
QUẢN TRỊ HỌC

THÁI QUANG HY, MBA

CHƯƠNG 1: DẪN NHẬP



1

QUẢN TRỊ LÀ GÌ ?



1 TỔ CHỨC

Các nhà quản lý làm việc trong các tổ chức.

Tổ chức là gì ?

Tổ chức là một sự sắp xếp con người một cách có chủ ý và hệ thống, để nhằm đạt được một số mục đích cụ thể.

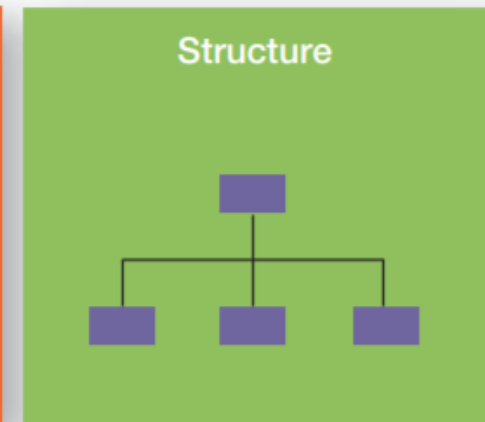
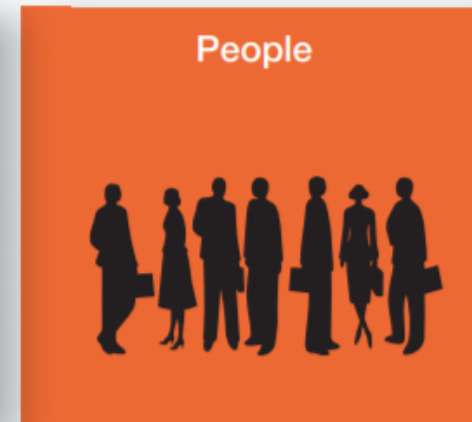
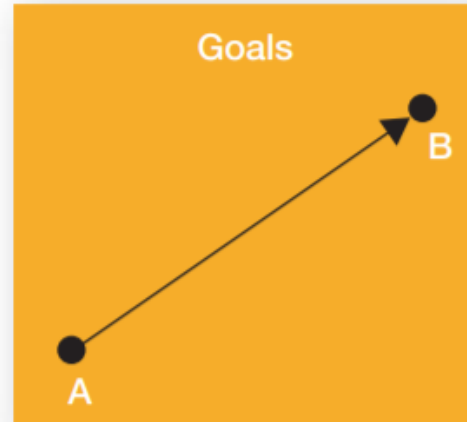
Bạn hãy nêu ví dụ về vài tổ chức cụ thể

1 TỔ CHỨC

EXHIBIT 1-1 Three Characteristics of Organizations

Đặc điểm của tổ chức:

- Mục đích
- Con người
- Cấu trúc



2 NHÀ QUẢN TRỊ / QUẢN LÝ

Trong tổ chức có 2 loại vai trò:

- Người quản trị / quản lý
- Người thừa hành.

Người quản lý được chia thành 3 cấp:

- Cấp cao
- Cấp trung
- Cấp cơ sở (cấp thấp)



3 QUẢN TRỊ LÀ GÌ ?

..

3.1 Định nghĩa

Nói một cách đơn giản, quản lý là những gì người quản lý làm.

Một định nghĩa rõ hơn:

Quản trị là một quá trình hoàn thành công việc một cách hữu hiệu, thông qua con người và cùng với con người.

Hữu hiệu: có hiệu quả và hiệu năng (hiệu suất)

3.2 Quá trình quản trị

Quá trình

là một tập hợp các **hoạt động liên tục và có liên quan** với nhau.

Quá trình

Quy trình

Trong môn học này, chúng ta đề cập đến các hoạt động hoặc chức năng chính mà các nhà quản lý thực hiện.

3.3 Hiệu suất và Hiệu quả

Hiệu suất (Hiệu năng, Efficiency) có nghĩa thực hiện một công việc một cách chính xác (“làm đúng”) và đạt được nhiều nhất đầu ra từ số lượng đầu vào ít nhất.

Nhà quản lý đối phó với các yếu tố đầu vào khan hiếm — bao gồm các nguồn lực như con người, tiền bạc và thiết bị — do đó họ quan tâm đến việc sử dụng những tài nguyên đó với hiệu suất cao nhất.

Tuy nhiên, chỉ cần hiệu suất là chưa đủ. Các nhà quản lý cũng quan tâm đến:

Hiệu quả (Effectiveness) có nghĩa là sự hoàn thành các hoạt động. Hiệu quả là “Làm những điều đúng đắn” bằng cách thực hiện những nhiệm vụ công việc đó để giúp tổ chức đạt được mục đích.

Tuy hiệu quả và hiệu suất khác nhau nhưng chúng có mối quan hệ tương hỗ với nhau. Một quá trình quản lý kém thường do kém hiệu quả hay/và kém hiệu suất.

3.3 Hiệu suất và Hiệu quả

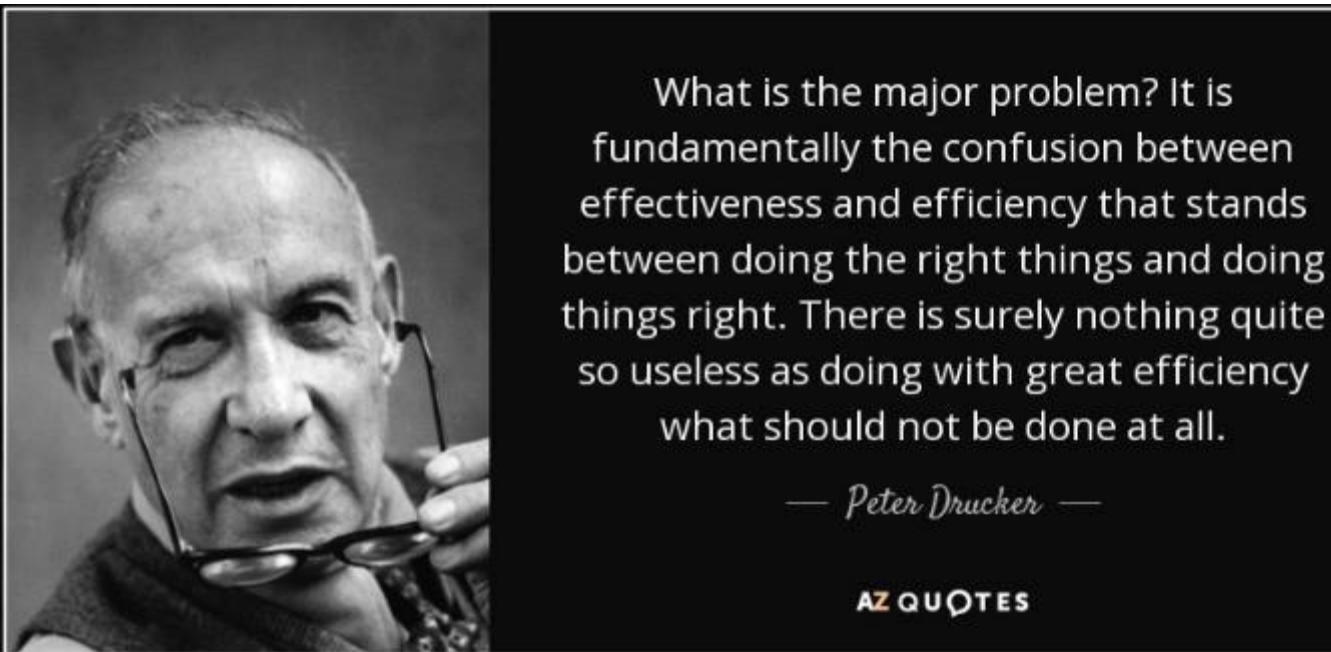
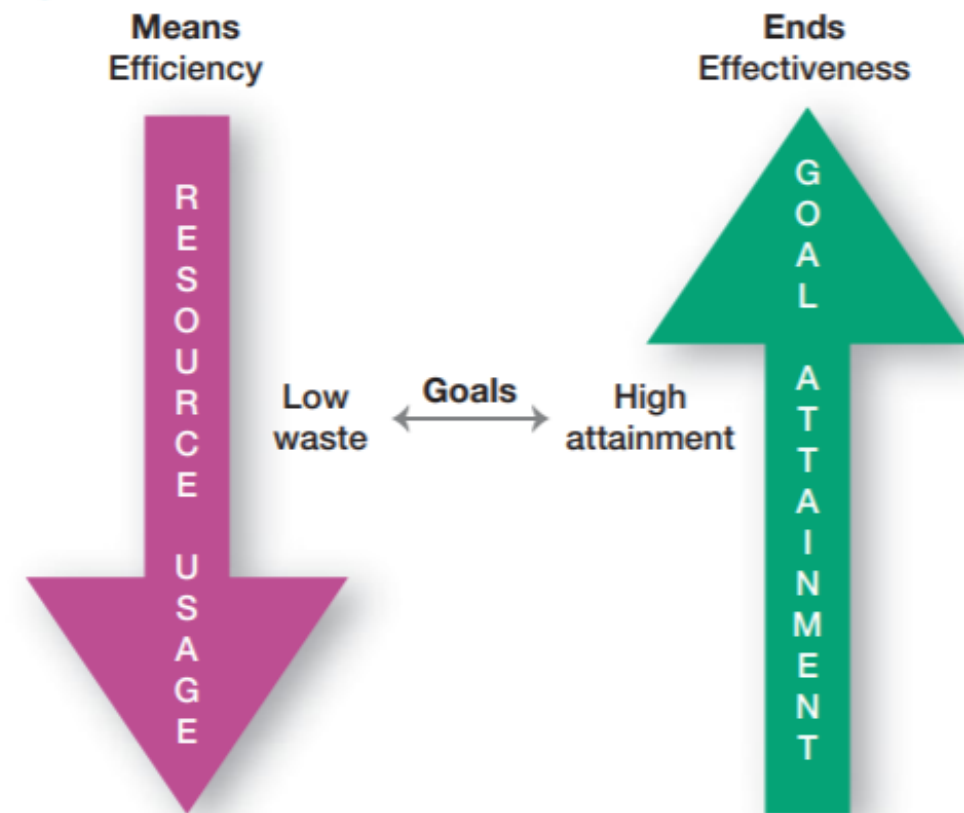


EXHIBIT 1-3 Efficiency and Effectiveness



3.4 Các chức năng của quản trị

4 chức năng quản trị

- Hoạch định
- Tổ chức
- Lãnh đạo
- Kiểm soát



2

NHÀ QUẢN TRỊ LÀM NHỮNG VIỆC GÌ ?

Các nhà nghiên cứu đã phát triển ba cách tiếp cận để mô tả những gì nhà quản lý làm:

- Chức năng
- Vai trò
- Năng lực

1. CHỨC NĂNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Đầu thế kỷ XX, Henri Fayol đề xuất 5 hoạt động quản trị.

Ngày nay, phần đông các nhà nghiên cứu quản trị thu gọn thành 4 chức năng quản trị

- Hoạch định
- Tổ chức
- Lãnh đạo
- Kiểm soát



1. CHỨC NĂNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

LẬP KẾ HOẠCH (PLANNING)

- Xác định mục tiêu
- Thiết lập chiến lược
- Lập kế hoạch để thực hiện, theo dõi, điều phối.

TỔ CHỨC (ORGANIZING)

- Sắp xếp cấu trúc công việc
- Tổ chức nhân lực, phân nhiệm, phân công
- Tổ chức nguyên liệu, thiết bị, nhà xưởng
- Tổ chức thông tin

LÃNH ĐẠO (LEADING)

- Chỉ đạo nhân viên
- Thúc đẩy nhân viên
- Giao tiếp hiệu quả
- Giải quyết xung đột của nhân viên

KIỂM SOÁT (CONTROLLING)

- Giám sát
- Đánh giá kết quả; so sánh với mục tiêu, kế hoạch
- Yêu cầu sửa chữa và phòng tránh các sai lệch
- Yêu cầu cải tiến

2. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Cuối thập niên 1960s, Henry Mintzberg thực hiện nghiên cứu về Vai trò của nhà quản trị và kết luận: Các nhà quản lý thực hiện 10 vai trò khác nhau nhưng có liên quan lẫn nhau.

10 vai trò được nhóm lại:

- VAI TRÒ GIAO TIẾP VỚI CON NGƯỜI (Interpersonal roles)
- VAI TRÒ THÔNG TIN (Informational roles)
- VAI TRÒ RA QUYẾT ĐỊNH (Decisional roles)

Các nhà quản lý thực hiện điều này theo ba cách:

- bằng cách trực tiếp quản lý các hành động (ví dụ: đàm phán hợp đồng, quản lý dự án, v.v.),
- bởi người quản lý và người thực hiện hành động (ví dụ: thúc đẩy họ, xây dựng nhóm, nâng cao văn hóa của tổ chức, v.v.)
- quản lý thông tin thúc đẩy mọi người hành động (sử dụng ngân sách, mục tiêu, ủy quyền nhiệm vụ, v.v.).

2. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

EXHIBIT 1-5 Mintzberg's Managerial Roles

INTERPERSONAL ROLES

- Figurehead
- Leader
- Liaison



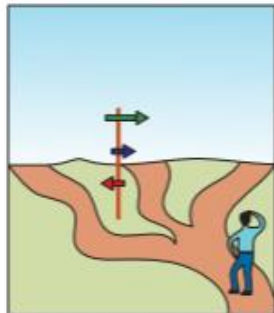
INFORMATIONAL ROLES

- Monitor
- Disseminator
- Spokesperson



DECISIONAL ROLES

- Entrepreneur
- Disturbance handler
- Resource allocator
- Negotiator



Source: Based on Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, 1st edition, © 1973.

VAI TRÒ GIAO TIẾP VỚI CON NGƯỜI (INTERPERSONAL ROLES)

Biểu tượng

Lãnh đạo

Kết nối, liên lạc

VAI TRÒ THÔNG TIN (INFORMATION ROLES)

- Giám sát (theo dõi)
- Phổ biến thông tin
- Người phát ngôn

VAI TRÒ RA QUYẾT ĐỊNH (DECISIONAL ROLES)

- Doanh nhân
- Giải quyết các xáo trộn
- Phân bổ nguồn lực (tài nguyên)
- Đàm phán, thương lượng

3. NĂNG LỰC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Robert L. Katz đã đề xuất rằng các nhà quản lý phải có và sử dụng bốn kỹ năng quản lý quan trọng trong quản lý:

- **Kỹ năng khái quát hóa (Conceptual skills)**

Phân tích và chẩn đoán các tình huống phức tạp. Chúng giúp người quản lý thấy mọi thứ khớp với nhau như thế nào và tạo điều kiện thuận lợi cho việc các quyết định.

- **Kỹ năng truyền đạt và giao tiếp (Interpersonal skills)**

Những kỹ năng để làm việc tốt với các cá nhân và nhóm.

- **Kỹ năng kỹ thuật (Technical skills)**

Kiến thức và kỹ thuật cụ thể của công việc cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ công việc. Những khả năng này là dựa trên kiến thức chuyên môn hoặc chuyên môn.

- Đối với các nhà quản lý cấp cao: kiến thức về ngành; hiểu biết chung về tổ chức, quy trình và sản phẩm.
- Đối với các nhà quản lý cấp trung và cấp thấp hơn: kiến thức chuyên môn cần thiết trong các lĩnh vực họ làm việc — tài chính, con người, tài nguyên, tiếp thị, sản xuất, công nghệ thông tin, v.v.

- **Kỹ năng chính trị (Political skills)**

Để xây dựng cơ sở quyền lực và thiết lập kết nối đúng. Tổ chức là đấu trường chính trị mà mọi người cạnh tranh tài nguyên. Các nhà quản lý biết cách sử dụng các kỹ năng chính trị có xu hướng nhận được nhiều tài nguyên cho nhóm của họ.

3. NĂNG LỰC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Nhiều nghiên cứu gần đây tập trung vào các năng lực mà các nhà quản lý cần có để **đóng góp quan trọng vào thành công của tổ chức**, bao gồm:

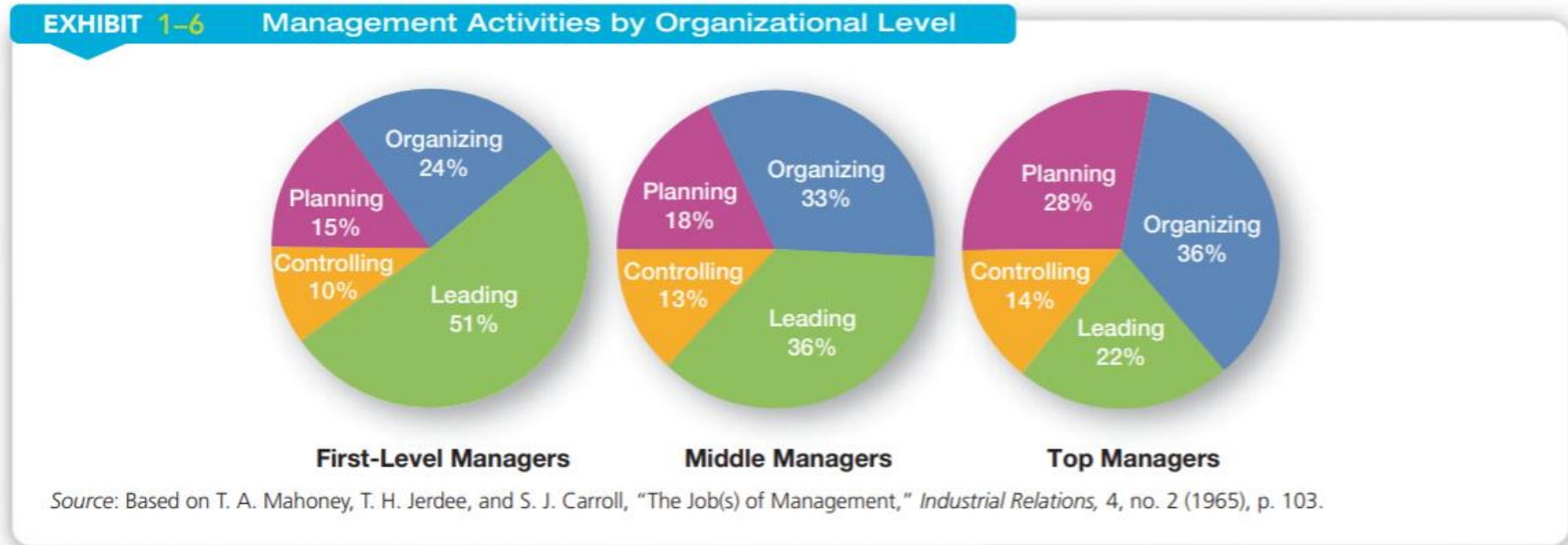
- Các chức năng truyền thống: ra quyết định, lập kế hoạch ngắn hạn, thiết lập mục tiêu, giám sát, xây dựng nhóm
- Định hướng nhiệm vụ: khấn trương, quyết liệt, chủ động
- Định hướng cá nhân: lòng trắc ẩn, sự quyết đoán, lịch thiệp, tập trung vào khách hàng
- Đáng tin cậy: có trách nhiệm, trung thành, chuyên nghiệp
- Cởi mở: khả năng chịu đựng, khả năng thích ứng, tư duy sáng tạo
- Kiểm soát cảm xúc
- Giao tiếp: lắng nghe, giao tiếp, thuyết trình
- Phát triển bản thân và những người khác: đánh giá hiệu suất, phát triển bản thân, cung cấp phản hồi
- Nhạy bén trong nghề nghiệp và mối quan tâm: nhạy bén kỹ thuật, quan tâm đến chất lượng, dữ liệu và số, tài chính...

4. ĐIỂM CHUNG VÀ KHÁC BIỆT

CẤP BẬC TRONG TỔ CHỨC

Tất cả các nhà quản lý, bất kể cấp nào, đều thực hiện các hoạt động:

- Giải quyết vấn đề, ra quyết định
- Lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát



Tuy nhiên

- Lượng thời gian họ cung cấp cho mỗi hoạt động là khác nhau.
- Nội dung của các hoạt động quản lý thay đổi theo cấp của người quản lý. Ví dụ: các nhà quản lý cấp cao quan tâm đến việc thiết kế tổng thể của tổ chức; trong khi các nhà quản lý cấp thấp tập trung vào việc thiết kế công việc của các cá nhân và nhóm làm việc

3

KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ

Với sự phức tạp trong công việc của nhà quản trị, ta có thể đặt câu hỏi: Quản trị là một khoa học hay một nghệ thuật ?

Trên thực tế, quản lý hiệu quả là sự kết hợp của cả khoa học và nghệ thuật.

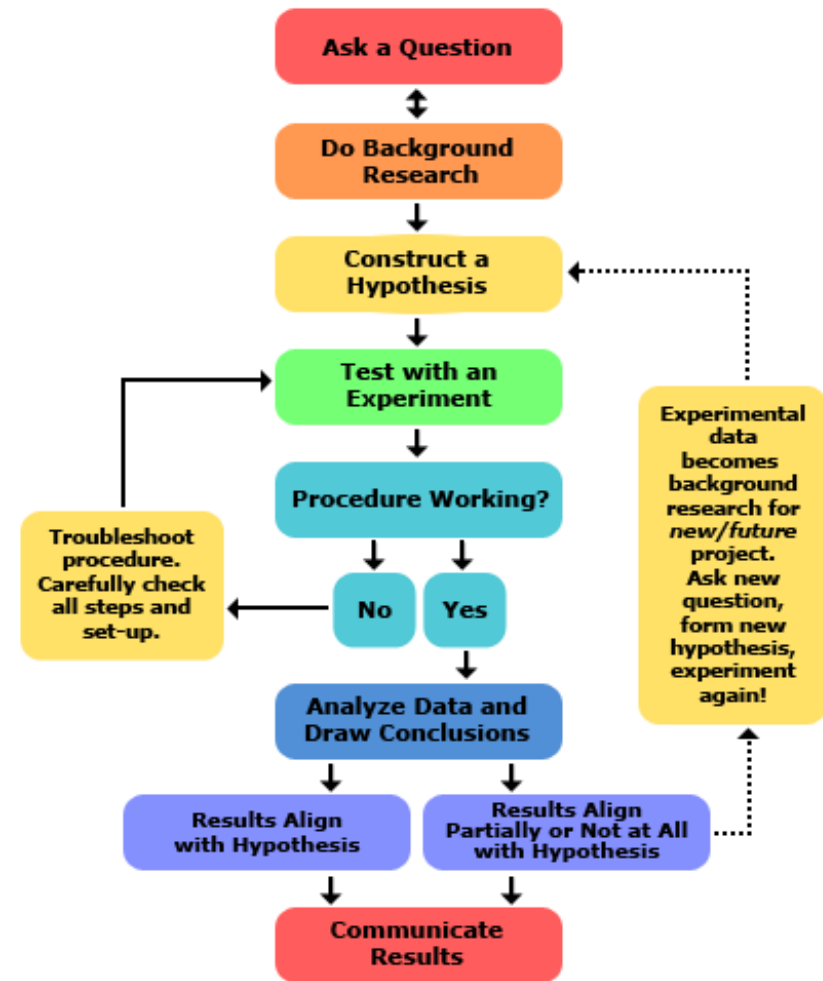
1. QUẢN TRỊ LÀ MỘT KHOA HỌC

Quản trị là một khoa học

Nhiều vấn đề và vấn đề quản lý có thể được tiếp cận theo những cách hợp lý, logic, khách quan và có hệ thống.

Người quản lý có thể thu thập dữ liệu, dữ kiện và thông tin khách quan. Họ có thể sử dụng các mô hình định lượng và kỹ thuật ra quyết định để đi đến quyết định phù hợp, "đúng".

Họ cần phải có cách tiếp cận khoa học để giải quyết vấn đề..



2. QUẢN TRỊ LÀ MỘT NGHỆ THUẬT

Quản trị là một nghệ thuật

Mặc dù các nhà quản lý có thể cố gắng trở nên khoa học nhất có thể, họ vẫn phải thường xuyên đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề dựa trên trực giác, kinh nghiệm, bản năng và những hiểu biết cá nhân. Ví dụ, dựa nhiều vào khái niệm, giao tiếp, giao tiếp cá nhân và kỹ năng quản lý thời gian, một người quản lý có thể phải quyết định trong số nhiều phương án hành động trông hấp dẫn như nhau. Và thậm chí "sự thật khách quan" có thể được chứng minh là sai.

Nghệ thuật có các đặc điểm:

1. **Kiến thức thực tế:** Một nhà quản lý không bao giờ có thể thành công nếu chỉ có bằng cấp hoặc bằng cấp về quản lý; anh ta cũng phải biết cách áp dụng các nguyên tắc khác nhau trong các tình huống thực tế
2. **Kỹ năng cá nhân:** Mặc dù cơ sở lý thuyết có thể giống nhau đối với mỗi nghệ sĩ, nhưng mỗi người có phong cách và cách tiếp cận công việc của mình. Quản lý như một nghệ thuật cũng được cá nhân hóa. Mỗi nhà quản lý đều có cách quản lý công việc dựa trên kiến thức, kinh nghiệm và tính cách của riêng mình, đó là lý do tại sao có nhà quản lý giỏi và nhà quản lý kém.
3. **Sáng tạo:** Quản lý cũng mang bản chất sáng tạo như mọi nghệ thuật khác. Nó kết hợp các nguồn nhân lực và phi nhân lực một cách hữu ích để đạt được kết quả mong muốn.
4. **Sự hoàn hảo nhờ luyện tập:** Nhà quản lý học thông qua một nghệ thuật thử và sai ban đầu nhưng việc áp dụng các nguyên tắc quản lý qua nhiều năm khiến họ trở nên hoàn hảo trong công việc quản lý.

CÂU HỎI ÔN (NHỚ, HIỂU, GIẢI THÍCH)

1. Tổ chức là gì ? Hãy nêu ra các đặc trưng của tổ chức. Cho ví dụ.
2. Ba cấp quản lý cơ bản được xác định trong hầu hết các tổ chức là những cấp nào? Cách phân biệt các cấp như thế nào ?
3. Quản trị là gì ?
4. Bốn chức năng cơ bản của quá trình quản trị. Cho ví dụ.
5. Hãy nêu ra 4 chức năng (nhiệm vụ) chính của nhà quản lý. Cho ví dụ. Các chức năng này có thể được yêu cầu khác nhau theo từng cấp quản lý như thế nào?
6. Hãy nêu ra 3 nhóm vai trò và 10 vai trò của nhà quản lý. Giải thích và cho ví dụ.
7. Hãy nêu ra 4 nhóm kỹ năng quan trọng của nhà Quản lý, theo Robert Katz.
8. Hãy nêu ra ít nhất 5 năng lực cần có của nhà Quản lý.

CÂU HỎI PHÂN TÍCH

1. Nhớ lại một dự án hoặc nhiệm vụ nhóm gần đây, trong đó bạn đã tham gia. Giải thích cách thành viên của nhóm biểu lộ kỹ năng quản lý của từng người.
2. Giáo trình nêu rằng quản lý vừa là một khoa học và một nghệ thuật. Nhớ lại một tương tác mà bạn đã có một người nào đó ở cấp cao hơn trong một tổ chức (quản lý, giáo viên, trưởng nhóm hoặc tương tự). Trong sự tương tác đó, cá nhân ấy đã sử dụng khoa học như thế nào? Nếu người đó không sử dụng khoa học, điều gì có thể nên thực hiện để sử dụng khoa học? Trong tương tác đó, cá nhân đã sử dụng nghệ thuật như thế nào? Nếu người đó không sử dụng nghệ thuật, những gì có thể nên thực hiện để sử dụng nghệ thuật? (Xem một bộ phim liên quan đến một tổ chức, chẳng hạn như Harry Potter...có thể gợi ý cho bạn)
3. Hãy đề ra một số hoạt động và kỹ năng quản lý mà bạn có thể cần có để áp dụng.