



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KINH QUẢN LÝ

Đồng chủ biên: PGS.TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền
PGS.TS. Đoàn Thị Thu Hà
TS. Đỗ Thị Hải Hà

Giáo trình
QUẢN LÝ HỌC



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

2012

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KINH HỌC QUẢN LÝ



MỤC LỤC Bảng chữ Hán: PGS.TS. NGUYỄN THỊ NGỌC HIỀN 11

Phần A. THÔNG QUẢN PGS. TS. NGUYỄN THỊ THỊ HÀ 19

Chương 1. Tổng quát PGS. TS. NGUYỄN THỊ THỊ HÀ 19

1.1. Định nghĩa và nội dung của quản lý 20

1.1.1. Định nghĩa và nội dung 20

1.1.2. Chức năng 24

1.1.3. Các loại 27

1.1.4. Các nguyên tắc quản lý 29

1.1.5. Các chức năng của quản lý 30

1.1.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý 31

1.1.7. Các đặc điểm của quản lý 32

1.1.8. Các vai trò của quản lý 33

1.1.9. Các nhiệm vụ của quản lý 34

1.1.10. Các phương pháp quản lý 35

1.1.11. Các nguyên nhân của thất bại của quản lý 36

1.1.12. Các nguyên nhân của thành công của quản lý 37

1.1.13. Các nguyên nhân của sự thay đổi của quản lý 38

Chương 2. QUẢN LÝ TRONG CÁC TỰ TỔNG QUẢN LÝ 39

2.1. Các tự tổng quản lý ở Việt Nam 40

2.1.1. Tự tổng quản lý ở Bộ Tài chính 40

2.1.2. Tự tổng quản lý ở Bộ Công nghiệp - Thương mại 41

2.1.3. Các tự tổng quản lý ở các địa phương 42

2.1.4. Tự tổng quản lý của các doanh nghiệp 43

2.1.5. Tự tổng quản lý của các tổ chức xã hội 44

2.1.6. Tự tổng quản lý của các tổ chức kinh tế khác 45

2.1.7. Tự tổng quản lý của các tổ chức văn hóa 46

2.1.8. Tự tổng quản lý của các tổ chức giáo dục 47

2.1.9. Tự tổng quản lý của các tổ chức y tế 48

SÁCH SỬẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

2003, Các ấn phẩm mới: PGS. TS. NGUYỄN THỊ THỊ HÀ

121	4.5. Văn hóa xã hội.....	122
122	4.6. Tình hình kinh tế.....	122
123	4.7. Tình hình chính trị.....	123
124	4.8. Tình hình văn hóa.....	124
125	4.9. Tình hình khoa học.....	125
126	4.10. Tình hình ngoại giao.....	126
127	4.11. Tình hình quốc phòng.....	127

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU.....	15
Phần A. TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ.....	19
Chương 1. QUẢN LÝ VÀ NHÀ QUẢN LÝ.....	21
1.1. HIỆU QUẢ CỦA QUẢN LÝ VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN LÝ.....	24
1.1.1. HIỆU QUẢ CỦA QUẢN LÝ.....	24
1.1.2. Tổ chức.....	28
1.2. Quản lý.....	29
1.2.1. Khái niệm và các yếu tố cơ bản của quản lý.....	32
1.2.2. Quá trình quản lý.....	44
1.2.3. Các cấp của trong quản lý và thống nhất.....	44
1.2.4. Quản lý là một khoa học, một nghệ thuật, một ngành.....	49
1.3. Nhà quản lý.....	60
1.3.1. Nhà quản lý và phân loại của nhà quản lý.....	60
1.3.2. Vai trò của nhà quản lý.....	64
1.3.3. Đặc điểm công việc của nhà quản lý.....	66
1.3.4. Học tập để làm quản lý.....	68
Chương 2. SỰ PHÁT TRIỂN CÁC TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ.....	80
2.0. Các tư tưởng quản lý cổ đại.....	87
2.0.1. Tư tưởng quản lý cổ đại của Trung Hoa.....	87
2.0.2. Tư tưởng quản lý cổ đại của phương Tây.....	91
2.1. Các tư tưởng quản lý cổ điển.....	94
2.1.1. Thuyết quản lý theo khoa học.....	94
2.1.2. Thuyết quản lý hành chính.....	100
2.1.3. Thuyết tổ chức và hệ thống quản lý.....	104
2.1.4. Mối liên hệ giữa tư tưởng quản lý cổ điển.....	107
2.2. Các tư tưởng quản lý thuộc trường phái hành vi.....	108
2.2.1. Các học thuyết về nhà quản lý sau ngành.....	108

2.1.1. Các loại doanh nghiệp 111	111
2.1.2. Nhập và xuất trong sổ hàng phân biệt và trong quản lý 116	116
2.2. Các tài khoản quản lý hiện đại 128	128
2.2.1. Trường phân tích học quản lý (hay sách tiếp cận định lượng) 128	128
2.2.2. Hệ thống tài khoản trong quản lý 132	132
2.2.3. Các loại doanh nghiệp và tài khoản 133	133
2.2.4. Thiết kế quản lý tổng hợp và định nghĩa 135	135
Phần II. MÔ HÌNH QUẢN LÝ QUẢN LÝ 133	133
Chương 3. MÔ HÌNH TÍCH MÔ HÌNH QUẢN LÝ QUẢN LÝ 138	138
3.1. Mô hình quản lý 138	138
3.1.1. Khái niệm mô hình quản lý 138	138
3.1.2. Tính phức tạp của mô hình quản lý 139	139
3.2. Mô hình quản lý ở nước ngoài 141	141
3.2.1. Mô hình quản lý nước ngoài 141	141
3.2.2. Mô hình quản lý trong nước 150	150
3.3. Phân tích mô hình quản lý 159	159
3.3.1. Tên gọi trong các phân tích mô hình quản lý 160	160
3.3.2. Mục đích của phân tích mô hình quản lý 160	160
3.3.3. Quy trình phân tích mô hình quản lý 160	160
3.3.4. Một số ví dụ phân tích mô hình quản lý 171	171
Chương 4. ĐẠI HỌC QUẢN LÝ, TRÁCH NHIỆM VÀ HỌC 171	171
PHẦN V. VĂN HÓA TỔ CHỨC 181	181
4.5. Đạo đức quản lý 182	182
4.5.1. Khái niệm đạo đức quản lý 182	182
4.5.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến đạo đức quản lý 186	186
4.5.3. Các quan điểm về đạo đức quản lý 186	186
4.5.4. Đạo đức chuẩn mực đạo đức trong quản lý 184	184
4.6. Trách nhiệm xã hội trong quản lý 187	187
4.6.1. Khái niệm trách nhiệm xã hội và trách nhiệm xã hội trong quản lý 187	187
4.6.2. Đo lường trách nhiệm xã hội trong quản lý 189	189
4.6.3. Hành động của tổ chức để thực hiện trách nhiệm xã hội 191	191

1.2. Yêu cầu về chất	105
1.2.1. Khái niệm, vai trò và đặc trưng của yêu cầu về chất	105
1.2.2. Nội dung của yêu cầu về chất	107
1.2.3. Xây dựng yêu cầu về chất	108
Chương 3. PHÂN CẤU ĐƠN VÀ QUẢN LÝ	110
3.1. Toàn cấu trúc và một trường toàn cấu	114
3.1.1. Khái niệm toàn cấu trúc	119
3.1.2. Các đặc trưng cơ bản của toàn cấu trúc	126
3.1.3. Một trường toàn cấu	129
3.1.4. Các mối liên quan giữa toàn cấu trúc	131
3.2. Chuẩn công ứng toàn cấu	133
3.2.1. Khái niệm	139
3.2.2. Cấu trúc của chuẩn công ứng toàn cấu	135
3.2.3. Loại lịch của chuẩn công ứng toàn cấu	138
3.3. Quản lý tổ chức trong một trường toàn cấu	138
3.3.1. Các tập và thành phần đối với quản lý tổ chức trong một trường toàn cấu	139
3.3.2. Các chức năng quản lý trong một trường toàn cấu	141
3.3.3. Yêu cầu đối với quản lý tổ chức trong cơ thể hệ thống và toàn cấu trúc	147
3.4. Kiểm soát tổ chức và quản lý	149
3.4.1. Kiểm soát tổ chức	149
3.4.2. Các đặc trưng cơ bản của cấu trúc kiểm soát tổ chức	150
3.4.3. Tác động của kiểm soát tổ chức đối với quản lý	154
Phần C. QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ	159
Chương 4. QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ	161
4.1. Tổng quan về quyết định quản lý	161
4.1.1. Khái niệm quyết định quản lý	164
4.1.2. Đặc điểm của quyết định quản lý	168
4.1.3. Phân loại biểu hiện của quyết định quản lý	168

107	4.1.4. Phân loại quyết định quản lý	104
108	4.1.5. Yêu cầu đối với quyết định quản lý	107
109	4.1.6. Các nội dung quyết định	109
111	4.2. Quá trình quyết định quản lý	113
112	4.2.1. Phân tích vấn đề và các định mục tiêu của quyết định	114
113	4.2.2. Xác định các phương án quyết định	117
114	4.2.3. Đánh giá và lựa chọn phương án	120
115	4.2.4. Tổ chức thực thi quyết định	125
117	4.3. Phương pháp và kỹ thuật ra quyết định quản lý	127
118	4.3.1. Điều tra, nghiên cứu	127
119	4.3.2. Dự báo khoa học	130
121	4.3.3. Phương pháp chuyên gia	136
122	4.3.4. Phương pháp phân tích toán học	138
123	4.3.5. Phương pháp nghiên cứu kinh tế	140
124	4.3.6. Mô phỏng và thử nghiệm	139
125	4.3.7. Phương pháp ra quyết định dựa vào trực giác	138
127	Chương 7. HẠM BẢNG THỐNG TÍNH CHO QUẢN LÝ	145
128	7.1. Khái niệm và vai trò của thống kê	147
129	7.1.1. Khái niệm thống kê trong quản lý	147
130	7.1.2. Vai trò của thống kê trong quản lý	150
131	7.1.3. Các loại thống kê	143
132	7.1.4. Mối quan hệ với thống kê trong quản lý	113
133	7.1.5. Các loại thống kê trong quản lý	147
134	7.2. Điều hòa thống kê cho quản lý	150
135	7.2.1. Hệ thống thống kê	150
136	7.2.2. Hệ thống thống kê quản lý (HTST)	144
137	7.2.3. Xây dựng hệ thống thống kê quản lý	144
138	7.3. Một số công cụ và kỹ thuật thống kê	139
139	7.3.1. Bảng thống kê	139
140	7.3.2. Website	140

100	2.3.3. Nội ngữ viển	140
100	2.3.4. Theo dõi tin (email)	141
100	2.3.5. Trao đổi dữ liệu theo tin (P2P)	141
100	2.3.6. Truyền động tập	141
Phần D. LẬP KẾ HOẠCH		147
Chương 8. TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH VÀ LẬP KẾ HOẠCH		149
100	8.1. Kế hoạch	150
100	8.1.1. Khái niệm	150
100	8.1.2. Vai trò của kế hoạch	151
100	8.1.3. Nội dung của bản kế hoạch	151
100	8.1.4. Các loại hình kế hoạch	157
100	8.2. Lập kế hoạch	160
100	8.2.1. Khái niệm lập kế hoạch	160
100	8.2.2. Mục tiêu của lập kế hoạch	170
100	8.2.3. Cách xây dựng trong lập kế hoạch	171
100	8.2.4. Những vấn đề cần lưu ý trong lập kế hoạch	177
100	8.2.5. Quy trình lập kế hoạch	180
Chương 9. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC		183
100	9.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược	185
100	9.1.1. Khái niệm chiến lược	185
100	9.1.2. Vai trò của chiến lược	186
100	9.2. Các cấp độ chiến lược của tổ chức	188
100	9.2.1. Chiến lược cấp tổ chức	190
100	9.2.2. Chiến lược cấp ngành/ lĩnh vực	191
100	9.2.3. Chiến lược cấp chức năng	192
100	9.3. Lập kế hoạch chiến lược	193
100	9.3.1. Khái niệm và đặc điểm của lập kế hoạch chiến lược	194
100	9.3.2. Quy trình lập kế hoạch chiến lược	199
100	9.3.3. Các vấn đề cần lưu ý khi phân tích chiến lược	200
100	9.4. Mục đích cuối cùng và công cụ phân tích chiến lược	209

104	9.4.1. Nội hàm phân tích môi trường	400
105	9.4.2. Nội hàm phân tích ngoại vi	402
106	9.4.3. Nội hàm và công cụ phân tích các loại doanh nghiệp hợp	403
107	9.4.4. Các phương pháp đánh giá và lựa chọn chiến lược	409
	Chương 10. LẬP KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP	411
108	10.1. Kế hoạch tác nghiệp	413
109	10.1.1. Khái niệm và đặc điểm của kế hoạch tác nghiệp	413
110	10.1.2. Phân loại kế hoạch tác nghiệp	415
111	10.1.3. Các yếu tố cấu thành nội dung kế hoạch tác nghiệp	417
112	10.2. Lập kế hoạch tác nghiệp	419
113	10.2.1. Khái niệm	419
114	10.2.2. Vai trò của tập kế hoạch tác nghiệp	421
115	10.2.3. Các ưu tập kế hoạch tác nghiệp	424
116	10.2.4. Yêu cầu đối với việc lập kế hoạch tác nghiệp	426
117	10.3. Chiến lược vận dụng trong công tác lập kế hoạch tác nghiệp	430
118	10.3.1. Chiến lược vận dụng chung	431
119	10.3.2. Những ưu điểm của chiến lược vận dụng chung so với chiến lược vận dụng chuyên	434
120	10.3.3. Quy trình lập kế hoạch và kiểm soát sự thực hiện theo chiến lược vận dụng chuyên	435
121	10.4. Quản lý theo mục tiêu	438
122	10.4.1. Tầm chỉ xây dựng mục tiêu tác nghiệp hiệu quả	439
123	10.4.2. Quản lý theo mục tiêu (MBO)	442
	Phần II. TỔ CHỨC	445
	Chương 11. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	446
124	11.1. Chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức	446
125	11.1.1. Tầm quan trọng của chức năng tổ chức	448
126	11.1.2. Cơ cấu tổ chức	450
127	11.2. Các bước thực hiện xây dựng cơ cấu tổ chức	513
128	11.2.1. Chuyển đổi từ công việc	513

100	11.2.2. Hình thành các bộ phận	104
101	11.2.3. Cấp quản lý và nhân quản lý	107
102	11.2.4. Quy chế họp và cách nhận xét trong tổ chức	108
103	11.2.5. Tập trung và phân tập trong quản lý	108
104	11.2.6. Phối hợp các bộ phận của tổ chức	140
105	11.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức	144
106	11.3.1. Theo phương thức hình thành của bộ phận	158
107	11.3.2. Theo số cấp quản lý	167
108	11.3.3. Theo các mối quan hệ quyền hạn được sử dụng chủ yếu trong tổ chức	167
109	11.3.4. Theo quan điểm ứng dụng	167
110	Chương 12. THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC	187
111	12.1. Nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức	199
112	12.1.1. Khái niệm và mục tiêu thiết kế cơ cấu tổ chức	200
113	12.1.2. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức	201
114	12.1.3. Các nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức	261
115	12.1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức	268
116	12.1.5. Các xu hướng trong thiết kế cơ cấu tổ chức	271
117	12.2. Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức mới	278
118	12.2.1. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức và các điều kiện thực hiện cơ cấu tổ chức hiện tại	284
119	12.2.2. Xác định tập hợp các chức năng, nhiệm vụ công việc	299
120	12.2.3. Xây dựng các bộ phận và phân bổ vào cơ cấu	341
121	12.2.4. Xây dựng cơ chế phối hợp	343
122	12.2.5. Thể chế hoá cơ cấu tổ chức	381
123	12.3. Quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức	386
124	12.3.1. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức	387
125	12.3.2. Đánh giá cơ cấu tổ chức hiện tại	388
126	12.3.3. Đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức	389
127	12.3.4. Thực hiện các giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức	391

107	11.1.1. Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện các giải pháp khai thác cơ cấu tổ chức	107
Chương 13. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ ĐỐI MẶT		
108	13.1. Tổng quan về thay đổi	108
109	13.1.1. Thay đổi	109
110	13.1.2. Vai trò của sự thay đổi	110
111	13.1.3. Những cản trở thay đổi	111
112	13.1.4. Nội dung thay đổi	112
113	13.1.5. Hình thức thay đổi	113
114	13.1.6. Kháng cự đổi với sự thay đổi	114
115	13.1.7. Các vấn đề áp lực thay đổi và kháng cự thay đổi	115
116	13.1. Quản lý sự thay đổi	116
117	13.2.1. Mục đích quản lý sự thay đổi	117
118	13.2.2. Tác nhân thay đổi	118
119	13.2.3. Quản lý sự thay đổi	119
120	13.3. Đối mặt	120
121	13.3.1. Tính sáng tạo	121
122	13.3.2. Đối mặt với những đặc trưng của một tổ chức đổi mới	122
123	13.3.3. Sự học tập để trở thành một tổ chức đổi mới	123
Phần F. LÃNH ĐẠO		
Chương 14. TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO		
124	14.1. Bản chất của lãnh đạo	124
125	14.1.1. Khái niệm và các yếu tố của thành lãnh đạo	125
126	14.1.2. Phân biệt lãnh đạo và quản lý	126
127	14.1.3. Chức năng của lãnh đạo thành công	127
128	14.2. Các cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo	128
129	14.2.1. Cách tiếp cận lãnh đạo theo tập quán và phân cấp	129
130	14.2.2. Cách tiếp cận theo hình thức phương cách lãnh đạo	130
131	14.3. Quyền lực và sự ảnh hưởng của người lãnh đạo	131
132	14.3.1. Các loại quyền lực	132

14.2	14.2.2. Nguyên nhân và dạng quyền lực	693
14.3	14.3.1. Các ảnh hưởng - một lát cắt ngang về dạng quyền lực	694
14.4	Nội dung cơ bản của chiến lược kinh doanh	700
14.4.1	Tạo dựng lợi thế độc	701
14.4.2	Liên doanh nhiều lần việc	702
14.4.3	Truyền thông	703
14.4.4	Chiến lược trung đại	704
14.4.5	Thu nhập tài trợ	705
	Chương 15. TẠO ĐỘNG LỰC	713
15.1	Tạo động lực	714
15.1.1	Loại và thời điểm	714
15.1.2	Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực	715
15.1.3	Các chính sách cấp về tạo động lực	716
15.2	Một số học thuyết tạo động lực	719
15.2.1	Các học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu	720
15.2.2	Các học thuyết tạo động lực theo quá trình	727
15.2.3	Học thuyết về sự sáng tạo của B. F. Skinner	731
15.2.4	Kết hợp các học thuyết tạo động lực	735
15.3	Quy trình tạo động lực	738
15.3.1	Nghiên cứu về độ bền	738
15.3.2	Kích thích ngoại sinh tạo động lực	740
15.3.3	Lựa chọn và sử dụng công cụ tạo động lực cho phân loại với từng người lao động	740
15.3.4	Giảm sút, đảo ngược kết quả và dụng cụ công cụ tạo động lực và điều chỉnh của cần	742
	Chương 16. LÃNH ĐẠO NHÂN	750
16.1	Khái niệm	754
16.1.1	Khái niệm nhân	754
16.1.2	Đặc điểm chung của nhân	755
16.1.3	Vai trò của nhân trong tổ chức	756

16.1.4	Sự hình thành nhóm trong xã hội	757
16.1.5	Phân loại nhóm	760
16.2	Lãnh đạo nhóm làm việc	761
16.2.1	Lãnh đạo nhóm làm việc hiệu quả	762
16.2.2	Lãnh đạo nhóm không chính thức	769
16.2.3	Chiến lược nâng đỡ làm việc nhóm hiệu quả	771
	Chương 17. TRUYỀN THÔNG	780
17.1	Quy trình truyền thông	787
17.1.1	Khái niệm và mục tiêu của truyền thông	787
17.1.2	Yếu cầu đối với công tác truyền thông	797
17.1.3	Các mô hình về quy trình truyền thông	798
17.1.4	Các yếu tố của quy trình truyền thông	799
17.1.5	Truyền thông hiệu quả	799
17.1.6	Những rào cản trong truyền thông	799
17.2	Truyền thông trong quản lý tổ chức	802
17.2.1	Truyền thông giữa các cơ sở	802
17.2.2	Truyền thông trong tổ chức	804
17.2.3	Vai trò của nhà quản lý đối với hoạt động truyền thông và truyền pháp và sự tin	809
17.3	Các chiến lược truyền thông	810
17.3.1	Đảm bảo tính chính	810
17.3.2	Đảm bảo tính đồng nhất	811
17.3.3	Sử dụng thông tin phân bổ	811
17.3.4	Tránh bị thông gian	811
17.3.5	Đảm bảo tính ngắn gọn	811
17.3.6	Lắng nghe tích cực	814
17.3.7	Đảm bảo kỹ thuật thông tin chính thức	814
17.3.8	Truyền thông hiệu quả	815
17.3.9	Quản lý truyền thông trong xã	817

171	13.1.10. Yêu cầu trong quyết định	328
172	Chương 10. GIẢI QUYẾT KIỂM ĐỊNH VÀ ĐÁNH GIÁ	329
173	10.1. Xung đột và giải quyết xung đột	334
174	10.1.1. Khái niệm xung đột và các quan điểm về xung đột	334
175	10.1.2. Nguyên nhân xảy ra xung đột trong các hệ thống hình thức và bất	337
176	10.1.3. Quá trình xung đột	341
177	10.1.4. Các phương pháp giải quyết xung đột	344
178	10.1.5. Hệ giải quyết xung đột hiện đại	347
179	10.1.6. Kết thúc xung đột có hệ	349
180	10.2. Đàm phán	349
181	10.2.1. Định nghĩa đàm phán và phân loại các cuộc đàm phán	349
182	10.2.2. Vai trò của đàm phán	349
183	10.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến cuộc đàm phán	349
184	10.2.4. Lập kế hoạch cho một cuộc đàm phán	349
185	10.2.5. Mục đích của cuộc đàm phán	349
186	10.2.6. Phương thức đàm phán	349
187	10.2.7. Dự đoán đàm phán	349
188	10.2.8. Các yếu tố của quá trình đàm phán	349
189	10.2.9. Nghi thức đàm phán	349
190	Phần C. KIỂM SOÁT	349
191	Chương 10. CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT	349
192	10.1. Tổng quan về kiểm soát	349
193	10.1.1. Khái niệm kiểm soát	349
194	10.1.2. Bản chất của kiểm soát	349
195	10.1.3. Vai trò của kiểm soát	349
196	10.1.4. Đặc điểm của kiểm soát	349
197	10.1.5. Nguyên nhân của kiểm soát	349
198	10.1.6. Yêu cầu đối với hệ thống kiểm soát	349

130	19.1. Hệ thống kiểm soát	179
131	19.2.1. Chức năng kiểm soát	179
132	19.2.2. Phương pháp và hình thức kiểm soát	182
133	19.2.3. Công cụ và kỹ thuật kiểm soát	185
	19.2.4. Quy trình kiểm soát	187
134	19.3. Hình thức kiểm soát	188
135	19.3.1. Kiểm soát xếp đặt của hệ thống kiểm soát	188
136	19.3.2. Kiểm soát quá trình hoạt động	189
137	19.3.3. Kiểm soát phân vị, quy mô của kiểm soát	190
138	19.3.4. Kiểm soát sản xuất của quá trình hoạt động	192
139	19.3.5. Theo dõi quan hệ giữa chi phí và chi tiêu	193
140	19.4. Quy trình kiểm soát	194
141	19.4.1. Xác định mục tiêu và chỉ định kiểm soát	194
142	19.4.2. Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát	194
143	19.4.3. Giám sát và đo lường việc thực hiện	195
144	19.4.4. Đánh giá kết quả hoạt động	197
145	19.4.5. Kiểm soát sai lệch	198
146	19.4.6. Đo lường năng suất đầu cuối	199
	Chương 20. CÔNG CỤ KIỂM SOÁT	215
147	20.1. Các công cụ kiểm soát chung	216
148	20.1.1. Các sổ liên thông kế	216
149	20.1.2. Ngân quỹ	217
150	20.1.3. Bảng điểm của công	218
151	20.2. Các công cụ kiểm soát hoạt động	221
152	20.2.1. Công cụ kiểm soát thời gian	221
153	20.2.2. Công cụ kiểm soát tài chính và ngân sách	227
154	20.2.3. Công cụ kiểm soát chất lượng	242
	Đánh máy thuật ngữ	243
	Tài liệu tham khảo	249