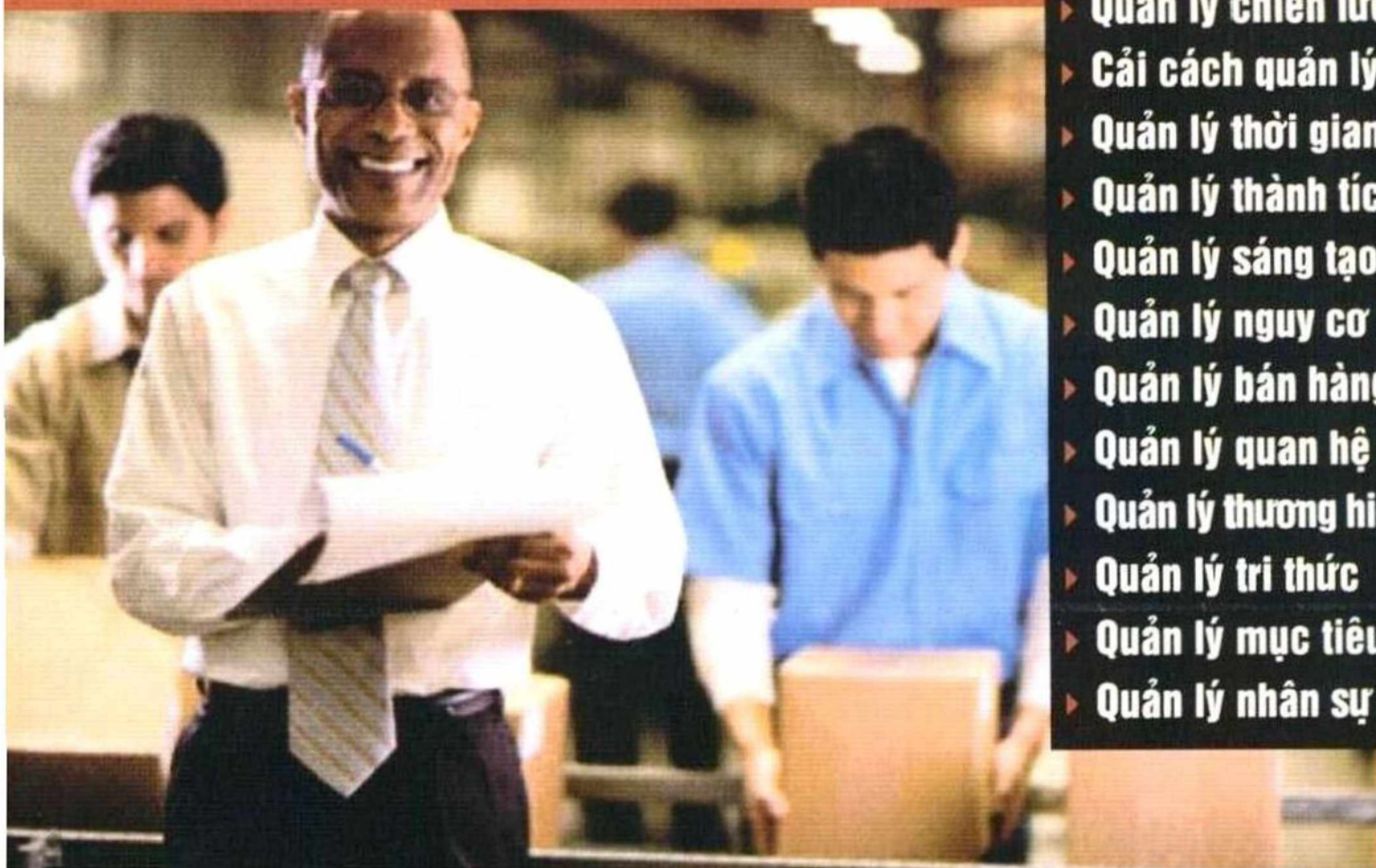


THU HẰNG
(biên soạn)



CẨM NANG QUẢN LÝ



- ▶ Quản lý chiến lược
- ▶ Cải cách quản lý
- ▶ Quản lý thời gian
- ▶ Quản lý thành tích
- ▶ Quản lý sáng tạo
- ▶ Quản lý nguy cơ
- ▶ Quản lý bán hàng
- ▶ Quản lý quan hệ
- ▶ Quản lý thương hiệu
- ▶ Quản lý tri thức
- ▶ Quản lý mục tiêu
- ▶ Quản lý nhân sự

Chương I

QUẢN LÝ LÀ GÌ? SỰ THỐNG NHẤT HOÀN HẢO GIỮA LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN

I. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN LÝ

“Quản lý là gì?” là câu hỏi mà bất cứ người học quản lý ban đầu nào cũng cần hiểu và mong muốn lý giải. Nó liên quan đến định nghĩa về quản lý.

Quản lý được định nghĩa là một công việc mà một người lãnh đạo học suốt đời không thấy chán và cũng là sự khởi đầu của những gì họ nghiên cứu.

Quản lý được giải thích như là nhiệm vụ của một nhà lãnh đạo thực thụ, nhưng không phải là sự khởi đầu để họ triển khai công việc.

Như vậy, có bao nhiêu nhà lãnh đạo tài ba thì có bấy nhiêu kiểu định nghĩa và giải thích về quản lý.

Vậy suy cho cùng quản lý là gì? Định nghĩa quản lý là yêu cầu tối thiểu nhất của việc lý giải vấn đề quản lý dựa trên lý luận và nghiên cứu quản lý học.

Xét trên phương diện nghĩa của từ, quản lý thường được hiểu là chủ trì hay phụ trách một công việc nào đó.

Bản thân khái niệm quản lý có tính đa nghĩa nên có

sự khác biệt giữa nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Hơn nữa, do sự khác biệt về thời đại, xã hội, chế độ, nghề nghiệp nên quản lý cũng có nhiều giải thích, lý giải khác nhau. Cùng với sự phát triển của phương thức xã hội hoá sản xuất và sự mở rộng trong nhận thức của con người thì sự khác biệt về nhận thức và lý giải khái niệm quản lý càng trở nên rõ rệt.

Xuất phát từ những góc độ nghiên cứu khác nhau, rất nhiều học giả trong và ngoài nước đã đưa ra giải thích không giống nhau về quản lý. Cho đến nay, vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất về quản lý. Đặc biệt là kể từ thế kỷ 21, các quan niệm về quản lý lại càng phong phú. Các trường phái quản lý học đã đưa ra những định nghĩa về quản lý như sau:

- Taylor: “Làm quản lý là bạn phải biết rõ: muốn người khác làm việc gì và hãy chú ý đến cách tốt nhất, kinh tế nhất mà họ làm”.

- Fayol: “Quản lý là một hoạt động mà mọi tổ chức (gia đình, doanh nghiệp, chính phủ) đều có, nó gồm 5 yếu tố tạo thành là: kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh và kiểm soát. Quản lý chính là thực hiện kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh và kiểm soát ấy”.

- Hard Koont: “Quản lý là xây dựng và duy trì một môi trường tốt giúp con người hoàn thành một cách hiệu quả mục tiêu đã định”.

- Peter F Druker: “Suy cho cùng, quản lý là thực tiễn. Bản chất của nó không nằm ở nhận thức mà là ở hành động; kiểm chứng nó không nằm ở sự logic mà ở thành quả; quyền uy duy nhất của nó là thành tích”.

- Peter. F. Dalark: “Định nghĩa quản lý phải được giới hạn bởi môi trường bên ngoài nó. Theo đó, quản lý bao gồm 3 chức năng chính là: Quản lý doanh nghiệp, quản lý giám đốc, quản lý công việc và nhân công”.

Chủ trương của Peter. F. Dalark là giới hạn doanh nghiệp từ góc độ xã hội, lấy quản lý làm chức năng chính của doanh nghiệp. Vì thế, quản lý trở thành chức năng và vai trò của tổ chức xã hội, nó cũng sẽ thông qua các doanh nghiệp góp phần xây dựng chế độ xã hội mới để đạt được mục tiêu lý tưởng là “một xã hội tự do và phát triển”. Nếu không có quản lý hiệu quả thì doanh nghiệp không thể tồn tại và từ đó không thể xây dựng một xã hội tự do và phát triển.

Từ đó có thể thấy, cơ sở chính trong giải quyết độ khó của vấn đề là “quan điểm về hệ thống”, cơ sở chính trong giải quyết độ khó về thời gian là “quan điểm về sự chuyển động”. Như vậy, đặc điểm lớn nhất trong lý luận của Peter F. Dalark là “cách nhìn hệ thống mở và chuyển động”. Đây cũng là quan niệm cốt lõi trong tư tưởng triết học về quản lý của ông.

Cụ thể như sau:

Quản lý doanh nghiệp phải theo nguyên tắc: “lấy hiệu quả kinh tế thực tế làm nguyên tắc hoạt động, đây là một cách nhìn tổng thể lấy thành tích làm cốt lõi”.

Nguyên tắc quản lý dành cho giám đốc cần có động lực mạnh mẽ quản lý mục tiêu và kiểm soát bản thân để họ trở thành một người giám đốc giỏi.

Quản lý công việc thì nhấn mạnh: công việc cần có sức sản xuất và phải thông qua những công cụ phân tích, tổng hợp, kiểm soát và thí nghiệm.

Quản lý nhân công coi trọng nguồn nhân lực, làm cho họ có cơ hội, chủ động phát huy ưu điểm của mình, thoả mãn nhu cầu về chức năng và địa vị xã hội của họ trong công việc, đưa đến cho họ cơ hội, quyền lợi như nhau để mỗi người thể hiện giá trị, hoài bão của mình.

Tóm lại, quản lý là quan niệm chứ không phải kỹ thuật, là tự do chứ không phải bị khống chế, là nhiệm vụ thực tế chứ không phải lý luận; là thành tích chứ không phải tiềm năng, là trách nhiệm chứ không phải quyền lực; là cống hiến chứ không phải thăng tiến; là cơ hội chứ không phải chướng ngại; là đơn giản chứ không phải phức tạp.

Có thể kể ra nhiều ý kiến khác nhau về định nghĩa quản lý, trên đây chỉ là một vài ý kiến mang tính đại diện trên cơ sở phân tích tổng hợp những quan điểm không giống nhau. Tóm lại, những quan điểm đó tuy rất rõ ràng, đúng đắn nhưng chưa đầy đủ. Chúng chỉ chú trọng đến quản lý như là một hiện tượng chứ chưa làm bộc lộ rõ bản chất của nó. Vậy, làm thế nào để khái quát khái niệm quản lý một cách đơn giản và tương đối toàn diện?

Như chúng ta đều biết, quản lý thực chất cũng là một hành vi, đã là hành vi thì phải có người gây ra và người chịu tác động. Tiếp theo cần có mục đích của hành vi, đặt ra câu hỏi tại sao làm như vậy? Do đó, để hình thành nên hoạt động quản lý trước tiên cần có chủ thể quản lý: nói rõ ai là người quản lý? Sau đó cần xác định đối tượng quản lý: quản lý cái gì? Cuối cùng cần xác định mục đích quản lý: quản lý vì cái gì?

Có được 3 yếu tố trên nghĩa là có được điều kiện cơ bản để hình thành nên hoạt động quản lý. Đồng thời cần

chú ý rằng, bất cứ hoạt động quản lý nào cũng không phải là hoạt động độc lập, nó cần được tiến hành trong môi trường, điều kiện nhất định nào đó.

Với những phân tích trên mọi hoạt động quản lý đều phải do 4 yếu tố cơ bản sau cấu thành:

- Chủ thể quản lý, trả lời câu hỏi: do ai quản lý?
- Khách thể quản lý, trả lời câu hỏi: quản lý cái gì?
- Mục đích quản lý, trả lời câu hỏi: quản lý vì cái gì?
- Môi trường và điều kiện tổ chức, trả lời câu hỏi: quản lý trong hoàn cảnh nào?

Vì bản thân hành vi quản lý là do 4 yếu tố trên tạo thành, do vậy 4 yếu tố đó đương nhiên cần được thể hiện trong định nghĩa về quản lý. Tiếp theo, do hoạt động quản lý đích thực cần vận dụng chức năng và phương pháp quản lý để đạt được mục đích quản lý đề ra nên điều này cũng cần được thể hiện trong định nghĩa về quản lý. Tuy nhiên, Fayol trong định nghĩa quản lý đã trực tiếp chỉ ra rằng: Quản lý chính là lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện, chỉ huy, tiến hành, kiểm soát; và nếu lý giải một cách đơn giản như vậy thì quản lý lại trở thành một hành động cụ thể mà mất đi bản chất thống nhất của nó. Định nghĩa quản lý nên phản ánh khách quan đặc trưng cơ bản của hoạt động quản lý, thể hiện bản chất quản lý, hay có thể nói, trong định nghĩa về quản lý nhất định phải đề cập đến bản chất của quản lý là theo đuổi năng suất, hiệu quả.

Dựa trên tác dụng, vai trò của những yếu tố trong quản lý kể trên và quan hệ logic giữa chúng, có thể khái quát ý nghĩa cơ bản của quản lý. Thông thường mà nói, quản lý là hành vi

mà những thành viên trong tổ chức thực hiện ở một môi trường nhất định nhằm nâng cao năng suất công việc, để đạt được mục đích của tổ chức.

Thực ra, nếu một mục truy đến cùng câu hỏi “quản lý là gì?” thì bản thân câu hỏi hầu như không có giá trị. Cho dù chúng ta có thảo luận, nghiên cứu ra sao, về mặt lí luận mà nói, chúng ta vẫn không đạt được sự thống nhất, trên thực tế cũng không thể đưa ra một kết luận chung. Nhưng chính vì câu hỏi “quản lý là gì?” có sức ảnh hưởng sâu rộng đến mỗi một học giả nghiên cứu vấn đề quản lý, đến mỗi một người thực hiện công việc quản lý như vậy nên làm rõ vấn đề này mới thực sự có ý nghĩa, mặc dù để làm rõ vấn đề “quản lý là gì?” quả thực là công việc không mấy dễ dàng.

Chúng ta hãy bàn về khái niệm “quản lý” trên phạm vi rộng lớn hơn, quy mô hơn như trên phạm vi quốc gia chẳng hạn. Trong một tờ báo có đăng tải số liệu thống kê năm 2001 cho biết: thu nhập bình quân đầu người nước Mỹ bằng 11 lần một số nước châu Á. Thu nhập bình quân đầu người của Mỹ không phải do một người Mỹ mà là giá trị bình quân của toàn bộ người dân Mỹ tạo nên. Sự cách biệt về thu nhập bình quân này không phải do sự cách biệt về chỉ số thông minh của người dân hai nước mà là do khả năng tương tác của họ không giống nhau. Cụ thể nói đến công việc thì đó là phương thức quản lý và chiến lược quản lý của 2 nước là không giống nhau.

Có thể đưa ra kết luận rằng: Quản lý không đơn giản chỉ là khái niệm, nó là sự kết hợp của 3 phương diện:

Thứ nhất, thông qua tập thể để thúc đẩy tính tích cực của cá nhân.

Thứ hai, điều hoà quan hệ giữa người với người, giảm mâu thuẫn giữa hai bên.

Thứ ba, tăng cường hợp tác hỗ trợ lẫn nhau, thông qua hỗ trợ để làm được những việc mà một cá nhân không thể làm được, thông qua hợp tác tạo ra giá trị lớn hơn giá trị cá nhân – giá trị tập thể.

II. NỘI DUNG CỦA QUẢN LÝ

Quản lý 1 doanh nghiệp ngày nay liên quan đến rất nhiều vấn đề như: chiến lược kinh doanh, mục tiêu kinh doanh, tổ chức và văn hoá, nguồn nhân lực, vốn đầu tư, khai thác kĩ thuật và sản phẩm, kế hoạch sản xuất. Đồng thời phân thành cấp chiến lược, cấp chiến thuật, cấp thực hiện và nhiều cấp độ quản lý khác.

Kĩ năng quản lý doanh nghiệp hiện đại là thông qua mô hình quản lý hiện đại và hệ thống công nghệ thông tin điều hành doanh nghiệp hợp lý, sản xuất và kinh doanh có hiệu quả, phát huy tối đa tác dụng của trang thiết bị, nhân lực, vật lực, kĩ thuật hiện có, mang lại lợi ích kinh tế cao nhất cho doanh nghiệp. Ngoài ra, kĩ năng quản lý doanh nghiệp (DN) chủ yếu liên quan đến mô hình quản lý và lý luận tổ chức DN, phương pháp luận về hệ thống hỗ trợ quản lý, và quản lý DN hiện đại.

1. Mô hình quản lý doanh nghiệp hiện đại.

Để thực hiện được mục đích kinh doanh, doanh nghiệp cần có phương thức và khung chương trình cơ bản

về hoạt động sản xuất kinh doanh. Mô hình và phương thức quản lý DN điển hình trong thời hiện đại gồm:

Kế hoạch cho nguồn lực doanh nghiệp (ERP), kế hoạch chế tạo nguyên liệu (MRPI), sản xuất kịp thời (JIT), sản xuất sản phẩm chất lượng tốt (LPT), sản xuất theo chủng loại (OKP), kỹ thuật sản xuất ưu việt (OPT), quản lý dây chuyền cung ứng (SCM), tổ chức lại doanh nghiệp (BPR)...

Mô hình quản lý DN tiên tiến là cơ sở lý luận để tập trung hoá quản lý và hệ thống thông tin, chính sách.

2. Hệ thống hỗ trợ quản lý (MSS)

MSS là 1 hệ thống thông tin chính sách quản lý với nòng cốt là kỹ thuật và mô hình quản lý tiên tiến phối hợp chặt chẽ với mô hình tự động hoá công xưởng. Trong tương lai, các doanh nghiệp sẽ sử dụng CIMS và các hệ thống nhỏ khác để quản lý và tiến hành toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

MSS bao gồm hệ thống thông tin quản lý (MIS) của CIMS, hệ thống hỗ trợ chính sách (DSS), hệ thống thông tin lãnh đạo (EIS). Trong đó, MIS chủ yếu đề cập đến các phương diện như quản lý tiêu thụ kinh doanh, quản lý kế hoạch, quản lý vật liệu, quản lý sản xuất, quản lý tài vụ, quản lý nguồn nhân lực, quản lý tác nghiệp phân xưởng, quản lý khâu mua bán nguyên vật liệu và cung cấp sản phẩm, quản lý kho, quản lý trang thiết bị, quản lý nguồn năng lượng, quản lý lương nhân viên. Quản lý chất lượng thông tin EIS là hệ thống kiểm tra và xử lý thông tin tổng hợp mang tầm chiến lược phục vụ cho lãnh đạo cấp cao

