BrienHoldenVisionInstitute

LÍ THUYẾT QUẢN LÍ

TÁC GIẢ

David Wilson: Viện thị giác Brien Holden, Khoa y tế công cộng, Sydney, Australia

THẨM ĐỊNH

Tony Simon: Đại học New South Wales, Khoa khúc xạ nhãn khoa, Australia

CHƯƠNG NÀY SẼ BAO GỒM NỘI DUNG:

- Các chức năng quản lí
- Quyền sở hữu, quản lí & giám sát
- Các tập hợp kĩ năng quản lí

GIỚI THIỆU

Có một tập hợp các kĩ năng có thể nhận biết, được dùng trong quản lí của bất kì doanh nghiệp nào. Một người quản lí, như là nhà khúc xạ nhãn khoa ở phòng khám của mình, phải phát triển và cuối cùng phải thành thạo tất cả các kĩ năng cần thiết. Chương 5 sẽ nhận biết và giải thích 4 chức năng quản lí chính và phân biệt các nhiệm vụ và trách nhiệm quản lí và giám sát. Một số nhà khúc xạ nhãn khoa, đặc biệt trong các chuỗi phòng khám hoặc các phòng khám lớn có thể đảm nhiệm vai trò của người giám sát hơn là người quản lí. Những khác biệt này rất khó thấy nhưng cần phải nắm được.

CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÍ

Hầu hết các sách và các khóa học về quản lí đều nhận ra 4 chức năng quản lí hoặc các tập hợp kĩ năng chính. Mỗi lĩnh vực đều có các nhiệm vụ và trách nhiệm riêng biệt và ảnh hưởng đến hoạt động cũng như thành công của doanh nghiệp theo các cách khác nhau.

4 chức năng quản lí chính là:

- Lập kế hoạch
- Tổ chức
- Ủy quyền
- Kiểm tra

CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÍ (TIẾP THEO)

LẬP KẾ HOẠCH

Lập kế hoạch đã được trình bày ở Chương 3. Điều quan trọng là bất kì doanh nghiệp nào, bao gồm phòng khám khúc xạ, cũng phải có phương hướng phát triển. Nó phải có các mục đích và các mục tiêu tập trung vào các hoạt động của nhân viên và cho một chỉ tiêu có thể đạt được mà căn cứ vào đó họ có thể đánh giá sự tiến bộ của mình. Lập kế hoạch không nhất thiết đảm bảo thành công, nhưng người ta thường cho rằng nếu không có lập kế hoạch thì hầu như sẽ chắc chắn thất bại. Những người quản lí, thường là chủ một doanh nghiệp nhỏ và nhà khúc xạ nhãn khoa ở một phòng khám khúc xạ, thường chịu trách nhiệm lập kế hoạch. Người giám sát có thể tham gia một vai trò tư vấn nhưng sẽ không đảm nhiệm nhiệm vụ quan trọng này. Kế hoạch kinh doanh, đã được trình bày ở Chương 3, là cấu trúc nền tảng của tất cả các chức năng quản lí khác. Nó đặc biệt quan trọng đối với chức năng kiểm tra. Kế hoạch là 'sơ đồ thiết kế' mà dựa vào đó người ta đánh giá sự phát triển của doanh nghiệp.

TỔ CHỨC

Chức năng tổ chức củng cố các hoạt động của doanh nghiệp và cách nó hoạt động thế nào hàng ngày. Đó là thiết lập các qui trình hoạt động để đạt được các mục tiêu của kế hoạch kinh doanh. Nó sẽ được hướng dẫn bởi kế hoạch kinh doanh và phải bổ sung cho kế hoạch kinh doanh.

Các tổ chức lớn thường có một giám đốc điều hành có nhiệm vụ trông nom chức năng quản lí này. Nhiệm vụ đặc biệt này phù hợp với cấp độ giám sát. Các doanh nghiệp lớn thường có một sách qui trình mô tả các bước cần thực hiện để hoàn thành các nhiệm vụ, thí dụ, đặt hàng mắt kính và gọng kính, làm báo cáo tuần, hoàn tất bảng đối chiếu ngân hàng hoặc giải quyết các phàn nàn. Ở các phòng khám nhỏ thường có một sự thỏa thuận, thường chỉ bằng miệng, về các nhiệm vụ mà mỗi người phải chịu trách nhiệm hàng ngày.

Tổ chức cũng gồm xác định các tuyến trách nhiệm. Tức là, ai báo cáo cho ai. Các tổ chức lớn, như là chuỗi cửa hàng kính và các tổ chức phi chính phủ trong lĩnh vực y tế, thường có một sơ đồ tổ chức.

Sơ đồ tổ chức

Sơ đồ tổ chức thường theo thứ bậc, đặt ra các tuyến báo cáo và nêu rõ ai có quyền ra chỉ thị. Mục đích chính là làm rõ các tuyến trách nhiệm để tránh lộn xộn về việc người giám sát nào hoặc người quản lí nào là người mà những người lao động phải nhận chỉ thị. Một số thí dụ của sơ đồ tổ chức là:

Tổ chức theo tuyến:

Tổ chức theo tuyến là tổ chức đơn giản nhất và, như tên gọi của nó, gồm một cấu trúc báo cáo theo tuyến trực tiếp như sơ đồ dưới đây:

Nhà khúc xạ nhãn khoa/Người chủ
↓
Nhà khúc xạ nhãn khoa nhân viên
↓
Kĩ thuật viên kính
↓
Nhân viên hỗ trợ khác

Mỗi người chịu trách nhiệm trước người ở trên mình và chịu trách nhiệm về (những) người dưới mình.

CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÍ (TIẾP THEO)

Tổ chức theo chức năng:

Cấu trúc này thiết kế cho các tổ chức được chia thành các luồng chức năng khác nhau, mỗi luồng đồng qui ở trên đỉnh và độc lập với nhau. Tổ chức này phù hợp với một công ty lớn hoặc một chuỗi cửa hàng ở đó có các khu vực chức năng được định rõ với tương đối ít chồng chéo.

	Chủ nhân/nhà khúc xạ nhãn khoa ↓	
	Người quản lí phòng khám	
	↓	
Nhà khúc xạ nhãn khoa cấp cao	Người quản lí xưởng	Người quản lí tài chính
↓	↓	↓
Kĩ thuật viên kính	Nhân viên phòng xét nghiệm	Kế toán viên

Mục đích của sơ đồ tổ chức là để đảm bảo rằng mọi người biết được vị trí của họ ở đâu trong tổ chức và họ báo cáo cho ai. Một mô tả công việc chính thức cũng thường đề phòng được lộn xộn và giúp cho việc quản lí trôi chảy doanh nghiệp.

ỦY QUYỀN

Bất kì doanh nghiệp nào có nhiều hơn một nhân viên sẽ có một số ủy quyền: Số nhân viên càng đông thì nhiệm vụ ủy quyền càng phức tạp. Sơ đồ tổ chức cung cấp một bức tranh về người có quyền ủy quyền và ủy quyền cho ai. Ở các phòng khám nhỏ tuyến trách nhiệm thường tương đối rõ ràng.

Bằng việc ủy quyền, người quản lí và người giám sát giải phóng được một phần thời gian để thực hiện các nhiệm vụ quan trọng hơn, hoặc các nhiệm vụ mà chỉ họ có thể làm. Người quản lí không nên ủy quyền những nhiệm vụ quan trọng thuộc về trách nhiệm của mình. Việc này có thể dẫn đến việc bỏ sót những hành vi không trung thực. Những nhiệm vụ khác không nên ủy quyền là kỉ luật và lập kế hoạch tài chính.

Nhà khúc xạ nhãn khoa cũng cần cảnh giác với việc ủy quyền các khám nghiệm như là thị trường và đo nhãn áp. Họ phải đảm bảo rằng các nhân viên được yêu cầu làm các nhiệm vụ này có đào tạo đầy đủ. Cũng có những giới hạn pháp lí về những nhiệm vụ mà nhà khúc xạ nhãn khoa được phép ủy quyền. Một cơ cấu trong đó các công việc ủy quyền hiệu quả nhất là hệ thống một thủ trưởng.

Hệ thống một thủ trưởng

Hệ thống một thủ trưởng (unity of command) đảm bảo có ít lộn xộn và mâu thuẫn. Nguyên tắc là mỗi nhân viên chỉ báo cáo cho một người. Nếu một nhân viên có nhiều người giám sát hoặc quản lí (như trường hợp thường xảy ra khi có nhiều nhà khúc xạ nhãn khoa trong công ty) thì nhân viên đó bị đặt vào một hoàn cảnh khó khăn khi họ nhận những mệnh lệnh mâu thuẫn.

Vì lí do này mà các lực lượng vũ trang, hàng hải và hàng không dân dụng hoạt động dưới hệ thống một thủ trưởng chặt chẽ. Dĩ nhiên là một thủy thủ có thể có một số sĩ quan ở trên nhưng những người này có các cấp bậc khác nhau. Một mệnh lệnh từ một thuyền phó thứ nhất sẽ thay thế mệnh lệnh của thuyền phó thứ hai. Tương tự trong hàng không, các mệnh lệnh của cơ trưởng có quyền lực hơn cơ phó thứ nhất và cơ phó thứ nhất thì hơn cơ phó hai.

KIỂM TRA

Tiến bộ của bất kì việc kinh doanh nào cũng phải được giám sát liên tục. Đây là chức năng kiểm tra. Nó gồm việc so sánh các hoạt động và các kết quả kinh doanh với những dự báo trong kế hoạch kinh doanh.

Kiểm tra là trách nhiệm của cả người quản lí và người giám sát. Người giám sát có thể chịu trách nhiệm kiểm tra một phần các hoạt động kinh doanh. Người quản lí sẽ chịu trách nhiệm kiểm tra ở mức cao hơn. Tức là, những số liệu có thể thấy ở bảng tổng kết tài sản và báo cáo lỗ lãi của công ty.

Một số số liệu sẽ được ghi lại và phân tích hàng tuần trong khi những số liệu khác có thể chỉ được thu thập và phân tích mỗi tháng một lần hoặc một năm 2 lần. Nhiều dữ liệu có thể dễ dàng có được từ hệ thống quản lí máy tính của phòng khám.

Dưới đây là những chỉ số có thể phù hợp cho một phòng khám khúc xạ bình thường có xưởng mài lắp kính.

- Số cuộc hẹn mới
- Số khám lại
- Số khám kính tiếp xúc
- Số kính bán
- Số kính tiếp xúc đã bán
- Số bệnh nhân mua 2 cặp kính trở lên
- Số kê đơn ngoài
- Giá bán kính trung bình
- Tổng số hàng lặt vặt
- Số ngày nghỉ của nhân viên
- Tổng chi phí của tuần

Các số sinh ra trong các báo cáo có thể được so sánh với các tuần trước hoặc cùng tuần đó trong các năm trước. Quan trọng hơn nữa, chúng cũng có thể được so sánh với dự toán từ kế hoạch kinh doanh.

Mục đích của chức năng kiểm tra

Mục đích chính của chức năng kiểm tra là phát hiện những vấn đề hoặc những vấn đề tiềm tàng để có thể làm việc gì đó để sửa chữa. Một khi đã thấy những vấn đề thì cần xác định nguyên nhân và sau đó chọn một phương hướng hành động để sữa chữa vấn đề. Số liệu làm cơ sở cho kế hoạch kinh doanh có thể không chính xác. Nếu vậy thì kế hoạch kinh doanh cần được sửa đổi để phản ánh thông tin mới này.

QUYỀN SỞ HỮU, QUẢN LÍ VÀ GIÁM SÁT

Mức độ trách nhiệm và thẩm quyền là sự khác nhau chính giữa các vai trò của người chủ và người quản lí. Người chủ, cũng có thể đảm nhiệm vai trò của người quản lí, có lời nói cuối cùng trong tất cả quyết định. Nếu có chỉ định một người quản lí thì người quản lí thường sẽ chịu toàn bộ trách nhiệm nhưng vẫn sẽ phải báo cáo với người chủ. Một nhà khúc xạ nhãn khoa, khi thành lập một phòng khám mới, có thể đảm nhiệm vai trò của cả người chủ và người quản lí. Trong một số công ty lớn, người chủ có thể chỉ trông nom một số rất ít chức năng quản lí trực tiếp và để lại hầu hết tất cả các quyết định cho người quản lí. Sự khác nhau giữa làm chủ và quản lí không phải lúc nào cũng rõ ràng.

Người quản lí và người giám sát thực hiện các chức năng quản lí: lập kế hoạch, tổ chức, ủy quyền và kiểm tra nhưng theo các cách khác nhau và ở các mức khác nhau, chủ yếu phụ thuộc vào mức trách nhiệm của họ. Tầm quan trọng của mỗi sẽ làm cho 4 chức năng trở nên khác nhau. Thí dụ, người quản lí quan tâm hơn đến các kế hoạch rộng hơn và dài hạn hơn so với người giám sát, do đó dành nhiều thời gian hơn cho việc lập kế hoạch. Người giám sát sẽ dành nhiều thời gian hơn cho tổ chức và kiểm tra.

CÁC TẬP HỢP KĨ NĂNG QUẢN LÍ

Nhà khúc xạ nhãn khoa thành lập một phòng khám sẽ cần có và phát triển một số kĩ năng mới ngoài các kĩ năng chuyên môn khúc xạ nhãn khoa. Những kĩ năng này là kĩ năng giao tiếp và kĩ năng quản lí.

CÁC KĨ NĂNG GIAO TIẾP

Nhà khúc xạ nhãn khoa cần có các kĩ năng giao tiếp tốt trong khi hành nghề của khúc xạ nhãn khoa, đặc biệt trong phần khai thác bệnh sử. Họ sẽ áp dụng vẫn những kĩ năng này bằng các cách khác trong quản lí phòng khám. Giao tiếp, đối với người quản lí là nhà khúc xạ nhãn khoa, bao gồm giao thiệp với mọi người hơn là với bệnh nhân; bao gồm những người bỏ vốn, chủ nhà (cho thuê), nhân viên và những người làm chuyên môn khác. Một số phương pháp cụ thể được trình bày ở Chương 4 của môn học này.

Trong nhiều doanh nghiệp, giao tiếp với nhân viên gồm có các cuộc họp nhân viên thường lệ để phổ biến những thông tin quan trọng cho các nhân viên và cho nhân viên một cơ hội cung cấp phản hồi đối với việc quản lí. Trong các doanh nghiệp lớn, họ cần có một mục đích, do đó phải có một chương trình nghị sự chính thức liệt kê những gì cần được thảo luận. Lí tưởng thì chương trình nghị sự phải được phát cho những người tham gia từ trước cuộc họp để họ có thời gian chuẩn bị.

Cũng quan trọng là các quyết định phải được ghi biên bản và các kế hoạch hành động được chỉ định cho ai sẽ được giao nhiệm vụ tại cuộc họp. Ở các phòng khám nhỏ, kết cấu có thể ít trang trọng hơn nhiều, thường là một cuộc họp bất chợt ở trước hoặc sau giờ làm việc.

Các cuộc họp chính thức được chủ trì bởi người quản lí cấp cao nhất, người này sẽ đảm bảo rằng cuộc họp tập trung vào các mục của chương trình nghị sự. Sự trang trọng của cuộc họp phụ thuộc vào độ lớn của tổ chức và loại cuộc họp. Hội nghị toàn thể hàng năm của các công ty quốc doanh rất trang trọng, do yêu cầu pháp lí và do tính chất của tổ chức, với những nguyên tắc ai có thể phát biểu và khi nào phát biểu. Cũng có những nguyên tắc bỏ phiếu. Các hội nghị này theo một chương trình nghị sự và nghi thức rất chặt chẽ. Các phòng khám nhỏ không bắt buộc hoặc không yêu cầu sự trang trọng này.

CÁC KĨ NĂNG HÀNH CHÍNH

Kĩ năng hành chính gồm quản lí sổ sách chính xác, đảm bảo các thời hạn đã định, quản lí tiền hàng ngày và quản lí các nhân viên khác. Việc quản lí đòi hỏi khả năng đặt ra các nhiệm vụ ưu tiên, ủy quyền các nhiệm vụ (một trong số các chức năng khác của quản lí) và giải quyết những vấn đề.

CÁC KĨ NĂNG GIÁM SÁT

Nhà khúc xạ nhãn khoa phải có kĩ năng quản lí nhân viên của mình, bao gồm phát triển các phương thức đánh giá hiệu năng và tư vấn nhân viên. Cũng cần có các phương thức khen thưởng và phát triển các kĩ năng của nhân viên.

Khái quát về các nhiệm vụ chính trong quản lí một phòng khám được đề cập ở Chương 6.

TÓM TẮT

Với tư cách chủ phòng khám, nhà khúc xạ nhãn khoa phải chịu trách nhiệm quan trọng, do đó nên tìm kiếm sự trợ giúp chuyên môn. Nhiều nhà khúc xạ nhãn khoa rơi vào vai trò của người quản lí chỉ vì mở một phòng khám mới. Họ có thể không có những kĩ năng cần thiết hoặc kiến thức về trách nhiệm pháp lí và hành chính của mình. Tuy nhiên, nhà khúc xạ nhãn khoa vẫn phải cố gắng biết được những trách nhiệm của mình và các kĩ năng họ sẽ cần phát triển trước khi mở phòng khám cho một bệnh nhân đầu tiên. Chương 5 nêu khái quát các nguyên tắc cơ bản của quản lí và giám sát. Các phạm vi cụ thể trong đó các kĩ năng này phải được áp dụng được đề cập đến ở các phần khác của môn học này.

Chương 6 sẽ xem xét việc quản lí một phòng khám khúc xạ và sẽ áp dụng một số lí thuyết đã được đề cập đến ở phần trước.

CÂU HỎI TỰ ĐÁNH GIÁ 5

1. **4 chức năng quản lí là gì?**
   a. _____
   b. _____
   c. _____
   d. _____

2. **Hệ thống một thủ trưởng nghĩa là gì?**

3. **Mục đích của chức năng kiểm tra là gì?**

ĐÁP ÁN - CÂU HỎI TỰ ĐÁNH GIÁ 5

1. **4 chức năng quản lí là gì?**
   a. Lập kế hoạch
   b. Tổ chức
   c. Ủy quyền
   d. Kiểm tra

2. **Hệ thống một thủ trưởng nghĩa là gì?**
   Mỗi người chỉ báo cáo cho một người quản lí

3. **Mục đích của chức năng kiểm tra là gì?**
   Để đảm bảo rằng doanh nghiệp có khả năng đáp ứng được các mục tiêu