

TRƯỜNG TRUNG CẤP QUỐC TẾ MEKONG



GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC: QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC
NGÀNH: DƯỢC
TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP

*Ban hành kèm theo Quyết định số .../2022/QĐ-TCQTMK ngày ... tháng ... năm
2022 của Hiệu trưởng Trường Trung cấp Quốc tế Mekong*

Thành phố Cần Thơ, năm 2022

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

TaiLieu.vn

LỜI GIỚI THIỆU

Thế giới kinh doanh nói chung và kinh doanh được nói riêng là một không gian không ngừng phát triển, phát triển với công nghệ mới, cách mạng hóa về kinh doanh đã làm cho nhiều tổ chức có tư duy thoáng. Trong khi các cá nhân trẻ, đầy nhiệt huyết, sáng tạo đang xuất hiện với những ý tưởng kinh doanh mới và thú vị. Quản trị kinh doanh được giúp bạn hướng đến ngành được gắn liền với kinh doanh, bạn có một tinh thần kinh doanh, một niềm đam mê về quản lý, về lãnh đạo hay đơn giản là mong muốn thăng tiến trong sự nghiệp của bạn.

Xin chân thành cảm ơn của các cơ quan liên quan và cá nhân đã tham gia.

Cần Thơ, ngày tháng năm 2022

Tham gia biên soạn

1. Chủ biên DS CKII. Nguyễn Văn Ảnh

2. CN. Nguyễn Như Phương

3. Ths. Nguyễn Ngọc Trâm

MỤC LỤC

Bài mở đầu: Khái quát về môn học.....	2
Yêu cầu của môn học.....	2
Sự cần thiết của môn kinh tế dược đối với ngành dược.....	2
Lịch sử Kinh tế dược.....	2
Chương 1: Đại cương của quản trị học.....	4
Một số khái niệm cơ bản.....	4
Đặc điểm của quản trị học.....	11
Các phương pháp quản trị.....	13
Phong cách quản trị.....	17
Chương 2: Hoạch định chiến lược.....	19
2.1. Khái niệm.....	19
2.2. Tiến trình hoạch định chiến lược.....	22
2.3. Chiến lược cụ thể.....	24
2.4. Ứng dụng hoạch định chiến lược trong ngành dược.....	29
Chương 3: Quản trị nguồn nhân lực.....	33
3.1. Khái niệm.....	33
3.2. Nội dung chung.....	40
3.3. Nhân lực trong kinh doanh dược phẩm.....	57
Chương 4: Văn hóa doanh nghiệp.....	59
4.1. Khái niệm.....	59
4.2. Những nhân tố hình thành văn hóa doanh nghiệp.....	62
4.3. Ứng dụng văn hóa doanh nghiệp trong kinh doanh dược phẩm.....	63

Bài mở đầu: KHÁI QUÁT VỀ MÔN HỌC

1. Yêu cầu của môn học:

Để tiếp thu tốt nội dung môn học, sinh viên cần có kiến thức phổ thông tổng hợp về khoa học xã hội và nhân văn, về các tổ chức trong xã hội, quan hệ con người, chi phí, thành quả công việc v.v...

Môn học có nhiều ví dụ minh họa sẽ được lấy từ cuộc sống thực tế, nhất là trong lĩnh vực kinh doanh, nên sinh viên cần tập thói quen theo dõi thời sự, đọc báo hàng ngày và các tạp chí kinh tế... để có thông tin về các tình huống cụ thể.

2. Sự cần thiết của môn kinh tế được đối với ngành dược:

Phí tổn trong ngành y tế, kể cả chi phí cho thuốc mới đã gia tăng một cách đáng kể và là mối ưu tư hàng đầu các cơ quan y tế thuộc chính phủ và tư nhân. Môn kinh tế được là một môn khoa học tương đối mới, nhằm mục tiêu kết hợp những tiến bộ lâm sàng với các dược phẩm mới cùng với thực giá trong việc sử dụng các dược phẩm này. Mặc dù kinh tế được đã được áp dụng từ lâu, công dụng mỗi ngày một gia tăng, một phương tiện thiết yếu cho giới chức trong chính quyền và ngành công nghệ y tế nhưng nguyên lý và phương pháp của môn học này vẫn còn xa lạ với hầu hết các chuyên viên trong ngành y tế nói chung và giới y sĩ, dược sĩ nói riêng. Môn học này nhằm vào việc giới thiệu vài khái niệm và phương pháp căn bản thông dụng trong ngành kinh tế nói chung và kinh tế dược nói riêng.

Kinh tế dược ứng dụng nguyên tắc kinh tế để đánh giá sự hiệu nghiệm của các phương pháp dược khoa trị liệu mới của thuốc trên phương diện phí tổn và phẩm chất cuộc sống (bệnh nhân khá hơn, hài lòng với tình trạng sức khỏe hơn).

Kinh tế dược, khi được ứng dụng và phối hợp với các chỉ tiêu đặc thù của bệnh nhân, có khả năng đem lại kết quả có hiệu nghiệm nhất, chương trình chăm sóc nhân đạo cho giới cung cấp dịch vụ y tế, bác sĩ, chuyên gia bệnh lý lâm sàng và quan trọng hơn hết là bệnh nhân.

3. Lịch sử Kinh tế dược

Kinh tế dược thật sự ra không liên quan đến với bất cứ một ngành khoa học đặc biệt nào. Phương pháp khảo cứu dùng trong môn Kinh tế dược (có nghĩa là những phân tích tối thiểu hóa phí tổn, phí tổn-ích lợi, phí tổn, phí tổn-hiệu nghiệm, phí tổn hữu dụng, đánh giá phẩm chất cuộc sống) được trích lấy ra từ nhiều phạm vi khác nhau, gồm kinh tế, dịch tễ học, dược khoa, y khoa, và khoa học xã hội.

Kinh tế dược là một môn học tương đối còn mới. Xét về phương diện lịch sử, Kinh tế dược bắt nguồn từ Kinh tế học. Ngành Kinh tế chuyên nghiên cứu về sức khỏe khởi thủy từ những năm 1960 đã đề cập đến cách sử dụng những dữ kiện kinh tế để phân tích y tế, và những vấn đề liên quan đến sức khỏe. Kenneth Arrow, một kinh tế gia đã được giải thưởng Nobel, trong một bài viết nòng cốt xuất bản năm 1963, đã phân biệt rõ ràng thị trường của Kinh tế dược ra khỏi những thương phẩm thông

thường. Chính bài viết nổi tiếng này đã đặt nền tảng cho việc áp dụng kinh tế vào kết quả của ngành y tế sức khỏe.

Trong những năm 1970s, Kinh tế dược bắt đầu có chỗ đứng trong ngành giảng huấn. Năm 1978, McGhan, Rowland, và Bootman, cả ba đều thuộc trường Đại Học Minnesota, giới thiệu những khái niệm về phân tích phí tổn-ích lợi, phí tổn-hiệu nghiệm trong báo chuyên khoa American Journal of Hospital. Trong những năm đầu của 1980s, những công cụ đo lường để đánh giá những kết quả y tế đã thành hình sau nhiều sửa đổi cho được hoàn mỹ hơn.

Trong những năm cuối của 1980s, Kinh tế dược đã chính thức ra đời, và được coi như một thành phần của phạm vi nói về giá trị của môn kinh tế cho y tế, sức khỏe.

Trong những năm 1990s, phí tổn ngành y tế sức khỏe mỗi lúc một tăng cao mà nguồn tài chính thì có giới hạn, những điều này đã tạo nên áp lực làm cho những người quan tâm và giữ nhiệm vụ quản trị ngân sách phải phỏng định chi phí cho dịch vụ bảo vệ sức khỏe. Từ những thay đổi cần thiết này, Kinh tế ngành Dược đã biến đổi từ một môn học lý thuyết sang khoa học thực hành. Hiện nay, Kinh tế dược đã có mặt trong chương trình giảng huấn tại các đại học y dược. Một số đại học dược trong hệ thống của Hoa Kỳ có chương trình học chuyên môn (sau Đại học Dược khoa) về Kinh tế dược cho những dược sĩ tốt nghiệp Dược khoa.

Mục đích chính của Kinh tế dược là giúp giới phụ trách ngân khoản về thuốc, bảo hiểm sức khỏe cùng các dịch vụ liên hệ tìm được những phương pháp làm giảm được phí tổn về thuốc mỗi ngày một gia tăng đáng kể mà đồng thời vẫn có thể bảo đảm phẩm chất tốt cho việc săn sóc sức khỏe dân chúng.

Kinh tế dược nói đơn giản là phương thức tìm kiếm sự quân bình giữa chi phí với những hiệu quả của ngành dược trị liệu và dịch vụ liên quan. Kinh tế dược không phải chỉ nhắm vào phí tổn hay lợi nhuận thu được từ dược phẩm mà còn nhìn vào hiệu quả của dược phẩm trên phương diện trị liệu cùng những chi phí trong dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Kinh tế dược coi trọng giá trị của thuốc trên phương diện cải thiện tình trạng bệnh hay làm giảm chi phí toàn diện và đồng thời duy trì được phẩm chất của dịch vụ bảo vệ sức khỏe.

Chương 1: ĐẠI CƯƠNG CỦA QUẢN TRỊ HỌC

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm, đặc điểm, phương pháp, phong cách và nghệ thuật quản trị.
- Vận dụng kiến thức vào thực tế nghề nghiệp.
- Rèn luyện tác phong cẩn thận, tỉ mỉ, chính xác, trung thực trong quá trình thực hành.

I.1. Một số khái niệm cơ bản:

I.1.1. Định nghĩa Quản trị:

a. Khái niệm về tổ chức:

Tổ chức là sự tập hợp nhiều người một cách có ý thức cùng tham gia vào một nỗ lực có hệ thống thông qua sự phân chia công việc, nhiệm vụ nhằm hoàn thành những mục tiêu chung.

Mỗi đơn vị kinh doanh là một tổ chức, các tổ chức có thể có quy mô lớn hoặc nhỏ, hoạt động nhằm mục đích sinh lời hoặc là các tổ chức phi lợi nhuận, cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hoặc cả hai.

Đặc điểm chung của các tổ chức:

- + Mọi tổ chức đều có những mục tiêu nhất định.
- + Mọi tổ chức đều có con người ra quyết định để thiết lập mục tiêu và hiện thực hóa mục tiêu.
- + Mọi tổ chức đều xây dựng một cấu trúc hệ thống để trên cơ sở đó mà xác định và giới hạn hành vi của các thành viên.

b. Định nghĩa quản trị:

Khái niệm quản trị

Có nhiều định nghĩa về quản trị để chúng ta tham khảo:

+ Harold Kootz và Cyril O'Donnell: “Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả.”

+ Robert Albanese: “Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức.”

+ Stonner và Rabbins: “Quản trị là một tiến trình bao gồm các 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 mục tiêu của đơn vị đó...”

Từ việc tham khảo ta rút ra định nghĩa về quản trị: **Quản trị là tiến trình hoàn thành công việc một cách có hiệu quả và hữu hiệu thông qua người khác.**

Có thể giải thích các thuật ngữ trong định nghĩa quản trị:

- *Tiến trình* biểu thị những hoạt động chính của nhà quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.
- *Hữu hiệu* nghĩa là thực hiện đúng công việc hay nói cách khác là đạt được mục tiêu của tổ chức.
- *Hiệu quả* nghĩa là thực hiện công việc một cách đúng đắn và liên quan đến mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra.

Khi các nhà quản trị đương đầu với các nguồn lực khan hiếm họ cần phải quan tâm đến việc sử dụng hiệu quả nguồn lực. Vì vậy, quản trị liên quan đến việc đạt được mục tiêu và tối thiểu hóa nguồn lực.

Khái niệm quản trị kinh doanh

Quản trị kinh doanh là quản trị con người trong doanh nghiệp và thông qua quản trị con người để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và cơ hội của doanh nghiệp.

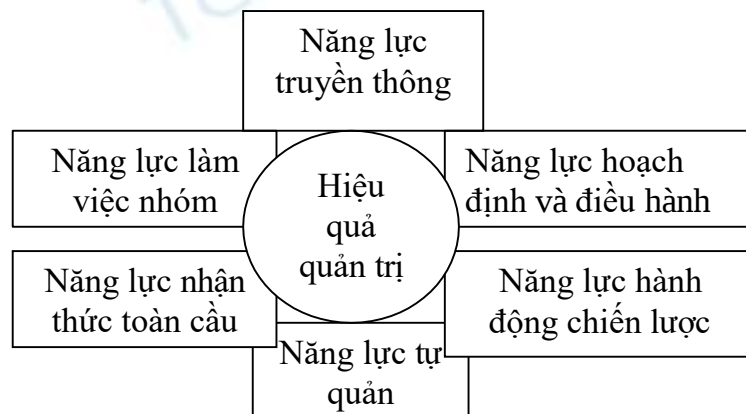
Quản trị kinh doanh còn là một nghệ thuật vì kết quả của nó phụ thuộc khá lớn vào thiên bẩm, tài năng, thủ đoạn, kiến thức tích lũy, mối quan hệ, cơ may, vận rủi của bản thân nhà quản trị.

c. Các năng lực quản trị

Năng lực là sự tổng hoà của kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ của mỗi con người góp phần tạo nên tính hiệu quả trong công việc.

Năng lực quản trị là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ mà một quản trị viên cần có để tạo ra hiệu quả trong các hoạt động quản trị khác nhau ở các tổ chức khác nhau.

6 năng lực quản trị chủ yếu:



Năng lực truyền thông

Năng lực truyền thông là khả năng truyền đạt và trao đổi một cách hiệu quả thông tin làm sao để mình và người khác có thể hiểu rõ. Bao gồm các khía cạnh:

+ *Truyền thông không chính thức:*

- Khuyến khích truyền thông 2 chiều thông qua đặt câu hỏi để có thông tin phản hồi, lắng nghe và thiết lập những cuộc trò chuyện thân mật.
- Hiểu được tình cảm của người khác.
- Thiết lập mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ với mọi người.

+ *Truyền thông chính thức:*

- Thông báo các hoạt động và các sự kiện liên quan đến mọi người giúp họ cập nhật các sự kiện, hoạt động.
- Tạo khả năng thiết phngục, trình bày ấn tượng trước công chúng và kiểm soát được vấn đề.
- Viết rõ ràng, súc tích và hiệu quả, sử dụng các nguồn dữ liệu trên máy tính.

- + *Thương lượng:*
 - Thay mặt nhóm để đàm phán một cách hiệu quả về vai trò và nguồn lực.
- Rèn luyện kỹ năng phát triển tốt mối quan hệ với cấp trên, công bằng đối với thuộc cấp.

Năng lực hoạch định và điều hành

Năng lực hoạch định và điều hành bao gồm việc quyết định những nhiệm vụ cần phải thực hiện, xác định rõ xem chúng có thể được thực hiện, phân bổ các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ đó và giám sát toàn bộ tiến trình để đoán chắc rằng chúng đang được thực hiện tốt.

Các khía cạnh của năng lực hoạch định và điều hành:

- + *Thu thập, phân tích thông tin và giải quyết vấn đề:*
 - Kiểm soát và sử dụng thông tin
 - Đưa ra quyết định kịp thời
 - Tính toán những rủi ro và tiên liệu kết quả.
- + *Hoạch định và tổ chức thực hiện các dự án:*
 - Phát triển các kế hoạch và tiến độ để đạt được các mục tiêu
 - Phân tích các ưu tiên trong thực hiện nhiệm vụ và phân quyền để chịu trách nhiệm.
 - Xác định, tổ chức và phân bổ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.
- + *Quản lý thời gian:*
 - Kiểm soát các vấn đề chung và các dự án theo thời gian.
 - Giám sát công việc theo tiến độ hoặc thay đổi tiến độ nếu cần.
 - Thực hiện công việc một cách hiệu quả dưới áp lực thời gian.
- + *Lập ngân sách và quản trị tài chính:*
 - Hiểu rõ ngân sách, các dòng chu chuyển tiền mặt, các báo cáo tài chính và biết sử dụng chúng để ra quyết định.
 - Ghi chép đầy đủ và chính xác các sổ sách tài chính.
 - Phát thảo các nguyên tắc tổng quát về ngân sách và làm việc với mọi người trên những nguyên tắc này.

Năng lực làm việc nhóm

- + *Thiết kế nhóm:*
 - Thiết lập mục tiêu rõ ràng. Cấu trúc thành viên của nhóm một cách hợp lý.
 - Xác định trách nhiệm chung cho cả nhóm và ấn định nhiệm vụ cho từng thành viên của nhóm một cách thích hợp.
- + *Tạo ra môi trường mang tính hỗ trợ:*
 - Tạo môi trường mà trong đó sự hợp tác hiệu quả luôn được đánh giá kịp, khích lệ, khen thưởng.
 - Hỗ trợ nhóm trong việc xác định và sử dụng các nguồn lực cần thiết để hoàn thành mục tiêu.
- + *Quản trị sự năng động của nhóm:*
 - Hiểu rõ những điểm mạnh yếu của từng thành viên.
 - Xử lý tốt các mâu thuẫn và bất đồng để nâng cao hiệu quả.
 - Chia sẻ sự tin cậy đối với mọi người.

Năng lực hành động chiến lược

Năng lực hành động chiến lược là hiểu rõ sứ mệnh tổng quát và các giá trị của tổ chức và đoán chắc rằng các hoạt động của mình và của những thuộc cấp được phân định rõ ràng. Bao gồm:

- + *Hiểu rõ ngành mà tổ chức hoạt động:*
Biết được hành động của các đối thủ cạnh tranh và các đối tác chiến lược.
Có thể phân tích được xu hướng chung xảy ra trong ngành và tác động của chúng trong tương lai.
- + *Hiểu biết tổ chức:*
Hiểu rõ sự quan tâm của giới hữu quan.
Nắm vững các năng lực khác biệt trong tổ chức.
- + *Thực hiện các hành động chiến lược:*
Phân định các ưu tiên và đưa ra các quyết định sứ mệnh của tổ chức và các mục tiêu chiến lược.
Nhận thức rõ thách thức quản trị của từng phương án chiến lược và khắc phục chúng.
Thiết lập các chiến thuật và các mục tiêu tác nghiệp giúp cho việc thực hiện chiến lược dễ dàng.

Năng lực nhận thức toàn cầu

Việc thực hiện các công việc của quản trị trong một tổ chức thông qua việc phối hợp sử dụng các nguồn lực nhân sự, tài chính, thông tin và nguyên liệu từ nhiều quốc gia và đáp ứng nhu cầu thị trường với sự đa dạng về văn hoá đòi hỏi các nhà quản trị phải có năng lực nhận thức toàn cầu.

- + *Có kiến thức hiểu biết về văn hóa:*
Hiểu biết và cập nhật các sự kiện chính trị, xã hội và kinh tế trên toàn cầu.
Nhận thức rõ tác động của các sự kiện quốc tế đến tổ chức.
Hiểu, đọc và nói thông thạo hơn một ngôn ngữ khác.
- + *Nhạy cảm và khả năng hoà nhập văn hoá:*
Nhạy cảm đối với xử sự văn hóa riêng biệt và có khả năng thích nghi.
Điều chỉnh hành vi giao tiếp với những nền văn hoá khác nhau của các quốc gia.

Năng lực tự quản

Con người phải có trách nhiệm đối với cuộc sống của mình bên trong cũng như bên ngoài công việc.

- + *Cư xử trung thực và đạo đức:*
Sẵn lòng thừa nhận những sai lầm.
Chịu trách nhiệm về các hành động của mình.
- + *Có cá tính và nghị lực:*
Làm việc chăm chỉ để hoàn thành công việc.
Bền chí để đương đầu với những trở ngại, biết cách vươn lên từ thất bại.
- + *Cân bằng giữa yêu cầu của công việc và cuộc sống:*
Thiết lập sự cân bằng giữa công việc và các khía cạnh của cuộc sống sao cho không có vấn đề nào của cuộc sống bị sao lãng.
Có khả năng tự chăm sóc mình.

Biết xử lý và thiết lập các mục tiêu liên quan giữa công việc và cuộc sống.

+ *Khả năng tự nhận thức và phát triển:*

Có những mục đích nghề nghiệp và cá nhân rõ ràng.

Sử dụng những điểm mạnh để tạo lợi thế và tìm cách cải thiện điểm yếu.

Biết phân tích và học hỏi từ những kinh nghiệm trong công việc và cuộc sống.

I.1.2. Nhà quản trị và Quản trị học:

a. Định nghĩa nhà quản trị

Con người tham gia trong một tổ chức có thể chia thành hai loại:

- Những người thừa hành là những người trực tiếp làm một công việc nhất định và không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác.

- Những nhà quản trị là những người thực hiện việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra việc phân bổ các nguồn lực con người, vật lực, tài chính và thông tin để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nhà quản trị là những người hoàn thành mục tiêu thông qua người khác.

Chức danh nhà quản trị có thể khác nhau tùy thuộc vào phạm vi trách nhiệm, lĩnh vực phụ trách và tính chuyên môn hóa; họ có thể là tổng giám đốc điều hành, chủ tịch, trưởng phòng, quản đốc phân xưởng...

b. Các chức năng quản trị

Các nguồn lực được nhà quản trị sử dụng có thể phân thành 4 loại: con người, tài chính, cơ sở vật chất và thông tin.

+ Nguồn lực con người bao gồm những người cần thiết mà nhà quản trị đã lựa chọn để hoàn thành công việc.

+ Nguồn lực tài chính bao gồm số tiền mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức.

+ Nguồn lực vật chất là những tài sản hữu hình của cơ quan và các bất động sản bao gồm nguyên vật liệu, văn phòng, nhà máy sản xuất ...

+ Nguồn lực thông tin là những dữ liệu mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để hoàn thành công việc.

Các chức năng quản trị

+ *Hoạch định* là việc xác định các mục tiêu của tổ chức và phát thảo những cách thức để đạt được những mục tiêu đó.

+ *Tổ chức* là tiến trình thiết lập một cấu trúc về các mối quan hệ giúp cho mọi người có thể thực hiện kế hoạch đã đề ra và thỏa mãn các mục tiêu của tổ chức.

+ *Lãnh đạo* bao gồm các hoạt động nhằm thúc đẩy mọi người thực hiện những công việc cần thiết để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

+ *Kiểm tra* là tiến trình mà trong đó một cá nhân, nhóm hoặc tổ chức giám sát kết quả thực hiện một cách liên tục và thực hiện các hoạt động điều chỉnh những sai lệch so với mục tiêu.

c. Phạm vi và các cấp bậc quản trị trong một tổ chức

Phạm vi quản trị

+ Các nhà quản trị chức năng: phụ trách các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm và giỏi kỹ năng trong các lĩnh vực chuyên môn của họ như kế toán, nguồn nhân lực, tài chính, marketing hoặc sản xuất.

+ Các nhà quản trị tổng quát chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động của một đơn vị, bộ phận, chẳng hạn một công ty hay một chi nhánh công ty. Thông thường họ giám sát công việc của các nhà quản trị chức năng.

Các cấp bậc quản trị

Để dễ dàng cho việc nghiên cứu về quản trị, người ta thường chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành ba cấp (hình 1 - 1):

- Quản trị viên cấp cơ sở

Quản trị viên 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. Một cách tổng quát, các nhà quản trị cấp cơ sở chịu trách nhiệm trực tiếp đối với việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ.

Quản trị viên cấp cơ sở có thể được gọi là tổ trưởng, đốc công, trưởng bộ phận, v.v... tùy thuộc vào từng tổ chức và là những người giỏi về chuyên môn (cả kiến thức và kỹ năng) để chỉ dẫn và giám sát các thuộc viên trong công việc hằng ngày.

Dưới quyền quản trị viên cấp cơ sở là những nhân viên tác nghiệp (công nhân) thực hiện các hoạt động sản xuất cơ bản (hàng hoá và dịch vụ).

Nhiệm vụ của quản trị viên cấp cơ sở là hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển công nhân trong các công việc thường ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức và báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh.

Mục tiêu chính của quản trị viên cấp cơ sở là đảm bảo rằng sản phẩm, dịch vụ của tổ chức được cung cấp cho khách hàng từng ngày.

- Quản trị viên cấp trung

Quản trị viên cấp trung là cấp chỉ huy trung gian đứng trên quản trị cấp cơ sở và ở dưới cấp quản trị cao cấp, là người nhận các chiến lược và chính sách chung từ nhà quản trị cấp cao rồi triển khai chúng thành các mục tiêu và kế hoạch chi tiết, cụ thể cho các quản trị viên cấp cơ sở thực hiện.

Công việc của nhà quản trị cấp trung là 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.

Quản trị viên cấp trung thường mang các chức danh như: Trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc, trưởng khoa v.v... quản trị viên trung cấp có chức năng thực hiện kế hoạch và chính sách của tổ chức.

Mục tiêu chính của quản trị viên cấp trung là phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả và quản lý các nhóm công việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

- Quản trị viên cấp cao

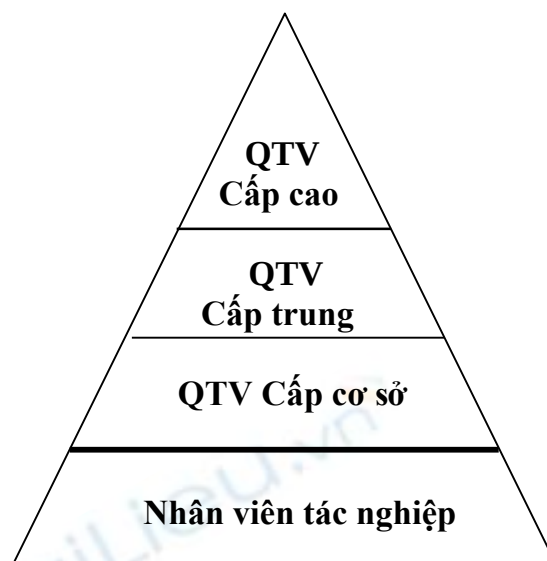
Quản trị viên cấp cao là nhóm nhỏ các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức.

Chức danh của Quản trị viên cấp cao là chủ tịch hội đồng quản trị, uỷ viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc...

Công việc của các quản trị viên cấp cao là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và có trách nhiệm quản lý các quan hệ công chúng.

Quản trị viên cấp cao có nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu, chính sách và chiến lược cho toàn bộ tổ chức.

Hệ thống các cấp quản trị trong một tổ chức được diễn tả theo hình nón sau:



Hình 1-1: Các cấp quản trị

c. Các kỹ năng của nhà quản trị

Kỹ năng nhận thức

Kỹ năng nhận thức là khả năng dựa trên sự hiểu biết để nhìn nhận tổ chức ở góc độ tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận.

Kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng tư duy một cách chiến lược – có tầm nhìn dài hạn và bao quát, xử lý thông tin, hoạch định, hiểu rõ mức độ phức tạp của hoàn cảnh và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống mức độ đối phó được.

Kỹ năng này cần thiết cho nhà quản trị, nhưng đặc biệt quan trọng cho quản trị cấp cao.

Kỹ năng nhân sự

Kỹ năng nhân sự là khả năng của nhà quản trị làm việc với người khác và thông qua người khác một cách hiệu quả.

Kỹ năng này bao gồm khả năng động viên, tạo thuận lợi, điều phối, lãnh đạo, truyền thông và giải quyết mâu thuẫn.

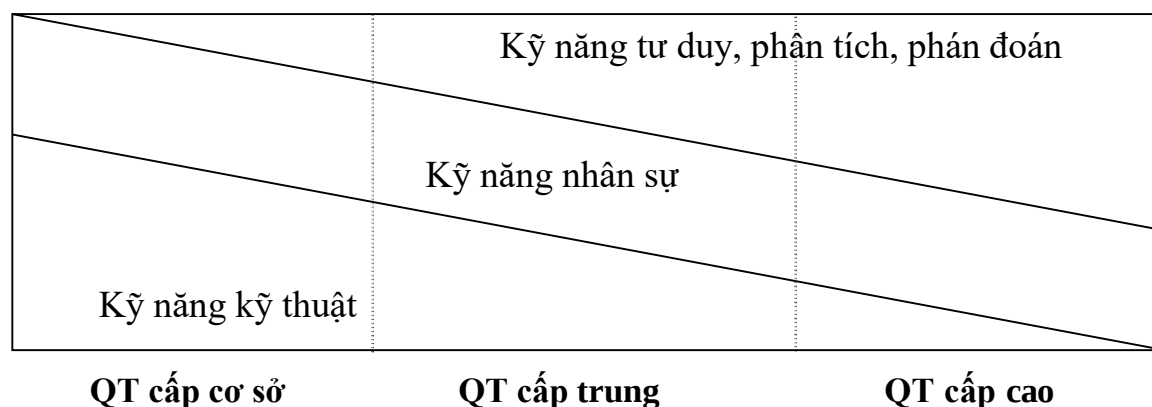
Tạo điều kiện cho cấp dưới phát biểu ý kiến mà không sợ hãi, quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên và đặc biệt là phải tôn trọng và tin tưởng nhân viên, đừng làm cho nhân viên có cảm giác là họ bị quản lý.

Kỹ năng chuyên môn

Kỹ năng chuyên môn là khả năng am hiểu và thành thạo trong thực hiện các công việc cụ thể.

Kỹ năng này bao gồm sự tinh thông về các phương pháp, kỹ thuật và thiết bị liên quan đến các chức năng cụ thể như marketing, sản xuất hoặc tài chính. Ngoài ra

còn bao gồm những kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích và sử dụng các công cụ kỹ thuật để giải quyết vấn đề trong một lĩnh vực cụ thể.



Hình 1-2: Các kỹ năng của nhà quản trị

d. Quản trị học

Quản trị học là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức; giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết cùng những kỹ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ.

Quản trị học cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân sự, v.v...

Quản trị học cũng là khoa học liên ngành vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành học khác nhau như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, v.v...

Quản trị học là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị, linh hoạt vận dụng các lý thuyết vào những tình huống cụ thể để có thể quản trị hữu hiệu.

1.2. Đặc điểm của quản trị

1.2.1. Quản trị là một hoạt động khó khăn và phức tạp

a. Trước hết là các yếu tố về con người

Quản trị suy cho đến cùng là quản trị con người, trong mỗi con người hay nhóm người đều có những đặc điểm tâm – sinh lý khác nhau. Muốn quản trị có hiệu quả thì trước hết phải hiểu về họ; hiểu được họ là điều không dễ, nhưng để thỏa mãn được những nhu cầu của họ lại càng khó khăn và phức tạp hơn nhiều lần, nó luôn luôn là mục đích vươn tới của các nhà quản trị. Tâm lý con người thường hay thay đổi theo sự biến đổi của hiện thực khách quan, do đó làm cho hoạt động quản trị vốn đã khó khăn phức tạp lại càng làm thêm khó khăn và phức tạp. Mặt khác, con người là tổng hòa cho các mối quan hệ xã hội, sống trong một tổ chức, ở đó mỗi người có mối quan hệ nhiều mặt với cộng đồng mang tính xã hội như: quan hệ chính trị, quan hệ kinh tế, quan hệ bạn bè đồng nghiệp ... chúng đan xen vào nhau tạo thành những mối quan hệ phức hợp, tác động thường xuyên và chi phối lẫn nhau.

b. Các yếu tố môi trường hoạt động của tổ chức

Các yếu tố này luôn biến động, cùng một lúc có thể có nhiều yếu tố tác động bất lợi tạo nên những rủi ro thách thức to lớn đối với tổ chức, trong đó có những yếu tố vượt khỏi tầm kiểm soát của các nhà quản trị.

Như vậy, quản trị có hiệu quả là một công việc khó khăn và phức tạp nhất trong những công việc khó khăn và phức tạp.

I.2.2. Lao động quản trị là lao động sáng tạo

Khác với lao động thông thường, lao động quản trị chủ yếu là lao động bằng trí lực. Sản phẩm của lao động quản trị trước hết là các quyết định của nhà quản trị, trong bất cứ một quyết định quản trị nào cũng chứa đựng một hàm lượng khoa học nhất định. Sự phù hợp trong các tình huống, trong từng giai đoạn khác nhau của các quyết định quản trị làm cho nó mang tính khả thi, tất yếu, các sản phẩm đó phải bằng sự lao động sáng tạo.

I.2.3. Quản trị vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật

Bởi quản trị không những đòi hỏi phải hoàn thành các mục tiêu đã đề ra mà phải hoàn thành chung với hiệu quả cao nhất.

* Tính khoa học của quản trị thể hiện:

+ Thứ nhất, quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các quy luật khách quan. Điều đó, đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật chung và riêng của tự nhiên và xã hội.

+ Thứ hai, trên cơ sở am hiểu các quy luật khách quan mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học. Trước hết là triết học, kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học ... Cùng với những kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.

+ Thứ ba, quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó, đòi hỏi các nhà quản trị vừa kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt các phương pháp, hình thức và các kỹ năng quản trị phù hợp cho từng điều kiện hoàn cảnh nhất định.

* Tính nghệ thuật quản trị thể hiện:

Kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, cái “mẹo” của quản trị. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống, thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng cho phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Sau đây là những ví dụ về nghệ thuật ở một số lĩnh vực cụ thể:

+ Nghệ thuật dùng người:

Nói về thuật dùng người, Khổng Tử đã có dạy: “Dùng nhân như dụng mộc”.

Mỗi con người đều có những ưu – nhược điểm khác nhau, nếu biết sử dụng thì người nào cũng đều có ích, họ sẽ cống hiến nhiều nhất cho xã hội, cho cộng đồng mà họ đang sinh sống. Điều đó, đòi hỏi nhà quản trị phải am hiểu các đặc điểm tâm lý của từng người, nên sử dụng họ vào việc gì, ở đâu là phù hợp nhất. Có như vậy, mỗi cá nhân mới có điều kiện, cơ hội phát huy hết khả năng của mình, cống hiến nhiều nhất cho tập thể.

+ Nghệ thuật giáo dục con người:

Để giáo dục con người, thông thường người ta sử dụng các hình thức: khen, chê, thuyết phục, tự phê bình và phê bình, khen thưởng và kỷ luật ... Nhưng không

phải lúc nào cũng có tác dụng tích cực. Với ai, nên áp dụng hình thức nào, biện pháp gì, mức độ cao hay thấp, và nó được tiến hành trong không gian và thời gian nào ? đều là những vấn đề mang tính nghệ thuật. Bởi mỗi quyết định khác nhau sẽ cho ra các kết quả không giống nhau. Sự không phù hợp chẳng những không giúp cho con người ta phát triển theo chiều hướng tích cực mà trái lại sẽ làm tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng lẫn hành vi của họ.

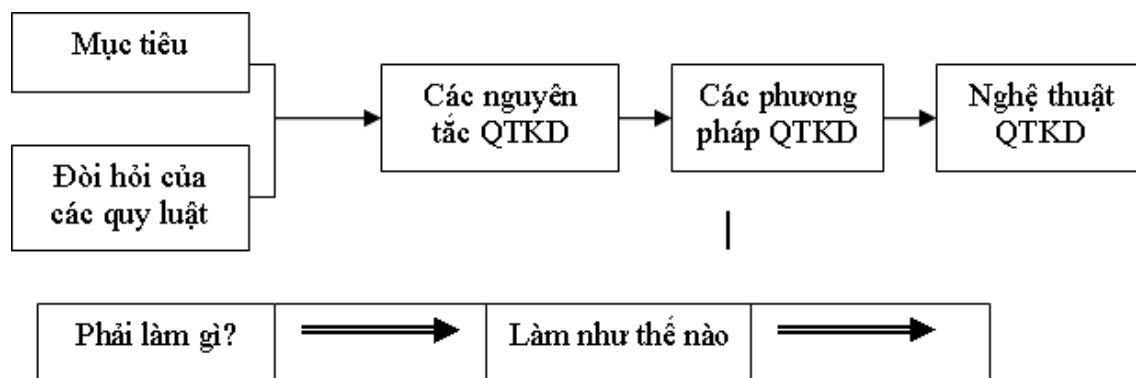
+ Nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp:

Được thể hiện trong quá trình giao tiếp. Sự lựa chọn lời nói, cách nói và thái độ phù hợp với người nghe là nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp. Ca dao Việt Nam có câu: “ Lời nói chẳng mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau ” đó là tư tưởng cơ bản của thuật lựa lời trong giao tiếp. Cách nói thẳng, nói tình thái, nói gợi ý, nói triết lý, nói hiển ngôn, nói hàm ngôn là những cách nói cần lựa chọn cho phù hợp với từng trình độ, tâm lý của người nghe. Thái độ tôn trọng, thành ý, khiêm tốn, vui vẻ, hoà nhã, tự tin, điềm đạm, linh hoạt ... ứng xử là nghệ thuật giao tiếp không thể thiếu trong quá trình giao tiếp.

Tóm lại: khoa học chỉ tồn tại trong lý thuyết còn nghệ thuật hiện diện trong thực tế. Hay nói cách khác, nghệ thuật xuất hiện trong quá trình vận dụng các khoa học đó vào thực tiễn.

L3. Các phương pháp quản trị

Các mục tiêu quản trị kinh doanh, các quy luật kinh doanh và các nguyên tắc quản trị kinh doanh đã giúp cho chủ doanh nghiệp trả lời được câu hỏi “phải làm gì?”, một câu hỏi tiếp theo quan trọng hơn nhiều mà các doanh nghiệp cần phải giải đáp là “làm cái đó như thế nào?” Để trả lời được câu hỏi này, chủ doanh nghiệp cần có các phương pháp và nghệ thuật quản trị kinh doanh thích hợp



Sơ đồ 1: Mối quan hệ giữa mục tiêu, phương pháp và nguyên tắc QTKD

Khái niệm: Các phương pháp quản trị kinh doanh là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của chủ doanh nghiệp đối tượng kinh doanh (cấp dưới và tiềm năng có được của doanh nghiệp) và khách thể kinh doanh, khách hàng, các ràng buộc của môi trường quản trị vĩ mô, các đối thủ cạnh tranh và các bạn hàng), để đạt được các mục tiêu kinh tế đề ra, trong điều kiện môi trường kinh doanh thực tế.

Phương pháp quản trị có vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý. Quá trình quản lý và quá trình hoạt động các chức năng quản trị theo những nguyên tắc, nhưng

các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và thể hiện thông qua các phương pháp quản trị nhất định. Vì vậy, vận dụng các phương pháp quản trị là một nội dung cơ bản của quản trị kinh doanh. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp quản trị kinh doanh. Trong những điều kiện nhất định, phương pháp quản trị có tác động quan trọng đến sự thành công hay thất bại trong việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ. Vai trò quan trọng của các phương pháp quản trị còn ở chỗ nó nhằm khơi dậy những động lực, kích thích tính năng sáng tạo của con người và tiềm năng của hệ thống cũng như các cơ hội có lợi bên ngoài.

Phương pháp quản trị là biểu hiện cụ thể của mối quan hệ qua lại giữa chỉ thể với đối tượng và khách thể kinh doanh, tức là mối quan hệ giữa những con người cụ thể, sinh động với tất cả sự phong phú, phức tạp của đời sống. Vì vậy, các phương pháp quản trị mang tính chất hết sức đa dạng và phong phú, đó là vấn đề cần phải đặc biệt lưu ý trong kinh doanh vì nó chính là bộ phận năng động nhất của hệ thống quản trị. Phương pháp quản trị thường xuyên thay đổi trong từng tình huống cụ thể, tùy thuộc vào đặc điểm của đối tượng cũng như năng lực và kinh nghiệm của chủ doanh nghiệp.

Tác động của các phương pháp quản trị luôn là tác động có mục đích, nhằm phối hợp hoạt động, bảo đảm sự thống nhất của hệ thống. Vì vậy, mục tiêu kinh doanh quyết định bằng việc lựa chọn phương pháp quản trị kinh doanh. Trong quá trình quản trị phải luôn luôn điều chỉnh các phương pháp nhằm đạt mục đích tốt nhất. Chủ doanh nghiệp có quyền lựa chọn phương pháp quản trị nhưng không có nghĩa là chủ quan, tùy tiện muốn sử dụng phương pháp nào cũng được. Mỗi phương pháp quản trị khi sử dụng lại tạo ra một cơ chế tác động mang tính khách quan vốn có của nó. Bên cạnh những yếu tố tích cực, phù hợp với mục tiêu dự đoán của chủ doanh nghiệp cũng có thể xuất hiện một số hiện tượng nằm ngoài dự đoán ban đầu, thậm chí trái ngược với mục tiêu đặt ra. Điều đó đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải tỉnh táo, sâu sát thực tế, kịp thời có biện pháp bổ sung để khắc phục các mặt tiêu cực khi chúng xuất hiện.

Như vậy, sử dụng các phương pháp quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Tính khoa học đòi hỏi phải nắm vững đối tượng với những đặc điểm vốn có của nó, để tác động trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan phù hợp với đối tượng đó. Tính nghệ thuật biểu hiện ở chỗ biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp trong thực tiễn để sử dụng tốt tiềm năng doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu kinh doanh đề ra. Quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp quản trị. Đó chính là tài nghệ quản lý của chủ doanh nghiệp nói riêng, của các nhà quản lý nói chung.

Để nắm vững những tác dụng đa dạng, phong phú của các phương pháp quản trị cần phân loại chúng và đi sâu nghiên cứu từng phương pháp.

Tùy thuộc tiêu chuẩn phân loại và mục đích nghiên cứu mà có nhiều cách phân loại đối với phương pháp quản trị. Theo cách phân loại phổ biến, căn cứ vào nội dung và cơ chế hoạt động quản trị các phương pháp quản trị được chia thành:

- Các phương pháp quản trị nội bộ doanh nghiệp
- Các phương pháp tác động lên khách hàng
- Các phương pháp quan hệ với cơ quan quản lý vĩ mô
- Các phương pháp cạnh tranh với các đối thủ
- Các phương pháp quan hệ với bạn hàng
- Các phương pháp lôi kéo người ngoài doanh nghiệp

I.3.1. Các phương pháp giáo dục (tâm lý)

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong công việc thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản trị kinh doanh vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, tổng hoà nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế, mà còn tác động tinh thần, tâm lý – xã hội v.v...

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng các phương pháp này là tính thuyết phục, tức là làm cho người lao động phân biệt phải - trái, đúng - sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện - ác, từ đó nâng cao tính tự giác làm việc và sự gắn bó với doanh nghiệp.

Các phương pháp giáo dục thường được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, vừa nhẹ nhàng vừa sâu sát đến từng người lao động, có tác động giáo dục rộng rãi trong doanh nghiệp, đây là một trong những bí quyết thành công của các xí nghiệp từ bản Nhật hiện nay (học thuyết Y, học thuyết Z).

I.3.2. Các phương pháp hành chính

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật của doanh nghiệp.

Bất kỳ hệ thống quản trị nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống. Về phương diện quản trị, nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, như người xưa thường nói: quản trị con người có hai cách, dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì vững bền nhưng khó khăn và phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng và mất tình; cho nên quản trị trước tiên phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân.

Các phương pháp hành chính trong quản trị kinh doanh chính là những cách tác động trực tiếp của chủ doanh nghiệp lên tập thể những người lao động dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc; đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản lý kinh doanh rất to lớn; nó xác lập chặt tự kỷ cương làm việc trong doanh nghiệp; khêu nổi các phương pháp

quản trị khác lại; dầu được bí mật ý đồ kinh doanh và giải quyết các vấn đề đặt ra trong doanh nghiệp rất nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị.

Theo hướng tác động về mặt tổ chức, chủ doanh nghiệp ban hành các văn bản quy định về quy mô, cơ cấu, điều lệ hoạt động, tiêu chuẩn nhằm thiết lập tổ chức và xác định những mối quan hệ hoạt động trong nội bộ theo hướng tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị. Chủ doanh nghiệp đưa ra những chỉ thị, mệnh lệnh hành chính bắt buộc cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ nhất định, hoặc hoạt động theo những phương hướng nhất định nhằm bảo đảm cho các bộ phận trong hệ thống hoạt động ăn khớp và đúng hướng, uốn nắn những lệch lạc...

Các phương pháp hành chính đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ khả năng có sự giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao.

Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy, các phương pháp hành chính hết sức cần thiết trong những trường hợp hệ thống quản lý bị rơi vào những tình huống khó khăn, phức tạp.

Đối với những quyết định hành chính thì cấp dưới bắt buộc phải thực hiện, không được lựa chọn. Chỉ người có thẩm quyền ra quyết định mới có quyền thay đổi quyết định.

Cần phân biệt các phương pháp hành chính với kiểu quản lý quan liêu do việc lạm dụng các kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan. Thường những mệnh lệnh kiểu đó gây ra nhiều tổn thất cho doanh nghiệp hạn chế sức sáng tạo của người lao động. Đó cũng là nhược điểm của phương pháp hành chính. Cán bộ quản lý và các cơ quan quản lý nếu thiếu tinh táo; say sưa với mệnh lệnh hành chính thì dễ sa vào tình trạng lạm dụng quyền hành; là môi trường tốt cho bệnh chủ quan, duy ý chí; bệnh hành chính quan liêu, tham nhũng.

Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản lý phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau đây:

- Một là, quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định đó có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt. Khi đưa ra một quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đến các lợi ích kinh tế. Tất nhiên, các quyết định hành chính tập trung thường được tính toán xuất phát từ việc kết hợp hợp lý các loại lợi ích. Người ra quyết định phải hiểu rõ tình hình thực tế, nắm vững tình huống cụ thể. Cho nên, khi đưa ra quyết định hành chính phải cố gắng có đủ những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định trên cơ sở có bảo đảm về thông tin. Nên giao quyền ra quyết định cho cấp nào có đủ thông tin hơn cả. Tập hợp đủ thông tin, tính toán đầy đủ đến các lợi ích và các khía cạnh có liên quan là bảo đảm cho quyết định hành chính có căn cứ khoa học.

Người quản lý giỏi, có nhiều kinh nghiệm không chỉ ra quyết định khi có đủ thông tin mà còn dự đoán được nét pháp triển chính, những mặt tích cực cũng như những khía cạnh tiêu cực có thể diễn ra khi quyết định được thi hành. Từ đó sẵn sàng bổ sung các biện pháp phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực nếu có.

- Hai là, khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn của người ra quyết định. Mỗi bộ phận, mỗi cán bộ khi sử dụng quyền hạn của mình phải có trách nhiệm về việc sử dụng các quyền hạn đó. Ở cấp càng cao, phạm vi tác động

của quyết định càng rộng, nếu càng sai thì tổn thất càng lớn. Người ra quyết định phải chịu trách nhiệm đầy đủ về quyết định của mình.

Như vậy, phải bảo đảm gắn quyền hạn với trách nhiệm chống việc lạm dụng quyền hành nhưng không có trách nhiệm cũng như chống hiện tượng trốn tránh trách nhiệm, không chịu sử dụng những quyền hạn được phép sử dụng cũng phải chịu trách nhiệm.

Tóm lại, các phương pháp hành chính là hoàn toàn cần thiết không có phương pháp hành chính thì không thể quản trị doanh nghiệp hiệu quả.

L 4. Phong cách quản trị:

1.4.1. Phong cách dân chủ

Phong cách dân chủ là phong cách mà theo đó nhà quản trị chủ yếu sử dụng uy tín cá nhân để đưa ra những tác động đến những người dưới quyền. Nói cách khác, họ rất ít sử dụng quyền lực hay uy tín chức vụ để tác động đến những người dưới quyền

Các đặc điểm cơ bản của phong cách dân chủ:

- Thường sử dụng hình thức động viên khuyến khích.
- Không đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối.
- Thường thu thập ý kiến của những người dưới quyền, thu hút, lôi cuốn cả tập thể vào việc ra quyết định, thực hiện quyết định.

• Nhà quản trị chú trọng đến hình thức tác động không chính thức, thông qua hệ thống tổ chức không chính thức.

Các ưu điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:

- Phát huy được năng lực tập thể, trí tuệ của tập thể, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, tạo cho cấp dưới sự chủ động cần thiết để giải quyết công việc
- Quyết định của các nhà quản trị dân chủ thường được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo.

• Thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới, tạo ra được ê kíp làm việc trên cơ sở khai thác những ưu điểm của hệ thống tổ chức không chính thức

Các nhược điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:

- Nếu thiếu sự quyết đoán cần thiết, nhà quản trị dễ trở thành người theo đuôi cấp dưới, ba phải, vì vậy các quyết định thường đưa ra chậm chạp, bỏ lỡ thời cơ
- Nhà quản trị dân chủ nếu không có tài năng thực sự sẽ không dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, từ đó sẽ làm giảm lòng tin của cấp dưới
- Trên thực tế, có thể xảy ra tình trạng "dân chủ giả hiệu" để lấy lòng cấp dưới.

1.4.2. Phong cách thực tế

Phong cách tự do là phong cách mà theo đó nhà quản trị rất ít sử dụng quyền lực để tác động đến những người dưới quyền, thậm chí không có những tác động đến họ.

Các đặc điểm cơ bản của phong cách tự do:

- Nhà quản trị đóng vai trò là người cung cấp thông tin
- Nhà quản trị thường không tham gia vào hoạt động tập thể và sử dụng rất ít quyền lực của mình để tác động đến người dưới quyền
- Phân tán quyền hạn cho cấp dưới, để cho cấp dưới sự độc lập cao và quyền tự do hành động lớn