

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH SƠN LA
TRƯỜNG CAO ĐẲNG Y TẾ**



**GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC
NGÀNH: DƯỢC
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG (LIÊN THÔNG)**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: /QĐ-CDKT ngày tháng
năm.....của Trường Cao đẳng Y tế Sơn La)*

Sơn La, năm 2020

CHƯƠNG TRÌNH MÔN HỌC

Tên môn học: Quản trị kinh doanh Dược

Thời gian thực hiện môn học: 45 giờ (Lý thuyết: 14 giờ, Thực hành, thảo luận, bài tập: 29 giờ; kiểm tra: 02 giờ)

I. Vị trí, tính chất của môn học

- Vị trí: Môn Quản trị kinh doanh Dược nằm trong khối kiến thức chuyên ngành Dược.

- Tính chất: Học phần quản trị kinh doanh dược trang bị cho người học có những kiến thức và kỹ năng cơ bản nhất trong lĩnh vực quản trị một tổ chức cũng như các hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực dược. Thông qua học phần này, người học không chỉ những kiến thức cơ bản về lý thuyết mà còn được thực hành các tình huống liên quan tới thực hành nghề nghiệp. Qua đó, người học có khả năng thích ứng được với nhiều tình huống công tác sau khi tốt nghiệp.

II. Mục tiêu môn học:

Về kiến thức:

1. Trình bày được các nguyên tắc cơ bản của quản trị học và ứng dụng các nguyên lý của quản trị vào công tác quản lý dược

Về kỹ năng:

2. Vận dụng được các kiến thức về quản lý kinh tế trong các hoạt động kinh doanh của ngành dược.

3. Rèn luyện tác phong thận trọng, trung thực trong thực hành nghề nghiệp.

Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

4. Thể hiện được năng lực tự học, tự nghiên cứu trong thực hành nghề nghiệp.

5. Chịu trách nhiệm về kết quả học tập của bản thân, sự chính xác trong công tác quản trị kinh doanh dược.

III. Nội dung môn học:

1. Nội dung tổng quát và phân bổ thời gian:

Số TT	Tên chương, mục		Thời gian (giờ)				
		Tổng số	Lý thuyết	Thảo luận, bài tập	Thực hành, thí nghiệm	Kiểm tra	
LÝ THUYẾT							
1	Chương 1. Đại cương của quản	2	2				

	trị học					
2	Chương 2. Các trường phái quản trị	2	2			
3	Chương 3. Chức năng và kỹ năng của nhà quản trị	2	2			
4	Chương 4. Những hình thức cơ cấu tổ chức cơ bản của doanh nghiệp	2	2			
5	Chương 5. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp	2	2			
6	Chương 6. Hoạch định chiến lược tổng thể của doanh nghiệp	1	1			
7	Chương 7. Quyết định quản trị kinh doanh	1	1			

8	Chương 8. Quản trị nguồn nhân lực	1	1			
9	Chương 9. Văn hoá doanh nghiệp	2	1			1
THỰC HÀNH						
10	Viết tiểu luận - Hướng dẫn HS khảo sát đánh giá việc thực hiện tiêu chuẩn thực hành tốt nhà thuốc (GPP). - HS đi khảo sát thực tế - HS viết tiểu luận - Thảo luận và báo cáo kết quả	4 8 8 10		4 8 8 9		1
Tổng			45	14	29	2

MỤC LỤC

Chương 1. ĐẠI CƯƠNG CỦA QUẢN TRỊ HỌC

Mục tiêu

1. Trình bày khái niệm các học thuyết về quản trị
2. Trình bày phương pháp quản trị, phương pháp phân tích của quản trị học
3. Trình bày nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật quản trị
4. Vận dụng được kiến thức để giải quyết vấn đề tình huống thực tế liên quan.
5. Thể hiện được năng lực tự học, tự nghiên cứu trong công tác chuyên môn và trong hành nghề.
6. Chịu trách nhiệm về kết quả học tập của bản thân, sự chính xác trong công tác Được.

Nội dung

1. Một số khái niệm cơ bản

1.1. Khái niệm quản trị

Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt mục tiêu đã định ra trong những điều kiện biến động của các môi trường bên ngoài và trên cơ sở các yếu tố nội tại của doanh nghiệp.

1.2. Đặc điểm của quản trị

Quá trình quản trị là một quá trình đòi hỏi phải thường xuyên liên tục, phải quan tâm đến tất cả các nhân tố ở 3 môi trường: môi trường nội bộ, môi trường vĩ mô, môi trường vi mô.

1.3. Tính chất quản trị

1.3.1. Quản trị là một khoa học

- Trước hết, tính khoa học của quản trị đòi hỏi quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan chung và riêng, tự nhiên, kỹ thuật và xã hội.

- Thứ hai, tính khoa học đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên các nguyên tắc quản trị.

- Thứ ba, tính khoa học đòi hỏi việc quản trị cần sử dụng các kỹ thuật quản trị như: Kỹ thuật quản trị theo mục tiêu, kỹ thuật lập kế hoạch, kỹ thuật phát triển tổ chức, kỹ thuật lập ngân quỹ, hạch toán giá thành, kỹ thuật kiểm tra theo mạng lưới, kiểm tra tài chính...

- Thứ tư, tính khoa học của quản trị vừa đòi hỏi phải dựa trên sự định hướng mục tiêu và trong từng giai đoạn phải xác định được những khâu chủ yếu.

1.3.2. Quản trị là một nghệ thuật

- Nghệ thuật quản trị là những "bí quyết", những "mưu mẹo" và "biết làm thế nào" để đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao.

- Nghệ thuật quản trị luôn liên quan mật thiết với các tình huống cụ thể.

- Nghệ thuật quản trị bao gồm không chỉ những kinh nghiệm thành công mà cả những bài học thất bại.

1.4. Các quy luật quản trị

1.4.1. Khái niệm

Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững, lặp đi lặp lại của các sự vật hiện tượng trong những điều kiện nhất định.

Ví dụ: Trong kinh tế thị trường tất yếu phải có các quy luật: Cạnh tranh, cung - cầu, giá trị...

1.4.2. Các quy luật kinh tế

Tuân thủ theo quy luật kinh tế của thị trường.

1.4.3. Tâm lý trong quản trị

Tâm lý học là khoa học nghiên cứu những quy luật của tâm lý (con người, cộng đồng, tập thể, xã hội...).

- Tâm lý của bản thân mình.

- Tâm lý của người khác (cấp trên, cấp dưới, đối thủ, bạn hàng, tập thể...)

- Con người tồn tại và hoạt động trước hết vì các nhu cầu và lợi ích khác nhau của mình, cùng cách ứng xử để thoả mãn nhu cầu đó.

- Con người có cách ứng xử, hành vi, cử chỉ khác nhau chủ yếu do thuộc tính tâm lý khác nhau. Có sự khác nhau giữa người này người khác, ngoài sự khác nhau về hình thức bên ngoài, thì điều khác nhau cơ bản là do thuộc tính tâm lý: Xu hướng cá nhân, tính khí (nóng, hoạt, trầm, ưu tư), tính cách, đạo đức, năng lực...

2. Các phương pháp quản trị

2.1. Các phương pháp hành chính

Là các phương pháp dựa vào mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản trị và kỷ luật của hệ thống.

Quản trị con người có 2 cách dùng ân và dùng uy, đó là mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, nhưng trước tiên phải dùng uy sau đó mới dùng ân.

Sử dụng phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản trị phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ của phương pháp này.

- Có căn cứ khoa học, có luận cứ, luận chứng đủ.
- Có đủ thông tin.
- Phải gắn liền quyền hạn...

2.2. Các phương pháp kinh tế

Quản trị bằng phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

- Quản trị bằng mục tiêu.
- Quản trị bằng định mức.
- Quản trị bằng trách nhiệm vật chất (thưởng, phạt...).

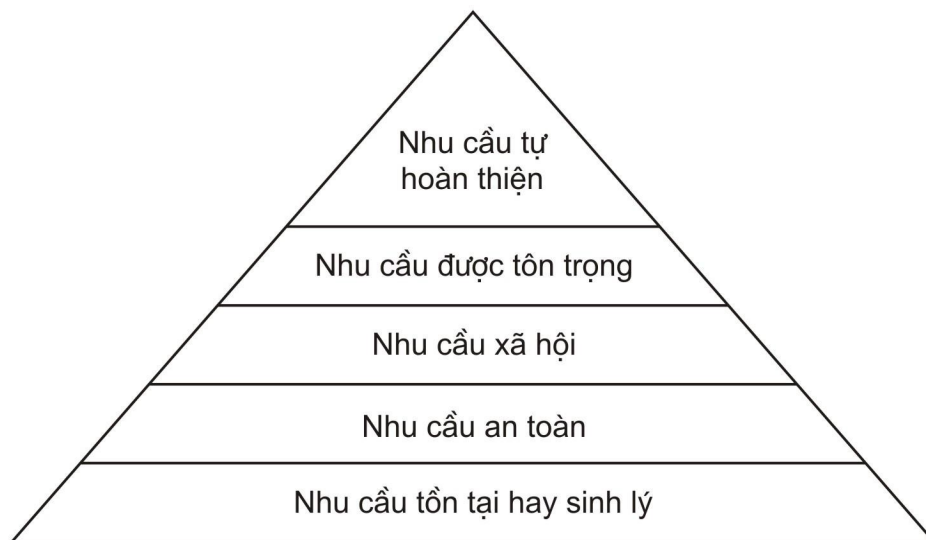
2.3. Các phương pháp tâm lý

Là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác, nhiệt tình của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

* Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

Theo nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow, con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thoả mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành tác lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, một nhu cầu khác sẽ xuất hiện. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng và những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thoả mãn chúng.

Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow được khái quát ở sơ đồ hình 1.



Hình 1. Sơ đồ hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

Bảng 1. Sự thể hiện các nhu cầu của Maslow

Nhu cầu	Sự thể hiện
Tồn tại hay nhu cầu sinh lý	Thức ăn, không khí, đồng hoá, dị hoá
An toàn hay nhu cầu được bảo vệ	Nơi làm việc an toàn, việc làm được đảm bảo, an toàn về thân thể
Nhu cầu xã hội	Có nhiều bạn bè, là thành viên của một nhóm.
Được tôn trọng	Có những vật tượng trưng cho địa vị nhận được các phần thưởng, bằng cấp
Tự hoàn thiện	Phản phát triển tài năng những triển vọng nghề nghiệp, lòng tự trọng, ý chí vươn lên

2.4. Vận dụng tổng hợp các phương pháp

Sử dụng tổng hợp các phương pháp, tùy từng hoàn cảnh mà vận dụng thích hợp nhưng phương pháp kinh tế phải được đặc biệt quan trọng.

Đó là các phương pháp quản trị đi sâu vào từng yếu tố chi phối lên các đầu vào của hệ thống: Tài chính, nhân lực, công nghệ, thông tin, pháp chế, sản phẩm, rủi ro...

Các phương pháp quản trị mang tính nghiệp vụ gắn liền với tính kỹ thuật, thông lệ của các chuyên ngành quản trị.

Phương pháp cạnh tranh.

Phương pháp marketing.

Phương pháp xã hội học.

Phương pháp truyền thống.

3. Các phương pháp phân tích hiện đại của quản trị học

3.1. Phương pháp phân tích SWOT

- Phân tích SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Mô hình phân tích SWOT là một công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định trong mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức kinh doanh nào. Viết tắt của 4 chữ Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội), và Threats (nguy cơ), SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một công ty hay của một đề án kinh doanh.

Strengths (điểm mạnh) và Weaknesses (điểm yếu) là các yếu tố nội tại của công ty.

Opportunities (cơ hội) và Threats (nguy cơ) là các nhân tố tác động bên ngoài của công ty.

*** Phương pháp phân tích SWOT**

Là việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự logic dễ hiểu, dễ trình bày, dễ thảo luận và có thể được sử dụng trong mọi quá trình ra quyết định. Các mẫu SWOT cho phép kích thích suy nghĩ hơn là dựa trên các phản ứng theo thói quen hoặc theo bản năng.

SWOT có thể được áp dụng phân tích tình hình của đối thủ cạnh tranh. Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản, đó là sự kết hợp của các nhân tố:

(1) SO (Strengths - Opportunities): Các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tận dụng các cơ hội thị trường.

(2) WO (Weaknesses - Opportunities): Các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của công ty để tận dụng cơ hội thị trường.

(3) ST (Strengths - Threats): Các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.

(4) WT (Weaknesses - Threats): Các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.

- Hạn chế của phương pháp: Mô hình phân tích SWOT chỉ đưa ra những phác họa có tính chất định hướng và chỉ là công đoạn đầu tiên trong quá trình hình thành chiến lược của doanh nghiệp. Mô hình này có những hạn chế sau:

+ Phụ thuộc nhiều vào quá trình đánh giá, trình độ tư duy và chủ quan của người đánh giá.

+ Nhiều đề mục có thể bị trùng lặp hay nhầm lẫn giữa 2 thái cực S-W và O-T do quan điểm của nhà phân tích.

Các yếu tố bên trong cần phân tích có thể là:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| + Văn hoá công ty. | + Hình ảnh công ty. |
| + Cơ cấu tổ chức. | + Nhân lực chủ chốt. |
| + Khả năng sử dụng các nguồn lực. | + Kinh nghiệm đã có |
| + Hiệu quả hoạt động. | + Năng lực hoạt động. |
| + Danh tiếng thương hiệu. | + Thị phần. |
| + Nguồn tài chính. | + Hợp đồng chính yếu |
| + Bản quyền và bí mật thương mại. | |

- Các yếu tố bên ngoài cần phân tích có thể là:

- | | |
|--------------------------------------|----------------------|
| + Khách hàng. | + Đối thủ cạnh tranh |
| + Xu hướng thị trường. | + Nhà cung cấp. |
| + Đối tác. | + Thay đổi xã hội. |
| + Công nghệ mới. | + Môi trường kinh tế |
| + Môi trường chính trị và pháp luật. | |

3.2. Phương pháp phân tích SMART

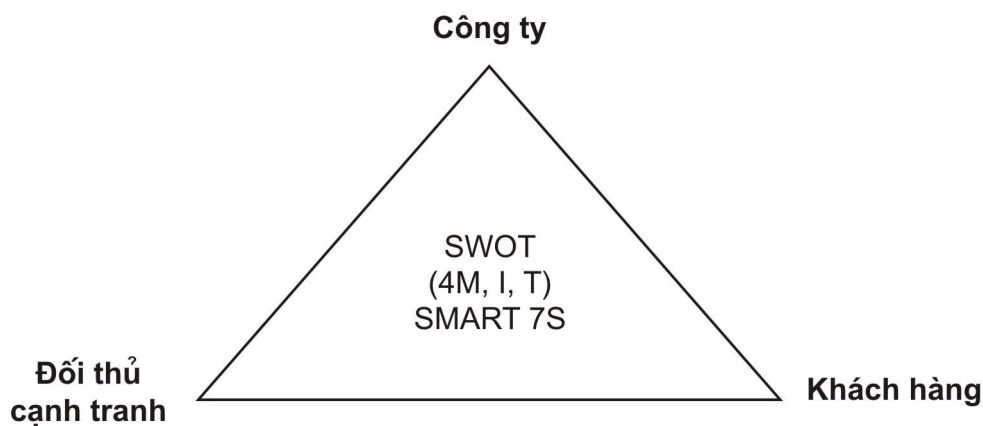
Phương pháp SMART là phương pháp dùng để phân tích các mục tiêu, từ đó lựa chọn mục tiêu thuận lợi và đem lại hiệu quả nhiều nhất cho tổ chức. SMART là chữ viết tắt của Specific, Measurable, Ambitious, Realistic/Relevant, Timely.

Mục tiêu tổ chức đưa ra phải cụ thể, có thể định lượng được, có tính khả thi, hợp lý, chấp nhận được và phải có khoảng thời gian chính xác để đạt được mục tiêu.

3.3. Phương pháp phân tích 3C

Phương pháp phân tích 3C là phương pháp thường xuyên được cập nhật và được các công ty áp dụng trong quá trình xác định chiến lược, mục tiêu, chính sách của công ty.

3C là: Company, Competitor, Customer. Phương pháp phân tích này luôn đi kèm với SWOT, SMART.



Hình 2. Mô hình phân tích 3C

3.4. Phương pháp phân tích PEST (Political, Economic, Social - Culture, Technical)

Được áp dụng trong việc phân tích sự tác động của 4 yếu tố chính trị luật pháp, kinh tế, khoa học, kỹ thuật.

3.5. Phương pháp phân tích 7S (Shooting Mark, Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skill).

- Strategy: Việc hình thành hệ thống chiến lược của công ty được xếp ở vị trí cao nhất. Đây chính là một nhân tố quan trọng nhất cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

- Structure: Bộ máy, cơ cấu tổ chức và thể chế của công ty.

- System: Một hệ thống hoạt động nhịp nhàng giữa các nhân tố giúp cho các bộ phận trong công ty hoạt động đồng bộ như một bộ máy.

- Staff: Đội ngũ nhân viên trong đó bao gồm việc tuyển dụng, đào tạo, khai thác tài năng và chính sách đãi ngộ để phát huy sức mạnh của nhân viên.

- Style: Phong cách quản lý, lãnh đạo, các hệ thống tư duy, văn hoá ứng xử được xây dựng trong doanh nghiệp tạo ra nét riêng và giúp cho doanh nghiệp phát triển.

- Skill: Các kỹ năng công việc, các chuẩn mực công tác, các yêu cầu, các định mức lao động được ấn định.

4. Nghệ thuật quản trị

Nghệ thuật quản trị được tạo lập trên cơ sở tiềm lực (sức mạnh), tài thao lược quản trị (kiến thức, thông tin) và yếu tố giữ được bí mật ý đồ.

CÂU HỎI LƯỢNG GIÁ

1. Vì sao nói quản trị là một khoa học và một nghệ thuật? quan điểm của bạn về “nghề quản trị” như thế nào?

2. Thế nào là quy luật? trình bày một số quy luật kinh tế và tâm lý trong quản trị?

Chương 2. CÁC TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ

Mục tiêu

1. Trình bày được các trường phái quản trị.
2. Trình bày và phân tích được 1 số khuynh hướng của quản trị.
3. Vận dụng được kiến thức để giải quyết vấn đề thực tế liên quan.
4. Tích cực, nghiêm túc trong học tập và nghiên cứu khoa học.

Nội dung

1. Các trường phái quản trị cổ điển

1.1. Trường phái quản trị kiểu thư lại (Max Weber (1864 -1920)

Quản trị kiểu thư lại là một hệ thống quản lý dựa trên những nguyên tắc, thứ bậc, sự phân công lao động rõ ràng về quy trình hoạt động của doanh nghiệp.

Lý thuyết quản trị kiểu thứ lại đưa ra một quy trình về cách điều hành một tổ chức. Quy trình này có 7 đặc điểm gồm:

- Hệ thống các nguyên tắc chính thức
- Đảm bảo tính khách quan
- Phân công lao động
- Cơ cấu hệ thống cấp bậc của tổ chức
- Cơ cấu quyền lực chi tiết
- Sự cam kết làm việc lâu dài
- Tính hợp lý

1.2. Trường phái quản trị khoa học F.w. Taylor (1856 -1915)

Những nguyên lý, quản trị theo khoa học của Taylor được tóm tắt như sau:

- Phân chia qui trình lao động thành nhiều thao tác đơn giản.
- Nghiên cứu xây dựng thao tác chuẩn một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này.
- Qui định các định mức lao động hợp lý theo thao tác chuẩn.
- Phổ biến và tập huấn thao tác chuẩn cho công nhân thực hiện một cách khoa học, để mỗi công nhân có thể thực hiện nó hiệu quả nhất.
- Trả lương theo sản phẩm và thưởng cho những sản phẩm vượt mức.

1.3. Trường phái quản trị hành chính (Henry Fayol 1841 -1925)

- Phân công lao động: Sự chuyên môn hoá cho phép người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.
- Quyền hạn và trách nhiệm: Các nhà quản trị có quyền đưa ra các mệnh lệnh để hoàn thành công việc. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm.
- Thống nhất chỉ huy: Mỗi công nhân chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên để tránh sự trái ngược giữa các mệnh lệnh và sự rối loạn trong tổ chức.
- Thống nhất lãnh đạo: Những nỗ lực của tất cả mọi thành viên đều phải hướng tới mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành để tránh sự mâu thuẫn giữa các chính sách và các thủ tục.
- Lợi ích của cá nhân phụ thuộc vào quyền lợi của tổ chức: Phải đặt lợi ích của toàn thể tổ chức đứng trước lợi ích của mỗi cá nhân trong tổ chức.
- Thù lao: Trả lương tương xứng với công việc sẽ có lợi cho cả tổ chức và mỗi công nhân.
- Tập trung hoá: Phải có một mức độ tập trung hợp lý để các nhà quản trị kiểm soát được mọi việc mà vẫn đảm bảo cho cấp dưới có đủ quyền lực để hoàn thành công việc của họ.

- Định hướng lãnh đạo - Phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cao cấp xuống tới những người công nhân cấp thấp nhất trong tổ chức.

- Trật tự: Tất cả mọi người và thiết bị, nguyên liệu cần được đặt đúng vị trí và thời điểm.

- Sự công bằng: Các nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện với cấp dưới của họ.

- Ổn định về nhân sự: Tốc độ luân chuyển nhân sự cao sẽ không đem lại hiệu quả.

- Sáng kiến: Cấp dưới được tự do xây dựng và thực hiện những kế hoạch do họ đề ra.

- Tinh thần đồng đội: đem lại sự hoà hợp, thống nhất cho tổ chức. Đó là chìa khoá để thành công.

2. Trường phái quản trị hành vi (Behavior)

- Phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề.

- Các nhà quản trị phải năng động, thay vì áp dụng các nguyên tắc cứng nhắc.

3. Trường phái quản trị hệ thống

3.1. Khái niệm hệ thống

- Các yếu tố đầu vào bao gồm tài sản cố định, nguyên liệu, nguồn nhân lực, tài chính và nguồn thông tin được đưa vào sản xuất, chế biến.

- Quá trình sản xuất bao gồm các loại máy móc, công nghệ được sử dụng để biến các yếu tố đầu vào thành sản phẩm, dịch vụ.

- Đầu ra là các loại sản phẩm hay dịch vụ đã được chế biến từ các yếu tố đầu vào.

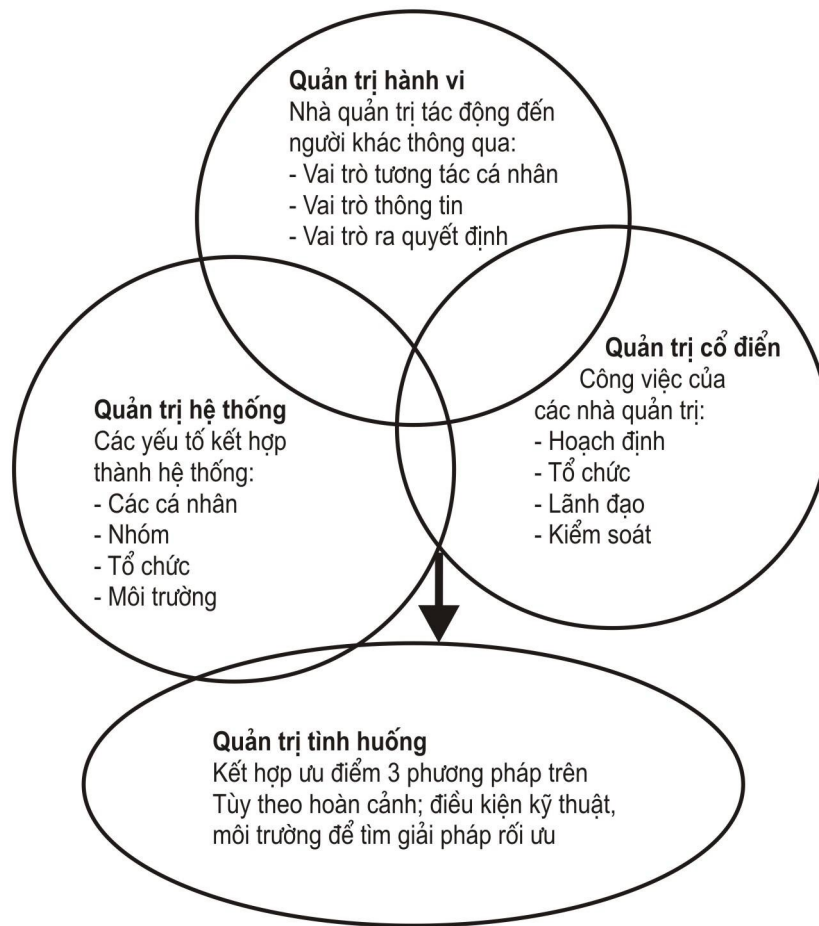
- Phản hồi (feed back) là bất cứ hình thức thông tin nào về tình trạng vận hành và công việc của hệ thống.

3.2. Trường phái tiếp cận hệ thống yêu cầu

Nhà quản trị có những cách nhìn toàn diện đối với tổ chức mà họ đang lãnh đạo. Tư duy hệ thống mở đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm đến toàn bộ các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức, bao gồm các nguồn lực mà tổ chức có sẵn, sự phát triển của công nghệ và khuynh hướng của thị trường khi tiến hành sản xuất ra một sản phẩm hay dịch vụ nào đó.

4. Trường phái quản trị theo tình huống

Cơ sở lý luận của trường phái này dựa trên quan niệm cho rằng tính hiệu quả của từng phong cách, kỹ năng hay nguyên tắc quản trị sẽ thay đổi tùy theo từng trường hợp.



Hình 3. Sự kết hợp lý thuyết quản trị trong trường phái quản trị theo tình huống

5. Trường phái quản trị truyền thống phương Đông

Sau chiến tranh thế giới lần thứ 2, các quốc gia châu Á lần lượt giành được độc lập và bước vào thời kỳ xây dựng kinh tế. Đây là khu vực giàu tài nguyên thiên nhiên và đông dân nhất thế giới, với những nền văn hoá, văn minh có lịch sử rất lâu đời.

Nhiều nhà nghiên cứu đã tiến hành khảo sát, nghiên cứu trong nhiều năm để tìm hiểu "bí quyết" thành công của các quốc gia thuộc khu vực Đông - Đông Nam Á và đưa ra khá nhiều kết luận, tiếp cận từ nhiều phương diện. Trên phương diện quản trị, đã có nhiều công trình nghiên cứu của các khoa học gia phương Tây đưa ra những luận giải về nguyên nhân thành công và rút ra những bài học cho các nhà quản trị của họ.

- Công thức chung về sự thành công của các doanh nghiệp phương Đông là sự tiếp thu khoa học quản trị của phương Tây để kết hợp với những giá trị truyền thống tạo thành một phương pháp quản trị đặc sắc phương Đông.

- Quản trị phương Đông chú trọng vào nhân tố con người trên phương diện đó là một nguồn tài nguyên vô giá của doanh nghiệp.

- Phong cách quản trị phương Đông mang tính gia trưởng, tập trung quyền lực vào người lãnh đạo.

- Các chiến lược phát triển sản phẩm, dịch vụ. Hệ thống tổ chức mang bản sắc phương Đông ổn định, ít có tính đột biến.

- Chiến lược marketing thường vận dụng những tư duy trong quân sự thời cổ vào việc chiếm lĩnh thị phần, chinh phục khách hàng, chiến lược cạnh tranh.

6. Một số khuynh hướng quản trị hiện đại

6.1. Khuynh hướng "quản trị tuyệt hảo"

Từ lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến "sự tuyệt hảo".

Bảng 2. Tám thuộc tính của sự tuyệt hảo, Sau khi tiến hành nghiên cứu và khảo sát nhiều doanh nghiệp như sau:

Những thuộc tính về sự tuyệt hảo	Những tiêu thức chủ yếu
1. Khuynh hướng hoạt động	Quy mô nhỏ, dễ thử nghiệm cho phép tích lũy kiến thức, lợi nhuận và uy tín. Các nhà quản trị điều khiển trực tiếp giải quyết mọi vấn đề liên quan đến tất cả các bộ phận.
2. Mối quan hệ với khách hàng	Coi khách hàng là trung tâm trong mọi chiến lược thiết kế sản phẩm, sản xuất và marketing. Hoàn toàn tuân theo nhu cầu của khách hàng.
3. Tự quản và mạo hiểm	Dám chấp nhận rủi ro, khắc phục sự thất bại. Dám đổi mới Cơ cấu linh hoạt (cho phép làm việc theo dự án riêng). Khuyến khích sự tự do sáng tạo, năng động, đổi mới.
4. Nâng cao năng suất thông qua nhân tố con người	Phẩm giá của con người được tôn trọng Khuyến khích lòng nhiệt tình, tự tin của mọi người. Duy trì tính nhân văn, tâm lý trong giao tiếp.
5. Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung của tổ chức.	Triết lý của công ty rõ ràng. Lợi ích của tập thể, cá nhân được công khai và đồng nhất. Hệ thống thông tin được chia sẻ.
6. Sâu sát để gắn bó chặt chẽ	Các nhà quản trị luôn gắn bó với công ty để hiểu rõ

	về nó. Chú trọng đoàn kết, gắn bó để phát triển.
7. Hình tổ chức đơn giản, nhân sự gọn nhẹ	Quyền lực càng được phân tán càng tốt Bộ máy tổ chức gọn nhẹ, nhân tài được bám sát vào thương trường.
8. Quản lý tài sản chặt chẽ và hợp lý.	Chiến lược là kiểm soát tài chính chặt chẽ phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và tùy theo từng cơ hội kinh doanh, sáng tạo.

6.2. Khuynh hướng quản trị theo qui trình

Dưới sức ép của cạnh tranh, đầu thập niên 1990, nhiều doanh nghiệp Hoa Kỳ đã tiến hành cải tổ hoạt động kinh doanh dựa trên quan điểm coi sự thoả mãn nhu cầu riêng của từng khách hàng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp. Toàn bộ các hoạt động này được liên kết và thống nhất thành một "quá trình", bao gồm toàn bộ các hoạt động, từ hình thành ý tưởng, tổ chức thực hiện, lựa chọn nhân sự... và hiệu quả được đo bằng mức độ thoả mãn của khách hàng.

7.3. Khuynh hướng "quản trị sáng tạo"

Các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng "quản trị sáng tạo" sẽ là phong cách quản trị của thế kỷ 21.

Những đặc trưng của phong cách quản trị này thể hiện trên một số phương diện sau:

- *Chiến lược kinh doanh*: Doanh nghiệp thiết lập những kế hoạch dài hạn từ 7 - 10 năm làm chiến lược quản trị trung tâm, cùng sự thúc đẩy ý thức tham gia vào các công việc công ty của nhân viên. Mặt khác, chiến lược kinh doanh còn được hình thành dựa trên ý tưởng sáng tạo của tất cả các thành viên của công ty.

- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp*: được tổ chức theo cơ cấu mạng lưới, lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở. Cơ cấu này cho phép các thành viên tối đa hoá các cơ hội trao đổi quan điểm, ý tưởng sáng tạo và không có bất cứ trở ngại nào ngăn cản sự truyền thông giữa các nhân viên, các bộ phận.

- *Quản trị nguồn nhân lực*: Các doanh nghiệp sẽ luôn tìm cách đưa ra những cách đối xử tốt nhất đối với nhân viên để thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của họ. Các chính sách khen thưởng và đãi ngộ sẽ căn cứ vào thành tích sáng tạo của mỗi cá nhân. Doanh nghiệp sẽ đem lại cho tất cả mọi người những cơ hội sáng tạo ngang bằng nhau.

- *Quản trị thông tin*: Doanh nghiệp sẽ tìm cách nhằm gia tăng cơ hội sáng tạo và phát triển các ý tưởng mới bằng cách tối đa hoá việc chia sẻ và truyền đạt thông tin đến tất cả các thành viên của nó.

7.4. Tóm tắt các đặc trưng cơ bản của các khuynh hướng quản trị hiện đại

Bảng 3. Tóm lược và so sánh đặc trưng cơ bản của lý thuyết quản trị khoa học, quản trị theo quá trình, quản trị sáng tạo

Tiêu thức	Quản trị theo khoa học	Quản trị theo quá trình	Quản trị sáng tạo
Trọng tâm	Công nghệ	Khách hàng	Các thành viên của tổ chức
Kỹ năng	Tiêu chuẩn hoá và chuyên môn hoá	Tri thức đa ngành	Ý tưởng sáng tạo
Cơ cấu tổ chức	Kim tự tháp	Cái chặn giấy	Mạng lưới
Quyền lực	Tập trung	Ủy quyền	Ủy quyền tối đa
Thông tin	Tập trung và các quản trị gia cao xử lý truyền thông có chọn lọc	Gia tăng truyền thông	Truyền thông tối đa và hoàn toàn tự do giữa các thành viên của tổ chức
Mục tiêu chiến lược	Gia tăng số lượng sản phẩm, dịch vụ	Phát triển về quy mô sản xuất.	Tạo ra những ý tưởng mới

CÂU HỎI LƯỢNG GIÁ

1. So sánh điểm giống và khác nhau giữa ba trường phái quản trị cổ điển?
2. Những đặc trưng chủ yếu của quản trị khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo.

Chương 3. CHỨC NĂNG VÀ KỸ NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

Mục tiêu

1. Trình bày được vai trò và chức năng của quản trị kinh doanh.
2. Trình bày và phân tích được các kỹ năng của nhà quản trị.
3. Trình bày nội dung nhiệm vụ, lựa chọn chiến lược của nhà quản trị
4. Vận dụng kiến thức thiết kế được bản mô tả chức năng, kỹ năng công việc ở các vị trí nhà quản trị.
5. Thể hiện được năng lực tự học, tự nghiên cứu trong công tác chuyên môn và trong hành nghề.
6. Chịu trách nhiệm về kết quả học tập của bản thân, sự chính xác trong công tác Được.

Nội dung

1. Chức năng của quản trị

Tuỳ theo góc độ xem xét về quản trị kinh doanh, các nhà quản trị đã đưa ra 4 chức năng của quản trị kinh doanh như sau:

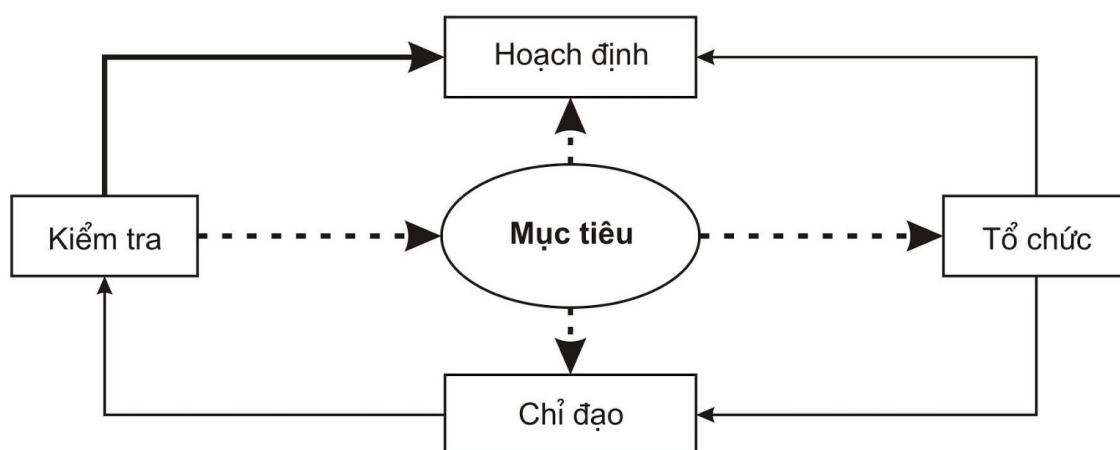
Chức năng hoạch định.

Chức năng tổ chức.

Chức năng chỉ đạo.

Chức năng kiểm tra.

Chức năng quản trị và chu trình quản trị được khái quát theo sơ đồ hình 4.



Hình 4. Sơ đồ chức năng quản trị và chu trình quản trị

Biểu thị mối liên hệ và tác động

Biểu thị thông tin phản hồi trong quá trình quản trị

1.1. Chức năng hoạch định

Hoạch định là quá trình dự đoán, phân tích nhằm vạch ra các định hướng và lường trước các khả năng biến động của môi trường, để thực hiện chuỗi các mục tiêu trung hạn mà hệ thống hướng đến trong quá trình biến kế hoạch dài hạn trở thành hiện thực. Hoạch định là cách tốt nhất để hệ thống chinh phục tương lai.

Hoạch định là chức năng cơ bản và quan trọng của nhà quản trị kinh doanh, đặc biệt là nhà quản trị cấp cao nhất, bởi vì nó xác định rõ mục đích hay mục tiêu của doanh nghiệp.

Nhà quản trị phải đặt ra những mục tiêu ngắn hạn cũng như mục tiêu dài hạn và đồng thời hoạch định sẵn những phương tiện để đạt được mục tiêu này. Để có thể đi đến kết quả nhà quản trị phải tiên liệu những điều kiện xã hội, chính trị, kinh tế mà trong đó doanh nghiệp phải hoạt động và những nguồn tài nguyên có thể khai thác được để kế hoạch có thể thực hiện một cách hữu hiệu.

Chức năng hoạch định đòi hỏi các nhà quản trị doanh nghiệp Được phải biết phân tích các yếu tố nội tại, tiềm năng như: Năng lực, nguồn vốn, địa vị của mình và những yếu tố ngoại cảnh như thị trường cạnh tranh, quan hệ cung cầu, điều kiện sinh sống, thu nhập của người dùng - điều kiện hoàn cảnh bệnh tật, mô hình bệnh tật, các yếu tố môi trường kinh doanh khác để hoạch định rõ chiến lược sản xuất kinh doanh của mình là gì, thị trường mục tiêu nào? Khách hàng mục tiêu là ai? Sản phẩm truyền thống, sản phẩm nổi trội hoặc sản phẩm thời vụ là gì?

1.2. Chức năng tổ chức

Chức năng tổ chức là quá trình phân phối và sắp xếp nguồn nhân lực theo những cách thức nhất định để đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu đã đề ra.

Tổ chức là quá trình gắn kết, phân công và phối hợp nhiều người vào làm việc cùng nhau, nhằm thực hiện mục tiêu chung.

* Nội dung chức năng tổ chức

- Xác định cấu trúc tổ chức của chủ thể quản trị tương ứng với các đối tượng quản trị.

- Xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự.

- Xác định cơ chế hoạt động và các mối quan hệ của tổ chức.

- Tổ chức lao động một cách khoa học của người quản trị.

Tổ chức là một khâu và cũng là khâu quan trọng “nhất” của quản trị.

* Tổ chức con người

Nhà quản trị phải quy định chức năng nhiệm vụ cùng với quyền hạn của từng người một cách rõ ràng giữa các cấp quản lý và giữa các khâu quản lý.