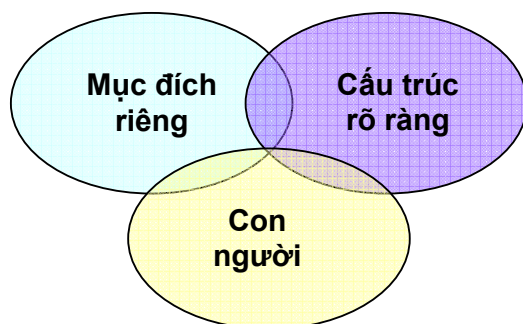


## Chương I:

# GIỚI THIỆU VỀ TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ

## TỔ CHỨC LÀ GÌ?

Các nhà quản trị làm việc trong các tổ chức. Nếu không có tổ chức thì cũng không cần thiết phải có các nhà quản trị. Một **tổ chức** là một tập hợp nhiều người có chủ định nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể. Trường Đại học của bạn cũng là một tổ chức. Cả các cơ quan chính phủ, Coles Myer, Ngân hàng ANZ, ngay cả tiệm băng đĩa gần nhà bạn, Sở Cứu hoả Nông nghiệp New South Wales, đội bóng địa phương và đội cứu tế cũng là các tổ chức. Tất cả các đơn vị này đều là tổ chức vì có chung các đặc điểm chung như được minh họa trong hình 1.1.



HÌNH 1.1 ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC TỔ CHỨC

Trước tiên, mỗi tổ chức phải có một *mục đích riêng*. Mục đích này được thể hiện một cách cụ thể dưới dạng một mục tiêu hay nhóm các mục tiêu mà tổ chức đó mong muốn đạt được. Thứ hai, mỗi tổ chức phải là một tập hợp gồm *nhiều người*. Nếu chỉ có một người làm việc thì không tạo thành một tổ chức, nó đòi hỏi mọi người phải thực hiện công việc cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu chung của mình. Thứ ba, mọi tổ chức đều phải triển khai một *cấu trúc rõ ràng* để mọi thành viên có thể thực hiện phần việc của mình. Cấu trúc ấy có thể là một cấu trúc mở, linh hoạt, không cần đến sự phân định nhiệm vụ một cách rõ ràng và chính xác, hay giới hạn sự tham gia nhằm khai thác tối đa sự phối hợp trong công việc. Nói cách khác, đó có thể là một mạng lưới đơn giản với

những mối quan hệ công việc ít cố định, hoặc hệ thống đó mang tính truyền thống hơn với những quy tắc, quy chế và bản mô tả công việc được xác định rõ ràng, cẩn thận và một số thành viên được gọi là “sếp” có những quyền hạn đối với người khác. Tuy nhiên, cho dù tổ chức đó có được sắp xếp theo kiểu nào đi nữa thì nó cũng cần có một cấu trúc rõ ràng, cụ thể để mối liên hệ trong công việc giữa các thành viên được xác định một cách rõ ràng. Tóm lại, thuật ngữ *tổ chức* đề cập đến một chính thể có một mục đích riêng, bao gồm nhiều thành viên và phải có một cấu trúc cụ thể nào đó.

Mặc dù ba đặc trưng trên có vai trò quan trọng trong việc định nghĩa về tổ chức thì sự thay đổi trong quan niệm về tổ chức vẫn đang diễn ra. Quan niệm cho rằng mọi tổ chức phải được xây dựng theo mô hình giống như của BHP Billiton, Tập đoàn Ngân hàng Westpac hay Sở cứu hỏa Nông nghiệp NSW gồm những phòng ban, đơn vị công tác được tổ chức một cách cụ thể, rõ ràng đã không còn thích hợp nữa. Thay vào đó, khi nghiên cứu kỹ hơn về một tổ chức hiện đại, chúng ta có thể nhận ra rằng tổ chức ấy đang trong quá trình triển khai – hoặc đã thiết lập xong – những cấu trúc và quy trình làm việc linh hoạt như việc phân công công việc và hệ thống công việc linh hoạt, hệ thống thông tin liên lạc mở và các liên minh với nhà cung cấp.

**BẢNG 1.1 TỔ CHỨC THAY ĐỔI**

<b>Tổ chức truyền thống</b>	<b>Tổ chức mới</b>
• Ổn định	• Năng động
• Kém linh hoạt	• Linh hoạt
• Chú trọng vào công việc	• Chú trọng vào kỹ năng
• Công việc được xác định dựa trên địa vị nghề nghiệp	• Công việc được xác định dựa trên các nhiệm vụ cần phải làm
• Định hướng cá nhân	• Định hướng nhóm
• Các vị trí công việc ổn định	• Các vị trí công việc tạm thời
• Định hướng mệnh lệnh	• Định hướng sự tham gia của cấp dưới
• Các nhà quản trị luôn luôn đưa ra các quyết định	• Cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định
• Định hướng quy tắc, luật lệ	• Định hướng khách hàng
• Lực lượng lao động tương đối đồng nhất	• Lực lượng lao động đa dạng
• Ngày làm việc được xác định từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều	• Ngày làm việc không có giới hạn thời gian
• Quan hệ dựa trên cấp bậc	• Quan hệ dựa trên mạng lưới
• Công việc được thực hiện trên thiết bị của tổ chức trong thời gian cụ thể	• Làm việc mọi lúc, mọi nơi

Vậy thì quan niệm về tổ chức đang thay đổi như thế nào? Bảng 1.1 liệt kê một số khác biệt giữa quan niệm truyền thống và quan niệm hiện đại về tổ chức. Theo những so sánh này, các tổ chức ngày nay đang trở nên mở hơn, linh hoạt và thích ứng tốt hơn trước những thay đổi.

Tại sao các tổ chức đang thay đổi? Bởi vì thế giới quanh các tổ chức đã thay đổi và đang tiếp tục thay đổi. Những thay đổi về xã hội, kinh tế, thế giới và công nghệ đang tạo ra một môi trường mà các tổ chức thành công (những tổ chức thường xuyên đạt được những mục tiêu đề ra) buộc phải áp dụng những cách thức mới để hoàn thành công việc của họ. Những ví dụ về cách thức mà thế giới đang thay đổi bao gồm việc con người ngày càng phụ thuộc vào thương mại điện tử, sự phát triển ngày càng rộng khắp của công nghệ thông tin và những ảnh hưởng của nó tại các doanh nghiệp, sự gia tăng của toàn cầu hóa và cả việc thay đổi kỳ vọng của nhân viên. Nhưng dấu cho quan niệm về tổ chức thay đổi, những nhà quản trị và công việc quản trị vẫn rất cần thiết đối với bất kỳ tổ chức nào.

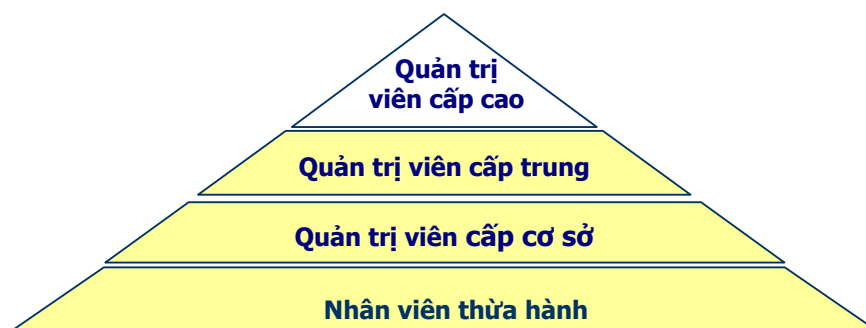
## AI LÀ NHÀ QUẢN TRỊ?

Trước đây người ta có thể dễ dàng định nghĩa về vai trò của các nhà quản trị. Họ là các thành viên của tổ chức, chỉ cho người khác phải làm gì và làm như thế nào. Lúc đó, việc phân biệt *các nhà quản trị* với *nhân viên thừa hành* cũng thật dễ dàng: nhân viên chính là thành viên của tổ chức trực tiếp thực hiện công việc mà không có nhân viên dưới quyền. Nhưng điều đó bây giờ không còn dễ dàng nữa. Sự thay đổi bản chất của tổ chức và công việc trong nhiều tổ chức đã làm nhòa đi ranh giới rõ ràng giữa các nhà quản trị và nhân viên. Nhiều công việc truyền thống giờ đây bao gồm cả hoạt động quản trị, đặc biệt là hoạt động nhóm. Ví dụ những thành viên của một nhóm thường **phải xây dựng** kế hoạch, ra quyết định và **tự giám sát kết quả** công việc của **mình**. Và khi những nhân viên được gọi là nhân viên thừa hành đảm trách những nhiệm vụ mà theo truyền thống là của các nhà quản trị thì những định nghĩa mà chúng ta sử dụng trong quá khứ không còn có ý nghĩa nữa.

Vậy, **chúng ta cần định nghĩa** ai là nhà quản trị? Một **nhà quản trị** là người phải làm việc với và thông qua người khác bằng cách điều phối hoạt động công việc của họ để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Điều đó có nghĩa là họ phải chịu trách nhiệm trực tiếp đối với một nhóm người trong một bộ phận hoặc cũng có thể là giám sát chỉ một người. Nó cũng có thể liên quan đến việc phối hợp các hoạt động của một nhóm gồm những người đến từ các phòng ban khác nhau hoặc thậm chí là những người bên ngoài tổ chức,

như những nhân viên làm việc thời vụ hay những nhân viên làm việc cho các nhà cung ứng của tổ chức. Tuy nhiên các nhà quản trị cũng phải làm những công việc không liên quan đến việc điều phối hoặc liên kết công việc của những người khác. Ví dụ như một người giám sát **bộ phận xử lý khiếu nại** bảo hiểm thì cũng phải xử lý các yêu cầu bồi thường ngoài việc điều phối hoạt động của các nhân viên **xử lý khiếu nại** khác.

Có cách nào để hệ thống hóa các nhà quản trị trong các tổ chức hay không? Câu trả lời là có, đặc biệt là đối với các tổ chức có cấu trúc truyền thống – tức là, những tổ chức có cách sắp xếp công việc một cách **rạch ròi** hay cấu trúc, được bố trí theo hình tháp, phản ánh một thực tế là số lượng nhân viên cấp thấp bao giờ cũng nhiều hơn số lượng nhân viên cấp cao. Qua Hình vẽ 1.2 chúng ta có thể thấy toàn bộ hệ thống bao gồm các nhân viên từ cấp thấp nhất, cấp trung cho đến cấp cao nhất trong loại hình tổ chức này. Việc chỉ ra chính xác ai là nhà quản trị trong các tổ chức này không phải là khó, mặc dù bạn nên biết rằng các nhà quản trị có rất nhiều chức danh khác nhau. Các **nhà quản trị cấp cơ sở** là cấp quản trị thấp nhất và chịu trách nhiệm quản trị công việc của các nhân viên thừa hành làm việc trong bộ phận sản xuất hay tạo ra sản phẩm mới cho công ty. Họ còn được gọi là những *giám sát viên*, nhưng họ cũng có thể được gọi là các nhà quản trị tuyến cơ sở, quản trị văn phòng hay là các đốc công. Các **nhà quản trị cấp trung** bao gồm tất cả những nhà quản trị nằm giữa hai cấp quản trị cơ sở và cấp quản trị cao nhất của tổ chức. Họ chịu trách nhiệm quản trị công việc của các nhà quản trị cấp cơ sở và cũng có nhiều chức danh như trưởng phòng, chủ nhiệm dự án, giám đốc nhà máy, trưởng hay giám đốc các bộ phận. Ở cấp cao nhất hoặc gần cao nhất của tổ chức là các **nhà quản trị cấp cao**, những người phải chịu trách nhiệm đưa ra những quyết định ở khắp tổ chức và thiết lập các kế hoạch cũng như các mục tiêu có ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức. Những cá nhân này cũng có những chức danh đặc trưng như phó chủ tịch, phó chủ tịch điều hành, giám đốc điều hành, giám đốc điều hành tác nghiệp, tổng giám đốc hoặc chủ tịch hội đồng quản trị. Lấy ví dụ trong chương mở đầu thì ông Phil Koperberg là một nhà quản trị cấp cao. Ông ta giữ chức Ủy viên hội đồng quản trị (có thể xem như ngang hàng với chủ tịch tổng giám đốc của một tập đoàn kinh doanh) của Cục Cứu hoá Nông thôn NSW.



**HÌNH 1.2: CÁC CẤP BẬC TRONG TỔ CHỨC**

Trong toàn bộ cuốn sách này, chúng tôi bàn về các nhà quản trị và các tập đoàn từ góc nhìn của mô hình kim tự tháp truyền thống, mặc dù không phải tất cả các **tổ chức** được **sắp xếp** theo cách này. Nhưng ngay cả khi các tổ chức được định dạng một cách linh hoạt và lỏng lẻo thì cũng cần những cá nhân đảm nhiệm vai trò của các nhà quản trị, đó là những người có thể làm việc cùng với và thông qua những người khác bằng cách điều phối công việc của họ để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Nếu như bạn chọn một nghề quản trị thì bạn chắc chắn có rất nhiều chức danh cũng như các nhiệm vụ khác nhau. Trong suốt quá trình làm việc của bạn, bạn có thể sẽ phải làm việc ở nhiều công ty khác nhau, cả truyền thống lẫn phi truyền thống. Nếu bạn quyết định chọn nghề này thì đồng nghĩa với việc bạn đã chọn một nghề đầy hứng thú và thách thức.

## QUẢN TRỊ LÀ GÌ?

Các tổ chức có một số đặc điểm chung, các nhà quản trị cũng thế. Mặc dù các chức danh và trách nhiệm cụ thể của họ rất khác nhau, nhưng công việc của họ thì vẫn có một số điểm chung – cho dù đó là một giám sát viên có mức lương 40 000 đô la một năm, làm việc trong phòng thông tin của trường Đại học Monash, quản lý 5 nhân viên; hay tổng giám đốc của tập đoàn Coles Myer có mức lương 4 triệu đô la một năm, chịu trách nhiệm điều phối công việc của một tập đoàn lớn nhất nước Australia (tính về số lượng nhân viên) với hơn 160 000 nhân viên và có doanh thu hàng năm vượt qua con số 25 tỉ đôla.

Thuật ngữ **quản trị** được định nghĩa là quá trình điều phối các công việc để chúng có thể được hoàn thành với hiệu suất và hiệu quả cao nhất, bằng và thông qua những người khác. Chúng ta hãy tìm hiểu qua từng phần của định nghĩa này.

*Quá trình* là từ diễn tả những chức năng đang được thực hiện và các công việc ưu tiên cần các nhà quản trị giải quyết. Các chức năng này cụ thể là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Chúng tôi sẽ làm rõ hơn những chức năng này cũng như quá trình quản trị trong phần tiếp theo khi chúng ta xem xét những việc làm cụ thể của các nhà quản trị.

Chúng ta cũng biết phần thứ hai của định nghĩa là cụm từ điều phối công việc của người khác. Đây chính là điểm giúp chúng ta phân biệt được ai là nhà quản trị còn ai không phải là nhà quản trị. Nhưng ngoài ra định nghĩa cũng đề cập đến việc hoàn thành công việc của tổ chức với hiệu suất và hiệu quả cao; hoặc ít ra đó cũng là việc mà các nhà quản trị rất muốn thực hiện.

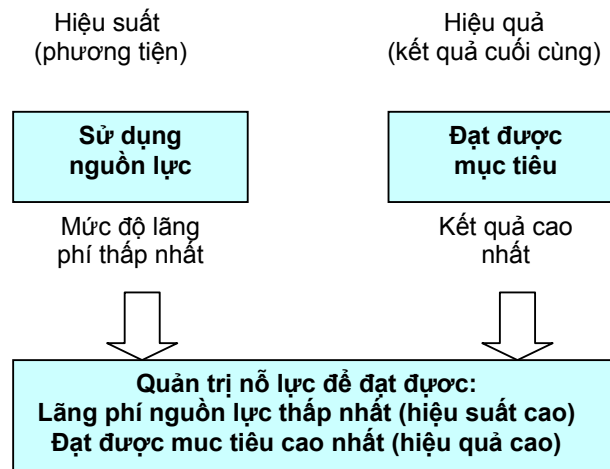
**Hiệu suất** là một phần vô cùng quan trọng của quản trị. Nó đề cập đến mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra. Nếu bạn có thể tạo được nhiều sản phẩm đầu ra hơn từ cùng lượng đầu vào cho trước thì bạn đã tăng được hiệu suất. Hoặc tương tự, nếu bạn có thể tạo ra số sản phẩm đầu ra tương đương nhưng với lượng đầu vào ít hơn thì cũng có nghĩa là bạn đã tăng được hiệu suất. Bởi vì các nhà quản trị phải điều hành công việc với nguồn lực giới hạn, chủ yếu gồm nhân lực, tài chính và trang thiết bị, cho nên họ luôn quan tâm đến việc sử dụng các nguồn lực này một cách có hiệu quả nhất. Vì thế họ luôn quan tâm đến việc cắt giảm chi phí tối đa. Từ góc nhìn này ta có thể hiểu hiệu suất là “làm đúng cách” có nghĩa là không lãng phí các nguồn lực.

Tuy nhiên, hiệu suất không phải là yếu tố duy nhất. Quản trị cũng liên quan đến việc thực hiện các công việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức; tức là, quản trị quan tâm đến **hiệu quả**. Khi các nhà quản trị hoàn thành mục tiêu của tổ chức, chúng ta nói rằng họ làm việc có hiệu quả. Hiệu quả thường được mô tả là “làm đúng việc” – tức là những việc làm của họ có thể giúp tổ chức đạt được những mục tiêu đã đề ra. Trong khi hiệu suất liên quan đến các phương tiện dùng để thực hiện công việc, hiệu quả lại liên quan đến kết quả cuối cùng – hay nói cách khác – đến việc có đạt được mục tiêu của tổ chức hay không (Hình 1.3).

Hiệu suất và hiệu quả có liên quan đến nhau. Hiệu quả sẽ dễ dàng đạt được nếu ta bỏ qua hiệu suất. Xem xét công ty Packard Bell làm ví dụ, họ có thể sản xuất được những máy tính cá nhân (PC) đắt tiền với các linh kiện máy tính cao cấp nhất nếu họ không chú ý đến chi phí nhân công và vật liệu đầu vào. Một vài công ty dịch vụ công cộng được đánh giá là họ đạt được hiệu quả nhưng lại hoàn toàn không đạt hiệu suất bởi vì họ thực hiện công việc của mình với mức chi phí quá cao. Vì vậy quản trị không chỉ là vấn đề đảm

bảo cho công việc được hoàn thành và đạt được mục tiêu của tổ chức đề ra (hiệu quả) mà còn phải làm với một hiệu suất cao nhất.

Liệu có tổ chức nào có thể đạt được hiệu suất nhưng hiệu quả vẫn chưa đạt được? Câu trả lời sẽ là “có” nếu như ta hoàn thành tốt các công việc được cho là sai. Chẳng hạn nhiều trường đại học đã đạt được hiệu suất cao trong việc đào tạo sinh viên. Các nhà quản trị của trường đã cắt giảm được được một khoản chi phí đào tạo đáng kể của mỗi sinh viên thông qua việc áp dụng các phương pháp học trên máy, các tài liệu học trên mạng, các lớp học từ xa, những giảng đường rộng lớn để dùng cho việc diễn thuyết và phụ thuộc chủ yếu vào nhóm các nhân viên làm việc bán thời gian. Tuy nhiên, các sinh viên, cựu sinh viên và các công ty đặt vấn đề rằng liệu các sinh viên có được đào tạo một cách thích đáng không? Dĩ nhiên, một tổ chức hoạt động thành công thì hiệu quả cao và hiệu suất cao luôn đi đôi với nhau. Quản trị kém thường là do không đạt được hiệu quả lẫn hiệu suất hoặc là đạt được hiệu suất nhưng không mang lại hiệu quả. Ở bất cứ một quốc gia nào, nơi đó có thể là Mỹ, Malaysia, New Zealand, Philippin hay Singapore, các tổ chức và các nhà quản trị của các tổ chức đó phải đạt được tính hiệu quả lẫn hiệu suất để có thể gặt hái được thành công trong một thế giới thương mại toàn cầu mà tính cạnh tranh ngày càng gia tăng.



HÌNH 1.3: HIỆU SUẤT VÀ HIỆU QUẢ TRONG QUẢN TRỊ

## CÁC NHÀ QUẢN TRỊ LÀM GÌ?

Mô tả công việc của một nhà quản trị không phải là một việc dễ dàng. Do không có hai tổ chức hoàn toàn giống nhau nên công việc của hai nhà quản trị cũng không hoàn toàn giống nhau. Tuy nhiên, sau nhiều năm nghiên cứu, các nhà viết sách quản trị và các nhà

nghiên cứu đã đưa ra những bảng phân loại cụ thể về công việc của một nhà quản trị. Vậy những bảng phân loại ấy như thế nào? Chúng ta hãy cùng nhau xem xét các nhà quản trị làm gì xét trên khía cạnh chức năng và quy trình, vai trò, kỹ năng, hệ thống quản trị và việc phân tích tình huống.

## Các chức năng và qui trình quản trị

Những năm đầu của thế kỷ 20, một nhà công nghiệp Pháp có tên là Henri Fayol đã đề xuất rằng tất cả các nhà quản trị đều phải thực hiện năm **chức năng quản trị** bao gồm: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát. Vào giữa những năm 50, một quyển sách viết về quản trị lần đầu tiên sử dụng các chức năng: hoạch định, tổ chức, định biên, chỉ dẫn và kiểm soát làm khuôn khổ phân tích. Hầu hết các quyển sách nói về quản trị (và quyển sách này cũng không phải là một ngoại lệ) vẫn tiếp tục xoay quanh các chức năng quản trị này mặc dù chúng có thể được tóm thành bốn chức năng cơ bản và quan trọng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát (xem Hình 1.4). Sau đây chúng ta sẽ định nghĩa ngắn gọn về từng chức năng quản trị nói trên.

Nếu như bạn không có trong đầu một đích đến thì việc bạn lựa chọn con đường nào để đi không còn quan trọng nữa. Ngược lại một khi bạn đã xác định được cụ thể nơi mình muốn đến thì bước tiếp theo là bạn phải vạch ra kế hoạch xem con đường nào là tốt nhất để đi đến đó. Các tổ chức thì tồn tại để đạt được một mục đích nào đó và một người nào đó sẽ phải xác định rõ những mục tiêu cũng như phương tiện để đạt được những mục tiêu đó. Các nhà quản trị chính là con người đó. Chức năng **hoạch định** là quá trình xác định mục tiêu, xây dựng một chiến lược để thực hiện các mục tiêu đó và phát triển các kế hoạch để kết hợp và phối hợp các hoạt động với nhau.



HÌNH 1.4 CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ



Các nhà quản trị còn phải chịu trách nhiệm sắp xếp các công việc để đạt được những mục tiêu của tổ chức. Chúng ta gọi đây là chức năng **tổ chức**. Chức năng này bao gồm quá trình xác định những nhiệm vụ phải thực hiện, người thực hiện các nhiệm vụ đó, cách thức phân nhóm các nhiệm vụ, ai sẽ phải báo cáo cho ai và cấp nào sẽ được ra quyết định.

Như chúng ta đã biết, mỗi tổ chức bao giờ cũng có yếu tố con người và công việc của nhà quản trị là làm thế nào để đạt được mục tiêu của tổ chức bằng và thông qua người khác. Đây chính là chức năng **lãnh đạo**. Khi các quản trị viên khích lệ các nhân viên cấp dưới của mình, tạo ảnh hưởng đến từng cá nhân hay tập thể lúc họ làm việc, lựa chọn kênh thông tin hiệu quả nhất hay giải quyết các vấn đề liên quan đến hành vi của nhân viên thì các nhà quản trị đang thực hiện chức năng lãnh đạo.

Chức năng quản trị cuối cùng mà nhà quản trị phải thực hiện là **kiểm soát**. Sau khi các mục tiêu được xác lập, các kế hoạch được hoạch định (chức năng hoạch định), cơ cấu tổ chức được xác định (chức năng tổ chức) và nhân viên được tuyển dụng, đào tạo và **khuyến khích** (chức năng lãnh đạo) thì sai sót vẫn có thể xuất hiện. Để đảm bảo cho mọi thứ diễn ra **một cách đúng đắn**, các nhà quản trị phải giám sát và đánh giá kết quả công việc. Kết quả thực tế phải được so sánh với những mục tiêu đã xác lập trước đó. Nếu có dấu hiệu sai khác nào, thì công việc của nhà quản trị lúc này là đưa các hoạt động về đúng quỹ đạo của chúng. Quá trình giám sát, so sánh, và hiệu chỉnh là nội dung của chức năng kiểm soát.

Trên thực tế công việc quản trị không đơn giản và dễ dàng như những khái niệm về chức năng của nhà quản trị gọi ra. Các giai đoạn hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát không hề tách bạch nhau ra một cách đơn giản. Các nhà quản trị thường cùng một lúc vừa phải lên kế hoạch, vừa tổ chức, vừa lãnh đạo và vừa kiểm soát và đôi khi các thực hiện các chức năng này không tuân theo trình tự đã đề cập. Do vậy để mô tả được các chức năng quản trị một cách thực tế thì cần xem xét nó dưới góc độ một quá trình. **Quá trình quản trị** là một chuỗi các quyết định và các hoạt động liên tục mà nhà quản trị tạo ra khi hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Điều đó có nghĩa là khi các nhà quản trị thực hiện công việc của mình (tức là, thực hiện các chức năng quản trị) thì công việc của họ được tiến hành một cách liên tục và nối tiếp nhau – hay còn gọi là theo **quy trình**.

Cách thức mô tả công việc của nhà quản trị dưới góc độ chức năng và quá trình rất phổ biến do phương cách này rõ ràng và dễ hiểu – các quản trị viên hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Nhưng liệu cách thức tiếp cận này có chính xác không? Chúng ta hãy thử xem xét ở một góc độ khác.

## Các vai trò của nhà quản trị

---

Henry Mintzberg, một nhà nghiên cứu về quản trị nổi tiếng cho biết rằng công việc của nhà quản trị được mô tả chính xác nhất thông qua phân tích vai trò của họ trong công việc. Thông qua việc nghiên cứu về công việc quản trị của ông, Mintzberg đã đưa ra một bảng phân chia để xác định công việc của nhà quản trị. Ông kết luận rằng các nhà quản trị có 10 vai trò khác nhau nhưng lại **quan hệ qua lại** với nhau. Thuật ngữ “Các vai trò của nhà quản trị” đề cập đến loại hình hành vi quản trị khác nhau. 10 vai trò quản trị do Mintzberg phân chia có thể được nhóm lại theo từng chức năng giao tiếp, truyền thông tin và đưa ra quyết định.

### Vai trò quan hệ

Tất cả các nhà quản trị luôn phải thực hiện những tác vụ có liên quan đến mọi người xung quanh (cấp dưới, người ngoài tổ chức) và các công việc khác mang tính chất nghi thức và **biểu tượng**. Đó là **các vai trò quan hệ** hay liên kết. Khi một vị hiệu trưởng trao bằng đại học trong lễ tốt nghiệp, hay giám đốc một nhà máy đưa một nhóm học sinh trung học đi tham quan nhà máy thì họ đang đóng vai trò *đại diện*. Tất cả các nhà quản trị đều đóng vai trò **là người lãnh đạo**. Vai trò này bao gồm tuyển dụng, đào tạo, khích lệ và kỷ luật nhân viên. Vai trò thứ ba trong nhóm vai trò giao tiếp là vai trò *liên lạc*. Mintzberg mô tả hoạt động này như là sự tiếp xúc với các nguồn thông tin bên ngoài. Các nguồn thông tin này có thể là cá nhân, tập thể không thuộc đơn vị của nhà quản trị và có thể là bên trong hay bên ngoài tổ chức. Các giám đốc bán hàng mà lấy thông tin từ bên nhà quản trị nhân sự trong cùng một công ty thì được coi là có mối quan hệ liên lạc trong nội bộ. Khi giám đốc bán hàng đó thảo luận với các những người phụ trách kinh doanh khác trong một hội nghị tổ chức thương mại marketing thì giám đốc bán hàng được coi là có mối quan hệ bên ngoài.

### Vai trò thông tin

Ở một góc độ nào đó, tất cả các nhà quản trị đều có **vai trò thông tin** gồm: tiếp nhận, thu thập và phổ biến thông tin. **Điển hình như**, nếu họ thu thập thông tin từ các nguồn bên ngoài tổ chức, họ sẽ thực hiện **việc đó** bằng cách đọc các tạp chí và trao đổi với người khác để nắm bắt những thay đổi trong thị hiếu của công chúng, kế hoạch của các đối thủ cạnh tranh và nhiều yếu tố khác. Mintzberg gọi chung các hoạt động trên là *vai trò theo dõi thông tin*. Các quản trị viên cũng đóng vai trò phổ biến thông tin cho các thành viên trong tổ chức. Và công việc này được gọi là vai trò *phổ biến thông tin*. Và khi các nhà

quản trị là người đại diện cho tổ chức đối với người bên ngoài thì họ đóng vai trò là *người phát ngôn*.

## Vai trò ra quyết định

Sau cùng, Mintzberg đã chỉ ra bốn **vai trò ra quyết định**, xoay quanh việc đưa ra những lựa chọn. Với vai trò là *người khởi xướng*, các nhà quản trị sẽ **khởi tạo** và **giám sát** những **dự án** mới có **tác dụng** nâng cao thành tích của tổ chức. Với vai trò là *người xử lý các xáo trộn*, nhà quản trị phải thực hiện những hành động và điều chỉnh để đối phó với những vấn đề nảy sinh bất ngờ. Với vai trò của *người phân bổ các nguồn lực* thì các nhà quản trị sẽ phải chịu trách nhiệm trong việc phân bổ nguồn nhân lực, tài chính và cơ sở vật chất. Các nhà quản trị còn phải đóng vai trò là một *người đàm phán* khi họ phải thảo luận và thương lượng với các nhóm khác để giành lợi thế cho đơn vị của mình.

### BẢNG 1.2 CÁC VAI TRÒ QUẢN TRỊ THEO MINTBERG

Vai trò	Mô tả	Ví dụ
<b>QUAN HỆ</b>		
<b>Đại diện</b>	Đại diện mang <b>tính biểu tượng</b> ; thực hiện một số các công việc mang tính chất pháp lý hoặc xã hội thường ngày	Đón tiếp khách thăm quan; ký các văn bản pháp lý
<b>Lãnh đạo</b>	Chịu trách nhiệm khuyến khích động viên cấp dưới; chịu trách nhiệm đối với hoạt động định biên, đào <b>tạo</b> và <b>các nhiệm vụ liên quan</b> .	Thực hiện các hoạt động liên quan đến cấp dưới
<b>Đầu mối liên lạc</b>	Duy trì các mạng lưới liên lạc <b>mà tổ chức</b> tự phát triển bao gồm những mối liên lạc và những nguồn tin bên ngoài <b>và những người hỗ trợ cho tổ chức và cung cấp thông tin</b> .	Nhận thư từ; thực hiện các công việc đối ngoại; thực hiện các hoạt động khác liên quan đến những đối tượng ở bên ngoài
<b>THÔNG TIN</b>		
<b>Người theo dõi thông tin</b>	Tìm kiếm và thu thập các loại thông tin đặc biệt (phần lớn là cập nhật) để nâng cao sự hiểu biết thấu đáo liên quan đến tổ chức và môi trường; đóng vai trò là đầu mối trung tâm của các thông tin bên trong và bên ngoài về tổ chức	Đọc các báo cáo định kỳ; duy trì các quan hệ cá nhân
<b>Người phổ biến thông tin</b>	Truyền đạt thông tin nhận được từ bên ngoài tổ chức hoặc từ nhân viên cấp dưới đến các thành viên của tổ chức; một số thông tin <b>trực tiếp mô tả thực tế cần được diễn giải</b> và kết hợp của các <b>tuyên bố</b> giá trị khác nhau của những <b>bên</b> có ảnh hưởng <b>tới tổ chức</b> .	Chủ trì các buổi họp phổ biến thông tin; thực hiện các cuộc điện thoại để chuyển tiếp thông tin
<b>Người phát ngôn</b>	Cung cấp thông tin cho người bên ngoài tổ chức về các kế hoạch, chính sách, hành động và kết quả của tổ chức; đóng vai các chuyên gia về ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động	Chủ trì các cuộc họp báo; cung cấp thông tin cho báo chí
<b>RA QUYẾT ĐỊNH</b>		
<b>Người khởi xướng</b>	Tìm kiếm những cơ hội từ tổ chức và môi trường của tổ chức và khởi xướng "các dự án cải tiến" nhằm tạo ra sự thay đổi; giám sát việc thiết kế các dự án cụ thể	Tổ chức chiến lược và các chương trình đánh giá nhằm phát triển các chương trình hoạt động mới
<b>Người xử lý trở ngại</b>	Chịu trách nhiệm đối với hoạt động hiệu chỉnh khi tổ chức phải đối mặt với những <b>trở ngại</b> quan trọng và bất ngờ	Tổ chức chiến lược và các chương trình đánh giá liên quan đến những xáo trộn và khủng hoảng
<b>Người phân bổ nguồn lực</b>	Chịu trách nhiệm đối với việc phân bổ tất cả các nguồn lực của tổ chức – trong thực tế, đưa ra hoặc phê chuẩn tất cả các quyết định quan trọng của tổ chức.	Lập kế hoạch; <b>ra quyết định</b> uỷ quyền; tiến hành tất cả các hoạt động liên quan đến việc phân bổ ngân sách và tổ chức công việc của cấp dưới
<b>Người thương lượng</b>	Chịu trách nhiệm đại diện cho tổ chức trong các cuộc thương lượng quan trọng	Tham gia vào các cuộc thương lượng về thoả ước lao động

Nguồn: H.Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Happer & Row, 1973). tr 93-94.

## Đánh giá

Có rất nhiều các nghiên cứu sau đó để kiểm chứng giá trị của việc phân loại các vai trò của Mintzberg trong những tổ chức doanh nghiệp cụ thể kinh doanh trong những ngành khác nhau. Những bằng chứng nhìn chung đã khẳng định ý kiến cho rằng các nhà quản trị đều thực hiện các vai trò tương tự nhau cho dù họ quản trị ở các cấp khác nhau tại những doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, trọng tâm mà những nhà quản trị đặt ra đối với các vai trò khác nhau dường như cũng có sự thay đổi theo cấp độ tổ chức của họ trong tổ chức. Cụ thể hơn, vai trò của người phổ biến thông tin, người đại diện, người đàm phán, người phát ngôn và liên lạc thì sẽ quan trọng hơn ở những cấp quản trị cao so với các cấp quản trị thấp hơn, như trong trường hợp của Phil Koperberg ở đầu chương. Ngược lại, vai trò lãnh đạo lại quan trọng hơn đối với những nhà quản trị ở cấp thấp hơn, ví dụ như là người phụ trách một nhóm lính cứu hoả, so với các nhà quản trị cấp trung hoặc cấp cao.

Như vậy, cách tiếp cận nào mô tả đúng những gì một nhà quản trị làm? – theo chức năng hay vai trò? Mỗi mỗi cách tiếp cận đều có những thế mạnh riêng. Tuy nhiên, cách tiếp cận theo chức năng sẽ vẫn là cách tốt hơn trong việc khái quát hoá công việc của nhà quản trị. "Những chức năng **theo quan niệm cổ điển** cung cấp cho chúng ta những phương pháp rõ ràng và đáng tin cậy trong việc phân loại hàng ngàn hoạt động mà các nhà quản trị tiến hành và những kỹ thuật mà họ sử dụng **theo từng** chức năng để đạt được mục tiêu." Rất nhiều các vai trò được Mintzberg đưa ra cũng tương đồng với một hoặc nhiều hơn các chức năng. Ví dụ như là việc sắp xếp lại các nguồn lực là một phần trong việc hoạch định và cũng là vai trò khởi xướng **và đồng thời** tất cả ba vai trò quan hệ lại là một phần của chức năng lãnh đạo. Mặc dù hầu hết các vai trò khác ăn khớp với một hoặc nhiều hơn trong số bốn chức năng cơ bản, nhưng không phải là tất cả. Sự khác biệt này có thể được giải thích bằng thực tế là tất cả các nhà quản trị phải làm *một số* công việc không đơn thuần là quản trị. **Việc chúng ta** quyết định sử dụng các chức năng quản trị để mô tả **công việc của** các nhà quản trị làm không có nghĩa là cách phân loại **theo** vai trò của Mintzberg là sai bởi **rõ ràng là** ông đã mở ra một cách hiểu những gì mà nhà quản trị phải thực hiện. Các quan tâm tới các công trình của ông đã được coi là một bằng chứng về tầm quan trọng trong việc xác định những gì nhà quản trị làm. Nhưng như những gì sẽ chỉ ra trong chương kế tiếp thì quản trị là một lĩnh vực tương đối trẻ và vẫn đang phát triển. Những nghiên cứu trong tương lai so sánh và kết hợp việc phân loại vai trò của Mintzberg với các chức năng sẽ tiếp tục mở rộng hiểu biết của chúng ta về công việc của nhà quản trị.

## Các kỹ năng quản trị

---

Như các bạn đã thấy trong phần trước, công việc của một nhà quản trị rất đa dạng và phức tạp. Nhà quản cần phải có những kỹ năng nhất định để thực hiện các nhiệm vụ và hoạt động của một nhà quản trị. Những loại kỹ năng nào mà một nhà quản trị cần có? Nghiên cứu của Robert L.Katz đã chỉ ra rằng những nhà quản trị cần phải có ba kỹ năng chính hay năng lực sau: kỹ năng chuyên môn, kỹ năng nhân sự và kỹ năng khái quát hoá. Ông cũng tìm ra rằng tầm quan trọng tương đối của ba loại khả năng này cũng khác nhau tùy theo các cấp quản trị trong một tổ chức. Hình 1.5 cho thấy tầm quan trọng tương đối của ba kỹ năng này tại ba cấp quản trị là cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở.



**HÌNH 1.5 NHỮNG KỸ NĂNG CẦN THIẾT ĐỐI VỚI NHỮNG CẤP QUẢN TRỊ KHÁC NHAU**

### Kỹ năng chuyên môn

Quản trị viên cấp cơ sở cũng như quản trị viên cấp trung thường có sự liên quan chặt chẽ đến các vấn đề chuyên môn của các hoạt động trong tổ chức. **Kỹ năng chuyên môn** bao gồm sự am hiểu và thành thạo trong một lĩnh vực chuyên môn nhất định, chẳng hạn như kỹ thuật, tin học, tài chính hoặc sản xuất. Ví dụ, các trưởng phòng kế toán phải am hiểu về các nguyên tắc kế toán cũng như về các mẫu bảng biểu được tiêu chuẩn hoá để có thể giải quyết những vấn đề và trả lời những câu hỏi mà nhân viên kế toán của họ có thể sẽ thắc mắc. Katz cho rằng kỹ năng chuyên môn càng ít quan trọng khi các nhà quản trị chuyển lên hoạt động ở cấp quản trị cao hơn, tuy nhiên các quản trị viên cấp cao nhất cũng cần phải nắm bắt được một số lĩnh vực chuyên môn của tổ chức. Ví dụ, khi làm việc cho một công ty khai thác tài nguyên như BHP Billiton, các quản trị viên cấp cao với một

nền tảng kỹ thuật tốt vẫn sẽ phải dùng đến các kỹ năng liên quan đến kỹ thuật của mình với tư cách là một nhà quản trị để giải quyết một vấn đề nào đó, như các dự án khai khoáng chẳng hạn.

## Kỹ năng nhân sự

**Kỹ năng nhân sự** hay còn gọi là kỹ năng quan hệ là khả năng cộng tác và hiểu người khác nhằm xây dựng một tinh thần hợp tác trong một nhóm (mà quản trị viên phải lãnh đạo), để động viên và giải quyết xung đột. Những kỹ năng này cần thiết cho tất cả các cấp quản trị. Những nhà quản trị cần phải nhận biết được thái độ, quan niệm và niềm tin của chính bản thân mình, đồng thời phải nhạy cảm với những quan niệm, nhu cầu, động cơ của cấp dưới. Một điều quan trọng cần phải lưu ý là: 10 năm trước đây **những kỹ năng này** được cho là thuộc loại “kỹ năng mềm”, **nhưng hiện nay** kỹ năng này đã từng được Nhóm Chuyên trách về Kỹ năng lãnh đạo và Quản trị **ngành** công nghiệp (Industry Task Force on Leadership and Management Skills) (còn gọi là “bản báo cáo Karpin”) thừa nhận là có vị trí rất quan trọng trong những thành công của hoạt động quản trị tại Australia cũng như trên toàn cầu. Nghiên cứu này cũng chỉ ra những hạn chế về kỹ năng giao tiếp, khuyến khích nhân viên làm việc, kỹ năng lãnh đạo, uỷ quyền và đàm phán của nhiều nhà quản trị Australia. Những kỹ năng này đều được đề cập đến trong cuốn sách này. Do những nhà quản trị phải tiếp xúc trực tiếp với người khác nên kỹ năng nhân sự là rất quan trọng. Thật vậy, Katz cho rằng kỹ năng nhân sự đối với cấp quản trị cao nhất và những cấp quản trị thấp đều có tầm quan trọng như nhau. Quản trị viên có khả năng nhân sự tốt sẽ thúc đẩy được nhân viên của mình làm việc một cách tốt nhất. Họ luôn biết cách làm thế nào để giao tiếp, động viên, lãnh đạo, khơi gợi sự hăng hái và niềm tin của cấp dưới.

## Kỹ năng khái quát hóa

Các nhà quản trị còn phải có khả năng khái quát hóa và tư duy trong những tình huống trừu tượng. Họ phải có khả năng xem xét tổ chức như một tổng thể ( còn gọi là “góc độ quan sát từ máy bay trực thăng” ), hiểu được mối liên quan giữa các bộ phận riêng biệt và biết cách làm thế nào để làm cho các bộ phận đó có thể hoà nhập vào môi trường làm việc chung. Tại sao phải như vậy? Những khả năng này là cần thiết để đưa ra được những quyết định hữu hiệu, mà tất cả các nhà quản trị đều liên quan đến việc ra quyết định. **Kỹ năng khái quát hóa** cần cho tất cả các cấp quản trị, nhưng Katz cho rằng nó quan trọng

đối với quản trị viên cấp cao hơn. Lý do là các quản trị viên cấp cao thường phải giải quyết những vấn đề mang tính trừu tượng, trong khi đó các quản trị viên cấp thấp hơn lại thường những xử lý những công việc hay những quá trình cụ thể nào đó.

Đối với các quản trị viên ngày nay, các kỹ năng này có sự liên quan như thế nào? Trong một môi trường làm việc luôn có yêu cầu cao đối với nhân viên và năng động như hiện nay, những nhân viên muốn được tổ chức đánh giá cao phải không ngừng nâng cao kỹ năng và đảm trách được những công việc nằm ngoài phạm vi chuyên môn của mình. Không còn nghi ngờ gì nữa, những kỹ năng này vẫn mô tả được những gì mà một quản trị viên phải làm. Trong thực tế, việc hiểu và phát huy được những kỹ năng này là rất quan trọng nên Chương 17 sẽ đề cập một cách cụ thể hơn đến một số kỹ năng nhân sự. Tại website của chúng tôi ([www.prenhall.com/robbins\\_au](http://www.prenhall.com/robbins_au)), bạn sẽ tìm thấy một số tài liệu về cách rèn luyện những kỹ năng này, bao gồm nhưng bài tập về kỹ năng tương tác trên trang Web. Những kỹ năng được mô tả trong những hoạt động tạo lập kỹ năng này minh hoạ một đặc trưng phổ biến của các hoạt động quản trị mà nhiều chuyên gia tin rằng đó là phần quan trọng nhất của bốn chức năng quản trị. Một ma trận cho thấy mối quan hệ giữa các kỹ năng này và các chức năng quản trị được thể hiện ở Bảng 1.6. Lưu ý rằng một số kỹ năng có thể có tầm quan trọng đối với nhiều chức năng. Khi bạn nghiên cứu sâu hơn về chức năng quản trị trong các chương sau, bạn sẽ có cơ hội một vài kỹ năng thuộc một phần công việc mà các nhà quản trị phải làm. Mặc dù không có bài tập xây dựng kỹ năng nào có thể biến bạn thành một chuyên gia về một lĩnh vực nào đó ngay tức khắc, nhưng những bài tập này sẽ cho bạn một sự hiểu biết và đánh giá sơ lược về những kỹ năng mà bạn cần phải nắm bắt để trở thành một quản trị viên giỏi.

Các kỹ năng	Các chức năng			
	Hoạch định	Tổ chức	Lãnh đạo	Kiểm soát
Thâu tóm quyền lực		✓	✓	
Lắng nghe một cách chủ động			✓	✓
Nhận thức những khác biệt về văn hoá		✓	✓	
Lập kế hoạch ngân sách	✓		✓	✓
Lựa chọn phong cách lãnh đạo hiệu quả			✓	
Huấn luyện			✓	
Xây dựng các nhóm làm việc hiệu quả		✓	✓	
Phân quyền (ủy quyền)		✓	✓	
Thiết kế công việc mang tính khuyến khích		✓	✓	
Xây dựng lòng tin			✓	
Giám sát kỷ luật			✓	✓



Phòng vấn		✓	✓	
<b>Quản lý sự chống đối đối với thay đổi</b>	✓	✓	✓	✓
Quản lý thời gian			✓	✓
Cổ vấn			✓	
Đàm phán			✓	
Cung cấp thông tin phản hồi			✓	✓
Nhận dạng văn hoá của tổ chức		✓	✓	
Điều hành các cuộc họp <b>có hiệu quả</b>	✓	✓	✓	✓
Khảo sát môi trường	✓		✓	✓
Thiết lập các mục tiêu	✓		✓	✓
Giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo	✓		✓	

HÌNH 1.6: MA TRẬN KỸ NĂNG QUẢN TRỊ VÀ CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

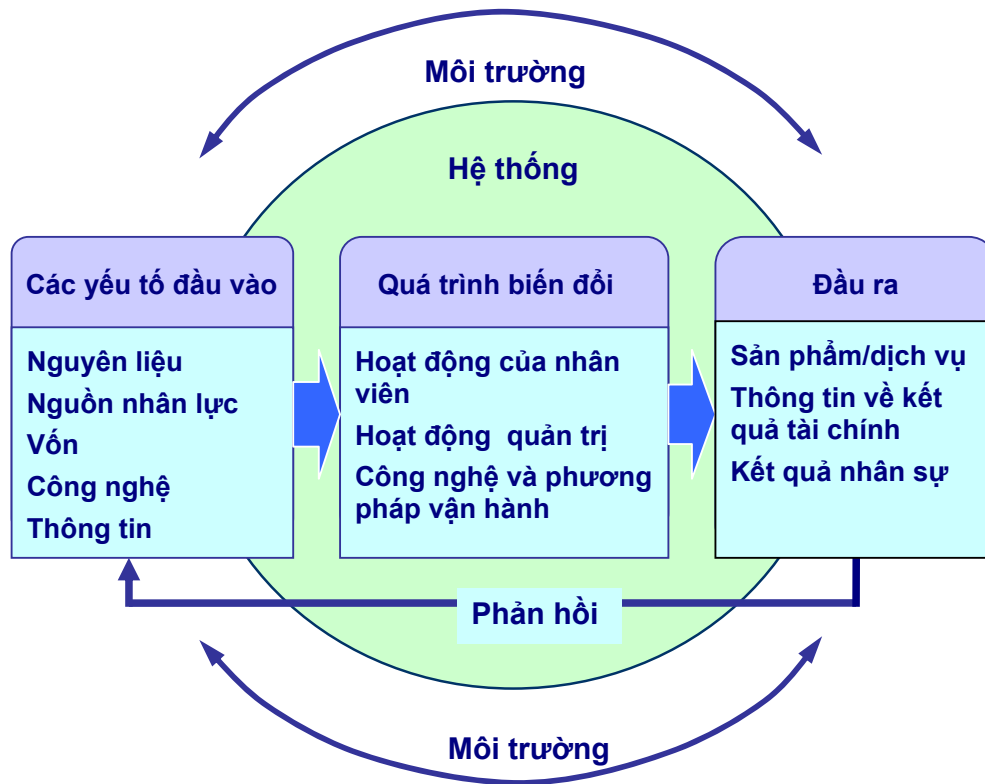
## Quản trị các hệ thống

Một cách nhìn khác về công việc của các quản trị đó là từ khía cạnh quản trị hệ thống. Nhưng như thế nào là một hệ thống?. **Hệ thống** là tập hợp những phần tử (yếu tố) có liên quan và phụ thuộc lẫn nhau được sắp xếp theo cách để tạo ra một tổng thể thống nhất. Đó là một quan niệm rút ra từ khoa học vật lý và được áp dụng vào tổ chức. Hai dạng hệ thống cơ bản đó là hệ thống đóng và hệ thống mở. Các **hệ thống đóng** không bị ảnh hưởng bởi môi trường và không tương tác với môi trường. Ngược lại, các hệ thống mở lại tương tác một cách năng động với môi trường của chúng. Ngày nay, khi chúng ta gọi cá tổ chức là "hệ thống" là ta đang nói đến hệ thống mở; tức là, chúng ta thừa nhận rằng một tổ chức luôn tương tác với môi trường xung quanh nó.

Hình 1.7 trình bày biểu đồ của một tổ chức theo quan điểm hệ thống mở. Đối với một tổ chức kinh doanh, các yếu tố đầu vào bao gồm: nguyên liệu, nguồn nhân lực, vốn, công nghệ và thông tin. Quá trình biến đổi sẽ biến những yếu tố đầu vào thành sản phẩm hay dịch vụ hoàn chỉnh nhờ vào các hoạt động của nhân viên, hoạt động quản trị, công nghệ và các phương pháp vận hành của tổ chức. Đầu ra bao gồm: sản phẩm, dịch vụ, thông tin về kết quả tài chính (lợi nhuận, hoà vốn hay thua lỗ ) và kết quả nguồn nhân lực như mức độ thoả mãn và năng suất của người lao động. Thêm vào đó, thành công cuối cùng của hệ thống phụ thuộc vào quá trình tương tác có hiệu quả với môi trường: các nhóm hoạch các định chế mà nó chịu ảnh hưởng. Môi trường này bao gồm: các nhà cung cấp, tổ chức công đoàn, các định chế tài chính, các cơ quan chính phủ và khách hàng. Đối với một tổ chức kinh doanh, việc bán sản phẩm và dịch vụ tạo ra doanh thu, được sử dụng để trả lương và nộp thuế, để mua thêm các yếu tố đầu vào, trả nợ và tạo ra

lợi nhuận cho chủ doanh nghiệp. Nếu như doanh thu không đủ để đáp ứng những yêu cầu khác nhau của môi trường, doanh nghiệp đó sẽ phải cắt giảm quy mô hoặc phá sản.

Bằng cách nào mà quan điểm hệ thống có thể giúp chúng ta hiểu thêm về công việc của các nhà quản trị? Các nhà nghiên cứu hệ thống nhìn nhận một tổ chức dưới góc độ là sự kết hợp các nhân tố phụ thuộc lẫn nhau, bao gồm: các cá nhân, các nhóm, thái độ, động cơ, cấu trúc chính thức, sự tương tác qua lại, các mục tiêu, địa vị và quyền hạn. Như vậy, theo cách hiểu này thì công việc của một nhà quản trị là phối hợp các hoạt động của các bộ phận khác nhau trong tổ chức và bảo đảm rằng tất cả các bộ phận phụ thuộc lẫn nhau trong tổ chức có thể làm việc cùng nhau và giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu. Bằng cách nào cách tiếp cận này có thể mô tả những gì đang diễn ra trong tổ chức? Nếu như nhà quản trị là một quản trị viên cơ sở thì một phần của hệ thống tổ chức trong đó nhà quản trị phối hợp và thống nhất các hoạt động thường sẽ rất hẹp và bị giới hạn trong một lĩnh vực hoặc một vài lĩnh vực cụ thể của tổ chức. Ngược lại, nếu nhà quản trị là quản trị viên cấp cao thì cái phần của hệ thống tổ chức mà ông ta chịu trách nhiệm quản lý tất nhiên sẽ rộng hơn, toàn diện hơn và bao gồm rất nhiều (nếu không nói là tất cả) lĩnh vực hoạt động khác nhau trong tổ chức. Nếu nhà quản trị là quản trị viên cấp trung, ông ta sẽ chịu trách nhiệm phối hợp và thống nhất các hoạt động trong một số bộ phận của hệ thống tổ chức nằm giữa phạm vi rộng và phạm vi hẹp.



**HÌNH 1.7 TỔ CHỨC LÀ MỘT HỆ THỐNG MỞ**

Ngoài ra, quan điểm hệ thống về công việc của nhà quản trị cũng ám chỉ rằng những quyết định và hành động được thực hiện trong một bộ phận của tổ chức sẽ ảnh hưởng đến các bộ phận khác và ngược lại (điều này được gọi là *các đặc điểm phụ thuộc lẫn nhau* của tổ chức). Ví dụ, cho dù phòng sản xuất của công ty có hoạt động với hiệu suất cao đến mấy mà phòng marketing không dự báo được những thay đổi trong thị hiếu của người tiêu dùng và không hợp tác tốt với phòng phát triển sản phẩm trong việc tạo ra những sản phẩm mà người tiêu dùng cần thì công ty đó coi như hoạt động không hiệu quả. Tương tự như vậy, nếu phòng thu mua không đáp ứng đủ số lượng và chất lượng đầu vào thì phòng sản xuất cũng không thể hoạt động có hiệu quả được. Vì vậy, quan điểm hệ thống thừa nhận sự phụ thuộc lẫn nhau và sự cần thiết phải phối hợp các hoạt động trong tổ chức đó.

Cuối cùng, một phần quan trọng trong công việc của nhà quản trị là nhận biết và hiểu được ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài. Quan điểm hệ thống mở thừa nhận rằng các tổ chức không tồn tại độc lập. Chúng dựa vào môi trường để có những đầu vào cần

thiết và và khi nó là các nguồn tiếp nhận đầu ra của chúng. Chẳng có một tổ chức nào có thể tồn tại lâu dài nếu nó không quan tâm đến luật pháp của chính phủ, những mối quan hệ với nhà cung cấp hay những định chế bên ngoài mà nó phụ thuộc vào (Những nhân tố này được đề cập trong Chương 3, trong đó cũng bao gồm những chi tiết như là làm thế nào để nhà quản trị hiểu được môi trường và những tác động của nó)

Mức độ chính xác mà quan điểm hệ thống mô tả công việc của nhà quản trị như thế nào? Chúng dường như hoàn toàn liên quan với nhau, đặc biệt vì công việc của nhà quản trị là làm việc với và thông qua những người khác bằng cách phối hợp các hoạt động (công việc) khác nhau để hệ thống (tổ chức) có thể đạt được các mục tiêu của mình. Ví dụ, một nhà quản trị làm việc ca ngày tại một nhà hàng của Mc Donald hàng ngày phải phối hợp công việc của nhiều cá nhân như là nhận và đáp ứng yêu cầu của khách hàng tại quầy thu ngân hay tại các quầy phục vụ, chỉ đạo việc giao hàng và bốc dỡ các loại hàng thực phẩm cung cấp, và giải quyết bất cứ điều gì mà khách hàng quan tâm hay phàn nàn. Nhà quản trị phải “quản trị” tất cả các bộ phận của "hệ thống" này để nhà hàng có thể đạt được mục tiêu doanh số trong ngày của mình. Mặc dù quan điểm hệ thống không thể mô tả chi tiết những gì mà nhà quản trị làm, nhưng nó thực sự đưa ra một cái nhìn tổng quát và rõ ràng hơn so với những quan điểm khác. Hơn thế nữa, việc nhìn nhận công việc của nhà quản trị là kết nối giữa tổ chức với môi trường sẽ làm cho tổ chức trở nên nhạy cảm và phản ứng nhanh nhạy với những nhân tố quan trọng như là khách hàng, nhà cung cấp, các cơ quan chính phủ và cộng đồng trong đó nó hoạt động.

## **Quản trị trong những tình huống khác nhau và đang thay đổi**

---

Quản trị tự bản thân nó đã không (và không thể ) dựa trên những nguyên tắc đơn giản. Những tình huống khác nhau và đang thay đổi buộc các nhà quản trị phải sử dụng những kỹ năng và cách tiếp cận khác nhau. Việc quản lý một doanh nghiệp mới được thành lập đòi hỏi nhà quản trị phải có những hành động và quyết định khác hẳn với việc quản lý một phòng ban làm việc theo nhóm trong một tập đoàn lớn. **Tiếp cận theo tình huống** nhấn mạnh một thực tế là các tổ chức phải đối mặt với những tình huống khác nhau do các tổ chức đó khác nhau và do đó các nhà quản trị cần phải có những cách quản trị khác nhau. Vì thế, khi mô tả những gì các nhà quản trị này sẽ làm dựa trên quan điểm này, chúng ta có thể nhận ra rằng các nhà quản trị cần phải "đọc được" và nỗ lực tìm hiểu

tình huống **tiềm ẩn** mà họ đang phải đối mặt trước khi quyết định cách thức tốt nhất để làm việc với và thông qua người khác khi họ phối hợp các hoạt động.

Việc mô tả công việc của các nhà quản trị theo quan điểm tình huống mang tính logic trực quan bởi vì các tổ chức và thậm chí các đơn vị trong cùng một tổ chức đều khác nhau – về quy mô, các mục tiêu, công việc phải thực hiện và các vấn đề tương tự. Sẽ thật ngạc nhiên nếu ai đó tìm ra được các nguyên tắc quản trị chung có thể áp dụng cho *mọi* tình huống. Nói cách khác, việc quản lý các kỹ sư thiết kế phần mềm ở Microsoft thì khác hẳn với việc quản lý các nhân viên dịch vụ khách hàng ở Ngân hàng ANZ và thậm chí khác hẳn với cách quản lý các nhân viên marketing của chính Microsoft. Tuy nhiên, có một điều cần nói ở đây là cách thức quản trị thường "phụ thuộc vào tình huống" và người khác sẽ nói những gì nó phụ thuộc. Các nhà nghiên cứu về quản trị đã nghiên cứu để xác định được các biến tình huống đó. Có hơn 100 các biến khác nhau đã được xác định, nhưng bốn biến dưới đây là những biến số thường gặp nhất và có thể giúp ta có ý tưởng về ý nghĩa của thuật ngữ *biến tình huống*. Như chúng ta có thể thấy từ danh sách, các biến tình huống có một mức độ ảnh hưởng quan trọng đến những gì mà nhà quản trị làm.

- *Quy mô của tổ chức.* Số lượng thành viên của tổ chức là một yếu tố ảnh hưởng chính đến những gì mà nhà quản trị làm. Khi quy mô càng lớn thì vấn đề phối hợp càng khó khăn. Ví dụ, loại cơ cấu tổ chức phù hợp với một tổ chức gồm 50 000 nhân viên sẽ kém hiệu quả đối với một tổ chức chỉ có 500 nhân viên.
- *Công nghệ.* Để đạt được mục đích của mình, một tổ chức phải sử dụng công nghệ; tức là, nó tham gia vào quá trình chuyển đổi đầu vào thành đầu ra. Các loại công nghệ thông thường sẽ đòi hỏi các cơ cấu tổ chức, phong cách lãnh đạo và hệ thống kiểm soát khác với những gì mà các loại công nghệ được khác biệt hoá hoặc không phải là công nghệ thông thường đòi hỏi.
- *Sự bất trắc của môi trường.* Mức độ bất ổn định do những thay đổi về chính trị, khoa học kỹ thuật, văn hoá xã hội và kinh tế gây ra cũng ảnh hưởng đến quá trình quản trị. Những gì tỏ ra hiệu quả nhất trong môi trường ổn định và dự báo được có thể chẳng phát huy tác dụng gì trong môi trường thay đổi nhanh và không thể dự báo.
- *Sự khác biệt giữa các cá nhân.* Mỗi cá nhân khác nhau về nhu cầu phát triển, tính tự chủ, mức độ chấp nhận sự mơ hồ (thiếu thông tin) và kỳ vọng. Những khác biệt này và những khác biệt cá nhân khác sẽ đặc biệt quan trọng khi các nhà quản trị chọn cho mình các kỹ thuật động viên, phong cách lãnh đạo và thiết kế công việc.

Giá trị cốt lõi của phương pháp tiếp cận theo tình huống là nó nhấn mạnh quan điểm không có một nguyên tắc đơn giản hoặc nguyên tắc chung nào cho tất cả các nhà quản trị để thực hiện các công việc của họ. Thay vào đó, công việc của một nhà quản trị tùy thuộc vào những tình huống thay đổi và khác nhau, và các hành động của các nhà quản trị chỉ thực sự phù hợp với tình huống do chính họ nhận ra.

## **Tóm tắt về những khía cạnh khác nhau trong công việc của nhà quản trị**

---

Như đã trình bày trong suốt phần này, công việc của một nhà quản trị có thể được mô tả từ các cách tiếp cận khác nhau: tiếp cận theo chức năng, vai trò, kỹ năng thiết yếu, hệ thống và theo tình huống. Mỗi cách tiếp cận cho ta thấy một khía cạnh khác nhau của công tác quản trị. Với chức vụ Ủy viên Sở Cứu hỏa nông thôn NSW, Phil Koperberg là một ví dụ điển hình cho nhiều cách tiếp cận khác nhau của công tác quản trị. Trong công tác quản trị Sở Cứu hỏa Nông thôn này cũng như quản lý các nhân viên và tình nguyện viên của tổ chức, ông ta có thể phải áp dụng những kỹ năng và chức năng quản trị nhất định. Ngoài ra, ông ấy còn có thể thực hiện những hành vi công việc đặc trưng cho một người đại diện, vai trò theo dõi thông tin và vai trò một nhà thương thuyết. Thực tế, việc ông Koperberg phải giải quyết mối quan hệ giữa tổ chức và môi trường chẳng qua là sự phản ánh các cách tiếp cận hệ thống về công việc ông đang làm. Cuốn sách này đề cập đến cách tiếp cận theo chức năng như là một khuôn mẫu của công việc quản trị nhưng cũng không quên nhắc đến các phương pháp tiếp cận khác. Bạn sẽ được thấy các khía cạnh khác nhau trong những đề tài khác nhau sẽ được đề cập đến xuyên suốt cuốn sách này.

Ví dụ của Phil Koperberg cho ta thấy những mặt khác nhau của công việc quản trị, nhưng đây có phải là một trường hợp điển hình hay chưa? Nói cách khác, công việc quản trị hiện nay đã phổ biến đến mức nào?

## **CÔNG VIỆC QUẢN TRỊ CÓ MANG TÍNH PHỔ BIẾN KHÔNG?**

Chúng ta đã nhắc đến sự cần thiết nói chung của quản trị trong các tổ chức. Đến bây giờ, chúng ta vẫn thảo luận về quản trị như thể là nó mang tính chung chung; tức là, nhà quản trị vẫn là nhà quản trị bất kể họ quản trị ở đâu và quản trị cái gì. Nếu quản trị thực sự là một lĩnh vực chung **chung** thì công việc mà các nhà quản trị làm liệu có giống hệt như nhau cho dù họ là quản trị viên cấp cao hay một giám sát **viên** cấp cơ sở, trong một công ty kinh doanh hay một tổ chức nghệ thuật phi lợi nhuận, trong một tập đoàn lớn hay một công ty nhỏ, hoạt động tại Sydney hay Singapore. Chúng ta hãy cùng **xem xét kỹ** hơn về **vấn đề chung** này.

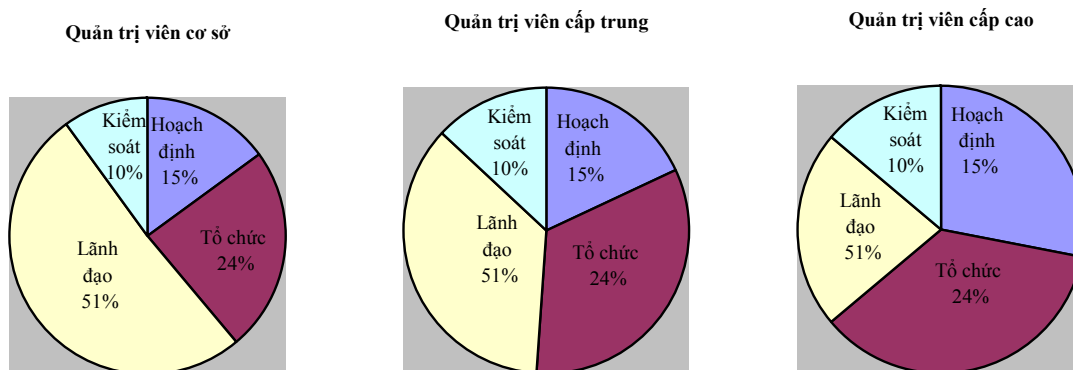
## Cấp quản lý trong tổ chức

---

Chúng ta biết rằng phạm vi công việc của một nhà quản trị khác nhau phụ thuộc vào vị trí của họ trong tổ chức. Nhưng việc một giám sát viên trong bộ phận đặt vé ở Hãng hàng không Singapore không làm những việc hoàn toàn giống như tổng giám đốc của hãng hàng không cũng không có nghĩa là công việc của họ là thực sự khác nhau. Sự khác nhau là về mức độ và sự tập trung chứ không phải là về chức năng.

Tất cả các nhà quản trị, dù ở cấp độ nào, cũng đều ra quyết định. Họ hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Nhưng lượng thời gian cho mỗi chức năng có thể là không như nhau. Ngoài ra nội dung của từng chức năng cũng thay đổi tùy thuộc vào cấp độ quản lý. Chẳng hạn như ở sơ đồ 10 các nhà quản trị cấp cao thì quan tâm đến các vấn đề chung của tổ chức, ngược lại, các nhà quản trị cấp cơ sở thì lại chú trọng vào việc hướng dẫn công việc của các cá nhân và nhóm làm việc. Sự khác biệt này chỉ cho thấy phạm vi (rộng hay hẹp) của mỗi công việc quản lý.

Xét về mặt chức năng, khi các nhà quản trị càng ở cấp cao thì họ sẽ thực hiện công việc hoạch định nhiều hơn và ít giám sát trực tiếp hơn. Điều này được thể hiện rõ ràng trong sơ đồ 1.8.



**HÌNH 1.8: PHÂN PHỐI THỜI GIAN CHO MỖI CHỨC NĂNG Ở CÁC CẤP QUẢN TRỊ**

## Loại hình tổ chức

Liệu các nhà quản trị làm việc trong Cục thuế hay thư viện công cộng có làm những công việc tương tự như công việc mà các nhà quản trị trong một công ty kinh doanh làm hay không ?

Trước hết, thử đưa ra một vài giả thiết về công việc của nhà quản trị trong các tổ chức dịch vụ công.

**Giả thiết 1:** những quyết định đưa ra trong các tổ chức dịch vụ công thường tập trung vào những ưu tiên về mặt chính trị trong khi đó các quyết định đưa ra trong các tổ chức kinh doanh lại **thường là hợp lý** và phi chính trị.

**Thực tế:** các quyết định đưa ra trong mọi tổ chức đều bị ảnh hưởng bởi các yếu tố chính trị. Điều này được thể hiện trong chương 6.

**Giả thiết 2:** trái ngược với những người trong tổ chức kinh doanh, những người ra quyết định trong những tổ chức công thường bị ảnh hưởng bởi các thủ tục hành chính mà hạn chế quyền hạn và sự tự chủ trong vai trò quản lý .

**Thực tế:** như được đề cập trong chương 3, phần lớn tất cả các nhà quản trị đều thấy rằng có nhiều ràng buộc đối với vai trò quản lý của họ.

**Giả thiết 3:** So với những đồng nghiệp trong các tổ chức kinh doanh, khó mà khiến các nhân viên nhà nước làm việc với thành tích cao, họ rất lười, có xu hướng yên vị và ít động lực thúc đẩy.



**Thực tế:** bằng chứng cho thấy không có sự khác nhau đáng kể về nhu cầu động lực làm việc giữa các nhân viên làm việc khu vực công và trong các doanh nghiệp.

Cho dù nhà quản trị làm việc trong tổ chức nào, trong công việc của họ đều có những điểm tương đồng. Họ đều đưa ra quyết định, đặt ra mục tiêu, xây dựng cấu trúc tổ chức hiệu quả, **tuyển dụng** và khuyến khích nhân viên, đảm bảo sự hợp tác vì sự tồn tại của tổ chức, **củng cố** chính trị nội bộ để thực thi các chương trình.

Dĩ nhiên có những khác biệt đáng chú ý. **Khác biệt** quan trọng nhất là việc đo lường hiệu quả hoạt động, Lợi nhuận, là thước đo chuẩn xác hiệu quả hoạt động của một tổ chức kinh doanh. Đây lại không phải là thước đo hiệu quả trong tổ chức phi lợi nhuận. Do đó, việc đánh giá hiệu quả các tổ chức nhân đạo, viện bảo tàng, trường học, các cơ quan chính phủ tương đối khó hơn. Những nhà quản trị trong các tổ chức này thường không phải đối mặt với những thử nghiệm thị trường về khía cạnh tài chính mặc dù họ cũng phải hoạt động hiệu quả và hiệu suất để tổ chức của họ tồn tại.

Mặc dù có sự khác biệt về sự quản lý trong tổ chức lợi nhuận và phi lợi nhuận, nhưng cả hai giống nhau nhiều hơn là khác nhau. Cả hai đều quan tâm đến việc có những nhà quản trị mà họ có thể hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát hiệu quả và hiệu suất trong việc quản lý những bộ phận khác nhau của toàn tổ chức và những tình hình biến động mà tổ chức phải đối mặt

## Quy mô của tổ chức

---

Liệu công việc của một nhà quản trị trong một tổ chức quy mô nhỏ có gì khác biệt với công việc của nhà quản trị trong một công ty với quy mô lớn hơn không? Câu trả lời tốt nhất cho câu hỏi này là hãy quan sát công việc hàng ngày của một nhà quản trị trong một công ty nhỏ để từ đó so sánh với những thảo luận trước đó về vai trò của nhà quản trị. Nhưng trước hết chúng ta hãy định nghĩa thế nào là một **doanh nghiệp nhỏ** và vai trò của nó trong xã hội.

Không có một khái niệm thống nhất nào về doanh nghiệp nhỏ bởi vì người ta thường sử dụng những tiêu chí khác nhau để xác định thế nào là nhỏ - ví dụ như: số lượng nhân viên, doanh thu hàng năm hay tổng giá trị tài sản. Để phục vụ cho mục đích của chúng ta, một doanh nghiệp nhỏ là doanh nghiệp được sở hữu và điều hành độc lập, có mục đích tìm kiếm lợi nhuận và có từ 20 lao động trở xuống.

Quy mô của các doanh nghiệp nhỏ có thể tương đối nhỏ nhưng chúng có ảnh hưởng rất lớn trong nền kinh tế. Các thống kê cho thấy các doanh nghiệp nhỏ trong khu vực tư

nhân chiếm 97% trong tổng số doanh nghiệp phi nông nghiệp của Australia. Trong số khoảng 780.000 doanh nghiệp đang hoạt động tại Australia thì có 757.000 là doanh nghiệp nhỏ; các doanh nghiệp này thống lĩnh các ngành như xây dựng và bán lẻ; họ thu hút khoảng 2,6 triệu lao động tương đương với 51% tổng số lao động trong khu vực tư nhân phi nông nghiệp; và, trong thập kỷ tới, họ có thể tạo ra một số lượng lớn việc làm mới cho xã hội. Hơn nữa, các doanh nghiệp nhỏ là nơi có tốc độ tăng trưởng việc làm trong trong những năm gần đây là rất đáng kể. Trong thập niên 90, số lượng các doanh nghiệp lớn của Australia và New Zealand giảm mạnh, nhiều doanh nghiệp lớn đã phải thực hiện chính sách tái cấu trúc và buộc phải thu hẹp quy mô.

Tầm quan trọng ngày càng tăng của các doanh nghiệp nhỏ là hiện tượng toàn cầu; các doanh nghiệp nhỏ này đang trở nên phổ biến tại các quốc gia như Nhật, Trung Quốc, Hàn Quốc, Pháp, Đức và Anh. Vai trò của các doanh nghiệp này thể hiện rõ ở chỗ, năm 1996, trong số 226.000 doanh nghiệp của New Zealand thì có 1243 công ty với số nhân công trên 100 người.

Và bây giờ trở lại với câu hỏi: liệu công việc quản trị một công ty nhỏ có gì khác biệt với quản trị một công ty lớn? Một cuộc nghiên cứu so sánh hai loại hình này cho thấy tầm quan trọng của vai trò quản lý này là hoàn toàn khác biệt. Như được minh họa trong Hình 1.9, vai trò quan trọng nhất của một nhà quản trị là người phát ngôn. Một nhà quản trị của công ty nhỏ phải dành nhiều thời gian cho các hoạt động trực tiếp với bên ngoài như gặp gỡ các khách hàng, giải quyết các vấn đề tài chính với các ngân hàng, tìm kiếm những cơ hội mới và thúc đẩy sự đổi mới. Ngược lại, vai trò quan trọng nhất của một nhà quản trị trong một doanh nghiệp lớn chủ yếu là những hoạt động trực tiếp trong nội bộ, đưa ra quyết định những đơn vị nào cần những nguồn lực gì và cần bao nhiêu. Cũng theo nghiên cứu này thì vai trò khởi xướng - tìm kiếm các cơ hội kinh doanh và hoạch định các hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động – không quan trọng đối với các nhà quản trị trong các công ty lớn.

So với các nhà quản trị trong các doanh nghiệp lớn thì các nhà quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ có vẻ như có khả năng khái quát hóa hơn nhiều. Công việc của họ là sự kết hợp các hoạt động của một giám đốc điều hành một công ty lớn với hàng loạt những công việc thường ngày phụ trách bởi một giám sát viên cấp cao. Hơn nữa, cơ cấu và tính chính thức hóa là hai yếu tố cấu thành công việc của một nhà quản trị trong các tổ chức lớn có xu hướng nhường chỗ cho sự phi chính thức trong các doanh nghiệp nhỏ. Việc hoạch định không giống với một nghi thức đã được sắp xếp cẩn thận từ trước. Cơ cấu của các doanh nghiệp nhỏ thì ít phức tạp và ít chặt chẽ hơn, việc kiểm soát hoạt động trong

các doanh nghiệp nhỏ chủ yếu dựa vào sự giám sát trực tiếp hơn là dựa vào các hệ thống quản lý được vi tính hoá phức tạp.

Một lần nữa, dưới góc độ tổ chức, chúng ta có thể thấy được sự khác biệt về mức độ và sự tập trung nhưng không phải trong chức năng của các nhà quản trị. Các nhà quản trị thuộc hai loại hình này đều thực hiện những công việc chủ yếu như nhau nhưng làm thế nào họ giải quyết công việc đó và họ mất thời gian bao lâu thì mới là điều khác biệt.

## TẠI SAO LẠI PHẢI NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ?

Có lẽ bạn đang phân vân tại sao lại cần phải nghiên cứu về quản trị học. Nếu bạn đang học chuyên ngành kế toán, chuyên ngành marketing hay bất cứ một chuyên ngành nào khác ngoài quản trị, bạn có thể sẽ không hiểu việc nghiên cứu quản trị học sẽ giúp ích cho bạn trong công việc như thế nào. Giá trị của việc nghiên cứu quản trị có thể được giải thích khi nhìn vào tính phổ biến của quản trị, tính thực tế quản trị **học trong công việc**, cách thức mà chúng ta sắp xếp cuộc sống của mình và những phần thưởng cũng như những thách thức đối với một nhà quản trị.

### Tính phổ biến của quản trị

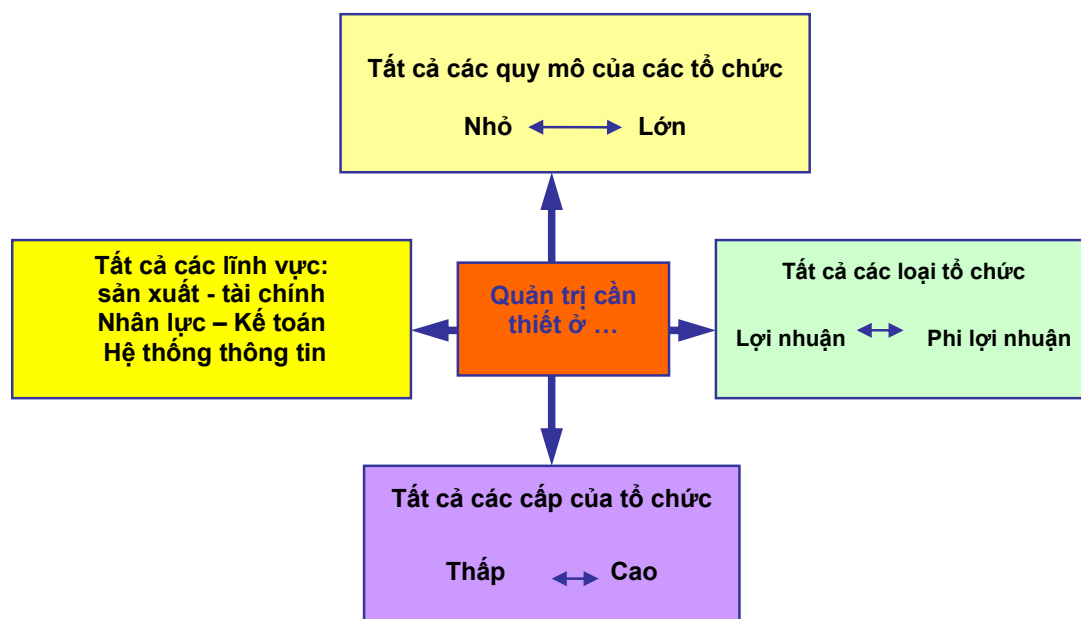
---

Như đã nói ở trên, quản trị đều cần thiết cho mọi loại hình doanh nghiệp lớn nhỏ, ở mọi cấp độ tổ chức và trong mọi lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp bất kể là doanh nghiệp đó hoạt động ở quốc gia nào. Đó được gọi là tính phổ biến của quản trị (xem Hình 1.10). Các nhà quản trị trong tất cả các bối cảnh này sẽ hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát. Điều này không có nghĩa là công việc quản trị phải tiến hành theo cùng một cách trong các trường hợp này. Nhưng sự khác nhau giữa công việc của một giám sát viên kiểm tra các ứng dụng phần mềm tại công ty Cisco Systems và công việc của chủ tịch Cisco là **vấn đề về mức độ và sự chú trọng** chứ không phải là chức năng. Vì cả hai đều là những nhà quản trị và họ đều phải hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

Vì quản trị cần thiết trong mọi tổ chức, chúng ta có những lợi ích từ việc cải thiện cách thức tổ chức được quản trị. Tại sao? Chúng ta **tiếp xúc** với các tổ chức hàng ngày. Liệu bạn có thấy thất vọng khi phải chờ khám bệnh ba tiếng đồng hồ trước cửa phòng cấp cứu trong bệnh viện? Hay bạn có nổi cáu khi chẳng có nhân viên bán hàng nào để ý đến việc giúp bạn trong cửa hàng bách hoá cả? Bạn có giận dữ không nếu bạn gọi cho hãng

hàng không ba lần và nhân viên của họ đưa ra ba mức giá khác nhau cho cùng một chuyến bay? Đây là những ví dụ về những vấn đề gây ra do việc quản lý yếu kém.

Các tổ chức được quản lý tốt – bạn sẽ được tham khảo nhiều ví dụ trong suốt cuốn sách này là những tổ chức xây dựng được một số khách hàng trung thành, từ đó tăng trưởng và thịnh vượng. Những công ty không được quản lý tốt sẽ mất khách hàng và doanh thu giảm sút. Thậm chí đó còn là nguy cơ đe dọa sự sống còn của các công ty mà việc quản lý là yếu kém. Các công ty như One.Tel, Ansett Australia và Harris Scarfe đều sụp đổ trong năm 2001 một phần do quản lý yếu kém. Sự phá sản của Công ty bảo hiểm HIH là một ví dụ khác về quản lý yếu kém với khoản thua lỗ 5.3 tỉ đôla. Các công ty khác như Pacific Dunlop, Pasmenco và Austar đã không dẫn tới phá sản nhưng cũng đã thiệt hại nặng nề do quản lý kém. Bằng cách nghiên cứu quản trị học bạn sẽ có thể nhận biết được như thế nào là quản trị yếu kém và cách điều chỉnh. Ngoài ra bạn cũng nhận biết được quản trị đúng đắn và khuyến khích nó, cho dù đó là hoạt động quản trị trong doanh nghiệp mà bạn có quan hệ hoặc đang làm việc.



HÌNH 1.10: NHU CẦU PHỔ BIẾN ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ

## Tính thực tiễn trong công việc

Thêm một lý do nữa để nghiên cứu quản trị xuất phát từ thực tế đó là khi bạn tốt nghiệp đại học và bắt đầu công việc, bạn chỉ có thể là nhà quản trị hoặc phải chịu sự quản lý. Đối với

những người có ý định làm công việc quản trị, những hiểu biết về tiến trình quản trị là nền tảng quan trọng giúp bạn tạo dựng kỹ năng quản lý. Tuy nhiên, không phải bất cứ ai học quản trị đều có ý định làm nhà quản trị, nhưng đừng cho rằng như vậy là việc học của bạn không có liên quan. Có người chỉ học bởi vì đó là một yêu cầu bắt buộc trong chương trình học của bạn. Giả sử rằng bạn phải làm việc để kiếm sống, và nhận thấy chắc chắn bạn sẽ phải làm cho một tổ chức, có thể bạn sẽ là nhà quản trị, hoặc ngay cả khi không phải là người quản lý, bạn cũng phải gánh vác một số việc về quản lý, hoặc là phụ tá cho một nhà quản trị khác. Học quản trị giúp bạn hiểu rõ hơn cách ứng xử của giám đốc và những hoạt động nội bộ của tổ chức, và điều này rất có ích cho dù bạn làm trong lĩnh vực nào. Không phải chỉ có những nhà quản trị mới cảm thấy có ích khi học quản trị.

## Tự quản lý

---

Lý do thứ ba để học quản trị là hầu hết tất cả chúng ta đến một giai đoạn nào đó sẽ thực sự là nhà quản trị, ngay cả khi đơn giản là quản lý bản thân và các hoạt động của chúng ta. Bạn phải lên kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát cuộc sống của chính bạn, do đó cuốn sách này có thể cung cấp cho bạn những hiểu biết sâu sắc và rất có ích cho tương lai của bạn sau này. Ngoài ra, những thay đổi gần đây trong hoạt động của các tổ chức càng nhấn mạnh tầm quan trọng về mức độ tự kiểm soát và trách nhiệm cá nhân, việc phát triển nhanh chóng của ý tưởng làm việc tại nhà, làm việc theo nhóm tự quản lý, phân quyền, chu trình chất lượng ... điều này khiến cho chúng ta phải chú trọng hơn đến việc tự kiểm soát tương lai của chúng ta.

Ngày nay, việc quản lý trong một tổ chức do nhiều người cùng thực hiện. Điều này đặc biệt áp dụng đối với các tổ chức đã cắt giảm các cấp quản lý và làm cho tổ chức trở nên đơn giản và phân quyền hơn, cũng như đối với các tổ chức nơi thường thuê dịch vụ bên ngoài. Nhiều người trong chúng ta trở thành ông chủ hoặc là nhân viên hợp đồng với vai trò như là một đối tác hơn là một nhân viên. Trong những trường hợp này, chúng ta phải có ý tưởng để tự phát triển. Điều này có nghĩa là học liên tục và từng bước giúp trau dồi khả năng nghề nghiệp thông qua các chương trình đào tạo và phát triển.

Có lẽ yếu tố quan trọng nhất đối với tất cả chúng ta là quá trình học là một quá trình diễn ra suốt đời, và việc học hiện tại là bước khởi đầu cho một quá trình không ngừng nghỉ. Các nguyên lý, nguyên tắc quản trị sẽ liên tục đổi mới và phát triển như trước đây. Bất cứ nhà quản trị nào muốn đóng góp cho hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thì quan trọng là họ phải bắt kịp với những thay đổi đó để kiến thức và kỹ năng không lạc hậu. Nếu các nhà quản trị Australia và New Zealand không cập nhật kiến thức liên tục và

tự điều chỉnh bản thân cũng như tổ chức của họ thích nghi với những thay đổi, họ chắc chắn sẽ gặp rất nhiều khó khăn để có thể duy trì cạnh tranh trên toàn cầu và như vậy đồng nghĩa với việc hạn chế khả năng nghề nghiệp của họ trong tương lai.

## Những lợi ích và thách thức khi trở thành một nhà quản trị

---

Chúng ta không thể kết thúc phần thảo luận về giá trị của việc nghiên cứu môn học quản trị mà không nói đến những lợi ích và thách thức của việc trở thành một nhà quản trị. (xem bảng 1.3) Trở thành một nhà quản trị có ý nghĩa gì?

Là một nhà quản trị trong môi trường năng động hiện nay chứa đựng nhiều thách thức. Là một nhà quản trị là một công việc khó khăn. Đó có thể là một công việc khó vượt qua và cả sự bực bội. Nhà quản trị phải làm việc với nhiều tính cách khác nhau và thường phải làm với một nguồn lực hạn chế. Việc động viên nhân viên làm việc trong một môi trường bất ổn định và không quy củ là một thách thức lớn. Và nhà quản trị có thể gặp khó khăn trong việc kết hợp một cách hiệu quả những kiến thức, kỹ năng, tham vọng và kinh nghiệm của một nhóm các nhân viên rất khác nhau. Cuối cùng, thành công của nhà quản trị chủ yếu phụ thuộc vào hiệu quả thực hiện của người khác.

Mặc dù có những thách thức như vậy, nhưng là một nhà quản trị cũng có khá nhiều lợi ích. Công việc quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức nào cũng là tạo dựng được một môi trường mà trong đó các thành viên có thể làm việc hết khả năng của mình và giúp tổ chức đạt được mục tiêu. Và những nhà quản trị là người làm điều đó. Ngoài ra, nhà quản trị thường có cơ hội để suy nghĩ một cách sáng tạo và dùng trí tưởng tượng của mình. Họ giúp người khác tìm thấy ý nghĩa của công việc và hoàn thành công việc. Họ hỗ trợ, hướng dẫn, huấn luyện người khác và giúp người khác đưa ra những quyết định đúng đắn. Nhà quản trị cũng phải tiếp xúc và làm việc với rất nhiều người – cả bên trong và ngoài tổ chức. Những lợi ích khác có thể là nhận được sự tôn trọng và có địa vị trong tổ chức cũng như trong cộng đồng, đóng một vai trò quan trọng trong những thành quả của tổ chức và nhận được sự đền đáp xứng đáng dưới những hình thức như là lương thưởng, cổ phần... Cuối cùng, vì các tổ chức luôn cần nhà quản trị giỏi nên nhà quản trị sẽ thấy thoải mái khi biết rằng người ta cần đến nỗ lực, kỹ năng và khả năng của mình. Những điều tuyệt vời luôn đến cùng một lúc. Thông qua những nỗ lực thúc đẩy, động viên người khác làm việc, tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình. Hãy nhớ rằng điều này không chỉ đúng về ý nghĩa tài chính, trong trường hợp của một doanh nghiệp kinh doanh thương

mại mà cũng đúng trong những trường hợp khác như là vụ cháy rừng đã được dập tắt tại New South Wales từ tháng 12/2001 đến 1/2002.

**BẢNG 1.3: LỢI ÍCH VÀ THÁCH THỨC ĐỐI KHI TRỞ THÀNH MỘT NHÀ QUẢN TRỊ**

Lợi ích	Thách thức
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tạo ra môi trường làm việc trong đó các thành viên có thể làm việc với khả năng tối đa</li> <li>Có cơ hội suy nghĩ sáng tạo và sử dụng trí tưởng tượng</li> <li>Giúp người khác tìm thấy ý nghĩa và hoàn thành công việc</li> <li>Hỗ trợ, huấn luyện và khuyến khích người khác</li> <li>Làm việc với nhiều người</li> <li>Được công nhận và có vị trí trong tổ chức và cộng đồng</li> <li>Có vai trò quan trọng đối với kết quả hoạt động của tổ chức</li> <li>Nhận được sự đãi ngộ xứng đáng dưới các hình thức lương, thưởng và quyền mua cổ phiếu</li> <li>Các tổ chức rất cần các nhà quản trị giỏi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Làm việc vất vả</li> <li>Làm việc với nhiều tính cách</li> <li>Thường phải thực hiện công việc với sự hạn chế về nguồn lực</li> <li>Động viên nhân viên trong các tình huống bất ổn không chắc chắn</li> <li>Kết hợp giữa kiến thức kỹ năng tham vọng và kinh nghiệm từ một tập thể đa dạng</li> <li>Thành công phụ thuộc vào kết quả làm việc của người khác</li> </ul>

## SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ

- Giảng viên đại học hoặc giáo sư của bạn có phải là một nhà quản trị không? Hãy thảo luận dựa trên các bài học về chức năng quản trị của Fayol, vai trò quản trị của Minzberg, kỹ năng quản trị của Katz, quan điểm hệ thống và quan điểm tiếp cận tình huống.
- “Trách nhiệm cơ bản nhất của nhà quản trị là hướng người khác vào việc thực hiện công việc sao cho đạt được kết quả tối ưu nhất”. Bạn hiểu câu nói trên như thế nào? Bạn có đồng ý không? Tại sao?

3. Những lý do nào cho thấy rằng kỹ năng của các ứng cử viên trong công việc ngày càng trở nên quan trọng đối với các ông chủ? Theo bạn, kỹ năng nào là quan trọng đối với các nhà quản trị nói chung và với bạn nói riêng?
4. Có một phong cách quản trị tốt nhất không? Tại sao?
5. Quản trị có quan trọng đối với tổ chức không? Tại sao?

## CHƯƠNG 2

# QUẢN TRỊ TRƯỚC ĐÂY VÀ NGÀY NAY

## BỐI CẢNH LỊCH SỬ CỦA QUẢN TRỊ

Những nỗ lực có tổ chức được thực hiện bởi những người chịu trách nhiệm về các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát đã có từ hàng nghìn năm nay. Những kim tự tháp ở Ai Cập và Vạn lý trường thành ở Trung Quốc là những bằng chứng xác thực về các dự án có quy mô to lớn, sử dụng hàng chục nghìn nhân công, được thực hiện trước thời kỳ hiện đại rất lâu. Kim tự tháp là một ví dụ rất điển hình và thú vị. Việc xây dựng mỗi kim tự tháp cần hơn 100.000 người làm việc trong 20 năm. Ai sẽ là người bảo mỗi công nhân làm gì? Ai là người đảm bảo sẽ có đủ đá cho công nhân làm việc liên tục? Câu trả lời cho những câu hỏi này là *người quản lý*. Chẳng cần quan tâm đến việc người quản lý lúc bấy giờ được gọi là gì, nhưng phải là người phải hoạch định những gì **phải** làm, tổ chức **con** người và vật liệu để thực hiện kế hoạch đó, lãnh đạo và hướng dẫn công nhân và **áp dụng một số biện pháp kiểm soát** để đảm bảo mọi việc được **thực hiện** đúng kế hoạch.

Một ví dụ khác về quản lý trong giai đoạn đầu có thể thấy là ở thành phố Venice ở Ý trong suốt những năm 1400 – một trung tâm kinh tế và thương mại chính. Người dân Venice phát triển một hình thức sơ khai của doanh nghiệp và tiến hành nhiều hoạt động không khác mấy so với các tổ chức ngày nay. Ví dụ, tại các xưởng chế tạo vũ khí của thành Venice, những chiếc tàu chiến được neo dọc các con kênh và tại mỗi **điểm** dừng, nguyên vật liệu và thiết bị lắp đặt lại được đưa lên tàu. Dường như không nói quá khi mà việc đẩy cũng giống với việc các chiếc xe hơi được “thả” dọc các dây chuyền sản xuất **để** các linh kiện được ráp vào **xe**. Người Venice cũng có một nhà kho và hệ thống kiểm kê



để kiểm sát hàng trong kho, chức năng nhân sự (quản trị nguồn nhân lực) để quản lý lực lượng lao động, và một hệ thống kế toán để theo dõi doanh thu và chi phí.

Những ví dụ trong quá khứ chứng tỏ các tổ chức đã tồn tại khoảng vài nghìn năm và công việc quản lý cũng được thực hiện trong khoảng thời gian tương đương đó. Tuy nhiên, hai sự kiện xảy ra trước thế kỷ 20 đã đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc thúc đẩy nghiên cứu hoạt động quản trị.

Thứ nhất, vào năm 1776, Adam Smith đã đưa ra một học thuyết kinh tế cổ điển, tác phẩm *Của cải có của các quốc gia*, trong đó ông chỉ ra những lợi thế kinh tế mà các tổ chức hay một xã hội có thể đạt được từ sự phân công lao động, tức là phân chia các công việc tổng thể thành các nhiệm vụ nhỏ hơn và lặp đi lặp lại. Sử dụng ngành sản xuất đinh ghim làm ví dụ, Smith thấy rằng với 10 cá nhân, mỗi người chuyên làm một thao tác, thì có thể sản xuất 48.000 đinh ghim trong một ngày. Tuy nhiên, nếu mỗi người làm việc riêng một mình và phải thực hiện từng thao tác, thì khi hoàn tất công việc chỉ sản xuất được 10 kim gút trong một ngày. Smith đã kết luận rằng phân công lao động sẽ làm tăng năng suất nhờ tăng kỹ năng cũng như sự khéo léo của từng công nhân và tiết kiệm được thời gian mất đi trong việc thay đổi thao tác, và bằng các phát minh và máy móc tiết kiệm sức lao động. Chuyên môn hóa công việc tiếp tục trở nên phổ biến – ví dụ như, trong bệnh viện, các thành viên trong tổ phẫu thuật sẽ thực hiện các thao tác cụ thể; trong các nhà hàng, các nhân viên làm việc trong nhà bếp sẽ đảm nhận việc chuẩn bị các phần ăn; hay là vai trò cụ thể của từng thành viên trong đội bóng chày rõ ràng là do học thuyết lợi thế kinh tế mà Adam Smith đưa ra.

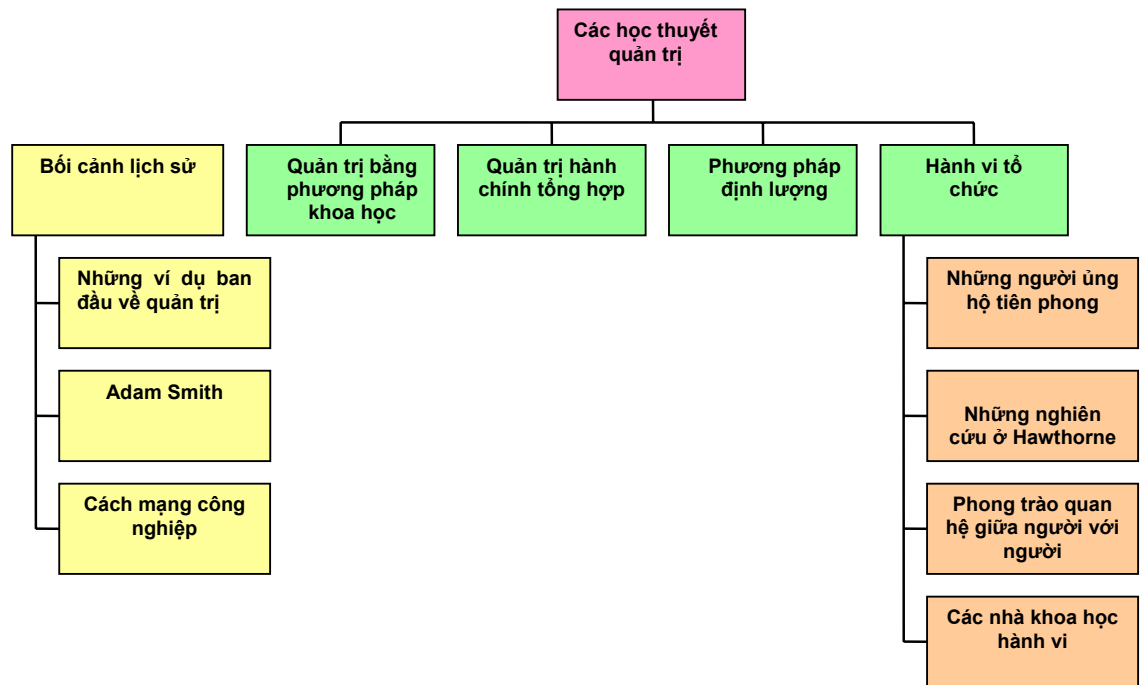
Thứ hai, và có ảnh hưởng quan trọng nhất đến hoạt động quản trị trong giai đoạn trước thế kỷ 20 là cuộc Cách mạng công nghiệp. Xuất phát từ Vương quốc Anh vào đầu thế kỷ 18, cuộc cách mạng công nghiệp đã vượt Đại Tây Dương và xuất hiện ở Mỹ quốc sau khi cuộc nội chiến ở kết thúc. Đóng góp chủ yếu của cuộc Cách mạng công nghiệp là thay thế sức người bằng sức máy và kết quả là đã làm cho việc sản xuất hàng hóa tại các **công** xưởng kinh tế **thay vì** tại gia đình

Những **công** xưởng lớn và **hoạt động** hiệu **quả** này sử dụng các thiết bị chạy bằng điện cần kỹ năng quản trị của con người. Tại sao vậy? Các nhà quản trị cần dự đoán nhu cầu, đảm bảo rằng vật liệu luôn có đủ để sản xuất, phân công nhiệm vụ cho mọi người, điều phối các hoạt động thường ngày, phối hợp nhiều thao tác khác nhau, đảm bảo máy móc luôn ở tình trạng làm việc tốt và duy trì các tiêu chuẩn công việc, tìm kiếm thị trường cho thành phẩm, v.v... Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát trở nên cần thiết và sự phát triển của các tập đoàn lớn đòi hỏi có những hoạt động quản trị chính thức. Nhu cầu

về một học thuyết chính thức nhằm hướng dẫn các nhà quản trị trong việc vận hành các tổ chức đã xuất hiện. Tuy nhiên, mãi đến đầu những năm 1900, những bước đi đầu tiên cho việc phát triển một lý thuyết như vậy mới xuất hiện.

Sự phát triển của các lý thuyết quản trị được phác họa bằng các quan điểm khác nhau về **nội dung công việc** quản trị và **cách thức** mà họ thực hiện **những công việc đó**. Phần tiếp theo sẽ trình bày về những đóng góp của bốn quan điểm. Quản trị bằng phương pháp khoa học xem quản trị ở khía cạnh cải thiện năng suất và hiệu suất của những người lao động chân tay. Các nhà lý luận của trường phái quản trị hành chính quan tâm đến toàn bộ tổ chức và làm thế nào để tổ chức đó trở nên hiệu quả. Sau đó, một nhóm các lý thuyết tập trung vào phát triển và ứng dụng các mô hình toán vào quản trị. Cuối cùng, một nhóm các nhà nghiên cứu tập trung vào khía cạnh hành vi con người trong các tổ chức, hay gọi là khía cạnh “con người” của quản trị.

Bạn hãy nhớ rằng mỗi **một quan điểm** đều liên quan đến cùng một **"đối tượng"**; khác biệt **chỉ là do xuất thân và** mỗi quan tâm của tác giả. **Điều này tương tự như ý nghĩa câu chuyện thầy bói xem voi**. Trong câu chuyện, mỗi người mô tả con voi giống với bộ phận mà họ cảm nhận được. Ông thầy bói thứ nhất sờ vào sườn con voi và cho rằng con voi giống một bức tường; người thứ hai sờ vào cái vòi và nói rằng con voi giống con rắn; người thứ ba chạm vào cái ngà và tin rằng con voi giống như một cây giáo; người thứ tư ôm lấy chân và cho rằng con voi giống cái cây; người cuối cùng chạm vào cái đuôi và kết luận con voi giống con cá mập. Mỗi người đều tiếp xúc với cùng một con voi, nhưng cách quan sát của mỗi người phụ thuộc vào vị trí mà họ đứng. Tương tự vậy, một trong bốn lý luận về quản trị nói trên đều đúng và đóng góp sự hiểu biết nói chung của chúng ta về quản trị. Tuy nhiên, mỗi lý luận đều có cách nhìn giới hạn về một vấn đề rộng hơn. (xem Hình 2.1.). Chúng ta sẽ bắt đầu chuyến đi về quá khứ của hoạt động quản trị bằng việc xem xét những đóng góp của trường phái quản trị bằng phương pháp khoa học.



HÌNH 2.1: SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ CĂN BẢN

## QUẢN TRỊ BẰNG PHƯƠNG PHÁP KHOA HỌC

Nếu bạn phải xác định lý thuyết quản trị hiện đại ra đời khi nào thì năm 1911 có lẽ là sự chọn lựa lô gíc. Đó là năm xuất bản cuốn sách *Các nguyên tắc quản trị bằng khoa học* của Frederick Winslow Taylor. Nội dung của cuốn sách trên được các nhà quản trị trên khắp thế giới thừa nhận. Quyển sách đã miêu tả lý thuyết của quản trị bằng phương pháp khoa học: việc áp dụng các phương pháp khoa học để xác định “cách tốt nhất” để hoàn thành công việc.

### Những đóng góp quan trọng

Frederick W. Taylor, Frank và Lillian Gilbrech đã có những đóng góp quan trọng cho thuyết quản trị bằng phương pháp khoa học. Chúng ta hãy xem những gì họ đã làm được.

#### Frederick W. Taylor

Taylor làm việc phần lớn thời gian tại nhà máy thép Midvale & Bethlehem ở Pennsylvania. Là một kỹ sư cơ khí theo đạo Quaker và Puritan, ông luôn cảm thấy lo lắng

vì năng suất kém của công nhân. Những người công nhân cùng làm một việc nhưng lại sử dụng rất nhiều kỹ thuật khác nhau. Họ có vẻ “vừa làm vừa nghỉ ngơi”, và Taylor tin rằng năng suất của người công nhân đó chỉ bằng một phần ba so với khả năng anh ta có thể làm được. Hầu như lúc đó chưa hề có khái niệm tiêu chuẩn làm việc. Các công nhân được sắp xếp công việc mà không hề được quan tâm hay quan tâm rất ít đến khả năng và năng khiếu cần phải có để thực hiện công việc. Các nhà quản trị và những người công nhân thì thường xuyên xung đột với nhau. Ông đã giải quyết bằng cách áp dụng phương pháp khoa học vào những công việc trong xưởng sản xuất. Ông đã phải mất hơn hai thập kỷ theo đuổi một cách nhiệt tình triết lý “cách tốt nhất” cho mỗi công việc cần thực hiện.

Kinh nghiệm làm việc ở nhà máy Midvale đã giúp Taylor xác định được những nguyên tắc định hướng rõ ràng để nâng cao hiệu suất sản xuất. Ông cho rằng bốn nguyên tắc quản trị (xem hình 2.2) sẽ đem lại lợi ích cho cả những nhà quản trị và nhân viên. Vậy những nguyên tắc khoa học này hoạt động như thế nào? Chúng ta hãy nhìn vào ví dụ dưới đây.

Có lẽ ví dụ được biết nhiều nhất trong những nguyên tắc quản trị của Taylor là trong cuộc thí nghiệm về gang. Các công nhân phải chuyển các "thỏi" gang (mỗi thỏi nặng 42 kg) lên toa xe lửa. Năng suất trung bình một ngày là 12,5 tấn một ngày. Tuy nhiên, Taylor tin rằng nếu như phân tích một cách khoa học công việc này để xác định "cách tốt nhất" để chuyển các thỏi gang này thì trọng lượng mà công nhân có thể vận chuyển sẽ tăng lên từ 47 hoặc 48 tấn một ngày. Sau khi đã kết hợp một cách khoa học giữa các quy trình, kỹ thuật và công cụ sử dụng, Taylor đã thành công trong việc đạt được mức năng suất đó. Bằng cách nào? Câu trả lời là Taylor đã biết sử dụng đúng người đúng việc kết hợp với việc sử dụng công cụ cần thiết, yêu cầu công nhân làm theo sự chỉ dẫn của ông một cách chính xác, khuyến khích công nhân bằng biện pháp kinh tế quan trọng và cần thiết đó là tăng tiền công hàng ngày. Áp dụng cách làm tương tự cho những công việc khác, Taylor đã xác định được "cách tốt nhất" để thực hiện từng công việc. Cuối cùng, Taylor đã liên tục nâng cao năng suất một cách chắc chắn ở mức 200% hoặc cao hơn. Thông qua những nghiên cứu mới mang tính đột phá về công việc tay chân bằng các phương pháp khoa học của mình, Taylor đã được mọi người biết đến như là "cha đẻ" của thuyết quản trị bằng phương pháp khoa học. Những nguyên tắc quản trị của Taylor nhanh chóng được lan truyền trên khắp nước Mỹ và sau đó là Pháp, Đức, Nga, Nhật và đã thúc đẩy những người khác học và phát triển các phương pháp của quản trị bằng khoa học. Những người kế thừa nổi tiếng nhất của ông là Frank và Lillian Gilberth.

## HÌNH 2.2 BỐN NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ CỦA TAYLOR

1. Phát triển một phương pháp khoa học cho từng phần công việc của mỗi cá nhân thay cho những phương pháp dựa trên kinh nghiệm cũ kỹ.
2. Lựa chọn, đào tạo, huấn luyện, phát triển đội ngũ công nhân một cách khoa học. (Trước đây, những người công nhân lựa chọn công việc của họ và tự đào tạo theo cách tốt nhất mà họ có thể.)
3. Hợp tác thân thành với công nhân để đảm bảo tất cả các công việc được thực hiện theo đúng các nguyên tắc khoa học đã được tìm ra.
4. Phân chia công bằng công việc và trách nhiệm giữa quản trị và công nhân. Các nhà quản trị thực hiện tất cả các công việc phù hợp với họ thay vì để công nhân làm hết. (Trước đây, hầu hết các công việc và trách nhiệm đều dồn lên đầu người công nhân.)

### Frank và Lillian Gilberth

Sau khi nghe Taylor thuyết trình về phương pháp quản trị tại một hội thảo chuyên ngành, Frank và Lillian Gilberth đã từ bỏ công việc thầu khoán của mình vào năm 1912 để theo học lớp quản trị bằng phương pháp khoa học. Frank và vợ ông – bà Lillian là một nhà tâm lý học, đã học được cách loại bỏ những thao tác thừa. Hai người cũng đã thí nghiệm với những thiết kế và sử dụng những công cụ thích hợp để tối ưu hóa hiệu quả công việc.

Frank có lẽ nổi tiếng nhất trong những thí nghiệm của ông về việc lát gạch. Bằng cách phân tích cẩn thận công việc lát gạch của những người công nhân, ông đã giảm số thao tác thừa trong việc lót những viên gạch bên ngoài từ 18 xuống còn 5, và việc lát những viên gạch bên trong từ 18 xuống còn 2. Bằng việc áp dụng các biện pháp kỹ thuật của ông, công nhân lát gạch có thể thực hiện công việc với năng suất cao hơn và giảm thiểu mệt mỏi sau một ngày làm việc.

Vợ chồng nhà Gilberth là một trong những nhà nghiên cứu đầu tiên sử dụng phim hoạt hình để nghiên cứu thao tác của cơ thể. Họ đã phát minh ra một thiết bị gọi là máy kiểm tra nhịp độ tí hon, máy này có thể ghi lại những thao tác của công nhân và thời gian cần thiết để thực hiện những thao tác này. Từ đó những thao tác thừa mà mắt thường không thấy được sẽ bị phát hiện và loại bỏ. Gilberth cũng thiết kế một hệ thống phân loại để dán nhãn 17 hoạt động cơ bản bằng tay (như tìm kiếm, cầm, giữ), cái mà họ gọi là therbligs (đó là chữ Gilberth đọc ngược lại với chữ t và h đổi chỗ cho nhau). Hệ thống

này cho phép Gilberth có được một cách chính xác hơn trong việc phân tích những cử động tay của công nhân một cách chính xác.

## CÁC NHÀ LÝ LUẬN HÀNH CHÍNH TỔNG HỢP

Một nhóm các tác giả khác cũng nghiên cứu về quản trị nhưng lại tập trung vào toàn bộ tổ chức. Các nhà lý luận quản trị hành chính tổng hợp này phát triển các học thuyết chung hơn về những gì mà nhà quản trị làm và những gì tạo nên một hoạt động quản trị hiệu quả. Chúng ta hãy xem xét một vài đóng góp quan trọng cho quan điểm này.

### Những đóng góp quan trọng

---

Hai nhà nghiên cứu nổi bật nhất của trường phái quản trị hành chính là Henri Fayol và Max Weber.

#### Henri Fayol

Fayol đã được nhắc đến trong chương 1 do ông đã mô tả hoạt động quản trị như một hệ thống chức năng tổng thể bao gồm các hoạt động hoạch định, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm soát. Vì các ý tưởng này của ông rất quan trọng nên chúng ta hãy nghiên cứu kỹ hơn những gì ông đã đề cập.

Fayol tiến hành nghiên cứu cùng thời điểm với Taylor. Nhưng trong khi Taylor tập trung vào việc quản trị ở cấp thấp nhất trong tổ chức và sử dụng phương pháp khoa học thì Fayol lại tập trung trực tiếp vào tất cả các hoạt động của tất cả các nhà quản trị. Fayol viết ra từ kinh nghiệm bản thân với tư cách là người thực hành vì ông là giám đốc điều hành của một công ty khai thác mỏ rất lớn của Pháp.

Fayol mô tả hoạt động quản trị là những gì tách biệt hẳn với các chức năng kế toán, tài chính, sản xuất, phân phối và các chức năng đặc trưng khác. Ông cho rằng hoạt động quản trị là một hoạt động chung đối với nỗ lực của con người trong kinh doanh, trong chính phủ và thậm chí trong gia đình. Sau đó ông đã tiếp tục phát triển 14 nguyên tắc quản trị – những quy tắc căn bản của quản trị mà có thể dạy ở trường học và áp dụng trong tất cả các công việc của tổ chức. Những nguyên tắc này được liệt kê ở Hình 2.3.

#### HÌNH 2.3 14 NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ CỦA FAYOL

1. *Phân công lao động.* Chuyên môn hoá làm gia tăng sản lượng đầu ra thông qua việc nâng cao hiệu suất của người lao động.
2. *Quyền hạn.* Các nhà quản trị phải có khả năng đưa ra mệnh lệnh. Quyền hạn tạo cho họ quyền này. Tuy nhiên quyền hạn phải đi đôi với trách nhiệm.

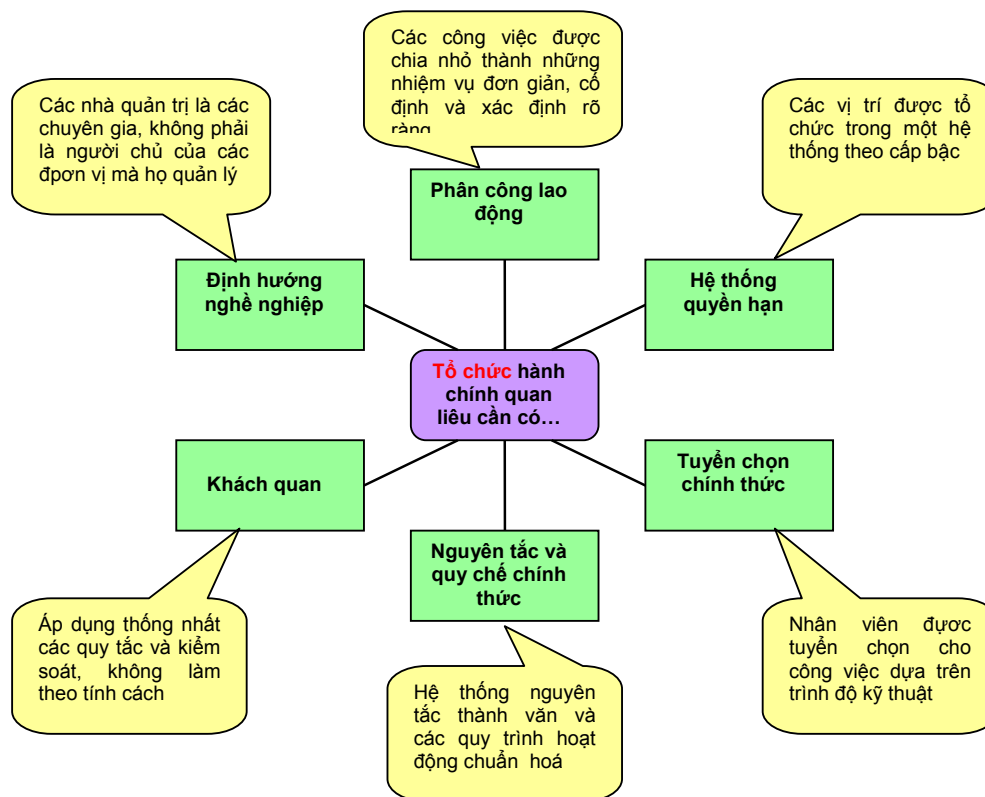
3. *Kỷ luật*. Nhân viên phải tuân thủ và tôn trọng các quy tắc của tổ chức đề ra.
4. *Thống nhất mệnh lệnh*. Mọi nhân viên chỉ nhận mệnh lệnh từ một người cấp trên duy nhất.
5. *Thống nhất định hướng*. Tổ chức phải có một kế hoạch hành động duy nhất để định hướng các nhà quản trị và nhân viên.
6. *Lợi ích cá nhân đặt dưới lợi ích chung*. Lợi ích của bất kỳ nhân viên hay một nhóm nhân viên nào không được đặt trên lợi ích của cả tổ chức.
7. *Trả lương*. Công nhân phải được trả lương công bằng tương xứng với lao động của họ.
8. *Mức độ Tập trung hoá*. Thuật ngữ này đề cập đến mức độ trong đó cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định.
9. *Dây chuyền quyền lực*. Đường quyền hạn từ cấp quản trị cao nhất đến những cấp thấp nhất trong dây chuyền quyền lực hình thang.
10. *Trật tự*. Con người và nguyên vật liệu **cần được sắp xếp** đúng chỗ và đúng lúc.
11. *Công bằng*. Quản trị viên phải đối xử tốt và công bằng đối với cấp dưới của họ.
12. *Sự ổn định nhân sự*. Nhà quản trị phải có được những kế hoạch nhân sự hợp lý và đảm bảo luôn có đủ người bổ sung vào các chỗ trống.
13. *Tự chủ và sáng tạo*. Những viên được phép phát triển và triển khai những kế hoạch sẽ có nỗ lực cao trong công việc.
14. *Tinh thần đồng đội*. Khuyến khích tinh thần đồng đội từ đó tạo nên sự hoà hợp và thống nhất bên trong tổ chức.

## Max Weber

Weber (phát âm là Vay-ber) là một nhà xã hội học người Đức nghiên cứu về các hoạt động tổ chức. Bắt đầu viết đầu thế kỷ XX, ông đã phát triển một học thuyết về các cấu trúc và các quan hệ quyền lực. Weber mô tả một loại hình tổ chức lý tưởng mà ông gọi là tổ chức quan liêu – một hình thức tổ chức được định hình bởi sự phân công lao động, hệ thống cấp bậc được phân định rõ ràng, các nguyên tắc và quy chế chi tiết và những mối quan hệ giao tế. Weber nhận thấy rằng “tổ chức hành chính lý tưởng” không tồn tại trong thực tế. Thay vì thế, ông ta coi tổ chức này như một nền tảng nhằm lý thuyết hoá lao động và cách thức làm việc trong nhóm đông người. Lý thuyết của ông ta đã trở thành cơ cấu kiểu mẫu dành cho các tổ chức lớn ngày nay. Những chi tiết về tổ chức hành chính lý tưởng được mô tả ở Hình 2.4.

Theo mô tả Weber, tổ chức quan liêu cũng giống như việc quản trị bằng phương pháp khoa học về mặt tư tưởng. Cả hai đều nhấn mạnh sự hợp lý, khả năng dự đoán được, tính khách quan, năng lực kỹ thuật và chủ nghĩa độc đoán. Mặc dù công trình của Weber được ứng dụng ít hơn so với lý thuyết của Taylor, nhưng thực tế cho thấy rằng nhiều tổ chức

hiện tại vẫn ứng dụng “loại hình lý tưởng” này và điều này đã minh chứng cho tầm quan trọng của công trình nghiên cứu của ông.



**HÌNH 2.4: TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH LÝ TƯỞNG CỦA WEBER**

## QUẢN TRỊ BẰNG PHƯƠNG PHÁP ĐỊNH LƯỢNG

Phương pháp định lượng có liên quan đến việc dùng kỹ thuật định lượng để để cải tiến quá trình ra quyết định. Phương pháp này còn được gọi là *phương pháp vận trù* hay *khoa học quản trị*.

### Những đóng góp quan trọng

Phương pháp định lượng hình thành dựa trên sự phát triển của những phương pháp toán và thống kê trong lĩnh vực quân sự trong suốt thế chiến thứ II. Sau khi chiến tranh kết thúc, nhiều kỹ thuật được dùng trong quân sự lại được áp dụng trong lĩnh vực kinh doanh. Một nhóm sĩ quan quân đội với biệt danh là Whizkid đã gia nhập Công ty ô tô Ford vào



giữa thập kỷ 40 và ngay lập tức áp dụng những phương pháp thống kê và mô hình định lượng để cải tiến quá trình ra quyết định. Hai người trong số đó là Robert McNamara (người sau này đã trở thành chủ tịch tập đoàn Ford, Bộ trưởng của Bộ quốc phòng Mỹ, Tổng giám đốc Ngân hàng thế giới) và Charles ‘Tex’ Thornton (người đã sáng lập tập đoàn Litton Industries).

Chính xác thì phương pháp quản trị định lượng là như thế nào? Phương pháp này liên quan đến việc ứng dụng các mô hình thống kê, mô hình tối ưu hoá, mô hình thông tin và ứng dụng máy vi tính vào các hoạt động quản trị. Chẳng hạn phương pháp quy hoạch tuyến tính là một kỹ thuật mà các nhà quản trị sử dụng để cải tiến các quyết định phân bổ nguồn lực kế hoạch công việc sẽ nhanh hơn và bớt tốn kém hơn nếu áp dụng phương pháp phân tích đường gãy. Những quyết định về các mức **hàng tồn kho** tối ưu của công ty chịu ảnh hưởng chủ yếu bởi mô hình số lượng đặt hàng kinh tế. Mỗi vấn đề trong số kể trên là một ví dụ điển hình về kỹ thuật quản trị định lượng được áp dụng để cải thiện việc đưa ra các quyết định quản trị.

## TÌM HIỂU VỀ HÀNH VI TỔ CHỨC

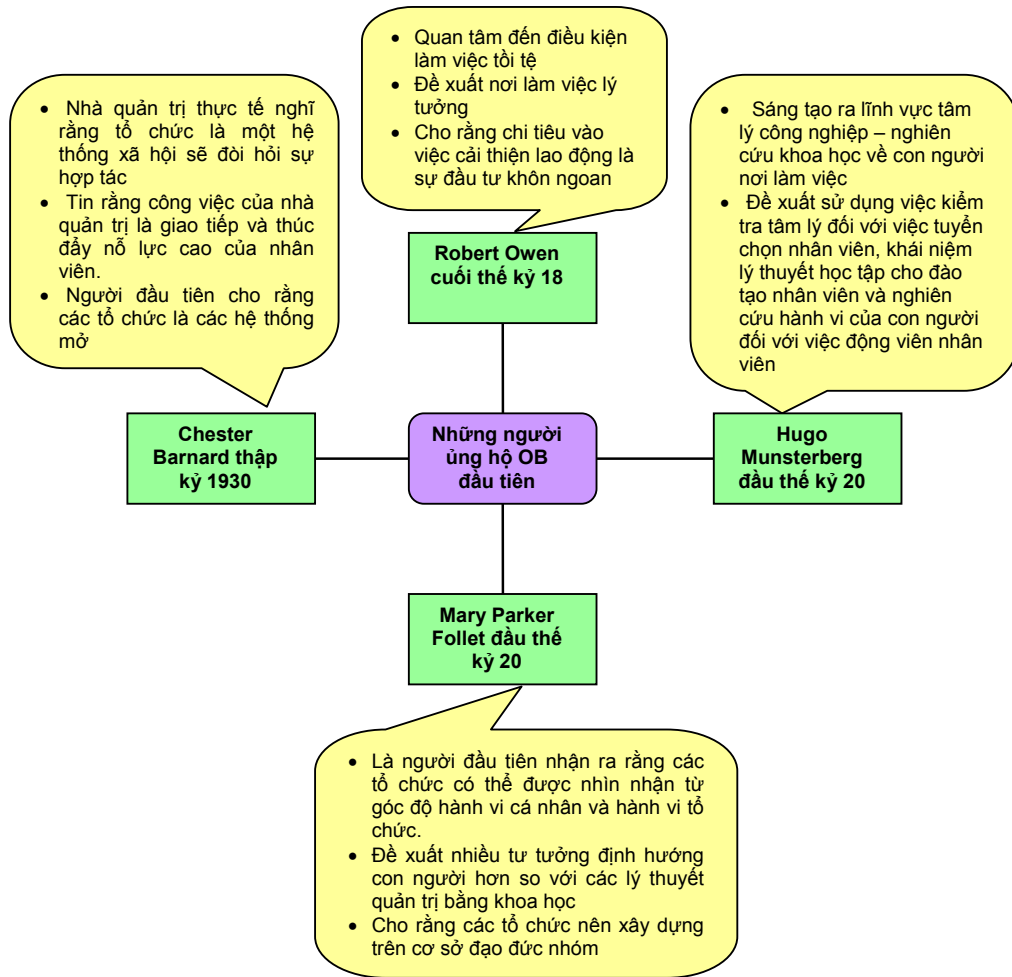
Như chúng ta đã biết, các nhà quản trị thực hiện mục tiêu của mình bằng cách làm việc với người khác. Điều này giải thích tại sao một số tác giả và nhà nghiên cứu thường xem xét vấn đề quản trị bằng cách tập trung vào nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Lĩnh vực nghiên cứu liên quan đến những hoạt động (hành vi) của con người trong công việc được gọi là hành vi tổ chức (OB). **Hiện nay phần lớn nội dung của** quản trị nguồn nhân lực và những quan điểm hiện đại về **khuyến khích con người**, lãnh đạo, niềm tin, làm việc nhóm và quản lý mâu thuẫn đều xuất phát từ nghiên cứu hành vi tổ chức.

### Những người ủng hộ đầu tiên

---

Mặc dù cuối những năm 1800 đầu 1900 có nhiều người nhận ra tầm quan trọng của yếu tố nhân tố con người đối với sự thành công của doanh nghiệp nhưng chỉ có bốn cá nhân nổi bật lên là những người ủng hộ phương pháp OB. Đó là Robert Owen, Hugo Munsterburg, Mary Parker Follett và Chester Barnard. Những đóng góp của họ đa dạng và khác nhau nhưng tất cả đều có một quan điểm chung đó là con người là tài sản quan trọng nhất của tổ chức và nên được quản trị một cách hợp lý. Những ý tưởng đó đã tạo nền tảng cho các hoạt động quản trị như các quy trình lựa chọn nhân viên, chương trình khuyến khích nhân

viên và kỹ thuật quản lý môi trường trong và ngoài tổ chức. Hình 2.5 sẽ tổng kết những ý tưởng quan trọng nhất của những người ủng hộ này.



**HÌNH 2.5: NHỮNG NGƯỜI ĐẦU TIÊN ỦNG HỘ HÀNH VI TỔ CHỨC**

## Những nghiên cứu ở Hawthorne

Không còn nghi ngờ gì nữa, những đóng góp đầu tiên quan trọng nhất vào lĩnh vực hành vi tổ chức đang ngày càng phát triển là từ các nghiên cứu ở Hawthorne, đây là hàng loạt các cuộc nghiên cứu được tiến hành ở **các cơ sở của công ty** Western Electric Com Works ở Cicero, Illinois. Những nghiên cứu này bắt đầu từ năm 1924 và kéo dài đến đầu thập niên 30, ban đầu được thiết kế bởi bởi các kỹ sư công nghiệp của công ty Western Electric như là một cuộc thí nghiệm về quản trị bằng phương pháp khoa học. Họ muốn kiểm tra xem ảnh hưởng của các cường độ sáng khác nhau đối với năng suất của công nhân. Họ đã

thành lập nhóm kiểm **chứng** và nhóm thử nghiệm, nhóm thử nghiệm làm việc dưới những cường độ ánh sáng khác nhau, còn nhóm kiểm **chứng** làm việc dưới cường độ ánh sáng không thay đổi. Nếu bạn là một trong những kỹ sư công nghiệp chịu trách nhiệm về cuộc thí nghiệm này, bạn mong đợi điều gì sẽ xảy ra? Sản lượng cá nhân trong nhóm thử nghiệm có liên quan trực tiếp đến cường độ ánh sáng hay không? Dường như mọi việc đều có vẻ rất hợp lý phải không? Tuy nhiên họ nhận ra rằng khi cường độ ánh sáng tăng trong nhóm thử nghiệm, thì năng suất của cả hai nhóm đều tăng. Sau đó các kỹ sư ngày càng ngạc nhiên hơn khi trong nhóm thử nghiệm, cường độ ánh sáng giảm thì năng suất của cả hai nhóm tiếp tục tăng. Thực tế, năng suất trong nhóm thử nghiệm *chỉ* giảm xuống khi người ta giảm cường độ ánh sáng bằng ánh trăng đêm. Điều gì sẽ giải thích cho kết quả ngoài dự kiến này? Các kỹ sư trên không thể giải thích được điều mà họ đã chứng kiến nhưng họ kết luận rằng cường độ ánh sáng không liên quan trực tiếp đến năng suất lao động của những công nhân này mà nguyên nhân là cái khác. Tuy nhiên họ không thể chỉ ra đó là cái gì.

Năm 1927 các kỹ sư của công ty Western Electric đã mời các giáo sư Elton Mayo của trường đại học Harvard và các đồng nghiệp của ông tham gia vào cuộc nghiên cứu với vai trò nhà tư vấn. Sự tham gia này đã bắt đầu một mối quan hệ kéo dài đến năm 1932 và đã thực hiện một số các thử nghiệm về thiết kế lại công việc, thay đổi về độ dài ngày làm việc và tuần làm việc, đưa ra các thời gian nghỉ ngơi và các kế hoạch trả lương hàng tuần cho cá nhân và nhóm. Ví dụ, một cuộc thử nghiệm đã được tiến hành để đánh giá tác động của hệ thống trả lương theo sản phẩm lên năng suất của họ. Kết quả chỉ ra rằng kế hoạch ít có tác động lên năng suất của công nhân hơn là các áp lực nhóm, sự phục tùng và sự an toàn trong công việc. Các nhà nghiên cứu này kết luận rằng các chuẩn mực xã hội hoặc tiêu chuẩn nhóm là những nhân tố quan trọng quyết định đến hành vi làm việc của cá nhân.

Nhìn chung, các học giả đều đồng ý rằng các cuộc nghiên cứu đã có tác động rất lớn đến niềm tin của các nhà quản trị về vai trò hành vi của con người trong tổ chức. Mayo kết luận rằng hành vi và tình cảm có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, làm việc nhóm ảnh hưởng đáng kể lên hành vi cá nhân, các tiêu chuẩn của nhóm tạo nên năng suất của cá nhân và tiền là một yếu tố ảnh hưởng ít đến năng suất hơn so với tiêu chuẩn nhóm, tình cảm của nhóm và sự an toàn. Những kết luận này đã dẫn đến một sự tập trung mới vào yếu tố hành vi con người trong việc thực hiện các chức năng của tổ chức và việc đạt được các mục tiêu của tổ chức đó.

Tuy nhiên, các kết luận rút ra từ các Nghiên cứu ở Hawthorne không phải là không bị phê phán. Những phê phán nhắm vào các quy trình nghiên cứu, việc phân tích các kết quả tìm được và các kết luận. Tuy nhiên, từ góc độ lịch sử, việc các cuộc nghiên cứu có mang tính khoa học hay không hay các kết luận có thoả đáng hay không không quan trọng. Điều quan trọng là họ đã gây ra được mối quan tâm đến hành vi con người trong tổ chức. Các cuộc Nghiên cứu Hawthorne đã đóng một vai trò quan trọng trong việc thay đổi quan điểm thống trị lúc bấy giờ xem người lao **động** không khác gì những cái máy mà tổ chức đó sử dụng.

## Phong trào quan hệ giữa người với người

---

Một nhóm khác trong trường phái hành vi tổ chức có vai trò quan trọng đối với lịch sử quản trị vì sự cam kết không chùn bước của nhóm nhằm làm cho những hoạt động quản trị mang tính nhân văn hơn. Những thành viên của phong trào quan hệ giữa người với người tin tưởng thống nhất vào tầm quan trọng của việc thoả mãn của nhân viên – một công nhân cảm thấy thoả mãn được tin là một công nhân làm việc hiệu quả hơn. Những **cái** tên nổi tiếng trong lĩnh vực này là Dale Carnegie, Abraham Maslow và Douglas McGregor. Quan điểm của họ được hình thành bởi triết lý mang dấu ấn cá nhân hơn là kết quả nghiên cứu thực tế.

Dale Carnegie thường được **không mấy được coi trọng bởi** các học giả quản trị nhưng những quan điểm và bài giảng của ông có ảnh hưởng sâu sắc đến tập quán quản trị. Cuốn sách của ông mang tên *Làm thế để có những người bạn và tạo ảnh hưởng đến người khác?* đã được hàng triệu độc giả đọc trong thập niên 1930, 1940 và 1950. Cũng trong giai đoạn này hàng chục ngàn nhà quản trị đến tham dự các cuộc hội thảo về quản trị do ông chủ trì.

Chủ đề của cuốn sách và các bài giảng của ông nói về cái gì? Về nguyên tắc, ông cho rằng con đường dẫn đến thành công là giành được sự hợp tác của người khác. Carnegie khuyên rằng con đường đi đến thành công là: (1) làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng thông qua việc khen ngợi chân thành những nỗ lực của anh ta; (2) tạo ấn tượng ban đầu tốt đẹp; (3) thu phục người khác theo suy nghĩ của bạn bằng việc để cho họ nói, bằng sự thông cảm và đừng bao giờ nói người ta sai; (4) thay đổi người khác bằng cách khen ngợi những điểm tốt của anh ta và tạo cơ hội cho những người lầm lỗi giữ thể diện.

Abraham Maslow, một nhà tâm lý học đề xuất một hệ thống gồm năm bậc nhu cầu: sinh lý, an toàn, xã hội, tự tôn trọng và tự khẳng định. Maslow cho rằng mỗi bậc nhu cầu trong tháp nhu cầu cần phải được thoả mãn trước khi bậc nhu cầu khác được kích hoạt và khi một nhu cầu đã được thoả mãn nó sẽ không còn hành vi động viên nữa. Hơn thế nữa, Maslow tin rằng nhu cầu tự khẳng định – tức là, đạt được toàn bộ tiềm năng của một người – là đỉnh điểm của sự tồn tại con người. Những nhà quản trị chấp nhận tháp nhu cầu của Maslow đều nỗ lực thay đổi tổ chức và các hoạt động quản trị để giảm bớt những khó khăn cản trở đối với người công nhân trong việc thoả mãn nhu cầu tự khẳng định. Trong chương 15 chúng ta sẽ thảo luận và đánh giá nhu cầu của Maslow chi tiết hơn.

Douglas McGregor thì nổi tiếng vì hai giả thiết X và Y về bản chất của con người (hai giả thiết này sẽ được thảo luận nhiều hơn ở chương 15). Thuyết X thể hiện một cái nhìn tiêu cực về con người. Thuyết này cho rằng con người thì ít tham vọng, không thích làm việc, trốn tránh trách nhiệm và cần được giám sát chặt chẽ để làm việc hiệu quả hơn. Mặt khác thuyết Y lại cho rằng con người có thể tự quản lý mình, chấp nhận trách nhiệm và xem công việc là đương nhiên giống như nghỉ ngơi và giải trí. McGregor cho rằng thuyết Y phản ánh đúng bản chất con người hơn và nên là quan niệm định hướng các hoạt động quản trị.

Sợi dây xuyên suốt đã gắn kết những người ủng hộ phong trào quan hệ giữa người với người, trong đó có Carnegie, Maslow và McGregor, là chủ nghĩa lạc quan về tiềm năng của con người. Họ rất tin vào nguyên tắc của mình và không bị lung lạc niềm tin ngay cả khi phải đối mặt với các bằng chứng phản bác. Không một kết quả nghiên cứu nào hay kinh nghiệm trái ngược nào có thể thay đổi quan điểm của họ. Mặc dù có những sự thiếu khách quan như vậy, những người ủng hộ phong trào quan hệ giữa người với người vẫn gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động và lý thuyết quản trị.

## **Các nhà lý luận khoa học hành vi**

---

Mảng cuối cùng trong trường phái hành vi tổ chức bao gồm một nhóm các nhà tâm lý học và xã hội học – những người dựa vào các phương pháp khoa học để tiến hành nghiên cứu hành vi tổ chức. Không giống như phong trào quan hệ giữa người với người, các nhà lý luận khoa học hành vi hướng mục tiêu nghiên cứu vào hành vi của con người trong tổ chức. Họ cố gắng đặt cảm xúc suy nghĩ chủ quan ra bên ngoài khi tiến hành nghiên cứu. Họ cố gắng tìm kiếm một mô hình nghiên cứu chặt chẽ nhất để những mô hình này có thể phát triển thêm bởi các nhà khoa học thực hiện tiếp những nghiên cứu của họ. Bằng cách làm như vậy, họ nuôi hi vọng sẽ tạo ra một môn khoa học về hành vi tổ chức.

Những nhà tâm lý học như: Fred Fiedler, Victor Vroom, Fredrick Herzberg, Edwin Locke, David McClelland đã có những đóng góp quan trọng cho những hiểu biết của chúng ta hiện nay về lãnh đạo, động viên nhân viên và thiết kế công việc. Những nhà nghiên cứu trên quan điểm xã hội học cũng có những đóng góp có ý nghĩa đối với kiến thức về hành vi tổ chức. Ví dụ, Jeffer Pfeffer, Kenneth Thomas và Charles Perrow đã bổ sung thêm nhiều kiến thức quan trọng cho những hiểu biết của chúng ta về quyền lực, xung đột và thiết kế tổ chức. Những đóng góp của mỗi nhà nghiên cứu về khoa học hành vi sẽ được đề cập chi tiết ở phần sau.

## HƯỚNG ĐẾN SỰ HỢP NHẤT

Phản thảo luận trước chúng ta đã đề cập đến bốn cách nhìn về quản trị:

- quan điểm của người đốc công và giám sát
- tập trung vào toàn bộ tổ chức
- nhà quản trị với tư cách là người phát triển các mô hình định lượng để hỗ trợ việc đưa ra các quyết định tối ưu
- tầm quan trọng của việc hiểu rõ hành vi tổ chức đối với một nhà quản trị.

Mỗi nguyên tắc đều có giá trị của nó, nhưng không có cách tiếp cận nào đúng cho mọi trường hợp. Các nghiên cứu rời rạc trong quá khứ thường được tổng hợp lại trong các tác phẩm sau đó. Ví dụ, đầu thập niên 40 Lyndall Urwick đã xuất bản cuốn *Những nhân tố của quản trị* trong đó phần lớn ông tổng hợp lại các ý tưởng và các thuật ngữ trong các thuyết quản trị bằng phương pháp khoa học và quản trị hành chính.

Nhưng những tác phẩm như thế là ngoại lệ. Mọi quan tâm đến việc phát triển một khuôn khổ thống nhất đối với quản trị bắt đầu xuất hiện từ đầu thập niên 60. Giống như hầu hết các lĩnh vực khoa học khác, quản trị trong giai đoạn chín mươi cũng cần phải hợp nhất lại với nhau. Công trình nghiên cứu của các nhóm và cá nhân trong thập niên 50 đã củng cố thêm niềm tin rằng các kỹ thuật quản trị cần phải thay đổi theo các yếu tố khác tại thời điểm lúc bấy giờ. Điều này đã dẫn đến việc người ta suy nghĩ lại về một phương pháp tốt nhất và đã đóng góp đáng kể vào cách tiếp cận thống nhất dưới đây.

## Cách tiếp cận theo quá trình, hệ thống và tình huống

---

Vào tháng 9 năm 1961 giáo sư Harold Koontz đã công bố một bài báo trong đó ông nêu lên các chi tiết của các cách tiếp cận khác nhau trong nghiên cứu về quản trị và kết luận rằng “hiện nay đang tồn tại một rừng các lý thuyết quản trị”. Koontz thừa nhận rằng mỗi phương pháp tiếp cận đều có những đóng góp nhất định cho lý thuyết quản trị, nhưng sau đó ông lại nhấn mạnh rằng (1) quản trị nguồn nhân lực và quản trị định lượng là không tương đương nhau với tư cách là một lĩnh vực quản trị, nhưng là những công cụ được các nhà quản trị sử dụng, và (2) cách tiếp cận theo quá trình cũng có thể bao hàm và kết hợp sự đa dạng của thời đại.

Tiếp cận theo quá trình, ban đầu do Henri Fayol giới thiệu, được hình thành dựa trên các chức năng quản trị đã được bàn đến ở chương 1. Việc thực hiện các chức năng này – hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát – được xem là có tính tuần hoàn và liên tục. Mặc dù bài viết của Koontz đã gây ra cuộc tranh luận đáng kể vì hầu hết các giảng viên và những người thực hành quản trị học đều muốn bảo vệ quan điểm cá nhân của mình. Nhưng Koontz đã tạo ra một ảnh hưởng nhất định. Thực tế là hầu hết các cuốn giáo trình quản trị học đều theo phương pháp tiếp cận theo quá trình là một bằng chứng cho thấy nó là một cách **khuôn khổ tích hợp** đúng đắn. Đây cũng là một trong những khuôn khổ được giới thiệu ở chương 1.

Trong suốt thập niên 1960, phương pháp tiếp cận theo hệ thống bắt đầu ảnh hưởng đến các tư tưởng quản trị. Phương pháp này thừa nhận sự phụ thuộc lẫn nhau của các hoạt động bên trong tổ chức và giữa tổ chức với môi trường bên ngoài. Ngày nay cách tiếp cận này được nhiều người chú ý và quan tâm như đã nói ở chương 1. Cách tiếp cận theo hệ thống mở này cho ta một cách nhìn bao quát hơn và tiến bộ hơn về những biến động chủ quan và khách quan có thể ảnh hưởng đến cả tổ chức và hoạt động quản trị của nó. Và phương pháp là một đóng góp quan trọng vào sự hiểu biết rõ hơn những tư tưởng quản trị hiện nay.

Phương pháp tiếp cận thứ ba trong việc thống nhất các tư tưởng khác nhau được hình thành trong suốt thế kỷ 19 cũng quan trọng không kém là phương pháp tiếp cận tình huống. Phương pháp này cho rằng hoạt động quản trị, cũng giống như cuộc sống, không dựa vào các nguyên tắc đã được đơn giản hoá. Phương pháp này đã có ảnh hưởng trong những năm gần đây trong việc thay thế các nguyên tắc đã đơn giản của quản trị đã được giới thiệu bởi các học giả quản trị trước đó (xem ở trên). Phương pháp tiếp cận **dự phòng** đã trở thành trường phái có đóng góp quan trọng cho sự phát triển của lý thuyết quản trị.

Đặc biệt hữu ích là việc xác định được các biến tình huống có ảnh hưởng đến hoạt động quản trị và hiệu quả hoạt động của tổ chức cho đến thời điểm của chúng ta ngày nay.

## SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ

1. Các kiểu môi trường làm việc nào đã được Henri Fayol, Mary Parker Follet, Frederick W. Taylor tạo ra?
2. Một kỹ thuật toán học (định lượng) có thể giúp một nhà quản trị giải quyết các khó khăn về vấn đề nhân sự như làm thế nào để khuyến khích nhân viên, hoặc làm thế nào để phân chia công việc công bằng hay không? Giải thích.
3. Trong thế giới doanh nghiệp điện tử, toàn cầu hoá có phải là một vấn đề?
4. Tinh thần doanh nghiệp chỉ dành cho các công ty nhỏ, mới thành lập”. Bạn đồng ý hay không với câu trên? Giải thích.
5. Bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn trong một tổ chức tự học hỏi hoặc trong tổ chức kiểu truyền thống? Giải thích sự lựa chọn của bạn.

### CHƯƠNG 3

## VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ MÔI TRƯỜNG: NHỮNG RÀNG BUỘC

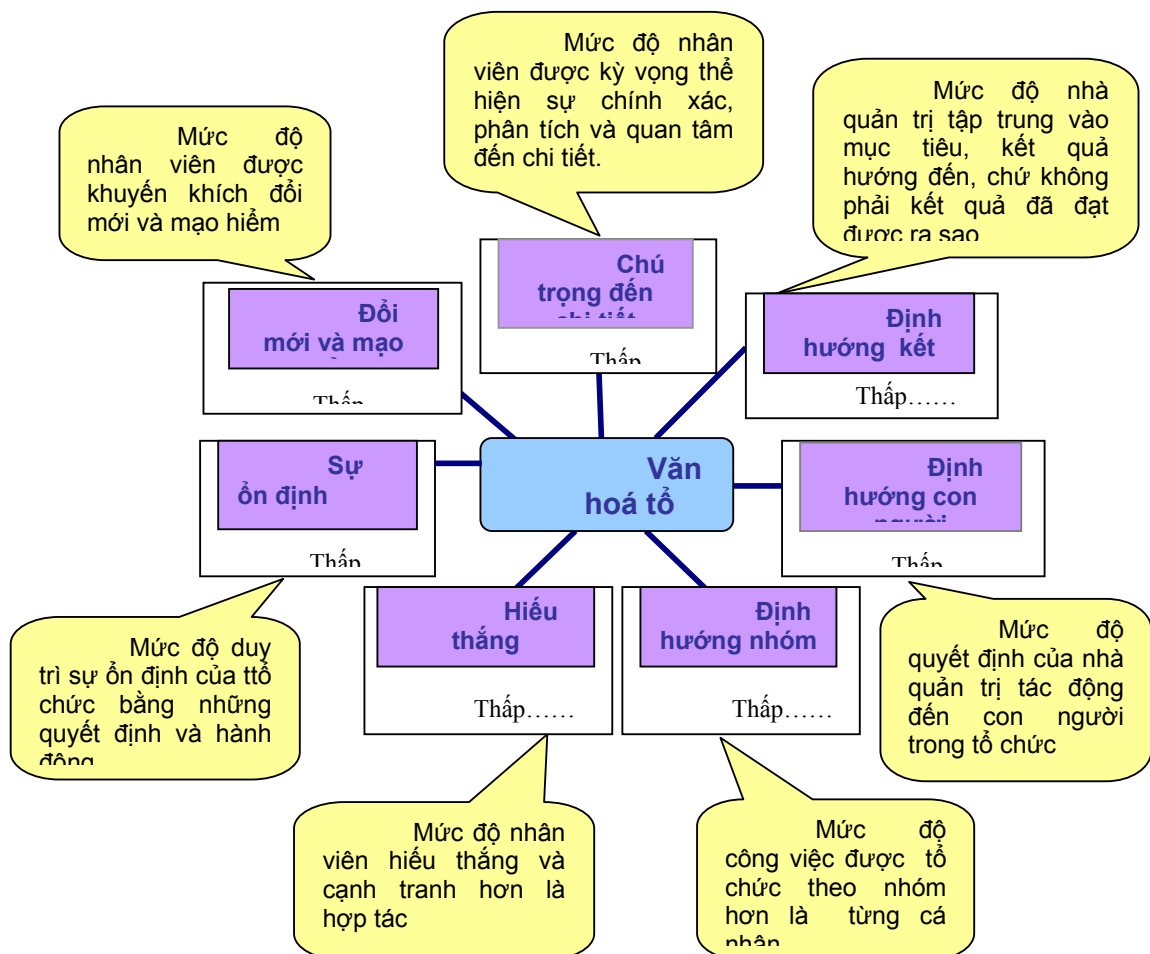
### VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Chúng ta biết rằng, mỗi người đều có một tính cách riêng. Tính cách của mỗi người được hình thành bởi một số nét đặc trưng tương đối ổn định và bền vững. Tính cách của mỗi người ảnh hưởng đến cách làm việc và giao tiếp với người khác. Khi chúng ta nói về một người nào đó thân thiện, cởi mở, thoải mái hay bảo thủ là chúng ta đang nói đến những đặc điểm trong tính cách của họ. Một tổ chức cũng vậy, cũng có những tính cách riêng mà chúng ta gọi là văn hoá tổ chức.



## Văn hoá tổ chức là gì?

Thuật ngữ **văn hoá tổ chức** có nghĩa là gì? Văn hoá tổ chức là hệ thống các ý nghĩa và niềm tin được chia sẻ bên trong một tổ chức, có ảnh hưởng mạnh đến cách thức hành động của các thành viên trong tổ chức. Nó thể hiện ý thức chung của tổ chức. Giống như văn hoá của một bộ lạc có những luật lệ và **Điêu cệM kP** riêng nhằm định hướng hành vi ứng xử của các thành viên bên trong và ngoài bộ lạc đó. Tổ chức cũng có văn hoá của tổ chức quy định cách ứng xử của họ. Trong mỗi tổ chức tồn tại hệ thống hay các chuẩn mực về giá trị, biểu tượng, **nghi IÔ**, **quan niÖm**, **tỆp qu,n** ứng xử được hoàn thiện theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này ảnh hưởng mạnh đến nhận thức và cách thức ứng xử của nhân viên. Khi gặp phải khó khăn hay rắc rối trong công việc thì văn hoá tổ chức – ‘cách chúng ta làm việc trong tổ chức này’ – sẽ tác động đến khả năng làm việc của nhân viên và cách thức họ khái quát, xác định, phân tích, giải quyết vấn đề.



**HÌNH 3.2 CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA VĂN HOÁ TỔ CHỨC**

Văn hoá bao gồm nhiều khía cạnh. Thứ nhất, văn hoá là sự nhận thức. Mọi người tiếp thu văn hoá tổ chức theo những gì họ thấy, nghe và tích lũy ở tổ chức đó. Thứ hai, cho dù có những người có trình độ, kiến thức khác nhau trong tổ chức thì họ vẫn có cách hiểu giống nhau về văn hoá của tổ chức. Đó là những khía cạnh của văn hoá được *chia sẻ*. Thứ ba, *văn hoá tổ chức* là một thuật ngữ mang tính mô tả. Nó đề cập đến sự nhận thức của nhân viên đối với tổ chức, bất kể là học có thích nó hay không. Văn hoá tổ chức thiên về định hướng nhân viên hơn là đánh giá họ.

Các nhà nghiên cứu gợi ý rằng có bảy khía cạnh phản ánh những yếu tố cơ bản của văn hoá tổ chức được khi chúng kết hợp với nhau. Những khía cạnh này được mô tả trong hình 3.2. Như các bạn có thể thấy, các đặc điểm này có các mức độ liên tục từ thấp đến cao.

Dựa trên 7 yếu tố này, chúng ta có thể hình dung được bức tranh tổng thể về văn hoá tổ chức. Hình 3.3 trình bày sự kết hợp của 7 đặc trưng này theo những cách khác nhau để tạo nên những tổ chức có văn hoá rất khác nhau. Các đặc trưng nêu ra trong hình 3.3 tương đối ổn định và bền vững theo thời gian. Giống như tính cách của một người thường ổn định và bền vững – nếu bạn là người thân thiện lúc này thì lúc khác bạn cũng là người thân thiện, văn hoá tổ chức cũng vậy. Các tổ chức khác nhau về văn hoá của chúng.

## Văn hoá mạnh và văn hoá yếu

Mặc dù mỗi tổ chức đều có văn hoá riêng, nhưng không phải nền văn hoá nào cũng có tác động như nhau đối với ứng xử và hành động của nhân viên. **Văn hoá mạnh** tồn tại ở tổ chức có những giá trị cốt lõi được phát huy mạnh mẽ và chia sẻ rộng rãi. Văn hoá mạnh có tầm ảnh hưởng đến nhân viên mạnh hơn văn hoá yếu. Nếu như càng nhiều nhân viên chấp nhận giá trị cốt lõi của tổ chức và sự cam kết của họ đối với những giá trị đó càng lớn thì văn hoá của tổ chức càng mạnh.

### Tổ chức A

Đây là một công ty sản xuất. Giám đốc là người được yêu cầu giải thích mọi quyết định một cách đầy đủ, nhà quản trị giỏi là người có thể cung cấp thông tin chi tiết để chứng minh cho đề xuất của mình. Những quyết định mang tính sáng tạo như cải tổ hay mạo hiểm thì đều không được khuyến khích. Bởi vì nếu đề án thất bại thì giám đốc là người bị chỉ trích và trừng phạt. Nhà quản trị không nỗ lực đưa ra những ý tưởng mới nếu như chúng gây xáo trộn tình trạng hiện tại của doanh nghiệp. Một nhà quản trị cấp thấp thường nhắc đi nhắc lại rằng: “Nếu không hỏng thì đừng sửa”.

Nhân viên phải tuân thủ các nguyên tắc và quy định chặt chẽ trong công ty. Giám đốc giám sát nhân viên rất gắt gao để đảm bảo nhân viên không làm sai. Nhà quản trị chỉ việc đảm bảo năng suất phải cao, mà không bận tâm gì đến đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên.

Công việc sản xuất được phân bổ cho từng cá nhân. Các phòng ban và các cấp thẩm quyền tách biệt nhau, các nhân viên yêu cầu phải hạn chế nói chuyện ngoài các khu vực chức năng và ranh giới quy định. Việc đánh giá và khen thưởng tập trung chủ yếu vào nỗ lực cá nhân của cấp trên mặc dù nhân viên thừa hành có xu hướng là nhân tố chính quyết định sự thăng lương tiến chức.

### **Tổ chức B**

Đây cũng là một công ty sản xuất. Tuy nhiên, ở đây nhà quản trị được khuyến khích và khen thưởng đối với việc mạo hiểm và đổi mới. Các quyết định dựa vào trực giác cũng được đánh giá cao như là các quyết định đã được phân tích kỹ lưỡng. Nhà quản trị rất tự hào về lịch sử trải nghiệm những công nghệ mới và những thành công liên tục gần đây về đưa ra sản phẩm mới. Các nhà quản trị hay nhân viên có ý tưởng tốt đều được khuyến khích làm việc với ý tưởng đó. Nếu như có thất bại thì chỉ xem đó là bài học kinh nghiệm. Công ty tự hào mình là người định hướng thị trường và phản hồi nhanh với những nhu cầu thay đổi không ngừng của khách hàng.

Các nguyên tắc và quy định trong công ty rất ít, việc giám sát được nới lỏng bởi vì giám đốc luôn tin rằng nhân viên của mình làm việc chăm chỉ và đáng tin cậy. Giám đốc quan tâm đến việc tăng năng suất đồng thời cũng tin rằng điều đó chỉ có khi đối đãi đúng mực mới người lao động. Công ty tự hào mình là nơi nổi tiếng có điều kiện làm việc tốt.

Công việc được phân bổ theo nhóm, các thành viên của nhóm được khuyến khích trao đổi với các cấp thẩm quyền và chức năng trong công ty. Nhân viên được phép chủ động thi đua giữa các nhóm. Cá nhân và nhóm làm việc có mục tiêu và thù lao được tính trên cơ sở kết quả công việc. Nhân viên được quyền tự do lựa chọn phương tiện, giải pháp để đạt được mục tiêu đó.

## **HÌNH 3.3 SO SÁNH HAI DẠNG VĂN HOÁ TỔ CHỨC**

### **Văn hoá như "tính cách" của doanh nghiệp**

Ở nhiều tổ chức, đặc biệt là các tổ chức có văn hoá mạnh thường đặt lên hàng đầu một nét đặc trưng văn hoá nhằm định hướng cho tổ chức đó và phương cách hoạt động của các thành viên. Chẳng hạn như ở hãng Sony, hãng tập trung chủ yếu vào việc đổi mới sản phẩm, khen thưởng cho những ý tưởng đổi mới của nhân viên. Kết quả là công ty liên tục phát triển những sản phẩm mới. Kết quả đó có được là nhờ những quyết định và hành động của nhân viên. Sự khác nhau về đặc trưng văn hoá mà các tổ chức đã chọn là "tính cách" riêng của những tổ chức đó.

## Tính chấp nhận mạo hiểm cao

Một số tổ chức có nét văn hoá đặc trưng là khuyến khích nhân viên mạo hiểm. Có hệ thống khen thưởng cho những người có tính mạo hiểm. Khi ngành ngân hàng của Australia đã được nói lỏng thì một số ngân hàng đã phát triển văn hoá của mình theo đó, khuyến khích nhân viên mạo hiểm hơn trước. Trước đây, họ rất e dè khi cho khách hàng vay những khoản có rủi ro, giám đốc phụ trách việc vay tiền của các ngân hàng như Westpac và ANZ sẵn lòng cho vay hơn cho dù mức rủi ro là khá cao. Điều này được khuyến khích bởi hệ thống khen thưởng cho việc tăng doanh số tiền vay. Nhưng Ngân hàng Quốc gia Australia (NAB) thì lại không muốn nhân viên mình mạo hiểm. Một số người cho rằng nhờ nét văn hoá đầy thận trọng này đã giúp cho NAB nổi lên với tư cách là một ngân hàng mạnh hơn so với các đối thủ khác trong những năm thập kỷ 90. Tuy nhiên, trong số các đối thủ đó của NAB thì không ngân hàng nào được coi là dám mạo hiểm cao.

Intel và Virginia là hai tập đoàn chấp nhận tính mạo hiểm rất cao. Ở tập đoàn Virginia tính mạo hiểm được khởi nguồn từ nhà sáng lập cũng là chủ sở hữu của công ty, đó là Richard Branson. Tính mạo hiểm cao của ông, thể hiện qua việc ông dám vượt Đại Tây Dương và đi vòng quanh thế giới bằng khinh khí cầu, đã tác động rất lớn đến nét văn hoá của tập đoàn Virginia.

## Tính chú trọng đến chi tiết cao

Trong loại văn hoá này, tổ chức chủ động tập trung đến các chi tiết cơ bản của doanh nghiệp. Các tổ chức có chất lượng thường có tính cách chủ đạo của họ là tập trung đến từng chi tiết, chẳng hạn tổ chức tên tuổi trong ngành sản xuất các sản phẩm chất lượng cao thường có nét văn hoá là tập trung quan tâm đến từng chi tiết và chất lượng sản phẩm. Honeywell Australia là một doanh nghiệp rất chú trọng đến việc định hướng chất lượng sản phẩm. Đây là một trong những doanh nghiệp đầu tiên nhận chứng chỉ ISO 9000, và vào năm 1997 công ty rất vinh dự nhận được Giải thưởng Chất lượng của Australia, giải thưởng uy tín nhất nước về chất lượng. Công ty rất tự hào là một tổ chức hàng đầu thế giới với cam kết không ngừng đổi mới và cải tiến chất lượng. Trụ sở chính của công ty ở Minneapolis, chịu trách nhiệm điều hành khu vực Australia và New Zealand, tuyển dụng 2.200 nhân viên, được xem là đầu tàu của công ty. Một tổ chức khác cũng có nét văn hoá tương tự là NEC Australia. Tại trụ sở chính của NEC ở Nhật, NEC được xem là hãng có tiêu chuẩn chất lượng cao nhất, và đóng vai trò là mô hình chuẩn cho các chi nhánh khác của NEC đi theo.

## Tính định hướng kết quả cao

Một số doanh nghiệp rất thành công nhờ tập trung vào kết quả hay đầu ra, chẳng hạn trong khâu dịch vụ khách hàng. Nét văn hoá này giống như mô hình của cửa hàng bán lẻ Nordstrom ở Bắc Mỹ, chuỗi cửa hàng bán lẻ nổi tiếng này đã phát huy một trong những nét văn hoá mạnh nhất ở khâu dịch vụ khách hàng trong kênh bán lẻ. Nhân viên của Nordstrom biết rất rõ khách hàng cần gì ở họ, những yêu cầu, mong muốn từ khách hàng là phương châm hành động của họ. Một doanh nghiệp khác cũng có nét văn hoá đặc trưng này là MZ Telecom Directories, bằng những cách thức để củng cố văn hoá của công ty mình như công khai tầm nhìn chiến lược, trao quyền lực cho nhân viên, thưởng cho những nhân viên đã làm hài lòng khách hàng. Nhờ nét văn hoá này, Telecom Directories đã nhận được giải thưởng quốc gia New Zealand và trưởng phòng kế toán của công ty, Lorraive Sivell đã nhận được phần thưởng “ Người bán hàng xuất sắc trong năm”.

## Tính định hướng con người cao

Một số doanh nghiệp coi yếu tố con người là yếu tố trung tâm trong văn hoá của họ. Công ty Rivers Footwear & Clothing ở Ballarat, bang Victoria là một doanh nghiệp có tính định hướng con người cao với cách sắp xếp công việc linh hoạt, đối xử với nhân viên như người nhà trong một môi trường vui vẻ và hoà đồng. Công ty đã cho thiết kế những hình ảnh vui vẻ công ty và nhân viên mình trên các mẫu catalogue và website của công ty <[www.rivers.com.au](http://www.rivers.com.au)>. Một ví dụ khác đó là công ty Adobe Systems, đây là một công ty của Mỹ chuyên sản xuất phần mềm máy tính cá nhân(PC), ở đây nhân viên được đối xử giống như gia đình, một trong số các nhà sáng lập của công ty nói: “Tất cả tài sản vốn mà chúng tôi có ở Adobe đều lê xe và về nhà vào buổi tối. Nếu không có họ thì chẳng có công ty này. Sự sáng tạo của nhân viên, chứ không phải máy móc, quyết định đến sự thành công của công ty”. Hewlett-Packard cũng có thể được liệt vào loại tính cách văn hoá này.

## Tính định hướng nhóm cao

Ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhỏ và các chi nhánh của các hãng lớn xây dựng văn hoá của doanh nghiệp xoay quanh khái niệm nhóm. Nhiều hãng luật và các văn phòng nghề nghiệp ngày càng tổ chức hoạt động của họ theo nhóm, họ lập ra các nhóm xử lý các vụ tranh chấp, nhóm xử lý các vấn đề về kinh doanh, nhóm xử lý các vấn đề về nhân sự và nhóm phụ trách luật môi trường. Tính định hướng nhóm được thể hiện rõ ở

hãng Tasman Pulp và các hoạt động sản xuất ở nhà máy Kawerau của hãng trên đất nước New Zealand. Đây là một công ty được phân cấp, phân quyền rất chặt chẽ vào những năm đầu thập kỷ 90 nhưng sau đó đã thay đổi thành một công ty có tính định hướng nhóm cao dưới sự lãnh đạo của Bruce Landman. Dưới sự lãnh đạo của ông, công ty được chia thành 32 nhóm nhỏ. Mỗi nhóm chịu trách nhiệm điều hành lĩnh vực mình phụ trách gồm việc kiểm soát số người vắng mặt trong năm, số người nghỉ ốm, gồm cả việc huấn luyện và tuyển dụng. Công ty ABB Industrial System Inc. ở Mỹ cũng định hình văn hoá của mình theo định hướng nhóm, nhóm nhân viên tự điều hành quá trình sản xuất, thống kê, nguồn cung cấp nguyên vật liệu, quan hệ khách hàng, lịch trình công việc, tham quan cho nhân viên và nhiều nhiệm vụ khác mà trước đây thường là nhiệm vụ của những người giám sát. Các nhóm phải chứng tỏ sự cần thiết của họ.

### **Tính hiếu thắng cao**

Một số doanh nghiệp đánh giá cao tính hiếu thắng hơn hết. Chẳng hạn ở tập đoàn Microsoft được xem là tập đoàn siêu háo thắng, đây vừa là một tính tốt cũng vừa là một tính xấu trong tinh thần doanh nghiệp. Sự hiếu thắng của Microsoft được thể hiện trong việc cạnh tranh với đối thủ để bảo vệ bản quyền sáng chế và danh sách những người bị kiện ra toà ngày càng dài thêm (trong đó có cả chính phủ liên bang Hoa Kỳ) và hiện nay vẫn còn nỗ lực kiểm soát bản quyền trong tập đoàn khổng lồ này. Một hãng khác cũng có nét văn hoá này đó là Coca Cola, Coca Cola cạnh tranh rất gay gắt với mọi đối thủ trên thị trường toàn cầu, bất cứ là ở Australia, châu Âu hay Đông Nam Á,... Sự hiếu thắng và cạnh tranh khốc liệt của tập đoàn này thể hiện ở lời tuyên bố của ông chủ tịch tập đoàn: “Bạn sẽ làm gì khi đối thủ đang lộng hành? Lấy tất mà ném vào miệng hắn!”. Ngân hàng Macquarie(Australia) đặc biệt ở bộ phận tài chính cũng có tính hiếu thắng trong văn hoá doanh nghiệp. Theo các nhà phân tích, bộ phận này đang “áp dụng văn hoá Mỹ, rất sòng phẳng”, rất xông xáo trong việc chấp nhận giảm thuế đã xác nhận và các khoản phí phải trả ngân hàng cho công việc của mình khi họ tiến hành sắp xếp các thoả thuận tài trợ phải trả thuế trong các dự án về cơ sở hạ tầng mà khách hàng cũng có liên quan. Đây là nét văn hoá phù hợp với bộ phận này, vì hiện nay bộ phận này đang tuyển dụng 250 nhân viên và được coi là bộ phận lớn nhất thế giới trong loại này.

### **Tính không ổn định cao**

Cuối cùng, có nhiều tổ chức xác định nét văn hoá của họ bằng việc chú trọng mạnh mẽ đến tăng trưởng. Điển hình cho nét văn hoá này là hãng Intel, nhà sản xuất chip

máy tính hàng đầu thế giới. Khi nhu cầu về máy tính và phần mềm ngày càng cao và đa dạng, đó là thời điểm Intel nhảy vào kinh doanh. Nhưng Intel không đợi các nhà sản xuất máy tính và các nhà phát triển phần mềm hỗ trợ cho hãng mà thay vào đó, Intel nhắm đến mục tiêu trở thành ‘người lãnh đạo tầm nhìn của ngành công nghiệp máy tính’. Nét văn hoá đặc trưng của hãng là tập trung kích thích khách hàng tiêu dùng bộ vi xử lý của hãng (chip máy tính). Một trường hợp tương tự trong loại hình văn hoá này là tập đoàn Daewoo(Hàn Quốc) tuy cuối cùng tập đoàn này cũng bị sụp đổ. Nét văn hoá này do chủ tịch tập đoàn là ông Kim Woo-Choong khởi xướng. Mục tiêu của ông là công ty phải đạt được giá trị 200 tỷ USD vào năm 2000, có lẽ đây là mục tiêu hơi tham vọng và trên thực tế đến năm 1997 giá trị của công ty chỉ bằng 1/3 so với mục tiêu. Nhưng với việc chú trọng tập trung tăng trưởng, công ty đã đạt được sự tăng trưởng nhưng không duy trì ổn định được. Đầu năm 2000 Daewoo sụp đổ, nợ ước tính là 160 tỷ USD. Phần lớn nguyên nhân là do vọt vàng mở rộng thị trường toàn cầu ảnh hưởng bởi hệ thống kế toán sai lệch thổi phồng giá trị tài sản của công ty lên ít nhất 40 tỷ USD.

## MÔI TRƯỜNG

Phần trước chúng ta đã bàn về ảnh hưởng của văn hoá tổ chức – hay môi trường bên trong, đối với khả năng của nhà quản trị trong việc đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, không chỉ có văn hoá tổ chức mới đóng một vai trò quan trọng. Trong chương 1 chúng ta đã đề cập đến tổ chức như là một hệ thống mở, bạn có thể nhớ lại rằng một tổ chức tương tác với môi trường khi nó tiếp nhận các đầu vào và phân phối các đầu ra. Nếu ai đó còn hoài nghi về ảnh hưởng của môi trường bên ngoài thì có thể kiểm chứng qua những vấn đề sau:

- Sau sự kiện 11 tháng 9, các cửa hàng bán hàng miễn thuế tại sân bay quốc tế Sydney, doanh thu của những cửa hàng này phụ thuộc rất lớn vào lượng du khách quốc tế, có doanh thu giảm từ 20 – 40% vì du khách ngại đi lại bằng máy bay. Mặt khác, các công ty trong ngành quốc phòng và an ninh có xu hướng gia tăng do sợ khủng bố.
- Năm 2000, một cú sốc thê thảm đối với thị trường cổ phiếu khi chỉ số chứng khoán Nasdaq giảm mạnh đã tác động đến khả năng của các công ty, đặc biệt là các công ty Internet, trong việc huy động bổ sung vốn đầu tư. Thậm chí một

số công ty đã huỷ bỏ niêm yết chứng khoán vì giá chứng khoán giảm quá nhanh.

- Một buổi sáng, qua các bản tin các giám đốc điều hành của hãng hàng không Qantas biết rằng đối thủ của mình, hãng Virgin Bule đang giảm giá vé một chiều đi và đến giữa Sydney và Brisbane còn 66 đô la nếu khách hàng đặt và mua vé qua mạng Internet. Là một đối thủ cạnh tranh của Virgin Blue trên tuyến bay này và không muốn để mất đi thị phần, các giám đốc điều hành của Qantas không còn lựa chọn nào khác là giảm giá cho bằng với giá của Virgin Blue.
- Khi các ngân hàng lớn đồng loạt tăng thêm 1% lãi suất cho vay đối với các khoản vay thương mại, nhiều doanh nghiệp buộc phải xem lại kế hoạch tài chính và đầu tư lớn trong tương lai của mình.
- Một âm mưu tổng tiền liên quan đến việc làm giả những gói bánh Arnott buộc công ty phải thu hồi hàng loạt sản phẩm từ các siêu thị.

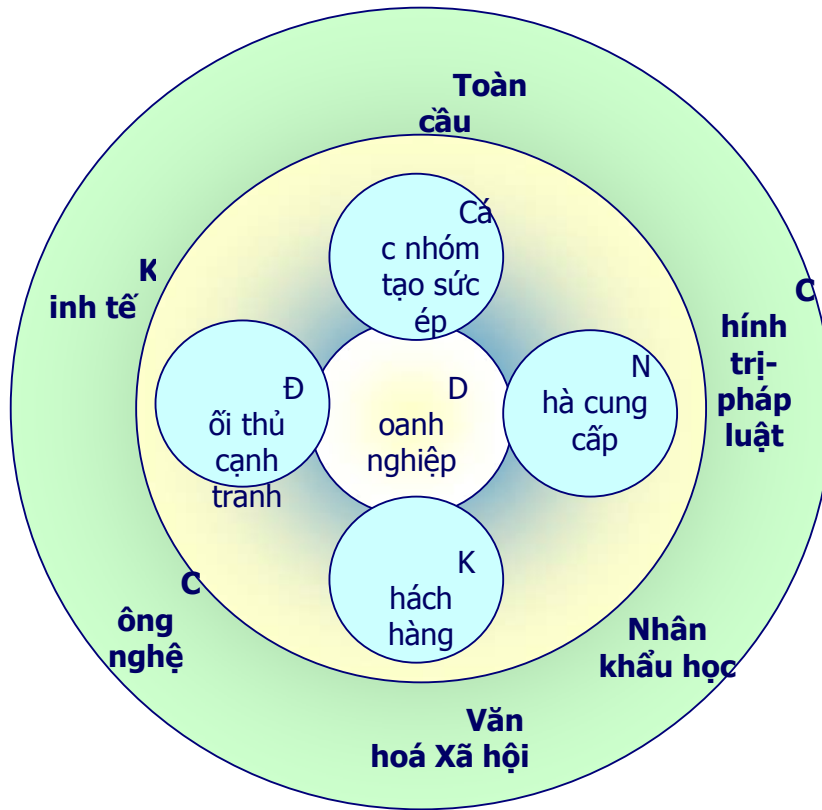
Những ví dụ trên đây cho thấy có những lực lượng từ môi trường bên ngoài ảnh hưởng lớn đến các quyết định của nhà quản trị. Trong phần này chúng ta sẽ phân tích về những tác động từ môi trường bên ngoài đối với nhà quản trị và tập trung vào xem xét ảnh hưởng của chúng lên ý chí của nhà quản trị.

## **Định nghĩa môi trường bên ngoài**

---

**Môi trường bên ngoài** là những định chế hay lực lượng bên ngoài doanh nghiệp có khả năng ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường bên ngoài bao gồm hai yếu tố, môi trường tác nghiệp và môi trường chung (Hình 3.5). Lưu ý rằng doanh nghiệp là một hệ thống mở có những mối liên hệ và chịu ảnh hưởng bởi môi trường tác nghiệp đồng thời phải nhận biết được những tác động tiềm tàng của môi trường chung. Các nội dung sau đây sẽ nói rõ về môi trường tác nghiệp và môi trường chung đồng thời phân tích sự tác động của môi trường đến quyết định của nhà quản trị.





**HÌNH 3.5 MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI**

### Môi trường tác nghiệp

**Môi trường tác nghiệp** bao gồm các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và ngay lập tức đến các quyết định và hành động của nhà quản trị, và có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Môi trường tác nghiệp của mỗi doanh nghiệp khác nhau và có thể thay đổi. Ví dụ, 2 hãng Swatch và Rolex đều chuyên về sản xuất đồng hồ, nhưng môi trường tác nghiệp của hai hãng này là hoàn toàn khác nhau bởi vì họ hoạt động trong những ngách thị trường khác nhau. Vậy những yếu tố nào tạo nên môi trường tác nghiệp? Đó là: khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và các nhóm công chúng tạo sức ép.

### Khách hàng

Các tổ chức tồn tại để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Khách hàng là người tiêu thụ đầu ra của doanh nghiệp. Điều này cũng đúng với các tổ chức chính phủ. Họ thành lập để cung cấp các dịch vụ, và chúng ta hãy nghĩ xem, đặc biệt trong thời gian diễn ra bầu cử,

rằng chúng ta chọn ra những ứng viên xứng đáng vì họ đáp ứng được yêu cầu của chúng ta với tư cách là những khách hàng thực thụ.

Khách hàng rõ ràng là yếu tố bất trắc tiềm tàng đối với doanh nghiệp. Thị hiếu của khách hàng có thể thay đổi; khách hàng có thể không thoả mãn với các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Tất nhiên, một số tổ chức đối mặt với nhiều bất trắc hơn so với các tổ chức khác vì lý do khách hàng. Ví dụ, bạn nghĩ gì khi được nghe về Club Med? Hình ảnh của Club Med trước đây là hình ảnh một người độc thân thảnh thơi vui vẻ dưới nắng trời ở một nơi lạ lẫm. Tuy nhiên, Ban điều hành Club Med thấy rằng khi khách hàng mục tiêu của mình đã thành lập gia đình hay đã có con thì những khách hàng này có nhu cầu đi nghỉ mát cả nhà và cả con trẻ cùng theo. Mặc dù công ty đã phản ứng với những nhu cầu đang thay đổi của khách hàng bằng việc tung ra những loại hình dịch vụ nghỉ mát khác nhau, trong đó có loại hình nghỉ mát gia đình, nhưng công ty thấy khó lòng mà thay hình ảnh ban đầu của công ty.

## Các nhà cung cấp

Khi nói đến nhà cung cấp của một tổ chức, bạn thường nghĩ đến những công ty chuyên cung cấp vật tư và thiết bị. Đối với một nhà thầu xây dựng, nhà cung cấp của họ là những công ty chuyên bán và cho thuê xe ủi, xe tải; các công ty cung cấp đồ dùng văn phòng; công ty cung cấp gỗ xây dựng, các nhà cung cấp đồ sắt và các công ty phân phối gạch và bê tông. Tuy nhiên, thuật ngữ *nhà cung cấp* ở đây còn bao gồm cả những công ty cung cấp tài chính và lao động đầu vào. Các cổ đông, ngân hàng, công ty bảo hiểm, quỹ hưu trí và các định chế khác là những nguồn cung cấp vốn không ngừng đảm bảo cho hoạt động của công ty. Công ty Shell được quyền khai thác quặng dầu khí ở vùng Bass Trait hoặc ngoài thềm lục địa phía tây New Zealand, có thể mang lại hàng triệu đô la nhưng đây chỉ là giấc mơ nếu các nhà quản trị không đủ tiền cần thiết đầu tư vào những giếng dầu này. Công đoàn, đại lý tuyển dụng, trường đại học, các trường đào tạo kinh doanh và thị trường lao động trong nước là những nguồn cung cấp lao động cho doanh nghiệp. Ví dụ như sự thiếu hụt những y tá giỏi thì các bệnh viện khó mà đáp ứng những yêu cầu của khách hàng và đạt được mục tiêu của mình.

Các nhà quản trị tìm kiếm những nguồn cung cấp đầu vào cần thiết một cách ổn định với giá thấp nhất có thể. Bởi vì những đầu vào này mang tính bất trắc – tức là nếu chúng không sẵn có hay bị trì hoãn thì có thể giảm hiệu quả của doanh nghiệp – các nhà quản trị thường phải đi xa để tìm và đảm bảo nguồn cung cấp này ổn định, đáng tin cậy. Việc ứng dụng các nguyên tắc của doanh nghiệp điện tử đang thay đổi cách thức giao

dịch của doanh nghiệp với nhà cung cấp. (Phần "Quản trị trong thế giới doanh nghiệp điện tử" sẽ xem xét vấn đề này cũng như ảnh hưởng của doanh nghiệp điện tử đang ảnh hưởng đến các tổ chức bên ngoài khác).

## **Các đối thủ cạnh tranh**

Tất cả các doanh nghiệp thậm chí các doanh nghiệp độc quyền đều có ít nhất một đối thủ cạnh tranh. Bưu điện Australia và New Zealand là những công ty độc quyền trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ chuyển phát thư tín, nhưng họ cũng phải cạnh tranh với các công ty khác như TNT, Mayne Nickless, DHL, UPS, FedEx và cạnh tranh còn diễn ra ở các lĩnh vực khác như chuyển phát bưu kiện, bưu phẩm, điện thoại, thư điện tử và fax. Nike có các đối thủ cạnh tranh như Reebok, Adidas, Fila. Coca Cola có Pepsi và các công ty nước giải khát khác. Các tổ chức hoạt động phi lợi nhuận như Care Australia và World Vision cũng cạnh tranh để giành tiền, những người tình nguyện và khách hàng.

Nhà quản trị không thể phớt lờ yếu tố cạnh tranh. Nếu làm như vậy, họ sẽ phải trả giá đắt! Chẳng hạn như mới đây, ở Australia có 3 kênh truyền hình thương mại là Channel 7, Channel 9 và Ten Network – gần như thống lĩnh những gì người dân chọn xem. Nếu như tivi được bật lên, có đến hơn 85% chọn mở xem 1 trong 3 kênh truyền hình trên nếu như họ không chọn xem VCR. Hiện nay, với sự có mặt của đầu DVD, truyền hình vệ tinh, truyền hình cáp và Internet khách hàng có nhiều lựa chọn hơn để xem. Khi kỹ thuật ngày càng phát triển thì nhiều loại hình giải trí nghe nhìn ra đời, điều đó có nghĩa là cạnh tranh càng gay gắt hơn. Internet cũng có ảnh hưởng tới các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp, bởi vì ưu điểm của nó là thu hẹp khoảng cách địa lý. Thông qua việc thực hiện chiến lược Marketing trên mạng, một nhà sản xuất dầu ô liu nhỏ ở miền nam nước Australia cũng có thể cạnh tranh với các công ty lớn như Bertolli và các công ty lớn khác.

Những ví dụ trên cho thấy rằng các đối thủ cạnh tranh – trên phương diện giá, cung cấp dịch vụ, phát triển sản phẩm mới, vv... là những lực lượng bên ngoài rất quan trọng mà nhà quản trị phải tính đến để kịp thời ứng phó.

### **Nhóm công chúng tạo sức ép**

Các nhà quản trị phải nhận biết được các nhóm công chúng từ bên ngoài có mối quan tâm đặc biệt và có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Các công ty dầu mỏ, khai khoáng và chế biến gỗ là những mục tiêu của tổ chức Hoà Bình xanh (Green Peace)

và các tổ chức bảo vệ môi trường khác. Công ty khai thác mỏ North Limited của Australia và chi nhánh của công ty là Energy Resources ở Australia (ERA) phải chịu sự công kích kéo dài của các nhà bảo vệ môi trường, họ đang cố gắng ngăn chặn việc khai thác mỏ uranium của công ty ở công viên quốc gia Kakadu. Chúng ta cũng đã từng chứng kiến phản ứng thẳng thắn của các cá nhân và nhóm người tại các những cuộc đại hội cổ đông, đưa ra những câu hỏi không mấy dễ chịu và đòi chấm dứt đại hội. Một ví dụ là trong những năm cuối thập kỷ 90 và đầu năm 2000 các công ty như Amco, BHP Billiton, Rio Tinto và Telstra đã phải chịu những sức ép từ những nhóm công chúng. Chúng ta cũng thấy vai trò ảnh hưởng của Hiệp hội cổ đông Australia ngày càng lớn, khi họ chất vấn ban quản trị và tổng giám đốc về tình hình hoạt động của công ty và các chi tiêu về lương bổng cho các thành viên trong ban quản trị, lãnh đạo cấp dưới. Một trường hợp khác nữa, đó là tạn Ngân hàng quốc gia Ausstralia, khi ngân hàng này buộc phải công bố thua lỗ 4 tỷ đô la ở ngân hàng chi nhánh có trụ sở tại Mỹ là Homeside Lending, và đó là một chuyện không bình thường khi chúng ta không **thấy họ tin tức về** các nhà hoạt động vì môi trường ngăn cản, tẩy chay hay **đe dọa mét tæ chøc nưo** ã để gây áp lực với nhà quản trị buộc họ phải thay đổi chính sách và hoạt động của doanh nghiệp.

Khi đời sống chính trị xã hội thay đổi thì các nhóm công chúng gây sức ép cũng thay đổi theo. Ví dụ, bằng nỗ lực bền bỉ của mình, tổ chức Hoà Bình Xanh không chỉ cố gắng hạn chế việc đánh bắt cá voi, Cá ngừ, giết hải cẩu lấy lông, mà còn giáo dục ý thức công chúng đối với các vấn đề môi trường như tác động của hiệu ứng nhà kính và ô nhiễm công nghiệp. Các nhà quản trị cần nhận thức được sức ảnh hưởng của nhóm công chúng này lên các quyết định của mình.

## Môi trường chung

---

Môi trường **chung** bao gồm các yếu tố kinh tế, chính trị, pháp luật, văn hoá xã hội, **dân c-**, công nghệ và toàn cầu hoá. Những yếu tố này có thể tác động đến doanh nghiệp. Sự thay đổi bất kỳ yếu tố **kÓ tr^n** nào thường không tác động mạnh bằng các yếu tố trong môi trường tác nghiệp đối với doanh nghiệp, nhưng nhà quản trị phải xem xét chúng khi thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

## Các yếu tố kinh tế

Lãi suất, lạm phát, thu nhập, sự biến động của thị trường chứng khoán, chu kỳ kinh doanh là những yếu tố kinh tế trong môi trường chung có thể tác động đến quá trình

điều hành của nhà quản trị. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp bán lẻ hàng chuyên dụng như Harvey Norman, IKEA và Liquorland hoàn toàn nhận biết được sức ảnh hưởng của mức thu nhập ròng đến doanh số bán ra của họ. Khi thu nhập của người dân giảm hay mức độ ổn định công việc giảm, người ta sẽ không mua bất cứ thứ gì chưa thật cần thiết. Thậm chí các tổ chức từ thiện như Salvation Army, Hội chữ thập đỏ, Care Australia, World Vision cũng chịu ảnh hưởng của yếu tố kinh tế. Khi kinh tế suy thoái, những tổ chức này được yêu cầu cứu trợ nhiều hơn trong khi mức đóng góp cho họ thì giảm sút.

## Các yếu tố chính trị-pháp luật

Chính phủ liên bang, chính quyền bang và địa phương có ảnh hưởng đến những gì các tổ chức có thể và không thể làm. Sự can thiệp của chính phủ đến doanh nghiệp tăng dần theo thời gian qua các sắc luật và chính sách. Những lĩnh vực mà chính phủ đóng vai trò quan trọng đó là đưa ra các luật lệ hoạt động thương mại, luật bảo vệ môi trường, chính sách chống phân biệt đối xử và các quy định đối với từng ngành. Bảng 3.1 là một số sắc luật được thông qua trong 25 năm qua có tác động đến hoạt động kinh doanh.

Các doanh nghiệp bỏ ra rất nhiều thời gian và tiền của để đáp ứng các luật lệ của chính phủ, nhưng những tác động của các luật lệ này vượt ra ngoài thời gian và tiền bạc. Những quy định này làm giảm sự tự chủ của quản trị bằng việc hạn chế các phương án chọn lựa để ra quyết định của nhà quản trị. Hãy xem việc quyết định sa thải nhân viên là một ví dụ điển hình. Trước đây, người lao động được tự do nghỉ việc ở một công ty và công ty cũng có quyền sa thải người lao động bất cứ lúc nào mà không cần biết lý do. Tuy nhiên, luật pháp - các quy định và quyết định của cơ quan xét xử - ngày càng bảo vệ người lao động trước việc sa thải của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày càng đối xử với người lao động theo những nguyên tắc dựa trên sự tin tưởng và công bằng. Người lao động nếu cảm thấy bị sa thải mà không có đầy đủ lý do chính đáng có thể kiện doanh nghiệp ra tòa hay các cơ quan có thẩm quyền khác như Ủy ban chống phân biệt đối xử hay cơ quan thanh tra. Ban hội thẩm sẽ quyết định qđ đúng, ai sai. Xu hướng này làm cho các nhà quản trị khó khăn hơn khi quyết định sa thải những nhân viên kém năng lực hay những nhân viên thừa thãi.

Khía cạnh khác của yếu tố chính trị pháp luật đó là các điều kiện chính trị và sự ổn định chung của các quốc gia mà doanh nghiệp đang hoạt động và những thái độ đặc biệt của các quan chức chính phủ đối với các doanh nghiệp. Ở Australia và New Zealand, nhìn chung các doanh nghiệp được hoạt động trong một môi trường chính trị ổn định. Nhưng ngày nay hoạt động quản trị mang tính toàn cầu, các nhà quản trị phải dự đoán được

những thay đổi lớn về chính trị tại các nước đang hoạt động bởi vì các điều kiện chính trị có thể ảnh hưởng đến quyết định và hành động của họ.

**Bảng 3.1 Những sắc luật được thông qua trong 25 năm qua**

Australia	New Zealand
Luật thương mại 1974	Luật Chứng khoán 1978
Luật Bảo vệ môi trường 1978	Luật Bồi thường hợp đồng 1979
Luật công ty 1981	Luật Thương mại Công bằng 1986
Luật Tự do thông tin 1982	Luật Thương mại 1986
Luật Chống phân biệt đối xử về giới	Luật Quản lý tài nguyên 1991
1984	
Luật về An toàn và Sức khỏe nghề nghiệp Quốc gia 1985	1992 Luật Sức khỏe và an toàn lao động
Luật Cơ hội việc làm công bằng 1987	Luật Công ty 1993
1992 Luật Phân biệt đối xử người tàn tật	
1996 Luật Quan hệ làm việc nơi công sở	Luật Nhân quyền 1993
Luật Cơ hội việc làm công bằng cho phụ nữ 1999	Quan hệ lao động 2000

## Các yếu tố văn hoá - xã hội

Các nhà quản trị phải linh hoạt trong việc đáp ứng những mong đợi không ngừng thay đổi của xã hội tại những nơi doanh nghiệp hoạt động. Vì các giá trị xã hội, phong tục, thị hiếu không ngừng thay đổi nên các nhà quản trị phải thích ứng kịp thời. Ví dụ, khi người lao động bắt đầu muốn dành nhiều thời gian hơn cho đời sống riêng tư, doanh nghiệp phải điều chỉnh bằng việc áp dụng chế độ làm việc cho người có gia đình, thời gian làm việc và sắp xếp công việc linh hoạt hơn, và thậm chí cho nhân viên được chăm sóc con cái tại chỗ làm việc. Các yếu tố xã hội khác còn ảnh hưởng đến doanh nghiệp như mối đe dọa về tội phạm và bạo lực, việc đánh bài và chơi trò chơi trong giờ làm việc, sự đòi hỏi nhiều hơn của nhân viên về các hoạt động tinh thần, lối sống lành mạnh, và sự chấp nhận công nghệ trong đời sống. Mỗi xu hướng trên đều có thể tạo ra những ràng buộc đối với các quyết định và hành động của nhà quản trị. Nếu một doanh nghiệp hoạt động ở nhiều quốc gia khác, các nhà quản trị cần quen với các giá trị và văn hoá của những quốc gia đó và quản lý theo những phương pháp trong đó nhận biết và tuân theo những quan niệm văn hoá xã hội đó.

## Các yếu tố nhân khẩu học

Các điều kiện nhân khẩu học đó là xu hướng thay đổi về đặc điểm dân số như giới tính, độ tuổi, trình độ văn hoá, vị trí địa lý, thu nhập, cấu trúc gia đình,... Đây là những đặc điểm thống kê mà cơ quan thống kê hành chính Australia dùng để thu thập thông tin.

Có thể bạn đã nghe nhiều về một nhóm dân số đặc biệt, đó là "bùng nổ **trí s- sinh**" (baby boomers), nhóm người này được sinh ra trong thời gian từ 1946 – 1964. Lý do bạn được nghe nhiều về sự kiện này là vì số lượng nhóm người này rất lớn. Qua các giai đoạn trưởng thành (đi học, thời niên thiếu, đào tạo chuyên ngành và hiện nay họ đang ở tuổi trung niên), họ có thể tác động rất lớn bởi số lượng khá đông của mình; những nhóm người ở thế hệ khác được biết đến đó là nhóm dân số **thêi k×** Suy thoái (sinh từ 1912 – 1920), nhóm thế chiến II (1922 – 1927), nhóm **HÈu chiÕn** (sinh từ 1938 – 1945), thế hệ X hay nhóm **Zoomer** (sinh từ 1965 – 1977) và thế hệ Y hay thế hệ bùng nổ trẻ em (sinh từ 1978 – 1984). Nhóm dân số sau cùng theo dự đoán là ngang bằng hoặc nhiều hơn so với nhóm thế hệ bố mẹ chúng thời bùng nổ trước đây. Và thế hệ này được xem là thế hệ của kỹ thuật số và mạng Internet bởi sự bành trướng của máy tính và mọi thứ đều số hoá. Thế hệ này có lối suy nghĩ, học tập, sáng tạo, mua sắm và chơi đùa theo những cách thức khác nhau và có thể tác động rất lớn đến doanh nghiệp, nhà quản trị.

## Các yếu tố công nghệ

Trong môi trường chung các yếu tố công nghệ có sự thay đổi nhanh nhất trong 25 năm qua. Chúng ta đang sống trong một môi trường có công nghệ không ngừng thay đổi. Chẳng hạn như cấu trúc gen người đã được giải mã. Hãy thử nghĩ đến những ý nghĩa của bước đột phá kỳ diệu này. Các dụng cụ thông tin ngày càng nhỏ bé và có hiệu quả hơn. Các văn phòng được trang bị tự động, các cuộc hội thảo điện tử, Rôbốt đượ đưa vào sản xuất thay con người, công nghệ laser, mạch tổ hợp, các bộ vi xử lý với tốc độ cao và mạnh hơn, nhiên liệu nhân tạo và những mô hình kinh doanh hoàn toàn mới trong thời đại điện tử. Nhiều công ty đầu tư vào lĩnh vực công nghệ như Microsoft, Nokia hay Sony. Nhiều công ty ngày càng áp dụng hệ thống doanh nghiệp điện tử kỹ thuật cao vào quá trình giao dịch nhằm cắt giảm chi phí dự trữ, thúc đẩy giao tiếp với nhà cung cấp và đi trước đối thủ cạnh tranh. Tương tự, các bệnh viện, trường học, sân bay, cơ quan cảnh sát và thậm chí là các tổ chức hoạt động phi lợi nhuận cũng ứng dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật nhằm đạt được ưu thế mà các tổ chức khác không có được. Về cơ bản, mọi lĩnh vực công nghệ đang làm thay đổi cấu trúc của tổ chức và cách điều hành của nhà quản trị.

Tầm quan trọng của yếu tố công nghệ được nhắc đi nhắc lại trong nhiều chương, thể hiện sự ảnh hưởng của nó đến quyết định và hành động của nhà quản trị.

## Các yếu tố về toàn cầu hoá

Như đã đề cập ở chương 2, toàn cầu hoá là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến nhà quản trị và doanh nghiệp. Các nhà quản trị trong các doanh nghiệp lớn và nhỏ đều phải chịu áp lực lớn bởi số lượng các đối thủ cạnh tranh và thị trường tiêu dùng toàn cầu ngày càng tăng. Vấn đề này được trình bày chi tiết trong chương sau.

## Môi trường tác động đến nhà quản trị như thế nào?

Việc xác định các yếu tố của môi trường bên ngoài là rất quan trọng đối với nhà quản trị. Tuy nhiên, hiểu các yếu tố này tác động đến nhà quản trị như thế nào cũng quan trọng không kém. Môi trường bên ngoài tác động đến nhà quản trị qua mức độ bất trắc của môi trường hiện tại và thông qua những mối quan hệ với các đối tượng có liên quan đến doanh nghiệp.

## Đánh giá sự bất trắc của môi trường

Không có môi trường nào là giống nhau, chúng khác nhau ở mức độ **bất trắc của môi trường**, do hai yếu tố quyết định: mức độ thay đổi và mức độ phức tạp của môi trường doanh nghiệp. Sự bất trắc của môi trường được thể hiện trong bảng 3.6.

Mức độ thay đổi			
		Ổn định	Năng động
Mức độ phức tạp	Đơn giản	<p><b>Ô 1</b></p> <p>Môi trường ổn định và dự đoán được</p> <p>Ít yếu tố trong môi trường</p> <p>Các yếu tố tương tự và về cơ bản là giống nhau</p> <p>Yêu cầu hiểu biết các yếu tố thấp</p>	<p><b>Ô 2</b></p> <p>Môi trường năng động và không dự đoán được</p> <p>Ít các yếu tố trong môi trường</p> <p>Các yếu tố tương tự nhau nhưng trong quá trình thay đổi liên tục</p> <p>Yêu cầu hiểu biết các yếu tố thấp</p>
	Phức tạp		



		<p><b>Ô 3</b>  Môi trường ổn định và dự đoán được  Nhiều yếu tố trong môi trường  Các yếu tố không giống nhau nhưng về cơ bản vẫn tương tự  Yêu cầu hiểu biết các yếu tố cao</p>	<p><b>Ô 4</b>  Môi trường năng động và không dự đoán được  Nhiều yếu tố trong môi trường  Các yếu tố không giống nhau và trong quá trình thay đổi liên tục  Yêu cầu hiểu biết các yếu tố cao</p>
--	--	--	--

**Bảng 3.6. Ma trận bất trắc của môi trường**

Yếu tố thứ nhất trong các đặc điểm này là **mức độ thay đổi**. Nếu các yếu tố trong môi trường doanh nghiệp thay đổi thường xuyên thì đó là môi trường *năng động*. Nếu sự thay đổi không đáng kể, đó là môi trường *ổn định*. Một môi trường được gọi là ổn định khi không có đối thủ cạnh tranh mới, không có những đột phá kỹ thuật mới của các đối thủ cạnh tranh hiện tại, ít hoạt động của nhóm công chúng gây sức ép, ... Đơn cử trường hợp của công ty nón Akubra Hats ở Kempsey, New South Wales, các nhà quản trị luôn tìm kiếm cơ hội kinh doanh ở những thị trường mới và phát triển những mẫu nón mới nhưng môi trường trong công ty tương đối ổn định và ít biến đổi. Không có sự thay đổi đột ngột nào về các nhà cung cấp, thị trường và công nghệ. Về cơ bản, những chiếc nón được sản xuất giống nhau hàng loạt kể từ khi chúng ra đời. Dù có một số thay đổi về thị hiếu khách hàng, có thể thấy từ sự ra đời của hàng loạt mẫu mã mới (hiện tại có hơn 100 mẫu), Nhưng một số mẫu rất nổi tiếng trước đây như nón cao bồi (Cattleman), SnowyRiver, Down Under vẫn được bán chạy như những mẫu khác.

Trái lại, 5 hãng hàng đầu trong ngành âm nhạc (Sony, Warner, BMG, EMI và Universal) phải đối mặt với một môi trường có tính bất trắc khôn lường rất cao. Sự ra đời của đĩa nhạc nén MP3 và dịch vụ nghe và tải nhạc từ Internet như dịch vụ của công ty Napster Inc. đang làm cho ngành công nghệ thu âm lâm vào tình trạng khốn đốn. Mặc dù các công ty nhạc từ lâu đã thu rất nhiều lợi nhuận từ hoạt động bán các loại hàng hoá hữu hình như đĩa LP, băng Cassette, CD,... nhưng có nhiều khả năng thị trường này sẽ bất ổn và **thay ®æi liªn tíc**. Hoàn toàn có thể nói đây là một môi trường năng động.

Còn đối với sự thay đổi nhanh chóng có thể đoán trước được thì sao? Có được xem là môi trường năng động không? Các cửa hàng bán lẻ như David Jones và Myer là những ví dụ điển hình. Thường thì doanh thu thu được trong tháng 12 của họ chiếm khoảng ¼ - 1/3 tổng doanh thu cả năm. Doanh thu trong khoảng từ sau tháng 12 đến tháng giêng giảm rất mạnh. Tuy nhiên, bởi vì sự biến động này đã biết trước nên môi trường được xem là không năng động. Khi bàn về mức độ biến động, chúng ta hiểu đó là

biến động không lường trước được. Nếu biến động có thể dự đoán chính xác thì đó không phải là sự bất trắc mà nhà quản trị phải đối phó.

Một yếu tố khác của sự bất trắc là **mức độ phức tạp của môi trường**. Mức độ phức tạp của môi trường đề cập đến một số yếu tố của môi trường doanh nghiệp và tầm nhận thức của doanh nghiệp về các yếu tố đó. Chẳng hạn như một số doanh nghiệp cố gắng đơn giản hoá và kiểm soát chặt chẽ hơn môi trường doanh nghiệp mình bằng việc mua đứt các đối thủ của mình. Càng ít đối thủ, khách hàng, nhà cung cấp và cơ quan chính quyền mà doanh nghiệp phải liên hệ thì mức độ phức tạp càng thấp và do đó bất trắc trong doanh nghiệp càng ít.

Mức độ phức tạp của môi trường cũng được định lượng bởi sự hiểu biết của tổ chức đối với môi trường. Ví dụ, các nhà quản trị của công ty môi giới trên mạng E\*Trade và Commsec phải hiểu biết rất nhiều về hoạt động của nhà cung cấp dịch vụ Internet nếu như họ muốn đảm bảo rằng trang Web của mình luôn hoạt động, đáng tin cậy và an toàn trong các giao dịch thương mại với khách hàng. Ngược lại, những người quản lý trong các cửa hàng tạp hoá như Safeway và Coles không cần biết nhiều về nhà cung cấp của họ.

Sự bất trắc của môi trường ảnh hưởng đến nhà quản trị như thế nào? Hãy nhìn vào bảng 3.6, mỗi ô trong ma trận đều được kết hợp từ hai yếu tố: mức độ biến động và mức độ phức tạp. Ô 1 (môi trường ổn định và đơn giản) thể hiện mức độ ổn định thấp nhất. Ô 4 (môi trường năng động và phức tạp) thể hiện mức độ bất trắc cao nhất. Rõ ràng, sự tác động của nhà quản trị lên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp là cao nhất trong ô 1 và thấp nhất trong ô 4.

Vì sự bất trắc là mối đe dọa đối với hiệu quả của tổ chức nên các nhà quản trị phải hạn chế tối thiểu sự bất trắc đi. Nếu phải lựa chọn, nhà quản trị sẽ hoạt động trong một môi trường như ô 1. Tuy nhiên, các nhà quản trị hiếm có cơ hội được lựa chọn hoàn hảo đó. Hơn nữa, hầu hết các ngành hiện nay đều diễn ra những biến đổi nhanh chóng, làm cho môi trường ngày càng bất trắc.

## **SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ**

6. Xem lại Hình 3.3. Công việc của một nhà quản trị cấp cơ sở khác nhau như thế nào trong hai tổ chức.

7. Mô tả một văn hoá hiệu quả cho (a) một môi trường ổn định tương đối và (b) một môi trường năng động.
8. Các lớp học đều có văn hoá. Bạn hãy mô tả văn hoá của lớp mình dựa trên bảy đặc điểm của văn hoá tổ chức. Văn hoá tổ chức có ràng buộc giáo viên của bạn? Bằng cách nào?
9. "Kinh doanh là việc xây dựng quan hệ". Theo bạn, câu phát biểu này có nghĩa là gì? Nó có ý nghĩa gì đối với việc quản lý môi trường bên ngoài?
10. Hạn chế nào có thể có đối với việc quản lý các mối quan hệ với các đối tượng hữu quan thông qua cách tiếp cận như vượt qua ranh giới, quản trị đối tượng hữu quan, quan hệ đối tác?

## Chương 4

# NHỮNG CƠ SỞ CỦA HOẠCH ĐỊNH

## HOẠCH ĐỊNH LÀ GÌ?

Như đã đề cập ở Chương 1, **hoạch định** là việc thiết lập các mục tiêu của tổ chức, xây dựng chiến lược tổng quát để đạt được các mục tiêu đã đặt ra và phát triển một hệ thống các kế hoạch toàn diện để phối hợp và kết hợp các hoạt động của tổ chức. Nó có liên quan đến kết quả (những gì sẽ được thực hiện) và phương tiện (chúng sẽ được thực hiện như thế nào).

Hoạch định có thể là chính thức hoặc không chính thức. Tất cả các nhà quản trị đều liên quan đến một số hoạt động hoạch định, nhưng hoạt động hoạch định của họ có thể là không chính thức. Trong hoạch định không chính thức, không có gì được viết ra và có rất ít hoặc không có sự chia sẻ mục tiêu với các nhà quản trị khác trong tổ chức. Loại hoạch định này thường được thực hiện trong các doanh nghiệp nhỏ, nơi mà người chủ có một tầm nhìn phản ánh ông ta hoặc bà ta muốn doanh nghiệp của mình đi đến đâu và bằng cách nào để đến đó được. Hoạch định không chính thức thường chung chung và không liên tục. Mặc dù phổ biến hơn trong các doanh nghiệp nhỏ, hoạch định không chính thức cũng tồn tại trong các tổ chức lớn. Và một số doanh nghiệp nhỏ vẫn có quy trình hoạch định tinh vi và các kế hoạch chính thức.

Khi thuật ngữ *hoạch định* được sử dụng trong cuốn sách này, nó có nghĩa là hoạch định *chính thức*. Trong hoạch định chính thức, các mục tiêu cụ thể cho một năm được xác định. Các mục tiêu này được viết ra và chia sẻ với các thành viên khác trong tổ chức. Cuối cùng, các chương trình hoạt động cụ thể được phát triển để thực hiện các mục tiêu; tức là các nhà quản trị xác định rõ ràng con đường mà họ lựa chọn để đưa tổ chức và các bộ phận khác nhau từ nơi họ đang đứng đến nơi họ muốn đến.

## TẠI SAO PHẢI HOẠCH ĐỊNH?

Việc thiết lập mục tiêu, xây dựng chiến lược và phát triển hệ thống kế hoạch để phối hợp và kết hợp các hoạt động có thể trở nên khá phức tạp. Nếu như vậy thì tại sao các nhà quản trị nên hoạch định? Công tác hoạch định sẽ có tác dụng như thế nào đến hiệu quả hoạt động của tổ chức?

### Mục đích của hoạch định

---

Chúng ta có thể xác định ít nhất bốn lý do cần phải hoạch định. Hoạch định cho định hướng, giảm thiểu những ảnh hưởng của sự thay đổi, giảm thiểu sự lãng phí thừa thãi và định các tiêu chuẩn cho quá trình kiểm soát. Bây giờ chúng ta sẽ đi sâu vào từng mục đích.

Hoạch định thiết lập nỗ lực được điều phối. Nó định hướng cho các nhà quản trị cũng như các nhân viên thừa hành. Khi các nhân viên xác định được tổ chức hoặc đơn vị của họ đang đi đâu và những gì họ sẽ phải đóng góp để đạt được mục tiêu thì họ có thể phối hợp các hoạt động của mình và hợp tác với nhau. Nếu không có công tác hoạch định thì các phòng ban và cá nhân sẽ làm việc chông chéo, khiến tổ chức khó có thể đạt mục tiêu một cách có hiệu quả.

Hoạch định cũng hạn chế sự bất ổn định vì nó buộc các nhà quản trị phải nhìn xa trông rộng, dự báo được những thay đổi có thể xảy ra, đánh giá tác động của các thay đổi đó và chuẩn bị các phương án đối phó thích hợp. Nó cũng buộc các nhà quản trị phải nghĩ đến ảnh hưởng của các động thái mà nhà quản trị sử dụng để ứng phó trước thay đổi. Dù rằng hoạch định không thể loại trừ những thay đổi nhưng nó có thể giúp nhà quản trị dự đoán được những thay đổi và có cách ứng phó hữu hiệu nhất. Ngoài ra, hoạch định giúp ngăn ngừa tình trạng trùng lặp và lãng phí công việc. Khi các công việc được phối hợp xoay quanh những kế hoạch đã định sẵn thì việc lãng phí nguồn lực, thời gian và tình trạng dư thừa sẽ được giảm thiểu tối đa. Hơn nữa, khi các phương pháp thực hiện và mục

tiêu cần thực hiện được xác định rõ ràng qua công tác hoạch định, sự hoạt động yếu kém sẽ trở nên dễ nhận biết, có thể kịp thời sửa chữa hoặc loại bỏ.

Cuối cùng, hoạch định thiết lập hệ thống mục tiêu và các tiêu chuẩn mực cho hoạt động kiểm soát. Nếu chúng ta không chắc chắn là chúng ta đang cố gắng để đạt được điều gì, thì làm sao chúng ta có thể biết được liệu chúng ta đã đạt được điều đó hay chưa? Trong hoạch định, các mục tiêu và kế hoạch được thiết lập. Sau đó, thông qua công tác kiểm soát, chúng ta so sánh hiệu quả hoạt động thực tế với các mục tiêu đặt ra, nhận biết những sai khác cơ bản nào, và có những thay đổi sửa chữa kịp thời. Nếu không có hoạch định thì sẽ chẳng có cách nào để kiểm soát cả!

## **Hoạch định và hiệu quả hoạt động**

---

Hoạt động hoạch định có phổ biến không? Liệu rằng những nhà quản trị và các tổ chức thực hiện việc hoạch định có làm tốt hơn những tổ chức không hoạch định hay không? Trên lý thuyết, bạn sẽ đoán trước câu trả lời chắc chắn là có. Mặc dù đa số các công trình nghiên cứu về hiệu quả hoạt động ở các tổ chức có hoạch định cho thấy hoạch định có tác động tích cực, nhưng ta vẫn không thể khẳng định được các tổ chức tiến hành hoạch định một cách bài bản luôn luôn hoạt động hiệu quả hơn các tổ chức khác.

Nhiều công trình nghiên cứu đã được thực hiện để khảo sát mối tương quan giữa hoạch định với hoạt động của doanh nghiệp. Dựa trên các công trình nghiên cứu này ta có thể rút ra các kết luận như sau. Trước hết, nói chung, thì hoạch định chu đáo sẽ đem lại lợi nhuận cao hơn, tỷ suất hoàn vốn trên tài sản cũng cao hơn và các kết quả tài chính khả quan khác. Ngoài ra, chất lượng của quá trình hoạch định và việc thực hiện các kế hoạch hợp lý có thể tác động rất nhiều đến việc nâng cao hiệu quả hoạt động. Trong những trường hợp mặc dù đã hoạch định rất chi li nhưng hiệu quả hoạt động không cao, đa phần là do các yếu tố khách quan của môi trường bên ngoài tác động. Luật pháp của chính phủ, công đoàn phát triển mạnh và các tác nhân môi trường quan trọng khác đã hạn chế sự chọn lựa của nhà quản trị và làm giảm tầm ảnh hưởng của hoạch định đối với hoạt động của tổ chức. Cuối cùng, mối quan hệ giữa hoạch định và hiệu quả hoạt động còn phụ thuộc vào khoảng thời gian hoạch định. Thông thường các tổ chức cần ít nhất bốn năm hoạch định một cách nghiêm túc và có hệ thống trước khi tạo được sự thay đổi tích cực trong hoạt động của tổ chức.

## CÁC NHÀ QUẢN TRỊ HOẠCH ĐỊNH NHƯ THẾ NÀO?

Hoạch định thường được xem là chức năng quản trị cơ bản nhất bởi vì nó thiết lập nền tảng cho các hoạt động quản trị khác. Nếu không có công tác hoạch định, nhà quản trị sẽ không biết cần phải tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát cái gì. Trên thực tế, nếu không có hoạch định thì cũng chẳng có gì để tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát cả. Vậy các nhà quản trị thường hoạch định như thế nào? Hoạch định bao gồm hai hoạt động chính: mục tiêu và kế hoạch.

### Vai trò của mục tiêu và kế hoạch trong hoạch định

---

**Mục tiêu** là những kết quả mong muốn đối với các cá nhân, nhóm và toàn bộ tổ chức. Mục tiêu là mục đích và hai thuật ngữ này có thể sử dụng thay thế cho nhau. Chúng đưa ra định hướng cho các quyết định quản trị và hình thành chuẩn mực để đánh giá thành quả công việc. Đó là lý do vì sao mục tiêu được gọi là nền tảng của hoạch định. Bởi vì nếu như bạn không biết kết quả mong muốn đó là gì thì làm sao bạn có thể lập kế hoạch hành động để đạt điều đó được? Các **kế hoạch** là những văn bản phác thảo cách thức để đạt tới mục tiêu và thường chỉ rõ sự phân bổ nguồn lực trong tổ chức, các hành động cần thiết khác để đạt được mục tiêu. Khi các nhà quản trị hoạch định, họ thường xây dựng và phát triển cả mục tiêu và kế hoạch.

### Các loại mục tiêu

Thoạt đầu, có vẻ như các tổ chức chỉ có một mục tiêu duy nhất: đối với các tổ chức kinh doanh thì mục tiêu của họ là lợi nhuận; còn đối với các tổ chức phi lợi nhuận thì mục tiêu của họ lại là thoả mãn nhu cầu của các thành viên. Trên thực tế, tất cả mọi tổ chức đều có nhiều mục tiêu khác nhau. Công ty kinh doanh cũng mong muốn tăng thị phần và duy trì sự nhiệt tình của nhân viên đối với công ty của mình. Một nhà thờ không chỉ đơn thuần là nơi tín ngưỡng mà còn giúp đỡ cho những người nghèo khổ trong cộng đồng và là nơi sinh hoạt xã hội của những thành viên trong nhà thờ. Không có biện pháp đơn lẻ nào có thể đánh giá được là tổ chức đó thành công hay không. Tập trung vào một mục tiêu duy nhất, như lợi nhuận chẳng hạn, sẽ bỏ qua các mục tiêu lâu dài cần thiết khác. Thật vậy, như đã từng đề cập ở chương 5 thì việc chỉ tập trung vào một mục tiêu duy nhất là lợi nhuận sẽ dẫn đến các hành động vô đạo đức, bởi vì khi đó nhà quản trị đã bỏ qua các chức năng quan trọng khác trong công việc của mình, chỉ để chứng tỏ mình đã thành công ở một khía cạnh nào đó.

## BẢNG 7.1 CÁC MỤC TIÊU CHÍNH THỨC CỦA CÁC CÔNG TY LỚN CỦA MỸ

Các mục tiêu tài chính	Mục tiêu chiến lược
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doanh thu tăng trưởng nhanh</li> <li>• Tăng trưởng lợi nhuận cao</li> <li>• Cổ tức cao</li> <li>• Lợi nhuận biên lớn</li> <li>• Lợi nhuận trên vốn đầu tư cao</li> <li>• Trái phiếu và tín dụng mạnh</li> <li>• Dòng tiền lớn</li> <li>• Giá cổ phần tăng</li> <li>• Được đánh giá là công ty hiệu quả</li> <li>• Nguồn doanh thu đa dạng</li> <li>• Lợi nhuận ổn định trong những giai đoạn suy thoái kinh tế</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thị phần lớn hơn</li> <li>• Vị thế trong ngành cao và ổn định</li> <li>• Chất lượng sản phẩm cao</li> <li>• Chi phí sản xuất thấp hơn so với các đối thủ chính</li> <li>• Dòng sản phẩm đa dạng và hấp dẫn</li> <li>• Danh tiếng tốt đối với khách hàng</li> <li>• Chất lượng dịch vụ tuyệt hảo</li> <li>• Được công nhận luôn đi đầu trong kỹ thuật và phát triển sản phẩm mới</li> <li>• Nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế</li> <li>• Các cơ hội phát triển được mở rộng</li> </ul>

Nguồn: A.A Thompson Jr & A.J. Strickland III, *Strategic Management* (New York: McGraw-Hill/Irin, 2001), tr.43

Bảng 7.1 cho ta các ví dụ về mục tiêu tài chính và mục tiêu chiến lược của các tập đoàn nổi tiếng của Mỹ. Nghiên cứu các bản báo cáo hàng năm của các công ty Australia và New Zealand cũng cho thấy các mục tiêu tương tự như vậy. Mục tiêu tài chính phụ thuộc vào tình hình hoạt động tài chính của tổ chức; còn mục tiêu chiến lược thì lại phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động ở nhiều mặt khác nhau. Ngoại trừ một số ít chỉ tiêu tài chính nhất định, đa số các mục tiêu này cũng có thể áp dụng đối với các tổ chức phi lợi nhuận. Cần chú ý rằng, mặc dù việc tồn tại của tổ chức không được xác định là mục tiêu cụ thể thì nó vẫn đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với mọi tổ chức. Một số mục tiêu đặt ra trong bảng 7.1 có liên quan trực tiếp đến lợi nhuận, nhưng rõ ràng là chỉ khi các mục tiêu khác cũng đạt được thì tổ chức đó mới tồn tại và phát triển được.

Một cách khác để xác định mục tiêu là xác định xem mục tiêu đó là mục tiêu thực hay mục tiêu công bố. Bảng 7.1 đưa ra các **mục tiêu công bố** – đó thường là những lời phát biểu chính thức về những mục tiêu mà tổ chức muốn những cá nhân liên quan biết và tin tưởng. Tuy nhiên, những mục tiêu được công bố rõ ràng trong các bản báo cáo năm của tổ chức, các thông báo trong hoạt động quan hệ công chúng, các lời phát biểu chính thức của các nhà quản trị... thì thường mâu thuẫn với nhau và bị tác động nặng nề bởi những kỳ vọng của xã hội đối với tổ chức.

Đôi lúc mâu thuẫn giữa các mục tiêu trên cũng xảy ra vì các tổ chức phải đáp ứng yêu cầu của nhiều nhóm tác nhân khác nhau. Các nhóm tác nhân khác nhau lại có cách đánh giá hoạt động của tổ chức khác nhau. Ví dụ như, một trong những mục tiêu của một tổ chức ở Australia là : công bằng trong tuyển dụng. Rất nhiều cơ hội tuyển dụng đăng trên các báo với dòng chữ : ”chúng tôi là những nhà tuyển dụng rất công bằng”. Tuy nhiên, nếu bạn quan sát tỷ lệ nam nữ giữ các chức vụ trọng yếu trong tổ chức, thì sẽ thấy rằng nam giới luôn chiếm ưu thế. Rất nhiều tổ chức đã từng tuyên bố là “những nhà tuyển dụng rất công tâm” trong 10, 15 năm, vậy thực tế thì như thế nào? Một bài báo trên tờ *Business Review Weekly* – tháng 10/2001 đã cho biết rằng: phụ nữ chiếm khoảng 43% lực lượng lao động nhưng chỉ có 10% số công ty có giám đốc là phụ nữ. Bài báo có phụ đề là: “Các tổ chức phụ nữ phản ánh rằng sự thờ ơ và hành động thiếu quyết đoán của chính phủ và các nhà tuyển dụng đã duy trì tình trạng này”. Công ty tuyển dụng TMP Worldwide đã tiến hành thăm dò ý kiến của 6.000 công ty Australia và rút ra kết luận: khoảng 43% các tổng giám đốc và quản trị viên cấp cao khác cho rằng phụ nữ sau kỳ nghỉ phụ sản sẽ không được làm lại vị trí cũ nữa hoặc sẽ không có được quyền hạn như trước. Rõ ràng mục tiêu trở thành một nhà tuyển dụng công bằng lại khác nhau đối với từng người khác nhau.

Có bao giờ bạn suy nghĩ về những mục tiêu của một tổ chức nào đó được in trên tờ quảng cáo chưa? Ngân hàng Westpac phát biểu mục tiêu của họ là ở tất cả các thị trường và lĩnh vực kinh doanh chính yếu, họ đều là sự lựa chọn số một của khách hàng. Mục đích của Boral lại là trở thành doanh nghiệp đầu tàu trong ngành công nghiệp vật liệu xây dựng và đóng vai trò chủ chốt trong ngành năng lượng ở Australia và khu vực Thái Bình Dương. Sứ mạng của Email là: “trở thành công ty công nghiệp hàng đầu ở Australia và khu vực Châu Á – Thái Bình Dương, hoạt động ổn định và có trách nhiệm xã hội. Mục tiêu là phải mang lại cho cổ đông nguồn thu nhập lớn hơn các công ty khác.” Trường Đại học Monash hướng đến mục tiêu bảo đảm chất lượng cao nhất trong việc giảng dạy, học tập, nghiên cứu và có nhiều hoạt động sáng tạo, quốc tế hoặc mang tính cộng đồng và chuyên môn cao. Những lời phát biểu này rất mơ hồ và xem ra chỉ thể hiện được những kỹ năng quan hệ công chúng của các nhà quản trị hơn là mang tính định hướng để các công ty phấn đấu. Do đó chẳng có gì bất ngờ khi mà các mục tiêu đặt ra của một tổ chức thường không phù hợp với tình hình thực tế của tổ chức đó. Các nhóm cổ đông, khách hàng, nhân viên và công chúng – mỗi đối tượng lại nhận được một bộ phương hướng, mục tiêu khác nhau. Nội dung của những mục tiêu này được quyết định chủ yếu dựa trên những điều mà mỗi nhóm tác nhân muốn nghe. Nếu bạn muốn biết **mục tiêu thật sự** của một tổ chức – những mục tiêu mà tổ chức này thật sự theo đuổi – thì hãy quan sát công



việc của các thành viên trong tổ chức. Hành động sẽ chứng minh được những sự ưu tiên. Ví dụ: có khá nhiều các trường đại học cam kết sẽ giới hạn sĩ số lớp học, giữ mối quan hệ chặt chẽ giữa sinh viên với giáo viên và tích cực giúp sinh viên tham gia học tập nghiên cứu,...thì lại dồn sinh viên vào những giảng đường có hơn 300 người hoặc có thể giảng dạy bằng những bài giảng được ghi hình lại ở một lớp khác. Cần phải nhận thức được rằng mục tiêu thực và mục tiêu công bố là rất khác nhau để hiểu được lý do vì sao hoạt động quản trị lại có nhiều bất cập đến vậy!

### **Các loại kế hoạch**

Cách phổ biến nhất để mô tả các kế hoạch của một tổ chức là thông qua việc mô tả phạm vi ảnh hưởng (chiến lược và tác nghiệp), khung thời gian (ngắn hạn, dài hạn), vai trò (định hướng, hoặc hướng dẫn cụ thể) và mức độ áp dụng (chỉ một lần, hay thường xuyên). Các tiêu chí đánh giá kế hoạch nêu trên không độc lập với nhau. Như thể hiện ở bảng 7.2, kế hoạch chiến lược thường dài hạn, định hướng và áp dụng một lần. Kế hoạch tác nghiệp thì ngắn hạn, hướng dẫn cụ thể, và áp dụng thường xuyên. Sau đây là các mô tả chi tiết từng loại kế hoạch.

**Các kế hoạch chiến lược** là những kế hoạch được áp dụng trong phạm vi toàn tổ chức, thiết lập các mục tiêu tổng quát của tổ chức và xác định vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của nó. Những kế hoạch cụ thể hoá những phương pháp để đạt được các mục tiêu tổng quát của tổ chức thì được gọi là **các kế hoạch tác nghiệp**. Hai loại kế hoạch này khác nhau như thế nào? Kế hoạch chiến lược thường bao gồm khung thời gian dài hơn. Nó cũng bao gồm những định hướng xa, rộng hơn của tổ chức. Kế hoạch chiến lược cũng gồm cả việc thiết lập của mục tiêu, trong khi kế hoạch tác nghiệp thì xác định những cách để đạt được mục tiêu. Kế hoạch tác nghiệp cũng chỉ bao gồm những khoảng thời gian tương đối ngắn: hàng tháng, tuần hay theo ngày.

Sự khác biệt về thời gian giữa kế hoạch ngắn hạn và dài hạn đã được rút ngắn dần. Trước đây, kế hoạch dài hạn thường kéo dài đến hơn bảy năm. Hãy thử tưởng tượng sau bảy năm thì bạn sẽ thích mình trở nên như thế nào, khi đó bạn sẽ hiểu được các nhà quản trị đã vất vả thế nào khi hoạch định kế hoạch cho một tương lai xa như thế. Hiện nay do môi trường hoạt động của các tổ chức trở nên ít ổn định hơn nên khái niệm về kế hoạch dài hạn phần nào đã thay đổi. Trong cuốn sách này, các **kế hoạch dài hạn** được quy định là những kế hoạch kéo dài hơn ba năm. **Các kế hoạch ngắn hạn** thì chỉ khoảng dưới một năm. Các cụm từ khác để chỉ bất kỳ khoảng thời gian nào trong phạm vi thời gian trên. Các từ chuyên dùng chỉ thời gian như trên đây thì được sử dụng rộng rãi, tuy vậy, một tổ

chức có thể tự đặt ra một khung thời gian riêng phù hợp với ý định, hay kế hoạch của mình.

Thông thường những kế hoạch cụ thể được xem là tốt hơn các kế hoạch mang tính định hướng. **Các kế hoạch cụ thể** được xây dựng rất chi tiết, rõ ràng và không cần phải giải thích thêm. Chúng xác định những mục tiêu rất cụ thể, và rõ ràng. Ví dụ như, một giám đốc muốn tăng năng suất công việc lên 8% trong 12 tháng, sẽ thiết lập một quy trình làm việc cụ thể, phân bổ ngân sách, và các kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đó. Nhược điểm của các kế hoạch cụ thể là chúng đòi hỏi sự rõ ràng và sự dự đoán chính xác – điều này lại thường rất khó thực hiện.

Khi tình hình không ổn định, và công việc quản lý đòi hỏi sự linh hoạt nhằm phản ứng kịp thời trước những biến đổi bất ngờ, thì lại cần phải sử dụng các kế hoạch mang tính định hướng. **Các kế hoạch định hướng** là những kế hoạch linh động, chỉ đưa ra những chỉ dẫn chung. Chúng đặt ra những điểm trọng yếu nhưng lại không ràng buộc các nhà quản trị với những mục tiêu hay những tiến trình công việc cụ thể. Thay vì đưa ra mục tiêu cắt giảm chi phí 4% và tăng doanh thu lên 6% trong vòng 6 tháng, các nhà quản trị có thể đặt ra các kế hoạch định hướng để tăng lợi nhuận từ 5% đến 10% trong vòng 6 tháng đó. Cần phải cân nhắc giữa tính linh hoạt có được từ các kế hoạch mang tính định hướng với những thiệt hại có thể có khi không áp dụng kế hoạch cụ thể.

Một số kế hoạch được sử dụng nhiều lần trong khi một số khác thì lại chỉ được sử dụng một lần. **Kế hoạch sử dụng một lần** là những kế hoạch được áp dụng một lần để giải quyết một vấn đề nào đó trong một bối cảnh cụ thể. Ví dụ như, khi công ty Singapore Telecom (SingTel) đưa vào hoạt động hệ thống kiểm soát Cable & Wireless Optus thì cần phải có một kế hoạch sử dụng một lần hướng dẫn việc kiểm soát Optus. Ngược lại, **Các kế hoạch thường trực** là những kế hoạch được dùng nhiều lần để hướng dẫn các công việc lặp đi lặp lại. Kế hoạch liên tục gồm các chính sách, luật lệ, và các tiến trình. Một ví dụ của dạng kế hoạch liên tục là chính sách chống quấy rối tình dục của trường Đại học Sydney.

## Thiết lập mục tiêu

---

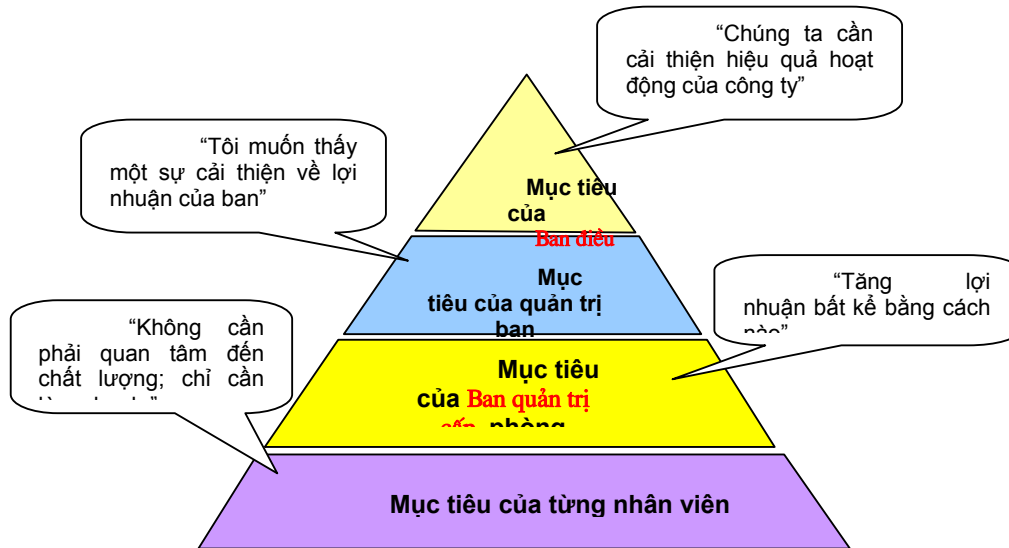
Joan Taylor vừa được bầu làm chủ tịch Hội sinh viên ở trường đại học. Cô ấy muốn tổ chức của mình tích cực tham gia vào các vấn đề môi trường hơn. Lin Wei tốt nghiệp đại học ngành thương mại điện tử và công nghệ thông tin 3 năm trước và làm việc ở một công ty dịch vụ tư vấn. Anh vừa được bổ nhiệm làm lãnh đạo một nhóm tám người trong kế hoạch phát triển thương mại điện tử và hy vọng sẽ giúp nhóm của mình đóng góp tài

chính nhiều hơn cho công ty. Vậy Joan và Lin cần làm gì? Điều đầu tiên mà họ cần làm là xác định mục tiêu. Xác định như thế nào? Chúng ta sẽ tìm hiểu vấn đề trên trong phần này.

### **Phương pháp thiết lập mục tiêu**

Như đã nói ở trên, mục tiêu giúp định hướng quá trình ra quyết định và hoạt động của các nhà quản trị cũng như xác lập những tiêu chuẩn để đánh giá công việc. Bất cứ công việc gì mà các thành viên tổ chức thực hiện đều phải góp phần giúp cho đơn vị của mình cũng như tổ chức của mình đạt được mục tiêu đặt ra. Các mục tiêu có thể được xác định thông qua các phương pháp truyền thống hoặc phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO).

Nguyên tắc trọng tâm của phương pháp **xác lập mục tiêu theo kiểu truyền thống** là các mục tiêu sẽ được đưa ra ở cấp cao nhất và sau đó sẽ được phân chia thành các mục tiêu nhỏ hơn phân bổ cho cấp dưới trong tổ chức. Chẳng hạn như, chủ tịch của một doanh nghiệp sản xuất sẽ thông báo cho phó chủ tịch phụ trách sản xuất rằng ông muốn chi phí sản xuất trong năm tới sẽ là bao nhiêu cũng như sẽ thông báo phó chủ tịch phụ trách Marketing về mức doanh số mà ông mong đợi trong năm nay. Sau đó, hiệu quả hoạt động sẽ được xem xét, đánh giá để đưa ra kết luận cuối cùng rằng công ty có đạt được những mục tiêu đã đề ra hay không. Phương pháp này giả định rằng những nhà quản trị cấp cao biết được điều gì là tốt nhất cho tổ chức mình vì họ là người thấy được “bức tranh toàn cảnh” của vấn đề. Do đó, các mục tiêu được thiết lập và phân bổ cho từng cấp bậc trong tổ chức không chỉ có tính chất hướng dẫn và chỉ đạo, đôi khi còn có tính áp đặt phương cách làm việc của từng cá nhân nhân viên. Những nỗ lực làm việc của nhân viên ở các cấp bậc khác nhau và trong những lĩnh vực khác nhau đều hướng vào việc đạt được mục tiêu đã đề ra trong phần trách nhiệm của họ. Một trong những vấn đề nảy sinh trong cách tiếp cận theo kiểu truyền thống này là, nếu những nhà quản trị cấp cao đưa ra những mục tiêu cho tổ chức một cách chung chung, ví dụ như đạt được lợi nhuận cao hay gia tăng thị phần, thì những mục tiêu kiểu này cần phải được cụ thể hơn, chi tiết hơn khi đưa xuống các cấp thấp hơn. Ở mỗi cấp bậc, nhà quản trị xác định và cụ thể hoá các mục tiêu theo cách lý giải và suy nghĩ của riêng mình. Tuy nhiên, việc đó sẽ làm cho các mục tiêu bị mất đi tính khách quan và tính đồng nhất xuyên suốt tổ chức. Hình 7.2 minh họa cho tình huống sẽ xảy ra trong trường hợp đó.



HÌNH 7.2 THIẾT LẬP MỤC TIÊU TRUYỀN THỐNG

Tuy nhiên, khi thứ tự các mục tiêu trong tổ chức được xác lập một cách rõ ràng, nó sẽ tạo nên một hệ thống các mục tiêu thống nhất với nhau, hay **dây chuyền phương tiện – mục tiêu**. Điều này có nghĩa là những mục tiêu ở cấp cao hơn - các mục tiêu cuối cùng – được kết nối với những mục tiêu ở cấp thấp hơn, đóng vai trò là phương tiện giúp đạt được những mục tiêu cuối cùng. Nói cách khác, việc đạt được mục tiêu ở cấp độ thấp sẽ trở thành phương tiện giúp đạt được mục tiêu ở cấp độ cao. Và việc đạt được những mục tiêu ở cấp độ đó sẽ trở thành phương tiện để đạt được mục tiêu ở những cấp độ tiếp theo nữa (mục tiêu cuối cùng). Và quy trình cứ thế tiếp diễn xuyên suốt tất cả mọi cấp độ của tổ chức. Đây chính là quy trình của phương pháp xác lập mục tiêu theo kiểu truyền thống.

Thay vì xác lập mục tiêu theo kiểu truyền thống, hiện nay nhiều tổ chức đang áp dụng phương pháp **quản lý bằng mục tiêu** (MBO). Theo hệ thống quản lý này, nhân viên và các nhà quản trị của họ sẽ cùng nhau quyết định phương pháp cụ thể để thực hiện các mục tiêu, xem xét, đánh giá tiến độ thực hiện mục tiêu một cách thường xuyên và theo từng giai đoạn, khen thưởng cũng sẽ được quyết định dựa trên những đánh giá này. Trong MBO, mục tiêu không chỉ để quản lý mà còn là động cơ thúc đẩy nhân viên.

Quản lý bằng mục tiêu bao gồm 4 yếu tố: mục tiêu cụ thể, tập thể ra quyết định, có thời hạn rõ ràng, và phản hồi về thành tích. Nó tập trung vào việc thực hiện các mục tiêu do tập thể đề ra nhằm thúc đẩy tinh thần nỗ lực làm việc của từng nhân viên. Hình 7.3 liệt kê các bước theo trình tự trong một quy trình MBO điển hình.

1. **Xác định mục tiêu và chiến lược của tổ chức.**
2. **Các mục tiêu chính được phân bổ cho các đơn vị và phòng ban.**
3. **Cán bộ quản lý các đơn vị phối hợp với cấp trên để xác định các mục tiêu cụ thể của đơn vị.**
4. **Các mục tiêu cụ thể được phối hợp thiết lập cho tất cả các thành viên trong các phòng ban.**
5. **Các kế hoạch hành động, xác định những mục tiêu cần đạt đến, được cụ thể hóa và được các nhà quản trị và cấp dưới thông qua.**
6. **Các kế hoạch hành động được triển khai.**
7. **Tiến trình thực hiện các mục tiêu được kiểm tra thường xuyên, thông tin phản hồi được cung cấp.**
8. **Việc hoàn thành các mục tiêu được thúc đẩy bởi hệ thống thưởng trên kết quả công việc.**

### HÌNH 7.3 CÁC BƯỚC TRONG MỘT QUY TRÌNH MBO ĐIỂN HÌNH

Vậy phương pháp MBO có hiệu quả như thế nào? Một công trình nghiên cứu về phương pháp MBO đã khẳng định phương pháp này làm tăng năng suất hoạt động của tổ chức và hiệu quả làm việc của nhân viên. Chẳng hạn như một bảng nghiên cứu trên 70 tổ chức có sử dụng phương pháp MBO đã cho thấy, 68 trong số đó công nhận rằng MBO giúp làm tăng năng suất của tổ chức họ. Bảng nghiên cứu này cũng đưa ra kết luận về những yếu tố cần thiết cho sự thành công trong việc ứng dụng MBO vào tổ chức, đó là những cam kết sẽ thực hiện mục tiêu của các nhà quản trị cấp cao.

Một vấn đề nảy sinh khi áp dụng phương pháp này vào tổ chức đó là, xét trong môi trường luôn biến động như hiện nay thì việc ứng dụng này có thể là không có hiệu quả nhiều. Một quy trình MBO đòi hỏi tính ổn định để nhân viên có thời gian hoàn thành các mục tiêu đã đề ra của mình. Nếu cứ liên tục mỗi tuần lại đề ra một mục tiêu mới, nhân viên sẽ không có đủ thời gian làm việc để đạt được mục tiêu cũng như xem xét, đánh giá lại kết quả đó. Một vấn đề khác nữa đó là, nếu một nhân viên chỉ chăm chăm vào việc thực hiện các mục tiêu của mình mà không quan tâm gì đến công việc của người khác trong nhóm, trong tổ chức, điều đó có thể gây ra tác dụng ngược cho tổ chức. Do đó, một nhà quản trị phải biết cách làm việc thật chặt chẽ với tất cả các thành viên trong nhóm mình để bảo đảm rằng tất cả các thành viên đều thông hiểu được công việc của nhau. Cuối cùng, nếu ứng dụng MBO đơn giản chỉ để hoàn thành tốt các công việc bàn giấy, những nhân viên sẽ không có động lực thôi thúc họ hoàn thành các mục tiêu.

## **Đặc điểm của những mục tiêu được thiết lập tốt**

Không phải tất cả các mục tiêu đều được đề ra như nhau! Có một số mục tiêu hơn hẳn những mục tiêu khác. Làm thế nào bạn có thể phân biệt được chúng? Điều gì là yếu tố tạo nên một mục tiêu cụ thể? Hình 7.4 cho ta thấy những đặc điểm của những mục tiêu rõ ràng đó.

Một mục tiêu cụ thể cần xác định rõ những kết quả hơn là đặt ra các hành động. Kết quả cuối cùng là nhân tố quan trọng nhất quyết định trong việc đề ra bất kỳ mục tiêu nào, và do đó các mục tiêu được đặt ra phải phản ánh được điều này. Yếu tố tiếp theo đó là, một mục tiêu phải đo lường và định lượng được. Nếu một mục tiêu có thể định lượng thì việc đánh giá đã đạt được mục tiêu hay không sẽ đơn giản hơn nhiều. Giả sử một trong những mục tiêu mà tổ chức bạn hướng đến là “sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao”. Đối với bạn, thế nào là sản phẩm “chất lượng cao”? Vì có rất nhiều cách định nghĩa về chất lượng, do đó mục tiêu đưa ra phải đưa ra cách thức đánh giá cụ thể sản phẩm của bạn có chất lượng cao hay không. Thậm chí ngay cả lĩnh vực khó định lượng, bạn cũng phải tìm một vài cách cụ thể nào đó để xác định xem mục tiêu của bạn có đạt được không. Tại sao phải đặt ra mục tiêu khi mà chính bạn cũng không thể xác định rằng có đạt được mục tiêu đó hay không? Khi đề cập đến việc xác định những cách thức đánh giá việc hoàn thành mục tiêu, thì một mục tiêu rõ ràng cần phải được định rõ trong một khung thời hạn cụ thể. Mặc dù bạn có thể thích những mục tiêu kết thúc mở hơn vì tính linh hoạt của nó, nhưng trên thực tế thì chính những mục tiêu không xác định khung thời hạn như thế lại làm cho tổ chức kém linh hoạt hơn. Sở dĩ có điều này là do bạn không chắc chắn khi nào thì cần phải hoàn thành mục tiêu hay khi nào thì nên loại bỏ những mục tiêu đó sẽ không bao giờ có thể hoàn thành được. Một mục tiêu cụ thể luôn xác định rõ khung thời hạn cụ thể. Ngoài ra, mục tiêu cụ thể có tính thách thức nhưng phải là mục tiêu khả thi. Những mục tiêu quá dễ dàng hay những mục tiêu khó đạt tới đều không thúc đẩy được con người. Yếu tố tiếp theo, một mục tiêu cụ thể cần được trình bày bằng văn bản. Điều này dường như sẽ mất nhiều thời gian, nhưng chính việc viết ra mục tiêu đó sẽ khiến người ta phải cân nhắc cẩn thận hơn. Thêm vào đó, những mục tiêu được viết ra chính là những bằng chứng hữu hình nói lên tầm quan trọng của việc phải thực hiện mục tiêu. Cuối cùng, một mục tiêu cụ thể cần phải được phổ biến tới tất cả các thành viên trong tổ chức. Việc mọi người đều nhận thức rõ về mục tiêu sẽ bảo đảm rằng tất cả họ đều đang ở trong cùng một trạng thái, một tinh thần làm việc giống nhau giúp cho mục tiêu của tổ chức có thể hoàn thành được.

- Đề ra mục tiêu trên cơ sở kết quả, chứ không phải hành động
- Đo lường được và xác định được
- Xác định khung thời hạn rõ ràng
- Có tính thách thức nhưng phải khả thi
- Phải được trình bày bằng văn bản
- Phải được phổ biến cho tất cả các thành viên trong tổ chức

HÌNH 7.4 NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA MỤC TIÊU ĐƯỢC THIẾT LẬP TỐT

### Các bước trong việc xác lập một mục tiêu rõ ràng

Những bước nào mà một nhà quản trị cần phải tiến hành khi thiết lập một mục tiêu? Quá trình xác lập mục tiêu bao gồm 5 bước sau.

1. Đánh giá lại **sứ mạng** của tổ chức - mục đích quan trọng của tổ chức. Những tuyên bố khái quát về sứ mạng của tổ chức và những điều tổ chức muốn đạt tới sẽ là những hướng dẫn chung cho những điều mà các thành viên trong tổ chức cho là quan trọng. (Chương 8 sẽ nói rõ hơn về sứ mạng của tổ chức). Do đó cần thiết phải xét đến các sứ mạng của tổ chức trước khi thảo mục tiêu vì những mục tiêu này sẽ phản ánh chính sứ mạng của tổ chức.
2. Đánh giá những nguồn lực sẵn có. Bạn không nên đề ra những mục tiêu mà bạn không thể đạt tới với nguồn lực có hạn của mình. Mặc dù những mục tiêu thì cần có tính thách thức nhưng nó cũng phải thực tế. Bởi vì, nếu như những nguồn lực bạn có không đủ để bạn đạt được mục tiêu dù bạn đã cố gắng và nỗ lực hết sức, thì bạn cũng không nên đề ra nó. Điều đó giống như chuyện một người có thu nhập \$50.000 mỗi năm và không có thêm bất kỳ nguồn tài chính nào khác mà lại đề ra mục tiêu xây dựng một căn nhà trị giá \$1 triệu trong 2 năm. Mặc dù người ấy có làm việc chăm chỉ đến thế nào đi nữa, thì điều đó cũng bất khả thi.
3. Tự mình quyết định mục tiêu hay với sự hỗ trợ của người khác. Những mục tiêu này phản ánh những kết quả mà tổ chức mong đợi; do đó nên tương xứng với những mục tiêu khác của tổ chức trong những lĩnh vực khác. Những mục tiêu cần phải cụ thể, đo lường được và bao gồm một khung thời hạn rõ rệt.

4. Viết ra những mục tiêu và phổ biến nó cho tất cả những người có liên quan. Lợi ích của việc viết ra và phổ biến mục tiêu đã được trình bày ở phần trước.
5. Đánh giá kết quả xem có đạt được mục tiêu hay không. Đưa ra sửa đổi nếu cần.

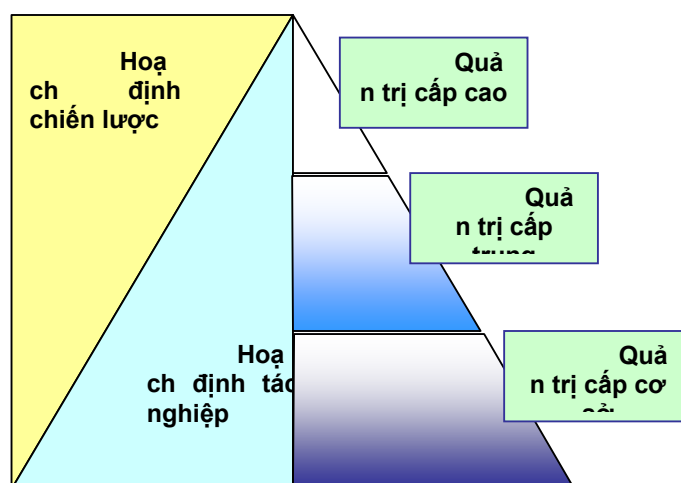
Một khi mục tiêu đã được thiết lập, viết ra và phổ biến, điều đó có nghĩa là nhà quản trị đã sẵn sàng phát triển một kế hoạch theo đuổi mục tiêu.

## Phát triển các kế hoạch

Quá trình phát triển các kế hoạch bị ảnh hưởng bởi 3 yếu tố tình huống và phương pháp đề ra kế hoạch.

### Các nhân tố tình huống trong hoạch định

Xem lại phần mở đầu chương về “Dự án Eden”. Làm thế nào nhóm phát triển biết được cần phải thiết lập loại kế hoạch nào để vận dụng vào các giai đoạn xây dựng khác nhau và những hoạt động tác nghiệp khác nhau trong dự án khổng lồ này? Những kế hoạch chiến lược và tác nghiệp có cần thiết không? Còn về những kế hoạch trực tiếp và định hướng thì sao? Trong một vài trường hợp, những kế hoạch dài hạn là cần thiết, nhưng có những trường hợp thì không. Đó là những trường hợp như thế nào? Những yếu tố ảnh hưởng đến việc hoạch định là: vị trí trong tổ chức, mức độ bất ổn định của môi trường, và thời gian cần thiết.



HÌNH 7.5 HOẠCH ĐỊNH TRONG CÁC CẤP BẬC CỦA TỔ CHỨC



Hình 7.5 sẽ cho thấy mối tương quan giữa cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức và loại kế hoạch đề ra. Thông thường những nhà quản trị cấp thấp sẽ đề ra những kế hoạch tác nghiệp. Còn những nhà quản trị cấp cao hơn sẽ đề ra những kế hoạch chiến lược cho tổ chức.

Nhân tố thứ hai ảnh hưởng đến việc hoạch định là yếu tố bất ổn của môi trường. Khi môi trường có nhiều bất ổn thì các kế hoạch phải cụ thể nhưng linh hoạt. Những nhà quản trị phải sẵn sàng bắt đầu lại hay sửa chữa kế hoạch nếu cần. Thậm chí đôi lúc, các nhà quản trị phải huỷ bỏ kế hoạch của mình. Continental Airlines là một ví dụ, Tổng giám đốc- ông Gordon M. Bethune và các ủy viên khác đã đề ra một kế hoạch cụ thể – cung cấp những chuyến bay đúng giờ, điều mà khách hàng quan tâm nhất, để giúp công ty tăng tính cạnh tranh trong ngành hàng không đầy bất ổn. Do tính bất ổn cao đó, ban giám đốc đã xác định là “một nơi đến, chứ không phải một chuyến bay”, và sẵn sàng thay đổi kế hoạch nếu điều đó là cần thiết để đạt được mục tiêu là những chuyến bay đúng giờ. Hơn nữa, các nhà quản trị nên tiếp tục công tác hoạch định một cách cẩn thận vào thời điểm thị trường bất ổn bởi vì các nghiên cứu cho thấy rằng phải mất ít nhất bốn năm thì các nỗ lực của tổ chức mới có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động.

Nhân tố khách quan cuối cùng có ảnh hưởng đến hoạch định là thời hạn của kế hoạch. Đối với những kế hoạch có ảnh hưởng đến những dự định trong tương lai thì các nhà quản trị nên định một thời hạn dài hơn. **Khái niệm cam kết** có nghĩa là những kế hoạch nên được trải ra trong khoảng thời gian đủ dài để đạt được những dự kiến đặt ra khi triển khai kế hoạch. Việc hoạch định với thời hạn quá dài hoặc quá ngắn đều không đạt được hiệu quả và hiệu suất cao. Để hiểu được tầm quan trọng của ý niệm cam kết đối với việc hoạch định ra sao, hãy xét trường hợp của nhà hát Opera Sydney trong chương 6. Công trình với chi phí đất đỏ này đã được khởi công trước khi bản thiết kế hoàn tất. Chính phủ bang dự kiến thi công trong vòng 4 năm với phí tổn 7 triệu đôla nhưng thực tế đã phải mất 16 năm để xây dựng công trình với phí tổn trên 100 triệu đôla. Rõ ràng chính phủ đã tỏ ra quá nhiệt tình trước khi hiểu rõ tính quy mô của dự án. Một ví dụ khác về ý niệm cam kết là một trường đại học có chính sách cung cấp đất cho đội ngũ giảng viên có hơn 20 tuổi nghề mà không có một kế hoạch để thực hiện dự định đó cho 5 năm tiếp theo. Bạn cũng có thể xem xét trường hợp của chính phủ New Zealand với dự án đầu tư 0,8 tỉ đôla cho ngành hàng không New Zealand vào tháng 10 năm 2001 khi mà các hãng hàng không trên thế giới đang thua lỗ và lượng vốn đầu tư cho ngành hàng không giảm sút trầm trọng. Những ví dụ vừa nêu đã minh họa cho ý niệm cam kết như thế nào? Những quyết định được đưa ra trở thành những ràng buộc cho những hành động và mức chi tiêu

trong tương lai. Tác động của những quyết định được đưa ra này buộc những nhà lập kế hoạch phải sống chết với chúng cùng với tất cả những hệ quả của nó bất kể là tốt hay xấu.

### **Những phương pháp hoạch định**

Các nhà chức trách địa phương, tiểu bang và liên bang cùng hợp tác với nhau trong một kế hoạch nhằm giảm thiểu tình trạng nhiễm mặn và xói mòn ở tất cả các vùng miền của nước Australia. Các nhà quản trị tại Testra (nhà cung cấp điện thoại và các dịch vụ viễn thông khác ở Australia) triển khai các kế hoạch để đối phó với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt ở các thị trường truyền thống sau khi ngành này dỡ bỏ các rào cản gia nhập ngành. John Ross, một thương nhân về đồ cổ người Australia chuyên kinh doanh các máy ảnh cổ hoặc bán đấu giá trên trang web E-bay. Ông đã nhận ra rằng hình thức mua bán trên trang web E-bay ở Mỹ có xu hướng sụt giảm, do ảnh hưởng của sự suy thoái kinh tế và thảm họa ở New York năm 2001. Ông ta đã lập kế hoạch kinh doanh mới để thay thế cho những thương vụ bị mất. Trong mỗi trường hợp như vậy, việc hoạch định được thực hiện khác đi đôi chút. Người ta có thể nắm rõ cách thức một tổ chức tiến hành hoạch định như thế nào bằng cách nhìn vào những người làm công tác hoạch định đó.

Theo phương thức tiếp cận truyền thống, việc hoạch định được thực hiện hoàn toàn bởi các nhà quản trị cấp cao - những người thường được hỗ trợ bởi **phòng kế hoạch chính thức**, nơi tập trung một nhóm các chuyên gia hoạch định có trách nhiệm hỗ trợ thiết lập những kế hoạch khác nhau của tổ chức. Theo phương thức tiếp cận này, các kế hoạch được triển khai bởi các nhà quản trị cao cấp sẽ chuyển xuống những cấp độ tổ chức thấp hơn, giống như cách tiếp cận truyền thống trong việc xác lập mục tiêu. Khi những kế hoạch chuyển xuống các bộ phận trong tổ chức, chúng sẽ được điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng bộ phận. Mặc dầu phương thức tiếp cận này giúp hoạch định một cách toàn diện, có hệ thống và liên mạch, nhưng chủ yếu chỉ là tập trung triển khai *cái kế hoạch* – một bản kế hoạch chỉ toàn những thông tin tối nghĩa bị vát sang một bên và chẳng bao giờ được ai sử dụng để hướng dẫn hay điều phối những nỗ lực trong công việc. Trong thực tế, khi thực hiện một cuộc khảo sát với các nhà quản trị về tiến trình hoạch định theo kiểu từ trên xuống trong tổ chức, trên 75% số người cho rằng phương thức tiếp cận trong việc hoạch định của công ty là chưa được thỏa đáng. Lời phàn nàn phổ biến là “những kế hoạch chẳng qua chỉ là một mớ giấy tờ mà bạn chuẩn bị sẵn cho các nhân viên hoạch định trong công ty và sau đó lãng quên ngay”. Mặc dầu phương thức tiếp cận truyền thống theo kiểu từ trên xuống trong việc hoạch định này vẫn còn được nhiều tổ chức sử dụng, song nó chỉ đạt hiệu quả khi các nhà quản trị hiểu được tầm quan trọng của

việc tạo ra loại tài liệu hữu dụng, khả thi để các thành viên trong tổ chức thực sự thấy được hướng đi và lời chỉ dẫn.

Một phương thức tiếp cận khác là nhiều thành viên trong tổ chức cùng tham gia hoạch định. Theo phương thức tiếp cận này, những kế hoạch không được chuyển từ cấp độ cao đến cấp độ thấp, thay vào đó, nó được thiết lập và triển khai bởi các thành viên ở những cấp độ khác nhau, những đơn vị công việc khác nhau của tổ chức để đáp ứng được những nhu cầu cụ thể. Trong Văn phòng thủ tướng và Nội các cấp cao của Queensland, mọi nhân viên đều liên quan đến tiến trình hoạch định, chẳng hạn như:

Tiến trình hoạch định chiến lược cho giai đoạn 1999—2002 đã được sửa đổi để phù hợp với những tiêu chuẩn quản lý kết quả hoạt động và để tận dụng các tiện ích của các quá trình tham vấn được sử dụng nhằm đưa ra những cơ sở đánh giá kết quả hoạt động. Tiến trình hoạch định có sự tham vấn đảm bảo sự kết nối trực tiếp giữa kế hoạch chiến lược, các kế hoạch kinh doanh, việc đánh giá hoạt động và các chứng từ về ngân sách sẽ được các nhân viên sử dụng triệt để để đạt được những mục tiêu tài chính và chiến lược của phòng ban đó. Việc hoạch định cá nhân cũng được đem ra kiểm nghiệm. Những bài học kinh nghiệm từ các thử nghiệm trong các phòng ban trước đây được sử dụng để tái thiết kế các thỏa thuận hoạt động điều hành và tiến trình thỏa thuận hoạt động cá nhân. Tiến trình mới này được thực hiện bởi cá nhân dựa trên nền tảng tập thể.

Một khi các thành viên trong tổ chức tham gia tích cực vào việc hoạch định, họ sẽ nhận ra rằng kế hoạch không đơn thuần chỉ là những gì được viết ra trên giấy. Họ có thể hiểu được rằng những kế hoạch còn được dùng cho chỉ đạo và điều phối công việc.

## **SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ**

1. Việc hoạch định sẽ trở nên quan trọng hơn hay ít quan trọng hơn trong tương lai?  
Tại sao?
2. Nếu việc hoạch định là quan trọng, tại sao vẫn có những nhà quản trị không làm điều đó? Bạn sẽ nói gì với họ?
3. Giải thích tại sao việc hoạch định liên quan đến việc ra quyết định hôm nay lại có ảnh hưởng đến sau này.

4. Việc hoạch định trong các tổ chức phi lợi nhuận như Hội chữ thập đỏ khác với việc hoạch định trong các tổ chức vì lợi nhuận như Công ty Carlton United Brewery như thế nào?
5. Loại hoạch định nào bạn thực hiện trong cuộc sống của mình? Mô tả các kế hoạch này dựa trên các khái niệm (a) chiến lược hoặc tác nghiệp (b) ngắn hạn hoặc dài hạn (c) cụ thể hoặc định hướng.

## Chương 5:

# QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

## TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Ngày nay, các nhà quản trị tài giỏi trên thế giới đều nhận thức được vai trò quan trọng của quản trị chiến lược đối với hiệu quả hoạt động của các tổ chức. Nhờ các chiến lược được xây dựng kỹ lưỡng, công ty Aldi của Đức và công ty Pick & Pay của Nam Phi đã gặt hái nhiều thành công trên thị trường nội địa trong lĩnh vực phát triển các hệ thống siêu thị, và hiện hai công ty này đang thâm nhập vào thị trường Australia vốn do hai tập đoàn Coles và Woolworths thống lĩnh từ trước đến nay. Hindustan Lever Ltd là một công ty Ấn Độ chuyên kinh doanh các mặt hàng xà bông, bột giặt và thực phẩm pha chế đã đem lại mức lợi nhuận 120% cho các cổ đông trong ba năm nhờ việc xây dựng và triển khai các chiến lược kinh quả. Một ví dụ điển hình khác là hãng dược phẩm Millenium Pharmaceuticals of Cambridge, bang Massachusetts; hãng này đã khai thác tốt những kiến thức và năng lực khoa học chuyên ngành về các dược phẩm dựa trên cơ sở gen di truyền, nhờ đó hãng đã được xếp vào nhóm các công ty dược phẩm hàng đầu thế giới. Trong phần này chúng ta sẽ xem xét thế nào là quản trị chiến lược và lý do vì sao nó có tầm quan trọng lớn lao đối với các nhà quản trị.

### Quản trị chiến lược là gì?

---

Đầu tiên, để hiểu được những yếu tố nền tảng của chiến lược và quản trị chiến lược, chúng ta sẽ xem xét những hoạt động diễn ra trong ngành kinh doanh siêu thị bán lẻ. Tại thị trường Australia, hai đại gia mạnh nhất trong lĩnh vực này là tập đoàn Coles và

tập đoàn Woolworths, cả hai đã cạnh tranh giành quyền thống trị thị trường từ nhiều năm nay. Cả hai hệ thống siêu thị của Coles và Woolworths có những điểm tương đồng đáng kinh ngạc: từ không gian trong siêu thị, tên hàng, cung cách phục vụ và đến cả mục tiêu kinh doanh của tổ chức. Tuy nhiên, tại những thời điểm khác nhau, một trong hai tập đoàn sẽ vượt qua đối thủ của mình (về lĩnh vực tài chính hoặc bất kỳ lĩnh vực nào khác). Tại sao lại như vậy? Điển hình như hồi tháng 10 năm 2001 vừa qua, Woolworths có phần trội hơn Coles nhờ vào chiến lược tập trung mạnh vào mảng thực phẩm. Như vậy, dễ thấy rằng hiệu quả hoạt động của các tổ chức khác nhau là do có sự khác biệt trong việc lập chiến lược và năng lực cạnh tranh giữa các tổ chức.

**Quản trị chiến lược** là tập hợp các quyết định và hành động quản trị có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dài hạn của một tổ chức. Nó bao gồm tất cả các chức năng quản trị cơ bản: lập kế hoạch, tổ chức, triển khai và kiểm soát chiến lược. Quá trình thực hiện các bước quản trị chiến lược trong một tổ chức sẽ được đề cập chi tiết trong phần sau của chương.

## **Mục đích của việc quản trị chiến lược**

---

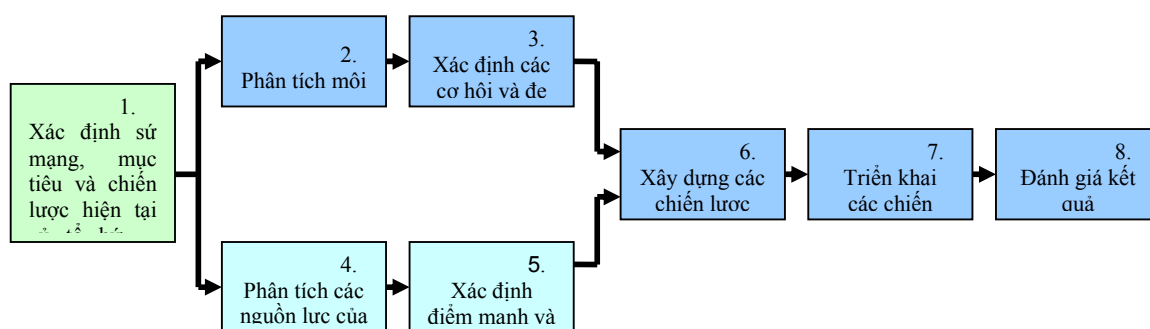
Tại sao việc quản trị chiến lược lại có tầm quan trọng như vậy? Bởi vì chiến lược liên quan đến nhiều quyết định của nhà quản trị. Hầu hết các sự kiện quan trọng của hoạt động kinh doanh được báo cáo trong các tài liệu kinh doanh khác nhau đều đề cập đến quản trị chiến lược. Chẳng hạn Ngân hàng Macquarie công bố tỉ suất giá trị cổ phiếu trên thu nhập thành công là nhờ vào chiến lược đầu tư đúng hướng vào ngành cầu đường. Caltex Australia là nhà máy lọc dầu duy nhất có niêm yết trên thị trường chứng khoán đạt được mức lợi nhuận ổn định nhờ vào việc kinh doanh các sản phẩm khác ngoài xăng dầu bởi vì lúc đó mức lãi từ kinh doanh xăng dầu đã giảm mạnh trong cả khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Các quyết định mới về quản trị đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực hàng không. Hãng hàng không Qantas cho biết sẽ mua thêm 18 chiếc máy bay mới sau sự phá sản của Ansett để tăng thị phần và Ansett (Mark II) được phát triển bởi một ban quản trị tự nguyện với một chiến lược thiếu tính tổ chức, nhắm đến mục tiêu đạt 20% thị phần. Trên đây là những ví dụ về việc đưa ra các quyết định quản trị chiến lược. Một cuộc khảo sát trên các chủ doanh nghiệp cho thấy có khoảng 69% các chủ doanh nghiệp có lập kế hoạch chiến lược và 89% trong số này cho biết họ cảm thấy kế hoạch mình đề ra là hiệu quả. Chẳng hạn, họ nhận định rằng việc lập kế hoạch chiến lược giúp họ có được những mục tiêu một cách cụ thể và giúp cho nhân viên có tầm nhìn thống nhất. Mặc dù theo một số nhà phân tích về quản trị, việc lập kế hoạch chiến lược là không cần thiết, tuy nhiên

một số khác lại cho rằng kế hoạch chiến lược là quan trọng. Thêm vào đó, những nghiên cứu về tính hiệu quả của việc hoạch định và quản trị chiến lược cho thấy rằng các công ty có hệ thống quản trị chiến lược chặt chẽ có thể đạt lợi nhuận tài chính cao hơn hẳn so với những công ty không có hệ thống này.

Ngày nay, quản trị chiến lược không chỉ giới hạn trong các tổ chức kinh doanh nữa mà nó còn áp dụng rộng rãi trong các cơ quan chính phủ, bệnh viện và các tổ chức phi lợi nhuận khác. Chẳng hạn, khi các tổ chức cộng đồng thuộc Hiệp hội Phát triển Kỹ năng Quốc gia do chính phủ Australia tài trợ muốn thực hiện mục tiêu giảm tỉ lệ thất nghiệp được yêu cầu phải đệ trình các kế hoạch kinh doanh hữu hiệu để chứng minh việc sử dụng ngân quỹ của mình, đã áp dụng việc quản trị chiến lược nhằm chỉ ra các vấn đề quan trọng nhất và đưa ra những phương án chiến lược hợp lý nhất. Cơ quan đứng đầu của các tổ chức này, Hiệp hội Chia sẻ kỹ năng Quốc gia, cũng đã sử dụng việc phân tích chiến lược để có thể cung cấp các dịch vụ tiện ích cho các tổ chức thành viên, trong đó bao gồm cả việc triển khai kế hoạch bảo hiểm có quản lý sau khi chính phủ tuyên bố không chịu trách nhiệm về vấn đề bảo đảm một hệ thống mạng hoàn hảo nữa. Mặc dù quản trị chiến lược đối với các tổ chức phi lợi nhuận chưa được nghiên cứu kĩ lưỡng như đối với các tổ chức vì lợi nhuận, nhưng nó vẫn đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức này.

## QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Quy trình quản trị chiến lược được minh họa trong Hình 8.1, là một quy trình gồm tám bước bao gồm lập kế hoạch chiến lược, triển khai và đánh giá chiến lược. Mặc dù sáu bước đầu tiên mô tả diễn tiến của quy trình lập kế hoạch, nhưng bước triển khai và đánh giá cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Ngay cả những chiến lược được xem là hoàn hảo nhất cũng có thể thất bại nếu nhà quản trị không biết cách triển khai và đánh giá các chiến lược đó một cách phù hợp.



HÌNH 8.1 QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

## **Bước 1: Xác định sứ mạng, mục tiêu và chiến lược hiện tại của tổ chức**

---

Mỗi tổ chức cần xác định cho mình một sứ mạng cụ thể, một bản tuyên bố về mục đích của tổ chức. Sứ mạng đó sẽ trả lời cho câu hỏi: Tại sao chúng ta kinh doanh? Việc xác định sứ mạng của tổ chức buộc các nhà quản trị doanh nghiệp phải định vị phạm vi của các sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp. Chẳng hạn, sứ mạng của Hãng tàu điện Ballarat Vintage là: “Tiếp tục phát triển để trở thành nơi bảo tồn loại hình xe điện cổ xưa của Ballarat và những loại xe điện phục vụ cho lợi ích cộng đồng trong một môi trường an toàn.” Hay như sứ mạng của Hãng N-Space là: “Trở thành nhà cung ứng hàng đầu các giải pháp về quy trình kinh doanh tự động hoá và trực tuyến nhờ vào kỹ thuật ứng dụng tiến độ công việc trên cơ sở ngôn ngữ lập trình XML và phần mềm quản lý nội dung. Một ví dụ khác, Hội Đồng Thành phố Hawkesbury đề ra sứ mạng chủ mình như sau: “Sứ mạng của chúng tôi là bảo tồn và phát huy những nét đặc thù về lịch sử và môi trường của thành phố Hawkesbury đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự triển khai có kế hoạch và cung cấp các dịch vụ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người dân thành phố.” Trong khi Ủy Ban Thống kê Australia lại xác định sứ mạng của mình như sau: “Chúng tôi hỗ trợ đồng thời khuyến khích việc ra quyết định, nghiên cứu và cùng thảo luận với chính phủ và các đoàn thể thông qua việc áp dụng các nghiệp vụ thống kê quốc gia chất lượng cao, hướng đến mục tiêu và đáp ứng nhu cầu một cách kịp thời.” Những khẩu hiệu sứ mạng như thế này được xem là mục tiêu kinh doanh của các tổ chức đó. Sơ đồ 8.2 mô tả các đối tượng chính thường được đề cập trong các khẩu hiệu về sứ mạng.

Việc xác định mục đích kinh doanh cũng quan trọng đối với cả các tổ chức phi lợi nhuận. Ví dụ như một trường đại học hướng vào mục tiêu đào tạo sinh viên thành giáo sư, hay cho một công việc chuyên môn cụ thể, hay mang lại cho sinh viên một nền giáo dục hoàn chỉnh? Trường đó đang tìm kiếm sinh viên xếp ở 5% thứ hạng cao nhất hay là những sinh viên thấp nhưng có thái độ thi cử tốt, hay những sinh viên thường thường bậc trung? Nó tập trung thu hút những sinh viên đã tốt nghiệp đi làm lâu năm hay những học sinh vừa tốt nghiệp phổ thông? Trả lời được những câu hỏi này sẽ làm sáng tỏ mục đích của tổ chức. Chẳng hạn, một số trường đại học đã đầu tư đáng kể vào các chương trình đào tạo từ xa, các khoá học trên mạng cũng như một số lĩnh vực mới mẻ khác.

Việc các giám đốc xác định các chiến lược và mục tiêu hiện tại mà công ty theo đuổi cũng quan trọng không kém. Như đã giải thích ở chương 7, các mục tiêu là nền tảng của việc hoạch định. Mục tiêu mà công ty đặt ra sẽ trở thành những tiêu chí đo lường hiệu quả làm việc cho mỗi nhân viên. Hiểu rõ mục tiêu hiện tại của công ty cũng giúp các nhà quản

trị nhận ra khi nào thì mục tiêu cần phải được điều chỉnh. Tương tự như vậy thì việc hoạch định chiến lược hiện tại cho công ty cũng rất quan trọng.

<b>Khách hàng:</b>	<b>Ai là khách hàng của tổ chức?</b>
Chúng tôi tin rằng trách nhiệm đầu tiên mà chúng tôi phục vụ đó là các bác sĩ, y tá, bệnh nhân, các bà mẹ và tất cả những người nào sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi. (Công ty Johnson & Johnson)	
<b>Sản phẩm hoặc dịch vụ:</b>	<b>Sản phẩm và dịch vụ chính của tổ chức là gì?</b>
Các sản phẩm chính của AMAX bao gồm hợp kim molybden, than đá, quặng sắt, đồng, chì, kẽm, xăng dầu, khí đốt, bô tạt, phốt phát, niken, tungsten, bạc, vàng, và magiê. (Công ty AMAX)	
<b>Thị trường:</b>	<b>Tổ chức tập trung cạnh tranh vào khu vực địa lý nào?</b>
Trọng tâm của chúng tôi là thị trường Bắc Mỹ, mặc dù có thể khai thác những cơ hội kinh doanh toàn cầu. (Công ty Blockway)	
<b>Công nghệ:</b>	<b>Tổ chức hiện đang áp dụng công nghệ gì?</b>
Công nghệ áp dụng cho những khu vực này là công nghệ bao phủ hạt rời. (Tập đoàn Nashua)	
<b>Quan tâm đến sự tồn tại, tăng trưởng và lợi nhuận:</b>	<b>Tổ chức có cam kết đạt được tăng trưởng và ổn định tài chính không?</b>
Về phương diện này, công ty cam kết tiến hành các hoạt động kinh doanh một cách cẩn trọng, giúp mang lại lợi nhuận và tăng trưởng nhằm đảm bảo thành công lớn nhất cho Hoover. (Tập đoàn Hoover's Universal)	
<b>Triết lý kinh doanh:</b>	<b>Niềm tin cơ bản, các giá trị thừa nhận, nguyện vọng và những ưu tiên về đạo đức kinh doanh của tổ chức là gì?</b>
Mọi triết lý kinh doanh của chúng tôi dựa trên một quy tắc vàng. Đó là tinh thần sẵn sàng chia sẻ và quan tâm chăm sóc nhau trong đó mọi người luôn cảm thấy vui thích khi được cống hiến thời gian, kiến thức và kinh nghiệm của mình. (Hãng Mỹ phẩm Mary Kay)	
<b>Ý niệm về tự thân:</b>	<b>Lợi thế cạnh tranh và năng lực đặc biệt của tổ chức là gì?</b>
Crown Zellerbach cam kết nâng cao năng lực cạnh tranh trong vòng 1000 ngày bằng cách khai thác tối đa năng lực sáng tạo và khả năng tiềm tàng của từng nhân viên trong công ty. (Công ty Crown Zellerbach)	
<b>Sự quan tâm đến hình ảnh trước cộng đồng:</b>	<b>Tổ chức đáp ứng những yêu cầu về những vấn đề môi trường và xã hội như thế nào?</b>
Chúng tôi cùng chia sẻ các nghĩa vụ quốc tế về vấn đề bảo vệ môi trường. (Hãng Dow Chemical)	

## HÌNH 8.2 CÁC YẾU TỐ CỦA BẢN TUYÊN BỐ VỀ SỨ MẠNG

### Bước 2: Phân tích môi trường

Chương 3 cho chúng ta biết rằng môi trường bên ngoài có tác động rất lớn đến các hoạt động của nhà quản trị. Phân tích môi trường bên ngoài là một bước quyết định của quy trình quản lý chiến lược. Bởi vì môi trường của một tổ chức có ảnh hưởng lớn đến các quyết định của nhà quản trị. Một chiến lược thành công thì phải phù hợp với môi trường. Các nhà quản trị của bất kỳ tổ chức nào đều phải tiến hành phân tích môi trường. Ví dụ như họ cần phải biết được đối thủ của mình đang hoạt động như thế nào,



các văn bản luật sắp được ban hành sẽ có tác động như thế nào đến tình hình của tổ chức và đặc điểm của thị trường lao động tại nơi tổ chức đang hoạt động. Khi phân tích môi trường, các nhà quản trị cần chú ý cả môi trường chung và môi trường ngành để hiểu rõ diễn tiến của các xu hướng trên thị trường. Chẳng hạn, các giám đốc trong ngành sản xuất dụng cụ thể thao nhận thấy ngành này đang trong giai đoạn thay đổi. Từ lâu ngành này bị thống trị bởi các nhãn hiệu đồ thể thao nổi tiếng như Nike, Rawlings; nhưng gần đây thị trường bắt đầu có sự thay đổi khi hàng chục công ty nhỏ xuất hiện, tập trung sản xuất dụng cụ thể thao phục vụ cho giới thể thao thích cảm giác mạnh. Khá nhiều những công ty loại này đã gặt hái được thành công từ những trò chơi cảm giác mạnh X Games, hay ở cuộc đua tài ESPN tổ chức các cuộc thi trượt ván, patin... Các nhà quản trị của các công ty có tên tuổi lẫn các công ty còn non trẻ đều muốn nắm rõ xu hướng thay đổi của môi trường để kịp thời đưa ra những giải pháp thích hợp. Bước 2 của quy trình quản trị chiến lược kết thúc khi nhà quản trị hiểu rõ những gì đang diễn ra trong môi trường bên ngoài và nhận biết được các xu hướng quan trọng có tác động đến công ty.

### **Bước 3: Xác định cơ hội và thách thức**

---

Sau khi phân tích môi trường, nhà quản trị cần đánh giá các cơ hội mà tổ chức có thể nắm bắt và những thách thức phải đương đầu. Cơ hội là những hướng có tác động tích cực, thách thức là những hướng có tác động tiêu cực trong môi trường bên ngoài.

Cần biết rằng một môi trường có thể đem đến những cơ hội cho tổ chức này nhưng lại là những thách thức đối với tổ chức khác; điều này phụ thuộc vào năng lực và khả năng quản lý nguồn lực giữa các tổ chức khác nhau. Điển hình như Qantas Airlines và Virgin Blue đã phát triển hưng thịnh trong ngành hàng không nhiều biến động còn Ansett và Impulse thì lại thất bại.

### **Bước 4: Phân tích nguồn lực và khả năng của công ty**

---

Bây giờ chúng ta sẽ đi vào phân tích nội bộ công ty. Những điều như: nhân viên công ty có những kỹ năng và năng lực gì? Công ty có những nguồn lực gì? Công ty có thành công trong việc phát triển sản phẩm mới không? Khả năng tài chính hiện tại của công ty như thế nào? Khách hàng nghĩ gì về công ty và chất lượng sản phẩm của công ty? Bước này sẽ giúp các nhà quản trị nhận ra rằng bất kỳ một tổ chức nào dù lớn hay nhỏ đều bị giới hạn về nguồn lực và khả năng hiện có.

Việc phân tích nội bộ tổ chức sẽ cung cấp những thông tin quan trọng về những nguồn lực và khả năng mà tổ chức đó có. Nếu có một trong số các nguồn lực hoặc khả

năng của tổ chức là độc đáo, duy nhất thì nó sẽ trở thành **năng lực cốt lõi** của tổ chức đó. Năng lực cốt lõi là những nguồn lực, khả năng giúp tạo ra giá trị chính cho tổ chức, nó trở thành vũ khí cạnh tranh hiệu quả. Ingvar Kampard, người sáng lập công ty IKEA, cho rằng để thành công ở một thị trường nước ngoài thì ngoài việc có những kỹ năng cơ bản trong công tác phân khúc thị trường thì cũng cần phải am hiểu về tập quán kinh tế văn hoá của vùng đó. IKEA là một trong những công ty thương mại thành công nhất trên thế giới, kinh doanh sản phẩm nội thất mà khách hàng có thể tự mình lắp đặt tại nhà. Lợi thế cơ bản của công ty chính là thiết kế những sản phẩm nội thất hợp thời, có chất lượng cao, độc đáo và hợp túi tiền người tiêu dùng. Thành lập năm 1943, IKEA có 160 cửa hàng ở 30 nước, hàng năm đón trên 100 triệu lượt khách hàng. Năm 2001, công ty đạt tổng doanh thu toàn cầu khoảng 11,3 tỉ euro.

### **Bước 5: Xác định điểm mạnh và điểm yếu.**

---

Các phân tích ở bước 4 sẽ cung cấp sự đánh giá chính xác các nguồn lực của một tổ chức (nguồn vốn, sự am hiểu công nghệ, nguồn lao động lành nghề, đội ngũ quản trị giàu kinh nghiệm...). Nó chỉ ra khả năng của tổ chức trong việc thực hiện những công việc chức năng khác nhau như marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin, tài chính, kế toán, quản lý nguồn nhân lực. Bất kỳ hoạt động nào mà tổ chức thực hiện tốt hoặc bất kỳ nguồn lực nào có tính đặc biệt đều được xem là **điểm mạnh** của tổ chức đó. **Điểm yếu** là các hoạt động mà tổ chức không làm tốt hoặc những nguồn lực tổ chức cần nhưng không có. Xem lại bài đọc đầu chương, các giám đốc của khách sạn này dựa vào đâu để xác định điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn mình?

Việc am hiểu văn hoá tổ chức cũng như những điểm mạnh yếu là một yêu cầu cần được xem xét kỹ càng. Nhà quản trị cần biết rằng một văn hoá mạnh hay yếu sẽ có tác động khác nhau đến chiến lược của tổ chức.

Như đã đề cập ở chương 3, văn hoá của một tổ chức là đặc điểm của tổ chức đó. Nó phản ánh các giá trị, niềm tin và các tiêu chuẩn được chia sẻ trong tổ chức và cho biết cách mà công việc được tiến hành. Trong một nền văn hoá mạnh, các nhân viên hiểu rõ công ty của mình. Sự thông suốt này sẽ giúp các nhà quản trị dễ dàng truyền đạt cho nhân viên mới những lợi thế căn bản và điểm mạnh của công ty. Tại cửa hàng David Jones nơi có truyền thống phục vụ và thoả mãn rất tốt khách hàng, các nhà quản trị có thể giúp nhân viên mới hoà nhập với nền văn hoá chung này nhanh hơn rất nhiều so với các đối thủ có văn hoá yếu hơn. Dĩ nhiên, văn hoá mạnh cũng có yếu điểm đó là rất khó bị thay đổi. Một văn hoá mạnh có thể trở thành một rào cản lớn trong việc áp dụng những cải tiến, đổi

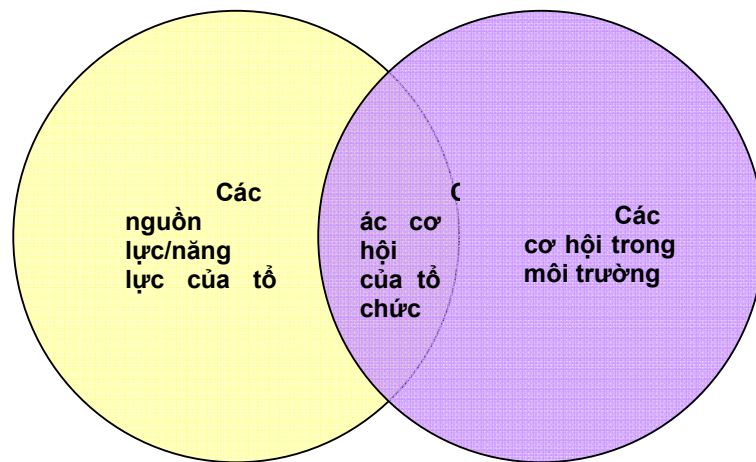
mới trong chiến lược của tổ chức. Một tổ chức có văn hoá mạnh dễ trở thành nô lệ cho chính thành công mà tổ chức đã từng đạt được.

Chúng ta đều biết rằng, các văn hoá khác nhau có tác dụng khác nhau trong việc khuyến khích tổ chức mạo hiểm, áp dụng những tiến bộ mới, hay có được hiệu quả hoạt động tốt. Các yếu tố văn hoá này có ảnh hưởng đến chọn lựa chiến lược của nhà quản trị. Chẳng hạn như, trong một tổ chức có văn hoá ngại mạo hiểm thì các nhà quản trị thường chọn các chiến lược mang tính an toàn, giảm thiểu các rủi ro về tài chính, chỉ phản ứng trước các thay đổi của môi trường hơn là cố gắng dự đoán những thay đổi đó. Ngược lại, ở các công ty đề cao sự đổi mới thì các nhà quản trị sẽ chú trọng hơn đến các công nghệ mới và việc phát triển sản phẩm.

Văn hoá tổ chức có thể thúc đẩy hay cản trở việc thực hiện chiến lược của tổ chức. Một nghiên cứu cho thấy một tổ chức có chiến lược phù hợp với văn hoá thì hoạt động hiệu quả hơn một tổ chức có chiến lược không phù hợp. Vậy thế nào là văn hoá phù hợp với chiến lược? Đó là văn hoá hỗ trợ được cho các chiến lược mà tổ chức lựa chọn. Ví dụ như tại Hewlett-Packard – một công ty công nghệ cao có doanh thu trên 48 tỉ USD hàng năm, áp dụng chiến lược tăng trưởng; và công ty có truyền thống khuyến khích, hỗ trợ tích cực cho nhân viên trong các nỗ lực sáng tạo sản phẩm mới. Và chính văn hoá của HP – vốn nổi tiếng về tính thông thoáng, sự uỷ quyền và tự chủ của nhân viên cao – đã đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện thành công các chiến lược phát triển toàn cầu của công ty.

Kết hợp bước 3 và 5 ta sẽ đánh giá được những nguồn lực và khả năng nội tại của tổ chức cũng như các cơ hội của môi trường bên ngoài (Xem hình 8.3). Phương pháp này gọi là **phân tích SWOT** vì nó dựa trên cơ sở đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với tổ chức. Dựa trên kết quả SWOT, các nhà quản trị có thể xác định được những thị trường chiến lược mà tổ chức có thể áp dụng được.

Dựa vào SWOT các quản trị viên cũng có thể đánh giá lại nhữn nhiệm vụ và mục tiêu hiện tại của tổ chức. Chúng có thực tế không? Chúng ta đã đạt được mục tiêu đạt ra chưa? Thông thường nếu phải thay đổi định hướng chiến lược tổng thể thì đây là lúc thích hợp. Còn nếu không cần thay đổi gì cả, thì các nhà quản trị bắt đầu công việc hoạt định chiến lược.



HÌNH 8.3 XÁC ĐỊNH CÁC CƠ HỘI CỦA TỔ CHỨC

### **Bước 6: Hình thành các chiến lược**

Các chiến lược cần được thiết lập công ty, ngành kinh doanh và từng cấp chức năng của tổ chức và mỗi loại chiến lược sẽ được miêu tả cụ thể ngắn gọn. Việc hình thành các chiến lược cũng tuân theo các bước của quá trình ra quyết định được đề cập trong chương 6. Nhà quản trị cần xây dựng và đánh giá các chiến lược khác nhau, sau đó lựa chọn những chiến lược có thể hỗ trợ và bổ sung lẫn nhau để giúp công ty khai thác được những thế mạnh của mình và tận dụng được những cơ hội của môi trường. Bước 6 kết thúc khi nhà quản trị thiết lập được một chiến lược tốt giúp cho tổ chức mình có được những lợi thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Nhà quản trị thành công là người chọn lựa đúng chiến lược đem lại lợi thế hiệu quả nhất cho tổ chức mình và cố gắng giữ lợi thế đó.

### **Bước 7: Thực hiện các chiến lược**

Sau khi chiến lược đã được thiết lập thì chúng cần được triển khai. Một chiến lược tốt còn phụ thuộc vào cách mà nó được triển khai. Bất kể tổ chức đó đã hoạch định chiến lược hiệu quả như thế nào nhưng việc triển khai chiến lược lại không phù hợp thì chiến lược đó cũng không thể thành công. Những chương sau sẽ bàn sâu hơn về những phương pháp triển khai chiến lược. Chương 10 sẽ bàn về mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và chiến lược. Chương 11 chỉ ra rằng để thực hiện thành công một chiến lược mới, tổ chức cần phải tuyển dụng lao động mới đa kỹ năng, chuyển một số nhân viên hiện tại sang những vị trí mới, hoặc sa thải nhân viên. Ngoài ra, do ngày càng nhiều tổ chức sử dụng hình thức tổ đội thì khả năng xây dựng và quản lý tổ đội đóng vai trò quan trọng trong

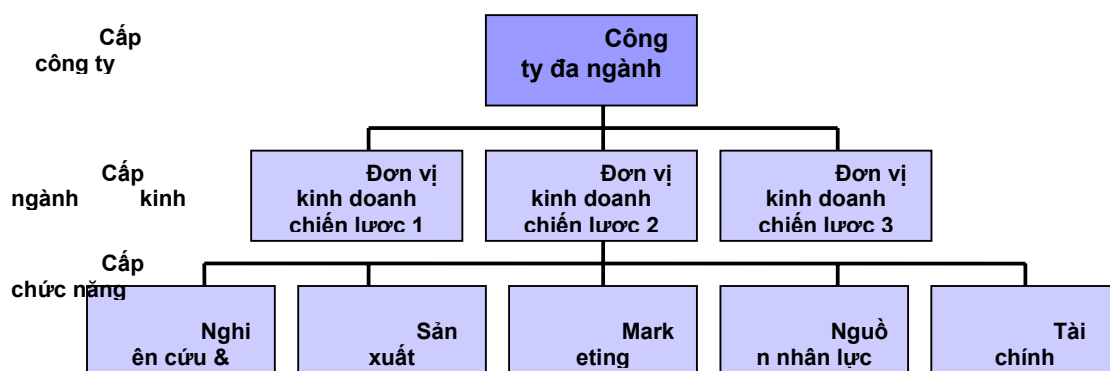
việc thực hiện chiến lược. Vấn đề này sẽ được đề cập ở chương 14. Cuối cùng, vai trò lãnh đạo cấp cao là một nhân tố cực kỳ quan trọng để thực hiện chiến lược thành công. Nhóm các nhà quản trị cấp cơ sở và cấp trung nhiệt huyết cũng đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của một chiến lược. Chương 15 và 16 sẽ bàn về cách động viên nhân viên và đưa ra một số đề xuất để nâng cao hiệu quả lãnh đạo.

## Bước 8: Đánh giá kết quả

Bước cuối cùng của quy trình quản lý chiến lược là đánh giá kết quả. Chiến lược của tổ chức có hiệu quả chưa? Anne Mulcahy, chủ tịch kiêm tổng giám đốc của tập đoàn Xerox đã đưa ra một số thay đổi mang tính chiến lược để cải thiện năng lực cạnh tranh của công ty trong ngành công nghiệp dịch vụ thông tin. Bà tiến hành các sửa đổi quan trọng này sau khi đã đánh giá kết quả của các chiến lược trước đây và nhận thấy rằng cần phải thay đổi.

## CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY

Các loại chiến lược của công ty bao gồm: chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp ngành kinh doanh và chiến lược chức năng (xem sơ đồ 8.4). Thông thường, các nhà quản trị cấp cao của công ty sẽ chịu trách nhiệm đối với các chiến lược cấp công ty, các nhà quản trị cấp trung sẽ chịu trách nhiệm đối với các chiến lược cấp ngành kinh doanh và các quản trị viên cấp thấp hơn sẽ chịu trách nhiệm đối với các chiến lược chức năng. Chúng ta hãy quan sát mỗi loại chiến lược:



HÌNH 8.4: CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY

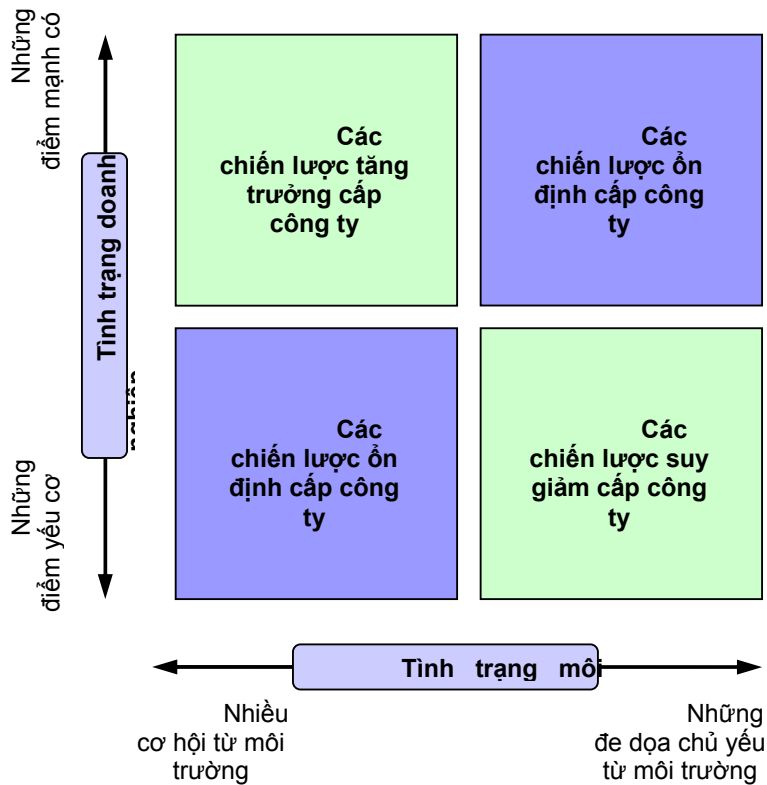
## Chiến lược cấp công ty

---

**Chiến lược cấp công ty** nhằm xác định những lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp nên tham gia hoặc muốn tham gia vào. Chiến lược cấp công ty xác định cách thức mà công ty sẽ tiến hành hoạt động và vai trò của mỗi đơn vị kinh doanh trong tổ chức trong việc theo đuổi cách thức hoạt động đó. Chẳng hạn như gần đây, Tony Daniels đã được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành Pacific Dunlop với nhiệm vụ là giúp công ty khôi phục lại lợi nhuận cho các cổ đông. Pacific Dunlop phải có một chiến lược cấp công ty kết hợp với các chiến lược của từng đơn vị kinh doanh khác nhau. Kết quả hoạt động của công ty trong năm 2000-2001 : lỗ ròng tăng 61.6% tương đương với 199.4 triệu đô la. Có lẽ chiến lược khôn ngoan nhất của công ty là loại bỏ đi một số bộ phận, chỉ giữ lại bộ phận chính như là một phần quan trọng đối với kinh nghiệm và kiến thức của công ty. Công ty đã bán các đơn vị kinh doanh Biosensor Ambri cho Optecom, thỏa hiệp với Goodyear về South Pacific Tyres nhằm miễn trách nhiệm cho South Pacific Tyres về bộ phận đó trong vòng bốn hoặc năm năm, công ty cũng đã bán Pacific Automotive và hiện tại đang thương lượng bán Pacific Brands, đơn vị này gồm có: Rio, Bonds, Holeproof và Wonderbra. Hồi tháng hai năm 2001, một phần chiến lược suy giảm đã được trình lên hội đồng quản trị rằng họ sẽ đổi mới Ansell Rubber. Hiện tại, dường như sản phẩm cao su Ansell sẽ là sản phẩm chủ lực của Pacific Dunlop.

Cách thức phổ biến nhất để mô tả các chiến lược cấp công ty của tổ chức là khung các chiến lược cơ bản. Đây là vấn đề được xem xét đầu tiên. Việc thảo luận các chiến lược cấp công ty sẽ giúp cho các nhà quản trị có được những công cụ chiến lược cụ thể, từ đó có thể xác định được các lĩnh vực mà công ty sẽ tham gia.

Công ty Kellogg, Wal-Mart và Westinghouse là những công ty ăn nên làm ra, nhưng dường như mỗi công ty có mỗi chiến lược hoạt động khác nhau. Cho đến gần đây, ban quản trị của Kellogg có ý định giữ vững vị trí hiện có của mình và duy trì ngành kinh doanh thực phẩm ăn sáng. Mặt khác, Wal-Mart nhanh chóng mở rộng hoạt động của mình, phát triển thêm những lĩnh vực kinh doanh mới cùng với những kế hoạch bán lẻ hàng hoá. Công ty này cũng đang theo đuổi cơ hội phát triển trên phạm vi toàn cầu. Trong khi đó, viễn cảnh bất ổn và doanh số bán ảm đạm của các dịch vụ và sản phẩm công nghiệp nặng như máy phát điện đã khiến Tập đoàn Westinghouse Electric giảm tốc độ sản xuất lại và bán đi một số đơn vị kinh doanh. Những hướng đi khác nhau của mỗi công ty đã lý giải cho những thuật ngữ liên quan đến các chiến lược tổng quát của công ty. Biểu đồ 8.5 dưới đây sẽ cho thấy mỗi một chiến lược tổng quát đều có liên quan đến việc phân tích ma trận SWOT



HÌNH 8.5: PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT VÀ CÁC CHIẾN LƯỢC TỔNG QUÁT

Nguồn: P. Wright, C.D. Pringle và M.J.KROLL, Quản trị chiến lược, xuất bản lần thứ hai (Boston: Allyn và Bacon, 1994)

## Chiến lược ổn định

**Chiến lược ổn định** là chiến lược cấp công ty có đặc trưng là không có những thay đổi đáng kể. Những ví dụ về chiến lược này bao gồm : tiếp tục phục vụ một bộ phận khách hàng có cùng nhu cầu bằng cách cung cấp cùng một sản phẩm hay dịch vụ, duy trì thị phần, và duy trì mức tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư của tổ chức.

Khi nào thì các nhà quản trị nên theo đuổi chiến lược ổn định? Khi họ cho rằng hoạt động của công ty là thoả đáng và môi trường có vẻ ổn định và không thay đổi; tổ chức sẽ tiếp tục những gì mà nó đã và đang làm và cho rằng không có lý do gì phải thay đổi.

Thật không dễ gì để nhận ra rằng tổ chức đang theo đuổi chiến lược ổn định vì chỉ có một số ít các nhà quản trị cấp cao sẵn sàng thừa nhận họ đang theo đuổi chiến lược ổn định. Việc phát triển và tăng trưởng được xem như một chuẩn mực, trong khi việc suy

giảm thường bị xem là không hay. Những quản trị viên chủ động theo đuổi chiến lược ổn định có thể bị xem là tự mãn. Tuy nhiên, cần phải nhận thấy rằng rất nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ và các quản trị viên theo đuổi chiến lược ổn định. Tại sao lại như vậy? Những người này cảm thấy rằng hoạt động kinh doanh của họ là đã thành công rồi và như thế cũng đã đáp ứng được những mục tiêu của cá nhân họ.

Công ty Kellogg được đề cập ở trên là một ví dụ điển hình của một công ty theo đuổi chiến lược ổn định. Tuy nhiên, do cạnh tranh gay gắt trên thị trường ngũ cốc toàn cầu, nên công ty bắt đầu mất dần vị thế lãnh đạo và độc tôn của mình. Cuối cùng, ban quản trị của công ty Kellogg bắt đầu tiến hành những thay đổi bằng cách mua lại Worthington Foods( chuyên kinh doanh thịt và các loại thực phẩm thay thế khác) và Keebler Foods( chuyên sản xuất bánh quy và snack). Mặc dù công ty Kellogg không còn được xem là theo đuổi chiến lược ổn định nhưng khi các nhà quản trị của một tổ chức sẽ tiếp tục những lĩnh vực mà họ đang làm và rất e dè khi chuyển sang hoạt động những lĩnh vực khác. Đó là ví dụ về chiến lược ổn định.

Các chiến lược ổn định thường phổ biến trong các công ty quy mô vừa và nhỏ hay các công ty do gia đình quản lý. Các chiến lược này cũng thường được thấy trong các doanh nghiệp khu vực chuyển đổi gia tăng giá trị vào những sản phẩm thuộc lĩnh vực họ kinh doanh. Công ty bảo quản đồ hộp trái cây Shepparton (SPC) ở Victoria, Australia đã từng theo đuổi một chiến lược như thế. Tuy nhiên, cũng như Kellogg, họ phải chuyển sang những chiến lược quyết liệt hơn nhiều. Các bạn có thể xem vấn đề này ở phần “Những nhà quản trị đã tạo ra sự khác biệt” để có thêm thông tin.

## **Chiến lược tăng trưởng**

**Chiến lược tăng trưởng** là chiến lược cấp công ty nhằm tìm kiếm những cách thức để làm tăng mức độ hoạt động của tổ chức. Chiến lược tăng trưởng bao gồm việc tăng cường những biện pháp gia tăng về mặt số lượng như doanh số bán hàng, số lượng nhân viên và thị phần. Tăng trưởng có thể đạt được thông qua việc mở rộng trực tiếp, hội nhập dọc, hội nhập hàng ngang hoặc đa dạng hoá.

Tăng trưởng thông qua việc mở rộng trực tiếp (còn được gọi là tăng trưởng tập trung) có thể đạt được bằng cách tăng doanh số bán hàng, năng lực sản xuất và nguồn nhân lực trong nội bộ công ty. Không có công ty nào bị mua lại hoặc bị sáp nhập, thay vào đó, công ty sẽ chọn cách tăng trưởng thông qua chính các hoạt động kinh doanh của mình. Chẳng hạn như, McDonald’s đã theo đuổi chiến lược tăng trưởng theo hướng mở rộng trực tiếp. Công ty đã tăng trưởng bằng cách trao quyền đại lý cho những ai đồng ý theo



cách đào tạo “McDonald’s và thành lập các đại lý do chính công ty sở hữu. Trong những năm gần đây, ở Australia, McDonald’s đã thêm vào một số loại đại lý nữa, McCafe, loại đại lý này chủ yếu dựa trên chuỗi các cửa hàng cà phê. Thành công của McDonald’s là do công ty mẹ tại Mỹ đã áp dụng những loại hình đại lý mới này cho các công ty Mỹ

Một công ty cũng có thể lựa chọn chiến lược tăng trưởng thông qua việc hội nhập dọc, đây là nỗ lực để giành lấy quyền kiểm soát đầu vào (hội nhập dọc ngược chiều) và đầu ra (hội nhập dọc thuận chiều) hoặc cả hai. Trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều, tổ chức cố gắng giành lấy quyền kiểm soát đầu vào bằng cách trở thành nhà cung ứng chính. Chẳng hạn như tập đoàn Mayne Group Ltd vốn chuyên điều hành các bệnh viện tư thông qua Australia, gần đây đã mua lấy F H Fauldings, một công ty cung cấp si các loại dược phẩm đặt tại Adelaide. Chính vì vậy, một chi nhánh của công ty này trở thành nhà cung ứng cho các chi nhánh khác của công ty.

Trong chiến lược hội nhập hàng ngang, công ty tăng trưởng bằng thường kết hợp với các công ty khác trong cùng một ngành. Điều này cũng đồng nghĩa với việc phối hợp hoạt động với các đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn như, trong những năm gần đây, Woolworths ở Australia, công ty chuyên bán lẻ nhiều mặt hàng, đã mua lấy các đại lý bán lẻ hàng điện tử của Tandy và Dick Smith. Trong chiến lược tăng trưởng này, có vẻ như giữa các công ty có sự cạnh tranh lẫn nhau nhưng chính yếu vẫn là giúp Woolworths mở rộng thị phần ở thị trường thế giới bán lẻ. Cả hai dây chuyền đại lý lớn nhất ở Australia, Woolworths và Coles Myer, đã điều chỉnh chiến lược mở rộng bằng cách mua lấy những cửa hàng và dây chuyền bán lẻ khác từ đối thủ trực tiếp của họ hoặc từ các cửa hàng và nhóm cửa hàng có thể mở rộng phạm vi bán lẻ cho họ. Do việc kết hợp với các đối thủ cạnh tranh có thể làm giảm tính cạnh tranh trong ngành., hầu hết các nước phương Tây, có cả Australia, đều có cơ quan giám sát thị trường chuyên đánh giá tác động của các hoạt động tăng trưởng như thế và có quyền phê duyệt các chiến lược tăng trưởng theo chiều ngang. (Ở Australia, Ủy ban Người tiêu dùng và Cạnh tranh Australia (ACCC) thực hiện vai trò này). Nếu như hoạt động của công ty giúp cho công ty chiếm vị thế độc quyền trên thị trường thì việc mua lại hay sáp nhập không được phép tiến hành.

Cuối cùng, công ty có thể tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá, có thể đa dạng hoá có liên quan hay không có liên quan. **Đa dạng hoá có liên quan** là khi công ty tăng trưởng thông qua việc sát nhập hoặc mua lại các công ty khác hoạt động trong cùng một ngành. Chẳng hạn như Norgard Clohessy, một công ty chuyên kinh doanh các mặt hàng nông sản ở miền Tây nước Australia, chủ yếu kinh doanh các mặt hàng như dầu ô liu gần đây đã mua lấy Yates, một công ty cung cấp giống và các sản phẩm nhà vườn. Điểm chung giữa

hai công ty này là cả hai đều quan tâm đến công nghệ trồng trọt. **Đa dạng hoá không liên quan** là khi công ty tăng trưởng thông qua việc sát nhập hoặc mua lại các công ty hoạt động trong những ngành khác nhau. Ví dụ như trong thập niên 60, Boral, nhà cung ứng các sản phẩm xây dựng hàng đầu ở Australlia đã bắt đầu chuyển sang phát triển nhiều loại sản phẩm năng lượng với việc mua lấy một số công ty sản xuất khí than. Các ngành công nghiệp thì khác biệt và không liên quan với nhau. Tập đoàn Boral đã nhận ra rằng bộ phận cung cấp năng lượng đã phát triển và hiện nay tách ra thành hai công ty hoạt động độc lập với nhau. Một là công ty năng lượng, chuyên cung cấp ga cho các gia đình và các ngành công nghiệp ở Australlia, và Boral là một nhóm các công ty cung ứng trong lĩnh vực xây dựng, chuyên cung cấp các vật liệu xây dựng ở Australlia, Đông Nam á và Mỹ.

## Chiến lược suy giảm

Chiến lược suy giảm là chiến lược cấp công ty, nhằm mục đích giảm qui mô hoặc mức độ đa dạng các hoạt động của công ty. Không ít tổ chức theo đuổi chiến lược suy giảm khi sự cạnh tranh gay gắt trên phạm vi toàn cầu và việc bãi bỏ các qui định đã ảnh hưởng đến hoạt động của họ hoặc buộc họ tốt hơn nên tập trung vào những hoạt động chính. Một số các tập đoàn lớn trên thế giới theo đuổi chiến lược suy giảm như AT&T, Kodak, Reebok, IBM, Mitsubishi và các công ty của Australlia như TNT, Bia Foster và Pacific Dunlop. Chiến lược suy giảm cũng là sự lựa chọn chiến lược đối với một số chính phủ như một biện pháp để cân đối nền kinh tế. Khi công ty gặp khó khăn trong hoạt động kinh doanh, chiến lược suy giảm giúp cho công ty ổn định hoạt động, củng cố các nguồn lực và năng lực sản xuất, sẵn sàng để tiếp tục cạnh tranh.

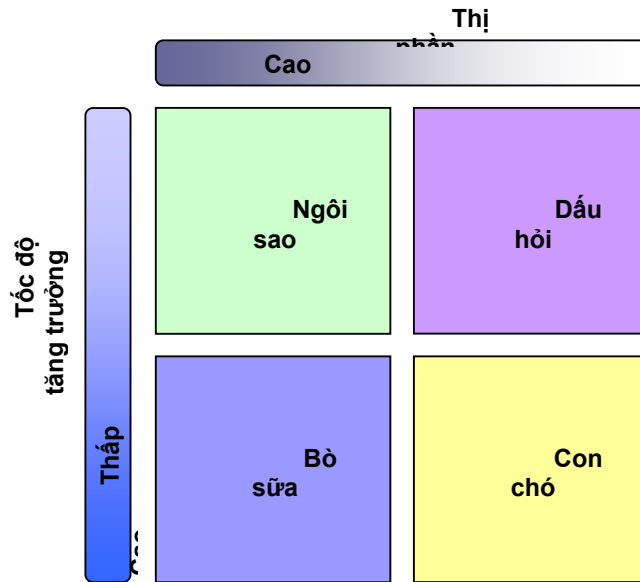
## Phân tích danh mục vốn đầu tư của doanh nghiệp

Khi chiến lược phối hợp của doanh nghiệp bao gồm nhiều hoạt động kinh doanh, các nhà quản lý có thể xử lý danh mục đầu tư này bằng cách sử dụng ma trận đầu tư phối hợp. **Ma trận BCG** – lần đầu tiên được triển khai bởi Nhóm Tư Vấn Boston – cho rằng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có thể được đánh giá và biểu thị bằng mô hình ma trận 2x2 (xem hình 8.6) để xác định chiến lược kinh doanh nào đem lại tiềm năng cao nhất và chiến lược nào hạn chế sự phát triển các nguồn lực của công ty. Trục hoành thể hiện thị phần được đánh giá ở mức nhỏ hoặc lớn và trục tung thể hiện tốc độ tăng trưởng của thị trường, được đánh giá ở mức cao hoặc thấp. Dựa trên sự đánh giá các yếu tố trên, hoạt động kinh doanh được đưa vào một trong bốn hạng mục sau:

- *Bò sữa* (tốc độ tăng trưởng thấp, thị phần lớn). Hoạt động kinh doanh trong ô này thường mang lại lợi nhuận cao nhưng triển vọng tăng trưởng trong tương lai bị hạn chế.
- *Ngôi sao* (tốc độ tăng trưởng cao, thị phần lớn). Hoạt động kinh doanh loại này phổ biến ở các thị trường có tốc độ tăng trưởng cao, và có thị phần ưu thế trên thị trường đó. Khả năng sinh lời nhiều hay ít phụ thuộc vào yếu tố nguồn lực.
- *Đầu hồi* (tốc độ tăng trưởng cao, thị phần nhỏ). Đây là một hoạt động kinh doanh thuộc thị trường có nhiều tiềm năng, tuy nhiên lại chiếm giữ thị phần nhỏ.
- *Con chó* (tốc độ tăng trưởng thấp, thị phần thấp). Chiến lược kinh doanh trong ô này là không tạo ra hay không cần sử dụng nhiều vốn. Mặt hàng kinh doanh này có thị phần nhỏ trong một thị trường kém phát triển.

Ý nghĩa chiến lược của ma trận BCG là gì? Ở giai đoạn “bò sữa” các nhà quản trị cần thu lợi nhuận về càng nhiều càng tốt, hạn chế đầu tư thêm, và sử dụng nguồn lợi nhuận có được từ mặt hàng này để đầu tư cho các sản phẩm đang ở ô “ngôi sao” và “đầu hồi” có tiềm năng lớn. Việc mở rộng đầu tư trong giai đoạn “ngôi sao” sẽ giúp thu được nhiều lợi nhuận nhờ có tốc độ tăng trưởng cao và duy trì thị phần lớn. Tất nhiên, giai đoạn “ngôi sao” cuối cùng sẽ chuyển sang giai đoạn “bò sữa” khi mà thị trường đã bão hòa và doanh thu giảm. Quyết định khó khăn nhất đối với các nhà quản lý là vào giai đoạn “đầu hồi”. Sau khi phân tích kỹ càng, một số sẽ được bán với giá rẻ, số khác thì được phát triển sang giai đoạn “ngôi sao”. Các sản phẩm ở ô con chó nên được bán với giá rẻ hay thanh lý khi thị phần sản phẩm nhỏ, tốc độ tăng trưởng thấp.

Ma trận đầu tư phối hợp, BCG là một công cụ quản lý hiệu quả. Nó đưa ra định hướng để phân tích các hoạt động kinh doanh khác nhau và giúp các nhà quản lý quyết định ưu tiên cho hoạt động nào khi phân bổ nguồn lực.



HÌNH 8.6 MA TRẬN BCG

## Chiến lược cấp ngành kinh doanh

Chiến lược cấp ngành xác định cách thức một công ty cạnh tranh trong từng lĩnh vực hoạt động của mình. Đối với các công ty nhỏ chỉ hoạt động trong một ngành kinh doanh, hay những công ty lớn không phân chia hoạt động kinh doanh theo nhiều loại sản phẩm hay thị trường khác nhau, thì chiến lược cấp ngành trùng với chiến lược cấp công ty. Tuy nhiên, đối với các công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực, mỗi bộ phận đều có chiến lược, sản phẩm hay dịch vụ cung ứng riêng, đối tượng khách hàng, ... Điển hình như công ty LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton của Pháp có nhiều chiến lược cấp ngành khác nhau trong hoạt động kinh doanh của mình, bao gồm y phục Christian Dior, hàng da Louis Vuitton., nước hoa Guerlain, các mặt hàng trang sức Fred Joailler, sâm banh và cô-nhắc hiệu Hennessy, và nhiều sản phẩm xa xỉ khác. Khi một công ty hoạt động trong nhiều lãnh vực, những lãnh vực hoạt động độc lập với nhau và theo chiến lược riêng này thường được gọi là các đơn vị kinh doanh chiến lược.

## Vai trò của lợi thế cạnh tranh

Việc triển khai một chiến lược kinh doanh cấp ngành có hiệu quả đòi hỏi cần có sự am hiểu về lợi thế cạnh tranh, một khái niệm quan trọng trong quản lý chiến lược. Lợi thế cạnh tranh là những lợi thế riêng biệt làm cho công ty trở nên nổi trội. Lợi thế riêng biệt có được từ khả năng cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp, đó là khả năng doanh nghiệp có

thể làm được hoặc làm được tốt hơn những việc mà các doanh nghiệp khác không làm được. Điển hình như hãng Dell đã phát huy lợi thế cạnh tranh của mình nhờ xây dựng được kênh bán hàng trực tiếp đáp ứng nhanh những đòi hỏi của khách hàng. Hay như công ty sản xuất và thiết kế Triton có lợi thế cạnh tranh là khả năng cung cấp, trợ giúp cho những thợ thủ công những gì họ cần bằng dự án bao gồm bản kế hoạch, hình minh họa, và các khoá đào tạo tại các cửa hàng bán phần cứng, cửa hàng trưng bày video. Đem lại lợi thế cạnh tranh còn là các nguồn lực của công ty- những sở hữu riêng có của công ty mà đối thủ cạnh tranh không có được. Ví dụ, vào cuối thập niên 90, hãng hàng không Quatas chỉ có một số ít loại máy bay, điều này đem lại lợi thế về chi phí dự phòng và chi phí bảo trì. Harley-Davidson, Nike, Coca-Cola có thương hiệu nổi tiếng thế giới nên có lợi thế trong việc định giá cao.

Nếu được triển khai một cách phù hợp thì chất lượng sản phẩm cũng đem lại lợi thế cạnh tranh cho công ty. Rất nhiều công ty đã áp dụng các biện pháp quản lý chất lượng để tạo lợi thế khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Như đã đề cập ở chương 2, thì quản lý chất lượng chú trọng vào việc cải thiện liên tục chất lượng và hoạt động. Nếu một công ty có thể thoả mãn được những yêu cầu về chất lượng mà khách hàng đặt ra thì công ty đó đã khác biệt hoá so với đối thủ và thu hút được nhiều khách hàng trung thành đến với công ty hơn. Hơn nữa, việc cải thiện không ngừng chất lượng và tính ổn định của sản phẩm hay dịch vụ sẽ đem lại nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững cho công ty. Việc sáng tạo sản phẩm mới chưa chắc có thể đem lại lợi thế bền vững cho công ty được vì trong tình hình thị trường biến động hiện nay, một sản phẩm khi vừa được tung ra thị trường thì liền bị các đối thủ cạnh tranh làm nhái theo ngay. Hãy cùng tìm hiểu cách thức mà hai công ty sử dụng biện pháp quản lý chất lượng để đạt lợi thế cạnh tranh.

Ở công ty RACV (Tập đoàn xe hơi hoàng gia Victoria), chương trình quản lý chất lượng là một công cụ chiến lược quan trọng. Vậy công ty đã sử dụng những biện pháp chất lượng chiến lược nào? Thông qua việc tìm hiểu nhu cầu và những thông tin phản hồi từ khách hàng, công ty đã nhận ra rằng một quy trình đơn giản, không rườm rà và kịp thời là điều khách hàng quan tâm nhất khi tiến hành các thủ tục bảo hiểm. Do đó ở bộ phận bảo hiểm đã thiết lập một quy trình và những tiêu chuẩn mới trong việc giải quyết các khiếu nại bảo hiểm của khách hàng. Ngoài ra Trung tâm hỗ trợ giải quyết khiếu nại còn cung cấp dịch vụ hỗ trợ 24/24 giờ mà các khách hàng trong ngành luật có thể sử dụng vào bất kỳ thời gian nào thuận tiện nhất và công việc bàn giấy chiếm nhiều thời gian cũng được cắt giảm đáng kể.

Công ty LM Ericsson – Thụy Điển là công ty chuyên thiết kế và cung cấp mạng điện thoại di động cho cho nhiều công ty ở châu Âu và trên thế giới. Sản phẩm của họ nổi tiếng là có chất lượng cao và luôn mới mẻ – một điều đang tự hào của công ty Ericsson. Hiện nay Ericsson đang nỗ lực phát triển một xu hướng mới trong ngành viễn thông – điện thoại Internet – vì Ericsson là nhà cung cấp độc quyền các mạng điện thoại này cho nhiều cơ sở kinh doanh khác nhau trên toàn thế giới.

Còn vô số các ví dụ về các công ty trên thế giới sử dụng yếu tố chất lượng như là một vũ khí cạnh tranh. Từ tập đoàn Motorola của Mỹ đến Công ty thực phẩm Scanzo – nhà cung cấp tư nhân nguyên liệu thực phẩm lớn nhất của Australlia – đều nhận ra được giá trị của việc quản lý chất lượng như là một lợi thế cạnh tranh.

Giả sử tất cả các công ty đều có nguồn lực và khả năng, thì điều gì đã giúp cho một số công ty trở nên thành công hơn những công ty khác? Nhờ đâu mà đội bócc chày Australlia chiến thắng liên tục và thu hút được đam đông hâm mộ? Nhờ đâu mà một số công ty có mức tăng doanh thu và lợi nhuận liên tục? Vì sao một số trường đại học hay một số ngành học lại thu hút được nhiều sinh viên hơn? Nhờ đâu mà một số công ty luôn được xếp hàng đầu trong danh sách các công ty “tốt nhất”, “đang ngưỡng mộ nhất” hay “lợi nhuận cao nhất”? mặc dù mọi công ty đều có nguồn lực và khả năng để thực hiện những chức năng trong kinh doanh nhưng không phải công ty nào cũng biết khai thác hiệu quả các nguồn lực và khả năng này vàphát huy những lợi thế chính có thể giúp họ xây doing lợi thế cạnh tranh lâu dài. Và việc xây doing lợi thế cạnh tranh cũng vẫn chưa đủ, công ty còn phải gìn giữ và phát huy nó.chính lợi thế cạnh tranh bền vững đã giúp các tổ chức nói trên có thể giữ vững vị thế của mình bất chấp các động thái của đối thủ cạnh tranh hay những thay đổi mang tính đột phá của ngành đó.

## **Các chiến lược cạnh tranh**

Rất nhiều ý tưởng quan trọng trong hoạt động quản trị chiến lược được xuất phát từ nghiên cứu của Michael Porter. Mô hình chiến lược cạnh tranh của ông xác định ba chiến lược chung để các nhà quản trị có thể lựa chọn. Thành công của doanh nghiệp tùy thuộc vào việc lựa chọn chiến lược đúng đắn, đó là chiến lược phải phù hợp với lợi thế cạnh tranh (gồm các nguồn lực và khả năng) của công ty cũng như phù hợp với tình hình của ngành mà công ty đang hoạt động. Đóng góp quan trọng của Porter là đã giải thích cặn kẽ làm cách nào các nhà quản trị có thể hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh giúp

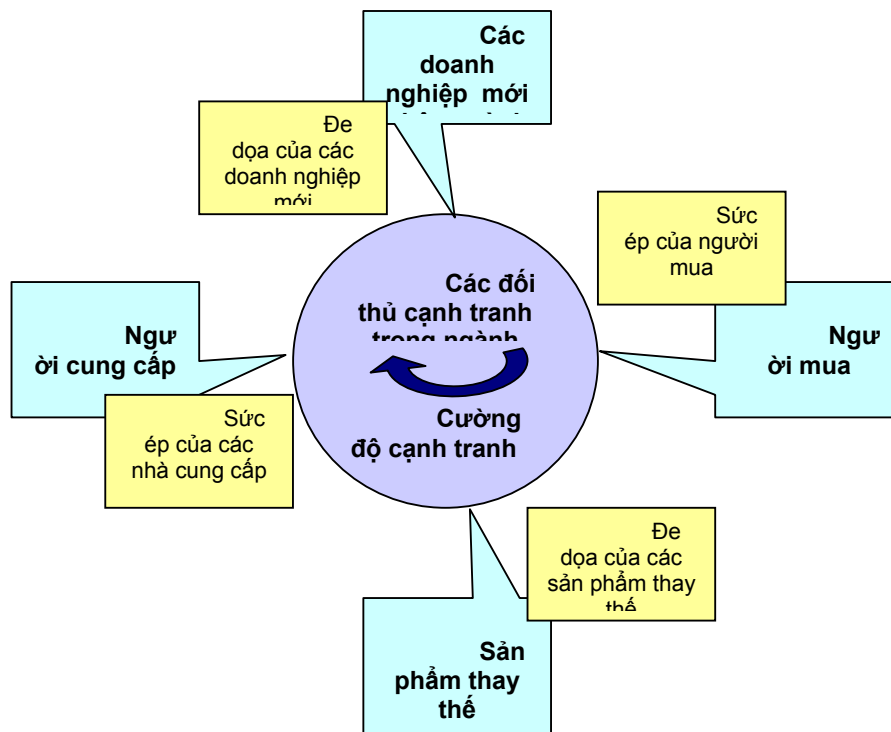
doanh nghiệp đạt được mức lợi nhuận trên trung bình. Một yếu tố quan trọng để thực hiện được điều này đó là doanh nghiệp phải phân tích được tình hình của ngành.

Porter cho rằng một số ngành có truyền thống thu được lợi nhuận nhiều hơn ( và như vậy nghĩa là thu hút được nhiều doanh nghiệp gia nhập và tiếp tục hoạt động trong ngành nhiều hơn) các ngành khác. Ví dụ như ngành dược phẩm là một ngành có truyền thống thu được lợi nhuận cao trong khi ngành hàng không lại là ngành có tiếng là lợi nhuận thấp. Thế nhưng một doanh nghiệp vẫn có thể kiếm được nhiều tiền từ những ngành được cho là “có viễn cảnh âm ảm” hay mất tiền khi đầu tư vào những ngành được xem là “có triển vọng sáng sủa”. Điều quan trọng là nhà quản trị phải biết cách khai thác một lợi thế cạnh tranh.

Trong bất kì ngành nào, năm lực lượng cạnh tranh sẽ chi phối các nguyên tắc cạnh tranh. Cả năm yếu tố này sẽ quyết định sức hấp dẫn cũng như khả năng thu được lợi nhuận của ngành đó. Các nhà quản trị sẽ đánh giá sức hấp dẫn của 1 ngành bằng cách nghiên cứu 5 yếu tố sau:

1. *Đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.* Các yếu tố như tính kinh tế nhờ quy mô, sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu và nhu cầu về vốn...sẽ quyết định việc 1 đối thủ cạnh tranh mới gia nhập vào ngành là khó hay dễ.
2. *Đe dọa từ các sản phẩm thay thế.* Những yếu tố như giá cả, sự trung thành của khách hàng sẽ quyết định khi nào khách hàng chuyển sang mua sản phẩm thay thế.
3. *Sức ép từ phía người mua.* Những yếu tố như số lượng khách hàng trên thị trường, thông tin về khách hàng và mức độ sẵn có của các mặt hàng thay thế...những yếu tố này sẽ quyết định mức ảnh hưởng của khách hàng đối với ngành.
4. *Sức ép từ các nhà cung cấp.* Những yếu tố như số lượng nhà cung cấp và sự tương thích của những sản phẩm đầu vào thay thế sẽ quyết định sức ép của các nhà cung cấp lên các doanh nghiệp trong ngành.
5. *Sức ép từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại.* những yếu tố như tốc độ tăng trưởng ngành, sự tăng giảm lượng cầu và sự khác biệt của sản phẩm sẽ quyết định mức khốc liệt trong cạnh tranh của các doanh nghiệp hiện đang hoạt động trong ngành.

Một khi nhà quản trị đã xem xét đầy đủ năm yếu tố trên và xác định được thách thức và cơ hội của doanh nghiệp, họ sẽ lựa chọn một chiến lược cạnh tranh thích hợp. Theo Porter, không một công ty nào có thể thành công nếu cố gắng thoả mãn tất cả mọi thứ mà mọi người cần. Ông cho rằng các nhà quản trị cần phải lựa chọn một chiến lược mà có thể giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh. Theo ông, một lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ mức chi phí thấp hơn các đối thủ trong ngành hoặc từ những điểm khác biệt so với đối thủ. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể chọn 1 trong 3 chiến lược sau: chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung. Việc lựa chọn chiến lược nào sẽ tùy thuộc vào những điểm mạnh và các khả năng cụ thể của doanh nghiệp cũng như những điểm yếu của các đối thủ.



HÌNH 8.7 CÁC LỰC LƯỢNG TRONG PHÂN TÍCH NGÀNH

Khi một công ty theo đuổi việc sản xuất với chi phí thấp nhất thì công ty đó đang theo đuổi **chiến lược chi phí thấp**. Công ty theo đuổi chiến lược này sẽ cố gắng đạt được hiệu suất trong khâu sản xuất, marketing, và các lĩnh vực hoạt động khác. Tổng chi phí sẽ được giữ ở mức tối thiểu và doanh nghiệp sẽ làm mọi cách để cắt giảm chi phí. Ví dụ như biện pháp cắt giảm chi phí mới của hãng hàng không Virgin Blue Australia là không sử dụng cầu hàng không để chờ hành khách cũng như không phục vụ đồ ăn trong chuyến



bay trừ khi hành khách yêu cầu và chịu trả tiền. Mặc dù chiến lược chi phí thấp này không đòi hỏi công ty chú trọng quá nhiều vào những hoạt động không thiết yếu trong quá trình cung cấp sản phẩm hay dịch vụ, thế nhưng những sản phẩm hay dịch vụ này cũng cần phải có chất lượng tương đương với của đối thủ cạnh tranh, hay ít ra cũng phải ở mức mà người mua có thể chấp nhận được. Một số công ty đã sử dụng chiến lược chi phí thấp có thể kể đến là Hyundai và Bunnings.

Nếu một công ty cung cấp những sản phẩm độc đáo được đông đảo khách hàng đánh giá cao thì công ty đó đang thực hiện **chiến lược khác biệt hóa**. Sự khác biệt hóa có thể thể hiện thông qua việc sản phẩm có chất lượng cao hơn hẳn, hay việc cung cấp dịch vụ đặc biệt, đưa ra kiểu dáng mới mẻ, công nghệ đột phá hay những biểu tượng thương hiệu mới lạ. Điều quan trọng trong chiến lược cạnh tranh này là công ty phải cung cấp được những sản phẩm hay dịch vụ mang tính khác biệt hóa nhằm tạo ra sự khác biệt giữa công ty với các đối thủ khác trong ngành, và những sản phẩm hay dịch vụ này phải có sự độc đáo đủ để công ty có thể đưa ra một mức giá cao hơn thông thường và nhiều hơn chi phí công ty phải bỏ ra để tạo nên sự khác biệt đó.

Hầu như bất kì công ty nào thành công trong việc đưa ra các sản phẩm tiêu dùng hay cung cấp dịch vụ đều sử dụng chiến lược khác biệt hóa này, như: David Jones (khác biệt về dịch vụ khách hàng), Sony ( nổi tiếng với chất lượng đảm bảo và kiểu dáng luôn cải tiến), hãng túi xách Oroton (khác biệt trong thiết kế và biểu tượng thương hiệu) và IKEA (khác biệt về thiết kế sản phẩm)

Hai chiến lược cạnh tranh đầu tiên của Porter là nhằm hướng đến việc tạo lợi thế cạnh tranh trên cả thị trường rộng lớn. Tuy nhiên **chiến lược tập trung** lại nhằm vào lợi thế về chi phí (tập trung dựa trên chi phí) hoặc lợi thế khác biệt hóa (tập trung dựa trên khác biệt hóa) trên những phân đoạn thị trường hẹp. Điều đó có nghĩa là nhà quản trị sẽ lựa chọn một phân đoạn thị trường hoặc một nhóm phân đoạn thị trường chứ không cố gắng vươn ra cả thị trường rộng lớn. Mục tiêu của chiến lược tập trung là khai thác được hết tiềm năng của 1 phân đoạn thị trường hẹp. Những phân đoạn này được xét dựa trên số lượng sản phẩm, loại người tiêu dùng cuối cùng, kênh phân phối, hoặc vị trí địa lý của người mua. Ví dụ như tại công ty Cia Chilena de Fosforos, một nhà sản xuất sản phẩm len lớn của Chilê, Phó giám đốc Gustavo Romero đã áp dụng chiến lược tập trung khi muốn bán sản phẩm tằm vào thị trường Nhật. Những nhà quản trị của các đối thủ cạnh tranh và thậm chí một số doanh nghiệp khác đã nghĩ rằng ông ấy bị điên. Tuy nhiên, bằng việc hướng vào phân đoạn thị trường hẹp này, với chiến lược tập trung của mình, Romero đã tạo ra một lượng cầu về mặt hàng tằm của công ty nhiều hơn cả lượng tằm mà công ty có

thể sản xuất ra. Việc một chiến lược tập trung có khả thi hay không phụ thuộc vào dung lượng của phân đoạn thị trường và việc công ty có khả năng trang trải nổi số chi phí tăng thêm khi áp dụng chiến lược tập trung hay không. Nghiên cứu cho thấy chiến lược tập trung có thể là sự lựa chọn đúng đắn nhất đối với các doanh nghiệp nhỏ bởi vì họ không thể đạt được tính kinh tế nhờ quy mô cũng như có đủ các nguồn tài nguyên trong nước để có thể áp dụng thành công 1 trong 2 chiến lược kia.

**BẢNG 8.1 NHỮNG YÊU CẦU ĐỂ THỰC HIỆN THÀNH CÔNG CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA PORTER**

Chiến lược chung	Yêu cầu về kỹ năng và nguồn lực	Yêu cầu đối với doanh nghiệp
<b>Chiến lược chi phí thấp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đầu tư vốn dài hạn và khả năng tiếp cận vốn</li> <li>Các kỹ năng sản xuất theo quy trình</li> <li>Giám sát lao động chặt chẽ</li> <li>Sản phẩm được thiết kế để sản xuất hàng loạt</li> <li>Hệ thống phân phối chi phí thấp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giám sát chi phí</li> <li>Thực hiện các báo cáo kiểm tra thường xuyên và chi tiết</li> <li>Tiến hành cấu trúc công ty và phân định chức năng chặt chẽ</li> <li>Thúc đẩy các hoạt động nhằm đạt các mục tiêu định lượng</li> </ul>
<b>Chiến lược khác biệt hóa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Năng lực marketing mạnh</li> <li>Khả năng phát triển sản phẩm</li> <li>Khả năng nhạy bén và sáng tạo</li> <li>Năng lực nghiên cứu cơ bản</li> <li>Uy tín của doanh nghiệp về chất lượng và công nghệ</li> <li>Truyền thống hoạt động trong ngành lâu dài hay kỹ năng liên kết độc đáo rút ra từ những hoạt động kinh doanh khác</li> <li>Hợp tác chặt chẽ từ hệ thống phân phối</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phối hợp chặt chẽ giữa các khâu R&amp;D phát triển sản phẩm và marketing</li> <li>Tiến hành các phương pháp đo lường chủ quan thay vì đo lường định lượng</li> <li>Có những chính sách thu hút lao động có tay nghề cao các nhà khoa học và những nhân viên có óc sáng tạo</li> </ul>
<b>Chiến lược tập trung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kết hợp các yếu tố trên hướng đến mục tiêu cụ thể</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kết hợp các yếu tố trên hướng đến mục tiêu cụ thể</li> </ul>

Vậy chuyện gì sẽ xảy ra với những công ty không có được lợi thế về chi phí thấp hay khác biệt hóa? Porter đã sử dụng thuật ngữ **bị kẹt ở giữa** để nói về những doanh nghiệp như vậy, những doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc đạt được thành công dài hạn. Porter cũng lưu ý rằng các công ty thành công thường gặp rắc rối khi họ vượt quá những lợi thế cạnh tranh vốn có của mình và cuối cùng bị mắc kẹt ở giữa.

Tuy nhiên, các nghiên cứu cho thấy việc tập trung vào chi phí thấp và khác biệt hóa có thể giúp công ty đạt được hiệu quả cao. Mặc dù vậy để có thể tạo được lợi thế cạnh

tranh ở cả 2 điểm trên, một công ty cần phải quan tâm đến chất lượng sản phẩm hay dịch vụ mà mình cung cấp, khách hàng sử dụng những sản phẩm hay dịch vụ này cũng có những đánh giá tốt về chất lượng của công ty. Bằng cách cung cấp những sản phẩm hay dịch vụ chất lượng cao, công ty sẽ tạo ra được điểm khác biệt so với các đối thủ của mình. Những người tiêu dùng đánh giá cao chất lượng sẽ mua sản phẩm của công ty nhiều hơn, và như vậy cùng với lượng cầu tăng sẽ dẫn đến tính kinh tế nhờ quy mô và chi phí cho mỗi sản phẩm sẽ thấp hơn. Ví dụ những công ty như Anheuser-Busch, Federal Express, Intel và Coca-Cola đã vừa tạo ra sự khác biệt hóa trong sản phẩm của mình vừa duy trì mức chi phí thấp trong hoạt động của doanh nghiệp.

## **Các chiến lược cấp chức năng**

---

Chiến lược cấp chức năng nhằm thực hiện chiến lược cấp ngành kinh doanh. Đối với các doanh nghiệp từ lâu đã có những phòng ban chức năng như sản xuất, marketing, quản lý nhân sự, nghiên cứu và phát triển, phòng tài vụ... thì những chiến lược của các phòng ban này là nhằm để thực hiện chiến lược cấp công ty. Ví dụ như khi công ty R.R. Donnelley & Sons, công ty in ấn có trụ sở ở Chicago, quyết định tiến hành đầu tư một khoản tiền lớn vào phương pháp in kỹ thuật số công nghệ cao và xem đây là một chiến lược cấp công ty thì phòng marketing của công ty này sẽ tiến hành phát triển kế hoạch bán sản phẩm mới và các kế hoạch quảng cáo, trong khi đó phòng sản xuất chịu trách nhiệm lắp ráp các thiết bị kỹ thuật số vào các máy móc dùng để in ấn, và phòng nhân sự phải tiến hành đổi mới trong việc tuyển dụng nhân viên cũng như tiến hành các chương trình huấn luyện. Các chiến lược chức năng cụ thể không được đề cập trong quyển sách này vì nó sẽ nằm trong nội dung của các khóa học về kinh doanh khác.

Bất cứ chiến lược kết hợp nào, lợi thế cạnh tranh hay chiến lược cạnh tranh cũng như các chiến lược chức năng mà doanh nghiệp lựa chọn đều là một phần trong tiến trình quản trị chiến lược, một tiến trình đóng vai trò hết sức quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp. Nếu không có tiến trình quản trị chiến lược này để điều khiển việc đưa ra những quyết định cũng như thực hiện các hành động liên quan đến các kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp, nhà quản trị sẽ khó có cơ hội để có thể đưa ra những chiến lược có hiệu suất và hiệu quả.

## SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ

1. Thực hiện việc phân tích SWOT cho một công ty ở địa phương mà bạn biết rõ. Lợi thế cạnh tranh của công ty này (nếu có) là gì?
2. Quy trình hoạch định, triển khai và đánh giá chiến lược có thể khác nhau nhe thế nào đối với (a) một doanh nghiệp lớn (b) một doanh nghiệp nhỏ, (c) một tổ chức phi lợi nhuận (d) một công ty toàn cầu?
3. “Khái niệm lợi thế cạnh tranh đối với một tổ chức phi lợi nhuận cũng quan trọng như đối với tổ chức vì lợi nhuận” Bạn đồng ý hay không đồng ý với điều này? Hãy giải thích và cho ví dụ minh họa.
4. Liệu vấn đề đạo đức có nên đưa vào phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của một tổ chức hay không? Tại sao có hoặc tại sao không?
5. Internet có hữu ích đối với các nhà quản trị hay không khi họ tuân theo các bước trong quy trình hoạch định quản trị chiến lược.

### Chương 6:

## CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ THIẾT KẾ TỔ CHỨC

### ĐỊNH NGHĨA VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Trong những năm qua không có một đề tài nào lại phải trải qua nhiều sự thay đổi như đề tài về chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức. Những phương pháp tiếp cận truyền thống trong công việc đang được xem xét và đánh giá lại khi các nhà quản trị tìm kiếm những mô hình tổ chức nhằm khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động tiến hành các công việc được giao – những mô hình mà có thể giúp đạt được hiệu suất đồng thời cũng có tính linh hoạt cần thiết để thành công. Như đã đề cập ở chương 1, chức năng tổ chức là một quá trình nhằm xây dựng một cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp. Quá trình đó vô cùng quan trọng và phục vụ cho nhiều mục đích khác nhau. Thách thức đặt ra cho những nhà quản trị đó là phải xây dựng được một cơ cấu tổ chức sao cho vừa cho phép người lao động đạt hiệu quả và hiệu suất trong công việc trong khi vẫn hoàn thành được mục tiêu và mục đích mà doanh nghiệp đã đề ra.

- **Phân chia công việc tổng thể cần triển khai thành các công việc cụ thể và các ban.**
- **Gắn các nhiệm vụ và trách nhiệm với các công việc cụ thể.**
- **Phối hợp các nhiệm vụ khác nhau trong tổ chức.**
- **Nhóm các công việc thành các đơn vị.**
- **Thiết lập quan hệ giữa các cá nhân, nhóm, phòng ban.**
- **Thiết lập các tuyến quyền hạn chính thức.**
- **Phân bổ và triển khai các nguồn lực tổ chức.**

## HÌNH 10.1 NHỮNG MỤC ĐÍCH CỦA TỔ CHỨC

Cơ cấu của một tổ chức là gì? **Cơ cấu tổ chức** là khuôn khổ chính thức trong đó các nhiệm vụ, công việc được phân chia, tích hợp và điều phối. Cũng như cơ thể con người cần có bộ xương để tạo nên hình dáng, các tổ chức cũng có những cơ cấu để xác định hình dáng của mình. Khi những nhà quản trị phát triển hoặc thay đổi cơ cấu của một tổ chức họ, họ đã thực hiện việc **thiết kế tổ chức**, một quá trình bao gồm sáu vấn đề then chốt đó là: chuyên môn hóa, phân khâu, tuyến mệnh lệnh, phạm vi kiểm soát, tập trung hóa và phân chia quyền hạn, chính thức hóa. Chúng ta hãy cùng xem xét cận kề hơn sáu yếu tố trên của cơ cấu tổ chức.

### Chuyên môn hoá công việc

Bạn còn nhớ những luận điểm của Adam Smith được đề cập trong chương 2? Ông đã bàn về vấn đề phân công lao động và kết luận rằng nó góp phần làm tăng năng suất của người lao động. Một minh chứng về những ích lợi của việc phân công lao động đó là dây chuyền lắp ráp của Henry Ford vào đầu thập niên thứ nhất của thế kỷ 20. Mỗi công nhân của Ford đều được phân công một nhiệm vụ riêng biệt và phải lặp đi lặp lại công việc đó. Một người sẽ được phân công lắp bánh xe bên phải phía trước, người khác sẽ lắp cửa kính và người khác nữa có thể sẽ lắp ghế cho xe. Bằng cách chia công việc ra thành những nhiệm vụ nhỏ theo tiêu chuẩn tiến hành lặp đi lặp lại mãi, bằng cách này cứ mười giây Ford sản xuất ra được một chiếc xe hơi trong khi sử dụng những người công nhân với kỹ năng hạn chế.

Ngày nay chúng ta dùng thuật ngữ **chuyên môn hóa công việc** để mô tả mức độ các nhiệm vụ trong một tổ chức được phân chia thành các công việc riêng biệt. Vấn đề trung tâm của chuyên môn hoá là ở chỗ một công việc được hoàn thành không phải do nỗ lực của một cá nhân mà thay vào đó nó sẽ được chia nhỏ ra làm nhiều bước và mỗi bước do một cá nhân đảm nhận. Mỗi người sẽ chỉ tập trung vào hoàn thành phần công việc của mình thay vì phải làm tất cả.

Suốt nửa đầu của thế kỷ 20, những nhà quản trị xem chuyên môn hóa là một nguồn bất tận để nâng cao năng suất lao động. Điều đó đã được chứng minh qua thời gian ! Do nó chưa được ứng dụng rộng rãi, khi chuyên môn hóa được đưa vào ứng dụng thực tiễn, năng suất lao động của công nhân tăng lên. Tuy nhiên, cho đến thập niên 1960, người ta đã nhận ra là một cái gì đó tốt thì người ta cứ muốn dùng mãi. Đến một lúc nào đó người ta nhận ra rằng trong một số công việc hiệu quả lao động kém đi do chuyên môn hoá - người lao động cảm thấy buồn chán, mệt mỏi, căng thẳng, chất lượng lao động kém, sự vắng mặt thường xuyên ngày càng gia tăng và tỷ lệ bỏ việc cao – đã vượt quá những lợi thế kinh tế. Trong những trường hợp này, năng suất lao động của của người nhân công có thể tăng lên bằng cách mở rộng, chứ không thu hẹp phạm vi công việc. Hơn nữa, những nhà quản trị nhận ra rằng những người lao động được giao làm những việc khác nhau, được phép làm những gì cần thiết để hoàn thành phần công việc của mình và được xếp vào những nhóm với những kỹ năng bổ sung cho nhau thường đạt được kết quả cao hơn đáng kể, đồng thời sự thỏa mãn của người lao động cũng cao hơn.

Ngày nay, hầu hết các nhà quản trị đều xem chuyên môn hoá là một cơ chế tổ chức quan trọng nhưng không phải là nguồn thúc đẩy tăng năng suất mãi mãi. Họ nhận ra rằng tính hiệu quả mà việc chuyên môn hóa tạo ra trong một số loại công việc cụ thể nhưng họ cũng nhận ra rằng nó cũng gây ra những vấn đề khi nó được áp dụng ở mức thái quá. Một ví dụ điển hình đó là hãng Mc Donald's đã áp dụng chuyên môn hoá ở mức cao để sản xuất và bán những sản phẩm thức ăn nhanh của mình một cách hiệu quả và hầu hết mọi nhân viên trong các tổ chức y tế cũng được chuyên môn hóa rất cao. Mặt khác, những công ty như Ford Australia, Hallmark và Bendix Mintex đều đã thành công trong việc mở rộng phạm vi của các công việc và giảm mức độ chuyên môn hoá của các công việc trong công ty.

## **Phân khâu**

---

Trường đại học hoặc cao đẳng của bạn đã có bộ phận dịch vụ sinh viên riêng chưa? Có phòng thông tin giáo dục không? Nếu như bạn đang đi làm thì công ty của bạn

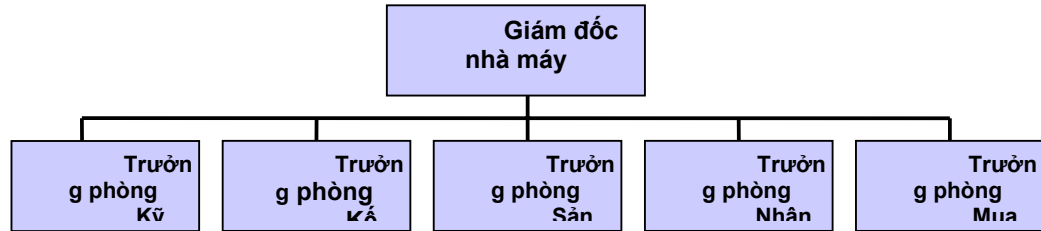
có bộ phận quảng cáo hoặc những bộ phận bán hàng theo khu vực chưa? Một khi những công việc được phân chia ra trong quá trình chuyên môn hoá, thì sau đó chúng sẽ được nhóm trở lại với nhau để những nhiệm vụ chung có thể được phối hợp với nhau. Cơ sở để nhóm những công việc lại với nhau được gọi là sự **phân khâu**. Mỗi doanh nghiệp đều có cách riêng của mình để phân loại và nhóm những hoạt động liên quan đến công việc lại với nhau. Mô hình 10.2 cho biết năm hình thức chung để phân khâu.

**Phân khâu theo chức năng** nhóm các công việc theo chức năng hoạt động. Phương thức này có thể được áp dụng cho tất cả các loại hình doanh nghiệp, mặc dù những chức năng thay đổi để phản ánh mục tiêu và các hoạt động của doanh nghiệp. Ưu điểm chính của cách phân nhóm này đó là nó đạt được hiệu suất cao nhờ việc đưa những chuyên môn giống nhau và những con với những kỹ năng, kiến thức và định hướng giống nhau lại thành những đơn vị chung. **Phân khâu theo sản phẩm** là việc nhóm các công việc lại với nhau theo dòng sản phẩm. Trong phương thức này, mỗi sản phẩm chính được đặt dưới sự quản lý của một nhà quản trị - người là chuyên gia và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động liên quan đến ngành hàng đó. **Phân khâu theo khu vực** là nhóm những công việc lại với nhau trên cơ sở lãnh thổ hay khu vực, có thể là khu vực Châu Á Thái Bình Dương, Châu Âu và Mỹ. Trên thực tế mỗi khu vực này là một bộ phận được tổ chức theo khu vực địa lý. Nếu như khách hàng của một doanh nghiệp bị phân tán ra ở những khu vực địa lý rộng lớn thì hình thức này có thể sẽ phù hợp với doanh nghiệp đó. **Phân khâu theo qui trình** là nhóm các công việc trên cơ sở là dây chuyền sản phẩm hoặc dây chuyền phục vụ khách hàng. Trong phương thức này, những hoạt động lao động tuân theo chuỗi qui trình tự nhiên của sản phẩm hoặc thậm chí là của khách hàng. Ví dụ, tại một nhà máy sản xuất thùng gỗ ở phía nam của New South Wales, việc sản xuất được tổ chức thành sáu bộ phận: cưa, bào và nghiền, lắp ráp, sơn và đánh bóng, hoàn thiện và kiểm tra, vận tải. Cuối cùng, **phân khâu theo khách hàng** là nhóm các công việc lại theo những khách hàng có nhu cầu và vấn đề chung và đáp ứng tốt nhất nhu cầu đó bằng cách phân những chuyên gia am hiểu cho mỗi nhóm. Ví dụ, những hoạt động trong một công ty cung cấp dịch vụ văn phòng có thể được phân thành ba bộ phận, phục vụ cho người bán lẻ, người bán sỉ và khối chính phủ. Hay một văn phòng lớn có thể phân chia nhân viên của mình trên cơ sở là phục vụ cho những khách hàng cá nhân hoặc những tổ chức.

Những tổ chức lớn thường kết hợp hầu hết hay tất cả những hình thức phân khâu này. Ví dụ, công ty điện tử lớn của Nhật đã xây dựng mỗi phòng ban theo dòng chức năng,

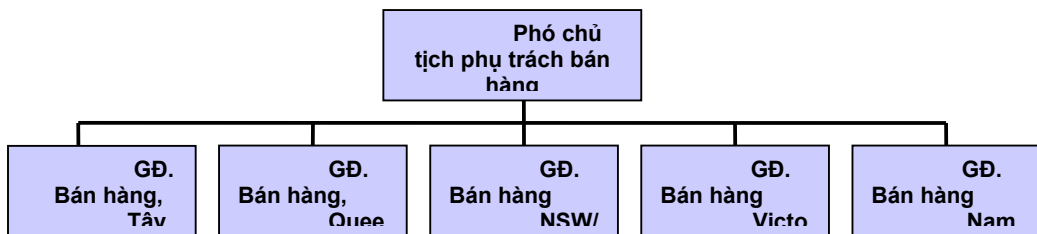
những đơn vị sản xuất theo qui trình sản xuất, phòng kinh doanh theo 7 khu vực địa lý và mỗi khu vực bán hàng được chia thành bốn nhóm khách hàng.

### Phân khâu theo chức năng



- + Hiệu suất cao nhờ việc nhóm các lĩnh vực chuyên môn giống nhau và nhân viên có cùng kỹ năng, kiến thức và định hướng
- + Phối hợp trong cùng lĩnh vực chức năng
- + Chuyên môn hóa cao
- Giao tiếp kém giữa các lĩnh vực chức năng
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

### Phân khâu theo khu vực

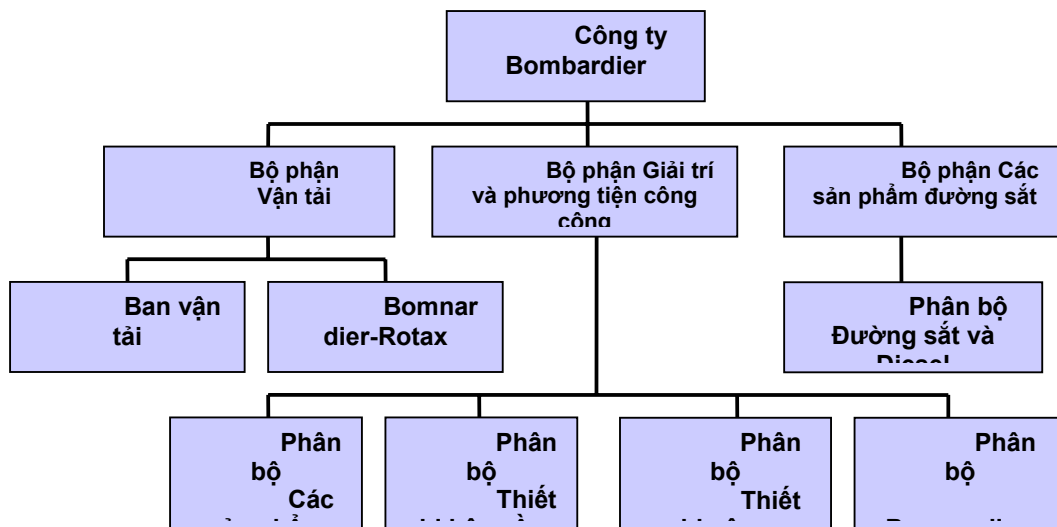


- + Quản lý các vấn đề trong một khu vực cụ thể một cách hiệu quả và hiệu suất
- + Phục vụ các nhu cầu của những thị trường địa lý duy nhất
- Trùng lặp các chức năng
- Cảm giác bị cách ly giữa các khu vực khác nhau của tổ chức

HÌNH 10.2 CÁC HÌNH THỨC PHÂN KHÂU (1)

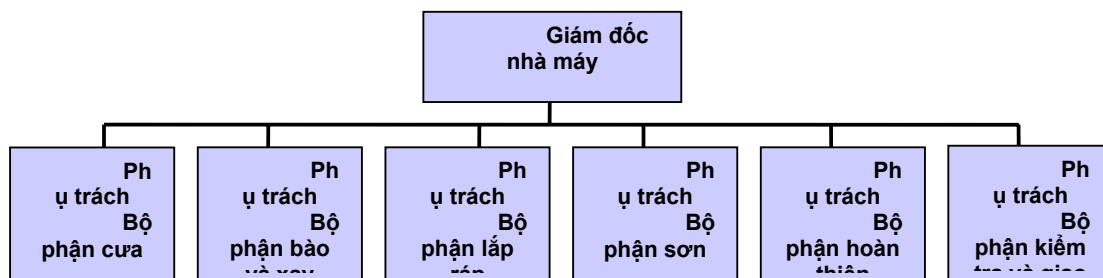


### Phân khâu theo sản phẩm



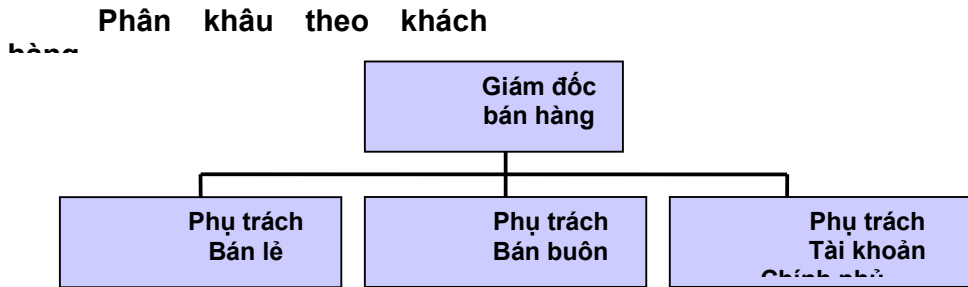
- + Cho phép chuyên môn hóa vào một sản phẩm và dịch vụ cụ thể
- + Các nhà quản trị có thể là những chuyên gia trong ngành
- + Gần khách hàng
- Trùng lặp các chức năng
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

### Phân khâu theo quy trình



- + Lưu đồ hoạt động hiệu suất hơn
- Chỉ sử dụng đối với một số loại sản phẩm nhất định

HÌNH 10.2 CÁC HÌNH THỨC PHÂN KHÂU (2)



- + Các nhu cầu và vấn đề của khách hàng có thể được giải quyết bởi các chuyên gia
- Trùng lặp chức năng
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

**HÌNH 10.2 CÁC HÌNH THỨC PHÂN KHÂU (3)**

Hiện có hai xu hướng phân khâu phổ biến. Một là phân khâu theo khách hàng đang được áp dụng ngày càng phổ biến như là một cách quản lý nhu cầu của khách hàng tốt hơn và có khả năng phản ứng với những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng một cách hợp lý hơn. Thứ hai, những nhà quản trị đang sử dụng các **nhóm liên chức năng**, tức là tập hợp những cá nhân là chuyên gia có những chuyên môn khác nhau và cùng làm việc với nhau. Ví dụ tập đoàn Thermos, nổi tiếng thế giới về đồ uống đóng hộp và xuất ăn trưa, đã thay cơ cấu phân khâu theo chức năng mang nặng hình thức truyền thống và lỗi thời thành những nhóm liên chức năng và linh hoạt. Một trong những những nhóm của công ty này – có tên là Lifestyle – đã sáng tạo ra một loại vỉ nướng bằng điện mới mà ngày nay đã rất phổ biến với người tiêu dùng. Nhóm Lifestyle gồm các thành viên là kỹ sư, chuyên viên marketing và sản xuất, đã tham gia vào tất cả mọi việc liên quan đến việc đưa sản phẩm ra thị trường này – từ việc xác định thị trường mục tiêu, thiết kế sản phẩm đến việc làm việc với bộ phận sản xuất về thiết kế khả thi. Ngày càng nhiều công ty áp dụng những phương thức nhóm liên chức năng để đạt được mục tiêu của công việc thay vì phải phụ thuộc vào hoàn toàn vào sự phân khâu cứng nhắc. Ngày nay, chúng ta thấy những kế toán viên quản lý chi phí đã hợp tác với những nhà quản sản xuất, những nhân viên thiết kế sản phẩm đã hợp tác với những nhân viên của bộ phận thu mua, và các chuyên gia marketing cùng làm việc với những kỹ sư nghiên cứu. Việc ứng dụng các nhóm liên chức năng sẽ được thảo luận đầy đủ hơn ở chương 15.

## Tuyên mệnh lệnh

---

Trong nhiều năm, khái niệm tuyên mệnh lệnh là một cơ sở để thiết kế tổ chức. Bạn sẽ thấy ngày nay, nó không còn quan trọng như thế nữa những nhà quản trị vẫn cần phải xem xét đến những ý nghĩa của nó khi họ quyết định cách thức tốt nhất để tổ chức doanh nghiệp của mình.

**Tuyên mệnh lệnh** là đường quyền hạn liên tục nối từ các cấp cao hơn xuống các cấp thấp nhất và xác định ai phải báo cáo cho ai. Nó giúp cho nhân viên xác định họ sẽ gặp ai nếu họ gặp khó khăn và họ phải chịu trách nhiệm trước ai.

Bạn không thể thảo luận về tuyên mệnh lệnh nếu không nói về ba nội dung khác đó là quyền hạn, trách nhiệm và thống nhất mệnh lệnh. **Quyền hạn** là những quyền vốn có gắn với một vị trí quản trị được đưa ra những mệnh lệnh và mệnh lệnh đó được kỳ vọng sẽ được thực hiện. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc đưa ra quyết định và phối hợp hành động, những nhà quản trị của một tổ chức sẽ là một bộ phận của tuyên mệnh lệnh và được trao quyền hạn ở mức độ nhất định để thực hiện trách nhiệm được giao. Khi các nhà quản trị phối hợp và thống nhất phần việc của nhân viên thì những nhân viên này có bổn phận phải tiến hành bất kỳ nhiệm vụ nào được giao. Bổn phận hay kỳ vọng thực hiện công việc được giao gọi là **trách nhiệm**. Cuối cùng, nguyên tắc **thống nhất mệnh lệnh** (một trong 14 nguyên tắc quản trị của Henry Fayol) giúp duy trì sự liên tục của đường quyền hạn. Nó chỉ ra rằng mỗi người chỉ nên chịu trách nhiệm báo cáo với một và chỉ một người quản trị trực tiếp duy nhất. Nếu không có sự thống nhất mệnh lệnh, có thể sẽ nảy sinh xung đột về nhu cầu và quyền ưu tiên giữa nhiều nhà quản trị khác nhau.

Những thuyết gia về quản trị trước đây (Fayol, Webee, Taylor) là những người rất thích các khái niệm tuyên mệnh lệnh, quyền hạn, trách nhiệm và thống nhất mệnh lệnh. Tuy nhiên, khi thời gian thay đổi, những nguyên lý cơ bản của thiết kế tổ chức cũng thay đổi theo. Ngày nay, những nội dung này không còn thích hợp như trước nữa bởi vì sự xuất hiện của công nghệ thông tin và sự ủy quyền cho nhân viên, nhân viên trong toàn bộ tổ chức có thể tiếp cận được nhanh chóng những thông tin mà trước đây chỉ dành cho những nhà quản trị cấp cao. Cũng thông qua máy tính, nhân viên có thể liên lạc với bất kỳ người nào khác ở bất cứ nơi đâu trong tổ chức mà không cần phải qua những kênh thông tin chính thức. Hơn thế nữa, khi người nhân viên được trao cho quyền đưa ra quyết định mà trước đây chỉ dành cho cấp quản trị, và khi ngày càng nhiều công ty áp dụng những nhóm tự quản và nhóm liên chức năng và khi những mô hình tổ chức mới với nhiều người quản lý vẫn tiếp tục được áp dụng thì những nội dung truyền thống của thuyết quyền hạn, trách nhiệm và tuyên mệnh lệnh đang trở nên không còn phù hợp nữa. Dĩ

nhiên là nhiều công ty vẫn cảm thấy rằng họ đạt được năng suất cao nhất bằng việc áp đặt tuyên mệnh lệnh nhưng số lượng đang dần thu hẹp lại.

## Phạm vi kiểm soát

---

Một nhà quản trị có thể quản lý được bao nhiêu nhân viên cấp dưới một cách hiệu quả và hiệu suất? Câu hỏi về **phạm vi kiểm soát** này là một câu hỏi quan trọng bởi vì ở trong hầu hết các trường hợp, nó quyết định đến số lượng cấp quản trị và số lượng nhà quản trị mà một tổ chức có. Một vấn đề khác có ý nghĩa tương tự đó là phạm vi kiểm soát càng lớn, thì hiệu suất của thiết kế tổ chức càng cao. Ví dụ dưới đây sẽ giải thích tại sao.

Giả sử chúng ta có 2 công ty, và mỗi công ty có khoảng 4100 nhân viên thừa hành. Như hình 10.3 có thấy, nếu một công ty có phạm vi kiểm soát bằng 4 và công ty kia có phạm vi kiểm soát là 8, công ty có phạm vi kiểm soát rộng hơn sẽ có ít hơn 2 cấp và ít hơn khoảng 800 nhà quản trị. Nếu như mức lương trung bình của một nhà quản trị 42.000\$ một năm, công ty với phạm vi kiểm soát lớn hơn sẽ tiết kiệm được 33 triệu \$ một năm mới chỉ tính đến lương cho các nhà quản trị ! Hiển nhiên, phạm vi kiểm soát lớn hơn sẽ có hiệu suất cao hơn chỉ xét riêng về mặt chi phí. Tuy nhiên, ở một số khía cạnh thì phạm vi rộng hơn lại làm giảm hiệu suất. Đó là khi phạm vi trở nên quá lớn thì lao động của nhân viên sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực bởi vì những nhà quản trị không có thời gian để đưa ra sự lãnh đạo và hỗ trợ cần thiết nữa.

Quan điểm hiện đại về phạm vi kiểm soát thừa nhận rằng có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến số lượng nhân viên hợp lý mà một nhà quản trị có thể giám sát một cách có hiệu quả và hiệu suất. Những yếu tố này bao gồm kỹ năng và năng lực của nhà quản trị và của những nhân viên và đặc điểm của công việc được giao. Ví dụ, nhân viên càng nhiều kinh nghiệm và được đào tạo tốt hơn, thì họ sẽ ít cần đến sự giám sát trực tiếp. Vì vậy, những nhà quản trị được đào tạo tốt và có kinh nghiệm có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ với phạm vi kiểm soát rộng hơn. Những biến số tình huống khác giúp xác định phạm vi kiểm soát chính xác bao gồm sự giống nhau của các công việc, mức độ phức tạp của các công việc, mức độ quen thuộc với công việc của nhân viên cấp dưới, mức độ mà các quy trình được tiêu chuẩn hoá, mức độ hiện đại của hệ thống thông tin của tổ chức, điểm mạnh của văn hóa tổ chức và phong cách của nhà quản trị.



đưa xuống cho những nhà quản trị gần với việc thực hiện nhất. Những công ty trước được xem là tập trung quyền hạn cao và công ty sau được xem là phân quyền cao.

**Tập quyền** (tập trung quyền hạn) mô tả mức độ việc đưa ra các quyết định được tập trung ở một điểm duy nhất trong tổ chức. Nếu các nhà quản trị cấp cao đưa ra những quyết định chính của tổ chức mà không sử dụng hoặc sử dụng ít thông tin do nhân viên cấp thấp cung cấp thì tổ chức đó mang đặc điểm tập trung quyền hạn. Ngược lại, những nhân viên cấp thấp hơn cung cấp thông tin đầu vào hay thậm chí đưa ra những quyết định càng nhiều thì mức độ phân quyền của tổ chức càng cao. Nhớ rằng nội dung của phân quyền và tập quyền chỉ là tương đối, không mang tính tuyệt đối, nghĩa là một tổ chức thì không bao giờ là tập trung hay phân quyền hoàn toàn. Ít có tổ chức nào có thể hoạt động hiệu quả nếu mọi quyết định được đưa ra bởi một nhóm những nhà quản trị cấp cao nhất định và cũng ít có tổ chức nào có thể hoạt động hiệu quả nếu tất cả quyết định đều được giao cho nhân viên ở cấp thấp nhất.

#### BẢNG 10.1 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ TẬP TRUNG VÀ PHÂN QUYỀN

Tập trung hơn	Phân quyền hơn
<ul style="list-style-type: none"> <li>Môi trường ổn định</li> <li>Quản trị viên cấp dưới không có đủ năng lực và kinh nghiệm để đưa ra quyết định như những nhà quản trị cấp cao.</li> <li>Các quyết định quan trọng</li> <li>Tổ chức đang phải đối mặt với khủng hoảng hay nguy cơ phá sản</li> <li>Doanh nghiệp có qui mô lớn</li> <li>Hiệu quả triển khai các chiến lược của công ty phụ thuộc vào việc những nhà quản trị giữ lại quyền quyết định về những gì xảy ra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Môi trường phức tạp và bất trắc</li> <li>Quản trị viên cấp dưới có năng lực và kinh nghiệm trong việc ra các quyết định.</li> <li>Quản trị viên cấp dưới muốn có tiếng nói trong các quyết định</li> <li>Các quyết định tương đối ít quan trọng</li> <li>Văn hoá doanh nghiệp mở cho phép những nhà quản trị tham gia vào những gì đang diễn ra.</li> <li>Doanh nghiệp phân tán về mặt địa lý</li> <li>Hiệu quả triển khai những chiến lược của công ty phụ thuộc vào sự tham gia của các nhà quản trị và sự linh hoạt khi đưa ra quyết định.</li> </ul>

Cùng với nỗ lực của các nhà quản trị nhằm làm cho tổ chức thích ứng và linh hoạt hơn trong những năm gần đây, một xu hướng đã hình thành theo hướng phân quyền ra quyết định. Đặc biệt trong những công ty lớn, những nhà quản trị cấp thấp hơn am hiểu về công việc hơn và thường là họ có những hiểu biết cụ thể về những vấn đề và cách tốt nhất để giải quyết những vấn đề đó so với những nhà quản trị cấp cao. Ví dụ, hãng Honeywell của Australia và New Zealand trong vài năm gần đây đã thay đổi từ cơ cấu quản trị theo cấp bậc thành cơ cấu một cấp đơn giản hơn nhiều và dựa trên nền tảng nhóm. Lý do của

sự thay đổi này là nhằm phát triển mối quan hệ gần gũi hơn với những khách hàng chính và phản ứng nhanh chóng với nhu cầu khách hàng. Trước đây, trong cơ cấu quan liêu, hầu như mọi quyết định đều do trụ sở công ty đưa ra, nhưng Honeywell đã chia sẻ quyền hạn xuống từng nhà máy và những nhà quản trị nhân hiệu, những người mà ngày nay có quyền hạn để phản ứng với tình hình trong nước, địa phương khi đưa ra quyết định. Kết quả là công ty đã tăng được doanh thu và lợi nhuận và có những hiểu biết sâu sắc về những khách hàng chính của công ty.

Điều gì quyết định liệu một tổ chức sẽ thay đổi thành tập quyền hay phân quyền hơn? Có một số yếu tố ảnh hưởng đến mức độ tập quyền hay phân quyền mà một tổ chức phải có. Bảng 10.1 liệt kê một số các yếu tố này.

## Chính thức hóa

---

**Chính thức hóa** thể hiện mức độ các công việc trong tổ chức được tiêu chuẩn hóa và người thực hiện phải tuân thủ theo các qui tắc và qui trình. Nếu một công việc được chính thức hóa cao thì người người thực hiện công việc đó sẽ có mức độ chi phối tối thiểu đối với những gì đang thực hiện, khi nào công việc được thực hiện và thực hiện như thế nào. Nhân viên phải sử dụng đầu vào giống nhau và cách thức tương tự nhau, kết quả quả là đầu ra nhất quán và tương tự nhau. Trong các tổ chức mà mức độ chính thức hóa cao thường có những bản mô tả công việc một cách rõ ràng, rất nhiều các quy định về tổ chức, và các thủ tục được xác định rõ ràng cho các quy trình công việc. Trong những tổ chức mà mức độ chính thức hóa thấp, cách xử lý công việc không có cấu trúc rõ ràng và nhân viên tự do hơn trong giải quyết công việc. Bởi vì mức độ chi phối của một cá nhân đối với công việc có quan hệ nghịch với những hành vi trong công việc đã được lên chương trình sẵn ở tổ chức, mức độ tiêu chuẩn hóa càng cao thì nhân viên càng có ít cơ hội đưa thêm đầu vào về làm thế nào để hoàn thành công việc. Tiêu chuẩn hóa không chỉ loại trừ khả năng mà nhân viên sẽ kết hợp những hành động thay thế mà thậm chí còn dỡ bỏ những nhu cầu của nhân viên quan tâm đến những nguồn lực thay thế.

Mức độ chính thức hóa có thể khác biệt rất lớn giữa những tổ chức và thậm chí là ngay trong tổ chức. Ví dụ, trong một công ty xuất bản báo chí, những biên tập viên tin tức thường có mức độ chi phối nhiều hơn đối với công việc của họ. Có thể họ sẽ được chỉ định chủ đề tin để viết nhưng họ có thể tự do tìm những câu chuyện riêng của mình, nghiên cứu nó theo cách mà họ muốn và viết nó theo cách mà họ chọn, thường là có ít chỉ dẫn nhất. Mặt khác, những soạn giả và thợ xếp chữ, những người trình bày trang báo

không có được sự tự do đó. Họ phải chịu sự chi phối của cả thời gian, không gian do sự tiêu chuẩn hóa những cách mà họ tiến hành công việc.

## **CÁC QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ TỔ CHỨC**

Không phải tất cả các tổ chức đều được cấu tạo theo một cách giống nhau. Một công ty với 30 nhân viên không thể được tổ chức như một công ty với 30.000 nhân viên. Nhưng thậm chí là những tổ chức tương đương về qui mô cũng không nhất thiết là cơ cấu phải tương tự nhau. Vì những gì phù hợp với tổ chức này thì không có nghĩa là phù hợp với tổ chức khác. Bằng cách nào những nhà quản trị quyết định được là họ sẽ áp dụng phương thức thiết kế tổ chức nào? quyết định đó phụ thuộc vào một số những yếu tố tình huống. Phần này xem xét hai mô hình thiết kế tổ chức đặc trưng và sau đó là những yếu tố tình huống ảnh hưởng lên mỗi mô hình.

### **Tổ chức kiểu cơ khí và hữu cơ**

---

Tổ chức kiểu cơ khí là cấu trúc được kiểm soát chặt chẽ và cứng nhắc hình thức này có đặc điểm là sự chuyên môn hóa công việc cao, sự phân chia thành nhiều khâu cứng nhắc, phạm vi kiểm soát hẹp, chính thức hoá cao, thông tin hạn hẹp (hầu như là thông tin từ trên xuống) và có rất ít sự tham gia của những nhân viên cấp dưới vào việc đưa ra quyết định.

Trong cấu trúc theo kiểu cơ khí chuyên môn hóa tạo ra những công việc đơn giản, thông lệ và được tiêu chuẩn hoá. Sự phân chia thành nhiều khâu ở mức độ cao làm tăng tính khách quan và nhu cầu đòi hỏi phải có nhiều tầng quản lý nhằm phối hợp những bộ phận (khâu) đã được chuyên môn hóa này. Đây cũng là sự tuân thủ nghiêm ngặt đối với nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh. Điều này đảm bảo sự tồn tại của một cấp bậc quyền hạn chính thức, trong đó mỗi người sẽ chịu sự giám sát của một giám sát viên. Phạm vi kiểm soát hẹp, đặc biệt hẹp hơn ở các cấp cao hơn của tổ chức, đã ảnh hưởng đến việc xây dựng những cơ cấu tổ chức theo chiều sâu với nhiều tầng lớp và cấp bậc. Bởi vì khoảng cách giữa những nhà quản trị cấp cao và những nhân viên cấp thấp nhất của tổ chức theo chiều rộng, những nhà quản trị cấp cao có xu hướng tận dụng luật lệ và qui định để kiểm soát hành vi của nhân viên bởi vì họ ở những vị trí quá xa đối với phạm vi của nhân viên cấp thấp đến nỗi họ không thể giám sát trực tiếp và đảm bảo việc áp dụng những qui định mang tính tiêu chuẩn vào hiện thực. Thay vào đó, họ thay thế bằng chính thứ hạng cao.



Những loại cơ cấu tổ chức theo kiểu cơ khí có xu hướng là những cỗ máy hiệu quả, được thúc đẩy tốt bởi những luật lệ, qui định, lề lối và mức độ kiểm soát tương tự nhau. Thiết kế tổ chức cố gắng giảm thiểu ảnh hưởng do có sự khác biệt về tình cảm, tính cách của các cá nhân, khả năng phán đoán, và cá tính bởi những điều này được xem như là kém hiệu quả và không nhất quán. Mặc dù, không có một hình thức đơn thuần tổ chức theo kiểu cơ cấu nào tồn tại trong thực tế, hầu hết tất cả những công ty lớn và những cơ quan chính phủ có xu hướng áp dụng nhiều hay ít một vài đặc trưng kiểu cơ khí này.

**BẢNG 10.2 SO SÁNH GIỮA TỔ CHỨC KIỂU CƠ KHÍ VÀ HỮU CƠ**

<b>Cơ khí</b>	<b>Hữu cơ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chuyên môn hóa cao</li> <li>• Sự phân khâu cứng nhắc</li> <li>• Thống nhất mệnh lệnh cao</li> <li>• Phạm vi kiểm soát hẹp</li> <li>• Tập trung hoá cao</li> <li>• Mức độ chính thức hóa cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Những nhóm liên chức năng</li> <li>• Những nhóm liên kết giữa nhiều cấp bậc</li> <li>• Luồng thông tin tự do</li> <li>• Phạm vi kiểm soát rộng</li> <li>• Phân quyền cao</li> <li>• Mức độ chính thức hoá thấp</li> </ul>

Trái ngược với hình thức tổ chức theo kiểu cơ khí với đặc trưng cứng nhắc và ổn định trên là **hình thức tổ chức theo kiểu hữu cơ** với đặc tính là một cơ cấu linh hoạt và thích ứng cao so. Thay vì đưa ra những công việc đã được tiêu chuẩn hoá và những qui định thì cơ cấu hữu cơ linh hoạt giúp nó thay đổi nhanh chóng khi có nhu cầu đòi hỏi. Cơ cấu hữu cơ dựa trên sự phân công lao động nhưng công việc mọi người tiến hành không được tiêu chuẩn hoá. Nhân viên được đào tạo và phân quyền cao để giải quyết những vấn đề và hoạt động công việc đa dạng và những tổ chức này thường áp dụng phương thức nhóm nhân viên. Nhân viên ở những tổ chức theo kiểu hữu cơ đòi hỏi những luật lệ chính thức ở mức thấp nhất và chịu sự giám sát trực tiếp ít. Trình độ kỹ năng và đào tạo cao cùng với sự hỗ trợ của các thành viên trong nhóm đã tạo nên sự chính thức hoá và không cần thiết phải có sự kiểm sát chặt chẽ từ phía nhà quản trị.

Khi nào một cơ cấu tổ chức theo kiểu cơ khí thích hợp hơn và khi nào thì kiểu hữu cơ thích hợp hơn? Chúng ta hãy cùng xem xét những yếu tố tình huống ảnh hưởng đến việc đưa ra quyết định.

## Các yếu tố tình huống

---

Những nhà quản trị cấp cao của hầu hết những tổ chức dành ra nhiều thời gian để suy nghĩ về việc thiết kế một cơ cấu thích hợp. Một cơ cấu thích hợp phải có những đặc điểm phụ thuộc vào bốn yếu tố tình huống: chiến lược của tổ chức, qui mô, công nghệ và sự bất chắc của môi trường.

### Chiến lược và cấu trúc

Cơ cấu của một tổ chức nên phù hợp mục tiêu của doanh nghiệp đề ra. Bởi vì những mục tiêu bị chi phối bởi chiến lược của tổ chức do đó chỉ hợp lý khi cơ cấu và chiến lược có mối liên hệ chặt chẽ. Đặc biệt cơ cấu phải đáp ứng được nhu cầu mục tiêu chiến lược. Nếu các nhà quản trị thay đổi đáng kể chiến lược của tổ chức, họ sẽ cần thiết phải điều chỉnh cơ cấu sao cho thích nghi và phù hợp với sự thay đổi.

Những nghiên cứu ban đầu về mối quan hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức do Alfred Chandler thực hiện đã tiến hành ở một vài công ty lớn của Mỹ. Ông đã theo dõi sự phát triển của những tổ chức như Dupont, General Motors, Standard Oil, và Sears suốt 50 năm và đưa ra kết luận rằng những thay đổi trong chiến lược của doanh nghiệp sẽ dẫn đến sự thay đổi về cơ cấu tổ chức. Ông nhận thấy rằng những doanh nghiệp này thường bắt đầu bằng việc sản xuất những sản phẩm đơn lẻ hay những sản phẩm đòi hỏi chỉ cần có một hình thức cấu tạo đơn giản hay rời rạc. Quyền đưa ra quyết định tập trung vào tay của một nhà quản trị cấp cao riêng, và mức độ chuyên môn hóa, phân khâu và chính thức hoá thấp. Tuy nhiên, khi những doanh nghiệp này phát triển, chiến lược của họ trở nên đa dạng và phức tạp hơn, và cơ cấu cũng thay đổi để phù hợp với chiến lược lựa chọn.

Hầu hết những khuôn khổ mang tính chiến lược và cơ cấu ngày nay đều có xu hướng tập trung vào 3 khía cạnh: (1) Đổi mới phản ánh sự theo đuổi những thay đổi đáng chú ý và đầy ý nghĩa của doanh nghiệp, (2) Giảm thiểu chi phí cho thấy sự theo đuổi nhằm kiểm soát chặt chẽ chi phí của doanh nghiệp. (3) Mô phỏng, nghĩa là theo đuổi theo đuổi mục tiêu giảm thiểu rủi ro và tối đa hoá những thời cơ mang lại lợi nhuận bằng việc bắt chước những đại gia hàng đầu trên thị trường. Mô hình thiết kế tổ chức nào phù hợp nhất với mỗi doanh nghiệp? Những đổi mới cần sự linh hoạt và luồng thông tin tự do của mô hình hữu cơ, trong khi đó, những người theo xu hướng giảm thiểu chi phí lại tìm đến đặc tính hiệu suất cao, ổn định và kiểm soát chặt chẽ của mô hình theo kiểu cơ khí. Những người bắt chước lại thích những đặc tính cơ cấu kết hợp cả hai tính chất trên, họ áp dụng cơ cấu

theo cơ khí để duy trì sự kiểm soát chặt chẽ và chi phí thấp nhưng đồng thời cũng tạo ra những tổ hay đội trong tổ chức theo cơ cấu cơ khí để theo đuổi những phương hướng mới.

## **Qui mô và cấu trúc**

Có những bằng chứng cụ thể về qui mô của một doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp đó. Ví dụ, những doanh nghiệp lớn với hơn 2000 nhân viên có xu hướng chuyên môn hóa, phân khâu, tập quyền và có nhiều luật lệ và qui định hơn so với những doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, không phải lúc nào mối quan hệ này cũng như vậy. Thay vào đó, qui mô ảnh hưởng đến cơ cấu ở mức độ ngày càng giảm dần, qui mô sẽ trở nên kém quan trọng hơn khi một doanh nghiệp mở rộng và phát triển. Tại sao ư? Đơn giản là vì một khi doanh nghiệp có khoảng 2000 nhân viên, nó thật sự là khá cứng nhắc. Thêm vào 500 nhân viên nữa cũng chẳng ảnh hưởng nhiều đến doanh nghiệp. Mặt khác, việc gia nhập thêm 500 nhân viên vào một doanh nghiệp chỉ có 300 nhân viên thì dường như nó sẽ dẫn đến sự thay đổi và làm cho cơ cấu doanh nghiệp đó cứng nhắc hơn.

## **Công nghệ và cấu trúc**

Mỗi doanh nghiệp đều sử dụng một số loại công nghệ để chế biến sản phẩm đầu vào thành sản phẩm đầu ra. Để đạt được mục tiêu của mình, doanh nghiệp phải kết hợp thiết bị, nguyên liệu, kiến thức và những nhân viên dày dặn kinh nghiệm vào thành một kiểu hay một mô hình hoạt động nào đó. Ví dụ, SPC (Công ty Bảo quản Shepparton) đã dùng nhân viên vận hành những dây chuyền sản xuất để chế biến và bảo quản sản phẩm đóng hộp và bán ra thị trường như quả đào, mơ, cà chua, và những loại rau quả tươi khác. Nhân viên ở phòng thương mại của Bond ở Richmond, Victoria, đã tạo ra được những hình ảnh chuyên nghiệp theo đơn đặt hàng xử lý những phần việc của từng khách hàng riêng biệt. Và những nhân viên của hãng Bayer làm việc trong một dây chuyền sản xuất liên tục sản xuất được phẩm cho hãng. Mỗi doanh nghiệp này có một loại công nghệ khác nhau.

Những quan tâm ban đầu của công nghệ như một yếu tố quyết định cấu trúc tổ chức đã theo suốt công việc một học giả người Anh, Joan Woodward, vào thập niên 1960. Bà đã nghiên cứu ở một vài công ty sản xuất nhỏ ở miền nam nước Anh để xác định mức độ liên quan của các yếu tố gồm nguyên tắc thiết kế tổ chức, như sự thống nhất mệnh lệnh, và phạm vi kiểm soát, đối với sự thành công của doanh nghiệp. Wood Ward không thể

xác định bất kỳ một dạng mô hình nào từ các dữ liệu mà bà có cho đến khi bà phân những công ty này thành ba nhóm dựa trên qui mô sản xuất mà các công ty này đang tiến hành. Ba nhóm này đại diện cho ba loại công nghệ khác nhau, có mức độ phức tạp và tinh vi ngày càng tăng. Nhóm đầu tiên, được gọi là **sản xuất đơn chiếc**, đại diện cho việc sản xuất đơn chiếc hoặc quy mô nhỏ. Nhóm thứ hai, **sản xuất hàng loạt**, miêu tả sản xuất với quy mô lớn hoặc sản xuất hàng loạt như tủ lạnh hay xe hơi. Nhóm thứ ba là nhóm có kỹ thuật công nghệ phức tạp nhất, **sản xuất liên tục**, gồm những nhà sản xuất theo một qui trình liên tục không dừng, như lọc dầu hay tinh chế hoá chất. Xem bảng 10.3

Sau khi phân tích cẩn thận những phát hiện của mình, Woodward kết luận rằng mỗi cấu trúc cụ thể đều gắn với một trong ba nhóm công nghệ ở trên và rằng những doanh nghiệp thành công sẽ đáp ứng những yêu cầu về công nghệ thông qua việc điều chỉnh cách sắp xếp cơ cấu phù hợp. Bà cũng nhận thấy rằng không phải chỉ có một cách duy nhất để tổ chức một công ty sản xuất. Sản xuất đơn chiếc và sản xuất liên tục đạt được hiệu quả cao nhất khi nó được áp dụng trong một cấu trúc hữu cơ, và sản xuất hàng loạt sẽ đạt được hiệu quả cao nhất khi được áp dụng trong một mô hình cơ khí.

**BẢNG 10.3 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA WOODWARD VỀ CÔNG NGHỆ, CẤU TRÚC VÀ HIỆU QUẢ**

	Sản xuất đơn chiếc	Sản xuất hàng loạt	Sản xuất liên tục
Đặc điểm cấu trúc	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mức độ phân cấp thấp</li> <li>Mức độ phân khâu thấp</li> <li>Mức độ chính thức hoá thấp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mức độ phân cấp vừa phải</li> <li>Mức độ phân khâu cao</li> <li>Mức độ chính thức hóa cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mức độ phân cấp cao</li> <li>Mức độ phân khâu thấp</li> <li>Mức độ chính thức hoá thấp</li> </ul>
Cấu trúc hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hữu cơ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cơ khí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hữu cơ</li> </ul>

Từ kết luận ban đầu của Woodward, hàng loạt các nghiên cứu khác đều xử lý vấn đề dựa trên mối quan hệ giữa công nghệ và cấu trúc. Những nghiên cứu này đều có những kết luận tổng quát là cấu trúc của một doanh nghiệp được tổ chức phù hợp với công nghệ mà doanh nghiệp đó có. Những qui trình hay phương thức để biến những yếu tố đầu vào của tổ chức thành yếu tố đầu ra, chúng khác biệt nhau là do mức độ bài bản của tổ chức đó. Tóm lại, công nghệ càng theo bài bản thì cơ cấu của doanh nghiệp càng tiêu chuẩn hoá và mang tính chất cơ khí. Doanh nghiệp có công nghệ càng không theo bài bản dường như càng mang cấu trúc hữu cơ.

## Sự bất trắc của môi trường và cấu trúc

Chương 3 đã giới thiệu về môi trường của một tổ chức và mức độ bất động trong môi trường đó như những yếu tố kiềm hãm những phán đoán khôn ngoan mang tính quản trị. Tại sao cấu trúc của một tổ chức lại bị tác động bởi môi trường xung quanh nó? Đó là do môi trường luôn biến đổi. Một số tổ chức thì tồn tại trong một môi trường đơn giản, không biến động nhiều, một số khác phải đối diện với những môi trường năng động và phức tạp. Bởi vì sự bất trắc gây ảnh hưởng xấu đến hiệu quả của tổ chức, nên những nhà quản trị sẽ cố gắng để giảm thiểu chúng. Một cách để làm giảm sự của yếu tố môi trường đó là thông qua sự điều chỉnh cơ cấu của tổ chức. Sự bất trắc càng cao thì càng cần thiết phải có một thiết kế mang tính hữu cơ với tính linh động cao. Mặt khác, trong môi trường ổn định, thiết kế mang tính cơ khí có xu hướng đạt được hiệu quả cao hơn.

Bằng chứng về mối quan hệ giữa môi trường và cấu trúc giúp giải thích lý do tại sao rất nhiều nhà quản trị đang cơ cấu lại tổ chức của mình để nó trở nên tinh giản, nhanh và linh hoạt. Sự cạnh tranh mang tính toàn cầu, việc đổi mới sản phẩm nhanh chóng của các đối thủ cạnh tranh phải luôn, và nhu cầu khách hàng ngày càng tăng về những sản phẩm chất lượng cao, giao hàng nhanh chóng là những ví dụ điển hình cho thấy áp lực của môi trường năng động. Tổ chức cơ khí có xu hướng không thích hợp cho những phản ứng kịp thời với sự thay đổi nhanh chóng và những bất ổn của môi trường. Kết quả là các nhà quản trị đang phải thiết kế lại tổ chức của mình để nó mang tính hữu cơ nhiều hơn.

## CÁC DẠNG MÔ HÌNH TỔ CHỨC

Những hãng như BHP Billiton, Goodman Fielder, Lion Nathan, Asea Brown Boveri (ABB), Toshiba và Amazon.com đang thực hiện mô hình tổ chức nào? Trong việc đưa ra những quyết định về thiết kế tổ chức, những nhà quản trị có thể chọn lựa một trong số mô hình cơ cấu chung. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét một số mô hình tổ chức truyền thống và sau đó sẽ đến một số mô hình hiện đại hơn.

### Mô hình tổ chức truyền thống

---

Nhằm thiết kế một cơ cấu để hoàn thành một cách hiệu quả và hiệu suất những mục tiêu mà tổ chức đã đề ra, những nhà quản trị có thể lựa chọn tiến hành những mô hình tổ chức

truyền thống. Những mô hình này - bao gồm cấu trúc đơn giản, cấu trúc chức năng và cấu trúc phân bộ - dường như mang nặng tính cơ khí. Hình 10.4, tóm tắt những điểm mạnh và điểm yếu của mỗi loại mô hình này.

### **Cấu trúc đơn giản**

Hầu hết mọi tổ chức đều khởi nghiệp bằng một cơ cấu đơn giản chỉ gồm ông chủ và nhân viên. Một cấu trúc đơn giản là một mô hình tổ chức có mức độ phân khâu thấp, phạm vi kiểm soát rộng, quyền hạn tập trung vào một người và mức độ chính thức hoá thấp. Cơ cấu này chủ yếu áp dụng cho những doanh nghiệp có qui mô nhỏ trong đó chủ sở hữu và nhà quản trị là cùng một người. Điểm mạnh của cấu trúc này là nó vận hành nhanh, linh hoạt, chi phí thấp và trách nhiệm được phân chia rõ ràng. Điểm yếu cơ bản của mô hình này là nó khó có thể áp dụng cho những mô hình có qui mô trung bình và lớn. Nó ngày càng trở nên không thích hợp khi tổ chức lớn mạnh, bởi vì mức độ chính thức hoá thấp và quyền hạn tập trung ở mức độ cao sẽ dẫn đến tình trạng thông tin xử lý vượt quá khả năng của lãnh đạo cấp cao. Khi tổ chức mở rộng về qui mô, việc đưa ra quyết định sẽ trở nên chậm hơn và thậm chí là có thể sẽ đi đến chỗ bế tắc do chỉ có một mình nhà điều hành là nỗ lực không ngừng để đưa ra quyết định cho tất cả mọi vấn đề. Nếu cấu trúc này không thay đổi và ngày càng trở nên rắc rối hơn, thì doanh nghiệp có thể vượt ra khỏi quỹ đạo vận hành của thị trường và cuối cùng là sẽ dẫn đến sự thất bại. Một hạn chế khác của cơ cấu này là nó rủi ro cao vì mọi thứ đều chỉ phụ thuộc vào một người. Nếu có bất cứ điều gì xảy đến với người đó thì năng lực đưa ra quyết định và thông tin của tổ chức đều bị mất.

### Cấu trúc đơn giản

Điểm mạnh: nhanh, linh hoạt, chi phí thấp, trách nhiệm rõ ràng.

Điểm yếu: không còn phù hợp khi qui mô tổ chức phát triển, rủi ro cao do sự phụ thuộc vào một người.

### Cấu trúc chức năng

Điểm mạnh: tiết kiệm chi phí nhờ chuyên môn hoá ( đạt được tính kinh tế nhờ qui mô, giảm thiểu sự chòng chéo ở nhân lực và thiết bị) và nhân viên được tập hợp theo trình độ công việc tương tự nhau.

Điểm yếu: các bộ phận không bám sát vào mục tiêu chung của tổ chức do chỉ theo đuổi những mục tiêu chức năng, các nhà quản trị chức năng ít hiểu biết về những vấn đề thuộc các lĩnh vực khác của tổ chức.

### Cấu trúc phân bộ

Điểm mạnh: tập trung vào kết quả- các quản trị viên của mỗi bộ phận chịu

## BẢNG 10.4 ĐIỂM MẠNH VÀ YẾU CỦA CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC TRUYỀN THỐNG

Bằng cách chọn lựa hay tự thiết kế, nhiều tổ chức đều không duy trì lâu dài cấu trúc đơn giản. Khi tổ chức phát triển, thì nhìn chung **đến một mức độ nhất định** phải tuyển thêm nhân viên để đảm trách các công việc thêm vào và đáp ứng những yêu cầu đặt ra cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ở mức độ đó. Khi số lượng nhân viên tăng lên, **cơ** cấu dường như trở nên **có tính** chuyên môn hoá cao hơn và **thể** thức hoá cũng ở mức độ cao. Luật lệ và qui định được hình thành, công việc trở nên chuyên môn hoá cao, nhiều bộ phận mới được hình thành, các cấp quản trị cũng được thêm vào và tổ chức sẽ trở nên ngày càng tập trung ( Xem lại chương 2). Lúc này, nhà quản trị có thể sẽ lựa chọn cách tổ chức cấu trúc chức năng hay phân bộ.

## Cấu trúc chức năng

**Cấu trúc chức năng** là mô hình tổ chức mà trong đó các công việc chuyên môn tương tự nhau hoặc có liên quan sẽ được nhóm thành các bộ phận. Ưu điểm của cơ cấu này là ở chỗ tiết kiệm được chi phí nhờ chuyên môn hoá. Kết hợp những công việc chuyên môn tương tự lại với nhau sẽ đạt được tính kinh tế nhờ qui mô và giảm thiểu sự chồng chéo về con người và nguồn lực, và làm cho cảm thấy thoải mái hơn vì họ được cùng làm việc với những người “có tiếng nói chung”. Điểm yếu lớn nhất của cấu trúc này là các bộ phận không bám sát mục tiêu chung của tổ chức mà chỉ theo đuổi những mục tiêu chức năng. Không có một phòng ban nào chịu trách nhiệm tổng quát về kết quả cuối cùng; vì vậy mà những chuyên gia về chức năng trở nên xa lánh và ít am hiểu về những gì mà nhân viên thuộc chức năng khác đang thực hiện. Nhiều tổ chức có qui mô trung bình đều có xu hướng áp dụng mô hình cấu trúc theo chức năng, phân chia tổ chức theo những chức năng chính như sản xuất, tài chính, nhân sự và Nghiên cứu và Phát triển ( R&D).

## Cấu trúc phân bộ

**Cấu trúc phân bộ** là một mô hình tổ chức được phân chia thành các đơn vị hay bộ phận độc lập. Những công ty sản xuất nhiều loại mặt hàng nổi tiếng như BHP Billiton, Boral và Goodman Fielder là những ví dụ điển hình cho việc thiết kế tổ chức theo mô hình cấu trúc phân bộ. Mỗi đơn vị hay bộ phận trong cấu trúc phân bộ có mức độ tự chủ tương đối hạn chế, với một nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về hoạt động và thực hiện quyền ra các quyết định chiến lược và tác nghiệp của đơn vị. Tuy nhiên, trong cấu trúc này, tổng hành dinh có vai trò là người điều phối và kiểm soát các bộ phận và thường thì nó cung cấp các dịch vụ hỗ trợ, như về tài chính và pháp lý, cho các đơn vị.

Điểm mạnh của cấu trúc này là nó tập trung vào kết quả. Các nhà quản trị điều hành của các bộ phận chịu trách nhiệm về mọi vấn đề xảy ra với sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp. Điểm bất lợi chính của phương thức này là sự trùng lặp của các chức năng và nguồn lực. Mỗi bộ phận đảm nhiệm một chức năng riêng của mình như marketing, R&D, và sản xuất; và chính sự trùng lặp của các chức năng sẽ làm gia tăng chi phí hoạt động và làm giảm hiệu quả của tổ chức.



## Mô hình tổ chức hiện đại

---

Như đã được minh họa trong phần đầu của chương về hãng Nokia, những nhà quản trị ở nhiều tổ chức hiện nay đang nhận ra rằng mô hình tổ chức phân cấp theo kiểu truyền thống không còn phù hợp với môi trường ngày càng phức tạp và năng động mà họ đang đối mặt. Để phản ứng kịp thời nhu cầu của thị trường về những tổ chức tinh giản, linh hoạt và đổi mới, nhiều nhà quản trị đang tìm kiếm những cách thức sáng tạo để cơ cấu và tổ chức công việc và làm cho tổ chức của mình thêm linh hoạt để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, nhân viên và những thành phần tổ chức khác. Ví dụ, **xu thế** cạnh tranh trong ngành viễn thông ở Australia và New Zealand, điều này rõ ràng là đã dẫn đến những thay đổi đáng kể về cách thức mà một số nhà hoạt động trong ngành này cấu trúc tổ chức của mình. Những công ty đã từng mang tiền là quan liêu như Telstra và Telecom New Zealand đã bị buộc phải thay đổi bản thân để trở thành những tổ chức phản ứng linh hoạt hơn bằng việc dỡ bỏ **bớt một số** cấp trong mô hình cấp bậc của mình và mở rộng phạm vi kiểm soát. Những cấu trúc mới được sắp xếp theo những mô hình tổ chức hiện đại này là nhằm để phát huy hiệu quả của nguồn nhân lực và **các** nguồn lực **khác**.

### Cấu trúc nhóm

Trong cấu trúc nhóm, toàn bộ tổ chức được xây dựng trên nền tảng các đội hay nhóm chức năng để tiến hành công việc do tổ chức phân công. **Rõ ràng**, trong cấu trúc nhóm, việc phân quyền cho nhân viên có một vai trò quan trọng, bởi vì **điều đó loại trừ** tuyến quyền hạn quản lý cứng nhắc chạy từ các cấp quản trị cấp cao xuống các cấp thấp nhất. Hơn thế nữa, các nhóm được quyền tự do tổ chức công việc theo cách mà các thành viên nghĩ là tốt nhất. Tuy nhiên, các nhóm này phải chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động và kết quả trong phạm vi hoạt động của nhóm. Hãy xem một số ví dụ về cách mà các công ty đã ứng dụng cấu trúc nhóm và cách mà họ đã bắt đầu.

Ở một công ty bảo hiểm, các đại diện của khách hàng đã được tổ chức lại thành một nhóm 8 người để giải quyết nhanh chóng tất cả các yêu cầu của khách hàng. Hiện nay, khi có khách hàng gọi tới **công ty**, họ không còn bị chuyển từ chuyên viên này sang chuyên viên khác nữa, thay vào đó họ sẽ gặp một trong những thành viên của nhóm này, và người này sẽ giải quyết mọi vấn đề liên quan đến nhu cầu của khách hàng. Ở nhà máy bia của hãng Lion Nathan ở Khyber Pass, Auckland, New Zealand, **quy trình** sản xuất của bộ phận ủ bia được sắp xếp thành một số nhóm có nghĩa vụ phải báo cáo trực tiếp với ban quản trị. Những nhóm này thông thường gồm 12-14 người, chịu trách nhiệm về việc sản

xuất của nhóm, về những thất thoát, về cải tiến liên tục, về đảm bảo chất lượng, về đào tạo và về hàng loạt các phương thức đảm bảo an toàn cho nhóm. Trước đây, các công việc này được giao cho nhiều nhà quản trị khác nhau, và thường dẫn đến tình trạng đổ trách nhiệm và tranh chấp đòi phân chia ranh giới trong công việc giữa các phòng ban khác nhau hay giữa nhân viên và nhà quản trị. Hiện nay, mặc dù, mỗi nhóm đều có một nhóm trưởng, nhưng toàn bộ nhóm đều có quyền đề cử ai là trưởng nhóm, và cùng tham gia vào việc tuyển nhân viên mới cho nhóm.

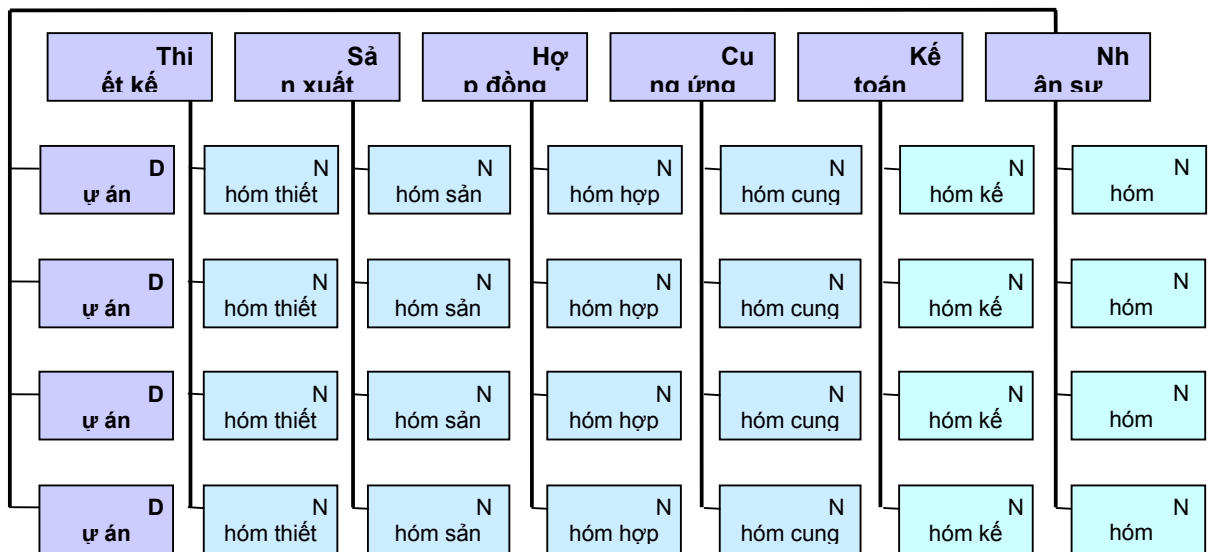
Sự chuyển biến trong việc tổ chức thành các nhóm công việc thường diễn ra từ từ. Ví dụ, nhà máy sản xuất mực Joyo của Australia ở Kilsyth, Victoria hiện đang được sắp xếp thành các nhóm tự quản lý. Đó là một quá trình tái tổ chức phát triển thoát khỏi phương thức cải tiến liên tục trước đây của công ty, và xuất phát từ đòi hỏi cần phải làm cho nhân viên quan tâm hơn nữa đối với những gì diễn ra ở công ty. Suốt quá trình tái tổ chức, công ty đã tiến hành những chương trình đào tạo mở rộng trong việc xây dựng đội nhóm và thậm chí là mời giảng viên của TAFE hướng dẫn chương trình xây dựng đội nhóm tại công ty. Ở Công ty Birkenstock Footprint Sandal (sản xuất giày dép), mô hình cấu trúc nhóm thành công vượt qua cả phương thức tổ chức công ty theo kiểu “đặc nhiệm kinh tế”, một phương thức mà qua đó công ty và các nhà phương pháp có thể cải tiến nỗ lực tái chế và giảm mức tiêu hao năng lượng trong các hoạt động hàng ngày. Những kết quả do nhóm gồm 12 thành viên này mang lại được sự thán phục đến nỗi những nhà quản trị của Birkenstock đã quyết định rằng họ sẽ tiếp tục khai thác sức sáng tạo và nhiệt huyết của các nhân viên của mình. Họ nhận thấy cấu trúc nhóm sẽ cho phép họ làm được như vậy.

Có nhiều ví dụ về những tổ chức kinh doanh và phi lợi nhuận đã tiến hành thành công cấu trúc nhóm. Ở những tổ chức lớn, cấu trúc nhóm đã được bổ sung cả những đặc trưng của cấu trúc phân bộ và cấu trúc chức năng. Điều này cho phép các tổ chức đạt được hiệu quả của hình thức tập trung quyền, đồng thời đạt được sự linh hoạt mà hình thức đội nhóm có. Ví dụ để cải thiện năng suất của cấp kinh doanh, những hãng như Motorola và Xerox đã áp dụng rộng rãi mô hình nhóm tự quản. Còn ở hãng Boeing và Hewlett-Packard, những nhóm liên chức năng được áp dụng trong khâu thiết kế sản phẩm mới hợp tác trong những dự án lớn.

### **Cấu trúc ma trận và dự án**

Mô hình tổ chức đang phổ biến là cấu trúc ma trận và dự án. **Cấu trúc ma trận** là cấu trúc trong đó các chuyên gia thuộc các bộ phận chức năng khác nhau được phân công về

một hay một số dự án do một giám đốc dự án quản lý. Hình 10.5 là một ví dụ về cấu trúc ma trận được áp dụng ở một trung tâm không gian. Các cấp lãnh đạo đảm nhận những chức năng tổ chức tương tự như chế tạo máy, bút toán, quản lý nhân sự... Xét về các cấp theo hàng dọc, những dự án khác mà hiện nay trung tâm đang tiến hành đã được bổ sung thêm vào. Mỗi dự án do một giám đốc điều hành dự án của mình cùng với nhiều người khác từ mỗi bộ phận chức năng chuyên về. Thực tế, việc các cấp theo hàng dọc được bổ sung thêm vào cho những bộ phận chức năng theo hàng ngang truyền thống làm cho những yếu tố phân khâu theo chức năng và sản phẩm gắn kết với nhau, như tính chất của ma trận. Một khía cạnh đáng chú ý khác của mô hình ma trận, đó là nó đã tạo ra một *tuyến mệnh lệnh kép*. Rõ ràng nó đã vi phạm nguyên tắc tổ chức cơ bản của thống nhất mệnh lệnh. Trên thực tế, mô hình ma trận được thực hiện như thế nào?



**HÌNH 10.5 CẤU TRÚC MA TRẬN TRONG MỘT HÃNG CHẾ TẠO HÀNG KHÔNG**

Trong mô hình ma trận, nhân viên có hai người quản lý: giám đốc chức năng và giám đốc dự án hay sản phẩm. Giám đốc dự án có quyền đối với các nhân viên chức năng, thành viên của nhóm dự án trong những lĩnh vực có quan hệ đến mục tiêu của dự án đó giám đốc đó chỉ đạo. Tuy nhiên, những quyết định về những vấn đề như thăng tiến, thông báo tiền lương và những báo cáo hàng năm lại thuộc về trách nhiệm của giám đốc chức năng. Để cho công việc đạt được hiệu quả, giám đốc dự án và giám đốc chức năng phải liên hệ thường xuyên, kết hợp những yêu cầu về nhân lực cho công việc và cùng nhau giải quyết xung đột.

Mặc dù cấu trúc ma trận vẫn là mô hình hiệu quả đối với nhiều doanh nghiệp nhưng một số tổ chức đang áp dụng một loại hình “tiên tiến” hơn đó là **cấu trúc dự án** trong đó nhân viên (và các công việc họ phải làm) được phân công cố định trong các dự án. Không như cấu trúc ma trận cấu trúc dự án không có các phòng ban chính thức để nhân viên quay trở lại khi hoàn thành dự án. Thay vào đó nhân viên phải có những kỹ năng đặc biệt, khả năng làm việc ở các dự án khác. Ngoài ra, tất cả các hoạt động công việc trong cấu trúc dự án sẽ do nhóm nhân viên, những người là thành viên của nhóm dự án tiến hành bởi vì họ có những kỹ năng công việc và khả năng thích hợp. Ví dụ, ở hãng Oticon Holding A/S, một nhà sản xuất dụng cụ trợ thính ở Đan Mạch, không có một bộ phận tổ chức hay một chức danh công việc cho một nhân viên nào. Tất cả những hoạt động trong công việc đều dựa trên cơ sở của nhóm dự án, và những nhóm dự án này hình thành, giải tán, và được thành lập lại khi công việc yêu cầu. Những nhân viên “tham gia” vào nhóm dự án bởi vì họ có khả năng và kỹ năng cần thiết cho dự án đó. Tuy nhiên, một khi dự án hoàn tất họ sẽ chuyển sang dự án tiếp theo.

Cấu trúc dự án đang có xu hướng trở thành những mô hình linh hoạt và dễ thay đổi. Không còn sự phân khâu hay phân cấp tổ chức một cách cứng nhắc làm trì hoãn việc đưa ra quyết định hay thực hiện, trong loại cấu trúc này nhà quản trị giữ vai trò như là người khôn khéo, nhà tư vấn dày dạn kinh nghiệm và là huấn luyện viên. Họ đều phối các nhóm dự án bằng việc giảm thiểu hay loại bỏ những vấn đề gây khó khăn cho tổ chức và đặc biệt cung cấp đầy đủ những nguồn lực mà các nhóm này cần để hoàn thành công việc một cách hiệu quả và hiệu suất.

## Chương 7

# LÃNH ĐẠO

## CÁC NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc chỉ sự khác nhau giữa các nhà quản trị và các nhà lãnh đạo. Các học giả và những người thực hành thường đánh đồng hai loại này với nhau, mặc dù không nhất thiết phải là như vậy. Các nhà quản trị được bổ nhiệm vào vị trí của mình. Khả năng ảnh hưởng của họ phụ thuộc vào những quyền hạn mà họ có được liên quan đến vị trí đó. Ngược lại, nhà lãnh đạo có thể là do được bổ nhiệm mà cũng có thể do

họ nổi lên trong nhóm. Và họ có thể tác động đến mọi người làm việc ngoài những hành động được yêu cầu bởi quyền hạn chính thức.

Liệu tất cả các nhà quản trị có nên là những người lãnh đạo? Và ngược lại, tất cả các nhà lãnh đạo phải là các nhà quản trị? Cho đến nay vẫn chưa có ai chứng minh được kể cả bằng nghiên cứu lẫn suy luận logic rằng khả năng lãnh đạo là điều khó khăn đối với các nhà quản trị, hay nói cách khác, những nhà quản trị hoàn toàn lý tưởng để trở thành người lãnh đạo. Tuy nhiên, không phải mọi nhà lãnh đạo đều có được những năng lực và kỹ năng cần thiết cho các chức năng quản trị khác, vì thế không phải tất cả các nhà lãnh đạo đều có khả năng trở thành các nhà quản trị. Và sự thật là nếu một cá nhân có khả năng ảnh hưởng đến những người khác không nói lên được rằng họ cũng có khả năng hoạch định, tổ chức và kiểm soát. Nếu (ngay cả khi chỉ là lý tưởng) tất cả nhà quản trị đều có thể trở thành người lãnh đạo nên chương này sẽ đi vào nghiên cứu khả năng lãnh đạo từ khía cạnh nhà quản trị. Và vì thế, định nghĩa về một **nhà lãnh đạo** ở đây chính là người có khả năng tác động đến người khác và có quyền hạn quản trị. Vậy thì **lãnh đạo** là gì? Đó là một quá trình ảnh hưởng đến một nhóm người hướng đến đạt được mục tiêu đề ra.

Cũng như động cơ, lãnh đạo là một đề tài về hành vi trong tổ chức được quan tâm nghiên cứu rất kỹ lưỡng và hầu hết các cuộc nghiên cứu này đều nhằm mục đích trả lời cho câu hỏi: Đây là cách lãnh đạo hiệu quả? Bạn có thể nhận thấy được toàn bộ sự tiến triển trong sự hiểu biết về quá trình lãnh đạo có thể thấy trong các lý thuyết khác nhau đã được đưa ra để tìm hiểu và giải thích về quá trình này. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét một số lý thuyết lãnh đạo đầu tiên.

## CÁC LÝ THUYẾT LÃNH ĐẠO ĐẦU TIÊN

Lãnh đạo là một đề tài được quan tâm rất nhiều kể từ khi con người tập hợp thành các tổ chức để cùng nhau thực hiện mục tiêu. Tuy nhiên, mãi cho đến đầu thế kỷ 20 thì những nhà nghiên cứu mới bắt đầu nghiên cứu về đề tài này. Những lý thuyết về lãnh đạo đầu tiên này tập trung vào nhà lãnh đạo (các lý thuyết đặc điểm) và làm thế nào nhà lãnh đạo tác động đến các thành viên của mình (các lý thuyết hành vi). Chúng ta hãy xem xét kỹ lưỡng hơn những điểm mà các cách tiếp cận này góp phần vào sự hiểu biết của chúng ta về lãnh đạo.

## Các thuyết đặc điểm

---

Khi hỏi bất cứ một người bình thường nào trên đường phố về những gì họ nghĩ khi nói về lãnh đạo bạn sẽ nhận được danh sách một loạt các phẩm chất như thông minh, cuốn hút, quyết đoán, nhiệt tình, mạnh mẽ, dũng cảm, liêm chính và tự tin. Những câu trả lời ấy bộc lộ những điểm cơ bản về lý thuyết đặc điểm của lãnh đạo. Việc tìm kiếm những đặc điểm và đặc trưng khác biệt giữa nhà lãnh đạo và những người không là lãnh đạo chiếm phần lớn các nỗ lực nghiên cứu trong các thuyết này.

Liệu có thể chỉ ra được một hay một vài đặc điểm của các cá nhân mà chúng ta đều công nhận họ là lãnh đạo (chẳng hạn như Martin Luther King Jr, Joan of Arc, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Mahatma Gandhi) mà ở những người không là lãnh đạo không có? Những cá nhân này thỏa mãn định nghĩa của chúng ta về nhà lãnh đạo, nhưng bản thân họ lại có những đặc trưng hoàn toàn khác nhau. Nếu như các thuyết về đặc điểm được chứng minh là đúng, thì chắc chắn sẽ tồn tại những đặc trưng chung mà mọi nhà lãnh đạo đều có.

Những nỗ lực nghiên cứu nhằm bóc tách những đặc điểm này cuối cùng đã rơi vào tuyệt vọng. Các cố gắng đã không chỉ ra được đâu là những đặc trưng chung để phân biệt giữa nhà lãnh đạo và thành viên của họ, giữa nhà lãnh đạo hiệu quả và nhà lãnh đạo không hiệu quả. Nhưng có lẽ vẫn còn một tia hi vọng để tin tưởng khi các đặc điểm tính cách nhất quán và duy nhất có thể áp dụng với với tất cả các nhà lãnh đạo hiệu quả, cho dù họ làm việc tại Hell's Angels, đội chuyển bóng chày Australian, Flying Doctor Service, Công ty Shell Oil, Bệnh viện Tổng hợp Wellington, Đội Cứu tế hay Công ty Xổ số Quốc gia.

Tuy nhiên, những cố gắng nhằm xác định những đặc điểm thường gắn kết với khả năng lãnh đạo lại thành công hơn nhiều. Sáu đặc điểm gắn kết với khả năng lãnh đạo bao gồm có động lực, đam mê lãnh đạo, trung thực và liêm chính, tự tin, thông minh, và am hiểu công việc. Những đặc điểm này được mô tả vắn tắt trong Hình 16.1.

**Động lực:** nhà lãnh đạo có khả năng nỗ lực cao. Họ có một niềm đam mê mãnh liệt để đạt thành tựu, có đầy tham vọng, có sinh lực dồi dào, kiên trì không mệt mỏi trong công việc và luôn chủ động.

**Đam mê lãnh đạo:** nhà lãnh đạo có một niềm đam mê mãnh liệt để ảnh hưởng và lãnh đạo người khác. Họ cho thấy một tinh thần sẵn sàng gánh vác trách nhiệm.

**Trung thực và liêm chính:** nhà lãnh đạo xây dựng các mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa họ với nhau và giữa họ với nhân viên cấp dưới trên cơ sở tin cậy, không dối trá và trên cơ sở thống nhất giữa lời nói và hành động.

**Tự tin:** nhân viên cấp dưới mong đợi ở lãnh đạo về sự không nghi ngờ về bản thân. Vì thế, nhà lãnh đạo phải thể hiện được sự tự tin để có thể thuyết phục được nhân viên của mình về tính đúng đắn của các mục tiêu và quyết định của mình.

**Thông minh:** nhà lãnh đạo cần phải đủ thông minh để nắm bắt, tổng hợp và phân tích thông tin; cũng như có khả năng có được tầm nhìn, khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra các quyết định chính xác.

**Am hiểu công việc:** nhà lãnh đạo hiệu quả có một sự am hiểu tường tận về công ty, về ngành của mình cũng như các vấn đề kỹ thuật. Với sự am hiểu sâu sắc sẽ cho phép nhà lãnh đạo ra các quyết định một cách có cơ sở và hiểu rõ tác động của những quyết định đó.

## HÌNH 16.1: SÁU ĐẶC ĐIỂM LÀM NÊN SỰ KHÁC BIỆT GIỮA NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ NGƯỜI KHÔNG LÀ LÃNH ĐẠO

Nếu như xem xét kỹ ví dụ ở đầu chương về trường hợp của Giám đốc Sở cảnh sát Christine Nixon trong phần mở đầu chương, chúng ta có thể nói rằng bà Nixon có hầu hết các đặc điểm này. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đều đồng ý rằng những đặc điểm này không thôi thì không đủ để giải thích về lãnh đạo. Không nhất thiết là chính những đặc điểm đó đã làm cho một người như bà Christine Nixon trở thành một nhà lãnh đạo. Những giải thích chỉ dựa trên những đặc điểm này đã bỏ qua mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo với các thành viên trong nhóm cũng như các yếu tố về môi trường. Có được những đặc điểm thích hợp này chỉ giúp một cá nhân sẽ trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Người này ngoài ra còn cần phải biết hành động đúng. Và hành vi là đúng trong trường hợp này thì không phải lúc nào cũng đúng với trường hợp khác. Vì thế, trong khi một số nhà nghiên cứu vẫn còn tăng mối quan tâm đối với thuyết đặc điểm của thập kỷ trước, thì vào đầu những năm 1940, đại đa số đã bắt đầu chuyển hướng nghiên cứu. Và việc nghiên cứu về lãnh đạo trong suốt khoảng thời gian từ cuối thập niên 1940 đến giữa thập niên 1960 đã tập trung vào phong cách hành vi của người lãnh đạo. Các nhà nghiên cứu tự hỏi liệu có hay không những đặc trưng trong cách làm của nhà lãnh đạo có hiệu quả – hay nói khác đi, là trong hành vi của họ.

## Các lý thuyết hành vi

---

Các nhà nghiên cứu hi vọng rằng với cách tiếp cận của **các lý thuyết hành vi**, nếu như thành công, sẽ không những đưa ra được những câu trả lời chính xác hơn và bản chất của năng lực lãnh đạo mà còn có thể có được những kết quả có ý nghĩa hơn nhiều so với cách tiếp cận của các thuyết đặc điểm. Nếu các nghiên cứu về đặc điểm mà thành công thì nó đã cung một cơ sở để *lựa chọn* người “thích hợp” cho các vị trí chính thức trong các tổ chức cần những người lãnh đạo. Ngược lại, nếu như các nghiên cứu về hành vi chỉ ra được yếu tố quyết định về hành vi của người lãnh đạo, thì mọi người còn có thể được *đào tạo* để trở thành nhà lãnh đạo. Có bốn nghiên cứu chính về năng lực hành vi của nhà lãnh đạo.

## Các nghiên cứu của Đại học Iowa

Nghiên cứu của Đại học Iowa (do Kurt Lewin và các đồng nghiệp thực hiện) đã phát hiện ra ba phong cách lãnh đạo, hay cách hành xử. **Phong cách lãnh đạo độc đoán** mô tả một người lãnh đạo luôn có xu hướng tập trung quyền lực, quy định cách thức làm việc, đưa ra các quyết định đơn phương và hạn chế sự tham gia của cấp dưới. **Phong cách lãnh đạo dân chủ** mô tả một nhà lãnh đạo có xu hướng thu hút sự đóng góp của cấp dưới vào quá trình ra quyết định, phân chia quyền lực, khuyến khích sự tham gia vào việc quyết định cách thức làm việc cũng như mục tiêu hành động, và đồng thời sử dụng việc phản hồi như một cơ hội để huấn luyện các nhân viên. **Phong cách lãnh đạo tự do** mô tả một nhà lãnh đạo giao cho nhóm quyền tự do trong việc ra quyết định và hoàn thành công việc theo bất cứ cách nào mà họ cho là phù hợp nhất.

Lewin và các đồng nghiệp của ông nghiên cứu liệu xem đâu là phương pháp hiệu quả nhất. Và kết quả, họ cho rằng với phong cách lãnh đạo dân chủ đã cho một công việc có số lượng và chất lượng tốt. Liệu như vậy có phải là câu trả lời cho câu hỏi đâu là hành vi lãnh đạo hiệu quả nhất đã được tìm thấy? Và thật không may mắn, mọi chuyện không đơn giản như vậy. Những cuộc nghiên cứu sau đó đã chỉ ra rằng phong cách dân chủ và phong cách tự do cho kết quả hỗn tạp. Ví dụ như phong cách dân chủ đôi khi cho những kết quả tốt hơn so với phong cách tự do, đôi khi nó lại chỉ cho kết quả bằng hoặc kém hơn so với phong cách tự do. Tuy nhiên, những kết quả ổn định hơn đã được tìm thấy khi hệ thống đo lường mức độ thỏa mãn của nhân viên cấp dưới được sử dụng. Đó là mức độ thỏa mãn của các thành viên trong nhóm nhìn chung là cao hơn khi lãnh đạo theo phong cách dân chủ so với khi lãnh đạo theo phong cách độc đoán.



Bây giờ, nhà lãnh đạo lại bị đưa vào một tình thế khó xử. Họ nên tập trung vào việc đạt hiệu quả làm việc cao hay là tập trung vào nâng cao mức thỏa mãn của nhân viên. Và việc nhận ra được bản chất kép trong hành vi của người lãnh đạo đó là tập trung vào công việc phải làm (nhiệm vụ) và tập trung vào thành viên trong nhóm – cũng là những đặc trưng then chốt của những cuộc nghiên cứu quan trọng khác về hành vi trong giai đoạn này.

## Các nghiên cứu của Bang Ohio

Các cuộc nghiên cứu của bang Ohio đã chỉ ra hai đặc trưng chính trong hành vi lãnh đạo. Bắt đầu bằng một danh sách ban đầu với hơn 1000 đặc điểm hành vi, các nhà nghiên cứu cuối cùng đã giới hạn lại còn hai đặc trưng chính phản ánh về hành vi lãnh đạo được được mô tả bởi các nhân viên cấp dưới. Đặc trưng thứ nhất được gọi là **đề xướng cấu trúc**, là hướng mà theo đó người lãnh đạo sẽ xác định và cấu trúc vai trò của mình cũng như vai trò của các thành viên trong nhóm để có thể đạt được mục tiêu đề ra. Nó bao gồm các hành vi liên quan đến việc tổ chức công việc, mối quan hệ giữa các công việc và mục tiêu. Đặc trưng thứ hai được gọi là **sự quan tâm**, là hướng mà theo đó người lãnh đạo thiết lập các mối quan hệ trong công việc trên cơ sở tin tưởng lẫn nhau và tôn trọng ý kiến và tình cảm của các thành viên trong nhóm. Người lãnh đạo theo hướng này rất quan tâm đến việc giúp đỡ các thành viên trong nhóm trong các vấn đề cá nhân. Họ tỏ ra rất thân thiện, dễ tiếp xúc và đối xử công bằng với tất cả các thành viên trong nhóm; luôn quan tâm đến sự thoải mái, lợi ích, tình trạng cũng như là sự thỏa mãn của nhân viên.

Liệu hai đặc trưng hành vi này đã là đủ để diễn tả hành vi lãnh đạo? Một cuộc nghiên cứu đã cho thấy rằng một nhà lãnh đạo có khả năng cao trong cả đặc trưng đề xướng cấu trúc và sự quan tâm (a high-high leader) sẽ đạt được hiệu quả cao trong công việc nhóm cũng như sự thỏa mãn của từng thành viên thường xuyên hơn một nhà lãnh đạo khác có điểm thấp của một trong hai đặc trưng trên hoặc cả hai. Tuy nhiên, một nhà lãnh đạo có khả năng cao trong cả hai hướng không phải lúc nào cũng có được kết quả chắc chắn như vậy. Với quá nhiều trường hợp ngoại lệ trong thực tế, có lẽ các yếu tố về môi trường nên được quan tâm nhiều trong các thuyết về năng lực lãnh đạo.

## Nghiên cứu của Đại học Michigan

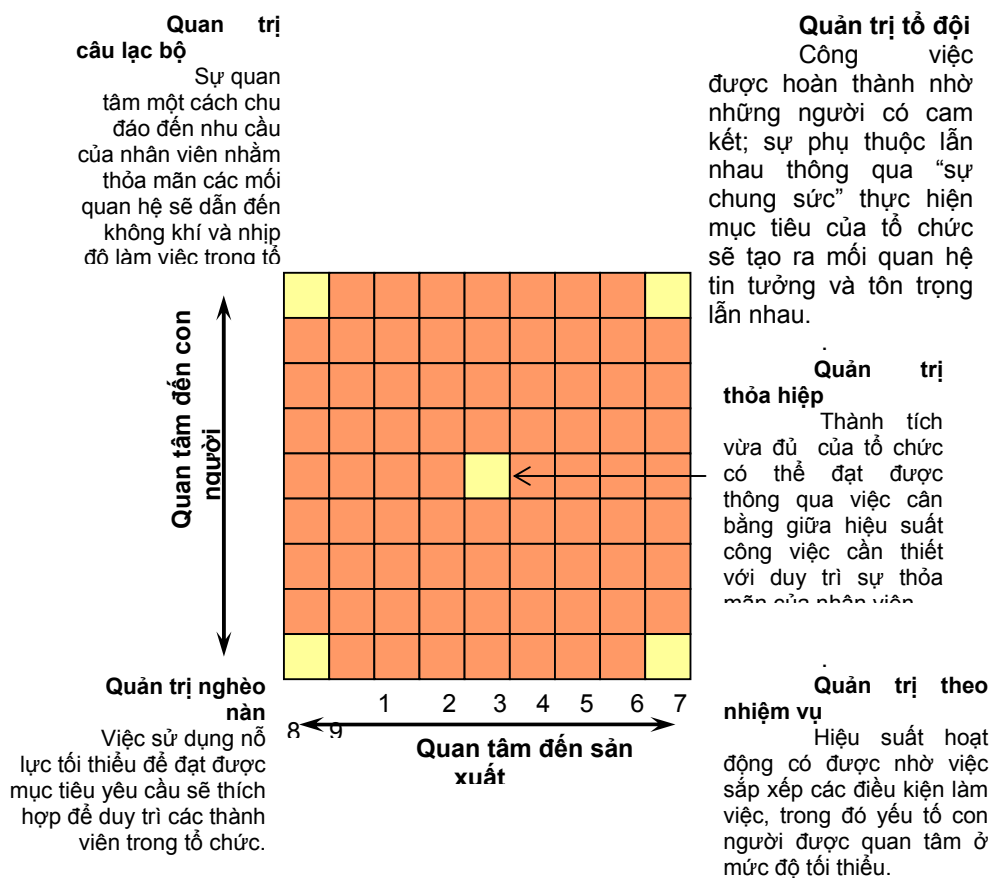
Các nghiên cứu về lãnh đạo được thực hiện tại Trung tâm nghiên cứu Đại học Michigan diễn ra cùng thời điểm với các nghiên cứu tại Bang Ohio và có cùng mục tiêu

nghiên cứu: xác định những đặc trưng về hành vi có liên quan đến hiệu quả lãnh đạo. Và nhóm nghiên cứu tại đại học Michigan cũng đã đi đến kết quả là đưa ra hai đặc trưng chính của hành vi lãnh đạo, được họ đặt tên là định hướng nhân viên và định hướng sản xuất. Những nhà lãnh đạo *định hướng nhân viên* là nhà lãnh đạo chú trọng đến các mối quan hệ cá nhân, họ quan tâm đến nhu cầu của nhân viên cấp dưới và chấp nhận sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm. Những nhà lãnh đạo *định hướng sản xuất* lại có xu hướng chú trọng đến các khía cạnh về chuyên môn và nhiệm vụ trong công việc. Họ chỉ quan tâm chủ yếu đến việc hoàn thành các nhiệm vụ của nhóm và quan tâm đến các thành viên trong nhóm như một phương tiện để đạt được nhiệm vụ ấy. Kết luận của các nhà nghiên cứu là họ đánh giá cao nhà lãnh đạo định hướng nhân viên. Các nhà lãnh đạo định hướng nhân viên gắn với năng suất nhóm cao và sự thỏa mãn trong công việc cao. Các nhà lãnh đạo định hướng sản xuất gắn với năng suất nhóm thấp và sự thỏa mãn trong công việc thấp hơn.

## Lưới quản trị

Các đặc trưng hành vi trong các cuộc nghiên cứu về năng lực lãnh đạo trước đã cung cấp những nền tảng để phát triển lưới hai chiều để đánh giá phong cách lãnh đạo. Lưới quản trị được phát triển bởi Blake và Mouton, sử dụng hai hướng hành vi là “quan tâm đến con người” và “quan tâm đến sản xuất”, và đánh giá việc sử dụng các hành vi này của các nhà lãnh đạo theo thang điểm từ một (thấp) đến 9 (cao). Theo lưới quản trị này (được trình bày ở Hình 16.1), mặc dù có đến 81 khả năng trong phong cách lãnh đạo có thể có, nhưng các nhà nghiên cứu đã nhấn mạnh 5 phong cách: (1,1) Quản trị nghèo nàn, (9,1) Quản trị theo nhiệm vụ (5,5) Quản trị thỏa hiệp, (1,9) Quản trị theo câu lạc bộ đồng quê, (9,9) Quản trị tổ đội.

Từ những khám phá này, Blank và Mouton kết luận rằng các nhà quản trị sẽ đạt được hiệu quả cao nhất khi sử dụng phong cách lãnh đạo 9-9. Nhưng thật không may là lưới quản trị này lại không đưa ra được câu trả lời cho câu hỏi là điều gì làm cho một nhà quản trị có thể trở thành nhà lãnh đạo có hiệu quả; nó chỉ đem lại cho chúng ta một khái niệm về phong cách lãnh đạo. Và trong thực tế, có rất ít bằng chứng ủng hộ cho kết luận rằng phong cách lãnh đạo 9-9 là phong cách hiệu quả nhất trong mọi trường hợp.



**HÌNH 16.2 LƯỚI QUẢN TRỊ**

## Tóm tắt về các thuyết hành vi

Những thuyết trên là những thuyết quan trọng nhất và được biết đến nhiều nhất nhằm mục tiêu giải thích năng lực lãnh đạo trên cơ sở hành vi. (Xem Bảng 16.1: Tóm tắt các hướng trong hành vi lãnh đạo và kết luận của mỗi nghiên cứu). Tuy nhiên, các thuyết này đã không thành công lắm trong việc chỉ ra được mối quan hệ bất biến giữa thuật ngữ hành vi lãnh đạo và hiệu quả lãnh đạo. Và thay vào đó, có thể nhận thấy ngày một rõ ràng là để dự đoán sự thành công trong lãnh đạo cần có nhiều điều phức tạp hơn nhiều so với việc chỉ đưa ra được những đặc trưng cũng như hành vi phù hợp của người lãnh đạo. Những thất bại này đã làm nảy sinh hướng tập trung mới là vào những ảnh hưởng của môi trường. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả lãnh đạo đã chỉ ra rằng trong hoàn cảnh A thì phong cách X sẽ trở nên thích hợp, trong khi đó phong cách Y sẽ trở nên thích hợp hơn với hoàn cảnh B, và phong cách Z cho trường hợp C. Nhưng, đâu là hoàn cảnh A, B, C, v.v...? Có một điều có thể khẳng định là hiệu quả lãnh đạo phụ

thuộc vào hoàn cảnh môi trường cụ thể và có một thuyết khác đã chỉ ra được những điều kiện môi trường hay những tình huống đó.

**BẢNG 16.1 CÁC LÝ THUYẾT VỀ HÀNH VI LÃNH ĐẠO**

	<b>Đặc trưng hành vi</b>	<b>Kết luận</b>
Iowa Đại học	<p>Phong cách dân chủ: thu hút cấp dưới tham gia, ủy quyền và khuyến khích sự tham gia.</p> <p>Phong cách độc đoán: quy định về cách thức làm việc, tập trung hóa việc ra quyết định và hạn chế sự tham gia.</p> <p>Phong cách tự do: Cho nhóm tự do ra quyết định và hoàn thực hiện công việc.</p>	Phong cách lãnh đạo dân chủ hiệu quả nhất, mặc dù các nghiên cứu sau này chỉ ra những kết quả hỗn hợp.
Ohio Bang	<p>Sự quan tâm: quan tâm đến ý tưởng và cảm nhận của cấp dưới</p> <p>Đề xướng cấu trúc: cấu trúc công việc và quan hệ công việc để thực hiện được các mục tiêu công việc</p>	Nhà lãnh đạo có điểm cao ở cả sự quan tâm và đề xướng cấu trúc sẽ đạt được thành tích cao và sự thỏa mãn của cấp dưới, nhưng không phải tất cả các tình huống.
Michigan Đại học	<p>Định hướng nhân viên: Nhấn mạnh đến quan hệ cá nhân và quan tâm đến nhu cầu của nhân viên</p> <p>Định hướng sản xuất: nhấn mạnh đến khía cạnh kỹ thuật hoặc nhiệm vụ của công việc</p>	Các nhà lãnh đạo định hướng nhân viên gắn với năng suất nhóm cao và sự thỏa mãn công việc cao hơn
Lưới quản trị	<p>Quan tâm đến con người: đo lường mức độ quan tâm của nhà lãnh đạo đối với cấp dưới trên thang đo từ một đến 9 (thấp đến cao)</p> <p>Quan tâm đến sản xuất: Đo lường mức độ quan tâm của nhà lãnh đạo đối với việc hoàn thành công việc trên thang đo từ một đến 9 (thấp đến cao)</p>	Các nhà quản trị có hiệu quả nhất với phong cách 9,9 (quan tâm đến sản xuất cao và quan tâm đến con người cao).

## NHỮNG THUYẾT MỚI LÃNH ĐẠO

Phần này sẽ thảo luận bốn lý thuyết tình huống đó là: Mô hình Fiedler, thuyết tình huống của Hersey và Blanchard, mô hình nhà lãnh đạo – tham gia và mô hình đường dẫn – mục tiêu. Mỗi mô hình được xem xét sẽ chỉ rõ những phong cách lãnh đạo và những tình huống và chúng ta sẽ thử trả lời cho sự ngẫu nhiên *nếu - thì* ( ví dụ như *nếu* đây là một tình huống, thì sau đó là hình thức lãnh đạo tốt nhất được sử dụng ).

## Mô hình Fiedler

---

Mô hình tình huống dễ hiểu nhất về lãnh đạo do Fred Fiedler phát triển. **Mô hình tình huống của Fiedler** phát biểu rằng hiệu quả hoạt động nhóm phụ thuộc vào sự phù hợp giữa phong cách tương tác với nhân viên của nhà lãnh đạo và mức độ mà tình huống đó cho phép nhà lãnh đạo có thể kiểm soát và ảnh hưởng. Mô hình này dựa trên giả thuyết rằng cách thức lãnh đạo cụ thể sẽ có hiệu quả nhất trong những tình huống khác nhau. Vấn đề ở đây là xác định cách thức lãnh đạo nào và những tình huống khác nhau như thế nào, sau đó sẽ nhận biết được sự kết hợp thích ứng nhất trong các hình thức và tình huống cụ thể. Để hiểu được mô hình của Fiedler, chúng ta hãy xem xét biến tình huống đầu tiên – phong cách lãnh đạo.

Fiedler cho rằng nhân tố quan trọng quyết định sự thành công trong việc lãnh đạo là phong cách lãnh đạo cơ bản của mỗi cá nhân. Ông ta cũng gợi ý thêm rằng phong cách của mỗi người có một trong hai loại sau: định hướng nhiệm vụ và định hướng quan hệ. Để xác định được phong cách của một nhà lãnh đạo, Fiedler đã lập ra một **bảng câu hỏi về đồng nghiệp không được ưa thích nhất (LPC)**. Bảng câu hỏi này gồm có 16 cặp tính từ trái ngược nhau – chẳng hạn như là vui lòng – không vui lòng, lạnh – nóng, chán nản – thú vị, và thân thiện – không thân thiện. Những người trả lời được hỏi để nghĩ về sự hợp tác nhóm mà họ đã từng thực hiện và mô tả một người mà họ không thích làm việc nhất bằng việc đánh giá anh ta ( cô ta) trên phạm vi từ một –8 cho mỗi cặp trong 16 cặp tính từ trên. Fiedler tin rằng bạn có thể xác định rõ được phong cách lãnh đạo của một người dựa trên những câu trả lời trong bảng câu hỏi LPC. Vậy sự mô tả của anh ta về phong cách này là gì?

Fiedler tin rằng nếu một đồng nghiệp không được ưa thích nhất được miêu tả một cách tương đối tích cực (đó tức là những người có chỉ số LPC cao), thì về căn bản người trả lời chủ yếu quan tâm đến những mối quan hệ cá nhân tốt với những người đồng nghiệp. Tức là, nếu bạn mô tả một người mà bạn không muốn làm việc chung bằng những thuật ngữ tương đối thiện cảm thì phong cách của bạn được mô tả như là *định hướng quan hệ*. Ngược lại, nếu bạn nhìn thấy những đồng nghiệp bạn không ưa thích bằng những thuật ngữ không thiện cảm (người có chỉ số LPC thấp) thì bạn sẽ bị thu hút chủ yếu bởi bởi năng suất công việc và khả năng công việc hoàn thành. Do đó, phong cách của bạn được xem như là *định hướng nhiệm vụ*. Fiedler đã thừa nhận rằng có một nhóm ít người ở giữa hai xu hướng này và họ không có một ý kiến cá nhân rõ ràng nào. Một điểm khác đó là Fiedler cho rằng phong cách lãnh đạo của mỗi người là như nhau trong bất kể tình huống nào đi chăng nữa. Nói cách khác, nếu bạn là nhà lãnh đạo theo xu hướng định

hướng mối quan hệ, bạn luôn luôn là chính bạn và có một phong cách luôn luôn được áp dụng nếu bạn theo xu hướng định hướng nhiệm vụ.

Sau khi phong cách lãnh đạo căn bản của một cá nhân đã được đánh giá theo LPC thì một việc rất cần thiết phải làm là xem xét tình huống để kết hợp nhà lãnh đạo với tình huống. Nghiên cứu của Fiedler đã phát hiện ra khía cạnh để xác định các nhân tố tình huống quan trọng quyết định hiệu quả của nhà lãnh đạo. Đó là:

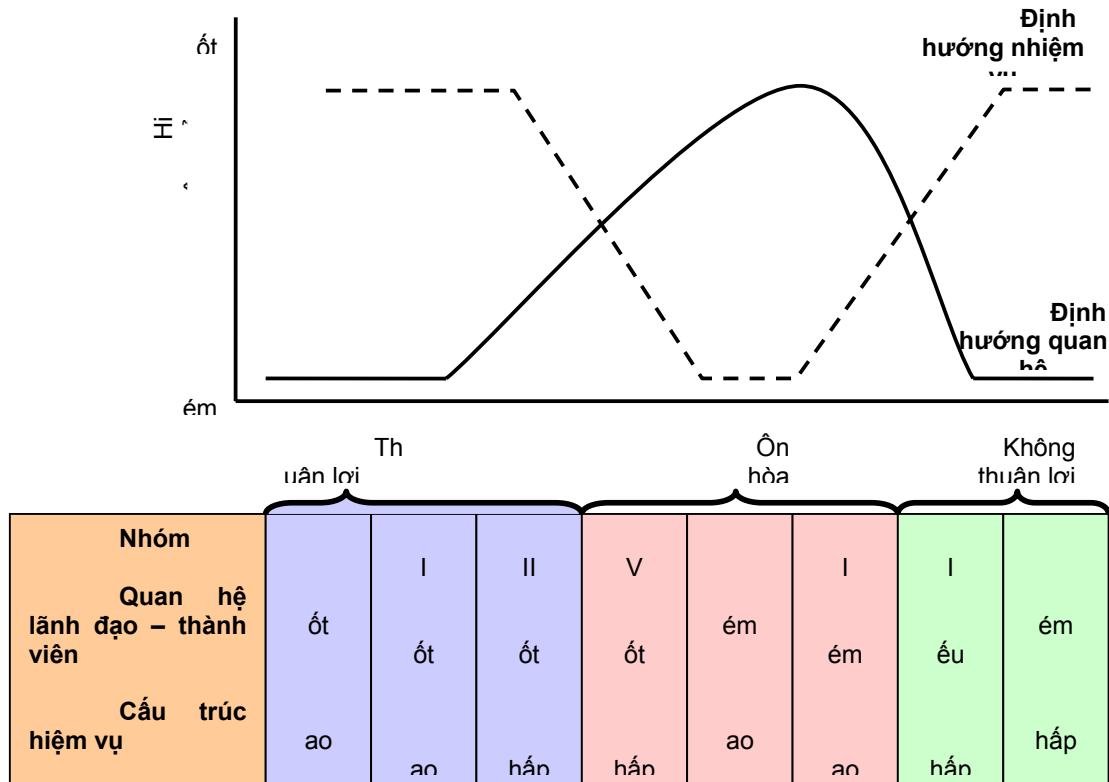
- **Mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo – thành viên:** mức độ tự tin, sự tin tưởng và sự kính trọng mà nhân viên dành cho những nhà lãnh đạo ; có thể được đánh giá tốt hoặc kém.
- **Cấu trúc nhiệm vụ:** là mức độ các công việc được giao là chính thức hóa và thủ tục hóa; có thể được đánh giá cao hoặc thấp.
- **Quyền lực vị trí:** là mức độ ảnh hưởng mà nhà lãnh đạo có các hoạt động dựa trên quyền lực như là tuyển dụng, sa thải, kỷ luật, đề bạt và tăng tiền lương; có thể được đánh giá mạnh hoặc yếu.

Mỗi một tình huống của sự lãnh đạo được đánh giá theo ba biến tình huống này. Sự kết hợp những biến tình huống này tạo ra 8 tình huống cụ thể mà một nhà lãnh đạo có thể tự xác định được ( xem phần cuối của biểu đồ 16.3). Tình huống I, II và III được coi là *thuận lợi* đối với nhà lãnh đạo. Tình huống IV, V và VI là ở mức độ *ôn hòa*. Và tình huống VII và VIII là *không thuận lợi* đối với nhà lãnh đạo.

Để xác định những tình huống cụ thể cho hiệu quả lãnh đạo, Fiedler đã nghiên cứu 1200 nhóm mà ông ta đã so sánh phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ với định hướng quan hệ trong từng loại của 8 tình huống trên. Ông ta kết luận rằng những nhà lãnh đạo định hướng nhiệm vụ thì hành động tốt hơn trong cả tình huống rất thuận lợi với họ và những tình huống bất lợi nữa. (xem Hình 16.3 thì khả năng hoạt động được thể hiện trên trục dọc còn sự thuận lợi trong những tình huống được thể hiện ở trục ngang). Mặt khác, những nhà lãnh đạo định hướng mối quan hệ dường như là khả năng hoạt động tốt hơn trong những tình huống có mức độ vừa phải.

Hãy nhớ rằng Fiedler xem xét ở khía cạnh phong cách lãnh đạo của mỗi người là không thay đổi. Do đó, chỉ có hai cách để có thể nâng cao hiệu quả lãnh đạo. Thứ nhất, bạn có thể đem đến một nhà lãnh đạo mới có phong cách phù hợp hơn với tình huống. Chẳng hạn, nếu một tình huống của nhóm được xem là có mức độ không thuận lợi rất cao nhưng được lãnh đạo bởi một nhà lãnh đạo định hướng mối quan hệ, thì hiệu quả của nhóm có thể được nâng cao hơn nếu thay thế người đó bằng một nhà lãnh đạo định hướng

nhiệm vụ. Sự lựa chọn khác là thay đổi tình huống phù hợp với nhà lãnh đạo. Điều này có thể được thực hiện bằng nhiệm vụ tái cơ cấu hoặc tăng hay giảm quyền lực mà nhà lãnh đạo có ảnh hưởng như hoạt động tăng lương, đề bạt và kỷ luật.



### HÌNH 16.3 NHỮNG PHÁT HIỆN CỦA MÔ HÌNH FIEDLER

Nhìn lại những nghiên cứu chính đã được thực hiện để kiểm tra toàn bộ giá trị của mô hình của Fiedler đã chỉ ra những bằng chứng ủng hộ mô hình. Tuy nhiên, nó không phải là không có những hạn chế. Chẳng hạn, các biến tình huống có thể cần phải bổ sung vào mô hình. Hơn thế nữa, có vấn đề với LPC, tính thực tế của nó cần được đánh giá lại. Thêm vào đó, thật không hiện thực khi cho rằng một người không thể thay đổi phong cách của anh ta (chị ta) để có thể đáp ứng được những nhu cầu trong một tình huống riêng biệt. Cuối cùng thì các biến tình huống là rất phức tạp và khó tiếp cận cho người thực hành để có thể đánh giá. Thường thì rất khó trong việc thực hiện để quyết định xem mối quan hệ giữa nhân viên và nhà lãnh đạo tốt như thế nào, nhiệm vụ được cấu trúc như thế nào và quyền lực vị trí của nhà lãnh đạo nhiều hay ít. Mặc dù nó có nhiều thiếu sót,

nhưng mô hình của Fiedler đã cung cấp bằng chứng dễ thấy rằng hiệu quả trong phong cách lãnh đạo cần phải tương ứng với những nhân tố tình huống.

## Thuyết tình huống của Hersey – Blanchard

---

Paul Hersey và Ken Blanchard đã phát triển một về lý thuyết về lãnh đạo cuốn hút được sự ủng hộ của các chuyên gia phát triển quản trị. Mô hình này, với tên gọi **lý thuyết sự lãnh đạo tình huống (SLT)**, là một thuyết tình huống mà tập trung chủ yếu vào sự sẵn sàng của nhân viên. Hersey và Blanchard lập luận rằng sự lãnh đạo thành công sẽ đạt được bằng việc lựa chọn phong cách lãnh đạo đúng đắn trên cơ sở dự sẵn sàng của nhân viên. Trước khi bắt đầu, có hai điểm cần phải làm rõ là tại sao lý thuyết về lãnh đạo lại tập trung vào nhân viên và ý nghĩa của thuật ngữ *sự sẵn sàng* ở đây là gì?

Việc nhấn mạnh vào nhân viên trong hiệu quả của sự lãnh đạo phản ánh thực tế rằng chính nhân viên là người chấp nhận hoặc không chấp nhận người lãnh đạo của mình. Cho dù người lãnh đạo làm gì đi nữa thì hiệu quả phụ thuộc vào hoạt động của nhân viên. Đây là vấn đề hết sức quan trọng mà đã bị bỏ qua hoặc chưa nhấn mạnh đúng mức trong hầu hết các lý thuyết về lãnh đạo trước đây. Và **sự sẵn sàng**, như Hersey và Blanchard định nghĩa, có liên quan đến mức độ mà một người có khả năng sẵn sàng hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể.

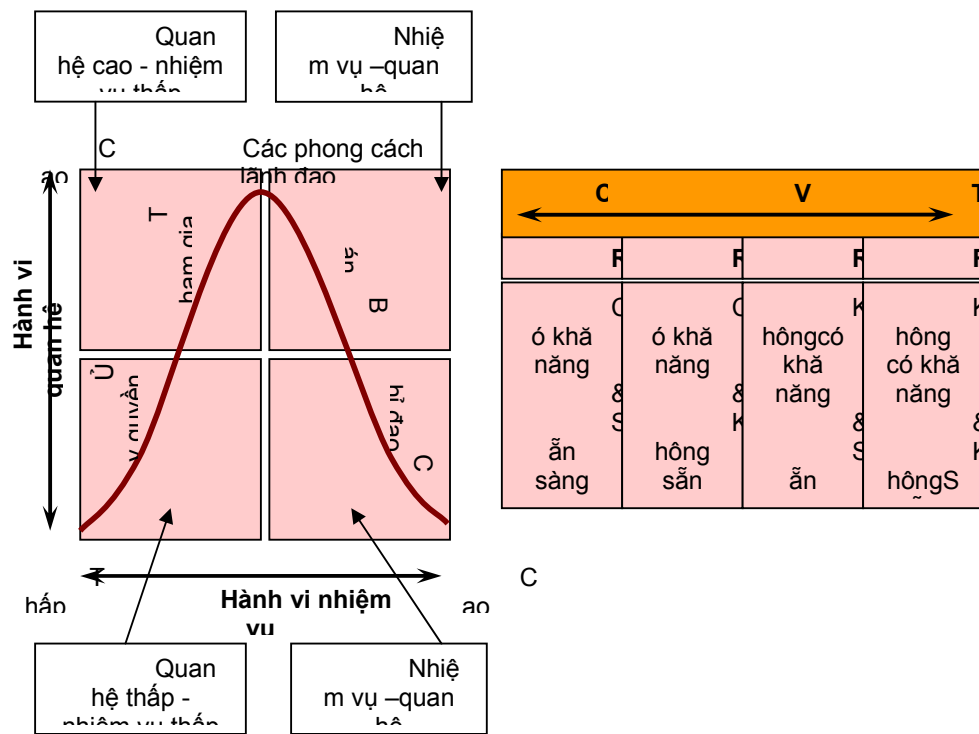
Lý thuyết về lãnh đạo tình huống sử dụng hai đặc điểm lãnh đạo giống như Fiedler đã xác định là định hướng nhiệm vụ và định hướng quan hệ. Tuy nhiên, Hersey và Blanchard đã phát triển thêm một bước nữa bằng việc xem xét mỗi đặc điểm này ở hai mức độ cao và thấp và sau đó kết hợp lại thành bốn nhóm phong cách lãnh đạo riêng biệt (xem bảng số liệu 16.4) mô tả như sau:

- *Chỉ đạo* (nhiệm vụ cao –quan hệ thấp). Nhà lãnh đạo định ra vai trò và yêu cầu nhân viên phải làm những gì, khi nào làm, làm như thế nào và ở đâu cho những nhiệm vụ khác nhau.
- *Bán* (nhiệm vụ cao –quan hệ cao). Nhà lãnh đạo đưa ra cả những lời chỉ dẫn và hỗ trợ họ.
- *Tham gia* (nhiệm vụ thấp – quan hệ cao). Nhà lãnh đạo và nhân viên cùng nhau bàn bạc đưa ra quyết định, vai trò chính của người lãnh đạo là tạo điều kiện thuận lợi và truyền tải thông tin.
- *Ủy quyền* (nhiệm vụ thấp –quan hệ thấp). Nhà lãnh đạo cung cấp ít ít lời chỉ dẫn và sự hỗ trợ



Yếu tố cuối cùng trong lý thuyết của Hersey và Blanchard là xác định 4 giai đoạn phát triển:

- R 1: con người không có khả năng và không sẵn sàng làm việc. Họ thiếu trình độ và sự tự tin.
- R 2: con người không thể nhưng sẵn lòng thực hiện những nhiệm vụ cần thiết. Họ được khuyến khích nhưng hiện tại lại thiếu những kỹ năng thích hợp.
- R 3: con người có khả năng nhưng không sẵn lòng để làm những gì mà nhà lãnh đạo muốn.
- R 4: con người có khả năng và sẵn sàng làm những gì họ được yêu cầu.



**HÌNH 16.4 THUYẾT TÌNH HUỐNG CỦA HERSEY – BLANCHARD**

Về cơ bản thì SLT xem mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên giống như mối quan hệ giữa cha mẹ và con cái. Chỉ khi nào cha mẹ thả lỏng sự kiểm soát thì con cái mới trở nên chín chắn và có trách nhiệm hơn. Vì nhân viên sẽ dần tiến đến mức độ sẵn sàng ngày càng cao hơn, nên nhà lãnh đạo không những tiếp tục giảm sự kiểm soát lên các hoạt động của nhân viên mà còn phải tiếp tục giảm quan hệ với nhân viên. Mô hình SLT chỉ ra rằng nếu nhân viên không thể và không sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ, thì nhà lãnh

đạo cần đưa ra những lời chỉ dẫn rõ ràng và cụ thể hơn (chỉ đạo); nếu nhân viên không có khả năng nhưng sẵn lòng, thì nhà lãnh đạo cần mô tả định hướng nhiệm vụ một cách cụ thể hơn nữa để bù lại sự thiếu khả năng của nhân viên và định hướng mối quan hệ để cho nhân viên có thể đáp ứng được nguyện vọng của nhà lãnh đạo (bán); nếu nhân viên có khả năng nhưng không sẵn sàng làm việc thì nhà lãnh đạo cần phải có phong cách ủng hộ và tích cực tham gia vào các hoạt động (participating); và nếu nhân viên vừa có khả năng và sẵn lòng thì nhà lãnh đạo không cần làm gì nhiều cả (delegating).

SLT có một sức hút mạnh mẽ. Nó thừa nhận tầm quan trọng của nhân viên và dựa trên một logic là các nhà lãnh đạo có thể bù đắp cho những khả năng và những hạn chế về động cơ của nhân viên của họ. Nó được sử dụng như là một cách huấn luyện cho những công ty mà có số nhân viên từ 500 trở lên như là Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil và Xerox và nó được chấp nhận rộng rãi ở các cơ quan quân sự của Mỹ. Và hiển nhiên nó cũng được sử dụng trong những chương trình đào tạo ở Australia và New Zealand. Tuy vậy những nỗ lực nghiên cứu và hỗ trợ cho lý thuyết trên nhìn chung đã gây nhiều thất vọng. Tại sao vậy? Những gì có thể giải thích được đó là sự mơ hồ và sự mâu thuẫn trong chính mô hình này cũng như là vấn đề tiếp cận với phương pháp luận trong quá trình nghiên cứu lý thuyết này. Mặc dù khả năng thu hút và sự phổ biến rộng rãi của nó đã được các nhà quản trị áp dụng, nhưng ít nhất thì ở những điểm này, việc áp dụng nó cần phải thận trọng.

## **Mô hình sự tham gia – nhà lãnh đạo**

---

Một mô hình tình huống khác cũng ra đời từ rất sớm, được phát triển bởi Victor Vroom và Phillip Yetton, đó là **mô hình sự tham gia - nhà lãnh đạo**, liên quan đến hành vi của nhà lãnh đạo và sự tham gia trong việc ra quyết định. Được phát triển vào đầu thập niên 1970, mô hình này đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo phải thay đổi cho phù hợp với cấu trúc nhiệm vụ – dù đó có là công việc thường ngày hay không. Mô hình của Vroom và Yetton là mô hình được gọi là *quy chuẩn* vì nó đã đưa ra một loạt các quy tắc (chuẩn mực) mà nhà lãnh đạo nên theo trong việc xác định hình thức và mức độ tham gia vào quá trình ra quyết định, được xác định bởi các loại tình huống khác nhau.

**Quyết định:** Nhà lãnh đạo ra quyết định đơn phương và thông báo hoặc “bán” cho nhóm.

**Tham vấn cá nhân:** Nhà lãnh đạo giới thiệu vấn đề với các thành viên tiêu biểu trong nhóm, tiếp thu gợi ý của họ và ra quyết định.

**Tham vấn nhóm:** Nhà lãnh đạo giới thiệu vấn đề với nhóm trong một cuộc họp, tiếp thu gợi ý của họ và ra quyết định.

**Hỗ trợ:** Nhà lãnh đạo giới thiệu vấn đề với nhóm trong một cuộc họp và, đóng vai trò là người hỗ trợ, xác định vấn đề và giới hạn trong đó các quyết định cần phải đưa ra.

**Ủy quyền:** Nhà lãnh đạo cho phép nhóm ra quyết định với những giới hạn được xác định trước.

## HÌNH 16.5 CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG MÔ HÌNH THAM GIA – NHÀ LÃNH ĐẠO CỦA VROOM

Mô hình tham gia - nhà lãnh đạo đã thay đổi khi những nghiên cứu tiếp theo đã đưa ra những vấn đề mới và sự hiểu thấu đáo về các phong cách lãnh đạo hiệu quả. Mô hình hiện tại phản ánh rằng các quyết định được đưa ra *như thế nào* và *với ai* và việc sử dụng thay đổi năm phong cách lãnh đạo được xác định trong mô hình ban đầu (xem sự miêu tả những phong cách lãnh đạo này ở Hình 16.5). Nó cũng đã mở rộng thêm ra các tình huống ra quyết định mà các nhà lãnh đạo xem xét khi quyết định phong cách lãnh đạo nào là hiệu quả nhất. Những biến tình huống này – tầm quan trọng của quyết định, tầm quan trọng của cam kết, chuyên môn của nhà lãnh đạo, khả năng cam kết, ủng hộ của nhóm, chuyên môn của nhóm, năng lực làm việc nhóm – bao gồm cả việc có mặt trong những tình huống (H là cao) và trong những tình huống vắng mặt (L là thấp). Hình 16.6 minh họa mô hình tham gia - nhà lãnh đạo hiện tại hay còn gọi là Mô hình Định hướng Thời gian, có định hướng ngắn hạn và quan tâm đến việc đưa ra những quyết định hiệu quả với chi phí thấp nhất. Để sử dụng mô hình này, một nhà lãnh đạo cần xem xét từ trái qua phải để xác định từng nhân tố tình huống này xem chúng cao hay thấp. Sau khi đánh giá tất cả các biến tình huống này trong tình huống cụ thể, thì phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất được xác định về phía bên phải của mô hình. Một mô hình khác – Mô hình Định hướng Phát triển – được cơ cấu theo cách giống như vậy như nó nhấn mạnh việc đưa ra quyết định hiệu quả với kết quả phát triển nhân viên cao nhất và không nhấn mạnh đến thời gian.

							→	
GIỚI THIỆU VẤN ĐỀ	Ý nghĩa của quyết định	Tầm quan trọng của vấn đề	Chuyên môn lãnh đạo	Khả năng cam kết	Ứng hộ của nhóm	Chuyên môn của nhóm	Năng lực làm việc	
					H	-	-	Quyết
								Ủy
							L	Tham vấn (nhóm)
						L	-	
								Hỗ trợ
							L	Tham vấn (cá nhân)
						L	-	
								Hỗ trợ
							L	Tham vấn (nhóm)
						L	-	
				H	-	-	-	Quyết
				L				Hỗ trợ
							L	Tham vấn (cá nhân)
				L	-			
		H		H	-	-	Quyết	
				L	-		Ủy	
							Hỗ trợ	
		L	-	-	-	-	Quyết	

định

HÌNH 16.6 MÔ HÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỜI GIAN

### Lý thuyết đường dẫn – mục tiêu

Hiện nay một trong những cách tiếp cận cụ thể nhất để hiểu được vấn đề lãnh đạo là lý thuyết đường dẫn – mục tiêu, trong đó phát biểu rằng chính công việc của nhà lãnh đạo là hỗ trợ những nhân viên của mình trong việc đạt được những mục tiêu của họ và cung cấp những lời chỉ dẫn hay là hỗ trợ họ để chắc chắn rằng mục tiêu của họ phù hợp với các mục tiêu chung của nhóm hay tổ chức. Được phát triển bởi Robert House, lý thuyết đường dẫn – mục tiêu là mô hình tình huống về lãnh đạo các yếu tố chính trong

thuyết kỳ vọng. Thuật ngữ *đường dẫn – mục tiêu* được xuất phát từ niềm tin rằng những nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ vạch ra con đường để giúp đỡ nhân viên của họ có thể nhận được từ những thành tựu trong mục tiêu công việc của họ và vạch ra một lộ trình dễ dàng hơn bằng cách giảm đi những rào chắn và chướng ngại.

Theo lý thuyết đường dẫn - mục tiêu, hành vi của nhà lãnh đạo *có thể chấp nhận được* đối với các thành viên trong nhóm ở mức độ mà họ coi nó như một nguồn thỏa mãn trước mắt hoặc như một phương tiện hòa mãn nhu cầu tương lai. Hành vi của nhà lãnh đạo là động lực thúc đẩy ở một mức độ nhất định mà (1) nó tạo ra sự thỏa mãn những nhu cầu của người cấp dưới tùy thuộc vào hoạt động hiệu quả, và (2) nó đưa ra những chỉ dẫn, hỗ trợ và những phần thưởng mà cần thiết cho các hoạt động hiệu quả. Để kiểm tra những phát biểu này, House chỉ ra 4 hành vi của nhà lãnh đạo:

- *Lãnh đạo chi phối*: để cấp dưới biết những gì mà họ được mong đợi, đưa ra lịch trình làm việc để được hoàn thành và đưa ra những hướng dẫn cụ thể cho việc làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ.
- *Lãnh đạo hỗ trợ*: rất thân thiện và cho thấy mối quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.
- *Lãnh đạo tham vấn*: thảo luận với các thành viên trong nhóm và sử dụng những gợi ý của họ trước khi đưa ra quyết định.
- *Lãnh đạo định hướng thành tựu*: lập ra những mục tiêu thay đổi và mong muốn các nhân viên thể hiện khả năng cao nhất của họ.

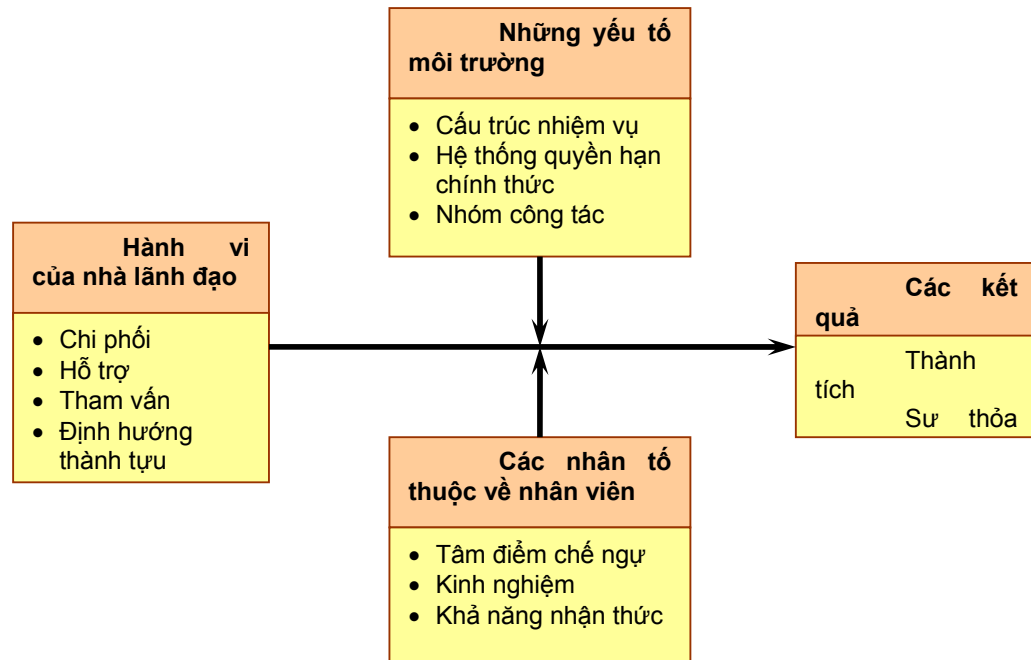
Ngược với định hướng của Fiedler là một nhà lãnh đạo không thể thay đổi hành vi của mình, House khẳng định rằng nhà lãnh đạo có thể linh hoạt được. Có nghĩa là, thuyết lý thuyết đường dẫn – mục tiêu cho rằng cùng một nhà lãnh đạo có thể thể hiện bất kỳ hoặc là tất cả phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào tình huống.

Như minh họa ở Hình 16.7 thuyết lý thuyết đường dẫn – mục tiêu đưa ra hai loại biến tình huống hay ngẫu nhiên có thể điều hòa được mối quan hệ giữa hành vi của nhà lãnh đạo và quan hệ kết quả: những yếu tố trong *môi trường* là những yếu tố không thuộc khả năng kiểm soát của nhân viên (những nhân tố bao gồm cấu trúc nhiệm vụ, hệ thống quyền hạn chính thức và nhóm làm việc), và những yếu tố thuộc về đặc điểm của *nhân viên* (bao gồm tâm điểm chế ngự, kinh nghiệm và khả năng nhận thức). Nhân tố môi trường quyết định đến phong cách lãnh đạo sẽ cần đến nếu kết quả của nhân viên được tối đa hoá; đặc điểm cá nhân của mỗi nhân viên quyết định đến cách hiểu về mối quan hệ giữa môi trường lãnh đạo và phong cách nhà lãnh đạo. Lý thuyết này cho rằng phong cách lãnh đạo sẽ không có hiệu quả khi không xem xét đến cấu trúc môi trường hoặc là không thích hợp

với các đặc điểm của nhân viên. Chẳng hạn, một số giả thuyết từ lý thuyết con đường – mục tiêu là:

- Lãnh đạo chi phối sẽ dẫn đến sự thoả mãn cao hơn nếu các nhiệm vụ không rõ ràng hoặc mang tính ức chế so với các nhiệm vụ được xác định rõ ràng.
- Lãnh đạo hỗ trợ dẫn đến kết quả công việc và sự thoả mãn cao hơn khi cấp dưới đang thực hiện công việc có cấu trúc rõ ràng.
- Lãnh đạo chi phối sẽ bị coi là thừa nếu cấp dưới có năng lực tốt và kinh nghiệm
- Quan hệ quyền hạn chính thức càng rõ ràng và mang tính quan liêu, nhà lãnh đạo càng phải thể hiện hành vi hỗ trợ và không dùng đến hành vi chi phối.
- Lãnh đạo chi phối sẽ dẫn đến mức độ thoả mãn cao hơn nếu có sự xung đột trong một nhóm công tác.
- Nhân viên với tâm điểm chế ngự nội tại (người tin rằng họ kiểm soát được số phận của mình) sẽ thoả mãn hơn với phong cách tham vấn.
- Nhân viên với tâm điểm chế ngự ngoại vi (niềm tin rằng họ bị chi phối bởi các yếu tố bên ngoài) sẽ thoả mãn hơn với phong cách chi phối.
- Phong cách định hướng thành tựu sẽ làm tăng kỳ vọng là nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả cao hơn khi nhiệm vụ có cấu trúc không rõ ràng

Nghiên cứu để đánh giá các giả thuyết này nhìn chung là đang được khuyến khích. Mặc dù không phải tất cả các nghiên cứu đều ủng hộ một cách tích cực, phần lớn những bằng chứng đã ủng hộ lý thuyết con đường – mục tiêu một cách lô gíc. Tức là, kết quả hoạt động và sự thoả mãn của nhân viên có vẻ như có ảnh hưởng tích cực khi mà nhà lãnh đạo bù đắp những thiếu sót của nhân viên hoặc bối cảnh công việc. Tuy nhiên, nếu nhà lãnh đạo bỏ quá nhiều thời gian để giải thích nhiệm vụ khi mà những nhiệm vụ này đã quá rõ ràng hoặc là khi nhân viên này có khả năng và kinh nghiệm để giải quyết vấn đề mà không cần sự can thiệp của nhà lãnh đạo thì nhân viên đó có thể sẽ coi hành vi lãnh đạo chi phối là một việc làm không cần thiết hoặc thậm chí là hành động coi thường.



**HÌNH 16.7 THUYẾT ĐƯỜNG DẪN – MỤC TIÊU**

### **Người lãnh đạo cuốn hút – lãnh đạo tầm nhìn**

Thuyết Người lãnh đạo cuốn hút là một phần mở rộng của thuyết quy kết. Nó cho rằng nhân viên thường quy kết khả năng lãnh đạo phi thường hay anh hùng của một người lãnh đạo khi quan sát thấy những hành vi nhất định. Các nguyên cứu về lãnh đạo cuốn hút phần nhiều tập trung vào việc phát hiện các hành vi để phân loại các nhà lãnh đạo cuốn hút với những người lãnh đạo không cuốn hút còn lại. Weary Dunlops bác sĩ phẫu thuật quân y trên tuyến đường Mến Điện - Thái lan trong chiến tranh thế giới II hay John F. Kenedys cựu tổng thống Mỹ.

Một số tác giả đã cố gắng xác định những đặc điểm của **nhà lãnh đạo cuốn hút**. Bảng 16.8 tổng ký các đặc điểm chính có thể dùng để phân biệt các lãnh đạo cuốn hút hay với những nhà lãnh đạo không cuốn hút.

1. **Tự tin.** Các nhà lãnh đạo cuốn hút có đủ tự tin trong các phán quyết và khả năng của họ
2. **Tâm nhìn.** Các nhà lãnh đạo cuốn hút có một mục tiêu được lý tưởng hóa trong đó xác định một tương lai tốt đẹp hơn tình huống hiện tại. Sự khác biệt giữa mục tiêu lý tưởng và tình huống thực tế càng xa thì những người đi theo lại càng dễ truy nguyên vào tài lãnh đạo phi thường của người lãnh đạo
3. **Khả năng truyền đạt tầm nhìn.** Các nhà lãnh đạo cuốn hút làm rõ và nói lên được tầm nhìn bằng thuật ngữ mà mọi người hiểu được. Sự kết nối này chứng minh sự am hiểu về nhu cầu của nhân viên và do đó đóng vai trò như là động lực thúc đẩy.
4. **Niềm tin về tầm nhìn.** Các nhà lãnh đạo cuốn hút được hiểu là người cam kết mạnh mẽ và sẵn sàng chấp nhận các rủi ro cá nhân, chi phí tăng cao, và luôn hi sinh để đạt được tầm nhìn của họ.
5. **Hành vi khác thường.** Các nhà lãnh đạo cuốn hút thường có những hành vi như tiểu thuyết, không tầm thường và đối lập lại với những chuẩn mực bình thường. Khi thành công những hành động này lại làm cho mọi người ngạc nhiên và ngưỡng mộ.
6. **Xuất hiện như là một tác nhân thay đổi.** Các nhà lãnh đạo cuốn hút được hiểu là những người tác nhân đối với những thay đổi lớn chứ không phải là người chấp nhận tình huống hiện tại.
7. **Nhạy cảm với môi trường.** Các nhà lãnh đạo cuốn hút có khả năng đánh giá xác thực về những cản trở của môi trường và những nguồn lực cần thiết để đem lại sự thay đổi.

## HÌNH 16.8: NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO CUỐN HÚT

Chúng ta có thể nói gì nữa về hiệu quả của người lãnh đạo cuốn hút đối với nhân viên? Ngày càng có nhiều bằng chứng đưa ra mối quan hệ tương quan giữa lãnh đạo cuốn hút với hiệu quả cao và sự thoả mãn đối với nhân viên. Những người làm việc cho người lãnh đạo cuốn hút được thúc đẩy để nỗ lực hơn và bởi vì họ thích lãnh đạo của họ, thể hiện sự thoả mãn cao hơn.

Nếu người lãnh đạo cuốn hút được yêu thích, thì mọi người có thể học theo để trở thành lãnh đạo cuốn hút được không? Phải chăng những lãnh đạo cuốn hút được sinh ra với những phẩm chất đó? Mặc dù một số các chuyên gia vẫn nghĩ rằng tính chất thu hút không thể học mà có được. Phần lớn nghĩ rằng có thể học để có được các hành vi thu hút. Ví dụ, các nhà nghiên cứu đã tổ chức thành công trong việc huấn luyện cho các sinh viên để trở nên thu hút bằng một cách nào đó. Họ được dạy để có thể biểu đạt một mục tiêu lớn, truyền đạt những kỳ vọng về thành tích cao, và thể hiện một sự tự tin trong khả năng hỗ trợ để đạt được các yêu cầu đó và nhấn mạnh nhu cầu của sự hỗ trợ của họ. Họ học để tạo nên một thực tế mạnh mẽ, mới mẻ và năng động; và họ thực hành việc sử dụng giọng nói quyền rũ và khuyến khích. Để nắm bắt được nhiều hơn nữa sự năng động của sự cuốn hút. Các nhà nghiên cứu đã huấn luyện các nhà lãnh đạo sinh viên sử dụng các hành vi



không lời nói cuốn hút, bao gồm cả việc dựa vào người nhân viên trong khi giao tiếp nhìn thẳng vào mắt và có một phong cách thoải mái và các biểu hiện tình cảm của khuôn mặt. Những sinh viên đã học được cách để có được tính cách thu hút. Hơn nữa các thành viên của nhóm lãnh đạo cuốn hút có hiệu quả công việc cao hơn, sự điều chỉnh công việc tốt hơn và lãnh đạo có những điều chỉnh tốt hơn so với nhóm của người lãnh đạo không thu hút.

Một điều cuối cùng cần phải nói là lãnh đạo cuốn hút không phải bao giờ cũng đạt được thành tích cao của nhân viên. Nó có thể không phù hợp nếu nhiệm vụ của một thành viên có một mục đích lý tưởng nào đó hoặc khi môi trường liên quan đến mức độ ức chế hay bất ổn cao. Điều này giải thích tại sao các nhà lãnh đạo cuốn hút nổi lên trong các bối cảnh chính trị, tôn giáo, thời chiến hoặc khi một doanh nghiệp mới thành lập hay ở vào giai đoạn khủng hoảng sống còn. Ví dụ như Ngài Robert Menzies (thủ tướng Australia của đảng Tự do sau chiến tranh) đã đưa ra tầm nhìn về “pháo đài Australia” sau những đau thương và kinh hoàng của đất nước trong chiến tranh, Martin Luther King (nhà hoạt động người da đen ở Mỹ) đã kiên định đấu tranh mang lại một sự công bằng xã hội thông qua các biện pháp phi bạo lực; Steve Jobs đã đạt được sự trung thành kiên định và cam kết của đội ngũ nhân viên kỹ thuật của Công ty Máy tính Apple những năm đầu thập niên 80 bằng cách truyền đạt một tầm nhìn về máy tính cá nhân theo hướng làm thay đổi cách mà mọi người sống. Người lãnh đạo cuốn hút thật ra có thể trở thành gánh nặng của công ty một khi cuộc khủng hoảng hoặc nhu cầu cho những sự thay đổi to lớn đã qua đi. Tại sao? Bởi vì sự tự tin quá mức của người lãnh đạo cuốn hút sẽ trở thành một vấn đề. Người lãnh đạo đó không thể lắng nghe mọi người, và cảm thấy khó chịu khi có đồng nghiệp công kích, và bắt đầu giữ những niềm tin vô lý vào “lẽ phải” của bản thân đối với các vấn đề.

Mặt dù khái niệm *tầm nhìn* thường được gắn với lãnh đạo cuốn hút, nhưng **lãnh đạo tầm nhìn** lại vượt qua cả sự cuốn hút vì đó là khả năng tạo ra và biểu đạt một tầm nhìn cho tương lai mang tính thực tế, vững chắc và hấp dẫn có thể cải thiện tình hình hiện tại. Định hướng hay tầm nhìn này, nếu được lựa chọn và triển khai một cách hợp lý, nó có thể tiếp nghị lực mạnh mẽ đến mức “trong thực tế nó tạo ra một bước đệm cho tương lai bằng việc phát huy những kỹ năng, tài năng và các nguồn lực để biến nó thành hiện thực”.

Một tầm nhìn phải đưa ra một bức tranh rõ ràng và thuyết phục và phải lan tỏa vào cảm xúc của mọi người, và tăng cường sự nhiệt tình và nỗ lực để theo đuổi các mục tiêu của công ty. Nó phải tạo ra được cảm hứng và cảm giác độc nhất và đưa ra một cách làm việc mới để tạo nên sự khác biệt của tổ chức. Một tầm nhìn sẽ thất bại nếu không đưa ra

được một hình dung rõ ràng về tương lai cho cả tổ chức và cho mọi thành viên của nó. Những tầm nhìn đáng khát khao phải phù hợp với thời gian và hoàn cảnh và phản ánh tính độc nhất của tổ chức. Mọi người trong tổ chức cũng phải luôn tin rằng một tầm nhìn như vậy là có thể đạt được. Nó phải được nhìn nhận là thách thức nhưng có thể đạt được. Những tầm nhìn được biểu đạt rõ ràng và có sức tương tượng mạnh mẽ luôn được hiểu và chấp nhận dễ dàng. Ví dụ, tầm nhìn đơn giản của Bill Gate đối với Microsoft “trên mỗi chiếc máy tính trên tất cả các bàn làm việc và của từng nhà” là rõ ràng và dễ dàng hình dung. Tầm nhìn cho Amazon.com của Jeff Bezos là trở thành một nhà bán lẻ lớn nhất trên Internet. Tầm nhìn của Rupert Murdoch là xây dựng một công ty truyền thông toàn cầu, News Corp, vượt ra khỏi nơi khởi đầu khiêm tốn ở Adelaide, trong lĩnh vực tin tức, thông tin và giải trí. Tầm nhìn của Ingvar Kamprad (người sáng lập IKEA) là giúp cho tất cả mọi người trên thế giới có được đồ nội thất trong nhà của họ với mức giá chấp nhận được. Tầm nhìn của các nhà lãnh đạo trong tất cả các ví dụ trên đã đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của công ty..

Những kỹ năng gì mà nhà lãnh đạo tầm nhìn cần phải có? Một khi đã có định hướng nhà lãnh đạo tầm nhìn phải xuất hiện với ba phẩm chất liên quan đến tính hiệu quả trong các vai trò tầm nhìn. Đầu tiên đó là *khả năng giải thích tầm nhìn đó với mọi người*. Lãnh đạo tầm nhìn phải làm cho tầm nhìn rõ ràng dưới dạng các mục tiêu yêu cầu và các hành động thông qua giao tiếp bằng nói hay viết một cách rõ ràng. Kỹ năng thứ hai cần là *khả năng thể hiện tầm nhìn không chỉ bằng lời nói mà còn bằng hành động*. Kỹ năng này yêu cầu hành xử theo cách liên tục truyền đạt và tăng cường tầm nhìn. Ví dụ như Herb Kelleher (cựu Tổng giám đốc) của Southwest Airline sống và thở bằng cam kết của ông đối với dịch vụ khách hàng. Ông đã trở thành huyền thoại trong công ty vì sức lực không có giới hạn và sẵn sàng vào cuộc khi cần để giúp khách hàng làm thủ tục lên máy bay, chuyển hành lý, thế chỗ cho các tiếp viên hoặc làm motơ việc gì đó để làm cho khách hàng có những giây phút dễ chịu và đáng nhớ. Kỹ năng thứ ba mà nhà lãnh đạo tầm nhìn là *khả năng mở rộng hoặc áp dụng tầm nhìn vào các bối cảnh lãnh đạo khác nhau*. Ví dụ, tầm nhìn đó phải có cùng ý nghĩa đối với nhân viên ở bộ phận kế toán cũng như bộ phận sản xuất, đối với nhân viên ở Hồng Kông cũng như như ở Luân Đôn, nếu là công ty toàn cầu như News Corp.

Nghĩ lại về câu chuyện trong phần mở đầu chương về Giám đốc Sở cảnh sát Nixon, người đã lôi kéo và phân quyền cho các sỹ quan cảnh sát ở bang Victoria để thay đổi thành công văn hoá của lực lượng cảnh sát. Hãy nghĩ về vai trò của người lãnh đạo tầm nhìn trong quá trình này. Phần lớn công việc của bà và đi khắp bang để lắng nghe các mối

lo lắng của nhân viên và để truyền đạt tầm nhìn và kế hoạch của bà cho các sỹ quan cảnh sát trong bang.

## Lãnh đạo nhóm

---

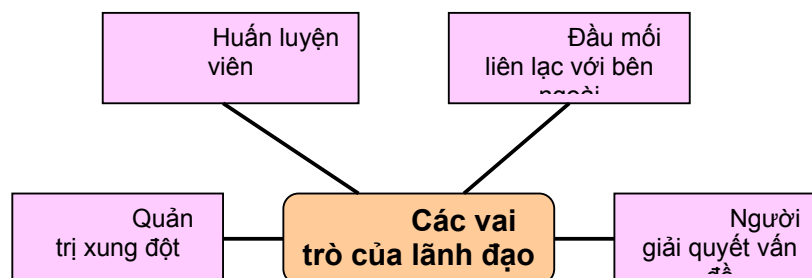
Lãnh đạo diễn ra ngày càng nhiều hơn trong bối cảnh nhóm. Vì việc sử dụng các nhóm làm việc ngày càng phổ biến, vai trò của lãnh đạo trong việc hướng dẫn các thành viên trong nhóm ngày càng quan trọng. Vai trò của lãnh đạo nhóm khác với vai trò của lãnh đạo truyền thống là những người giám sát, như một giám sát viên ở Texas Instrument đã phát hiện ra.. Một ngày thì ông ta thấy vui vẻ khi giám sát một nhóm nhân gồm 15 người lắp ráp các mạch bán dẫn. Và ngày hôm sau ông ta được thông báo rằng công ty chuyển sang sử dụng các nhóm nhân viên và ông ấy trở thành “người hỗ trợ”. Ông ta nói: “tôi phải dạy các nhóm tất cả những gì tôi biết và sau đó để cho họ tự ra các quyết định. Cảm thấy bị lẫn lộn trong vai trò mới, ông thừa nhận:” chẳng có kế hoạch cụ thể về những gì tôi phải làm.” Là lãnh đạo một nhóm thì cần phải làm gì?

Nhiều lãnh đạo không được chuẩn bị đủ khả năng để xử lý những thay đổi đối với nhóm nhân viên. Một nhà tư vấn đã nói: “Ngay cả những nhà quản trị giỏi nhất cũng có vấn đề trong việc chuyển đổi vì kiểu ra lệnh và kiểm soát trước đây đã không còn phù hợp nữa. Chẳng có lí do nào cần đến kỹ năng hay khả năng này nữa. Cũng nhà tư vấn này dự đoán rằng khoảng 15% nhà quản trị là nhà lãnh đạo nhóm bẩm sinh và 15% khác không bao giờ lãnh đạo được một nhóm bởi vì nó trái ngược với tính cách của họ.[Tức là, họ không chế ngự được phong cách độc đoán vì hoạt động của nhóm]. Như vậy, còn một phần lớn còn lại không phải là lãnh đạo tự nhiên nhưng họ có thể học để làm được điều đó.

Thách thức đối với hầu hết các nhà quản trị là học để trở thành nhà lãnh đạo nhóm có hiệu quả. Họ phải học những kỹ năng như trở nên kiên nhẫn để chia sẻ thông tin, tin tưởng người khác và từ bỏ quyền hạn, và hiểu khi nào thì can thiệp. Các nhà lãnh đạo nhóm hiệu quả đã có thể làm chủ được cân bằng hành động khi nào thì để nhóm tự hành động và khi nào nên can thiệp. Những người lãnh đạo nhóm mới thường muốn thu vén quyền lực khi mà các thành viên cần tự chủ hơn hoặc là họ bỏ mặc nhóm khi họ cần hỗ trợ và giúp đỡ.

Một nghiên cứu về các tổ chức đã thực hiện việc tái cấu trúc xung quanh các nhóm đã phát hiện ra những trách nhiệm chung mà tất cả các lãnh đạo được xem là cần phải có. Các trách nhiệm này bao gồm việc huấn luyện, hỗ trợ, giải quyết các vấn đề về kỉ luật, đánh giá lại thành tích hoạt động của cá nhân và nhóm, đào tạo và giao tiếp. Bạn có thể sẽ

đồng ý rằng rất nhiều trách nhiệm trong số này là công việc của nhà quản trị nói chung. Tuy nhiên, một cách tiếp cận có giá trị hơn để mô tả công việc của người lãnh đạo nhóm nên tập trung vào hai ưu tiên: (1) Quản trị các giới hạn bên ngoài nhóm; và (2) Tạo điều kiện cho nhóm hoạt động. Những ưu tiên này có thể được nhóm lại 4 vai trò cụ thể của lãnh đạo.



### HÌNH 16.9 CÁC VAI TRÒ CỤ THỂ CỦA LÃNH ĐẠO NHÓM

Đầu tiên nhà người đạo nhóm là người liên lạc với các định chế bên ngoài. Nó có thể bao gồm các nhà quản trị cấp trên, các nhóm khác trong công ty, các khách hàng hay các nhà cung cấp. Người lãnh đạo đại diện cho nhóm trước các định chế khác, đảm bảo có đủ các nguồn lực cần thiết, làm rõ các kỳ vọng của người khác đối với nhóm khác, thu thập thông tin bên ngoài và chia sẻ với các thành viên trong nhóm.

Tiếp theo, người lãnh đạo là người giải quyết vấn đề. Khi nhóm có vấn đề và yêu cầu hỗ trợ, người lãnh đạo cùng ngồi họp và giải quyết các vấn đề. Các vấn đề thường ít liên quan đến kỹ thuật hoặc chuyên môn bởi vì các thành viên trong nhóm có thể biết rõ hơn lãnh đạo về các nhiệm vụ phải làm. Lãnh đạo có thể đóng góp bằng cách hỏi các câu hỏi đi sâu vào vấn đề, giúp nhóm nói qua về vấn đề và có được các nguồn lực cần thiết từ các bộ phận bên ngoài.

Thứ ba, người lãnh đạo nhóm là nhà quản trị xung đột. Khi có bất đồng phát sinh, họ giúp để giải quyết mâu thuẫn. Họ giúp nhận ra những vấn đề như nguồn gốc của xung đột, những ai liên quan và vấn đề ra sao, các phương án giải quyết có thể, ưu điểm và hạn chế của từng phương án. Bằng cách giúp cho thành viên giải quyết các câu hỏi như vậy, nhà lãnh đạo giảm thiểu được các khía cạnh gây đổ vỡ của những xung đột trong nhóm..

Cuối cùng người lãnh đạo nhóm là người huấn luyện viên. Họ làm rõ những kỳ vọng và vai trò, dạy, hỗ trợ, cổ vũ và làm bất cứ gì cần để giúp cho các thành viên làm việc ở mức độ cao.

## NHỮNG VẤN ĐỀ HIỆN TẠI CỦA HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO

Như các bạn có thể nói từ phần thảo luận trước về các lý thuyết và cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo, khái niệm hiệu quả lãnh đạo vẫn tiếp tục được phát triển khi các nhà nghiên cứu vẫn tiếp tục nghiên cứu về lãnh đạo trong tổ chức và phát hiện ra nhiều điều mới mẻ hơn. Chúng ta hãy xem xét một số vấn đề hiện tại có ảnh hưởng đến hoạt động lãnh đạo.

### Các nhà lãnh đạo và quyền lực

---

Các nhà lãnh đạo có được quyền lực – tức là khả năng ảnh hưởng của họ đối với các hoạt động hoặc quyết định – từ đâu? John French và Bertram Raven xác định năm nguồn hình thành của quyền lực lãnh đạo: chính thức, cưỡng chế, khen thưởng, chuyên môn, tham chiếu.

**Quyền lực chính thức** và quyền hạn là một. Quyền lực chính thức là quyền lực mà một người có được từ vị trí của họ trong tổ chức. Những người ở vị trí quyền lực chính thức thì cũng có quyền khen thưởng và quyền cưỡng chế, nhưng quyền lực chính thức thì rộng hơn quyền khen thưởng và quyền cưỡng chế. Nhờ có quyền này mà khi hiệu trưởng, các nhà quản trị trong ngân hàng, hay đại úy ra lệnh làm gì thì giáo viên, thu ngân hay trung úy phải nghe và tuân lệnh.

**Quyền lực cưỡng chế** là quyền lực dựa trên khả năng trừng phạt hoặc kiểm soát của người lãnh đạo. Nhân viên đáp ứng với quyền này vì họ sợ những kết quả xấu có thể xảy ra với họ nếu họ không thực hiện. Là một nhà quản trị, bạn có thể có một số quyền cưỡng chế như bạn có quyền đình chỉ công tác, giáng cấp hay giao cho họ những công việc mà họ không thích hoặc không mong muốn.

**Quyền lực khen thưởng** là quyền thưởng hay trao cho các lợi ích hoặc phần thưởng có lợi. Những phần thưởng này có thể là bất cứ cái gì mà người khác thấy có giá trị. Trong một tổ chức, phần thưởng có thể là tiền, kết quả đánh giá thuận lợi, thăng tiến, những vị trí hấp dẫn, đồng nghiệp thân thiện hoặc khu vực bán hàng hay ca làm việc phù hợp.

**Quyền lực chuyên môn** là khả năng ảnh hưởng nhờ những khả năng, kinh nghiệm, kỹ năng hay kiến thức đặc biệt nào đó. Trong những năm gần đây, cùng với sự bùng nổ về kiến thức kỹ thuật, quyền lực chuyên môn trở thành một quyền lực tiềm năng trong các tổ chức. Khi công việc ngày được chuyên môn hóa cao, các nhà quản trị phải phụ thuộc nhiều hơn vào chuyên môn của “các chuyên gia” dưới quyền để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nếu một công nhân có tay nghề, kiên thức và chuyên môn quan trọng đối

với hoạt động của một nhóm thì quyền lực chuyên môn của người đó đã được tăng cường. Ví dụ, trong nhiều tổ chức, những cá nhân có kỹ năng máy tính tốt và có vẻ như là một “chuyên gia” khi máy tính có sự cố, người đó có thể ảnh hưởng nhờ kiến thức và kỹ năng của họ - tức là, họ có quyền lực chuyên môn.

Cuối cùng, **quyền lực tham chiếu** là quyền lực có được vì những nguồn lực người khác cần hoặc đặc điểm cá nhân của người đó. Nếu tôi ngưỡng mộ bạn và coi bạn làm mẫu, bạn có thể ra lệnh tôi vì tôi muốn làm hài lòng bạn. Quyền lực tham chiếu phát triển ngoài sự ngưỡng mộ của một người khác và mong muốn được giống như người đó. Bạn có thể xem xét một người mà coi người đó làm hình mẫu như những gì đã thảo luận ở trên, đó là *sự lôi cuốn*. Nếu bạn ngưỡng mộ người nào đó đến mức bạn điều chỉnh hành vi và thái độ của bạn để được giống như người đó, người đó có quyền lực tham chiếu đối với bạn. Trong các tổ chức, cá nhân có sức lôi cuốn – như các nhà quản trị hoặc vị trí nào đó – có thể ảnh hưởng đến cấp trên, người cùng địa vị hay là cấp dưới.

Như đã đề cập từ đầu, lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng người khác bằng việc sử dụng nhiều hình thức quyền lực. Hầu hết những nhà lãnh đạo giỏi thường dựa vào một số hình thức quyền lực khác nhau để tạo ảnh hưởng đến hành vi và hoạt động của người khác. Ví dụ, đại úy hải quân Horden Whishire, sỹ quan chỉ huy hạm đội tàu ngầm hiện đại nhất Collins, HMAS Sheen, đã sử dụng nhiều quyền lực khác nhau trong quản lý thủy thủ đoàn của ông ta. Ông ta ra lệnh cho thủy thủ đoàn (quyền lực chính thức), khen họ (quyền lực khen thưởng) và kỉ luật những người vi phạm (quyền lực cưỡng chế). Là một nhà lãnh đạo giỏi, ông cũng sử dụng cả quyền lực chuyên môn (dựa trên kiến thức và chuyên môn của ông ta) và quyền lực tham chiếu (dựa trên sự ngưỡng mộ của thủy thủ đoàn hoặc có sự lôi cuốn) để ảnh hưởng đến thủy thủ của ông ta.

## **Xây dựng một văn hóa tin cậy**

---

Một điều quan trọng đối với các nhà lãnh đạo là xây dựng uy tín và sự tin nhiệm. Nhân viên cấp dưới mong muốn người lãnh đạo phải có uy tín và là người mà họ có thể tin cậy được. Nhưng *uy tín* và *sự tin cậy* là gì?

Yếu tố chính của uy tín là phải sự trung thực. Các cuộc khảo sát đã cho thấy sự trung thực luôn là đặc điểm số một của các nhà lãnh đạo giỏi.”Trung thực là sự cần thiết tuyệt đối để lãnh đạo. Nếu mọi người theo một người nào đó một cách tự nguyện, dù trong một cuộc tranh luận hay trong một cuộc họp, điều đầu tiên họ muốn là người đó xứng đáng với sự tin tưởng của họ”. Ngoài việc là một người trung thực, nhà lãnh đạo có uy tín còn là người có năng lực và khả năng gây cảm hứng. Họ phải có khả năng truyền đạt một

cách hiệu quả sự tự tin và nhiệt tình của họ. Do đó, cấp dưới có thể đánh giá uy tín của nhà lãnh đạo thông qua sự trung thực, năng lực và khả năng truyền cảm hứng.

Sự tin cậy liên quan mật thiết với khái niệm uy tín, và thường được dùng để thay thế cho nhau. **Sự tin cậy** được định nghĩa là lòng tin vào sự liêm chính, tính cách và khả năng của một nhà lãnh đạo. Cấp dưới tin tưởng vào nhà lãnh đạo thì sẽ sẵn sàng chịu hy sinh cho công việc mà nhà lãnh đạo giao cho vì họ tin là quyền lợi và nghĩa vụ của họ sẽ không bị lạm dụng. Các nghiên cứu đã xác định 5 yếu tố tạo nên khái niệm tin cậy:

- *Sự liêm chính*: thành thật và có thể tin tưởng.
- *Năng lực*: kỹ thuật, trao đổi kiến thức và kỹ năng với nhau.
- *Sự nhất quán*: có thể tin tưởng, khả năng dự đoán và đưa ra quyết định đúng đắn trong việc giải quyết các tình huống.
- *Lòng trung thành*: sự sẵn sàng bảo vệ danh dự cho một người.
- *Tính cởi mở*: sự sẵn sàng chia sẻ ý kiến và thông tin một cách thoải mái.

Nhất quán với nghiên cứu về uy tín, sự liêm chính và năng lực là những đặc quan trọng nhất mà mỗi cá nhân tìm kiếm trong việc xác định sự tin cậy của một người. Thực tế, nếu bạn nhìn lại phần thảo luận về các đặc điểm của một nhà lãnh đạo thì sự liêm chính và những kiến thức liên quan đến công việc nằm trong 6 đặc điểm gắn với nhà lãnh đạo. Mặc dù phẩm chất này luôn luôn là quan trọng, những thay đổi nơi làm việc sẽ củng cố những giá trị của họ trong việc hình thành lòng tin.

Xu hướng trao quyền cho một cá nhân và hình thành các đội tự quản đã làm giảm hoặc làm mất đi những cơ chế kiểm soát truyền thống được sử dụng để giám sát nhân viên. Ví dụ, nếu một đội được tự do xây dựng lịch trình làm việc của họ, tự đánh giá thành tích và thậm chí là tự đưa ra quyết định tuyển dụng thì lòng tin trở thành yếu tố cực kỳ quan trọng. Nhân viên tin vào nhà quản trị nếu họ được đối xử một cách công bằng, và nhà quản trị tin tưởng vào nhân viên hoàn thành các trách nhiệm của họ một cách chu toàn. Xu hướng mở rộng mối quan hệ phi quyền hạn trong và giữa các tổ chức đã làm tăng nhu cầu về sự tin tưởng lẫn nhau. Các nhà lãnh đạo phải lãnh đạo ngày càng nhiều những người không thuộc nhóm của họ - thành viên của các nhóm đa chức năng, những cá nhân làm việc cho nhà cung cấp hoặc khách hàng và có lẽ ngay cả những người đại diện cho những tổ chức khác thông qua các chiến lược liên minh. Các tình huống này không cho phép các nhà lãnh đạo được dùng đến các vị trí chính thức của mình để ảnh hưởng. Thực tế, rất nhiều các mối quan hệ này dễ thay đổi và thoáng qua. Vì thế mà khả

năng để xây dựng nhanh chóng lòng tin sẽ là yếu tố quan trọng để mỗi quan hệ thành công. Quan trọng như thế nào? Một nghiên cứu về các nhà quản trị đã chia thành những nhóm có uy tín cao và thấp dựa trên kết quả của bản khảo sát về uy tín cho thấy những nhân viên cho rằng nhà quản trị có uy tín cao cảm thấy tích cực hơn về công việc của họ gắn bó với công việc và tổ chức hơn những nhân viên cho rằng các nhà quản trị của họ có uy tín thấp. Trong một nghiên cứu khác, những người cho rằng lãnh đạo của họ thành trung thực, có năng lực và gây cảm hứng sẽ cảm thấy tinh thần tập thể và gắn bó mạnh hơn đối với tổ chức so với những người nói rằng các nhà lãnh đạo của họ không trung thực, năng lực hoặc gây hứng thú.

Sự tin cậy rất quan trọng đối với lãnh đạo, vậy làm thế nào nhà lãnh đạo có thể xây dựng được sự tin cậy? Sau đây là một số đề nghị:

- *Tập luyện sự cởi mở*: Sự không tin tưởng thường xảy ra nhiều hơn với những gì người ta không biết so với những gì họ biết. Sự cởi mở sẽ dẫn tới sự tin tưởng. Hãy làm cho mọi người nắm được thông tin, đưa ra những tiêu chí dựa vào đó để ra quyết định, giải thích lý do cơ bản về quyết định của bạn, nói thật về những vấn đề và mở ra những thông tin liên quan.
- *Công bằng*: Trước khi quyết định hay hành động, phải cân nhắc những người xung quanh nhận thức về các quyết định đó theo tính khách quan và công bằng. Hãy tạo ra uy tín ở nơi mà nó cần, hãy khách quan và vô tư trong đánh giá thành tích và chú ý đến nhận thức về công bằng trong việc trao các phần thưởng.
- *Nói ra những gì bạn nghĩ* : nhà lãnh đạo phải truyền đạt không chỉ những thực tế khó khăn khi gặp phải sự lạnh nhạt, xa lánh và vô tâm. Nếu bạn chia sẻ cảm nghĩ của mình, người khác sẽ coi bạn là thực tế và nhân bản. Họ sẽ biết bạn là ai và sự tôn trọng đối với bạn sẽ tăng lên.
- *Nói lên sự thật*. Nếu sự trung thực là quan trọng đối với uy tín, bạn phải nhận thức được khi có ai đó nói lên sự thật. Nhìn chung họ là những người dễ tha thứ hơn khi nhận ra những vấn đề tiêu cực hơn là việc tìm ra rằng nhà lãnh đạo lừa dối họ.
- *Thể hiện sự nhất quán*. Mọi người đều muốn những việc có thể dự đoán được. Sự không tin tưởng xuất hiện từ việc không biết những gì mong đợi. Dành thời gian để suy nghĩ về niềm tin và giá trị của bạn. Sau đó hãy để chúng chỉ hướng cho bạn quyết định và hành động thích hợp.
- *Thực hiện lời hứa*. Lòng tin đòi hỏi mọi người tin rằng bạn là một người có thể tin tưởng được. Giữ lời hứa, khi đã hứa thì phải cố gắng thực hiện cho được.



- *Giữ vững sự tự tin.* Bạn tin tưởng vào những người thận trọng kín đáo và những tính cách mà bạn có thể tin ở họ. Nếu mọi người cảm thấy có thể bị tổn thương khi nói cho bạn những bí mật, họ cần biết chắc rằng bạn sẽ không nói điều đó với người khác hay phản bội lòng tin đó.
- *Biểu lộ sự năng lực.* Xây dựng sự ngưỡng mộ và tôn trọng của những người khác bằng cách thể hiện năng lực kỹ thuật và nghề nghiệp. Hãy chú ý đến việc phát triển và thực hành giao tiếp một cách hiệu quả, đàm phán và những kỹ năng quan hệ khác.

## • Lãnh đạo thông qua ủy quyền

---

- Như đã được thảo luận trong nhiều phần của cuốn sách, các nhà quản trị ngày càng lãnh đạo bằng cách ủy quyền cho nhân viên của họ. Ủy quyền là việc tăng quyền ra quyết định của nhân viên. Hàng triệu nhân viên và nhóm đã đưa ra những quyết định hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của họ. Họ phát triển các kế hoạch ngân sách, sắp xếp khối lượng công việc, kiểm soát hàng tồn kho, giải quyết các vấn đề chất lượng, và tham gia vào các hoạt động tương tự mà cho đến tận gần đây vẫn được xem là một phần công việc của nhà lãnh đạo. Ví dụ, tại Tập đoàn Dịch vụ Hệ thống Toàn diện ở Columbus, Georgia, nhân viên chủ động tham gia vào các quyết định công việc, như việc quyết định thiết kế tổ hợp văn phòng mới. Tầm quan trọng của nhân viên đối với công ty được phản ánh trên mỗi viên gạch trên con đường dọc dòng sông Chattahoochee - ở đó mỗi viên gạch được ghi tên một nhân viên.
- Tại sao ngày càng có nhiều công ty ủy quyền cho nhân viên? Mọi lý do là sự cần thiết để đưa ra một quyết định nhanh chóng bởi những người hiểu biết về những vấn đề nhiều nhất- thường thì những điều này xảy ra tại các mức độ tổ chức thấp hơn. Nếu những tổ chức muốn cạnh tranh thành công trong nền kinh tế toàn cầu năng động, họ phải đưa ra quyết định và triển khai những sự thay đổi một cách nhanh chóng. Một lý do khác là thực tại của việc giảm quy mô tổ chức trong vòng 2 thập kỷ vừa qua đã để lại cho nhiều nhà quản trị phạm vi kiểm soát rộng hơn trước. Để đối phó với nhu cầu công việc ngày càng tăng, các nhà lãnh đạo phải ủy quyền cho nhân viên. Mặc dù sự ủy quyền không phải là một phương thuốc chữa bách bệnh, nhưng khi nhân viên có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm, họ sẽ làm việc năng động và khi họ tìm kiếm sự tự chủ và sở hữu tâm điểm kiểm soát nội tại thì việc trao quyền sẽ đem lại lợi ích.

## SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ

1. Loại quyền lực nào mà bạn đang có? Loại nào bạn sử dụng nhiều nhất? tại sao?
2. Bạn có nghĩ rằng hầu hết các nhà quản trị trong thực tế sử dụng cách tiếp cận theo tình huống để nâng cao hiệu quả lãnh đạo? Thảo luận.
3. Khi được hỏi tại sao một người đã biết là một nhà lãnh đạo, mọi người có xu hướng mô tả người đó với các đặc điểm như *có năng lực, kiên định, tự tin, sáng tạo một tầm nhìn chung, và nhiệt tình*. Những mô tả này phù hợp với những khái niệm lãnh đạo được thảo luận trong chương này như thế nào?
4. Loại hoạt động nào trong trường đại học mà sinh viên chính quy có thể thực hiện và dẫn đến việc cho rằng anh ta hoặc cô ta là một nhà lãnh đạo cuốn hút? Trong quá trình theo đuổi các hoạt động đó, sinh viên có thể làm gì để nâng cao nhận thức về việc trở nên cuốn hút?
5. Bạn có nghĩ rằng sự tin cậy vượt ra ngoài các đặc điểm cá nhân hoặc các tình huống cụ thể? Hãy giải thích.

## Chương 8

### NỀN TẢNG CỦA KIỂM SOÁT

#### KIỂM SOÁT LÀ GÌ?

**Kiểm soát** là một tiến trình gồm các hoạt động giám sát nhằm đảm bảo rằng các hoạt động đó được thực hiện theo đúng như kế hoạch và điều chỉnh những sai sót quan trọng. Tất cả các nhà quản trị đều có trách nhiệm trong tiến trình kiểm soát cho dù các bộ phận của họ có được thi hành tốt như kế hoạch đề ra hay chưa. Các nhà quản trị không thể thật sự hiểu hết các bộ phận của họ đã được thực hiện đúng hay chưa cho đến khi họ đã đánh giá những hoạt động nào đã hoàn thành và so sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn đã được đề ra trước đó. Một hệ thống kiểm soát có hiệu quả đảm bảo rằng các hoạt động được hoàn thành theo đúng những phương pháp mà có thể đạt được như mục tiêu của tổ chức đề ra. Tiêu chuẩn quyết định tính hiệu quả của một hệ thống kiểm soát là hệ thống

đó có hỗ trợ tốt cho việc đạt được mục tiêu? Hệ thống mà càng giúp được các nhà quản trị dễ dàng đạt được các mục tiêu đề ra thì hệ thống đó càng có hiệu quả.

Một cách lý tưởng, mỗi tổ chức đều mong muốn đạt được mục tiêu đề ra một cách hiệu quả và hiệu suất. Tuy nhiên, có phải điều đó có nghĩa là hệ thống kiểm soát mà các tổ chức sử dụng đều giống nhau? Nói cách khác, có phải SAS Institute, Inc., Matsushita, và BP Amoco có cùng một loại hệ thống kiểm soát? Có lẽ là không. Ba cách tiếp cận đối với hoạt động kiểm soát là : kiểm soát thị trường, kiểm soát hành chính và kiểm soát nhóm.

**Kiểm soát thị trường** là một cách tiếp cận về kiểm soát trong đó nhấn mạnh đến việc sử dụng cơ chế thị trường bên ngoài, như là cạnh tranh giá cả, thị phần tương đối, để thiết lập nên tiêu chuẩn sử dụng trong hệ thống kiểm soát. Phương thức này thường được sử dụng bởi các tổ chức mà trong đó các sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty rất rõ ràng và khác biệt và ở đó sự cạnh tranh trên thị trường là đáng kể. Trong những điều kiện đó, các phân bộ của một công ty thường được chuyển thành những trung tâm lợi nhuận và được đánh giá bởi tỷ lệ phần trăm trong tổng lợi nhuận chung thu được mà mỗi phân bộ đó đóng góp. Ví dụ như ở Boral, các phân bộ trực thuộc (như Bộ phận Vật tư Xây dựng Australian, Xi măng, Vữa, Các sản phẩm đất sét và bê tông, Gỗ và USA) được đánh giá dựa trên lợi nhuận mà mỗi phân bộ đóng góp. Trên cơ sở cách đo lường này, các nhà quản trị của công ty đưa ra quyết định về phân bổ nguồn lực trong tương lai, sự thay đổi về chiến lược, và các hoạt động khác cần phải được chú ý hơn.

Một cách tiếp cận khác về một hệ thống kiểm soát là **kiểm soát hành chính**, phương pháp này tập trung vào quyền hạn dựa trên các quy định hành chính, luật lệ, thủ tục và các chính sách. Cách kiểm soát này dựa trên việc tiêu chuẩn hóa các hoạt động, bản mô tả công việc chi tiết, và các cơ chế hành chính khác như ngân quỹ đảm bảo rằng các nhân viên thể hiện cách cư xử đúng mực và đạt được các tiêu chuẩn hoạt động. BP Amoco đã đưa ra một ví dụ rất tốt về phương pháp kiểm soát hành chính này.

Mặc dù các nhà quản trị của các phân bộ khác nhau của BP Amoco được phép điều hành bộ phận của mình một cách tự chủ và tự do nếu họ thấy cần, nhưng họ vẫn phải thực hiện chặt chẽ ngân sách của họ và nằm trong định hướng của công ty.

## **BẢNG 18.1 CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC CÁCH TIẾP CẬN ĐỐI VỚI CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT**

<b>Các loại kiểm soát</b>	<b>Các đặc điểm</b>
Thị trường	Sử dụng các cơ chế của thông tin, như cạnh tranh giá và

---

	thị phần tương đối, để thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát sử dụng trong hệ thống. Chủ yếu được sử dụng bởi các tổ chức mà sản phẩm hoặc dịch vụ của họ tương đối cụ thể và khác biệt và những tổ chức đối mặt với mức độ cạnh tranh đáng kể trên thị trường.
Hành chính	Nhấn mạnh đến quyền hạn của tổ chức. Dựa trên các cơ chế hành chính và thứ bậc, như các quy chế, quy tắc, thủ tục, chính sách, sự tiêu chuẩn hóa của các hoạt động, mô tả công việc rõ ràng, kế hoạch ngân sách, để đảm bảo rằng các nhân viên thể hiện những hành vi phù hợp và đáp ứng các tiêu chuẩn hoạt động.
Nhóm	Điều chỉnh hành vi của nhân viên bằng các giá trị chia sẻ, các chuẩn mực, truyền thống, lễ nghi, niềm tin và các khía cạnh khác của văn hóa tổ chức. Hình thức này được sử dụng bởi các tổ chức trong đó các nhóm hay tổ đội được sử dụng và công nghệ thay đổi nhanh chóng

---

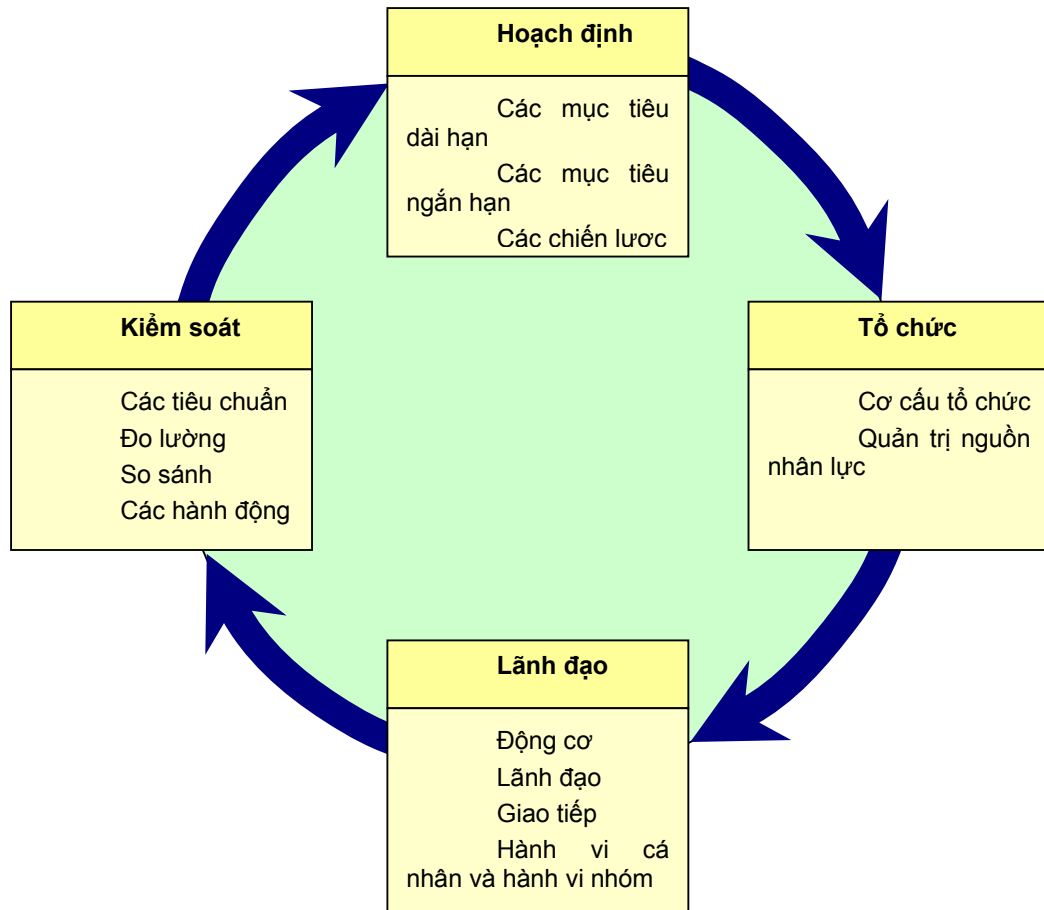
Trong cách tiếp cận **kiểm soát nhóm**, hành vi của nhân viên được điều chỉnh bởi những giá trị được chia sẻ, chỉ tiêu, truyền thống, lễ nghi, niềm tin và các khía cạnh khác của văn hóa tổ chức. Ví dụ, các nghi lễ của công ty như dạ tiệc trao thưởng thành tích của nhân viên hàng năm hoặc thưởng kì nghỉ đóng một vai trò quan trọng trong kiểm soát hành vi. Trong khi kiểm soát hành chính dựa trên cơ chế thứ bậc, kiểm soát nhóm phụ thuộc vào mỗi cá nhân và nhóm (hoặc tổ đội) để định hình những hành vi kỳ vọng hoặc phù hợp đo lường thành tích. Bởi vì nhóm nảy sinh từ các giá trị chia sẻ và những chuẩn mực nhóm đề ra, loại kiểm soát này thường được dễ dàng tìm thấy trong các tổ chức trong đó sử dụng các đội nhóm cho các công việc và những thay về kỹ thuật thường xuyên diễn ra. Ví dụ như ở trụ sở SAS, các cá nhân hiểu rất rõ về kỳ vọng liên quan đến hành vi làm việc phù hợp và các tiêu chuẩn thành tích. Văn hóa tổ chức – thông qua những giá trị chia sẻ, các chuẩn mực và những câu chuyện về người sáng lập của công ty, Jim Goodnight – được truyền đạt đến từng cá nhân về “những gì là quan trọng ở đây” và “những gì không quan trọng”. Thay vì dựa trên việc kiểm soát hành chính có sẵn, các nhân viên của SAS được hướng dẫn và kiểm soát bởi văn hóa của nhóm. Loại kiểm soát nhóm cũng xuất hiện trong các tổ chức định hướng giá trị như nhà thờ, hội từ thiện hay các đảng chính trị. Ví dụ như nhà thờ Uniting ở Australia, lòng trung thành của những con chiên đều xuất phát từ tín ngưỡng, giá trị và triết lý, được củng cố bằng việc nghiên cứu và các buổi thảo luận.

Hầu hết các tổ chức không chỉ dựa hoàn toàn vào một trong những cách kiểm soát trên khi thiết kế một hệ thống kiểm soát phù hợp. Thay vì vậy, ngoài việc sử dụng các biện pháp kiểm soát thị trường, các tổ chức lựa chọn việc lựa chọn kiểm soát hành chính hoặc kiểm soát nhóm. Điều then chốt là thiết kế một hệ thống để giúp cho các doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra một cách hiệu quả và hiệu suất.

## TẠI SAO KIỂM SOÁT LAI QUAN TRỌNG?

Tại sao kiểm soát lại quan trọng? Việc hoạt động có thể được hoàn thành, cấu trúc tổ chức có thể tạo nên sự thuận tiện hiệu quả để hoàn thành các mục tiêu, và nhân viên có thể được khuyến khích bởi các nhà lãnh đạo giỏi, nhưng vẫn không có sự đảm bảo nào các hoạt động sẽ được thực hiện như kế hoạch và có thể đạt được đúng như mục tiêu mà các nhà quản trị theo đuổi trong thực tế hay không. Do đó, hoạt động kiểm soát rất quan trọng vì nó là sự kết nối cuối cùng trong chức năng quản trị. Đó chính là cách duy nhất để các nhà quản trị có thể biết được mục đích của tổ chức đề ra có được thực hiện hay không, nếu không thì lý do là gì? Giá trị căn bản nhất của chức năng kiểm soát, tuy nhiên, phụ thuộc vào các hoạt động hoạch định và uỷ quyền.

Trong chương 7 các mục tiêu được mô tả như là nền tảng của hoạch định. Mục tiêu đưa ra định hướng cụ thể cho các nhà quản trị. Tuy nhiên, chỉ phát biểu các mục tiêu hoặc các nhân viên chấp nhận các mục tiêu đó thì không đảm bảo được rằng các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu đã được thực hiện. Ngạn ngữ có câu “những kế hoạch được chuẩn bị tốt nhất vẫn có thể thất bại”. Một nhà quản trị giỏi cần phải theo dõi để đảm bảo rằng những gì người khác phải làm sẽ được làm trong thực tế, và đảm bảo rằng các mục tiêu đang được thực hiện. Trên thực tế, hoạt động kiểm soát là một tiến trình liên tục, và các hoạt động kiểm soát các hoạt động cung cấp một sự kết nối quan trọng với việc hoạt động (Hình 18.1). Nếu các nhà quản trị không kiểm soát, họ không thể biết được các mục tiêu và các kế hoạch họ đề ra có đạt được như mong muốn hay không và hành động tiếp theo cần làm là gì.

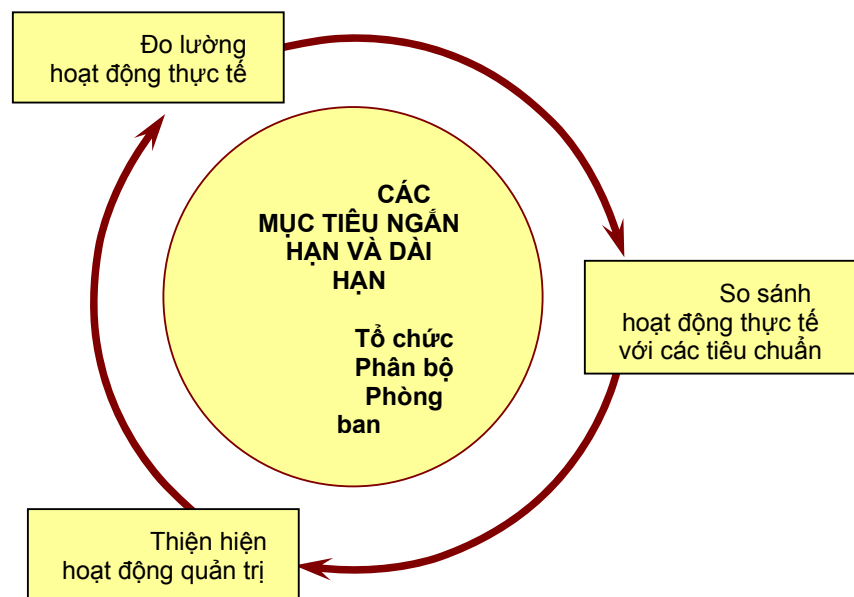


**HÌNH 18.1 QUAN HỆ HOẠCH ĐỊNH – KIỂM SOÁT**

Một lý do khác để nói việc kiểm soát là quan trọng là việc các nhà quản trị ủy thác quyền hạn và ủy quyền nhân viên. Rất nhiều nhà quản trị miễn cưỡng giao quyền cho nhân viên của họ vì họ sợ rằng nhân viên của họ sẽ làm sai và người gánh trách nhiệm sẽ lại là chính họ. Do đó, nhiều nhà quản trị cố tình làm việc một mình để tránh ủy quyền hoặc trao quyền. Tuy nhiên, sự miễn cưỡng này có thể làm giảm bớt nếu các nhà quản trị xây dựng một hệ thống kiểm soát hiệu quả. Một hệ thống kiểm soát như vậy có thể cung cấp thông tin và phản hồi về hoạt động của nhân viên. Vì vậy, một hệ thống kiểm soát hiệu quả là quan trọng bởi vì các nhà quản trị cần phải ủy thác trách nhiệm và ủy quyền cho nhân viên ra các quyết định. Nhưng vì các nhà quản trị là người chịu trách nhiệm cuối cùng đối với các kết quả hoạt động, họ cũng cần một cơ chế phản hồi mà hệ thống kiểm soát có thể cung cấp cho họ.

## TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT

**Tiến trình kiểm soát** là một quy trình ba bước liên quan đến việc đo lường kết quả thực hiện, so sánh kết quả thực hiện với một chỉ tiêu và thực hiện hoạt động quản trị để điều chỉnh những sai lệch và các tiêu chuẩn không thực tế (Xem hình 18.2). Trước khi xem xét từng bước một cách cụ thể, bạn cần nhớ rằng tiến trình kiểm soát giả định rằng các tiêu chuẩn thực hiện đã tồn tại. Những tiêu chuẩn này là những mục tiêu được tạo ra trong suốt tiến trình lập kế hoạch. Nếu các nhà quản trị sử dụng hệ thống MBO, thì những mục tiêu đã được xác lập là những tiêu chuẩn mà dựa vào đó các hoạt động được đo lường và so sánh. Tuy nhiên, ngay cả nếu MBO không được sử dụng, các tiêu chuẩn là những chỉ tiêu hoạt động cụ thể mà các nhà quản trị sử dụng. Tiêu điểm là các tiêu chuẩn này được phát triển trong quá trình hoạch định, việc hoạch định phải được thực hiện trước hoạt động kiểm soát.



HÌNH 18.2 TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT

### Đo lường

Để xác định rõ hoạt động thực tế như thế nào, một nhà quản trị phải thu thập thông tin về hoạt động đó. Bước đầu tiên trong kinh doanh là đo lường. Hãy xem xét xem chúng ta đo lường thế nào và đo lường cái gì.

## Chúng ta đo lường như thế nào

Bốn nguồn thông tin thông thường mà các nhà quản trị hay sử dụng để đo lường các kết quả thực hiện là vào quan sát cá nhân, các báo cáo thống kê, bảng báo cáo trực tiếp và báo cáo bằng văn bản. Mỗi nguồn này có những ưu điểm và những hạn chế nhất định; tuy nhiên, sự kết hợp của các nguồn thông tin làm gia cả số lượng các nguồn đầu vào và khả năng thu được được những nguồn thông tin tin cậy.

Để có được những thông tin trực tiếp rõ ràng về các hoạt động công việc thật tế, các nhà quản trị có thể sử dụng phương pháp *quan sát cá nhân*. Phương pháp này cung cấp thông tin không bị chọn lọc qua người khác. Nó cũng cho phép theo dõi theo diện rộng bởi vì các hoạt động dù lớn hay nhỏ cũng đều có thể quan sát được, và nó tạo cơ hội cho nhà quản trị thấy được những gì đang thực sự xảy ra. **Quản trị bằng việc đi thị sát (MBWA)** là một cụm từ dùng để mô tả kỹ thuật mà các nhà quản trị sử dụng khi đến tận các khu vực làm việc, tiếp xúc trực tiếp với nhân viên và có thể trao đổi thông tin về những gì đang diễn ra. MBWA có thể khắc phục được những gì bỏ sót, nét mặt và giọng nói thường bị thiếu bởi các nguồn khác. Rất tiếc là trong một thời đại mà thông tin định lượng có thể khách quan hơn, quan sát cá nhân thường bị coi là nguồn thông tin kém chất lượng. Và phương pháp này đương nhiên có những hạn chế. Nó phụ thuộc vào những thiên lệch cá nhân; những gì mà một nhà quản trị có thể nhận thấy, mà người khác thì không. Ngoài ra, quan sát cá nhân khá tốn kém thời gian. Khi mà công ty tiếp tục tái cấu trúc và phạm vi kiểm soát của các nhà quản trị tăng lên thì yếu tố thời gian có thể trở thành một hạn chế rất lớn. Cuối cùng là, tiến trình này phải chịu những phản đối. Các nhân viên có thể hiểu là sự theo dõi công khai của quản trị là một dấu hiệu của sự không tin tưởng vào họ hoặc dấu hiệu của sự ngờ vực.

Việc sử dụng máy vi tính rộng rãi làm cho các nhà quản trị ngày càng dựa vào các *báo cáo thống kê* để đo lường kết quả thực tế. Tuy nhiên phương pháp đo lường này không chỉ giới hạn ở những thông tin từ máy tính. Nó còn bao gồm những đồ thị, biểu đồ, những con số ở bất cứ hình thức nào mà các nhà quản trị sử dụng để đánh giá thành tích. Mặc dù những dữ liệu số rất dễ hình dung và hiệu quả trong việc thể hiện các mối quan hệ nhưng chúng lại cung cấp được rất ít thông tin về một hoạt động nào đó. Những báo cáo thống kê về một vài lĩnh vực chỉ đo lường về số lượng mà bỏ qua những nhân tố quan trọng khác, và thường là những nhân tố chủ quan.

Người ta cũng có thể lấy được thông tin từ những *báo cáo trực tiếp* (báo cáo miệng) như qua các buổi hội nghị, họp, đối thoại trực tiếp, hay qua điện thoại. Đối với những tổ



chức mà nhân viên làm việc trong môi trường ảo thì đây có lẽ là cách tốt nhất để theo dõi công việc. Ví dụ như ở công ty Ken Blanchard tại Escondido, California, các nhà quản trị được yêu cầu phải có những cuộc gặp gỡ trực tiếp với từng nhân viên ít nhất hai tuần một lần. Ưu điểm và hạn chế của phương pháp trong việc đo lường kết quả cũng tương tự như của phương pháp theo dõi cá nhân. Mặc dù thông tin bị chọn lọc nhưng phương pháp này nhanh, cho phép có sự phản hồi, giúp nhận thấy được cách diễn đạt về ngôn ngữ, giọng nói cũng như bản thân những từ ngữ được dùng để diễn đạt ý. Trước đây, một trong những trở ngại lớn nhất của báo cáo trực tiếp là việc soạn thảo văn bản để dùng làm tài liệu tham khảo về sau. Tuy nhiên công nghệ thông tin đã làm cho những báo cáo trực tiếp này được ghi âm lại một cách hiệu quả và vẫn tồn tại như văn bản.

Những kết quả thực tế cũng có thể được đánh giá qua những *báo cáo viết tay*. Cũng như báo cáo thống kê, báo cáo viết tay tuy chậm hơn nhưng lại mang tính chính thức hơn các báo cáo trực tiếp hoặc báo cáo lại. Tính chính thức này làm cho các báo cáo trở nên đầy đủ và súc tích hơn các báo cáo trực tiếp. Hơn nữa, văn bản viết tay thì dễ lưu trữ và dễ tìm.

Với những ưu điểm và nhược điểm của bốn phương pháp đo lường được nêu ra như trên, nỗ lực kiểm soát toàn diện của các nhà quản trị nên áp dụng cả bốn phương pháp.

## Chúng ta đo lường những gì

Chúng ta đo lường cái gì sẽ mang tính quyết định đến quá trình kiểm soát hơn là chúng ta đo lường như thế nào. Tại sao lại như vậy? Sự lựa chọn những tiêu chuẩn sai lệch sẽ dẫn đến hậu quả phản chức năng nghiêm trọng. Bên cạnh đó, những gì chúng ta đo lường, ở một chừng mực nào, đó xác định được những gì người trong tổ chức nỗ lực để vươn lên.

Một vài tiêu chí kiểm soát có thể được áp dụng cho bất cứ trường hợp quản trị nào. Ví dụ như, theo định nghĩa thì tất cả các nhà quản trị là người điều phối công việc của người khác, nên các tiêu chí như mức độ thoả mãn của nhân viên, tỷ lệ bỏ việc, tỷ lệ vắng mặt có thể được đo lường. Hầu hết các nhà quản trị đều có dự thảo ngân sách tính bằng tiền cho lĩnh vực mà họ chịu trách nhiệm. Vì vậy, giữ cho chi phí trong phạm vi ngân sách cho phép là một biện pháp kiểm soát thông thường nhưng rõ ràng. Tuy nhiên, bất kỳ một hệ thống kiểm soát toàn diện nào cũng cần nhận thấy sự đa dạng trong những hoạt động mà nhà quản trị thực hiện. Ví dụ như, một giám đốc sản phẩm phụ trách ở một nhà máy sản xuất ghim giấy lại có thể sử dụng những kết quả như số lượng của ghim giấy được sản xuất trong một ngày, lượng ghim giấy được sản xuất trong 1 giờ lao động, tỷ lệ kim

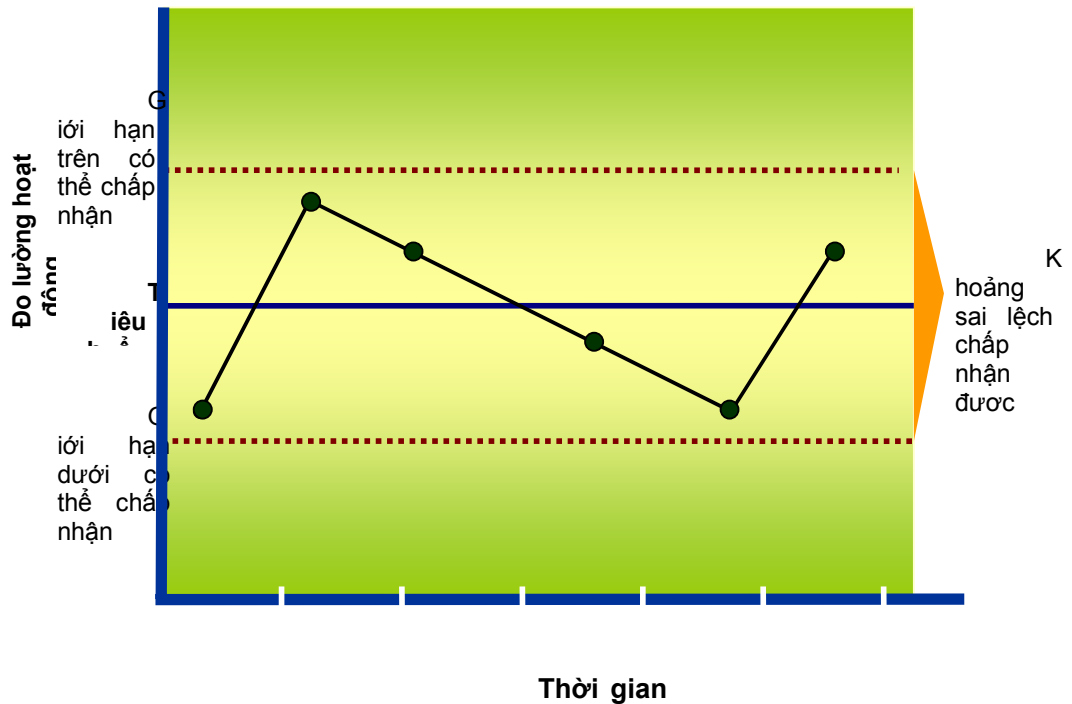
loại vụn/phế thải, tỷ lệ phần trăm sản phẩm bị trả lại từ phía khách hàng. Mặt khác, giám đốc của một bộ phận hành chính trong những cơ quan chính phủ có thể sử dụng số lượng trang văn bản được đánh máy hàng ngày, lượng yêu cầu của khách hàng được giải quyết trong một giờ, hay là khoảng thời gian trung bình cần thiết để xử lý một công việc giấy tờ. Giám đốc marketing thường sử dụng những phương pháp đo lường như thị phần của doanh nghiệp, doanh thu bình quân một lần bán hàng, lượng khách hàng quay lại đối với từng người bán hàng, hay là những khách hàng có ấn tượng đối với những phương tiện quảng cáo.

Chúng ta cũng có thể dễ dàng hình dung ra rằng có một số hoạt động rất khó có thể kiểm soát bằng những phương pháp định lượng. Ví dụ, sẽ khó đo lường kết quả của một cuộc nghiên cứu hoá học hay một giáo viên cấp một hơn là một người bán bảo hiểm nhân thọ. Nhưng hầu hết các hoạt động đều có thể phân thành những nhóm khách quan để đo lường. Nhà quản trị cần xác định điều gì làm nên giá trị một con người, bộ phận hay đơn vị nào đóng góp cho tổ chức để từ đó chuyển hoá sự đóng góp này thành những tiêu chuẩn có thể đo lường được.

Hầu hết các công việc và hoạt động đều có thể diễn đạt được bằng những phương thức rõ ràng và có thể đo lường được. Khi một chỉ tiêu hoạt động không thể biểu diễn dưới dạng định lượng, các nhà quản trị có thể sử dụng phương pháp đánh giá chủ quan. Và dĩ nhiên là những phương pháp chủ quan sẽ có những hạn chế đáng kể. Mặc dù vậy, nó vẫn tốt hơn là không có một tiêu chuẩn nào và bỏ qua chức năng kiểm soát. Nếu một hoạt động được xem là quan trọng thì bất cứ lý do nào cho rằng hoạt động đó khó đo lường được đều không thể chấp nhận được. Dĩ nhiên bất kỳ một phân tích hay quyết định nào dựa trên những tiêu chuẩn chủ quan cũng nên nhận thấy được những giới hạn từ những thông tin này.

## So sánh

Bước so sánh giúp xác định mức độ chênh lệch giữa kết quả thực tế và tiêu chuẩn. Một số những chênh lệch hay khác biệt trong kết quả có thể xảy ra trong bất cứ hoạt động nào. Vì vậy việc xác định **khoảng sai lệch** chấp nhận được là rất cần thiết (Xem Hình 18.3). Những sai lệch vượt quá mức cho phép này sẽ là đáng kể và cần có sự quan tâm của nhà quản trị. Trong giai đoạn so sánh, các nhà quản trị sẽ đặc biệt quan tâm đến mức độ và xu hướng của sự khác biệt. Một ví dụ sẽ làm cho khái niệm này rõ ràng hơn.



**HÌNH 18.3 XÁC ĐỊNH KHOẢNG SAI LỆCH CHẤP NHẬN ĐƯỢC**

Mike Cowley là giám đốc bán hàng của Công ty rượu Cowley ở New Zealand. Công ty này phân phối rượu nhập khẩu (chủ yếu từ Australia) trên cả hai hòn đảo của New Zealand. Mike chuẩn bị một bản báo cáo trong tuần đầu tiên của mỗi tháng nhằm mô tả việc bán hàng trong tháng trước, phân loại theo nhãn hiệu. Bảng 18.2 trình bày cả tiêu chuẩn và những số liệu bán hàng thực tế (đơn vị tính là tá két) trong tháng 7.

Mike có nên lo lắng đến kết quả của tháng 7 không? Doanh số bán cao hơn một chút so với mục tiêu anh ta đặt ra, nhưng liệu điều này có nghĩa là không có sự chênh lệch đáng kể nào hay không? Mặc dù kết quả cuối cùng có vẻ hứa hẹn, giám đốc bán hàng có thể cần quan tâm đến một số nhãn hiệu. Tuy nhiên, số lượng nhãn hiệu đáng được quan tâm lại phụ thuộc vào những gì Mike tin tưởng là đáng kể. Mike nên cho phép sự chênh lệch là bao nhiêu trước khi anh có những quyết định điều chỉnh?

**BẢNG 18.2 DOANH SỐ BÁN HÀNG THÁNG BẢY CỦA COWLEY WINES NEW ZEALAND (TÁ KÉT)**

Nhãn hiệu			Tiêu chuẩn	Thực tế	Vượt (Kém)
Wynns	Coonawara	Estate	1075	913	(162)
Rhine Riesling					
Wynns	Coonawara	Estate	630	634	2

Hermitage			
Wolf Blass Rhine Riesling	800	912	112
Wynns Coonawara Estate	620	622	2
Cabernet Sauvignon			
Wynns Coonawara Estate	540	672	132
Chardonnay			
Yalumba Signature Dry Red	160	140	(20)
Wolf Blass Traminer Riesling	225	220	(5)
Tollana Cabernet Sauvignon	80	65	(15)
Bin 222			
Tollana Chardonnay	170	286	116
<b>Tổng số kết</b>	<b>4300</b>	<b>4464</b>	<b>164</b>

Sự chênh lệch ở một số nhãn hiệu là rất ít và không nghi ngờ gì rằng chúng không cần thiết phải có một sự quan tâm đặc biệt nào. Những nhãn hiệu này bao gồm: Wynns Coonawarra Estate Hermitage, Wynns Coonawarra Estate Cabernet Sauvignon và Wolf Blass Traminer Riesling. Những thiếu hụt của Yalumba Signature Dry Red và Tollana Cabernet Sauvignon Bin 222 có đáng kể không? Đây là những phán đoán mà Mike cần đưa ra. Doanh số của Wynns Coonawarra Estate Rhine Riesling thấp hơn 15% so với mục tiêu của Mike. Điều này cần được quan tâm. Mike cần tìm ra một nguyên nhân. Trong trường hợp này, Mike cho rằng sự giảm sút này là do những quảng cáo rầm rộ và chương trình xúc tiến bán hàng của những công ty nội địa có quy mô lớn như Montana và Nobile. Wynns Coonawarra Estate Rhine Riesling là loại rượu nhập khẩu bán chạy nhất nên nó dễ bị ảnh hưởng nhất bởi các chương trình khuyến mại của những nhà sản xuất trong nước. Nếu việc giảm tiêu thụ đối với sản phẩm này không phải là tạm thời thì Mike cần giảm đơn đặt hàng với các nhà cung cấp và giảm dự trữ xuống.

Một sai lầm trong việc dự báo quá thấp doanh số cũng có thể gây ra những vấn đề như dự báo cao hơn mức thực tế. Ví dụ, sự phổ biến của Tollana Chardonnay chỉ là sự khác thường trong một tháng thôi, hay nhãn hiệu này đang trở nên quen thuộc với khách hàng? Nếu nhãn hiệu này đang ngày càng trở nên phổ biến, Mike sẽ muốn đặt nhiều sản phẩm hơn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và để tránh việc giảm khách hàng hay thậm chí là mất cả họ. Một lần nữa, Mike phải diễn giải những thông tin này và đưa ra quyết định. Ví dụ về công ty rượu Cowley cho thấy rằng những đo lường thấp hơn hay cao hơn so với thực tế đều đòi hỏi sự cân nhắc của nhà quản trị.

## Tiến hành những hoạt động quản trị

Bước thứ ba và cuối cùng trong quá trình kiểm soát là đưa ra những hoạt động quản trị. Nhà quản trị có thể lựa chọn một trong ba hành động: không làm gì, hiệu chỉnh

những kết quả thực tế, hoặc xem xét lại những tiêu chuẩn. “Không làm gì cả” có vẻ như không cần giải thích thêm gì nữa, vậy chúng ta hãy xem xét ha hành động còn lại.

## Điều chỉnh hoạt động thực tế

Nếu nguyên nhân của sự chênh lệch trong kết quả là do công việc chưa thỏa mãn, nhà quản trị cần có sự điều chỉnh. Sự điều chỉnh này có thể là thay đổi chiến lược, cơ cấu, hệ thống lương bổng hoặc chương trình đào tạo, thiết kế lại công việc hay sa thải nhân viên.

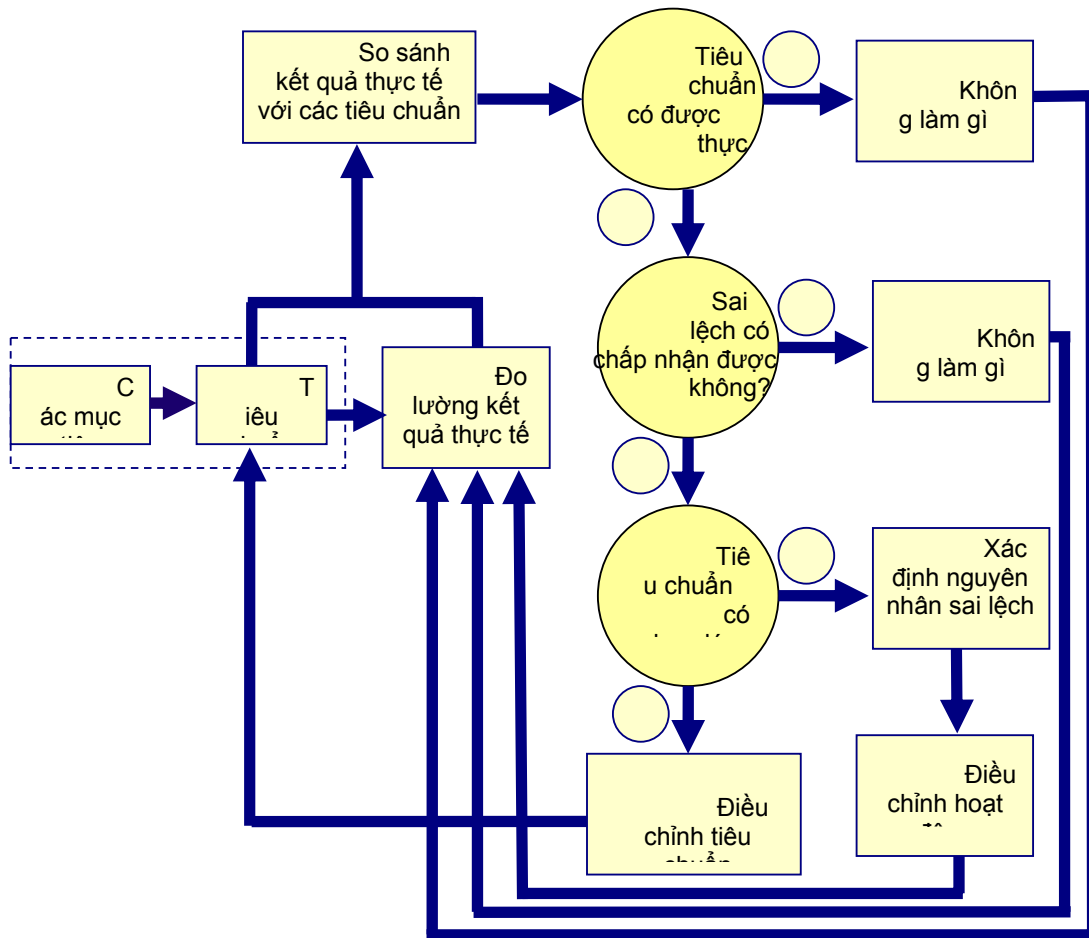
Nhà quản trị khi đưa ra quyết định hiệu chỉnh hoạt động thực tế phải đưa ra một quyết định khác: Nên đưa ra biện pháp điều chỉnh tức thời hay biện pháp điều chỉnh cơ bản? **Biện pháp điều chỉnh tức thời** sẽ giải quyết vấn đề ngay lập tức nhằm đưa hoạt động về quỹ đạo bình thường. **Biện pháp điều chỉnh cơ bản** sẽ xem xét hoạt động thực tế chênh lệch như thế nào và tại sao, từ đó tiến hành khắc phục những chênh lệch đó. Thật là không bình thường thường nếu các nhà quản trị giải thích rằng họ không có đủ thời gian để đưa ra biện pháp điều chỉnh cơ bản và, do đó, phải thường xuyên “chữa cháy” bằng biện pháp điều chỉnh tức thì. Tuy nhiên những nhà quản trị giỏi sẽ phân tích những sai lệch và khi đã xác định được nguyên nhân họ sẽ sửa chữa chúng.

Trở lại với ví dụ về công ty rượu Cowley ở New Zealand, Mike Cowley nên đưa ra biện pháp điều chỉnh cơ bản đối với sự giảm doanh số bán rượu Wynns Coonawarra Estate Rhine Riesling. Anh ta nên liên hệ với nhà sản xuất rượu vang và cố gắng thuyết phục họ giảm giá 5%. Tuy nhiên, việc đưa ra biện pháp điều chỉnh cơ bản đòi hỏi sự phân tích kỹ lưỡng. Sau khi phân tích tại sao có sự chênh lệch trong doanh số và sự chênh lệch này là thế nào, Mike cần tập trung nhiều nỗ lực hơn trong việc khuyến khích trưng ở trong cửa hàng, tăng ngân sách quảng cáo cho nhãn hiệu này, hoạch là giảm số lượng đặt hàng ở nhà cung cấp rượu. Những biện pháp mà Mike đưa ra sẽ phụ thuộc vào việc đánh giá khả năng lợi nhuận của từng nhãn hiệu.

## Điều chỉnh lại những tiêu chuẩn

Sự sai lệch có thể là kết quả của những tiêu chuẩn không phù hợp với thực tế, có nghĩa là mục tiêu đặt ra quá cao hay quá thấp. Trong trường hợp này thì tiêu chuẩn là đối tượng cần được điều chỉnh chứ không phải là hoạt động. Trong ví dụ ở trên, Mike cần tăng mức doanh số của tollaba Chardonnay để phản ánh được việc ngày càng phổ biến của loại rượu này.

Một vấn đề phức tạp hơn là việc hạ thấp tiêu chuẩn hoạt động xuống. Nếu như một nhân viên hay một nhóm nhân viên có kết quả làm việc thấp đáng kể so với mục tiêu thì phản ứng tự nhiên là họ sẽ đổ lỗi cho sự sai lệch trong việc đưa ra mục tiêu. Ví dụ như những sinh viên có điểm thấp thường đổ lỗi rằng mức điểm chuẩn là quá cao. Sinh viên thường tranh cãi rằng những tiêu chuẩn này là không hợp lý hơn là chấp nhận rằng kết quả của họ không đạt yêu cầu. Tương tự, những người bán hàng không đạt được mức doanh số hàng tháng của mình thường quy kết rằng đây là những mức doanh số không thực tế. Các tiêu chuẩn có thể quá cao và nếu trường hợp này là đúng nó có thể dẫn đến những chênh lệch đáng kể hay thậm chí làm mất đi động cơ làm việc của nhân viên vốn được đo bằng những tiêu chuẩn này. Nhưng hãy lưu ý điều này, nếu nhân viên hay các nhà quản trị không đạt được tiêu chuẩn thì việc đầu tiên họ có xu hướng tấn công là tiêu chuẩn. Nếu bạn tin rằng tiêu chuẩn này là thực tế, công bằng và có thể đạt được, hãy giữ vững những quan điểm của bạn. Giải thích quan điểm của bạn, xác nhận một lần nữa với nhân viên, tổ đội hoặc đơn vị rằng bạn mong rằng kết quả sẽ được cải thiện trong tương lai, sau đó đưa ra những biện pháp điều chỉnh cần thiết để biến kỳ vọng đó thành hiện thực.



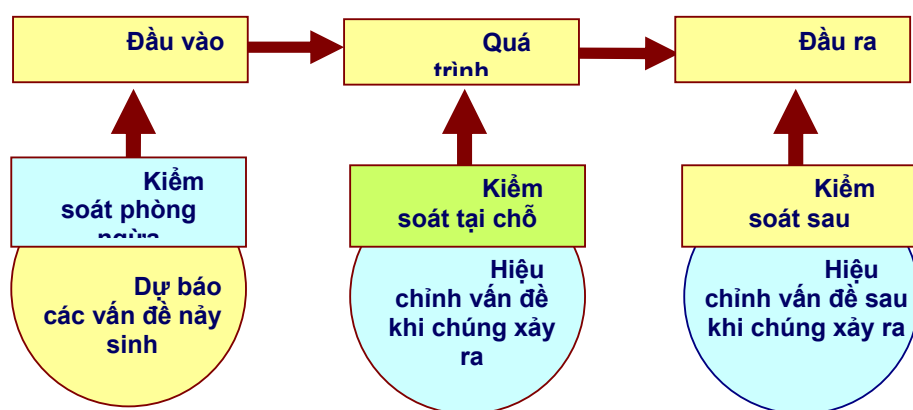
**HÌNH 18.4 CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ TRONG TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT**

### Tổng kết về các quyết định quản trị

Hình 18.4 Tổng kết các quyết định của nhà quản trị trong tiến trình kiểm soát. Các tiêu chuẩn được xây dựng dựa trên các mục tiêu được phát triển trong quá trình hoạch định. Các mục tiêu cung cấp cơ sở cho tiến trình kiểm soát, đó là một dòng liên tục giữa việc đo lường, so sánh và tiến hành các hoạt động quản trị. Tùy theo kết quả so sánh, các quyết định của một nhà quản trị về chuỗi hành động có thể thực hiện, có thể là không làm gì, điều chỉnh tiêu chuẩn hoặc điều chỉnh hoạt động.

## CÁC LOẠI KIỂM SOÁT

Các nhà quản trị có thể triển khai các hoạt động kiểm soát *trước khi* một hoạt động bắt đầu, *trong khi* hoạt động đang diễn ra, và *sau khi* hoạt động đã được hoàn thành. Loại kiểm soát thứ nhất được gọi là *kiểm soát phòng ngừa*, loại thứ hai gọi là *kiểm soát tại chỗ*, và loại cuối cùng là *kiểm soát sau* (xem hình 18.5).



HÌNH 18.5 CÁC LOẠI KIỂM SOÁT

### Kiểm soát phòng ngừa

Hình thức kiểm soát được mong muốn nhất - **kiểm soát phòng ngừa** – giúp ngăn chặn những vấn đề được dự báo vì nó được tiến hành trước khi hoạt động xảy ra trong thực tế. Nó mang tính định hướng tương lai. Chúng ta hãy cùng xem xét một vài ví dụ cho kiểu kiểm soát này.

Một vài nền văn hoá, tôn giáo, nhóm người hay công ty có những yêu cầu đặc biệt đối với việc chế biến thức ăn. Ví dụ như những người Do Thái đòi hỏi đồ ăn chay của họ phải được chuẩn bị dưới sự giám sát của các giáo sĩ. Những nhà nhập khẩu hải sản Nhật thường gửi những chuyên gia chế biến đến những nước như Australia để đưa ra những lời khuyên cũng như sự giám sát quá trình chế biến hải sản nhằm đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của khách hàng Nhật. McDonald gửi các chuyên gia kiểm soát chất lượng đến những quốc gia nơi công ty của họ mới mở chi nhánh để đảm bảo rằng tất cả các nguyên liệu dùng làm thức ăn đều đạt tiêu chuẩn của công ty. Kiểu kiểm soát này nhằm đảm bảo tiêu chuẩn cũng như chất lượng của thực phẩm đáp ứng chính xác yêu cầu của khách hàng, những quy định của tôn giáo về thức ăn hay những gì liên quan đến công ty.



Trong một số ngành công nghiệp nhất định, chính phủ cũng liên quan đến kiểm soát phòng ngừa. Ví dụ như, khoai tây chiên phải tròn, nặng từ 120 đến 200 gram và phải thật khô để có được sản phẩm nhẹ và có màu đẹp sau khi được chế biến. Kích thước, màu sắc, tình trạng bảo quản sau khi thu hoạch rất quan trọng đối với chất lượng của khoai tây chiên. Vì vậy, để hỗ trợ cho chương trình gây giống và định giá, Nhóm nghiên cứu về khoai tây chiên (PCRG) đã được thành lập vào năm 1983 gồm những người trồng khoai theo hợp đồng, nhà máy chế biến và đại diện ngành nông nghiệp của bang Victoria. Một ví dụ khác là chương trình bảo trì máy bay theo lịch trình được thực hiện bởi những hãng hàng không chính. Họ làm như vậy nhằm tìm ra và hy vọng có thể tránh được những hư hỏng có thể gây ra tai nạn.

Vì vậy điểm quan trọng của kiểu kiểm soát này là đưa ra những hoạt động quản trị *trước khi* một vấn đề xảy ra. Kiểu kiểm soát này được mong muốn vì nó cho phép nhà quản trị ngăn chặn vấn đề chứ không phải là khắc phục sau khi những tổn thất đã xảy ra như sản phẩm kém chất lượng, mất khách hàng, giảm doanh thu... Tuy nhiên kiểu kiểm soát này đòi hỏi những thông tin chính xác, mất nhiều thời gian và rất khó thu thập được. Vì vậy mà các nhà quản trị thường sử dụng hai kiểu kiểm soát còn lại hơn.

## Kiểm soát tại chỗ

---

Như tên gọi của nó, **kiểm soát tại chỗ** được áp dụng khi một hoạt động đang được tiến hành. Khi sự hoạt động kiểm soát được thực hiện trong khi công việc đang tiến hành, các nhà quản trị có thể khắc phục những vấn đề trước khi chúng trở nên quá tốn kém.

Dạng phổ biến nhất của kiểm soát tại chỗ là giám sát trực tiếp. Khi một nhà quản trị trực tiếp theo dõi hoạt động của nhân viên, nhà quản trị đó có thể vừa kiểm tra vừa khắc phục khi vấn đề xảy ra. Mặc dù chắc chắn sẽ có sự chậm trễ giữa hoạt động và phản ứng để khắc phục của nhà quản trị nhưng sự chậm trễ này là rất ngắn. Vấn đề thường được giải quyết trước khi các nguồn lực bị lãng phí hoặc tổn thất lớn. Các thiết bị kỹ thuật (máy vi tính, máy móc điều khiển bằng vi tính...) có thể được lên chương trình để kiểm soát liên tục. Ví dụ như chương trình xử lý từ ngữ cho phép bạn kiểm tra chính tả cũng như văn phạm. Ngoài ra, những chương trình có chất lượng được thiết kế dựa trên kiểu kiểm soát này giúp cho nhân viên biết được liệu sản phẩm họ làm ra có đạt tiêu chuẩn hay không.

## Kiểm soát phản hồi

---

Hình thức phổ biến nhất của kiểm soát là dựa trên thông tin phản hồi. Việc kiểm soát được thực hiện sau khi hoạt động kết thúc. Ví dụ như bảng báo cáo kiểm soát của Mike Cowley được sử dụng để đánh giá doanh số bán rượu vang là một ví dụ về **kiểm soát phản hồi**.

Hạn chế chủ yếu của hình thức kiểm soát này là trước khi nhà quản trị có thông tin thì những vấn đề đã xảy ra và dẫn đến sự lãng phí hoặc thiệt hại. Nhưng đối với nhiều hoạt động sự phản hồi chỉ là một hình thức tin cậy của kiểm soát sẵn có. Ví dụ, như báo cáo tài chính là một ví dụ của việc kiểm soát phản hồi. Nếu như báo cáo thu nhập chứng tỏ rằng doanh thu đang giảm thì việc giảm đó đã xảy ra. Vì thế ở thời điểm này lựa chọn của nhà quản trị chỉ là cố gắng xác định tại sao doanh thu giảm và thay đổi tình huống.

Thông tin phản hồi có hai ưu điểm so với việc kiểm soát đồng thời. Trước tiên, kiểm soát thông tin phản hồi cung cấp cho nhà quản trị đầy đủ thông tin về những nỗ lực trong việc lập kế hoạch của họ đã có hiệu quả như thế nào. Thông tin phản hồi mà phản ánh sự chênh lệch giữa tiêu chuẩn và hoạt động thực tế là một bằng chứng về việc kế hoạch đang được tiến hành đến đâu. Nếu như mức chênh lệch là nghiêm trọng thì nhà quản trị có thể sử dụng thông tin đó khi lập ra những kế hoạch mới để làm cho chúng hiệu quả hơn. Thứ hai, việc kiểm soát phản hồi có thể thúc đẩy động cơ làm việc của nhân viên. Người ta cần thông tin về việc họ đã thực hiện tốt như thế nào. Việc kiểm soát phản hồi sẽ cung cấp những thông tin đó.

## Những ý nghĩa đối với nhà quản trị

---

Marvin Weinman, quản trị viên cấp cao của George Weston Foods, sau khi xem xét việc cắt giảm lợi nhuận trong hoạt động trong một năm đã nói rằng: "Trong suốt 18 tháng qua, chúng tôi đã triển khai một chương trình quản lý y tế và an toàn trên diện rộng và chúng tôi đã có kinh nghiệm về việc giảm đáng kể số lượng những tổn thương mất thời gian trong hoạt động của chúng tôi."

Trung tâm Sợi Quốc tế ở Geelong là một thảm họa về tài chính rõ ràng, Nghị viện bang Victorian được nói như vậy. Chi phí đã tăng từ 19,5 triệu đôla lên 50 triệu đôla. Chính phủ Công đảng vẫn tiếp tục cam kết với dự án, nhưng những biện pháp kiểm soát tài chính chặt chẽ sẽ được đưa ra để đảm bảo rằng những người nộp thuế ở Victoria được bảo vệ.

Trong vòng 20 năm vừa qua, những vụ lây nhiễm trong bệnh viện đã làm gia tăng lo ngại về những nơi cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế, người tiêu dùng, công ty bảo hiểm và chính phủ. Trước đây, khoảng 10 đến 15% bệnh nhân thừa nhận là đã bị lây nhiễm và tỉ lệ lây nhiễm cao nhất thường xảy ra trong những bệnh viện lớn có kết hợp đào tạo. Những chương trình kiểm soát lây nhiễm toàn diện với đầy đủ thiết bị chữa trị ở những bệnh viện công Victorian năm 1998 đã cho thấy là nó đã ngăn chặn được một phần ba số ca lây nhiễm trong bệnh viện.

Ba ví dụ trên đã chứng tỏ rằng hoạt động kiểm soát đóng một vai trò quan trọng trong các kết quả và là một chức năng quan trọng của quản trị. Nếu không có kiểm soát, những nhà quản trị sẽ không có đủ thông tin để giải quyết vấn đề, đưa ra quyết định hoặc là có những hành động hợp lý. Làm thế nào để các nhà quản trị có thể thực hiện chức năng kiểm soát một cách hiệu quả và hiệu suất? Để trả lời câu hỏi này, phần tiếp theo sẽ xem xét đến đặc điểm của một hệ thống kiểm soát hiệu quả, những yếu tố tình huống ảnh hưởng đến cấu trúc của hệ thống kiểm soát và hoạt động kiểm soát cần được điều chỉnh như thế nào đối với những sự khác biệt giữa các quốc gia.

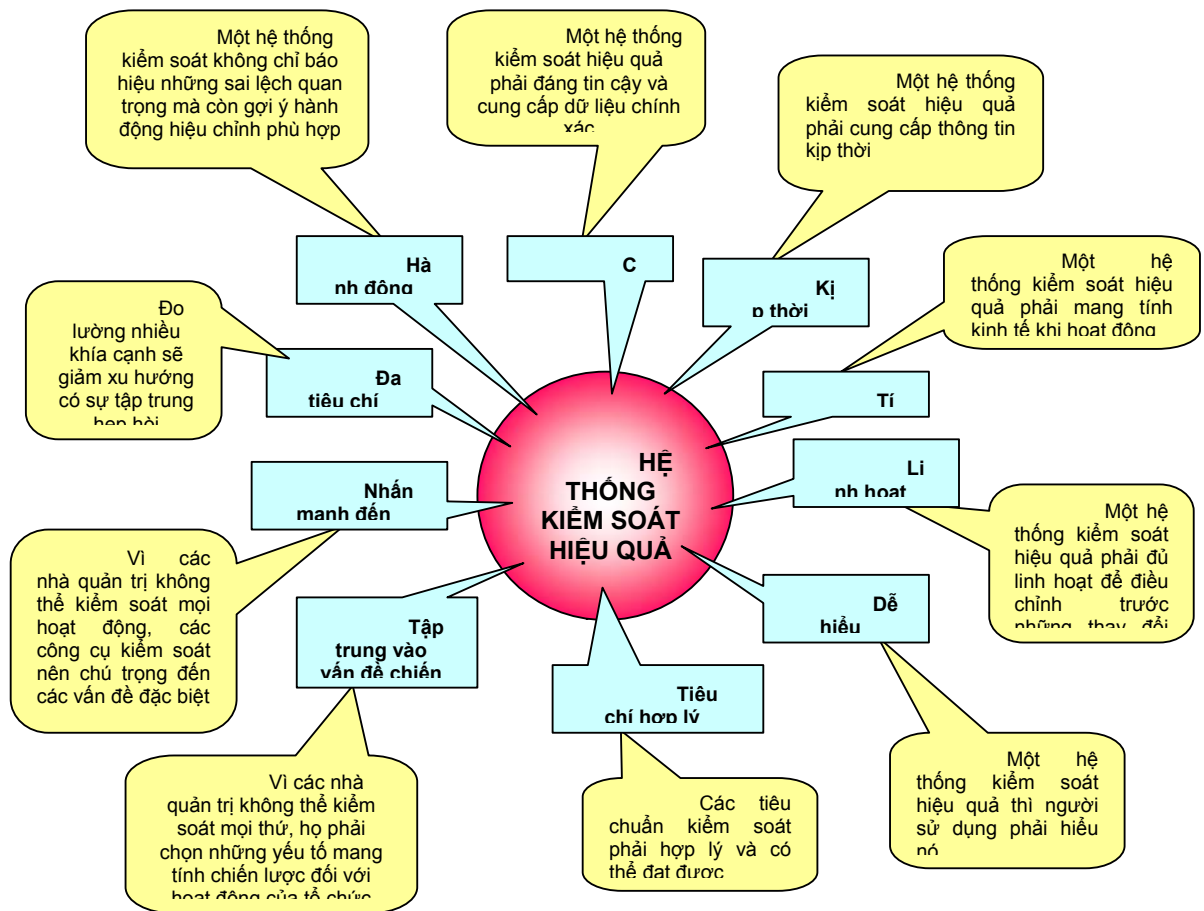
## **NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT HỆ THỐNG KIỂM SOÁT HIỆU QUẢ**

Nhìn chung, hệ thống kiểm soát hiệu quả thường có những đặc điểm nhất định. Tầm quan trọng của những đặc điểm này thay đổi tùy theo tình huống, nhưng có thể khái quát rằng hệ thống kiểm soát hiệu quả có 10 đặc điểm. Những đặc điểm đó được miêu tả ở bảng 18.6.

### **Các nhân tố tình huống trong kiểm soát**

---

Những sự khái quát hóa về hệ thống kiểm soát hiệu quả cung cấp những hướng dẫn, nhưng tính hợp lý của nó bị ảnh hưởng bởi những yếu tố tình huống. Những loại nhân tố tình huống nào sẽ ảnh hưởng đến thiết kế của một hệ thống kiểm soát trong tổ chức? Những nhân tố đó bao gồm quy mô của tổ chức, địa vị và cấp bậc của một người trong hệ thống cấp bậc của tổ chức, mức độ phân quyền, văn hóa doanh nghiệp và tầm quan trọng của hoạt động (Xem hình 18.7).

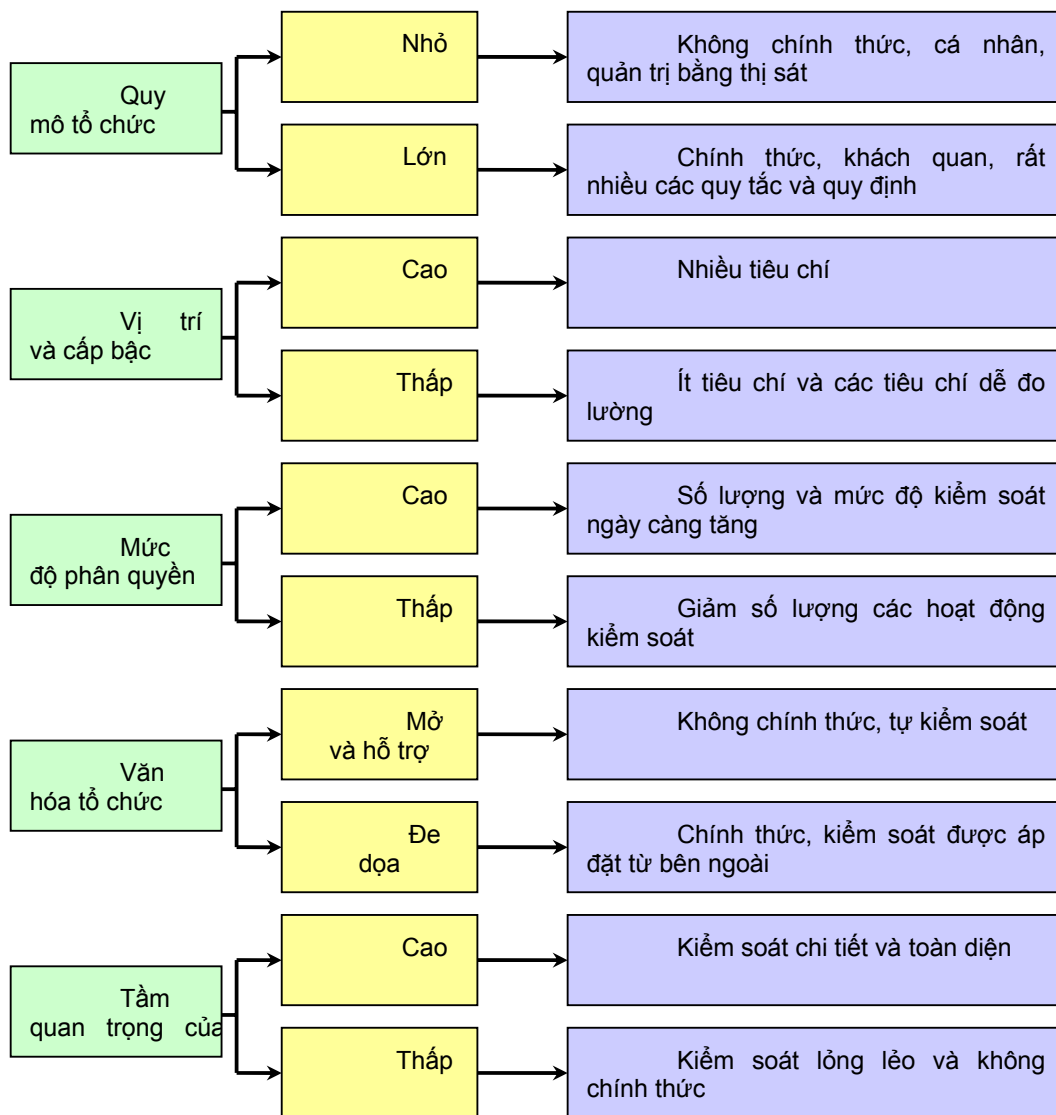


**HÌNH 18.6 NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA HỆ THỐNG KIỂM SOÁT HIỆU QUẢ**

Hệ thống kiểm soát thay đổi tùy theo quy mô của tổ chức. Một tổ chức nhỏ dựa nhiều vào cách kiểm soát cá nhân và không chính thức. Sự kiểm soát đồng thời thông qua việc giám sát trực tiếp có lẽ là hiệu quả nhất. Tuy nhiên, khi quy mô của tổ chức tăng lên thì việc giám sát trực tiếp có thể được bổ sung bằng việc mở rộng hệ thống báo cáo kiểm soát chính thức, những quy định và luật lệ. Những tổ chức rất lớn thường có hệ thống kiểm soát phòng ngừa và hệ thống kiểm soát phản hồi khách quan và được chính thức hóa.

Một người càng ở cấp bậc cao thì sự cần thiết về một hệ thống tiêu chí kiểm soát càng nhiều, gắn với mục tiêu của công việc. Điều này phản ánh sự mơ hồ tăng lên trong việc đánh giá hoạt động khi một người lên một cấp bậc trong tổ chức. Trái lại, những công việc ở vị trí thấp hơn có những định nghĩa rõ ràng về hoạt động hơn, cho phép sự giải thích hẹp hơn về kết quả công việc.

Mức độ phân quyền càng cao thì các nhà quản trị cần càng nhiều thông tin phản hồi về những quyết định và kết quả hoạt động của nhân viên. Bởi vì những các quản trị mặc dù đã ủy thác quyền hạn về ra quyết định và thực hiện công việc nhưng vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng đối với hành động của những người mà họ đã ủy quyền, họ sẽ muốn sự đảm bảo chắc chắn rằng các quyết định và hoạt động của nhân viên có hiệu quả và hiệu suất.



**HÌNH 18.7 CÁC NHÂN TỐ TÌNH HUỐNG TRONG VIỆC THIẾT KẾ CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT**

Văn hóa doanh nghiệp có thể là văn hóa sự tin cậy, tự chủ và cởi mở hoặc có thể là văn hóa mang tính sợ hãi, trả đũa và nghi ngờ. Trong nhóm thứ nhất, chúng ta có thể kỳ

vọng chứng kiến hoạt động tự kiểm soát không chính thức và trong nhóm sau hệ thống kiểm soát được áp đặt từ bên ngoài và mang tính chính thức để đảm bảo rằng những hoạt động nằm trong những chuẩn mực. Như chúng ta đã thảo luận về phong cách lãnh đạo, các kỹ thuật động viên, những quyết định về cấu trúc tổ chức, những kỹ thuật về quản trị xung đột và mức độ tham gia đưa ra quyết định, hình thức và mức độ kiểm soát nên phù hợp với văn hóa doanh nghiệp.

Cuối cùng, tầm quan trọng của một hoạt động ảnh hưởng đến việc nó được kiểm soát khi nào và như thế nào. Nếu việc kiểm soát mà tốn kém và là những phản hồi từ những lỗi nhỏ thì hệ thống kiểm soát không quá phức tạp. Tuy nhiên, nếu một sai lầm có thể làm thiệt hại đến tổ chức thì việc kiểm soát chặt chẽ có thể được triển khai – ngay cả khi chi phí kiểm soát cao.

## **Điều chỉnh sự kiểm soát đối với những khác biệt về văn hóa**

---

Khái niệm về kiểm soát mà chúng ta đang xem xét phù hợp với một tổ chức mà các đơn vị trực thuộc không cách xa về mặt địa lý hoặc là sự khác biệt về văn hóa. Nhưng đối với những tổ chức toàn cầu thì sao? Liệu hệ thống kiểm soát có sự khác biệt hay không và những nhà quản trị cần biết những gì về việc điều chỉnh hoạt động kiểm soát đối với những khác biệt giữa các quốc gia?

Các phương pháp kiểm soát con người và công việc có thể hoàn toàn khác nhau ở những nước khác nhau. Những khác biệt trong hệ thống kiểm soát tổ chức toàn cầu chủ yếu là trong các bước đo lường và hoạt động điều chỉnh trong tiến trình kiểm soát. Trong một tập đoàn toàn cầu, nhà quản trị của các chi nhánh nước ngoài có xu hướng ít bị kiểm soát trực tiếp bởi trụ sở chính nếu không vì lý do nào khác hơn là khoảng cách làm cho nhà quản trị có thể giám sát trực tiếp. Vì khoảng cách tạo nên xu hướng chính thức hoá hoạt động kiểm soát, trụ sở chính của công ty toàn cầu thường dựa trên các bản báo cáo chính thức, toàn diện về kiểm soát. Ví dụ như công ty bán lẻ Ito-Yokado Nhật Bản, sở hữu của hệ thống cửa hàng 7-Eleven, sử dụng máy đăng ký tiền mặt tự động không chỉ ghi lại doanh thu bán hàng và kiểm soát kho mà còn lên kế hoạch hoạt động cho các nhà quản trị cửa hàng và theo dõi việc họ sử dụng các biểu đồ phân tích và dự báo liên quan. Nếu các nhà quản trị không sử dụng chúng thường xuyên thì họ sẽ được thông báo phải tăng các hoạt động của mình.

Ảnh hưởng của công nghệ đối với kiểm soát cũng có thể được thấy khi so sánh những nước có công nghệ tiên tiến với những nước có công nghệ thấp hơn. ở những nước như Mỹ, Nhật, Canada, Anh, New Zealand, Đức và Australia thì nhà quản trị của các công ty

toàn cầu sử dụng những thiết bị kiểm soát gián tiếp - đặc biệt là những bảng báo cáo và phân tích trên máy tính – cùng với những nguyên tắc chuẩn hóa và giám sát trực tiếp để đảm bảo công việc tiến triển như kế hoạch. Ở những nước có công nghệ thấp hơn, các nhà quản trị có xu hướng dựa vào sự giám sát trực tiếp và việc ra quyết định tập trung rất cao trong kiểm soát.

Ngoài ra, những ràng buộc đối với những biện pháp hiệu chỉnh mà các nhà quản trị được quyền sử dụng có thể ảnh hưởng đến các nhà quản trị, vì luật pháp ở một số nước không cho phép nhà quản trị quyền lựa chọn đóng cửa nhà máy sản xuất, cho nhân viên tạm nghỉ việc, chuyển tiền ra nước ngoài hay tuyển một nhóm các nhà quản trị mới từ nước ngoài.

Cuối cùng, một thách thức đối với những công ty toàn cầu trong việc thu thập dữ liệu đó là sự tương thích. Ví dụ như nhà máy sản xuất của một công ty ở Indonesia có thể sản xuất cùng một loại sản phẩm như nhà máy ở New Zealand. Tuy nhiên, thiết bị ở Indonesia có thể sử dụng nhiều lao động hơn (để tận dụng lợi thế chiến lược nhân công rẻ ở Indonesia). Ví dụ, nếu những nhà quản trị cấp cao phải kiểm soát chi phí bằng cách tính chi phí lao động trên sản phẩm hay sản lượng từng nhân công thì các con số không so sánh được. Các nhà quản trị ở công ty toàn cầu phải xem xét đến thách thức này.

## **SUY NGHĨ VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ**

1. Một tổ chức phải làm gì để chuyển cách tổ chức kiểm soát chủ yếu từ hành chính sang kiểm soát nhóm? Từ kiểm soát nhóm sang kiểm soát hành chính?
2. Trong chương 12, quan điểm về thay đổi có tên dòng thác trắng đã được thảo luận. Bạn có nghĩ rằng có thể thiết lập và duy trì các tiêu chuẩn và hoạt động kiểm soát một cách hiệu quả trong loại môi trường này? Hãy giải thích.
3. Bạn sử dụng khái niệm kiểm soát trong cuộc sống cá nhân của bạn như thế nào? Hãy nêu cụ thể (nghĩ đến các thuật ngữ kiểm soát phòng ngừa, kiểm soát đồng thời và kiểm soát phản hồi cũng như các loại kiểm soát cho các lĩnh vực khác nhau trong cuộc sống của bạn).
4. Khi nào thì các thiết bị giám sát điện tử như máy tính, máy quay video và giám sát điện thoại có thể vượt qua ranh giới từ kiểm soát quản trị hiệu quả sang việc xâm phạm quyền riêng tư của nhân viên?

5. “Từng cá nhân nhân viên trong tổ chức có một vai trò trong việc kiểm soát hoạt động làm việc”. Bạn có đồng ý không, hoặc bạn có nghĩ là kiểm soát là cái gì đó chỉ có các nhà quản trị phải chịu trách nhiệm? Hãy giải thích.