay từ đầu.



# KIỂM TRA

## - Kiểm tra hiện hành

*(kiểm tra trong khi thực hiện)*

Giám sát trực tiếp ngay trong khi thực hiện, nắm bắt kịp thời những lệch lạc, những khó khăn vướng mắc, đưa ra những biện pháp tháo gỡ kịp thời.

# KIỂM TRA

## - *Kiểm tra Đồng thời*

### ■ *Đặc điểm*

- + Được tiến hành trong khi thực hiện công việc.
- + Thường là giám sát trực tiếp trong quá trình thực hiện, phổ biến là các công trình xây dựng.

# KIỂM TRA

## ■ *Tác dụng*

- + Phát hiện kịp thời những sai sót.
- + Đưa ra biện pháp điều chỉnh kịp thời.

# KIỂM TRA

- *Kiểm tra sau khi thực hiện*  
(*kiểm tra phản hồi*)

Nhằm xác định xem kế hoạch có hoàn thành hay không, tìm hiểu nguyên nhân, rút ra bài học kinh nghiệm.



# KIỂM TRA

## *Kiểm tra Phản hồi*

- **Đặc điểm:** Thực hiện sau khi kết thúc công việc.
- **Tác dụng**
  - ✓ Xác định kết quả thực hiện có đạt mục tiêu không.
  - ✓ Rút kinh nghiệm để lập các kế hoạch mới tốt hơn.
- **Nhược điểm:** Không phát hiện và sửa chữa kịp thời các sai sót.

# KIỂM TRA

## 9.2 CÁC BƯỚC KIỂM TRA HIỆU QUẢ

***Bước 1: Xác định tiêu chuẩn kiểm tra.***

- ***Tiêu chuẩn kiểm tra*** là những cột mốc mà dựa vào đó các nhà quản trị tiến hành đánh giá và kiểm tra đối tượng bị quản trị.
- Là những ***mục tiêu, chỉ tiêu*** mà chúng ta đặt ra trong kế hoạch.

# KIỂM TRA

- *Tiêu chuẩn kiểm tra* được đặt ra khác nhau tùy thuộc vào đặc tính của đối tượng cần kiểm tra. Nó có thể biểu hiện dưới dạng định tính hoặc dưới dạng định lượng.
- Các yêu cầu đối với *tiêu chuẩn kiểm tra*: mang tính hiện thực, phản ánh đúng bản chất và không nên quá chi tiết.

# KIỂM TRA

## ***Bước 2: Đo lường việc thực hiện***

- Để phát hiện ra *sự sai lệch* hoặc nguy cơ sự sai lệch, làm cơ sở cho việc xác định các *biện pháp điều chỉnh*.
- Hiệu quả việc *đo lường* còn tùy thuộc vào *phương pháp đo lường* (cách thức và công cụ đo lường).

# KIỂM TRA

## ***Bước 3: Điều chỉnh sai lệch.***

- Cần phân tích *nguyên nhân của sự sai lệch.*
- Đưa ra chương trình *điều chỉnh sự sai lệch.*



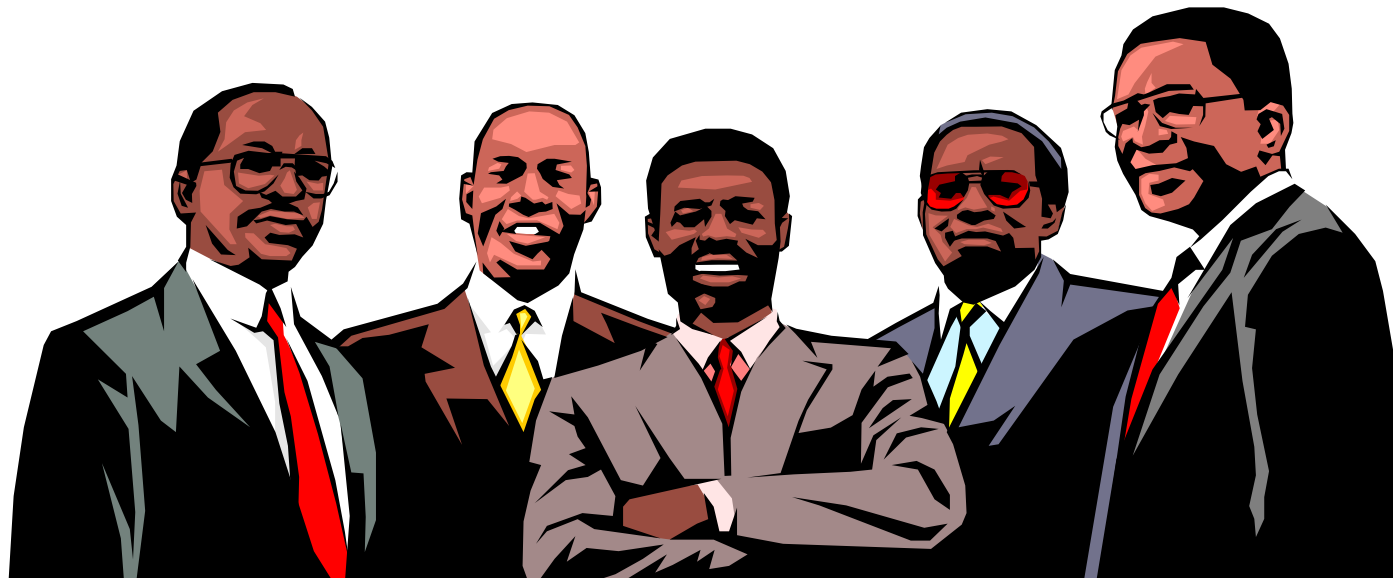
# KIỂM TRA

## 9.3 CÁC NGUYÊN TẮC KIỂM TRA

1. Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra.

# KIỂM TRA

2. Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo *đặc điểm cá nhân* các nhà quản trị.



# KIỂM TRA

3. Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu.





# KIỂM TRA

4. Kiểm tra phải *khách quan*.
5. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với *bầu không khí của doanh nghiệp*.

# KIỂM TRA

6. Việc kiểm tra cần phải *tiết kiệm* và bảo đảm tính *hiệu quả kinh tế*.
7. Việc kiểm tra phải đưa đến *hành động*.

