CHƯƠNG 5

KHÁI LƯỢC VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Số tiết: 05 tiết (4LT;1TL)

A. Mục tiêu: Người học cần đạt được những mục tiêu sau

1. Kiến thức

- Thông hiểu khái niệm, mục đích của quản trị kinh doanh;

- Trình bày được cơ sở tổ chức hoạt động quản trị;

- Khái quát được cơ sở hình thành và yêu cầu của các nguyên tắc quản trị.

2. Kỹ năng

- Giải thích được đặc điểm của quản trị kinh doanh;

- Kể tên được các nguyên tắc quản trị cơ bản của doanh nghiệp;

- Xác định được các phương pháp quản trị mà doanh nghiệp áp dụng.

3. Thái độ: ham học hỏi, chịu khó học bài đầy đủ.

B. Chuẩn bị

1. Giảng viên

- Tài liệu chính:

[1] Trường Đại học Kinh tế quốc dân (2017), *Giáo trình Quản trị kinh doanh (Tập I)*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

- Tài liệu tham khảo:

[2] Học viện Tài chính (2013), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội;

[3] TS. Đàm Thị Thu Hà, TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2013), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Tài chính, Hà Nội.

2. Người học: Đọc trước nội dung kiến thức về khái niệm, mục đích và đặc điểm của quản trị kinh doan; các nguyên tắc quản trị kinh doanh; các phương pháp quản trị kinh doanh chủ yếu.

C. Nội dung bài giảng

5.1. Khái niệm, mục đích và đặc điểm quản trị kinh doanh

5.1.1. Khái niệm

- Các quan niệm về quản trị kinh doanh

+ Quản trị kinh doanh là quản trị các hoạt động kinh doanh nhằm duy trì, phát triển một/các công việc kinh doanh của một doanh nghiệp nào đó.

+ Quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động kế hoạch hóa, tổ chức, kiểm tra sự kết hợp các yếu tố sản xuất một cách hiệu quả nhất nhằm xác định và thực hiện mục tiêu cụ thể trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

+ Quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động xác định mục tiêu và thông qua những người khác để thực hiện các mục tiêu của DN trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

- Khái niệm: Quản trị kinh doanh là tập hợp các hoạt động có liên quan và tương tác mà một chủ thể kinh doanh tác động lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp để sử dụng một cách tốt nhất mọi nguồn lực, tiềm năng và cơ hội của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ kinh doanh.

5.1.2. Mục đích

- Đảm bảo thực hiện khối lượng công việc;

- Đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển vững chắc trong điều kiện môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

5.1.3. Đặc điểm

- Hoạt động quản trị kinh doanh được xác định bởi chủ thể bao gồm chủ sở hữu và người điều hành.

- Hoạt động quản trị kinh doanh mang tính liên tục.

- Hoạt động quản trị kinh doanh mang tính tổng hợp và phức tạp.

- Hoạt động quản trị kinh doanh luôn gắn với môi trường và được đòi hỏi là phải luôn thích ứng với sự biến đổi của môi trường.

5.2. Cơ sở tổ chức hoạt động quản trị

5.2.1. Quản trị trên cơ sở tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa

- Cơ sở tổ chức quản trị là chuyên môn hóa công việc của từng bộ phận, cá nhân → cách tiếp cận hàng dọc, tức là chuyên môn hóa dựa trên chức năng của các phòng, ban, bộ phận và tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực.

- Tổ chức quản trị theo chức năng là chuyên môn hóa hoạt động quản trị.

- Ưu điểm: Phát huy sức mạnh và ưu điểm của mỗi cá nhân, bộ phận, phòng ban → tối ưu hóa các hoạt động ở các vị trí hay bộ phận.

- Nhược điểm: Chia cắt quá trình.

5.2.2. Quản trị trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất của các quá trình kinh doanh

- Quản trị theo cách tiếp cận dựa trên quá trình là cách tiếp cận hàng ngang; lấy tính trọn vẹn của quá trình làm đối tượng.

- Theo cách tiếp cận này, DN cần:

+ Xác định được các quá trình của mình.

+ Phân loại các quá trình.

+ Quản trị theo quá trình.

- Ưu điểm: tăng cường tính hiệu quả của việc tạo ra các giá trị, nhấn mạnh vào sự tương tác giữa các quá trình.

- Nhược điểm: không dễ thực hiện (yêu cầu phải chuẩn hóa các quá trình) và khó khăn trong trao đổi thông tin giữa các bộ phận.

5.3. Các nguyên tắc cơ bản

- Khái niệm: Nguyên tắc quản trị kinh doanh là các quy tắc chỉ đạo những tiêu chuẩn hành vi mà chủ doanh nghiệp và các nhà quản trị phải tuân thủ trong quá trình quản trị kinh doanh.

5.3.1. Cơ sở hình thành các nguyên tắc

- Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp

+ Mục tiêu của doanh nghiệp là trạng thái mà doanh nghiệp muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định nào đó.

+ Một doanh nghiệp càng có quy mô lớn thì hệ thống mục tiêu càng phức tạp và sự mâu thuẫn lẫn nhau giữa các cấp mục tiêu càng có khả năng xảy ra.

+ Một doanh nghiệp cần xác định hệ thống mục tiêu của mình trong khoảng thời gian xác định nào đó và chính hệ thống mục tiêu này góp phần hình thành nên căn cứ của các nguyên tắc quản trị kinh doanh.

+ Phân loại mục tiêu, hệ thống mục tiêu càng rõ ràng hợp lý thì các hoạt động quản trị đạt hiệu quả càng cao.

- Các quy luật khách quan

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

+ Hoạt động quản trị kinh doanh là hoạt động tổng hợp, phức tạp và có liên quan đến con người nên hoạt động này chịu sự tác động của nhiều loại quy luật, đặc biệt là các quy luật kinh tế và các quy luật tâm lý.

- Các điều kiện cụ thể của môi trường

+ Các điều kiện của môi trường bên trong chính là thực trạng và xu thế phát triển của doanh nghiệp, đây chính là những yếu tố thuộc quyền kiểm soát của nhà quản trị. Tùy theo giới hạn nguồn lực bên trong này, các nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định về việc triển khai các hoạt động kinh doanh nhưng bao giờ cũng phải trên cơ sở kết hợp và tận dụng một cách hiệu quả nhất các nguồn lực. Các nguyên tắc được xây dựng phải phù hợp với các điều kiện cụ thể bên trong doanh nghiệp.

+ Các điều kiện của môi trường bên ngoài đề cập đến các điều kiện của môi trường vĩ mô và môi trường ngành. Đây là những yếu tố mà doanh nghiệp chịu sự chi phối của chúng chứ không thể kiểm soát được. Những ràng buộc này đòi hỏi các hoạt động quản trị kinh doanh luôn phải hướng đến việc thích nghi chứ không điều khiển được. Vì vậy, cho dù doanh nghiệp hoạt động tại vùng miền nào thì cũng phải tuân thủ các quy định pháp luật và các thông lệ xã hội ở khu vực đó mới có thể tồn tại được, đồng thời cần nghiên cứu để xây dựng nguyên tắc phù hợp với môi trường bên ngoài của từng bộ phận, từng doanh nghiệp.

5.3.2. Yêu cầu đối với hệ thống nguyên tắc

- Phải là một thể thống nhất.

- Phải với tư cách hệ thống mang tính chất bắt buộc, tự hoạt động.

- Phải tạo cho người thực hiện tính chủ động cao trong thực hiện nhiệm vụ.

- Phải tác động tích cực đến kết quả và hiệu quả kinh doanh.

- Phải luôn thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

5.3.3. Giới thiệu một số nguyên tắc

* Nguyên tắc tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh

- Giúp doanh nghiệp tránh bị khiển trách, xử phạt, kiện, thậm chí thúc ép phải dừng hoạt động khi có những hành vi vi phạm pháp luật.

- Để thực hiện cần: tìm hiểu hệ thống pháp luật và thông lệ kinh doanh; tuân thủ pháp luật và thông lệ kinh doanh; quy định rõ ràng trách nhiệm cho từng cá nhân và bộ phận; luôn cập nhật thông tin các văn bản pháp luật và thông lệ kinh doanh; ủng hộ việc tuân thủ pháp luật; xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp tuân thủ pháp luật;…

* Nguyên tắc định hướng khách hàng

- Giúp doanh nghiệp tăng doanh thu, tăng số lượng khách hàng trung thành, tạo dựng uy tín.

- Để thực hiện cần: xác định khách hàng của mình là ai; phân loại khách hàng, xác định khách hàng mục tiêu; xác định nhu cầu, thỏa mãn tốt nhất nhu

cầu của khách hàng; xây dựng mối quan hệ với khách hàng; xây dựng nền văn hóa tận tâm với khách hàng…

* Nguyên tắc định hướng mục tiêu

- Mục tiêu giúp doanh nghiệp có thể đánh giá hoạt động của mình là làm tốt hay chưa tốt.

- Để thực hiện cần: xây dựng hệ thống mục tiêu phù hợp; mục tiêu tuân thủ yêu cầu về cụ thể, đo lường được, có thể đạt được; đảm bảo hệ thống mục tiêu thống nhất; đảm bảo phân bổ nguồn lực để thực hiện được các mục tiêu;…

* Nguyên tắc ngoại lệ

- Nhà quản trị cho phép các nhân viên dưới quyền quyết định các công việc thường xuyên, họ chỉ đưa ra các quyết định đối với các công việc quan trọng.

- Giải phóng nhà quản trị cấp cao khỏi công việc sự vụ để tập trung giải quyết các nhiệm vụ quản trị phát sinh.

* Nguyên tắc chuyên môn hóa

- Phương thức hoạt động mà tại đó mỗi cá nhân hay bộ phận chỉ tập trung vào một số lượng nhất định các công việc, là cơ sở nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động.

- Đề thực hiện cần: xây dựng chiến lược kinh doanh lưu ý đến vấn đề chuyên môn hóa; tổ chức hoạt động kinh doanh trên cơ sở chuyên môn hóa, sử dụng lao động trên cơ sở chuyên môn hóa.

- Đảm bảo: Cái lợi của chuyên môn hóa vẫn lớn hơn cái hại do nó gây ra.

* Nguyên tắc hiệu quả

- Đòi hỏi mọi bộ phận, cá nhân phải hoàn thành nhiệm vụ cụ thể được giao với việc sử dụng nguồn lực ít nhất.

- Để thực hiện cần: hiểu được hiệu quả kinh doanh; biết cách thực hiện các hoạt động để đạt được hiệu quả; làm cho các thành viên doanh nghiệp nhận thức rằng hiệu quả là một yêu cầu cần thiết; đảm bảo các nguồn lực để thực hiện; tránh sử dụng dàn trải các nguồn lực;…

* Nguyên tắc dung hòa lợi ích

- Xử lý thỏa đáng các mối quan hệ và dung hòa lợi ích của tất cả các bên liên quan.

- Doanh nghiệp có thể chia thành các bên:

• Bên trong doanh nghiệp: chủ sở hữu, ban quản trị, lao động

• Bên ngoài có quan hệ về lợi ích tài chính trực tiếp: khách hàng, nhà cung cấp, nhà tài trợ,…

• Bên ngoài không có quan hệ về lợi ích tài chính trực tiếp: chính phủ, cộng đồng, các hiệp hội,…

- Doanh nghiệp cần hướng đến đảm bảo các lợi ích tối thiểu cho các bên và tối đa hóa lợi ích cho các bên ở mức độ tốt nhất.

5.4. Các phương pháp quản trị chủ yếu

Phương pháp quản trị được hiểu là cách thức tác động của chủ thể đến khách thể quản trị nhằm đạt được mục tiêu đã xác định.

5.4.1. Phương pháp kinh tế

- Sử dụng phương pháp kinh tế có nghĩa là tác động vào đối tượng quản lý thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng của quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ.

- Thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người lao động, mỗi tập thể lao động vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của doanh nghiệp.

- Đặc điểm của phương pháp kinh tế là tác động vào đối tượng quản trị không bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích kinh tế.

- Phương pháp đóng vai trò quan trọng tạo động lực thúc đẩy hay kìm hãm năng lực làm việc sáng tạo của người lao động.

- Khi áp dụng phương pháp này, nhà quản trị cần lưu ý những vấn đề sau:

+ Dựa trên cơ sở định hướng phát triển của doanh nghiệp bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với chiến lược phát triển và các điều kiện thực tế của doanh nghiệp cũng như của môi trường bên ngoài. Các mục tiêu cần được đưa ra ở các cấp và cần đảm bảo cụ thể, có thể đo lường được, khả thi, thực tế và cụ thể cho từng giai đoạn.

+ Xây dựng cơ chế thưởng phạt đúng đắn để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân trong doanh nghiệp.

5.4.2. Phương pháp hành chính

- Phương pháp hành chính là phương pháp quản trị dựa trên cơ sở các mối quan hệ về tổ chức và kỷ luật của doanh nghiệp.

- Đặc trưng cơ bản của phương pháp hành chính: mọi người phải thực hiện vô điều kiện, điều lệ, nội quy cũng như các mệnh lệnh, chỉ thị, quy chế,… Phương pháp này đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt, mọi sự vi phạm phải bị xử lý kịp thời, thích đáng.

- Vai trò của phương pháp hành chính: xác lập trật tự, kỷ cương làm việc trong doanh nghiệp.

- Cách thức thực hiện: tác động về mặt tổ chức hoặc tác động điều chỉnh hành vi của đối tượng quản trị.

- Khi thực hiện phương pháp hành chính, các nhà quản trị cần lưu ý:

+ Các quyết định hành chính đưa ra phải có căn cứ khoa học và hợp lý về lợi ích kinh tế của các bên liên quan.

+ Các quyết định hành chính phải chính danh.

+ Các quyết định hành chính phải được thực thi một cách nghiêm túc.

5.4.3. Phương pháp giáo dục thuyết phục

- Phương pháp giáo dục thuyết phục là phương pháp tác động vào người lao động bằng các biện pháp tâm lý xã hội và giáo dục thuyết phục.

- Đặc trưng của phương pháp giáo dục thuyết phục: rất uyển chuyển, linh hoạt, không có khuôn mẫu chung và liên quan chặt chẽ đến tác phong và nghệ thuật của chủ thể quản trị.

- Vai trò của phương pháp giáo dục thuyết phục: động viên tinh thần người lao động quyết tâm, sáng tạo, say sưa với công việc; làm cho người lao động nhận thức rõ cái thiện, cái ác, cái xấu, cái đẹp và trách nhiệm của họ trước công việc và tập thể.

D. Câu hỏi, hướng dẫn học tập, thảo luận

1. Câu hỏi

- Thực chất của quản trị kinh doanh là gì? Cho biết mục đích và đặc điểm của quản trị kinh doanh?

- Hoạt động quản trị kinh doanh cần tuân thủ những nguyên tắc nào?

- Có những phương pháp quản trị kinh doanh nào? Nêu ưu, nhược điểm của các phương pháp đó?

2. Hướng dẫn học tập

+ Người học hệ thống lại kiến thức đã học

+ Đọc kiến thức của bài mới trong Tài liệu [1]/ từ tr 263 đến tr 314, bao gồm các nội dung sau: Nhà quản trị, Kỹ năng quản trị, Phong cách quản trị, Nghệ thuật quản trị.