

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

Chủ biên : ThS. Trần Mạnh Hùng



TÀI LIỆU HỌC TẬP

QUẢN TRỊ HỌC

(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Đối tượng : SV trình độ Đại Học
Nghành đào tạo : Quản trị kinh doanh

HÀ NỘI - 2019

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ.....	2
1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị	2
1.1.1. Khái niệm về quản trị	2
1.1.2. Nhà Quản trị	3
1.1.3. Đặc điểm công việc của nhà quản trị.....	3
1.1.4. Chức năng và kỹ năng của nhà quản trị	5
1.1.4.1. Chức năng của nhà quản trị	5
1.1.4.2. Kỹ năng của nhà quản trị.....	7
1.2. Văn hoá tổ chức và môi trường quản trị.....	7
1.2.1. Văn hoá tổ chức	7
1.2.1.1. Khái niệm	7
1.2.1.2. Đặc điểm của văn hóa tổ chức.....	8
1.2.1.3. Các thành tố của văn hoá tổ chức.....	8
1.2.2. Môi trường quản trị	9
1.2.2.1. Môi trường bên ngoài	9
1.2.2.2. Môi trường bên trong	14
1.3. Sự phát triển của lý thuyết quản trị	15
1.3.1. Lý thuyết cổ điển về quản trị.....	15
1.3.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học.....	15
1.3.1.2. Lý thuyết quản trị hành chính.....	18
1.3.1. <i>Lý thuyết tâm lý</i>	20
1.3.3. Lý thuyết định lượng trong quản trị	22
1.3.4. Lý thuyết quản trị hiện đại.....	23
1.4. Quản trị là một khoa học, một nghệ thuật và là một nghề	26
1.4.1. Quản trị là một khoa học.	26
1.4.2. Quản trị là một nghệ thuật.	26
1.4.3. Quản trị là một nghề.....	28
CHƯƠNG 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	58
3.1. KHÁI NIỆM, MỤC TIÊU VÀ NGUYÊN TẮC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC	58
3.1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của công tác tổ chức	58
3.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức	59
3.1.3. Các nguyên tắc tổ chức quản trị	60
3.2. MỘT SỐ CƠ SỞ TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC.....	60
3.2.1. Tầm hạn quản trị.....	60
3.2.2. Quyền hạn trong quản trị	62
3.2.3. Phân cấp quản trị	63

3.3. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ	65
3.3.1. Khái niệm:	65
3.3.2. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị.....	67
3.3.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị	68
3.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị	74
3.4. Tiến trình thiết kế cơ cấu tổ chức	76
CHƯƠNG 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO.....	83
4.1. Khái niệm, nội dung và vai trò lãnh đạo	83
4.1.1. Khái niệm và bản chất của lãnh đạo.....	83
4.1.2. Vai trò của lãnh đạo trong tổ chức	84
4.1.3. Nội dung lãnh đạo	85
4.2. Các lý thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên.....	86
4.3. Phương pháp và phong cách lãnh đạo	92
4.3.1. Các phương pháp lãnh đạo	92
4.3.2. Các phong cách lãnh đạo	98
CHƯƠNG 5: CHỨC NĂNG KIỂM TRA.....	106
5.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của kiểm tra.....	106
5.1.1. Khái niệm và bản chất của kiểm tra	106
5.1.2. Vai trò của kiểm tra	107
5.2.2. Những yêu cầu của kiểm tra.....	111
5.3. Quy trình kiểm tra	113
5.3.2. Thu thập và phân tích các thông tin liên quan đến đối tượng kiểm tra	114
5.3.5. Kết luận, đưa ra khuyến nghị và công bố kết quả	114
5.4. Các hình thức và kỹ thuật	115
5.4.1. Các hình thức kiểm tra	115
CHƯƠNG 6: MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI.....	125
6.1. Thông tin và quyết định quản trị	125
6.1.1. Thông tin quản trị	125
6.1.2. Quyết định quản trị.....	134
6.2. Quản trị sự thay đổi	147
6.2.1. Thay đổi và lý do cần thay đổi	147
6.2.2. Nội dung của sự thay đổi tổ chức	149
6.2.3. Những hình thức thay đổi tổ chức	149
6.2.4. Yếu tố thời gian đối với sự thay đổi	150
6.2.5 . Phản ứng đối với sự thay đổi.....	151
6.3. Quản trị xung đột.....	153
6.3.1. Khái niệm	153
6.3.2. Nguồn gốc của xung đột trong tổ chức	153
6.3.3. Các hình thức xung đột.....	154

6.3.4. Các biện pháp giải quyết và loại trừ xung đột.....	155
6.4. Quản trị rủi ro	156
6.4.1. Quan niệm về rủi ro và quản trị rủi ro	156
6.4.2. Các loại rủi ro	157
6.4.3. Tiến trình quản trị rủi ro	158
6.4.4. Các phương pháp phòng ngừa rủi ro	159
TÀI LIỆU THAM KHẢO	163

LỜI GIỚI THIỆU

Từ xa xưa, khi các hoạt động xã hội còn tương đối đơn giản với quy mô chưa lớn, công việc quản lý được thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm với sự linh hoạt, nhạy bén của người đứng đầu tổ chức. Kinh nghiệm ngày càng phong phú, và người ta rút ra được từ đó những điều mang tính quy luật có thể vận dụng trong nhiều tình huống tương tự.

Ngày nay, hoạt động quản lý chủ yếu dựa trên cơ sở khoa học; qua tổng kết, khái quát từ thực tiễn sinh động để trở thành khoa học quản lý. Khoa học quản lý đã gần như trở thành một ngành khoa học hoàn chỉnh, bắc cầu giữa khoa học tự nhiên và khoa học xã hội, dựa trên những tư tưởng triết học thấm nhuần các giá trị văn hoá của mỗi cộng đồng xã hội. Lê Nin coi khoa học quản lý là thành tựu chung của nhân loại, mà các nước tư bản là người đầu tiên biết sử dụng nó như một công cụ hữu hiệu để phát triển kinh tế và thiết lập trật tự xã hội. Ông kêu gọi những người cộng sản “phải học tập chủ nghĩa xã hội ở phần lớn những người lãnh đạo các tờ rớt, những nhà tổ chức lớn nhất của CNTB”; bởi lẽ “năng suất lao động xã hội là nhân tố quyết định thắng lợi của một chế độ chính trị - xã hội”

Kinh doanh là một loại hoạt động đòi hỏi được quản lý một cách khoa học, đồng thời những kiến thức về khoa học quản lý, quản trị cần được vận dụng khéo léo và sáng tạo như một nghệ thuật - nghệ thuật quản lý. Quản trị học xuất hiện với nhiều trường phái, nhiều học thuyết ứng với trình độ phát triển kinh tế ở từng thời kỳ, với những ưu điểm và hạn chế nhất định. Nó nghiên cứu và tìm ra cách xử lý các mối quan hệ quản lý trong quá trình kinh doanh để đạt hiệu quả cao, trong đó ứng dụng thành tựu của bộ môn khoa học (kinh tế học, xã hội học, hành chính học, tâm lý học, toán học, luật học). Trên cơ sở đó cung cấp kịp thời, đầy đủ, toàn diện các thông tin cần thiết phục vụ cho công tác quản lý ở một doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường.

Để đáp ứng với yêu cầu học và dạy theo phương pháp mới, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật công nghiệp tổ chức biên soạn tài liệu học tập “Quản trị học”. Học phần cung cấp những kiến thức cơ bản về khoa học quản lý để từ đó giúp cho Sinh viên có thể vận dụng trong việc tìm ra cách thức quản lý phù hợp với mọi tổ chức, mọi hoạt động ở mọi thời điểm sao cho đạt được hiệu quả cao nhất.

Tài liệu học tập được biên soạn theo đúng chương trình đào tạo và các quy định về cách trình bày của Nhà trường. Nội dung của bài giảng bao gồm 6 chương, trong mỗi chương bao gồm các phần nội dung chủ yếu như sau:

- Mục tiêu của chương.
- Nội dung của chương.
- Câu hỏi hướng dẫn ôn tập chương
- Bài tập ứng dụng chương

Do thời gian và trình độ có hạn nên tài liệu học tập khó có thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Chúng tôi luôn mong nhận được sự góp ý của bạn đọc để tài liệu học tập được tái bản hoàn thiện hơn trong những lần sau.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

Mục đích: Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, các em sinh viên có thể:

- Nhận thức rõ khái niệm quản trị, nhà quản trị
- Hiểu được các công việc và kỹ năng cần thiết của một nhà quản trị để thực hiện các công việc đó
- Nắm vững các lý thuyết quản trị và cơ bản vận dụng chúng vào việc thực hiện các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp

1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị

1.1.1. Khái niệm về quản trị

Mặc dù xuất hiện từ lâu đời và được áp dụng rộng rãi trong cuộc sống hàng ngày, nhưng cho tới nay vẫn chưa có một quan niệm thống nhất về quản trị

- Theo quan điểm của Koontz và O'Donnell: Quản trị là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định

- Theo Stoner và Robbins: Quản trị là một tiến trình bao gồm việc hoạch định, tổ chức, quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành các mục tiêu của đơn vị đó

- Theo lý thuyết hành vi của Mary Parker Follet: một triết gia quản trị hàng đầu, thì: Quản trị là hoàn thành công việc thông qua người khác. Định nghĩa này đã đưa ra cách thức tiến hành các hoạt động quản trị thông qua người khác, quản trị là hoạt động có mục đích và mang tính tập thể.

Từ những quan niệm trên, chúng ta có thể khái quát: *Quản trị là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức đã đề ra trong điều kiện biến động của môi trường và sự thay đổi của các nguồn lực.*

Như vậy, quản trị bao gồm 5 yếu tố thành phần như sau:

- Chủ thể quản trị và đối tượng bị quản trị

Chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra các tác động. Tác động này có thể là một lần nhưng cũng có thể là nhiều lần. Đối tượng bị quản trị phải tiếp nhận các tác động của chủ thể quản trị. Thông thường chủ thể là một hoặc nhiều người còn đối tượng có thể là máy móc thiết bị, tiền vốn, vật tư hay con người. Căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động là mục tiêu của quản trị.

- Có mục tiêu quản trị rõ ràng

Các mục tiêu của các cá nhân được thực hiện trong phạm vi nỗ lực của cá nhân, còn các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi phải có những nỗ lực chung, những hoạt động tập

thể và sự phối hợp giữa các cá nhân trong tổ chức khi thực hiện chúng. Các mục tiêu của tổ chức tạo ra sự hỗ trợ và định hướng đối với tiến trình quản trị và chúng cũng là cơ sở để đo lường mức độ hoàn thành công việc. Nếu một tổ chức không có mục tiêu hoạt động, thì tiến trình quản trị của nó sẽ giống như một chuyến đi không có nơi đến, không có mục đích cụ thể và hoàn toàn vô nghĩa.

- Kết quả và hiệu quả

Kết quả là những hoạt động nhằm đạt được mục tiêu đã định, còn hiệu quả thể hiện cách thức tiến hành các hoạt động đó trong điều kiện có sự hạn chế về các nguồn lực. Vấn đề trong hiệu quả trong kinh doanh được đặt ra như một tiền đề cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Trách nhiệm của các nhà quản trị là phải duy trì sự cân bằng giữa hai phạm trù này, đảm bảo vừa đạt được kết quả trong việc thực hiện những mục tiêu đã đặt ra, đồng thời cũng phải duy trì tính hiệu quả bằng cách tiết kiệm được càng nhiều chi phí càng tốt và lợi trừ sự lãng phí các nguồn tài nguyên hạn chế

- Có nguồn tài nguyên hạn chế

Các yếu tố được sử dụng trong quá trình kinh doanh của các doanh nghiệp đều là những nguồn tài nguyên hạn chế. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên, nguyên liệu sản xuất và bảo vệ môi trường khi tiến hành các hoạt động kinh doanh.

- Môi trường quản trị luôn thay đổi

Các nhà quản trị phải đối mặt với một nhiệm vụ hết sức khó khăn là phải chuẩn bị cho sự thay đổi thế giới nói chung và môi trường quản trị nói riêng, đồng thời cũng phải thích nghi với sự thay đổi đó thay vì trở nên thụ động tuân theo nó.

1.1.2. Nhà Quản trị

Các nhà quản trị làm việc ở các tổ chức. Mặc dù mỗi tổ chức đều có những mục tiêu và nội dung công việc thực hiện khác nhau nhưng đều có chung đặc điểm: Sản phẩm của quản trị là các quyết định trong các lĩnh vực khác nhau.

Các nhà quản trị ở trong các tổ chức nhưng không phải ai trong tổ chức đều là nhà quản trị. Chính vì vậy, các thành viên trong tổ chức thường được chia làm hai loại theo đặc thù công việc đó là: người thừa hành và nhà quản trị

Người thừa hành là những người trực tiếp thực hiện một công việc cụ thể, họ không có trách nhiệm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và giám sát hoạt động của những người khác. Còn nhà quản trị là người ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định, là người cùng làm việc với người khác và thông qua người khác để đạt được mục tiêu đã đặt ra.

1.1.3. Đặc điểm công việc của nhà quản trị

Hoạt động quản trị là một hoạt động xã hội nên nó phải được chuyên môn hoá. Trong mỗi tổ chức, các công việc quản trị không chỉ được chuyên môn hóa mà còn được sắp xếp một cách có trật tự, có thứ bậc rõ ràng. Tuỳ theo quy mô và phạm vi hoạt động

của tổ chức mà một tổ chức có thể có nhiều hay ít nhà quản trị. Các nhà quản trị thường được chia làm 3 cấp chủ yếu với các đặc điểm công việc khác nhau như sau:

- *Quản trị viên cấp cao*: Là nhóm nhỏ các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức.

Quản trị viên cấp cao có nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu, chính sách và chiến lược cho toàn bộ tổ chức. Các mục tiêu mà họ thiết lập sẽ triển khai đến các cấp trong tổ chức, thậm chí đến từng nhân viên. Các giám đốc và chủ tịch công ty thường đại diện cho tổ chức để giải quyết các vấn đề với cộng đồng, các đối tác kinh doanh, và trong những thương lượng với chính quyền.

Nhà quản trị cấp cao phải có kỹ năng nhận thức vững vàng. Kỹ năng nhận thức cho phép nhà quản trị cấp cao xử lý lượng lớn thông tin cả từ môi trường bên ngoài và bên trong tổ chức và vận dụng những thông tin đó.

Quản trị viên cấp cao dành nhiều thời gian cho chức năng hoạch định, tổ chức và lãnh đạo. Họ dành nhiều thời gian cho chức năng lãnh đạo với các nhân vật chủ yếu trong tổ chức hơn là cho chính họ. Quản trị viên cấp cao cũng có trách nhiệm quản lý các quan hệ công chúng. Họ phải giải quyết nhanh và êm đẹp các cuộc khủng hoảng có thể gây phương hại đến hình ảnh của tổ chức. Các công việc cụ thể mà nhà quản trị cấp cao phải làm là:

- + Xác định các mục tiêu và biện pháp lớn cho quá trình hoạt động
- + Tạo dựng bộ máy, phê duyệt cơ cấu tổ chức và phê duyệt nhân sự
- + Phối hợp hoạt động giữa các lĩnh vực quản trị
- + Quyết định các biện pháp lớn về tổ chức quản lý, sử dụng nguồn lực
- + Báo cáo trước lãnh đạo cấp trên của tổ chức

Chức danh của cấp quản trị này là: Chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch, các ủy viên hội đồng quản trị, các tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc...

- *Quản trị viên cấp trung*: Là cấp chỉ huy trung gian đứng trên quản trị cấp cơ sở và dưới cấp quản trị cao.

Một số nhà quản trị trong các tổ chức lớn phải tập trung các nỗ lực của họ vào việc phối hợp hoạt động của mọi người, xác định rõ những sản phẩm hay dịch vụ nào cần được sản xuất, và quyết định đưa các sản phẩm, dịch vụ đó đến người tiêu dùng như thế nào. Đó chính là công việc của các nhà quản trị cấp trung, những người tiếp nhận các chiến lược và chính sách chung từ các quản trị gia cấp cao và biến chúng thành những kế hoạch, mục tiêu cụ thể để chuyển đến các quản trị gia cấp cơ sở thực hiện chúng. Nhiệm vụ chủ yếu của cấp quản trị này là:

- + Nghiên cứu và phân tích nhiệm vụ được giao để tổ chức thực hiện một cách có hiệu quả trong bộ phận mình.

- + Đề nghị với cấp hàng đầu về kế hoạch hành động, đề bạt bổ nhiệm cán bộ ở đơn vị mình
- + Giao việc cho nhân viên và phối hợp hoạt động giữa các nhân viên dưới quyền.
- + Dự trù kinh phí hoạt động và tổ chức sử dụng có hiệu quả nó.
- + Báo cáo thường xuyên về kết quả hoạt động của bộ phận mình với cấp quản trị cấp cao.
- + Tìm hiểu và xác định mối liên hệ với các nhân viên dưới quyền ở các đơn vị khác.

Chức danh của cấp quản trị này là: Trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc, trưởng khoa...

- Nhà quản trị cấp cơ sở: Là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Dưới quyền quản trị viên cấp cơ sở là những nhân viên tác nghiệp thực hiện các hoạt động sản xuất cơ bản.

Một cách tổng quát, các nhà quản trị cấp cơ sở chịu trách nhiệm đối với việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Hàng ngày họ trực tiếp nhận các mệnh lệnh và triển khai thực hiện những mệnh lệnh đó để tạo ra sản phẩm cuối cùng. Phần lớn thời gian của các nhà quản trị này được sử dụng vào việc giám sát, điều hành nhân viên thuộc quyền và đưa ra những quyết định hàng ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Phần thời gian còn lại dành cho gặp gỡ, báo cáo, hội họp với cấp trên hoặc quan hệ với các đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác.

Chức danh của cấp quản trị này là: Tổ trưởng, đốc công, trưởng ca...

Tóm lại, mỗi cấp quản trị trong tổ chức sẽ phân bổ thời gian khác nhau cho các công việc quản trị. Khi nhà quản trị dịch chuyển lên trên theo hệ thống thứ bậc, họ sẽ thực hiện công việc hoạch định càng nhiều và ít kiểm tra trực tiếp hơn. Tất cả nhà quản trị, cho dù ở cấp nào, đều ra quyết định liên quan đến bốn chức năng trong tiến trình quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các hoạt động, nhưng thời lượng họ dùng cho các hoạt động không nhất thiết phải như nhau. Hơn nữa, nội dung của các hoạt động quản trị cũng thay đổi theo cấp bậc quản trị.

1.1.4. Chức năng và kỹ năng của nhà quản trị

1.1.4.1. Chức năng của nhà quản trị

Để quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau. Những loại công việc này được gọi là chức năng quản trị. Như vậy, các chức năng quản trị là những công việc quản trị khác nhau mà chủ thể quản trị (các nhà quản trị) phải thực hiện trong quá trình quản trị một tổ chức. Phân tích chức năng quản trị nhằm trả lời câu hỏi: Các nhà quản trị phải thực hiện các công việc gì trong quá trình quản trị.

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng của quá trình quản trị:

- Henry Fayol phân chia quá trình quản trị ra 5 chức năng cụ thể: hoạch định, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

- Lyther Gulick Lydal Urwick nêu lên 7 chức năng cụ thể gọi tắt là POSDCORB, trong đó: P (Planning): Hoạch định; O (Organizing): Tổ chức; S (Staffing): Nhân sự; D (Directing): Chỉ huy, điều khiển; CO (Coordinating): Phối hợp; R (Reviewing): Kiểm tra; B (Budgeting): Tài chính, ngân sách.

- Theo các nhà quản trị Cộng hoà Liên bang Đức thì quản trị có các chức năng cơ bản là: Xác định triết lý, giáo lý và chính sách kinh doanh; kế hoạch kinh doanh và kiểm tra; Tổ chức và chỉ huy; Phát triển quản trị viên.

- Gần đây, có ý kiến (của James Stonner và Stenph P.Robbins) dùng khái niệm “lãnh đạo” theo nghĩa điều hành thay cho hai chức năng điều khiển và phối hợp, như vậy quản trị chỉ còn 4 chức năng cụ thể: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra. Trong giáo trình này, chúng ta có thể chấp nhận cách phân chia như trên bởi đây được nhiều tác giả viết về quản trị đồng thuận và sử dụng rộng rãi trong nhiều sách quản trị.

* *Hoạch định*: Là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị, bao gồm: việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt mục tiêu, và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

* *Tổ chức*: Đây là chức năng thiết kế cơ cấu, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự cho một tổ chức. Công việc này bao gồm: xác định những việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận được thiết lập thế nào và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó được thiết lập ra sao?

* *Lãnh đạo*: Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi cá nhân có cá tính riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí riêng. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của những người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển, lãnh đạo những người khác, chọn lọc những phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng sở trường của người lãnh đạo, nhằm giải quyết các xung đột giữa cá thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi.

* *Kiểm tra*: Sau khi đã đề ra những mục tiêu, xác định những kế hoạch, vạch rõ việc xếp đặt cơ cấu, tuyển dụng, huấn luyện và động viên nhân sự, công việc còn lại vẫn có thể thất bại nếu không kiểm tra. Công tác kiểm tra bao gồm việc xác định thành quả, so sánh thành quả thực tế với thành quả đã được xác định và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch, nhằm đảm bảo tổ chức đang trên đường đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu.

Có thể nói, các chức năng quản trị trên đây là chung nhất đối với mọi nhà quản trị, không phân biệt cấp bậc, ngành nghề, quy mô lớn nhỏ của tổ chức và môi trường xã hội, và ở bất cứ quốc gia nào. Dĩ nhiên, phổ biến hay chung nhất không có nghĩa là đồng nhất, ở những tổ chức khác nhau, những cấp bậc khác nhau, có sự khác nhau về mức độ và sự quan tâm cũng như phương thức thực hiện các chức năng chung này.

1.1.4.2. Kỹ năng của nhà quản trị

Để thực hiện và hoàn thành tốt các chức năng quản trị đòi hỏi các nhà quản trị phải có những kỹ năng chủ yếu sau:

* *Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật*: đây là kỹ năng, kiến thức, sự lành nghề trong một lĩnh vực cụ thể của nhà quản trị như: soạn thảo hợp đồng kinh tế, thiết kế cơ khí, kiểm toán, ...

* *Kỹ năng nhân sự*: thể hiện khả năng làm việc tốt với những người khác và hiểu họ, xây dựng nỗ lực hợp tác trong nhóm, động viên và giải quyết xung đột.

* *Kỹ năng tư duy*: là khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết vấn đề. Phải có tư duy hệ thống, quan điểm tổng hợp, biết phân tích mối quan hệ biện chứng giữa các vấn đề, hiện tượng, xác định đúng những vấn đề mấu chốt và hiểu rõ mức độ phức tạp của bối cảnh, biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được.

Tất cả các nhà quản trị dù ở cấp nào đều cần phải có đầy đủ 03 kỹ năng trên. Tuy nhiên tầm quan trọng của mỗi kỹ năng tùy thuộc vào cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức và đặc điểm của từng loại nhà quản trị.

- Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật thường giảm dần sự quan trọng đối với các nhà quản trị cấp cao. Nhưng lại rất quan trọng và cần thiết đối với nhà quản trị cấp cơ sở vì họ làm việc rất chặt chẽ với tiến trình sản xuất cụ thể và ở đó tài năng kỹ thuật, chuyên môn là đặc biệt quan trọng.

- Kỹ năng tư duy đặc biệt quan trọng đối với cấp quản trị cao, và giảm dần sự quan trọng đối với cấp quản trị thấp vì cấp quản trị cao phải xây dựng các chiến lược, đề ra các quyết định, đường lối, chủ trương phát triển của tổ chức.

- Kỹ năng nhân sự là cần thiết ngang nhau đối với mọi cấp quản trị, vì nhà quản trị nào cũng phải làm việc với con người. Chỉ khác là đối tượng con người mà nhà quản trị quan hệ là không giống nhau.

1.2. Văn hoá tổ chức và môi trường quản trị

1.2.1. Văn hoá tổ chức

1.2.1.1. Khái niệm

Để tiếp cận được vấn đề này, chúng ta bắt đầu từ việc xem xét khái niệm về văn hoá. Văn hoá là một khái niệm có ngoại diên rất rộng, bao gồm nhiều loại đối tượng, tính chất và hình thức biểu hiện khác nhau. Bởi vậy, cho đến nay, có đến hàng trăm (có người cho rằng khoảng một nghìn) định nghĩa khác nhau về văn hoá như:

- Văn hoá là toàn bộ những hoạt động vật chất và tinh thần mà loài người đã tạo ra trong lịch sử của mình trong mối quan hệ với con người, với tự nhiên và với xã hội

- Văn hoá là những hoạt động và giá trị tinh thần của loài người

- v.v...

Mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau về văn hoá nhưng giữa những quan niệm ấy đều có điểm chung ở chỗ coi văn hoá là nguồn lực nội sinh của con người, là kiểu sống và bản giá trị của các tổ chức, cộng đồng người, trung tâm là các giá trị chân - thiện - mỹ.

Văn hoá là thuộc tính bản chất của con người, chỉ có ở loài người và do con người sinh ra. Do đó, văn hoá giữ vai trò quan trọng, không thể thiếu được đối với đời sống của con người, là nhân tố quyết định tới sự hình thành và hoàn thiện nhân cách của các cá nhân. Không chỉ vậy, văn hoá còn là mục tiêu, là động lực, là linh hồn và hệ điều tiết đối với sự phát triển của kinh tế xã hội.

Ở góc độ của một tổ chức, *văn hoá tổ chức có thể được hiểu là một hệ thống những giá trị chung, những niềm tin, những mong đợi, những thái độ, những tập quán thuộc về tổ chức và chúng tác động qua lại với nhau để hình thành những chuẩn mực hành động mà tất cả mọi thành viên trong tổ chức noi theo.*

Văn hoá tổ chức xuất phát từ sứ mệnh, các mục tiêu chiến lược của tổ chức và văn hoá xã hội...nó bao gồm những giá trị cốt lõi, những chuẩn mực, các nghi lễ và truyền thuyết về những sự kiện nội bộ

1.2.1.2. Đặc điểm của văn hóa tổ chức

- Gắn với văn hoá xã hội và là tầng sâu của văn hoá xã hội. Mục tiêu của văn hoá tổ chức là nhằm xây dựng một phong cách làm việc hiệu quả và những mối quan hệ hợp tác thân thiện giữa các thành viên của tổ chức, làm cho tổ chức trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiện và tiến thủ trên cơ sở đó hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của tổ chức

- Văn hoá tổ chức được hình thành thông qua các quy định, chế độ, nguyên tắc có tính chất ràng buộc trong nội bộ. Trải qua thời gian dài thì những quy định, những nguyên tắc đó sẽ trở thành những chuẩn mực, những giá trị, những tập quán và những nguyên tắc bất thành văn

- Văn hoá tổ chức nhằm đưa các hoạt động của tổ chức vào nền nếp và đạt hiệu quả cao. Một tổ chức có trình độ văn hoá cao là mọi hoạt động của nó đều được thể chế hoá, cụ thể hoá và được mọi người tự giác tuân thủ.

1.2.1.3. Các thành tố của văn hóa tổ chức

- Nội quy, quy tắc, đồng phục
- Lối ứng xử, phong cách hành vi
- Văn nghệ, thể thao
- Các anh hùng, biểu tượng
- Các truyền thuyết, giai thoại
- Các nghi lễ, tập quán, tín ngưỡng

- Hệ thống chuẩn mực
- Hệ giá trị, triết lý của tổ chức

1.2.2. Môi trường quản trị

Môi trường quản trị là tổng hợp các yếu tố và điều kiện khách quan, chủ quan có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tổ chức.

Tất cả các nhà quản trị, cho dù họ hoạt động ở bất kỳ đâu, ở bất kỳ khi nào muốn thành công trong công việc, muốn đưa tổ chức ngày càng phát triển cũng đều phải phân tích kỹ các yếu tố của môi trường ảnh hưởng tới sự hoạt động của tổ chức. Trong các yếu tố ảnh hưởng, có những yếu tố mà tổ chức có thể điều chỉnh làm thay đổi nhưng cũng có những yếu tố không thể hoặc khó có thể làm thay đổi.

Môi trường quản trị được chia thành 2 loại dưới đây:

* *Môi trường bên ngoài.* Việc nghiên cứu những yếu tố này sẽ giúp cho doanh nghiệp biết được cơ hội thuận lợi có thể tận dụng và những thách thức khó khăn phải vượt qua. Môi trường bên ngoài bao gồm:

- *Môi trường vĩ mô:* Nhóm yếu tố này có tác động trên bình diện rộng và lâu dài. Chúng là các yếu tố nằm bên ngoài tổ chức mà tổ chức không kiểm soát được, chúng không chỉ định hướng và có ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị của tổ chức mà còn ảnh hưởng tới môi trường ngành và môi trường nội bộ tổ chức.

- *Môi trường vi mô (môi trường ngành):* Chúng là các yếu tố nằm bên ngoài tổ chức trực tiếp ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi hoạt động quản trị.

* *Môi trường bên trong.* Đây là các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp, thường xuyên và rất quan trọng tới các hoạt động quản trị của chính ngay tổ chức đó. Những yếu tố này sẽ giúp cho một tổ chức xác định rõ ưu, nhược điểm của mình.

Các nhóm yếu tố trên luôn tác động qua lại lẫn nhau tạo ra môi trường quản trị của một tổ chức. Nhà quản trị phải nhận thức đầy đủ, chính xác các yếu tố môi trường để soạn thảo chiến lược và sách lược quản trị cho đúng đắn, giúp tổ chức tồn tại và phát triển.

1.2.2.1. Môi trường bên ngoài

* *Môi trường vĩ mô:* Bao gồm các yếu tố:

- *Các yếu tố kinh tế:* Các yếu tố kinh tế là những đặc điểm của hệ thống kinh tế mà trong đó các doanh nghiệp hoạt động. Trong môi trường kinh tế, chúng ta chủ yếu tập trung xem xét mô hình bao gồm các yếu tố chính sau:

- + *Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế:* Tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư và mở rộng hoạt động của các doanh nghiệp. Ngược lại, nền kinh tế suy thoái sẽ dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng, đồng thời làm gia tăng các lực lượng cạnh tranh.

+ Lãi suất và tỷ giá hối đoái: Sẽ ảnh hưởng tới mức cầu cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái ảnh hưởng trực tiếp tới giá thành và giá bán sản phẩm của doanh nghiệp.

+ Lạm phát: Lạm phát gia tăng sẽ làm quá trình tiêu thụ khó khăn hơn dẫn tới thiếu hụt về tài chính cho sản xuất và thực thi chiến lược kinh doanh.

+ Tiền lương và thu nhập: Chi phí tiền lương càng cao thì giá thành càng tăng, dẫn đến bất lợi cho doanh nghiệp về vấn đề cạnh tranh, song mức lương thấp lại không khuyến khích được người lao động.

- *Các yếu tố chính trị và pháp luật*: Các yếu tố này tác động đến môi trường theo các hướng khác nhau: có thể tạo ra lợi thế, trở ngại, thậm chí rủi ro cho doanh nghiệp. Những yếu tố này thường bao gồm một số yếu tố sau:

+ Sự ổn định về chính trị, nhất quán về quan điểm chính sách lớn: Chính trị càng ổn định sẽ càng hấp dẫn các nhà đầu tư

+ Hệ thống luật pháp: Hệ thống pháp luật hoàn thiện, rõ ràng và thuận tiện sẽ là điều kiện cho kinh doanh phát triển

- *Các yếu tố kỹ thuật công nghệ*: Công nghệ thường xuyên biến đổi, công nghệ tiên tiến liên tục ra đời, chúng tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ rất lớn cho các doanh nghiệp. Nhìn chung những tiến bộ của khoa học – kỹ thuật và công nghệ thể hiện tập trung ở những phương diện sau:

+ Lượng phát minh sáng chế và cải tiến khoa học kỹ thuật tăng lên nhanh chóng

+ Bùng nổ về cuộc cách mạng thông tin và truyền thông

+ Rút ngắn thời gian ứng dụng của các phát minh sáng chế

+ Xuất hiện nhiều loại máy móc và nguyên liệu, vật liệu mới với những tính năng và công dụng hoàn toàn chưa từng có trước đây

+ Xuất hiện nhiều loại máy móc và công nghệ mới có năng suất chất lượng cũng như tính năng và công dụng hiệu quả hơn

+ Chu kỳ đổi mới công nghệ ngày càng ngắn hơn, tốc độ chuyển giao công nghệ ngày càng nhanh và mạnh hơn

+ Vòng đời sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng ngắn hơn

+ Trình độ tự động hóa, vi tính hóa, hóa học hóa và sinh học hóa trong tất cả các khâu sản xuất phân phối lưu thông và quản lý ngày càng cao hơn

+ Các loại hàng hóa mới thông minh ngày càng xuất hiện nhiều hơn

+ Các phương tiện truyền thông và vận tải ngày càng hiện đại và rẻ hơn dẫn tới không gian sản xuất và kinh doanh ngày càng rộng lớn hơn

Doanh nghiệp phải thường xuyên quan tâm đến chính sách khoa học và công nghệ bằng cách đầu tư cho khoa học và công nghệ, cho nghiên cứu và triển khai, khuyến khích phát minh sáng chế, thực hiện chuyển giao công nghệ.

- *Các yếu tố văn hóa - xã hội*: Quá trình nghiên cứu cho thấy văn hóa là một trong những yếu tố chủ yếu tác động, chi phối hành vi ứng xử của người tiêu dùng, chi phối hành vi mua hàng của khách hàng. Về biểu hiện, các yếu tố này hết sức phong phú:

+ Nhánh văn hóa: Có rất nhiều các nhánh văn hóa khác nhau, dẫn tới cảm nhận về cái đẹp, thị hiếu tiêu dùng khác nhau

+ Nghề nghiệp: Nghề nghiệp khác nhau sẽ dẫn tới những nhu cầu tiêu dùng khác nhau

+ Phong cách và lối sống: Phong cách lối sống chi phối mạnh mẽ tới việc hình thành những nhu cầu về chủng loại, chất lượng, số lượng, hình dáng, mẫu mã... của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp

+ Thái độ, tập quán, thói quen tiêu dùng; sự xuất hiện và hoạt động của hiệp hội những người tiêu dùng: Chi phối đến phong cách tiêu dùng, ảnh hưởng tới việc hình thành các phân khúc thị trường khác nhau

+ Tôn giáo: Ảnh hưởng rất lớn tới đạo đức, tư cách, văn hóa và lối sống của tất cả mọi người. Điều đó tác động sâu sắc tới việc hoạch định và thực hiện các chủ trương chính sách kinh doanh của doanh nghiệp

+ Trình độ dân trí: Trình độ dân trí càng cao sẽ càng tạo điều kiện thuận lợi trong việc tuyển dụng, song sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp lại phải thỏa mãn những đòi hỏi cao hơn

- *Các yếu tố tự nhiên*: Các yếu tố này ảnh hưởng nhiều mặt tới nguồn lực đầu vào cần thiết cho các nhà sản xuất kinh doanh và chúng có thể gây ảnh hưởng cho các hoạt động Marketing trên thị trường.

+ Vị trí địa lý: Có ảnh hưởng đến hoạt động thương mại của doanh nghiệp, liên quan đến chi phí vận chuyển và khả năng cạnh tranh nhờ lợi thế về mức chi phí vận chuyển thấp.

+ Khí hậu, thời tiết: Có ảnh hưởng đến chu kỳ sản xuất và tiêu dùng trong khu vực, đến nhu cầu về các loại sản phẩm được tiêu dùng: các yêu cầu về sự phù hợp của sản phẩm về vấn đề dự trữ, bảo quản

+ Các vấn đề về cân bằng sinh thái ô nhiễm môi trường: Liên quan đến những hiện tượng bất thường của khí hậu thời tiết, ảnh hưởng trực tiếp đến yêu cầu phát triển bền vững ảnh hưởng đến khả năng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp

- *Các yếu tố nhân khẩu học*: Các yếu tố nhân khẩu học là yếu tố được các nhà quản trị rất quan tâm vì thị trường là khách hàng, là do con người hợp thành. Tác động

của yếu tố nhân khẩu học đến hoạt động quản trị của doanh nghiệp được thể hiện thông qua rất nhiều các biến số khác nhau sau đây:

- + Dân số và tốc độ tăng dân số: Dân số tức là số người hiện hữu trên thị trường. Tiêu thức này ảnh hưởng đến dung lượng thị trường có thể đạt đến. Thông thường dân số càng lớn thì quy mô thị trường càng lớn, nhu cầu về sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm càng lớn, khối lượng tiêu thụ sản phẩm càng nhiều, do đó khả năng đảm bảo hiệu quả kinh doanh càng cao.

- + Tuổi thọ và cấu trúc độ tuổi: Sự thay đổi của yếu tố này dẫn đến tình trạng thay đổi cơ cấu khách hàng tiềm năng theo độ tuổi. Từ đó tác động tới cơ cấu tiêu dùng và nhu cầu về các loại hàng hoá. Tình hình đó buộc các quyết định marketing của doanh nghiệp phải thay đổi theo.

- + Cơ cấu, quy mô hộ gia đình: ảnh hưởng đến số lượng quy cách, sản phẩm cụ thể khi sản phẩm đó đáp ứng cho nhu cầu chung của cả gia đình. Đặc biệt có ý nghĩa khi phân tích trong mối liên hệ với thu nhập của người tiêu thụ.

- + Sự chuyển dịch dân cư và xu hướng vận động: Sự hình thành hay suy giảm mức độ tập trung dân cư ở một khu vực địa lý có ảnh hưởng lớn đến sự xuất hiện cơ hội mới hoặc suy tàn cơ hội hiện tại của doanh nghiệp.

- *Các yếu tố quốc tế*: Khía cạnh quốc tế của môi trường bên ngoài đề cập đến những sự kiện xuất phát từ nước ngoài cũng như cơ hội đối với các doanh nghiệp trong nước đến từ các quốc gia khác. Nghiên cứu sự thay đổi trong môi trường quốc tế giúp tổ chức phát hiện các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, và các nhà cung cấp mới cũng như các khuynh hướng về xã hội, công nghệ và kinh tế trên phạm vi toàn cầu.

Ngày nay mọi công ty đều bị ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh trên cơ sở toàn cầu. Với sự phát triển của Internet như một môi trường kinh doanh mới thì thậm chí những công ty nhỏ nhất cũng có thể nhắm vào thị trường thế giới. Khi hoạt động ở phạm vi toàn cầu, nhà quản trị phải xem xét các nhân tố phát luật, chính trị, văn hóa xã hội và kinh tế không chỉ ở nước sở tại mà ở các nước khác. Tiến trình hội nhập từng bước với nền kinh tế thế giới của nước ta sẽ tạo nên những cơ hội và thách thức rất lớn đối với các doanh nghiệp. Rất nhiều doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược, cơ cấu hay cắt giảm giá thành để duy trì cạnh tranh trong nền kinh tế mang tính toàn cầu.

** Môi trường vi mô (môi trường ngành):* Bao gồm các yếu tố:

- *Các nhà cung ứng*: Đó là những người cung cấp đầu vào cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bất kỳ một sự biến đổi nào từ phía người cung ứng, sớm hay muộn, trực tiếp hay gián tiếp đều gây ảnh hưởng tới hoạt động của công ty. Các nhà quản trị phải quan tâm đến họ trên nhiều phương diện như: khả năng cung ứng về số lượng, chất lượng, giá cả, thời gian cung ứng, địa điểm cung ứng...Thậm chí còn phải quan tâm đến thái độ của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp mình và các đối thủ cạnh tranh. Nguồn lực khan hiếm, giá cả tăng có thể làm xấu đi cơ hội thị trường cho việc kinh

doanh những hàng hoá dịch vụ nhất định hoặc tồi tệ hơn có thể buộc doanh nghiệp phải ngừng sản xuất.

- *Khách hàng*: Là người tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, khách hàng là một yếu tố quyết định đầu ra của sản phẩm. Khách hàng đóng vai trò trung tâm trên thị trường, là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Tìm hiểu kỹ lưỡng và đáp ứng đầy đủ nhu cầu cùng sở thích thị hiếu của khách hàng mục tiêu sẽ là điều kiện sống còn cho sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp nói chung và hệ thống quản trị nói riêng.

Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị lớn lao của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh.

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải cung cấp nhiều dịch vụ hơn. Người mua có thể mạnh khi họ có các điều kiện sau:

- + Lượng mua chiếm tỉ lệ lớn trong khối lượng hàng hóa bán ra của doanh nghiệp.
- + Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém.
- + Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập về phía sau với các bạn hàng cung ứng như.
- + Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho doanh nghiệp không đạt được mục tiêu của mình thì phải cố gắng thay đổi vị thế của mình trong việc thương lượng giá bằng cách thay đổi một hoặc nhiều điều kiện nói trên hoặc phải tìm khách hàng ít ưu thế hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin có được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng trong việc hoạch định chiến lược, nhất là các chiến lược liên quan trực tiếp đến Marketing. Các yếu tố chính cần xem xét là những vấn đề địa dư, tâm lý khách hàng...

- *Đối thủ cạnh tranh trực tiếp*:

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp. Các đối thủ cạnh tranh với nhau quyết định tính chất và mức độ tranh đua, hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào đối thủ cạnh tranh đó. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào sự tương tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự tồn tại của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình, chúng là cho sự cạnh tranh thêm gay gắt. Các doanh nghiệp cần thừa nhận quá trình cạnh tranh không ổn định.

Các doanh nghiệp cần phân tích đối thủ cạnh tranh về mục tiêu tương lai, nhận định của họ đối với bản thân và với chúng ta, chiến lược họ đang thực hiện, tiềm năng của họ để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể có.

- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Việc bảo vệ vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài, những hàng rào này là: lợi thế do sự sản xuất trên qui mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi của nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được. Một hàng rào khác ngăn cản sự xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn là sự chống trả mạnh mẽ của các doanh nghiệp đã đứng vững.

- *Sản phẩm thay thế*: là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Sức ép do các sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé.

Phần lớn sản phẩm thay thế là kết quả của sự phát triển công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển và vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

Tóm lại, trong hoạt động kinh doanh thì doanh nghiệp nào cũng chịu tác động của các yếu tố vi mô và vĩ mô trong môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp do tính chất hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau nên mức độ tác động của các yếu tố đó cũng khác nhau. Việc phân tích kỹ lưỡng các yếu tố trên cho phép các doanh nghiệp nhận biết được các cơ hội sản xuất kinh doanh để xây dựng chiến lược Marketing đúng đắn và thành công trên thị trường. Đồng thời cũng giúp cho doanh nghiệp nhận biết được những nguy cơ để giảm rủi ro trong sản xuất kinh doanh, có thể cạnh tranh tốt trên thị trường

1.2.2.2. Môi trường bên trong

Các doanh nghiệp cần phân tích một cách chặt chẽ các yếu tố bên trong doanh nghiệp nhằm xác định rõ ưu và nhược điểm của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm khắc phục nhược điểm và phát huy thế mạnh của doanh nghiệp để đạt được lợi nhuận tối đa. Nó bao gồm các yếu tố chính sau:

- Tài chính - kế toán: Cần phân tích các yếu tố sau:

- + Khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn
- + Chi phối vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh
- + Các vấn đề về thuế, tỷ lệ lãi suất

+ Hệ thống kế toán hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

- *Sản xuất và nghiệp vụ kỹ thuật* gồm có:

+ Cơ cấu mặt hàng dịch vụ

+ Khả năng mở rộng chu kỳ sống của sản phẩm chính

+ Tỷ lệ lợi nhuận so với doanh thu sản phẩm

+ Chiến lược giá và tính linh hoạt trong việc định giá

+ Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh

+ Nghiên cứu và phát triển công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật

- *Nhân sự và bộ máy quản lý* bao gồm:

+ Trình độ tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ công nhân viên

+ Cơ cấu tổ chức và uy tín của doanh nghiệp

+ Tổ chức hệ thống thông tin giao tiếp

1.3. Sự phát triển của lý thuyết quản trị

Trên phương diện khoa học xã hội và nhân văn mỗi một lý thuyết là một tập hợp những mối tương quan giữa những tư tưởng vừa giải thích, vừa tiên đoán các hiện tượng xã hội. Lý thuyết quản trị cũng thế, nó cũng là một hệ thống về những tư tưởng, quan niệm, đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị được thực hành trong thế giới hiện tại. Chính vì thế mà việc nghiên cứu sự tiến triển của tư tưởng quản trị là cần thiết cho các nhà quản trị trong lý luận và thực hành, cho hiện tại và cho cả tương lai

1.3.1. Lý thuyết cổ điển về quản trị

Lý thuyết cổ điển về quản trị là thuật ngữ được dùng để chỉ những quan điểm về tổ chức và quản trị được đưa ra ở Châu Âu và Hoa Kỳ vào những năm cuối của thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX

Trong quá trình hình thành các lý thuyết cổ điển có công đóng góp của nhiều tác giả. Nhìn chung có thể đưa ra hai dòng lý thuyết quản trị cổ điển chính:

1.3.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học

* *Đặc điểm của lý thuyết:* Quản trị khoa học là một hệ thống lý thuyết quản trị tập trung nghiên cứu về các mối quan hệ giữa cá nhân người công nhân với máy móc trong các nhà máy. Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí.

* *Đại diện tiêu biểu của lý thuyết:* Những người sáng lập và phát triển tư tưởng quản trị này gồm có:

- F. W. Taylor (1856 - 1915)

Đây là đại biểu ưu tú nhất của trường phái này, ông được gọi là “cha đẻ” của phương pháp quản trị khoa học. Tên gọi của lý thuyết này xuất phát từ nhan đề trong tác phẩm của Taylor: “*Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học*” xuất bản lần đầu ở Mỹ vào năm 1911.

Trong thời gian làm nhiệm vụ của nhà quản trị ở các xí nghiệp, nhất là trong các xí nghiệp luyện kim ông đã tìm ra và chỉ trích mãnh liệt các nhược điểm trong cách quản lý cũ từ đó đưa ra các nguyên tắc và cách thức tiến hành công tác quản trị để loại bỏ các hạn chế đó.

+ *Nhược điểm của cách quản lý cũ:*

. Thuê mướn công nhân trên cơ sở ai đến trước mướn trước, không lưu ý đến khả năng và nghề nghiệp của công nhân

. Công tác huấn luyện nhân viên hầu như không có hệ thống tổ chức học việc

. Công việc làm theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp. Công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc.

. Hầu hết các công việc và trách nhiệm đều được giao cho người công nhân

. Nhà quản trị làm việc bên cạnh người thợ, quên mất chức năng chính là lập kế hoạch và tổ chức công việc. Tính chuyên nghiệp của nhà quản trị không được thừa nhận

+ *Nguyên tắc quản trị khoa học:*

. Phương pháp khoa học cho những thành tố cơ bản trong công việc của công nhân thay cho phương pháp cũ dựa vào kinh nghiệm

. Xác định chức năng hoạch định của nhà quản trị, thay vì để công nhân tự ý lựa chọn phương pháp làm việc riêng của họ

. Lựa chọn và huấn luyện công nhân, phát triển tinh thần hợp tác đồng đội, thay vì khích lệ những nỗ lực cá nhân riêng lẻ của họ

. Phân chia công việc giữa nhà quản trị và công nhân để mỗi bên làm tốt nhất công việc của họ chứ không phải chỉ đổ lên đầu công nhân như trước kia

+ *Công tác quản trị tương ứng:*

. Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc

. Dùng cách mô tả công việc để chọn lựa công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức

. Trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, bảo đảm an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp.

. Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động

- *Charles Babbage (1792 - 1871)*: ông là một nhà toán học Anh tìm cách tăng năng suất lao động. Cùng với Adam Smith ông chủ trương chuyên môn hoá lao động,