

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG Y TẾ



**GIÁO TRÌNH**  
**MÔN HỌC : QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**DƯỢC**

**NGÀNH/ NGHỀ : DƯỢC**  
**TRÌNH ĐỘ : CAO ĐẲNG VĂN BẰNG 2**

*(Ban hành theo Quyết định số: 549/QĐ-CDYT, ngày 09 tháng 08 năm 2021 của Hiệu trưởng trường Cao đẳng Y tế Thanh Hóa)*

Thanh Hóa, 2021

## **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

Giáo trình Quản trị kinh doanh được biên soạn dựa trên chương trình đào tạo của Trường Cao đẳng Y tế Thanh Hóa trên cơ sở chương trình khung đã được phê duyệt. Giáo trình được các nhà giáo giàu kinh nghiệm và tâm huyết với công tác đào tạo biên soạn theo phương châm: Kiến thức cơ bản, hệ thống, nội dung chính xác, khoa học; cập nhật các tiến bộ khoa học, kỹ thuật hiện đại và thực tiễn Việt Nam.

Giáo trình Quản trị kinh doanh được biên soạn phục vụ cho việc học tập của sinh viên hệ Cao đẳng Dược văn bằng 2. Giáo trình được bố cục làm 7 bài, cung cấp cho sinh viên các kiến thức cơ bản về: quản trị học, quản trị kinh doanh dược, các hoạt động kinh doanh thuốc trên thị trường, các phương pháp tổ chức, quản lý, điều hành trong công ty dược.

Thanh Hoá, ngày 01 tháng 07 năm 2021

Tham gia biên soạn

1. Ths.BS Mai Văn Bảy – Chủ biên
2. Ths. DSCKI Hoàng Linh
3. DSDH Bùi Thị Kim Oanh
4. DSDH Nguyễn Văn Thành

## MỤC LỤC

| ĐỀ MỤC                                                                  | TRANG |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Lời giới thiệu                                                       | 1     |
| 2. Mục lục                                                              | 2     |
| 3. Giáo trình môn học                                                   |       |
| Bài 1: Đại cương về quản trị học                                        | 4     |
| Bài 2: Các trường phái quản trị                                         | 13    |
| Bài 3: Chức năng và kỹ năng của quản trị                                | 26    |
| Bài 4: Những hình thức cơ cấu tổ chức cơ bản của doanh nghiệp           | 39    |
| Bài 5: Hoạch định chiến lược                                            | 54    |
| Bài 6: Quản trị nguồn nhân lực                                          | 70    |
| Bài 7: Văn hóa doanh nghiệp - Vận dụng kiến thức thực tế vào ngành dược | 82    |
| Tài liệu tham khảo                                                      | 91    |

## **GIÁO TRÌNH MÔN HỌC**

**Tên môn học: QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC**

**Mã môn học: MH 16**

**Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:**

- **Vị trí:** Môn học Quản trị kinh doanh dược thuộc khối kiến thức chuyên ngành.
- **Tính chất:** Quản trị kinh doanh dược là môn học cung cấp cho sinh viên các kiến thức cơ bản về: quản trị học, quản trị kinh doanh dược, các hoạt động kinh doanh thuốc trên thị trường, các phương pháp tổ chức, quản lý, điều hành trong công ty dược.
- **Ý nghĩa và vai trò của môn học:** Môn học Quản trị kinh doanh dược cung cấp cho sinh viên các kiến thức cơ bản về các phương pháp tổ chức, quản lý, điều hành trong công ty dược, giúp sinh viên ứng dụng tốt vào các môn chuyên ngành liên quan.

**Mục tiêu của môn học:**

- **Về kiến thức:**
  - + Trình bày được các nguyên tắc cơ bản của quản trị học trong công tác quản lý kinh tế.
- **Về kỹ năng:**
  - + Vận dụng được các kiến thức về quản trị học trong các hoạt động kinh doanh dược phẩm.
- **Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**
  - + Nhận thức được tầm quan trọng của các nguyên tắc quản trị học trong kinh doanh dược phẩm, từ đó có thái độ nghiêm túc, cẩn trọng trong hoạt động kinh doanh và phát triển doanh nghiệp dược.
  - + Chủ động ứng dụng kiến thức trong các tình huống thực tiễn và có khả năng tự nghiên cứu, tự đọc tài liệu.

**Nội dung của môn học:**

# **BÀI 1**

## **ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ HỌC**

### **GIỚI THIỆU:**

Bài 1 giới thiệu tổng quan về khái niệm, đặc điểm, tính chất, ý nghĩa và các quy luật của quản trị. Và vai trò của nhà quản trị trong tổ chức.

### **MỤC TIÊU:**

*Sau khi học xong bài học này sinh viên phải:*

- 1. Trình bày được khái niệm, đặc điểm, tính chất và ý nghĩa của quản trị.*
- 2. Trình bày được các quy luật quản trị.*
- 3. Trình bày được tầm quan trọng và vai trò của nhà quản trị trong tổ chức.*

### **NỘI DUNG:**

#### **1. Khái niệm về 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.

Về nội dung thuật ngữ quản trị có thể hiểu theo một số cách như sau:

- Là các hoạt động được thực hiện nhằm đảm bảo sự thành công qua những nỗ lực của người khác.
- Phối hợp có hiệu quả các hoạt động trong một tổ chức.
- Phối hợp những nỗ lực các nhân cho mục đích của nhóm.

Tuy vậy, giữa các cách hiểu khác nhau này vẫn có những điểm chung nhất. Dựa trên các điểm chung đó, có thể hiểu quản trị như sau:

- Quản trị là một quá trình, trong đó có sự tham gia của chủ thể quản trị và đối tượng quản trị.
- Chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra các tác động quản trị và đối tượng quản trị phải tiếp nhận các tác động của chủ thể quản trị tạo ra.
- Quản trị gắn chặt với thông tin.

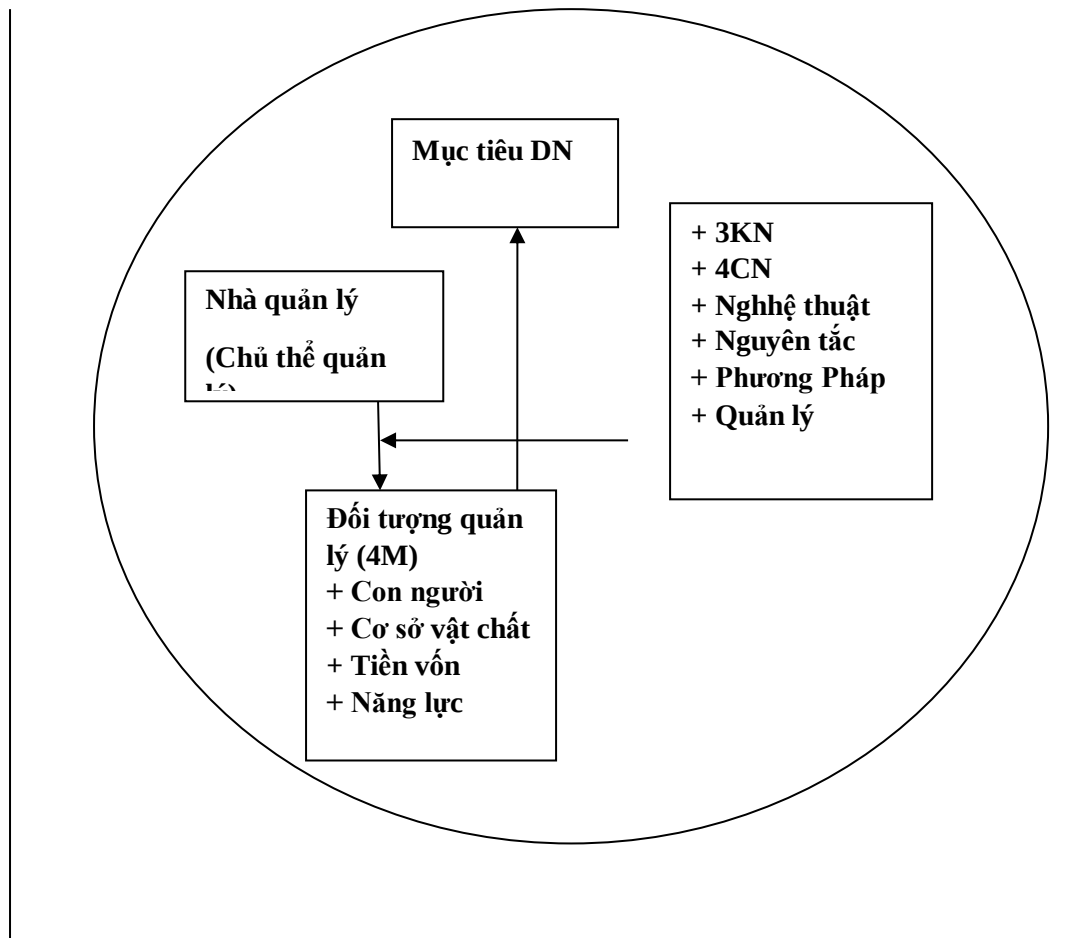
#### **2. Đặc điểm của quản trị**

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 vi mô và môi trường vĩ mô.

Đối tượng chủ yếu của quản trị là tập thể con người và nếu xét đến cùng là con người.

Quản trị luôn đòi hỏi mục tiêu đã vạch ra không chỉ phải thực hiện, mà còn phải đạt hiệu quả kinh tế tối ưu.

## Môi trường vi mô (3C)



Môi trường vĩ mô (quy luật KT – XH tự nhiên); địa lý, kinh tế, pháp lý...(môi trường PEST)

**Hình 1.1.** Sơ đồ logic của khái niệm quản trị

### 3. Tính chất của quản trị

Quản trị là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật

#### a. Quản trị là một khoa học

Tính khoa học của quản trị được thể hiện ở các đòi hỏi sau đây:

- Trước hết, tính khoa học của quản trị đòi hỏi phải quản trị 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 cần 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, hoạch 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.

#### **b. Quản trị một nghệ thuật**

- Nghệ thuật quản trị là những “bí quyết”, những “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 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.

- Trên cơ sở nghiên cứu nghệ thuật quản trị, người ta rèn luyện được kỹ năng biến lý luận thành thực tiễn. Nghệ thuật quản trị có thể được thể hiện trong một số lĩnh vực, như; Nghệ thuật sử dụng người, nghệ thuật cạnh tranh trong sản xuất kinh doanh, nghệ thuật giao tiếp, phê bình, nghệ thuật giáo dục con người, nghệ thuật sử dụng thời gian.

#### **4. Ý nghĩa của quản trị**

Khi con người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người. Lỗi làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả.

Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tốn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật liệu và những phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

Hiệu quả = Kết quả/ Chi phí

Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp: Tăng kết quả với chi phí không đổi. Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều đó đòi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị lãnh đạo cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp. Một sự quản trị, lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Mục tiêu của hoạt động quản trị, lãnh đạo là nhằm giúp chúng ta có những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phi lợi nhuận.

#### **5. Các quy luật trong quản trị**

Để lãnh đạo được đơn vị, cơ sở của mình, nhà quản trị là người phải nắm vững các quy luật tự nhiên, kinh tế, xã hội; đặc biệt là những quy luật có liên quan nhiều nhất đến lĩnh vực hoạt động của mình.

##### **5.1. 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 quy luật: Cạnh tranh, cung – cầu, giá trị...

\* Đặc điểm: Quy luật do con người đặt tên, nhưng:

- Con người không thể tạo ra quy luật nếu điều kiện của quy luật chưa có, ngược lại con người không thể xóa bỏ quy luật khi điều kiện xuất hiện của quy luật vẫn tồn tại.

- Các quy luật và hoạt động của nó không phụ thuộc vào việc con người có nhận biết được hay không, có ưa thích hay ghét bỏ nó.
- Các quy luật tồn tại, đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất.
- Chỉ có quy luật chưa biết, chứ không có các quy luật không biết.

\* Cơ chế vận dụng của các quy luật.

- Phải nhận thức được quy luật, quá trình nhận thức quy luật bao gồm hai giai đoạn nhận thức qua các hiện tượng thực tiễn và nhận thức qua các phân tích bằng khoa học lý luận. Quá trình này tùy thuộc vào trình độ và sự nhạy cảm của từng người.
- Tổ chức các điều kiện chủ quan của hệ thống, để cho hệ thống xuất hiện các điều kiện khách quan mà nhờ đó quy luật phát sinh tác dụng.

Ví dụ: Tạo điều kiện để thấy rõ các quy luật tâm lý trong hệ thống phát huy các điều kiện để bộc lộ tư chất cán bộ.

## **5.2. Các quy luật kinh tế**

\* Khái niệm: Các quy luật kinh tế là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững, lặp đi, lặp lại các hiện tượng kinh tế trong những điều kiện nhất định.

\* Đặc điểm các quy luật kinh tế:

- Tồn tại và hoạt động thông qua các hoạt động của con người.
- Có độ bền vững kém hơn các quy luật khác

\* Một số quy luật trong kinh doanh

- Quy luật cạnh tranh
- Quy luật tăng lợi nhuận.
- Quy luật cung cầu
- Các quy luật khách hàng
- Kích thích sức mua giả tạo

## **5.3. 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...).

Sau các quy luật kinh tế, các quy luật kinh tế tâm lý có vị trí cực kì quan trọng trong quản trị. Quản trị, về thực chất là quản trị con người, ở con người đặc trưng cơ bản để phân biệt là tâm lý. Muốn quản trị thành công, người quản trị phải biết:

- Tâm lý của bản thân mình.
- Tâm lý của người khác ( cấp trên, cấp dưới, đối thủ, bạn hàng, đám đông, tập thể...).

\* Tâm lý cá nhân: Tâm lý là sự phản ánh hiện thực khách quan vào bộ não con người được tích lũy lại, được biểu thị thành hành vi, thái độ của họ trong cuộc sống ( Các cách ứng xử, cử chỉ, niềm tin, ước mơ, nhu cầu lợi ích, xu hướng, cách nghĩ...).

\* Tâm lý học quản trị: Nghiên cứu các quy luật, cách biểu hiện của các quy luật tâm lý của các thực thể ( cá nhân, đám đông, tập thể) trong quá trình tiến hành các hoạt động quản trị.

\* Các quy luật tâm lý cơ bản trong quản trị.

- 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 thỏa mãn nhu cầu đó.

+ Nhu cầu: là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn, không thỏa mãn về một cái gì đó. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người, cộng đồng tập thể và xã hội.

+ Lợi ích: Chính là kết quả mà con người có thể nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể, xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình.

- 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 nảy, linh hoạt, trầm tĩnh, ưu tư). Tính khí nói chung phụ thuộc chủ yếu vào bẩm sinh, ngoài ra còn do kinh nghiệm, tuổi tác, môi trường sống và giáo dục mà con người có khả năng điều tiết.

+ Tính cách: Là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người biểu thị thái độ, hành vi của con người với hiện thực, với bản thân, gia đình...đồng nghiệp bạn bè, xã hội... Tính cách là kết quả của sự giáo dục, rèn luyện và tác động của môi trường.

+ Đạo đức: Là những thuộc tính được biểu hiện của nhân cách, tư tưởng theo quan niệm chung của xã hội.

+ Năng lực ( năng khiếu): Là những thuộc tính tâm lý cá nhân giúp cho con người có thể lĩnh hội một loạt kiến thức nào đó được dễ dàng và nếu tiến hành ở lĩnh vực đó sẽ thấy kết quả cao hơn.

- Con người thường sống trong hy vọng, mỗi sự biến đổi có lợi ích về mặt kinh tế thường kéo theo những ước mơ của họ trong tương lai.

- Con người thường có tính bảo thủ về mặt tâm lý, thể hiện sự cam chịu trong mong ước, nhưng nếu vượt qua ngưỡng chịu đựng thì họ buộc phải đổi mới cách sống của mình.

- Điều kiện sống, điều kiện kinh tế khác nhau thì cách sống và nếp nghĩ khác nhau.

\* Vai trò của tâm lý học quản trị: Tâm lý học quản trị là một tiềm năng to lớn của quản trị vì nó tạo ra niềm tin về hiệu quả sử dụng nhân lực, hiệu quả quản trị cao (hoặc ngược lại).

\* Các quy luật tâm lý trong kinh doanh:

- Các quy luật tâm lý trong bán hàng

+ Các quy luật thói quen tiêu dùng

+ Các hành vi khi mua hàng

- Các quy luật tâm lý trong doanh nghiệp

+ Các quy luật về động cơ.

+ Các quy luật xung đột trong tập thể.

+ Các quy luật về ê kíp làm việc.

+ Các quy luật suy giảm ý chí và thoái hóa thường gặp của con người lãnh đạo.

## **6. Nhà quản trị**

### **6.1. Tầm quan trọng của nhà quản trị**

Nhà quản trị, thông qua các hoạt động của họ sẽ ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của tổ chức. Có câu nói rằng “một nhà quản trị giỏi sẽ có thể biến rơm thành vàng và ngược lại một nhà quản trị tồi sẽ biến vàng thành rơm!”

Nhà quản trị phải đảm nhận 10 vai trò tập hợp trong 3 nhóm chính là vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và vai trò quyết định. Để có thể thực hiện tốt các vai trò của mình, nhà quản trị cần phải có các kỹ năng như chuyên môn kỹ thuật, nhân sự, tư duy.

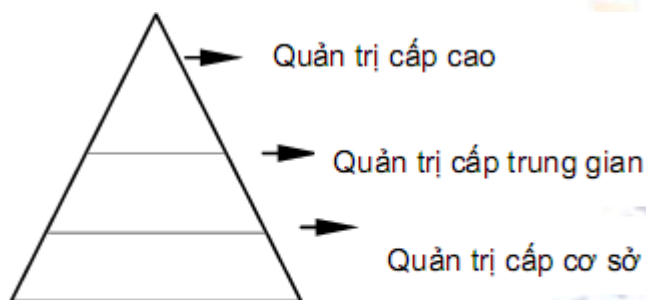
Hành động của nhà quản trị ảnh hưởng đến tổ chức nhưng cũng có những yếu tố ảnh hưởng lại nằm ngoài tầm kiểm soát của quản trị. Vì vậy, người ta cho rằng quản trị vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật thể hiện qua việc vận dụng những lý thuyết, những nguyên tắc quản trị trong các tình huống cụ thể.

## 6.2. Các cấp quản trị

Trong một tổ chức, các nhà quản trị được chia ra làm ba cấp: Quản trị cấp cao; Quản trị cấp trung gian; Quản trị cấp cơ sở.

Quản trị gia cấp càng thấp thì số lượng càng nhiều hơn.

Có thể biểu hiện các cấp quản trị theo sơ đồ hình chóp sau:



### H1.3. Các cấp quản trị

#### 6.2.1. Quản trị cấp cơ sở

Là những người chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành các hoạt động sản xuất ra hàng hoá hay dịch vụ. Họ gồm: Đốc công; quản đốc hay trưởng các bộ phận. Nhân viên trực tiếp nhận mệnh lệnh và báo cáo tình hình hoạt động hàng ngày với họ. Phần lớn thời gian của quản trị cấp cơ sở được sử dụng vào việc giám sát, điều hành nhân viên thuộc quyền và đưa ra các quyết định hàng ngày. Phần còn lại dành cho việc hội họp, báo cáo với cấp trên hoặc quan hệ với đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác.

#### 6.2.2. Quản trị cấp trung gian

Trong những tổ chức nhỏ thường không có quản trị viên cấp trung gian. Các nhà quản trị trung gian là các Giám đốc xí nghiệp trực thuộc, các trưởng phòng ban trực thuộc doanh nghiệp. Họ chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp hoạt động của các quản trị viên cấp cơ sở. Tuy nhiên hiện nay, nhiều tổ chức người ta loại bỏ cấp quản trị này.

#### 6.2.3. Quản trị cấp cao

Là những người chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp các hoạt động chung của tổ chức và đảm nhận những chức vụ cao nhất của tổ chức như: Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc điều hành. Quản trị gia cấp cao là những người chuyên vạch ra mục tiêu, chiến lược chung cho toàn bộ tổ chức và thiết lập các mục đích tổng quát để cấp dưới thực hiện.

## 6.3. Vai trò của nhà quản trị

### 6.3.1. Nhóm vai trò quan hệ với con người

- Vai trò đại diện: Là người đứng đầu một đơn vị, nhà quản trị thực hiện các hoạt động với tư cách là người đại diện, là biểu tượng cho tập thể, có tính chất nghi lễ trong tổ chức. Ví dụ những công việc như dự và phát biểu khai trương chi nhánh mới, chào đón khách, tham dự tiệc cưới của thuộc cấp, đãi tiệc khách hàng ...
- Vai trò lãnh đạo: Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền. Ví dụ: tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn, và khích lệ nhân viên .
- Vai trò liên lạc: Quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức, để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ. Ví dụ như tiếp xúc với khách hàng và những nhà cung cấp.

#### 6.3.2. Nhóm vai trò thông tin

- Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin: Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay sự đe dọa đối với hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người v.v...
- Vai trò phổ biến thông tin: Là người phổ biến thông tin cho mọi người, mọi bộ phận có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.
- Vai trò cung cấp thông tin: Là người có trách nhiệm và quyền lực thay mặt tổ chức phát ngôn những tin tức ra bên ngoài với mục đích giải thích, bảo vệ các hoạt động của tổ chức hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

#### 6.3.3. Nhóm vai trò quyết định

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến tổ chức. Có bốn vai trò mô tả nhà quản trị là người quyết định:

- Vai trò cách tân hay còn gọi là vai trò doanh nhân, là người luôn ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới.
- Vai trò thứ hai trong nhóm này là vai trò xử lý các tình huống: Gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với những biến cố bất ngờ, những khó khăn không lường trước được.
- Vai trò thứ ba là phân phối các nguồn lực, nguồn tài nguyên của tổ chức.
- Cuối cùng, vai trò đàm phán thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản trị. Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản trị phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

GHI NHỚ:

- Khái niệm, đặc điểm, tính chất và ý nghĩa của quản trị.
- Các quy luật quản trị.
- Tầm quan trọng và vai trò của nhà quản trị trong tổ chức.

### C. LƯỢNG GIÁ

**Chọn đáp án trả lời đúng nhất trả lời những câu sau:**

Câu 1: Quản trị là.....được thực hiện nhằm bao đảm sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của những người khác.

- A. Các hoạt động
- B. Cộng tác

C. Một quá trình

D. Sự tác động

Câu 2: Quản trị là ..... phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những người cộng sự khác cùng chung một tổ chức.

A. Các hoạt động

B. Cộng tác

C. Một quá trình

D. Sự tác động

Câu 3: Quản trị là ..... của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong một môi trường luôn luôn biến động.

A. Các hoạt động

B. Cộng tác

C. Một quá trình

D. Sự tác động

Câu 4: Quản trị là ..... nhằm đạt đến các mục tiêu đề ra bằng việc phối hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp.

A. Các hoạt động

B. Sự cộng tác

C. Một quá trình

D. Sự tác động

Câu 5: Theo quan điểm hệ thống, quản trị còn là việc thực hiện những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ..... và liên tục.

A. Khoa học

B. Hệ thống

C. Ý thức

D. Trách nhiệm

Câu 6: Quản trị cần thiết cho

A. Các tổ chức vì lợi nhuận và tổ chức phi lợi nhuận

B. Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh

C. Các đơn vị hành chính sự nghiệp

D. Các công ty lớn

Câu 7: Nghệ thuật quản trị có được từ:

A. Từ cha truyền con nối

B. Khả năng bẩm sinh

C. Trải nghiệm qua thực hành quản trị

D. Các chương trình đào tạo

Câu 8: Quản trị viên cấp trung gian thường tập trung vào việc ra các loại quyết định:

A. Chiến lược

B. Tác nghiệp

C. Chiến thuật

D. Cả A, B và C

Câu 9: Nghệ thuật quản trị có được từ:

A. Từ cha truyền con nối

B. Khả năng bẩm sinh

C. Trải nghiệm qua thực hành quản trị

D. Các chương trình đào tạo

Câu 10: Đặc điểm các quy luật kinh tế bao gồm:

A. Tồn tại và hoạt động thông qua các hoạt động của con người

B. Các hành vi khi mua hàng

C. Các quy luật về động cơ

D. Con người thường có tính bảo thủ về mặt tâm lý

Câu 11: Các quy luật trong kinh doanh bao gồm:

A. Các quy luật thói quen tiêu dùng

B. Các quy luật xung đột trong tập thể

C. Kích thích sức mua giả tạo

D. Cả A, B và C

Câu 12: Thuật ngữ quản trị thường dùng ở phạm vi nhỏ hơn đối với một tổ chức, một doanh nghiệp.

A. Đúng

B. Sai

Câu 13: Để có thể thực hiện tốt các vai trò của mình, nhà quản trị cần phải có các kỹ năng như chuyên môn kỹ thuật, nhân sự, tư duy.

A. Đúng

B. Sai

Câu 14: Quản trị cấp càng thấp thì số lượng càng nhiều.

A. Đúng

B. Sai

Câu 15: Phần lớn thời gian của nhà quản trị cấp cơ sở được dùng vào việc giám sát, điều hành nhân viên thuộc quyền lực và đưa ra các quyết định hằng ngày.

A. Đúng

B. Sai

## **BÀI 2**

### **CÁC TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ**

#### **GIỚI THIỆU:**

Bài 2 giới thiệu tổng quan về các trường phái quản trị: Các trường phái quản trị cổ điển, trường phái quản trị hành vi, trường phái quản trị hệ thống, trường phái quản trị theo tình huống, trường phái quản trị truyền thông phương Đông, trường phái quản trị định lượng, một số khuynh hướng quản trị hiện đại

#### **MỤC TIÊU:**

*Sau khi học xong bài học này, sinh viên cần nắm được các vấn đề sau:*

- 1. Nêu được nội dung và nêu được thế nào là trường phái quản trị cổ điển.*
- 2. Nêu được nội dung và nêu được thế nào là trường phái quản trị hành vi.*
- 3. Nêu được nội dung và nêu được thế nào là trường phái quản trị hệ thống.*
- 4. Nêu được nội dung của một số trường phái quản trị khác.*

#### **NỘI DUNG:**

##### **1. Các trường phái quản trị cổ điển**

Có lẽ lý thuyết quản trị lâu đời và được thừa nhận rộng rãi nhất ở phương Tây là các lý thuyết quản trị cổ điển. Những lý thuyết này được phân chia thành ba hướng chính: Quản trị kiểu thư lại, quản trị khoa học và quản trị hành chính. Tất cả các lý thuyết đều ra đời vào giai đoạn cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 đó là thời điểm thịnh hành của nền công nghiệp đại cơ khí và các kỹ sư là những người điều hành các doanh nghiệp.

##### **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, quy trình hoạt động của doanh nghiệp.

Lý thuyết quản trị kiểu thư 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)**

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

1. Phân chia qui trình lao động thành nhiều thao tác đơn giản.
2. Nghiên cứu xây dựng thao tác chuẩn một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này.
3. Qui định các định mức lao động hợp lý theo thao tác chuẩn.

4. 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.

5. 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)**

Các nhà sáng lập lý thuyết này nhấn mạnh đến sự chuyên môn hoá lao động, mạng lưới ra mệnh lệnh (ai báo cáo cho ai) và quyền lực, đã đưa ra 14 nguyên tắc quản trị và chỉ rõ rằng các nhà quản trị cần được huấn luyện thích hợp để áp dụng những nguyên tắc này. Những nguyên tắc này bao gồm:

1. Phân công lao động - Sự chuyên môn hoá cho phép người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

2. 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.

3. Kỷ luật – Các thành viên phải tuân theo và tôn trọng các nguyên tắc của tổ chức. Kỷ luật cho phép duy trì sự vận hành thông suốt của tổ chức.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Thù lao - Trả lương tương xứng với công việc sẽ có lợi cho cả tổ chức và mỗi công nhân.

8. 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.

9. 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.

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

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

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

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

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

Ngày nay, nhiều tổ chức vẫn áp dụng những nguyên tắc này trong quản lý sau khi đã điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm riêng và tình hình hiện tại.

Cả ba trường phái quản trị cổ điển đều nhấn mạnh đến những nền tảng chính thức của tổ chức và đều đề cập đến các mối quan hệ chính thức giữa các bộ phận, nhiệm vụ và các yếu tố cơ cấu của tổ chức. Đồng thời các lý thuyết gia quản trị cổ điển còn nhấn mạnh vai trò của nhà quản trị trong hệ thống thứ bậc của tổ chức.

### **Bảng 2.1. Những đặc trưng chủ yếu của các lý thuyết quản trị cổ điển**

| <b>Quản trị kiểu thư lại</b>                                                                                                                                                                  | <b>Quản trị khoa học</b>                                                                                                                          | <b>Quản trị kiểu hành chính</b>                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Đặc điểm</b><br>Hệ thống các nguyên tắc chính thức<br>Đảm bảo tính khách quan<br>Phân công lao động hợp lý<br>Hệ thống cấp bậc<br>Cơ cấu quyền lực chi tiết<br>Sự cam kết làm việc lâu dài | <b>Đặc điểm</b><br>Huấn luyện hàng ngày và tuân theo nguyên tắc “có một phương pháp tốt nhất” để hoàn thành công việc.<br>Động viên bằng vật chất | <b>Đặc điểm</b><br>Định rõ các chức năng quản trị<br>Phân công lao động<br>Hệ thống cấp bậc<br>Quyền lực<br>Công bằng |
| <b>Trọng tâm</b><br>Hệ thống tổ chức                                                                                                                                                          | <b>Trọng tâm</b><br>Công nhân; qui trình thao tác                                                                                                 | <b>Trọng tâm</b><br>Nhà quản trị; thứ bậc nhân viên                                                                   |
| <b>Thuận lợi</b><br>Ổn định<br>Hiệu quả                                                                                                                                                       | <b>Thuận lợi</b><br>Năng suất<br>Hiệu quả                                                                                                         | <b>Thuận lợi</b><br>Cơ cấu rõ ràng<br>Đảm bảo nguyên tắc                                                              |
| <b>Hạn chế</b><br>Nguyên tắc cứng nhắc<br>Tốc độ ra quyết định chậm                                                                                                                           | <b>Hạn chế</b><br>Không quan tâm đến các nhu cầu xã hội của con người                                                                             | <b>Hạn chế</b><br>Không đề cập đến môi trường.<br>Không chú trọng đến tính hợp lý trong hành động của nhà quản trị    |
| <b>Hạn chế chung:</b> Cả 3 trường phái đều không quan tâm đến yếu tố quan hệ cung cầu, thị trường, môi trường.                                                                                |                                                                                                                                                   |                                                                                                                       |

## 2. Trường phái quản trị hành vi (Behavior)

Các nhà quản trị trường phái này cho rằng việc quản trị thành công tùy thuộc phần lớn vào khả năng hiểu biết của nhà quản trị về tri thức, nhu cầu, nhận thức và những nguyện vọng của cấp dưới. Bước phát triển những nhận thức về các mối quan hệ của con người thành những hoạt động quản trị hiện đại trong tổ chức thể hiện sự tác động của lý thuyết quản trị hành vi. Các tác giả thuộc trường phái này điển hình là Mary Parker Follett (1868 - 1933), Mc. Gregor, William Ouchi, Elton Mayo và thuyết nhu cầu của A. Maslow

### 2.1. Mary Parker Follett (1868 - 1933)

Bà nhấn mạnh đến hai khía cạnh là:

1. Phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề.
2. Các nhà quản trị phải năng động, thay vì áp dụng các nguyên tắc cứng nhắc.

Follett đã quan sát để nghiên cứu cách thức giải quyết công việc của các nhà quản trị và từ những quan sát đó, bà kết luận rằng sự phối hợp giữa vai trò quyết định đối với các hoạt động quản trị. Bà đưa ra 4 nguyên lý về phối hợp như sau:

1. Sự phối hợp sẽ được thực hiện đạt hiệu quả nhất khi những người chịu trách nhiệm ra quyết định có sự tiếp xúc trực tiếp với người khác
2. Sự phối hợp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong suốt giai đoạn đầu của hoạch định và thực hiện các dự án.

3. Sự phối hợp cần nhắm đến tất cả các yếu tố trong mỗi tình huống cụ thể
4. Sự phối hợp phải được tiến hành liên tục.

Mary Parker Follett cho rằng những nhà quản trị cấp tổ chức thực hiện là những người có thể đưa ra những quyết định tốt nhất. Bởi vậy, theo bà, nhà quản trị cấp cơ sở là người có địa vị thích hợp nhất để phối hợp các hoạt động bởi họ là người có khả năng gia tăng sự tiếp xúc với các đồng nghiệp, với công nhân và sẽ có được những thông tin xác thực nhất phục vụ cho việc ra quyết định. Mặt khác, họ có thể vừa lập kế hoạch vừa phối hợp và liên kết công nhân trong quá trình sản xuất.

## 2.2. Thuyết Y của Mc. Gregor ( 1906 – 1964).

Mc Gregor đã đưa ra một tập hợp những nhận định rất lạc quan về bản chất của con người. Ông cho rằng mỗi nhân viên đều là những cá nhân sáng tạo và đầy nghị lực, họ có thể hoàn thành những công việc vĩ đại nếu có thời cơ. Lý thuyết lạc quan về con người của Mc. Gregor được gọi là thuyết Y, đặc điểm của thuyết này được tóm tắt trong bảng 2.2 và chúng được so sánh với những nhận định của các lý thuyết gia cổ điển, được gọi là thuyết X.

**Bảng 2.2. Thuyết X và thuyết Y của Mc.Gregor**

| <b>Thuyết X - Một số nhận định cổ điển về con người</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Thuyết Y - Một số nhận định hiện đại về con người</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hầu hết mọi người đều không thích làm việc và họ sẽ lảng tránh công việc khi hoàn cảnh cho phép.<br>Đa số mọi người phải bị ép buộc, đe dọa bằng hình phạt và khi họ làm việc phải giám sát chặt chẽ.<br>Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển. Họ luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm, có rất ít khát vọng và chỉ thích được yên ổn. | Làm việc là một hoạt động bản năng, tương tự như nghỉ ngơi, giải trí.<br>Mỗi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được uỷ nhiệm.<br>Người ta sẽ trở lên gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn, nếu được khen thưởng kịp thời, xứng đáng.<br>Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm<br>Nhiều người bình thường có óc tưởng tượng phong phú, khéo léo và sáng tạo. |

Hai thuyết này đưa ra những nhận định trái ngược nhau về bản chất của con người. Thuyết Y là một quan điểm hiện đại, cho rằng bản chất của con người là tốt và các nhà quản trị cần tạo điều kiện cho họ phát huy những mặt tốt đó. Trái lại, thuyết X cho rằng bản chất con người là xấu, nhà quản trị cần kiểm soát chặt chẽ và phải có những hình phạt, biện pháp thích hợp để ngăn chặn những mặt xấu đó.

## 2.3. Thuyết Z của William Ouchi

Ouchi đưa ra thuyết Z để phản bác lý thuyết X và Y của Mc. Gregor. Ouchi cho rằng thực tế chẳng có nhân viên nào thuộc dạng X hoặc Y, ông không đồng ý với Mc. Gregor khi ông này dùng “*bản chất người lao động*”. Ouchi nói nên dùng “*thái độ lao động*” của một người thì đúng hơn. Lý do là thái độ lao động của một người sẽ biến đổi theo cách thức mà họ đối xử trong thực tế.

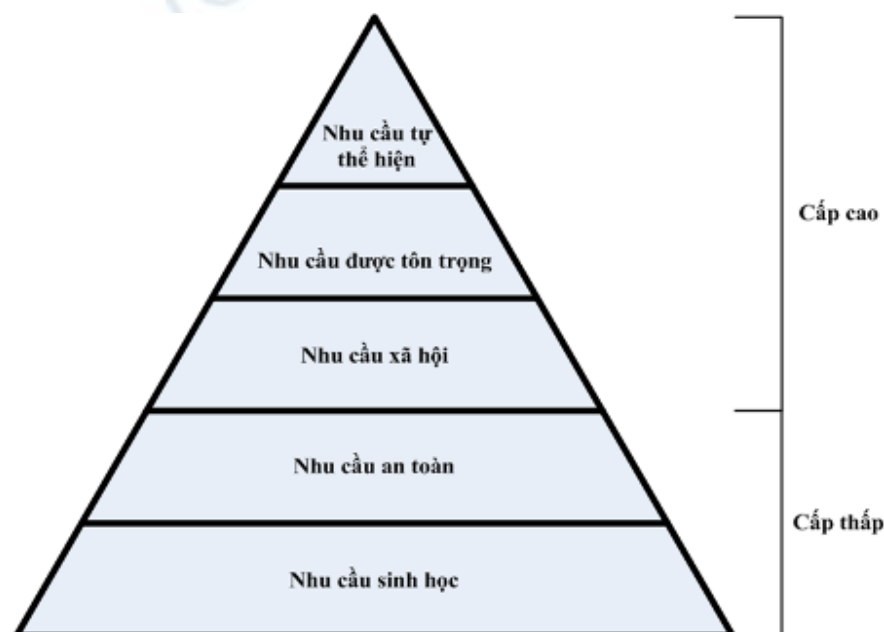
*Những tư tưởng chủ yếu của Ouchi như sau:*

- Nhân viên biết tự động viên không chỉ với công việc, nhưng còn trung thành với tổ chức và muốn tổ chức thành công
- Làm việc theo tập thể đạt hiệu năng hơn là làm việc theo cá nhân, vì tập thể có nhiều kinh nghiệm hơn cá nhân.
- Nhân viên sẽ trung thành với tổ chức hơn nếu tổ chức tạo được công việc lâu dài cho họ, làm việc suốt đời.
- Nên để nhân viên tham gia vào quá trình quyết định của tổ chức.
- Để tạo sự liên kết chặt chẽ, ban lãnh đạo nên tạo cơ hội đối thoại thường xuyên hơn đối với nhân viên.
- Để nhân viên tự kiểm soát vai trò làm việc của mình. Và nhà quản trị cần nâng đỡ, khuyến khích và đặt niềm tin nơi nhân viên để nhân viên tự phát triển và đóng góp vào tổ chức một cách tích cực

#### 2.4. Thuyết nhu cầu của Maslow

Nhu cầu của con người là một cảm giác, một trạng thái về sự thiếu thốn, về sự trống trải về mặt vật chất và tinh thần mà họ mong muốn được đáp ứng.

Abraham Maslow (1908-1970) đã nghiên cứu và cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Các nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao căn cứ vào tầm quan trọng và chia thành 5 bậc như sau:



**Hình 1. Bậc thang nhu cầu của Maslow**

*Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow được đánh giá rất cao vì nó có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản lý là muốn động viên nhân viên thì cần phải biết người lao động của mình đang ở cấp độ nhu cầu nào, để từ đó có các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu của tổ chức.*

#### **\* Đánh giá chung về trường phái quản trị hành vi**

Trường phái quản trị hành vi đã đặt trọng tâm chú ý vào vấn đề con người, các tác giả thuộc trường phái này đã vạch rõ chính con người là nhân tố quyết định đối với năng suất lao động. Theo Họ, công nghệ, các nguyên tắc và các tiêu chuẩn của

công việc không đủ để đảm bảo cho công việc được hoàn thành tốt. Thay vào đó, sự thành công tùy thuộc vào các mối liên hệ, các nhóm không chính thức, sự thúc đẩy và kỹ năng của các thành viên trong tổ chức. Chỉ những nhà quản trị có ý thức về sự phối hợp và liên kết các cá nhân hướng tới mục tiêu chung của tổ chức mới có thể đem lại năng suất cao.

### 3. Trường phái quản trị hệ thống

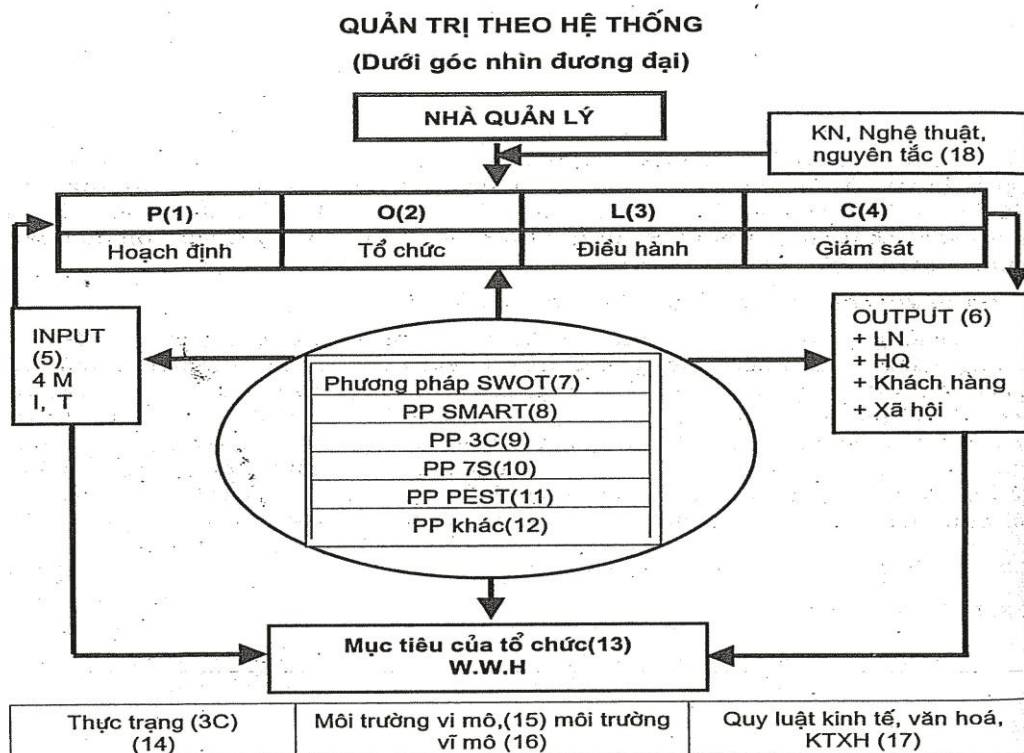
#### 3.1. Khái niệm hệ thống

- 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.

Một khía cạnh tích cực khác của trường phái quản trị hệ thống là giúp các nhà quản trị thấy rõ mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố thành phần trong một tổ chức thống nhất, đồng bộ, có mối liên hệ hữu cơ với nhau.



Hình 8.7. Sơ đồ quản trị theo trường phái hệ thống