

# ĐỀ CƯƠNG MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

**Câu 1: Trình bày các quan điểm về doanh nghiệp hiện nay? Tại sao nói doanh nghiệp là tổ chức sống trong một thể sống?**

## 1. Các quan điểm về doanh nghiệp hiện nay:

➤ *Xét theo quan điểm luật pháp:* DN là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, có con dấu, có tài sản, có quyền và nghĩa vụ dân sự hoạt động kinh tế theo chế độ hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh tế trong phạm vi vốn đầu tư do doanh nghiệp quản lý và chịu sự quản lý của nhà nước bằng các loại luật và chính sách thuế.

➤ *Xét theo quan điểm chức năng:* “DN là một đơn vị tổ chức sản xuất mà tại đó người ta kết hợp các yếu tố sản xuất (có sự quan tâm giá cả của các yếu tố) khác nhau do các nhân viên của công ty thực hiện nhằm bán ra trên thị trường những sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ để nhận được khoản tiền chênh lệch giữa giá bán sản phẩm với giá thành của sản phẩm ấy”. (M.Francois Peroux)

➤ *Xét theo quan điểm phát triển:* “DN là 1 cộng đồng người sản xuất ra những của cải. Nó sinh ra, phát triển, có những thất bại, có những thành công, có lúc vượt qua những thời kỳ nguy kịch và ngược lại có lúc phải ngừng sản xuất, đôi khi tiêu vong do gặp phải những khó khăn không vượt qua được”. (Trích sách “Kinh tế doanh nghiệp” của D. Larua.A Caillat)

➤ *Xét theo quan điểm hệ thống:* DN bao gồm 1 tập hợp các bộ phận được tổ chức, có tác động qua lại và theo đuổi cùng 1 mục tiêu. Các bộ phận tập hợp trong DN bao gồm 4 phân hệ sau: sản xuất, thương mại, tổ chức, nhân sự.

➤ *Xét theo luật DN:* DN là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh.

## 2. Doanh nghiệp là tổ chức sống trong một thể sống vì:

- DN là 1 tổ chức sống vì lẽ nó có quá trình hình thành từ 1 ý chí và bản lĩnh của người sáng lập (tư nhân, tập thể hay Nhà nước); quá trình phát triển thậm chí có khi tiêu vong, phá sản hoặc bị 1 DN khác thôn tính. Vì vậy cuộc sống của DN phụ thuộc rất lớn vào chất lượng quản lý của những người tạo ra nó.

- DN ra đời và tồn tại luôn luôn gắn liền với 1 vị trí của 1 địa phương nhất định, sự phát triển cũng như suy giảm của nó ảnh hưởng đến địa phương đó.

**Câu 2: Khái niệm và đặc điểm của DN Nhà nước?**

1. **Khái niệm:** DN Nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội do Nhà nước giao. DN có tư cách pháp nhân có các quyền và nghĩa vụ dân sự, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh.

## 2. Đặc điểm:

- Do nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý.
- Tài sản là 1 bộ phận của tài sản nhà nước, thuộc sở hữu của nhà nước. DN Nhà nước không có quyền sở hữu đối với tài sản (quyền chiếm hữu, định đoạt, sử dụng) mà chỉ là người quản lý.
- DNNN giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân.
- Tổ chức bộ máy của DN do nhà nước bổ nhiệm.

**Câu 3: Khái niệm và đặc điểm của DN tư nhân?**

1. **Khái niệm:** DN tư nhân là DN do 1 cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp. Chủ sở hữu duy nhất của DN tư nhân là cá nhân. DN tư nhân không có tư cách pháp nhân.

## 2. Đặc điểm:

- Chủ DNTN có toàn quyền quyết định đối với tất cả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; có toàn quyền quyết định việc sử dụng lợi nhuận sau khi đã nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.

- Chủ DNTN có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh. Trường hợp thuê người khác làm Giám đốc quản lý DN, thì chủ DNTN vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của DN.

- Do là chủ sở hữu duy nhất của DN nên DNTN hoàn toàn chủ động trong việc quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh của DN. Chế độ trách nhiệm vô hạn của chủ DN tư nhân tạo sự tin tưởng cho đối tác, khách hàng và giúp cho DN ít chịu sự ràng buộc chặt chẽ bởi pháp luật như các loại hình DN khác. Tuy nhiên, do không có tư cách pháp nhân nên mức độ rủi ro của chủ doanh tư nhân cao, chủ DNTN phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của DN và của chủ DN chứ không giới hạn số vốn mà chủ DN đã đầu tư vào DN.

#### **Câu 4: Khái niệm và đặc điểm của công ty cổ phần?**

1. **Khái niệm:** Công ty cổ phần là DN trong đó, vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau, gọi là cổ phần. Người có cổ phiếu gọi là cổ đông, họ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của DN trong phạm vi vốn góp vào DN. Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân, số lượng tối thiểu là 3, không hạn chế tối đa.

##### **2. Đặc điểm:**

- Ở CTCP, cơ quan cao nhất là Đại hội cổ đông, CTCP có từ 11 thành viên trở lên phải có Ban kiểm soát.
- Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị công ty, có quyền nhân danh công ty đề ra các quyết định về mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty. Hội đồng quản trị từ 3-11 người.

#### **Câu 5: Khái niệm và đặc điểm của công ty TNHH 2 thành viên trở lên?**

1. **Khái niệm:** Cty TNHH 2 thành viên là DN trong đó: Các thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của DN trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào DN. Các thành viên có thể là tổ chức, cá nhân, số lượng thành viên tối thiểu là 2 và không quá 50 người. Công ty TNHH có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Tuy nhiên, công ty TNHH không được quyền phát hành cổ phiếu để huy động vốn.

##### **2. Đặc điểm:**

- Cơ cấu tổ chức quản lý công ty: có từ 2 thành viên trở lên phải có HĐ thành viên, Chủ tịch HĐQT, Giám đốc. Hội đồng thành viên bao gồm tất cả các thành viên và là cơ quan quyết định cao nhất của công ty.
- Nếu có từ 11 thành viên trở lên phải có Ban kiểm soát.
- Giám đốc: là người điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty, chịu trách nhiệm HĐQT về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình.

#### **Câu 6: Bản chất của quản trị và quản trị doanh nghiệp?**

##### **1. Bản chất quản trị:**

- Quản trị là quá trình thực hiện các tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý để phối hợp hoạt động của các cá nhân và tập thể nhằm đạt các mục tiêu đã đề ra của tổ chức.
- Quản trị là quá trình làm việc với người khác và thông qua người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động.
- Ngay từ khi con người bắt đầu hình thành các nhóm người để thực hiện những mục tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách cá nhân riêng lẻ, thì quản trị đã trở thành một yếu tố cần thiết để đảm bảo phối hợp các hoạt động của các cá nhân.
- Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra hoạt động của các thành viên trong tổ chức, sử dụng các nguồn lực nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra của doanh nghiệp.
- Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.
- Nói chung, quản trị là một hình thức phức tạp mà các nhà quản trị kinh doanh phải quản trị từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất của quản trị kinh doanh là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất kinh doanh các yếu tố đầu ra theo quá trình hoạt động.

##### **2. Khái niệm Quản trị doanh nghiệp:**

- Là quản trị các hoạt động kinh doanh nhằm duy trì, phát triển các công việc kinh doanh của một doanh nghiệp nào đó.
- Là tổng hợp các hoạt động kế hoạch hóa, tổ chức, điều khiển, 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.

#### **Câu 7: Tại sao nói quản trị là khoa học, nghệ thuật, đồng thời còn là một nghề? Cho biết tại sao nghề quản trị hiện nay trở lên phổ biến?**

##### **1. Quản trị là khoa học, nghệ thuật, đồng thời còn là một nghề, vì:**

- Quản trị là khoa học: Quản trị là một lĩnh vực hoạt động khoa học kinh tế - xã hội phức tạp và có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển kinh tế xã hội. Tính khoa học của quản trị dựa trên một số các yếu tố:
  - Dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về quy luật tự nhiên, kỹ thuật và xã hội. Ngoài ra quản trị phải dựa trên cơ sở lý luận của triết học, kinh tế học, ứng dụng các thành tựu của khoa học, toán học, công nghệ...
  - Tính khoa học đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên nguyên tắc quản trị.
  - Tính khoa học còn đòi hỏi quản trị phải dựa trên sự định hướng cụ thể, đồng thời đòi hỏi phải nghiên cứu toàn diện.

- Quản trị là nghệ thuật:

➤ Việc tiến hành các hoạt động quản trị trong thực tế, trong những điều kiện cụ thể được xem vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Trong bối cảnh kinh tế xã hội của thế giới hiện đại ngày nay, công tác quản trị trên hầu hết các lĩnh vực không thể không vận dụng các nguyên tắc, phương pháp quản lý, đòi hỏi cán bộ quản trị phải có được một trình độ đào tạo nhất định. Nghệ thuật quản trị các yếu tố nhằm đạt mục tiêu đề ra cho toàn hệ thống hay tổ chức được xem xét. Nghệ thuật quản trị là những "bí quyết" biết làm thế nào đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao. Chẳng hạn, nghệ thuật dùng người, nghệ thuật ra quyết định, nghệ thuật giải quyết các vấn đề ách tắc trong sản xuất, nghệ thuật bán hàng, nghệ thuật giải quyết mâu thuẫn...

➤ Với nội dung trình bày như trên, có thể thấy hai yếu tố khoa học và nghệ thuật của quản trị không loại trừ nhau mà bổ sung cho nhau và cả hai đều cần thiết và có ý nghĩa quan trọng. Khoa học về quản trị ngày càng tiến triển và hoàn thiện sẽ tạo cơ sở tốt hơn cho nâng cao trình độ và hiệu quả của nghệ thuật quản trị.

- Quản trị là một nghề:

➤ Quản trị đã trở thành một ngành trong các trường đại học, cao đẳng thuộc lĩnh vực kinh tế và được đào tạo chính quy bởi các đội ngũ giảng viên, đồng thời, cũng có tài liệu đào tạo đội ngũ này.

➤ Sau khi học quản trị, sinh viên trong các trường đại học, cao đẳng là có thể đi làm thuê và được hưởng lương dựa trên kết quả lao động tạo ra.

**2. Nghề quản trị hiện nay trở lên phổ biến, vì:** Hiện nay, ngày càng nhiều công ty, tập đoàn, tổ chức được thành lập, việc quản lý trở nên cấp bách, vô cùng cần thiết trong môi trường đầy biến động. Cho nên, quản trị trở lên phổ biến và cần thiết cho mọi lĩnh vực.

### **Câu 8: Trình bày các giai đoạn phát triển của khoa học QTDN? Những xu hướng QTDN hiện nay thay đổi như thế nào?**

**1. Quản trị doanh nghiệp là thuật ngữ gắn liền với phát triển của nền công nghiệp tiền tư bản. Quá trình hình thành và phát triển của quản trị doanh nghiệp được chia làm 3 giai đoạn:**

a. Giai đoạn trước năm 1910

- Từ 1840-1890: Doanh nghiệp tồn tại dưới dạng cơ sở sản xuất nhỏ, lẻ, phân tán (mang tính gia đình), chủ sở hữu chính là người quản lý. Họ chủ yếu thực hiện công việc sản xuất chưa chú trọng yếu tố thị trường.

- Từ 1890-1910:

➤ Xuất hiện các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn, các liên hiệp xí nghiệp sử dụng các ứng dụng khoa học kỹ thuật trong sản xuất, tạo ra NSLĐ cao.

➤ Nhằm tạo ra MTKD, Nhà nước đã đưa ra các đạo luật nhằm quy định quyền hạn và trách nhiệm của những doanh nghiệp này.

➤ Về sở hữu: do nhu cầu về vốn ngày càng lớn, các doanh nghiệp tìm cách thu hút nhiều vốn để hỗ trợ cho sản xuất, hình thành công ty cổ phần. Vì vậy, người quản lý doanh nghiệp có thể là chủ sở hữu hoặc người được thuê về quản lý (nhà quản trị sau này), người được thuê lúc đó là các luật gia, các quan chức trong chính phủ.

b. Giai đoạn từ năm 1911-1945

Xuất hiện cuộc đại khủng hoảng kinh tế, tài chính làm nên kinh tế suy sụp. Các đạo luật cũ và cơ chế kinh doanh hiện hành đã bị hủy bỏ. Hàng loạt doanh nghiệp bị phá sản, nhưng vẫn có những doanh nghiệp không những tồn tại mà còn phát triển được. Vậy nguyên nhân do đâu?

- Do các doanh nghiệp biết cách tổ chức lại doanh nghiệp và hợp nhất, liên kết với nhau. Đây cũng chính là giai đoạn đánh dấu sự phát triển của lý thuyết quản trị doanh nghiệp.

- Những tiền đề lý luận về kiến thức quản trị doanh nghiệp được đưa ra thông qua các nguyên tắc, phương pháp trong quản lý nhưng dựa trên kinh nghiệm là chủ yếu.

- Năm 1940 các doanh nghiệp thấy rằng cần phải có những nhà quản lý được đào tạo về nghiệp vụ qua trường lớp, phải có những giáo trình riêng để đào tạo các nhà quản trị viên.

- Tác phẩm đầu tiên là: " Những nguyên tắc và phương pháp quản trị khoa học" của Taylor, bàn về những vấn đề như: hoàn thiện người lao động, sử dụng có hiệu quả công cụ lao động, sử dụng tiền lương để kích thích người lao động.

- Tác phẩm "Quản lý công nghiệp và quản lý tổng hợp" của Fayol về phương pháp quản lý bàn giấy, các bộ phận và chức năng trong doanh nghiệp.

c. Giai đoạn 1946 đến nay

- Đây là giai đoạn nền kinh tế phát triển, việc công nghiệp hóa hiện đại hóa đã đạt được tốc độ cao ở nhiều nước. Xuất hiện trường đào tạo quản trị viên như: Harvard ở Mỹ, Phigi ở Nhật...

- Tác phẩm "Quản lý năng động" của 2 nhà khoa học Anh và Mỹ với nội dung:

➤ Tổng kết nguyên tắc từ trước cho đến năm 1945.

➤ Đề ra các quan điểm, phương pháp luận về quản trị hiện đại.

**2. Những xu hướng QTDN hiện nay:** Hiện nay khi xã hội ngày càng phát triển, nếu các nhà quản trị không ngừng đổi mới mà chỉ chọn phương pháp an toàn và chậm chạp thì trong sản xuất sẽ bị trì trệ nên nguyên tắc tổ

chức mới ra đời cùng với các phương thức sản xuất mới sẽ dần thay thế cho các nguyên tắc truyền thống an toàn nhưng ỉ ạch. Hiện nay có 2 nguyên tắc tổ chức chính để quản trị doanh nghiệp là:

- Nguyên tắc tổ chức quản lý theo mô hình truyền thống (tiếp cận theo hàng dọc): là chuyên môn hóa dựa trên chức năng các phòng ban, bộ phận trong công ty và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực. Trong mô hình này các trưởng bộ phận kiểm soát nắm rất chắc công việc của phòng, ban mình cũng như các nhân viên hiểu rất sâu về công việc mình đảm trách. Và như vậy chúng ta sử dụng tối ưu các nguồn lực của tổ chức.

- Nguyên tắc tổ chức mới (tiếp cận theo hàng ngang): là thông qua các quá trình kinh doanh và chú trọng vào giá trị cung cấp cho khách hàng cũng như giảm tới mức thấp nhất thời gian sản xuất. Mọi hoạt động của công ty đều được xem như các quá trình, trong đó quá trình kinh doanh là chủ đạo, còn các quá trình khác sẽ cung cấp các nguồn lực cần thiết cho quá trình kinh doanh, nhằm tới giá trị cao nhất cho khách hàng, tức mọi hoạt động trong công ty phải luôn định hướng tới khách hàng.

Các nguyên tắc tổ chức này đã định hình các xu hướng quản trị doanh nghiệp ở nhiều nước, trong đó có Việt Nam.

### **Câu 9: Trình bày các chức năng cơ bản của QTDN?**

Hiện nay còn bốn chức năng chính:

#### **1. Chức năng hoạch định:**

- Hoạch định là quá trình ấn định các mục tiêu và đề ra biện pháp tốt nhất để thực hiện mục tiêu đó.
- Hoạch định bao gồm: việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt mục tiêu, và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.
- Hoạch định liên quan đến dự báo và tiên liệu tương lai, những mục tiêu cần đạt được và những phương thức để đạt được mục tiêu đó. Nếu không lập kế hoạch thận trọng và đúng đắn thì dễ dẫn đến thất bại trong quản trị. Có nhiều công ty không hoạt động được hay chỉ hoạt động với một phần công suất do không có hoạch định hoặc hoạch định kém.

#### **2. Chức năng tổ chức:**

- Đây là chức năng thiết kế cơ cấu, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự cho một tổ chức. Công việc này bao gồm: xác định những việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận được thiết lập thế nào và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó được thiết lập ra sao? Tổ chức đúng đắn sẽ tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi thúc đẩy hoạt động đạt mục tiêu, tổ chức kém thì công ty sẽ thất bại, dù hoạch định tốt.

#### **3. Chức năng lãnh đạo:**

- Lãnh đạo là chỉ huy nhân tố con người sao cho tổ chức đạt đến mục tiêu.
- Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi một cá nhân có cá tính riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí khác nhau. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của những người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển, lãnh đạo những người khác, chọn lọc những phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng sở trường của người lãnh đạo, nhằm giải quyết các xung đột giữa các thành phần, thăng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi. Lãnh đạo xuất sắc có khả năng đưa công ty đến thành công dù kế hoạch và tổ chức chưa thật tốt, nhưng sẽ chắc chắn thất bại nếu lãnh đạo kém.

#### **4. Chức năng kiểm soát**

- Kiểm soát là việc dựa vào các định mức, các chuẩn mực, các kế hoạch đã định để đánh giá hiệu quả công tác quản trị của cấp dưới và đề ra các biện pháp quản trị thích hợp nhằm đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp.
- Kiểm soát có phải là để tìm lỗi, vì khi kiểm tra người ta chỉ thấy cái sai từ đó đưa ra các hình thức khiển trách, kỷ luật, phê bình nhân viên. Trong thực tế kiểm soát là giúp nhà quản trị đề ra biện pháp phù hợp, giúp nhân viên thực hiện tốt hơn công việc của mình.

### **Câu 10: Trình bày các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp?**

Lĩnh vực quản trị trong DN được hiểu như là các hoạt động quản trị khi được sắp xếp trong một bộ phận nào đó.

- Lĩnh vực vật tư: Phát hiện nhu cầu vật tư, tính toán vật tư tồn kho, mua sắm, nhập kho bảo quản, cấp phát vật tư.

- Lĩnh vực sản xuất: Hoạch định chương trình, xây dựng kế hoạch sản xuất, điều khiển quá trình sản xuất, kiểm tra chất lượng, giữ gìn bản quyền, bí quyết,...

- Lĩnh vực Marketing: Thu thập thông tin thị trường, hoạch định chính sách sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến bán hàng.

- Lĩnh vực nhân sự: Lập kế hoạch nhân sự, tuyển dụng nhân sự, bố trí, đánh giá và phát triển nhân viên.

- Lĩnh vực tài chính kế toán: Tài chính (huy động và sử dụng vốn), kế toán (sổ sách, tính toán lỗ lãi, xây dựng các bảng biểu báo cáo)

- Lĩnh vực nghiên cứu và phát triển: Thực hiện hoạt động nghiên cứu, ứng dụng và thẩm định các tiến bộ kỹ thuật được áp dụng.

- Lĩnh vực thông tin: chọn lọc và xử lý thông tin, kiểm tra, giám sát thông tin.

- Lĩnh vực hành chính pháp chế: Thực hiện các mối quan hệ pháp lý trong và ngoài DN, các hoạt động quản chúng, hoạt động hành chính phúc lợi DN.

### **Câu 11: Mô tả mối quan hệ giữa việc phân loại theo chức năng và phân loại theo lĩnh vực quản trị?**

- **Mục đích của phân loại theo chức năng:** Sự phân loại theo chức năng đảm bảo quán triệt các yêu cầu của khoa học quản trị, nó đảm bảo cho bất kỳ một hoạt động quản trị nào cũng đều được tiến hành theo một trình tự chặt chẽ. Đó là cơ sở để phân tích, đánh giá tình hình quản trị tại một doanh nghiệp để từ đó tìm ra cách tháo gỡ.

- **Mục đích của phân loại theo lĩnh vực quản trị:**

- Trước hết nó chỉ ra tất cả các lĩnh vực cần phải tổ chức thực hiện quản trị trong một doanh nghiệp, đây là căn cứ quan trọng để thiết lập bộ máy quản trị của doanh nghiệp.

- Phân loại các lĩnh vực quản trị phù hợp với tình hình kinh doanh, còn là căn cứ để tuyển dụng, bố trí và sử dụng các quản trị viên.

- Phân loại theo lĩnh vực còn là cơ sở để đánh giá, phân tích hoạt động trong toàn bộ bộ máy quản trị, thực hiện chế độ trách nhiệm cá nhân. đồng thời là cơ sở để điều hành hoạt động quản trị trên phạm vi toàn doanh nghiệp.

- **Quan hệ giữa hai cách phân loại:** Chức năng quản trị là các hoạt động trong một quá trình quản trị, thì các lĩnh vực quản trị là các tổ chức để thực hiện các hoạt động kinh doanh cụ thể - gắn với quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Chức năng quản trị gắn với sự phát triển khoa học của quản trị, lĩnh vực quản trị lại được xem xét ở góc độ khác- góc độ quản lý thực tiễn.

### **Câu 12: Khái niệm và các nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức?**

1. **Khái niệm:** Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (đơn vị, bộ phận) khác nhau, có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có quyền hạn, trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp khác nhau nhằm đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu của DN.

2. **Các nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức:**

- Phù hợp với đặc điểm và cơ chế quản trị của DN.
- Phải quy định quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng trong đó quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng với nhau.

- Có sự mềm dẻo về tổ chức.
- Có sự tập trung thống nhất vào một đầu mối.
- Có phạm vi kiểm soát hữu hiệu.
- Bảo đảm tăng hiệu quả trong kinh doanh (chi phí phát sinh).

### **Câu 13: Khái niệm, phân loại kế hoạch trong DN?**

1. **Khái niệm:** Kế hoạch (hoạch định) là quá trình ấn định các mục tiêu và đề ra biện pháp tốt nhất để thực hiện mục tiêu đó.

2. **Phân loại kế hoạch trong DN:**

- Theo thời gian:

- Kế hoạch ngắn hạn: là kế hoạch liên quan đến doanh số, chi phí, dự trù ngân sách... cho năm tới, có thời gian dưới 1 năm.

- Kế hoạch trung hạn: thời gian 1-5 năm.

- Kế hoạch dài hạn: lớn hơn 5 năm.

- Theo phương pháp lập kế hoạch:

- Kế hoạch cuốn chiếu: là kế hoạch được xác định cho một thời kỳ dài vào mỗi năm.

- Kế hoạch kỳ đoạn: Là kế hoạch được xác định cho từng thời kỳ.

- Kế hoạch hỗn hợp: kết hợp của cả 2 loại kế trên

- Theo mức độ hoạt động:

- Kế hoạch chiến lược: là kế hoạch do quản trị cao cấp lập, trong đó chỉ rõ mục tiêu chung của doanh nghiệp và cách thức tốt nhất để đạt được trên cơ sở tài nguyên hiện có, cũng như tài nguyên có khả năng huy động.

- Kế hoạch tác nghiệp: là kế hoạch trình bày rõ ràng và chi tiết cần phải làm thế nào để đạt mục tiêu đặt ra trong kế hoạch chiến lược (cụ thể hóa kế hoạch chiến lược).

### **Câu 14: Trình bày phương pháp lập kế hoạch theo phương pháp phân tích các nhân tố tác động? Tại sao nói việc áp dụng phương pháp này trong DN còn mang tính chủ quan của người lập kế hoạch?**

1. **Phương pháp lập kế hoạch từ việc phân tích các nhân tố tác động:** Đây là phương pháp mang tính truyền thống và được sử dụng rộng rãi, khi xây dựng kế hoạch cần xem xét các yếu tố sau:

- Yếu tố kinh tế: tổng sản phẩm xã hội, thu nhập quốc dân, mức cung tiền tệ,... Qua GDP để xác định thu nhập của người dân từ đó xác định giá cả sản phẩm phù hợp với sức mua, lập kế hoạch tiêu thụ sản phẩm. Hay mức

cung cầu tiền tệ sẽ ảnh hưởng đến lãi suất, nếu lãi suất vay giảm làm cho chi phí vốn giảm, các DN sẽ đầu tư nhiều hơn làm cho tổng sản phẩm xã hội tăng lên, thu nhập tăng, nhu cầu mua sắm tăng theo.

- Sự phát triển về dân số và nhóm lứa tuổi: Dân số VN khoảng tổng 79,93 triệu người đây là thị trường tiềm năng của DN.

- Yếu tố chính trị và pháp luật: Một nhà đầu tư thường quan tâm đến 3 yếu tố: ổn định chính trị, ổn định kinh tế, ổn định chính sách pháp luật.

- Sự biến động của thị trường và thái độ khách hàng

- Tình hình cạnh tranh.

**2. Việc áp dụng phương pháp này trong DN còn mang tính chủ quan của người lập kế hoạch vì:** Việc áp dụng phương pháp này đòi hỏi các nhà quản lý, người lập kế hoạch phải có cách xem xét, phân tích hệ thống và tổng thể nhiều vấn đề, phải biết đặt tình trạng của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế của các yếu tố ngoại lai, cần xem xét các yếu tố như phân tích ở trên. Và khi xem xét, đánh giá tình hình của doanh nghiệp và xã hội dựa trên các yếu tố tác động thì người lập kế hoạch mới hoạch định, lên kế hoạch cho doanh nghiệp của mình phát triển sản xuất. Tuy nhiên, mỗi người lại có một cách nhìn nhận vấn đề một cách khác nhau nên có những kế hoạch cho doanh nghiệp là khác nhau. Trong đó, có kế hoạch sẽ làm cho DN phát triển, tuy nhiên sẽ có những kế hoạch làm cho DN không thể phát triển mà thậm chí còn trên bờ vực phá sản. Vì vậy, phương pháp này mang tính chủ quan của người lập kế hoạch.

**Câu 15: Trình bày phương pháp lập kế hoạch theo phương pháp chu kỳ sống sản phẩm? Nhà quản lý dựa vào yếu tố nào để xác định sản phẩm của DN đã chuyển sang giai đoạn khác của chu kỳ sống?**

**1. Phương pháp lập kế hoạch theo phương pháp chu kỳ sống sản phẩm:**

- Chu kỳ sống sản phẩm là khoảng gian từ khi sản phẩm xuất hiện trên thị trường đến khi nó biến mất.

- Chu kỳ sống sản phẩm gồm các giai đoạn:

- Giai đoạn triển khai: Khối lượng tiêu thụ tăng chậm vì hàng hóa ít người biết đến trong khi chi phí sản xuất lớn, lợi nhuận thấp nhất, thậm chí chưa có. Người ta thường đưa ra kế hoạch bán với giá cao, khuyến mãi cao nhằm tăng nhanh quá trình xâm nhập thị trường, đồng thời tự vệ trước sự cạnh tranh sẽ xảy ra. Hay đưa ra giá bán thấp, khuyến mãi thấp đối với tập thể khách hàng nhạy cảm về giá.

- Giai đoạn tăng trưởng: Khối lượng hàng hóa tiêu thụ tăng mạnh do thị trường đã chấp nhận sản phẩm mới, chi phí sản xuất và giá thành giảm đáng kể làm lợi nhuận tăng lên. Các kế hoạch thường đưa ra:

- ✓ Tìm kiếm các kênh tiêu thụ mới, khai thác các thị trường mới.

- ✓ Chọn thời điểm giảm giá thích hợp nhằm khai thác các tập khách hàng mới.

- Giai đoạn bão hòa: Hàng hóa tiêu thụ có tốc độ tăng chậm lại nhưng khối lượng tuyệt đối lại đạt con số cao nhất, giai đoạn này thường kéo dài và là cơ hội để các DN đẩy mạnh sản xuất, đưa ra thị trường khối lượng hàng hóa lớn.

Kế hoạch:

- ✓ Cải tiến chất lượng, kiểu dáng, tạo các tính năng mới.

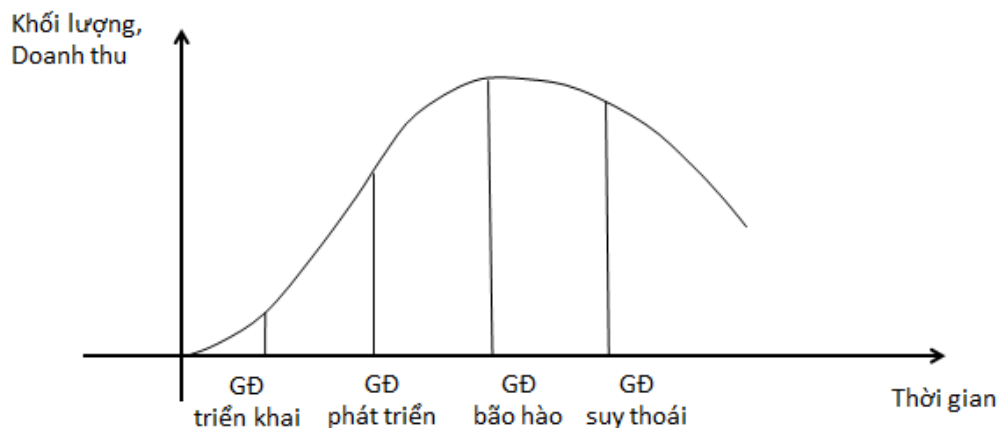
- ✓ Cải tiến các khâu sản xuất và tiêu thụ sản xuất.

- Giai đoạn suy thoái: Khối lượng hàng hóa giảm sút nhanh chóng tới mức không thể bán được hoặc bán với số lượng rất ít.

- ✓ Loại bỏ sản phẩm đó.

- ✓ Đổi mới (tồn kém chi phí).

**2. Nhà quản lý dựa vào các yếu tố để xác định sản phẩm của DN đã chuyển sang giai đoạn khác của chu kỳ sống là:**



- Tại giai đoạn triển khai, khi khối lượng hàng hóa bắt đầu tăng chậm thì nhà quản lý đưa ra các chiến lược để hàng hóa của DN có thể đến được với người tiêu dùng giúp DN tăng doanh thu.
  - Khi khối lượng hàng hóa tiêu thụ tăng mạnh do thị trường đã chấp nhận sản phẩm mới và từ đó doanh thu của DN cũng tăng lên thì sản phẩm sẽ chuyển sang giai đoạn phát triển.
  - Khi khối lượng hàng hóa tiêu thụ có tốc độ tăng chậm lại nhưng khối lượng tuyệt đối lại đạt con số cao nhất thì sản phẩm đã chuyển sang giai đoạn bão hòa.
  - Giai đoạn suy thoái bắt đầu khi khối lượng hàng hóa giảm sút nhanh chóng tới mức không thể bán được hoặc bán với số lượng rất ít. Lúc này sản phẩm có thể bị loại bỏ hoặc chuyển sang một chu kỳ mới.
- Như vậy, nhà quản lý dựa vào khối lượng tiêu thụ sản phẩm và doanh thu do sản phẩm đó đem lại DN để xác định sản phẩm của DN đã chuyển sang giai đoạn khác của chu kỳ sống.

**Câu 16: Mô tả sự giống và khác nhau giữa mô hình tổ chức kiểu trực tuyến và trực tuyến- chức năng? Liên hệ với 1 DN sử dụng 1 trong 2 mô hình nói trên.**

**1. Giống nhau:**

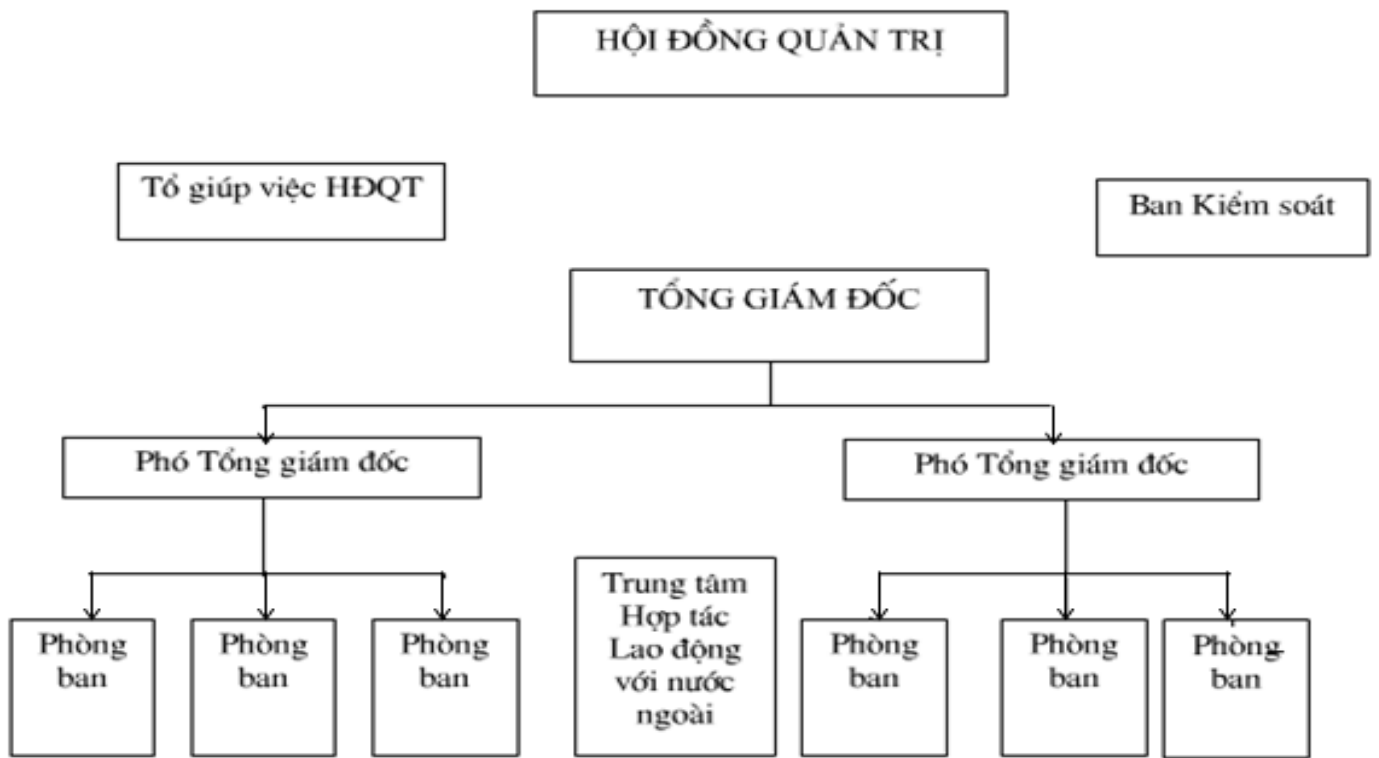
- Là kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp.
- Hình thành nên một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh và trách nhiệm từ lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng.
- Hai bộ phận quản trị cùng cấp không liên hệ trực tiếp với nhau mà phải thông qua cấp trên chung của hai bộ phận đó.

**2. Khác nhau:**

	<b>Cơ cấu tổ chức kiểu trực tuyến- chức năng</b>	<b>Cơ cấu tổ chức kiểu trực tuyến</b>
Đặc trưng	- Là kiểu cơ cấu mà các nhà quản trị tại các phòng ban chức năng có quyền ra mệnh lệnh về các vấn đề liên quan đến chuyên môn của họ cho phân xưởng hoặc các bộ phận sản xuất. - Giám đốc được sự giúp sức của các phòng chức năng trong việc suy nghĩ, đưa ra quyết định.	Người quản lý đưa ra các quyết định mà không cần phòng ban chức năng nào.
Ưu điểm	Phát huy được năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng, nhưng vẫn đảm bảo quyền chỉ huy thống nhất.	Đảm bảo được tính thống nhất trong hoạt động quản trị, xóa bỏ được việc một bộ phận phải nhận nhiều mệnh lệnh khác nhau.
Nhược điểm	Chi phí cho việc đưa ra quyết định quản trị rất lớn.	- Đòi hỏi người quản lý phải có hiểu biết toàn diện về các lĩnh vực (tài chính, sản xuất,...) - Khó kiểm soát được hết công việc.

**3. Liên hệ:** Hiện nay, cơ cấu tổ chức, quản lý của Tổng công ty Thép Việt Nam theo mô hình trực tuyến – chức năng. Theo cơ cấu này, người lãnh đạo doanh nghiệp được sự giúp sức của tập thể lãnh đạo để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định đối với cấp dưới. Người lãnh đạo doanh nghiệp chịu trách nhiệm về mọi lĩnh vực hoạt động và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Việc truyền lệnh, ra các quyết định, chỉ thị vẫn theo tuyến đã qui định, người lãnh đạo ở các bộ phận chức năng (phòng, ban chuyên môn), Tổng công ty không ra mệnh lệnh trực tiếp, chỉ thị cho các đơn vị thành viên cấp dưới.

**Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Tổng công ty Thép Việt Nam**



**Câu 17: Mô tả sự giống và khác nhau giữa mô hình tổ chức kiểu chức năng và trực tuyến - chức năng? Liên hệ với 1 DN sử dụng 1 trong 2 mô hình nói trên.**

**1. Giống nhau:** Là kiểu cơ cấu mà các nhà quản trị tại các phòng ban chức năng có quyền ra mệnh lệnh về các vấn đề liên quan đến chuyên môn của họ cho phân xưởng hoặc các bộ phận sản xuất.

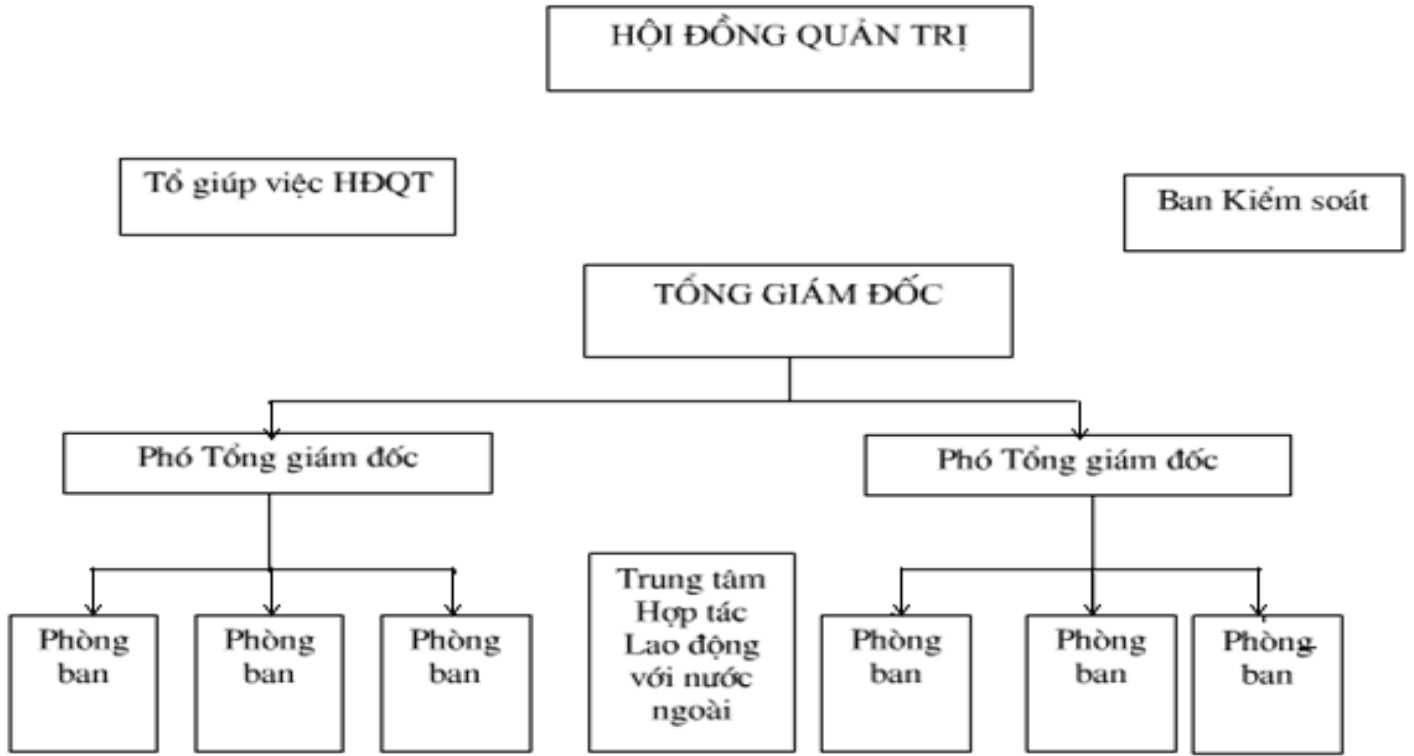
**2. Khác nhau:**

	<b>Cơ cấu tổ chức kiểu trực tuyến- chức năng</b>	<b>Cơ cấu tổ chức kiểu chức năng</b>
Đặc trưng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Là kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp.</li> <li>- Hình thành nên một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh và trách nhiệm từ lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng.</li> <li>- Hai bộ phận quản trị cùng cấp không liên hệ trực tiếp với nhau mà phải thông qua cấp trên chung của hai bộ phận đó.</li> </ul>	
Ưu điểm	Phát huy được năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng, nhưng vẫn đảm bảo quyền chỉ huy thống nhất.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo chức năng.</li> <li>- Giảm bớt gánh nặng cho các nhà quản trị cấp cao.</li> </ul>
Nhược điểm	Chi phí cho việc đưa ra quyết định quản trị rất lớn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chỉ có cấp quản trị cao nhất chịu trách nhiệm về hiệu quả cuối cùng.</li> <li>- Do cấp dưới phải nhận mệnh lệnh của nhiều cấp nên gây khó khăn cho cấp thừa hành khi nhận mệnh lệnh đó trái ngược, mâu thuẫn.</li> </ul>

**3. Liên hệ:** Hiện nay, cơ cấu tổ chức, quản lý của Tổng công ty Thép Việt Nam theo mô hình trực tuyến – chức năng. Theo cơ cấu này, người lãnh đạo doanh nghiệp được sự giúp sức của tập thể lãnh đạo để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định đối với cấp dưới. Người lãnh đạo doanh nghiệp chịu trách nhiệm về mọi lĩnh vực hoạt động và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Việc truyền lệnh, ra các quyết định, chỉ thị vẫn theo tuyến đã qui định, người lãnh đạo ở các bộ phận chức năng (phòng, ban chuyên môn), Tổng công ty không ra mệnh lệnh trực tiếp, chỉ thị cho các đơn vị thành viên cấp dưới.



# Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Tổng công ty Thép Việt Nam



## Câu 18: Bản chất của phân cấp, phân quyền trong QTDN?

• Quyền lực là phương tiện để tác động lên suy nghĩ và hành động của người khác. Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho một người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết định của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị. Quyền lực nên tập trung hay phân tán trong một tổ chức? Tập trung hay phân tán ở mức nào?

• Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một tổ chức. Trong mỗi doanh nghiệp đều có một sự phân quyền nào đó. Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những người quản lý phải giao phó hết quyền lực của mình thì cương vị quản lý của họ sẽ mất đi, vị trí của họ phải loại bỏ, và như vậy cũng lại không có cơ cấu tổ chức. Ngược lại cũng có thể có sự tập trung quyền hạn (tập quyền) vào một người trong tổ chức.

• Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở các cấp càng thấp trong tổ chức, và có những ảnh hưởng quan trọng.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức.
- Sự phân quyền càng lớn nếu các quyết định của cấp dưới không cần phải tham khảo ý kiến của cấp trên.

Càng phải xin ý kiến ít người khi ra quyết định ở cấp bậc quản lý càng thấp thì sự phân quyền càng lớn.

## Câu 19: Khái niệm, nguyên tắc ủy quyền trong QTDN?

### 1. Khái niệm:

• Ủy quyền là giao một phần quyền hành và trách nhiệm cho cấp dưới để thực hiện nhiệm vụ.  
• Việc giao quyền hạn có vẻ được thực hiện đơn giản, thế nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng người quản lý bị thất bại do sự giao quyền quá dờ, chứ không phải do bất kỳ nguyên nhân nào khác. Đối với những ai đang sắp bước vào bất kỳ loại hình tổ chức nào, điều rất bổ ích là phải nghiên cứu khoa học và nghệ thuật giao quyền

### 2. Những nguyên tắc ủy quyền:

• Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn: quyền được giao cho từng người quản lý cần phải tương ứng, nhằm bảo đảm rằng họ có khả năng hoàn thành các kết quả mong muốn và nhằm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra.

• Nguyên tắc xác định theo chức năng: Mỗi đơn vị được trao những quyền hạn trong phạm vi chức năng quản lý của mình.

• Nguyên tắc bậc thang: Nguyên tắc bậc thang nói về mối chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Quyền hạn từ người quản lý cao nhất đến mỗi vị trí bên dưới càng rõ

ràng, thì các vị trí chịu trách nhiệm về việc ra các quyết định sẽ càng rõ ràng và việc thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.

- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.
- Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Thống nhất từ trên xuống dưới nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra.
- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Do trách nhiệm, nên chẳng có một cấp trên nào có thể trốn tránh trách nhiệm về hành động của các cấp dưới bằng cách ủy quyền.
- Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: về các hành động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, cũng như không thể nhỏ hơn. Quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng nhau.
- Nhóm tự quản là một hình thức trao quyền ở cấp độ cao, thay thế cho hệ thống cấp bậc truyền thống, nơi có một chuỗi mệnh lệnh từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong doanh nghiệp. Nhóm được chịu trách nhiệm về các công việc thường ngày của mình.

## **Câu 20: Trình bày đặc điểm lao động của giám đốc DN?**

### ***Đặc điểm lao động của giám đốc DN:***

- Lao động của giám đốc là lao động trí óc. Giám đốc phải có kiến thức về công nghệ, khoa học, giao tiếp xã hội, ngoại ngữ,... Bên cạnh đó giám đốc phải biết giao việc cho cấp dưới và tạo điều kiện cho họ hoàn thành nhiệm vụ.
- Lao động của giám đốc là lao động quản lý kinh doanh mà trước hết là quản lý và sử dụng vốn.
- Giám đốc là nhà sư phạm biết viết và truyền đạt ý kiến chính xác, biết thuyết phục. GD là người biết khơi dậy khát vọng, ý chí và khả năng làm giàu cho DN, xã hội, cá nhân theo pháp luật. GD phải biết gương mẫu, có đạo đức, giữ chữ tín với khách hàng bạn bè, đồng nghiệp, bao dung với cấp dưới.
- GD là nhà hoạt động xã hội biết tuân thủ luật pháp, các chính sách của nhà nước có liên quan đến hoạt động kinh doanh của DN, tham gia vào công tác xã hội.
- Sản phẩm của GD là những quyết định. Tính chất lao động của giám đốc là lao động quản lý mang tính chất gián tiếp, lao động của giám đốc là lao động chất xám, mang tính chất sáng tạo. Đối tượng quản lý của giám đốc không chỉ là những yếu tố tĩnh như lao động văn hóa, mà còn có lao động sống, đó là tập thể người lao động dưới quyền. Do đó giám đốc phải am hiểu tâm tư tình cảm, nguyện vọng của họ. Sản phẩm lao động của giám đốc chính là những quyết định, nó khác với các sản phẩm thông thường là không có sản phẩm loại 1, loại 2 mà chỉ một là chính phẩm hoặc là phế phẩm. Do đó lao động của giám đốc là lao động phức tạp hơn nhiều so với lao động giản đơn.

## **Câu 21: Trình bày các phương pháp quản trị trong DN? Cho ví dụ minh họa việc sử dụng các phương pháp trong DN?**

### ***1. Các phương pháp quản trị trong doanh nghiệp:***

- Phương pháp phân quyền:
  - Là phương pháp lãnh đạo tốt nhất để giám đốc duy trì và phát triển một tổ chức, đây thực chất là sự ủy quyền định đoạt của giám đốc cho cấp dưới.
  - Phân quyền dọc: quyền định đoạt chia cho các cấp dưới theo phương pháp quản lý trực tuyến.
  - Phân quyền ngang: là quyền định đoạt chia cho các cấp chức năng phù hợp với các phòng ban khác.
  - Phân quyền chọn lọc: đối với một số công việc thật quan trọng giám đốc thường quyết định, còn một số công việc khác sẽ giao cho cá bộ phận khác đảm nhận.
  - Phân quyền toàn bộ: một cấp quản trị nào đó có quyền quyết định toàn bộ công việc trong khung giới hạn nhất định.
- Phương pháp hành chính: Là phương pháp quản lý dựa vào việc sử dụng những chỉ thị mệnh lệnh mang tính chất bắt buộc, cưỡng chế được biểu hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như: quy định về an toàn lao động, nội quy về thời gian làm việc, ra vào doanh nghiệp.
- Phương pháp kinh tế:
  - Là sử dụng hệ thống tiền lương, tiền thưởng và những công cụ động viên vật chất khác làm đòn bẩy kinh tế, kích thích người lao động thực hiện mục tiêu của quản lý mà không cần sử dụng mệnh lệnh hành chính từ cấp trên đưa xuống.
  - Khi sử dụng phương pháp này cần chú ý đến thưởng và phạt, đồng thời đảm bảo kết hợp hài hòa 3 lợi ích: xã hội, doanh nghiệp và người lao động (quan trọng).
- Phương pháp tổ chức giáo dục:
  - Là sử dụng hình thức liên kết những cá nhân và tập thể theo những tiêu chuẩn và mục tiêu đã đề ra trên cơ sở phân tích và động viên tính tự giác, khả năng hợp tác của từng cá nhân.

➤ Khi sử dụng phương pháp này không chỉ đơn thuần là giáo dục chính trị tư tưởng, mà phải tìm hiểu một cách toàn diện bao gồm: giáo dục quan niệm nghề nghiệp, phong cách lao động, quan niệm đời mới.

• Phương pháp tâm lý xã hội: Là việc hướng quyết định đến các mục tiêu phù hợp với trình độ nhận thức, tâm tư tình cảm của con người. Khi sử dụng phương pháp này người giám đốc phải đi sâu tìm hiểu để nắm được tâm tư nguyện vọng, sở trường của người lao động, từ đó sắp xếp bố trí sử dụng họ đảm bảo phát huy hết tài năng, sáng tạo của họ.

## 2. Ví dụ:

• Đối với phương pháp tổ chức hành chính: Việc ban hành các quy chế chuyên môn, nội quy cơ quan, các quy định về giờ giấc, hồ sơ sổ sách ... chính là việc vận dụng phương pháp hành chính – tổ chức. Phương pháp này được vận dụng thường xuyên trong suốt quá trình hoạt động của đơn vị.

• Đối với phương pháp kinh tế: Tại cơ quan, các phương pháp quản lý kinh tế được vận dụng như: Có chế độ đãi ngộ đối với giáo viên, nhân viên (được hưởng thêm 50% lương); thưởng các tổ chuyên môn và cá nhân bồi dưỡng học sinh giỏi có giải quốc gia; thưởng các tổ chuyên môn có học sinh đỗ thủ khoa tốt nghiệp, đại học...

• Đối với phương pháp tâm lý- xã hội: Tuyên truyền, phân tích để mọi người cùng biết những khó khăn thách thức, cơ hội của công việc hiện tại để cùng giúp nhau vượt qua khó khăn. Bằng cách xây dựng niềm tự hào về chất lượng giảng dạy, học tập và những nề nếp sinh hoạt văn hóa cho giáo viên, học sinh nhà trường đã hun đúc tinh thần tự học, tự rèn của cả thầy và trò làm cho chất lượng giáo dục được ngày một nâng cao và bền vững. Thể hiện sự quan tâm, đánh giá đúng năng lực của giáo viên và học sinh để khen thưởng, tôn vinh kịp thời cũng là biện pháp được áp dụng thành công và có tác dụng lớn tại đơn vị. Kịp thời chấn chỉnh những cá nhân có tư tưởng chưa đúng đắn để tránh hiện tượng tâm lý lây lan bất lợi.

## Câu 22: Trình bày phong cách lãnh đạo cơ bản trong DN? Cho ví dụ minh họa việc sử dụng các phong cách trong DN?

1. Phong cách lãnh đạo cơ bản trong DN: Phong cách là tổng thể các phương thức ứng xử như: lời nói, cử chỉ, thái độ, hoạt động ổn định của chủ thể quản trị trong quá trình thực hiện các chức năng, nhiệm vụ quản trị của mình.

### • Phong cách độc đoán

➤ Là phong cách làm việc mà nhà quản trị chỉ dựa vào kinh nghiệm, uy tín, chức trách của mình để đề ra các quyết định rồi bắt buộc các cấp dưới quyền phải thực hiện nghiêm chỉnh, không cho thảo luận, bàn bạc gì hết.

➤ Ưu điểm: giải quyết mọi vấn đề một cách nhanh chóng, nó cần thiết khi tập thể mới hình thành, hay khi có nhiều mâu thuẫn và không thống nhất trong nội bộ. Nó đặc biệt cần thiết khi giải quyết các vấn đề riêng, các vấn đề bí mật thuộc trách nhiệm của giám đốc.

➤ Nhược điểm: Triệt tiêu tính sáng tạo của cấp dưới.

### • Phong cách dân chủ

➤ Là nhà quản lý có phong cách làm việc dân chủ, thường thu hút tập thể tham gia thảo luận để giải quyết các vấn đề của tập thể, bản thân nhà quản lý chỉ tự quyết định các vấn đề thuộc trách nhiệm của mình, còn các vấn đề khác thường ủy quyền cho cấp dưới tự quyết định trong giới hạn cho phép, do đó cấp dưới thường phấn khởi, hồ hởi khi làm việc.

➤ Ưu điểm: Phát huy trí tuệ tập thể, tránh áp lực công việc dồn vào một người.

➤ Nhược điểm: nếu quá lệ thuộc phong cách này sẽ thành nhu nhược, theo đuôi quần chúng, hoặc đưa ra quyết định chậm làm lỡ thời cơ.

### • Phong cách tự do

➤ Là người tham gia rất ít vào công việc của tập thể, thường truyền đạt chỉ thị, quyết định của mình cho các cấp phó rồi để tập thể tự lo công việc.

➤ Ưu điểm: tạo sự tự do hành động, sáng tạo

➤ Nhược điểm: dẫn tập thể đến tình trạng mạnh ai nấy lo, gây sự đổ vỡ.

### • Một số phong cách xấu trong quá trình làm việc

➤ Phong cách tiêu nhân: nhà quản lý chỉ chăm chú đến lợi ích cá nhân, họ chỉ ủng hộ ai đem lợi lộc đến cho họ, chứ không cần người giỏi mà không đem lại lợi ích cho cá nhân mình. Họ giao việc cho cấp dưới nhưng lại tìm cách gây cản trở để cấp dưới không thực hiện được, từ đó trừ úm cấp dưới.

➤ Phong cách sản xuất nhỏ: nhà quản lý có nhiệt tình nhưng không vững về chuyên môn, họ hội họp rất nhiều, thích phô trương về hình thức hay bắt chước nhưng không có cơ sở khoa học, đưa ra quyết định thất thường gây mệt mỏi cho cấp dưới.

➤ Phong cách quân phiệt: nhà quản lý cho rằng mình là cha mẹ cấp dưới, mặc sức tung hoành, lãnh đạo cường bức, cực đoan. Họ tập hợp xung quanh những phần tử cơ hội để gây phiền hà cho những người ngay thẳng, tự trọng. Họ tận dụng công việc để mang lại lợi ích cá nhân, chèn ép những người trong tầm ảnh hưởng của họ.

## 2. Ví dụ minh họa: Phong cách dân chủ

Xe hơi đã và đang vẫn còn là biểu tượng của cuộc sống văn minh. Sự phát triển và bùng nổ xe hơi cũng là biểu hiện tích cực của một thời đại công nghiệp hiện đại. Và nói đến lịch sử xe hơi là phải nói về Henry Ford. Tên tuổi của

ông gắn liền với sự ra đời và phát triển của ngành công nghiệp ô tô. Henry Ford được mệnh danh là ông vua xe hơi của nước Mỹ. Tập đoàn xe hơi Ford ngày nay vẫn là một trong những tập đoàn sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới với hàng triệu xe xuất xưởng mỗi năm và doanh thu lên tới hàng trăm tỉ USD. Trải qua nhiều biến cố thăng trầm cùng nền kinh tế, tập đoàn xe hơi Ford hiện vẫn đang là một trong những tập đoàn công nghiệp quan trọng bậc nhất của nước Mỹ. Và Henry Ford được nhắc đến như một thiên tài kỹ thuật đồng thời là một nhà quản lý công nghiệp tài ba. Henry Ford có được một đội ngũ nhân sự lành nghề, tinh thông công việc. Nhưng có được đã khó mà giữ được họ lại càng khó hơn trong một môi trường cạnh tranh tự do hiện nay. Vào những năm 20-30 của thế kỷ 20, ngoài Ford còn có rất nhiều hãng xe hơi mới được thành lập ở Mỹ. Vì thế việc cạnh tranh giành và giữ những nhà quản lý và nhất là đội ngũ công nhân, nhân viên giỏi là điều không dễ dàng gì. Henry Ford ý thức được rất rõ lợi nhuận mà mình có được và do công nhân làm ra. Chính vì vậy mà ông đã tỏ ra rất chú ý đến việc xây dựng một chế độ đãi ngộ và lương thưởng phù hợp cho công nhân. Điểm đáng chú ý là Henry Ford làm điều này hoàn toàn xuất phát từ ý nghĩ của bản thân chứ chưa hẳn là sức ép từ bên ngoài. Điều này khác hẳn với quan điểm kinh doanh thu lợi nhuận tối đa của các chủ tư bản mới nổi. Kết quả tuyệt vời đối với Henry Ford không chỉ đó là kết quả của những sáng kiến vĩ đại mà còn là tổng thể của những hành động âm thầm vĩ đại. Ông tôn sùng “chủ nghĩa tập thể” và chính tập thể đã giúp Ford thành công. Một kết quả phi thường chỉ có thể đến từ một sáng kiến vĩ đại và một hành động phi thường. Nhưng hơn ai hết, Ford luôn luôn quý trọng những con người làm việc cho mình, vì cuộc đời ông đã chứng kiến bao đổi thay, thất bại và cả hận thù. Với ông, con người là tài sản quý giá nhất mà một nhà lãnh đạo có. Và ông cần phải có những quyết định táo bạo - quyết định của một nhà lãnh đạo - tất cả chỉ để cho họ.

### **Câu 23: Trình bày khái niệm và mục đích của kiểm soát trong DN?**

**1. Khái niệm:** Kiểm soát là việc dựa vào các định mức, các chuẩn mực, các kế hoạch đã định để đánh giá hiệu quả công tác quản trị của cấp dưới và đề ra các biện pháp quản trị thích hợp nhằm đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp.

#### **2. Mục đích cơ bản của kiểm soát:**

Từ quan điểm nói trên về kiểm soát có thể rút ra mục đích cơ bản của kiểm soát là:

- Xác định rõ những mục tiêu, kết quả đã đạt được theo kế hoạch đã định (mục tiêu cơ bản).
- Xác định và dự đoán những biến động trong lĩnh vực cung ứng đầu vào, các yếu tố chi phí sản xuất cũng như thị trường đầu ra.
- Xác định chính xác, kịp thời những sai sót xảy ra và trách nhiệm của các bộ phận có liên quan trong quá trình thực hiện chính sách, mệnh lệnh, chỉ thị (tìm lỗi để xác định trách nhiệm).
- Hình thành hệ thống thống kê, báo cáo với những biểu mẫu có nội dung chính xác, thích hợp.
- Đúc rút, phổ biến kinh nghiệm, cải tiến công tác quản trị nhằm đạt mục tiêu đã định, trên cơ sở nâng cao hiệu suất công tác của từng bộ phận, từng cấp, từng cá nhân trong bộ máy quản trị kinh doanh.

### **Câu 24: Trình tự và nội dung của quá trình kiểm soát? Cho ví dụ về một sự điều chỉnh sai lệch trong quá trình kiểm soát?**

#### **1. Trình tự và nội dung của quá trình kiểm soát:**

a. **Trình tự của quá trình kiểm soát:** Tiến trình kiểm soát là một quá trình gồm ba bước sau:

- Bước 1: Thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát:
  - Tiêu chuẩn là những mốc mà từ đó người ta có thể đo lường thành quả đã đạt được. Tiêu chuẩn là những chuẩn mực mà doanh nghiệp phải thực hiện để đảm bảo hoạt động có hiệu quả.
  - Các tiêu chuẩn rất phong phú và đa dạng do từng đặc thù của doanh nghiệp. Thông thường các tiêu chuẩn đề ra đặc trưng cho các mục tiêu hoạch định của doanh nghiệp. Các tiêu chuẩn đặt ra thường được phản ánh về mặt định tính hay định lượng.
  - Các chỉ tiêu chuẩn định lượng như: Số lượng sản phẩm, dịch vụ, lượng chi phí đầu tư, lượng phế phẩm, giá cả, số giờ làm việc thực tế, số lượng quản trị viên được đào tạo...
  - Các tiêu chuẩn định tính như: ý thức trách nhiệm cao, có lòng trung thành với doanh nghiệp, có kỷ luật làm việc... Mục tiêu này khó xác định bằng lượng nhưng cần đặt ra để kiểm soát xem mỗi hành động có đúng đường lối đã xác định không.
  - Cách lý tưởng nhất là xác định mục tiêu định lượng, chỉ tiêu cụ thể.
- Bước 2: So sánh kết quả đạt được với những tiêu chuẩn đã đặt ra:
  - Mục đích là nhằm đánh giá kết quả đã đạt được, khẳng định thành tích và phát hiện sai lệch làm cơ sở cho việc đề ra giải pháp.
  - Để đánh giá một cách khách quan, cần thực hiện các nguyên tắc sau:
    - ✓ Phải căn cứ vào những tiêu chuẩn đã đặt ra để đánh giá kết quả: Vận dụng nguyên tắc này sẽ khó khăn trong trường hợp kiểm soát những mục tiêu định tính, khó có thể đo lường được như: cải tiến tổ chức sản xuất, nâng cao trình độ chuyên môn, rèn luyện phong cách, tác phong làm việc. Để khắc phục tình trạng này cần cụ thể hóa các tiêu thức như: xác định kết quả, mục tiêu cuối cùng; đánh giá thông qua các mục tiêu trung tâm (Ví dụ, dùng chỉ tiêu

chu kỳ sản xuất để đánh giá kết quả tổ chức sản xuất. Dùng những tiêu chuẩn về phẩm chất, trình độ kiến thức, uy tín để đánh giá việc nâng cao trình độ.

✓ Đảm bảo tính khách quan trong kiểm soát: Để đảm bảo nguyên tắc này trong quá trình kiểm soát phải xác định rõ trách nhiệm, thái độ của các cấp quản trị cấp trên không thành kiến, độc đoán, tránh buộc tội bất công, trách nhiệm chủ quan, khi chưa có chứng cứ. Cấp dưới phải có lòng tin và chấp hành nghiêm túc những quy định và nội dung kiểm soát.

✓ Đảm bảo vừa có lợi cho doanh nghiệp, vừa có lợi cho cá nhân, bộ phận: Thông qua kiểm soát, quản trị viên cấp cao đánh giá được năng lực của quản trị viên cấp dưới. Đối với cấp dưới, họ khẳng định được vị trí của mình, những khiếm khuyết, hướng khắc phục để đạt tiêu chuẩn, mục tiêu đã định. Đồng thời họ sẽ biết cần cải tiến phương pháp làm việc, nâng cao năng lực tổ chức.

• Bước 3: Điều chỉnh các sai lệch:

➢ Là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục sai lệch giữa thực hiện hoạt động so với mục tiêu.

➢ Các hướng điều chỉnh sai lệch thường gặp: Điều chỉnh kế hoạch, thay đổi mục tiêu, sửa đổi công tác tổ chức, tăng cường nhân viên, lựa chọn bố trí lại nhân sự, tăng cường huấn luyện, bồi dưỡng nhân viên, đình chỉ, cách thức...

b. Nội dung kiểm soát trong doanh nghiệp:

• Kiểm soát tài chính: là nhằm đánh giá các khoản lỗ, lãi, doanh số, chi phí, lợi nhuận...

• Kiểm soát nhân sự: nguồn nhân sự, tuyển dụng, lựa chọn, bố trí, sử dụng, đánh giá, bồi dưỡng và đào tạo, thăng tiến nhân sự.

• Kiểm soát về tình trạng thị trường: dựa vào các phân đoạn thị trường để kiểm soát sự lựa chọn thị trường thích hợp, khả năng cạnh tranh về chất lượng, giá cả để chiếm lĩnh thị trường của các doanh nghiệp sản xuất, sản phẩm cùng loại, thị trường tiềm năng...

• Năng suất: Đo lường khả năng của doanh nghiệp trong việc sử dụng các nguồn lực, sao cho có lợi nhất (cả lĩnh vực trực tiếp, gián tiếp).

• Tình hình sản xuất: Khả năng chế tạo sản phẩm mới, số lượng, chất lượng hàng hóa, dịch vụ...

• Thái độ làm việc và trách nhiệm của quản trị viên: có ý thức trách nhiệm hoàn thành công việc được giao hay không? có quan hệ tốt trong cộng đồng doanh nghiệp không?

• Sự kết hợp mục tiêu ngắn, dài hạn.

• Kiểm soát việc thực hiện các dự án đầu tư, phát triển doanh nghiệp.

2. **Ví dụ:** Điều chỉnh lại những tiêu chuẩn: Sự sai lệch có thể là kết quả của những tiêu chuẩn không phù hợp với thực tế, có nghĩa là mục tiêu đặt ra quá cao hoặc quá thấp. Trong trường hợp này thì tiêu chuẩn là đối tượng cần được điều chỉnh chứ không phải là hoạt động. Khi đó cần xem xét hai trường hợp:

• Thứ nhất là việc hạ thấp tiêu chuẩn hoạt động xuống. Nếu như một nhân viên hay một nhóm nhân viên có kết quả làm việc thấp đáng kể so với mục tiêu thì phản ứng tự nhiên là họ là sẽ đổ lỗi cho sự sai lệch trong việc đưa ra mục tiêu.

• Thứ hai là các tiêu chuẩn có thể quá cao và nếu trường hợp này là đúng nó có thể dẫn đến những chênh lệch đáng kể hay thậm chí làm mất đi động cơ làm việc của nhân viên vốn được đo bằng những tiêu chuẩn này.

• Nếu nhân viên hay các nhà quản trị không đạt được tiêu chuẩn thì việc đầu tiên là họ có xu hướng tấn công tiêu chuẩn.

**Câu 25: Trình bày nội dung kiểm soát của Hội đồng quản trị?**

1. **Hội đồng quản trị có các nhiệm vụ sau:**

• Phê duyệt, thông qua hệ thống mục tiêu dài hạn, ngắn hạn cho toàn bộ doanh nghiệp làm cơ sở để so sánh, đánh giá kết quả kiểm soát.

• Quy định rõ thẩm quyền, chế độ trách nhiệm của Hội đồng quản trị, của Chủ tịch hội đồng, quy định mối liên hệ giữa Hội đồng quản trị và Chủ tịch hội đồng, Giám đốc trong việc thực hiện kiểm soát.

• Phê duyệt những nội dung và phạm vi kiểm soát trong từng thời kỳ ở doanh nghiệp.

• Phê duyệt, thông qua hệ thống tổ chức thực hiện việc kiểm soát các lĩnh vực hoạt động cho các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp theo những mục đích, yêu cầu cụ thể.

• Phê duyệt, thông qua các dự án tổ chức trang bị phương tiện, dụng cụ kiểm soát cho các bộ phận, cá nhân thực hiện kiểm soát.

• Phê duyệt, thông qua chế độ thưởng phạt tinh thần, vật chất đối với các bộ phận, cá nhân kiểm soát.

• Trong trường hợp thua lỗ có ghi trong các chứng từ kế toán mà vốn tự có thấp hơn 1/2 số vốn ban đầu của công ty thì Hội đồng quản trị thay Ban giám đốc triệu tập hội đồng, bổ nhiệm các giám đốc, xây dựng các bảng quyết toán.

2. **Trách nhiệm của Chủ tịch HĐQT trong công tác kiểm soát:**

- Tổ chức các cuộc họp của Hội đồng quản trị để bàn bạc, phê duyệt các quyết định kiểm soát.
- Ra các quyết định kiểm tra, kiểm soát.
- Tổ chức hoạt động của công ty và kiểm soát sản xuất - kinh doanh theo đúng điều luật công ty.
- Tổ chức phân tích định kỳ các tài liệu thu thập để đánh giá kết quả đạt được so với kế hoạch, mục tiêu đã định.

**Câu 26: Trình bày nội dung kiểm soát của GD doanh nghiệp?**

**1. Tổ chức thực hiện kiểm soát toàn diện các lĩnh vực:**

- Lãi - lỗ.
- Tình trạng thị trường.
- Năng suất.
- Tình hình hoạt động của máy móc thiết bị, công nghệ.
- Tình hình quản lý, sử dụng nguyên vật liệu.
- Chất lượng sản phẩm.
- Cải tiến kỹ thuật, ứng dụng kỹ thuật mới.
- Trật tự, an toàn của doanh nghiệp.
- Kiểm soát việc hoàn thiện công tác quản lý.
- Kiểm soát tình hình quản lý, sử dụng vốn.
- Kiểm soát tình hình quản trị nhân sự, thái độ của cán bộ, nhân viên.

**2. Xác lập hệ thống mẫu biểu, báo cáo phù hợp với mục đích, yêu cầu, nội dung và phạm vi kiểm soát của từng cấp, từng bộ phận.**

**3. Lập các báo cáo định kỳ trình Hội đồng quản trị.**

Nội dung các báo cáo phải phản ánh được:

- Tình hình hoạt động của doanh nghiệp có phù hợp với mục đích, kế hoạch, chương trình hành động đã hoạch định hay không.
- Cần có những cải tiến gì và thực hiện bằng cách nào để đạt mục tiêu.
- Những yêu cầu về ngân sách có để thực hiện kiểm soát.
- Các biện pháp kiểm soát hữu hiệu.
- Chương trình, kế toán kiểm tra, kiểm soát thời kỳ tới.