TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP.HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ HỌC

Chủ biên:
- TS. TRẦN DỤC THỨC

Tham gia biên soạn:
- TS. NGUYỄN VĂN THỤY
- TS. TRƯƠNG ĐÌNH THÁI
- ThS. HỒ THIỆN THÔNG MINH

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP. HỒ CHÍ MINH

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ HỌC

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI
TRUNG TÂM THÔNG TIN THƯ VIỆN
01 04
05360

Chủ biên:

TS. TRẦN DỤC THỨC

Tham gia biên soạn:

TS. NGUYỄN VĂN THỤY

TS. TRƯƠNG ĐÌNH THÁI

ThS. HỒ THIỆN THÔNG MINH

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

- NĂM 2021 -

Lời mở đầu

Tri thức quản trị rất cần thiết trong việc điều hành các hoạt động ở mọi cấp độ và mọi lĩnh vực của nền kinh tế, việc ứng dụng hợp lý tri thức quản trị vào trong điều hành sẽ giúp các tổ chức nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Nửa đầu thế kỷ XX, thành công của các công ty đến từ việc cắt giảm chi phí và tăng năng suất lao động. Đến giữa thế kỷ XX, yếu tố chất lượng quyết định sự thành bại trong cạnh tranh. Từ cuối thế kỷ XX qua đầu thế kỷ XXI, sự cạnh tranh đã bước sang giai đoạn mới, các công ty định hướng tập trung vào việc tạo nên những giá trị mới cho khách hàng thông qua năng lực sáng tạo, những thay đổi này đã làm thay đổi căn bản những cách thức tiếp cận và tổ chức công tác quản trị trong tổ chức.

Trong nền kinh tế toàn cầu mới, nguồn nhân lực mang yếu tố quốc tế, sự bùng nổ công nghệ thông tin đã làm môi trường hoạt động của các tổ chức thay đổi rất nhiều so với vài thập kỷ trước đây, quá trình toàn cầu hóa tác động đến từng góc cạnh đời sống của từng tổ chức doanh nghiệp. Đối với một đất nước có nền kinh tế phụ thuộc nhiều vào xuất khẩu như Việt Nam, thì những tác động của toàn cầu hóa đến các tổ chức càng mạnh mẽ và khốc liệt. Để điều hành tổ chức đi đến thành công, các nhà quản trị cần phải có tầm nhìn toàn cầu và hành động theo khu vực, nhà quản trị cần phải được trang bị đầy đủ các kỹ năng quản trị để thực hiện tốt các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát trong hoạt động tác nghiệp của mình.

Với mong muốn có được một cuốn giáo trình giảng dạy Quản trị học, nhóm tác giả đã biên soạn cuốn tài liệu này.

Giáo trình được bố cục thành 3 phần chính với tổng số 12 chương. Mỗi chương bao gồm các nội dung: mục tiêu chương, tình huống quản trị, nội dung chương, tóm tắt, sau cùng là câu hỏi ôn tập.

Phần 1 – Những kiến thức cơ bản về quản trị

Chương 1 – Tổng quan về quản trị

Chương 2 – Sự phát triển lý thuyết quản trị

Chương 3 – Môi trường quản trị và các xu hướng thay đổi

Phần 2 – Hoạch định

Chương 4 – Hoạch định và thiết lập mục tiêu

Chương 5 – Hình thành và tổ chức thực hiện chiến lược

Chương 6 – Lập và ra quyết định quản trị

Phần 3 – Tổ chức

Chương 7 – Thiết kế cơ cấu tổ chức

Chương 8 – Quản trị nguồn nhân lực

Phần 4 – Lãnh đạo

Chương 9 – Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo

Chương 10 – Động viên nhân viên

Chương 11 – Quản trị truyền thông trong tổ chức

Phần 5 – Kiểm soát

Chương 12 – Kiểm soát

Biên soạn và chịu trách nhiệm nội dung của các chương:

1. TS. Trần Dục Thức (Chủ biên) – Chương 1, 2, 3 và 4
2. TS. Nguyễn Văn Thụy – Chương 6, 8 và 11
3. ThS. Hồ Thiện Thông Minh – Chương 4, 5 và 7
4. TS. Trương Đình Thái – Chương 9, 10 và 12

Nhóm biên soạn chân thành cám ơn sự hỗ trợ của Lãnh đạo Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh, Viện Nghiên cứu Khoa học và Công nghệ, Khoa Quản trị Kinh doanh đã tạo điều kiện cho nhóm tác giả biên soạn giáo trình này.

Mặc dù đã rất cố gắng trong quá trình biên soạn, nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Nhóm biên soạn mong muốn nhận được sự đóng góp ý kiến của quý độc giả.

Nhóm biên soạn

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU iii

PHẦN I. NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ 1

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ 2

1.1. Khái niệm và bản chất quản trị 3

1.1.1. Khái niệm quản trị 3

1.1.2. Hiệu quả và hiệu suất của quản trị 5

1.2. Tổ chức 6

1.2.1. Khái niệm tổ chức 6

1.2.2. Các nguồn lực của tổ chức 7

1.3. Khái niệm nhà quản trị, nhà quản lý, nhà lãnh đạo và nhân viên thừa hành 7

1.4. Các chức năng quản trị 8

1.5. Các cấp bậc quản trị trong một tổ chức 10

1.6. Kỹ năng của nhà quản trị 11

1.7. Các năng lực quản trị 13

1.8. Vai trò của nhà quản trị (Ba nhóm với mười vai trò) 14

1.9. Một số đặc điểm của quản trị 16

1.9.1. Tính phổ biến của quản trị 16

1.9.2. Tính khoa học và nghệ thuật của quản trị 17

1.10. Đạo đức và trách nhiệm xã hội của nhà quản trị 18

1.10.1. Đạo đức kinh doanh 19

1.10.2. Trách nhiệm xã hội 20

1.10.2.1. Các quan niệm về trách nhiệm xã hội 20

1.10.2.2. Các lý do phải thực hiện trách nhiệm xã hội 21

CHƯƠNG 2. SỰ PHÁT TRIỂN LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ 25

2.1. Bối cảnh ra đời các lý thuyết quản trị 26

2.2. Quan điểm quản trị cổ điển 28

2.2.1. Quan điểm quản trị khoa học 28

2.2.2. Quan điểm quản trị hành chính 31

2.3. Quan điểm hành vi 35

2.3.1. Hugo Munsterberg (1863 – 1916) 35

2.3.2. Elton Mayo (1880 – 1949) 36

2.3.3. Abraham Maslow (1908 – 1970) 37

2.3.4. Douglas Mc Gregor 37

2.4. Quan điểm khoa học quản trị (Quản trị định lượng) 38
2.5. Quan điểm hệ thống 40
2.6. Quan điểm tích hợp trong quản trị 41
2.7. Lý thuyết quản trị Nhật bản 42
2.8. Mô hình 7S 42
2.9. Những định hướng quản trị mới 44

CHƯƠNG 3. MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ VÀ CÁC XU HƯỚNG THAY ĐỔI 46
3.1. Khái niệm môi trường và ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường quản trị 47
3.1.1. Khái niệm môi trường 47
3.1.2. Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường quản trị 47
3.1.3. Các phương pháp nghiên cứu môi trường 48
3.1.4. Các biện pháp quản trị môi trường 48
3.2. Phân loại môi trường 49
3.2.1. Căn cứ phạm vi và cấp độ môi trường 49
3.2.2. Phân loại căn cứ theo mức độ phức tạp và mức độ biến động của môi trường 50
3.3. Sự tác động của các yếu tố môi trường lên tổ chức 50
3.3.1. Môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát) 50
3.3.2. Các yếu tố môi trường vi mô 54
3.3.3. Môi trường bên trong 56
3.4. Sự thay đổi của các yếu tố môi trường trong xu hướng toàn cầu hóa 58
3.4.1. Những đặc điểm của môi trường kinh tế toàn cầu hóa 58
3.4.2. Các liên minh liên kết quốc tế 59
3.4.3. Các công ty đa quốc gia 59
3.4.4. Tác động của môi trường toàn cầu đến quản trị tổ chức 59
3.4.5. Tính tất yếu khách quan của sự thay đổi trong quản trị 61

PHẦN II. HOẠCH ĐỊNH 63

CHƯƠNG 4. HOẠCH ĐỊNH VÀ THIẾT LẬP MỤC TIÊU 64
4.1. Khái niệm, tác dụng, phí tổn và hạn chế của hoạch định 65
4.1.1. Khái niệm 65
4.1.2. Tác dụng, phí tổn và hạn chế của hoạch định 66
4.1.2.1. Tác dụng của hoạch định 66
4.1.2.2. Phí tổn của hoạch định 67
4.1.2.3. Các hạn chế khi quá xem trọng hoạch định 67

4.2. Các loại hoạch định 67
4.2.1. Hoạch định chiến lược 68
4.2.1.1. Các cấp hoạch định chiến lược và chiến lược 68
4.2.1.2. Sứ mệnh và viễn cảnh 69
4.2.1.3. Mục tiêu chiến lược 70
4.2.1.4. Phân bổ nguồn lực 70
4.2.2. Hoạch định chiến thuật 70
4.2.3. Hoạch đinh tác nghiệp 71
4.2.3.1. Khái niệm hoạch định tác nghiệp 71
4.2.3.2. Tiến trình và nội dung cụ thể 72
4.3. Mục tiêu và cách thức thiết lập mục tiêu 73
4.3.1. Khái niệm 73
4.3.2. Phân loại mục tiêu 73
4.3.3. Yêu cầu của mục tiêu 73
4.3.4. Các thức thiết lập mục tiêu 74
4.4. Các thành phần hoạch định, phương pháp và công cụ hoạch định 75
4.4.1. Thành phần trong hoạch định 76
4.4.1.1. Các biện pháp 76
4.4.1.2. Các nguồn lực 76
4.4.1.3. Thực hiện kế hoạch 76
4.4.2. Phương pháp và công cụ hoạch định 76
4.4.2.1. Phương pháp 76
4.4.2.2. Công cụ 77

CHƯƠNG 5. HÌNH THÀNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC 83
5.1. Khái niệm và ý nghĩa của hình thành chiến lược 84
5.1.1. Khái niệm 84
5.1.2. Ý nghĩa của việc hình thành chiến lược 85
5.1.3. Tiến trình hoạch định chiến lược 86
5.1.4. Các công cụ kỹ thuật hỗ trợ việc hình thành chiến lược 87
5.2. Các chiến lược hình thành trong tổ chức 90
5.2.1. Hình thành chiến lược cấp công ty 90
5.2.2. Hình thành chiến lược cấp đơn vị kinh doanh 91
5.2.3. Hình thành chiến lược cấp chức năng 92
5.2.3.1. Bản chất và các mục tiêu chiến lược cấp chức năng 93

5.3. Khái niệm và quá trình quản trị chiến lược 96
5.3.1. Khái niệm 96
5.3.2. Quá trình quản trị chiến lược 97

CHƯƠNG 6. LẬP VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ 102
6.1. Những vấn đề cơ bản của quyết định quản trị 103
6.1.1. Khái niệm và bản chất của quyết định trong quản trị 103
6.1.2. Vai trò của quyết định 103
6.1.3. Chức năng của các quyết định 104
6.2. Mục tiêu và cơ sở ra quyết định 104
6.2.1. Mục tiêu ra quyết định quản trị 104
6.2.2. Cơ sở khoa học của việc ra quyết định 106
6.3. Nội dung và hình thức các quyết định 107
6.3.1. Nội dung của các quyết định 107
6.3.2. Hình thức của các quyết định 108
6.4. Tiến trình ra quyết định 109
6.4.1. Nguyên tắc của việc ra các quyết định 109
6.4.2. Môi trường ra quyết định 110
6.4.3. Tiến trình và mô hình ra quyết định 110
6.4.3.1. Tiến trình ra quyết định 110
6.4.3.2. Mô hình ra quyết định 114
6.5. Kỹ thuật ra quyết định 115
6.5.1. Lý thuyết xác xuất và cây quyết định 115
6.5.1.1. Lý thuyết xác xuất 115
6.5.1.2. Cây quyết định 116
6.5.2. Kỹ thuật Delphi 116
6.5.3. Kỹ thuật ra quyết định nhóm 117
6.6. Tổ chức thực hiện và kiểm soát quyết định 119
6.6.1. Triển khai quyết định 120
6.6.2. Bảo đảm các điều kiện vật chất 120
6.6.3. Đảm bảo các thông tin phản hồi 120
6.7. Nâng cao hiệu quả ra quyết định 120
6.7.1. Nghệ thuật ra quyết định 120
6.7.2. Những phẩm chất cần thiết để ra quyết định 122
6.7.2.1. Kinh nghiệm 122
6.7.2.2. Khả năng xét đoán 122
6.7.2.3. Óc sáng tạo 123
6.7.2.4. Khả năng định lượng 123

PHẦN III. TỔ CHỨC 128

CHƯƠNG 7. THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC 129

7.1. Khái niệm và vai trò của chức năng tổ chức 130

7.1.1. Khái niệm của chức năng tổ chức 130

7.1.2. Vai trò 131

7.1.3. Các nguyên tắc và yêu cầu 131

7.1.4. Các yêu cầu thiết kế bộ máy tổ chức 131

7.2. Các vấn đề khoa học và nghệ thuật trong công tác tổ chức 132

7.2.1. Chuyên môn hóa 132

7.2.2. Tầm hạn quản trị 132

7.2.3. Quyền hành trong quản trị 133

7.2.3.1. Khái niệm 133

7.2.3.2. Mối quan hệ giữa sử dụng quyền hành và thái độ lao động 133

7.2.4. Phân quyền 133

7.2.4.1. Khái niệm 133

7.2.4.2. Nghệ thuật lựa chọn và quyết định trong công tác tổ chức 137

7.3. Khái niệm và yêu cầu cơ cấu tổ chức 137

7.3.1. Khái niệm 137

7.3.2. Yêu cầu đảm bảo cơ cấu tổ chức tối ưu trong quản trị 137

7.3.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị 138

7.3.4. Các bộ phận và các cấp trong cơ cấu tổ chức 141

7.3.5. Các tiêu chuẩn để hình thành các bộ phận trong tổ chức 141

7.4. Các mô hình cơ cấu tổ chức phổ biến 141

7.4.1. Mô hình cơ cấu đơn giản 141

7.4.2.Mô hình cơ cấu trực tuyến 142

7.4.3. Mô hình cơ cấu chức năng 143

7.4.4. Mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng 144

7.4.5. Mô hình cơ cấu ma trận 144

7.4.6. Mô hình cơ cấu theo địa lý 145

7.4.7. Mô hình cơ cấu theo sản phẩm 146

7.4.8. Mô hình cơ cấu theo khách hàng 146

7.4.9. Mô hình cơ cấu hữu cơ 147

CHƯƠNG 8. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP 152

8.1. Khái niệm và vai trò quản trị nguồn nhân lực 153

8.1.1. Khái niệm 153

8.1.2. Vai trò quản trị nguồn nhân lực 154
8.1.2.1. Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức 154
8.1.2.2. Vai trò quản trị nguôn nhân lực với nhà lãnh đạo tổ chức 154
8.2. Các chức năng quản trị nguồn nhân lực 155
8.2.1. Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong doanh nghiệp 155
8.2.2. Các chức năng chính của quản trị nguồn nhân lực 156
8.3. Hoạt động của bộ phận quản trị nguồn nhân lực 157
8.3.1. Vai trò và nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực 157
8.3.2. Quyền hạn và nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực 157
8.4. Các mô hình và cơ cấu của bộ phận quản trị nguồn nhân lực 158
8.4.1. Các mô hình quản trị nhân lực 158
8.4.1.1. Mô hình thư ký 158
8.4.1.2. Mô hình luật pháp 158
8.4.1.3. Mô hình tài chính 158
8.4.1.4. Mô hình quản trị 159
8.4.1.5. Mô hình nhân văn 159
8.4.2. Quy mô, cơ cấu của bộ phận quản trị nhân lực 159
8.4.3. Các trách nhiệm chủ yếu của nhân viên quản lý nhân lực 160
8.5. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức 161
8.5.1. Hoạt động thu hút và bố trí nguồn nhân lực 161
8.5.1.1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực 163
8.5.1.2. Tuyển dụng nguồn nhân lực 163
8.5.2. Đào tạo và phát triển nhân sự 164
8.5.3. Duy trì và động viên người lao động 164

PHẦN IV. LÃNH ĐẠO 168

CHƯƠNG 9. LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO 169
9.1. Khái quát một số nội dung cơ bản liên quan đến Hành vi tổ chức 170
9.1.1. Trọng tâm của Hành vi tổ chức 170
9.1.2. Mục tiêu của hành vi tổ chức 171
9.1.3. Thái độ và hiệu suất công việc 172
9.1.4. Hài lòng công việc 173
9.1.5. Sự tham gia công việc và cam kết với tổ chức 174
9.1.6. Nhận thức 175
9.1.7. Tính cách và hành vi 176
9.1.8. Hành vi học hỏi 177

9.2. Khái niệm và các vấn đề cơ bản của lãnh đạo 177
9.2.1. Khái niệm lãnh đạo 179
9.2.1.1. Định nghĩa lãnh đạo 179
9.2.1.2. Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý 179
9.2.2. Tầm quan trọng của lãnh đạo 182
9.2.3. Các lý thuyết lãnh đạo 182
9.2.3.1. Lý thuyết đặc điểm lãnh đạo 182
9.2.3.2. Phương pháp tiếp cận hành vi 184
9.2.3.3. Phương pháp tiếp cận ngẫu nhiên 185
9.3. Phong cách lãnh đạo 188
9.3.1. Lựa chọn phong cách lãnh đạo 188
9.3.2. Kỹ năng cụ thể của nhà lãnh đạo 191
9.3.3. Tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên 191
9.3.3.1. Năng lực của nhân viên 191
9.3.3.2. Lãnh đạo thông qua tương tác 194
9.3.3.3. Lãnh đạo thông qua quyền lực 194
9.3.3.4. Đối tượng lãnh đạo 201
9.3.3.5. Tình huống lãnh đạo 202

CHƯƠNG 10. ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN 206
10.1. Những vấn đề cơ bản về động cơ 207
10.1.1. Khái niệm 207
10.1.2. Các loại động cơ 208
10.1.2.1. Động cơ bên trong 208
10.1.2.2. Động cơ bên ngoài 209
10.1.2.3. Tầm quan trọng của động cơ 210
10.2. Các lý thuyết về động cơ 211
10.2.1. Động cơ theo quan điểm nội dung 211
10.2.1.1. Lý thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow 211
10.2.1.2. Lý thuyết ERG 213
10.2.1.3. Mô hình hai nhân tố của Herzberg 215
10.2.1.4. Lý thuyết về các nhu cầu thúc đẩy của McClelland 216
10.2.2. Động cơ theo quan điểm quá trình 217
10.2.2.1. Lý thuyết công bằng 217
10.2.2.2. Lý thuyết kỳ vọng 219
10.2.2.3. Lý thuyết thiết lập mục tiêu 222
10.2.2.4. Lý thuyết đặc điểm công việc 222

10.3. Vận dụng các lý thuyết động cơ vào nơi làm việc 223
10.3.1. Ý nghĩa của hệ thống các lý thuyết 223
10.3.2. Động viên nhân viên trong những hoàn cảnh kinh tế khó khăn 224
10.3.3. Động viên nhân viên trong quản trị xuyên văn hóa 225
10.3.4. Động viên nhân viên thông qua thiết kế công việc 226
10.3.4.1. Phong phú hóa công việc 226
10.3.4.2. Mô hình đặc điểm công việc 227
10.3.5. Tạo động lực cho các nhóm lao động khác nhau 229
10.3.5.1. Tạo động lực cho đội ngũ lao động đa dạng 229
10.3.5.2. Tạo động lực cho đội ngũ chuyên gia 230
10.3.5.3. Tạo động lực cho nhóm lao động tạm thời 231
10.3.5.4. Tạo động lực cho nhân viên có kỹ năng thấp, nhận mức lương tối thiểu 231
10.3.6. Thiết kế hệ thống phần thưởng phù hợp 232
10.3.6.1. Chương trình quản trị mở 232
10.3.6.2. Chương trình công nhận nhân viên 232
10.3.6.3. Chương trình chi trả theo hiệu suất công việc 233

CHƯƠNG 11. QUẢN TRỊ TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC 236
11.1. Vai trò của truyền thông trong tổ chức 237
11.2. Truyền thông giữa các cá nhân 238
11.2.1. Tiến trình truyền thông 238
11.2.2. Quá trình mã hoá và giải mã thông tin 239
11.2.3. Thông điệp 240
11.2.4. Kênh truyền thông 240
11.2.5. Phản hồi thông điệp 241
11.2.6. Ngữ cảnh truyền thông 242
11.3. Truyền thông trong tổ chức 242
11.3.1. Quá trình truyền thông trong tổ chức: 242
11.3.1.1. Mạng truyền thông: 243
11.3.1.2. Chiều hướng truyền thông: 244
11.3.1.3. Thông tin chính thức và thông tin phi chính thức 244
11.3.2. Các phương tiện truyền thông trong tổ chức hiện đại 245
11.3.2.1. Thư điện tử - Email 245
11.3.2.2. Instant Messaging 246
11.4. Nâng cao hiệu quả quá trình truyền thông 246
11.4.1. Lập kế hoạch truyền thông 246
11.4.2. Nâng cao hiệu quả truyền thông trong tổ chức 247

PHẦN V. KIỂM SOÁT 250

CHƯƠNG 12. KIỂM SOÁT 251

12.1. Khái niệm và các vấn đề liên quan đến kiểm soát 252

12.1.1. Khái niệm kiểm soát 252

12.1.2. Tầm quan trọng của kiểm soát 253

12.1.3. Hoạch định và kiểm soát 254

12.1.3.1. Mối quan hệ giữa hoạch định và kiểm soát 254

12.1.3.2. Sự khác biệt giữa hoạch định và kiểm soát 254

12.2. Các loại kiểm soát 255

12.2.1. Kiểm soát ngăn ngừa 255

12.2.2. Kiểm soát đồng thời 255

12.2.3. Kiểm soát phản hồi 256

12.2.4. Kiểm soát hiệu suất tài chính 256

12.2.4.1. Dự toán chi phí 257

12.2.4.2. Dự toán doanh thu 257

12.2.4.3. Ngân sách tiền mặt 258

12.2.4.4. Ngân sách vốn 258

12.2.4.5. Kiểm soát dịch vụ: Quản lý quan hệ khách hàng 259

12.2.4.6. Kiểm soát chất lượng 259

12.2.4.7. Kiểm soát ngắn hạn, trung hạn và dài hạn 259

12.3. Quy trình kiểm soát 260

12.3.1. Thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát 261

12.3.2. Đo lường kết quả hoạt động 262

12.3.3. So sánh kết quả với tiêu chuẩn 262

12.3.4. Thực hiện hoạt động hiệu chỉnh 263

12.4. Thay đổi trong triết lý kiểm soát 263

12.4.1. Kiểm soát quan liêu 263

12.4.2. Kiểm soát phân quyền 265

12.5. Hệ thống kiểm soát cho thời kỳ thay đổi nhanh chóng 266

12.5.1. Quản trị mở 266

12.5.2. Thẻ điểm cân bằng 267

12.5.3. Mối quan tâm mới về nơi làm việc 268

MỤC LỤC 271

TÀI LIỆU THAM KHẢO 280

CÔNG TY TNHH TM-DV-QC HƯƠNG HUY - HUONG HUY COMPANY LTD.

NHÀ SÁCH KINH TẾ - ECONOMIC BOOKSTORE

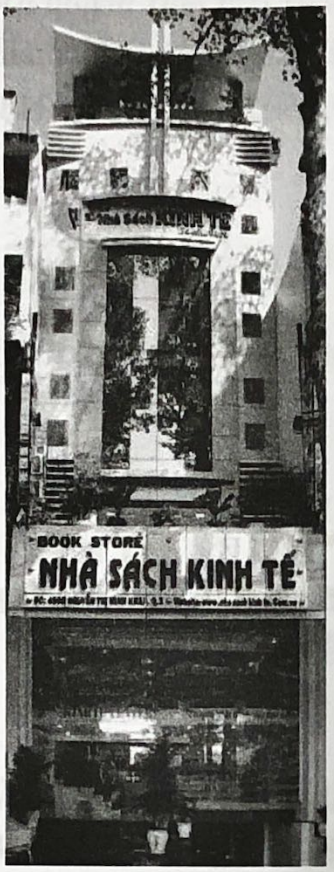
Business Books Supermarket

Chuyên phát hành các loại Sách và Giáo trình Kinh tế, Quản Trị Kinh doanh *Kinh tế học, Kế toán – Kiểm toán, Thống kê, Quản trị – Kinh doanh, Marketing, Tài chính – Tiền tệ – Ngân hàng, Chứng khoán, Pháp luật, Tiếng Anh, Từ điển Anh ngữ.* **Qua hệ thống phân phối rộng rãi toàn quốc và các "Siêu thị sách bán lẻ"**: Đến các trường Đại học, Viện đào tạo, các Trung tâm đào tạo Khối ngành Kinh tế – Kinh doanh, các Thư viện, và quý Giảng viên ở các Tỉnh, Thành phố.

Mua bán, trao đổi, ký gởi; mua bản quyền phát hành và hoàn chỉnh bản thảo cho các tác giả, hợp tác xuất bản với các trường đại học trong nước và quốc tế.

Nhận thiết kế bìa sách, quảng cáo, in ấn, chế bản, giấy phép xuất bản.

Giấy Văn phòng tập vở chất lượng cao cho Sinh viên – Học sinh, các Hiệu sách, Đại lý...



Specialized in Economic and Business Books & Textbooks:

Economics, Accounting - Auditing, Statistics, Business Administration, Marketing, Financial – Monetary – Banking, Securities, Business Laws, English Language Books and Dictionaries.

With a Nation-wide Distribution System and "Business Book Supermarket": to Economic and Business Universitives, Education Institutions and Training Centers, to Libraries and Lecturers in Provinces and Cities.

Selling, Trading, Consigning, Copyrights Agreements with Authors, Compilers and Translators, cooperating in book publishing with domestic and international Universities.

Book Cover Designing, Advertising, Printing, Editing, and applying for publishing Licence for Authors-Customers.

High Quality Paper, Notebooks for Students, Bookstores and Agents.

NHÀ SÁCH KINH TẾ

490B Nguyễn THị Minh Khai,

Phường 2, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

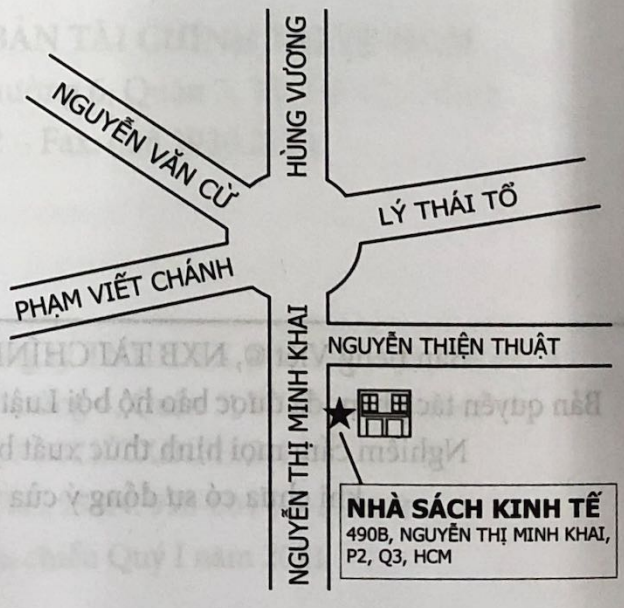
* **Phòng Chế bản (*Editorial Department*)**
  Nội dung, thiết kế bìa sách, in ấn chế bản
* **Phòng Kinh doanh (*Sales Department*)**
  + Mua bán, trao đổi, ký gửi;
  + Giấy, tập vở: **028 38301660**

Hotline: 0915459750 / 0903026407

Fax: 028 38337462

Email: nhasachkinhte@yahoo.com

Website: www.nhasachkinhte.vn



Tri thức quản trị rất cần thiết trong việc điều hành các hoạt động ở mọi cấp độ và mọi lĩnh vực của nền kinh tế, việc ứng dụng hợp lý tri thức quản trị sẽ giúp các tổ chức nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NG
TRUNG TÂM THÔNG TIN
Mã sách: 0104023

ISBN: 978-604-79-2712-8
9 786047 927128

Giáo trình Quản Trị Học

SGB00000001116

234,000 VND