

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**  
-----000-----

**HOÀNG VĂN LUÂN**

**BÀI GIẢNG**  
**LỊCH SỬ TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ**

**Hà Nội, 2008**

## MỤC LỤC

|                                                                               | trang |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| LỜI NÓI ĐẦU                                                                   | 3     |
| Chương 1. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu của<br>Lịch sử tư tưởng quản lý | 7     |
| Chương 2. Tư tưởng quản lý Trung quốc cổ - trung đại                          | 20    |
| Chương 3. Tư tưởng quản lý phương Tây cổ đại                                  | 34    |
| Chương 4. Các học thuyết quản lý cổ điển                                      | 39    |
| Chương 5. Các học thuyết quan hệ con người                                    | 67    |
| Chương 6. Các thuyết quản lý hành vi                                          | 92    |
| Chương 7. Chức năng của nhà quản lý doanh nghiệp                              | 109   |
| Chương 8. Quản lý chất lượng                                                  | 115   |
| Chương 9. Thuyết tổng hợp và thích nghi                                       | 131   |
| Chương 10. Quan điểm quản lý của chủ nghĩa Mác – Lênin                        | 177   |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO                                                   | 201   |

## LỜI NÓI ĐẦU

Chúng ta đang bước vào nền kinh tế mới - nền kinh tế tri thức - một nền kinh tế mà giá trị chủ yếu dựa vào trí tuệ sáng tạo của con người. Mặc dù Việt Nam còn đang nằm trong quá trình công nghiệp hóa song "đi tắt, đón đầu" không phải chỉ là một mỹ từ mà là một phương châm thực tế để giúp chúng ta có thể thu hẹp khoảng cách phát triển. Harold Koontz đã từng nói vấn đề cơ bản của các nước đang phát triển không phải là vốn và công nghệ mà là chất lượng của đội ngũ quản lý.

Kiến thức về quản lý và cao hơn nữa là năng lực quản lý đang trở thành vấn đề sống còn với mọi quốc gia nói chung và Việt Nam nói riêng. Để có năng lực quản lý, chúng ta không chỉ cần có kiến thức về quản lý mà còn cần có kiến thức về quản lý một cách hệ thống, khoa học - tức hiểu biết về khoa học quản lý.

Cũng như tư tưởng của các khoa học khác, tư tưởng khoa học quản lý cũng có quá trình hình thành và phát triển tuân theo những quy luật nhất định. Và một trong những phương pháp nghiên cứu khoa học đương đại là nhìn nó trong tiến trình lịch sử của sự hình thành và phát triển. Ở đây, không phải là sự mô tả một cách giản đơn các tư tưởng, học thuyết quản lý trong lịch sử như một khoa học mô tả mà vấn đề là khái quát hóa, trừu tượng hóa để tìm ra quy luật của quá trình ấy. Đó chính là *lịch sử tư tưởng quản lý* với tính cách là một khoa học.

Khoa học về lịch sử tư tưởng tự nó là một khoa học không dễ, khoa học về lịch sử tư tưởng quản lý lại càng khó. Ngoài việc phải nắm chắc lịch sử của thực tiễn xã hội (kinh tế, chính trị, văn hóa, v.v..), chúng ta phải phát hiện, khái quát hóa được thực tiễn quản lý của từng thời đại

và sự ánh phản một cách cô đọng, khái quát thực tiễn quản lý đó trong tư tưởng. Trong khi đó, thực tiễn quản lý lại hết sức đa cấp, đa dạng và lại có thể được phản ánh ở nhiều góc độ khác nhau. Hơn nữa, những tư tưởng, học thuyết quản lý nhất là những năm cuối của thế kỉ XX lại xuất hiện mau lẹ về số lượng và cách tiếp cận mà thường được gọi là *khu rình rậm quản lý*. Do vậy, việc khái quát và nắm bắt quy luật chung của những tư tưởng quản lý thường gặp nhiều khó khăn.

Công việc khó nhưng lại rất cần thiết trong việc đào tạo cử nhân khoa học quản lý - những người được đào tạo bài bản để sau này thực thi công tác quản lý một cách chuyên nghiệp. Bởi, chúng ta có thể nói rằng nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý là cái cội rễ nhất trong nghiên cứu cơ bản về khoa học quản lý mà nếu không được chú ý đúng mức thì những nghiên cứu cơ bản khác cũng như những nghiên cứu ứng dụng về quản lý rất khó đưa lại hiệu quả như mong muốn.

Trước hết, cần phải nói ngay rằng tập bài giảng này không có tham vọng trình bày *lịch sử tư tưởng quản lý* một cách toàn diện, đầy đủ mà chỉ đưa ra một cách tiếp cận và lược sử những nét cơ bản nhất về đối tượng – *lịch sử của quá trình hình thành và phát triển của tư tưởng quản lý*. Do đó, chúng tôi rất mong đọc giả nên tìm tòi những cách tiếp cận khác, những nội dung khác để tự làm giàu thêm kho tàng tri thức của mình.

Sau khi đọc xong tập bài giảng này, sinh viên có thể:

- Hiểu hơn về đối tượng, phương pháp nghiên cứu của khoa học *lịch sử tư tưởng quản lý*;

- Tham khảo các cách phân kì lịch sử tư tưởng quản lý, trong đó có quan điểm phân kì của chúng tôi;

- Nắm được những nét lớn về hoàn cảnh ra đời, đặc điểm cơ bản của tư tưởng quản lý của các thời kì lịch sử;

- Hiểu các tư tưởng, học thuyết quản lý của các tác giả tiêu biểu cho từng thời kì và hoặc từng trường phái quản lý;

- Hiểu và nắm được các tư tưởng, học thuyết quản lý đã nảy sinh một cách tất yếu từ thực tiễn quản lý cụ thể và đã đáp ứng yêu cầu gì của thực tiễn quản lý đó;

- Nắm được cái logic cơ bản của tiến trình phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý trong lịch sử;

"*Ôn cố tri tân*", học trong lịch sử, học quá khứ để hiểu biết những nguyên lý quản lý đương đại và dự báo được những xu hướng quản lý tương lai cũng là một trong mục đích và là yêu cầu quan trọng mà chúng tôi mong muốn qua tập bài giảng này.

Tập bài giảng này được trình bày trên cơ sở quan điểm cho rằng quản lý là một dạng hoạt động lao động đặc biệt tác động vào những hoạt động lao động cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của nhóm, cộng đồng một cách hiệu quả nhất. Đó cũng là quan điểm khá tương đồng với quan điểm cho rằng *quản lý là quá trình đạt mục tiêu chung của tổ chức một cách hiệu quả thông qua và hoặc với người khác*<sup>1</sup>. Với

---

<sup>1</sup> Management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people. Xem: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/32249?CRETRY=1&SRETRY=0....>

quan điểm này, tập bài giảng chỉ đề cập đến những tư tưởng bàn về chức năng, các công cụ và phương pháp, phương thức tác động của quản lý. Tập bài giảng cũng được tiếp cận và trình bày dựa trên phương pháp biện chứng duy vật: Các tư tưởng quản lý được trình bày trên cơ sở thực tiễn kinh tế - xã hội và những yêu cầu của thực tiễn quản lý cũng như sự kế thừa các tư tưởng đã có đồng thời đánh giá những hạn chế để dự báo xu hướng xuất hiện những tư tưởng quản lý mới.

Để việc giảng dạy và học tập có hiệu quả, người giảng sẽ và thường giao cho sinh viên một số nhiệm vụ cần đọc và chuẩn bị trước sau đó sẽ thảo luận trên lớp. Nhiệm vụ này chiếm 1/3 thời lượng môn học. Người giảng dùng 2/3 thời lượng còn lại để phân tích những vấn đề khó, tổng kết và thông tin về những quan điểm mới, cách tiếp cận mới cũng như những tư tưởng quản lý mà do thời lượng hoặc lí do khác, tập bài giảng chưa đề cập đến.

Trong quá trình biên soạn, chắc chắn tập bài giảng này còn nhiều hạn chế, thiếu sót. Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của độc giả và đồng nghiệp.

## Chương 1.

### **Đối tượng và phương pháp nghiên cứu của *Lịch sử tư tưởng quản lý***

Mục đích của chương này là:

- Trang bị những khái niệm công cụ để trên cơ sở đó, người học có thể hiểu và trình bày nhất quán về *Lịch sử tư tưởng quản lý*. Khi và trong trường hợp nội hàm của các khái niệm này được xác định khác, chắc chắn nội dung của môn học sẽ khác đi. Các khái niệm sẽ được xác định nội hàm trong chương này là *quản lý, tư tưởng quản lý, lịch sử tư tưởng quản lý*.

- Giúp sinh viên xác định rõ đối tượng của *Lịch sử tư tưởng quản lý* với tính cách là một khoa học.

- Trang bị cho sinh viên một số phương pháp tiếp cận, nghiên cứu đối tượng;

- Cung cấp một số cách phân kì lịch sử tư tưởng quản lý và

- Ý nghĩa của việc nghiên cứu *Lịch sử tư tưởng quản lý*.

#### **1.1. Đối tượng nghiên cứu**

Quản lý, như đã nói trong phần mở đầu là một dạng hoạt động đa cấp, đa dạng và hơn nữa lại được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau nên có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý. Mặc dù có những cách tiếp cận và hiểu khác nhau nhưng về bản chất, quản lý là quá trình làm việc với hoặc thông qua những người khác nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức một cách hiệu quả nhất.

Ở mỗi cấp, mỗi dạng, quản lý đều có những đặc điểm, nhiệm vụ và phương thức đặc thù phù hợp với cấp, dạng đó. Nhưng nhìn chung ở cấp nào, dạng nào; hoạt động quản lý cũng đều thực thi các chức năng với những công cụ đặc trưng và phương pháp phù hợp.

Quản lý như một hoạt động thực tiễn ra đời rất sớm trong lịch sử. Ngay từ buổi bình minh của loài người, quản lý đã xuất hiện dù còn ở dạng sơ khai bởi lao động của con người, ngay từ buổi đầu đã là hoạt động mang tính *loài*, hay tính cộng đồng và nhiều nghiên cứu cho thấy quản lý xuất hiện khi có sự hợp tác trong hoạt động của ít nhất hai người trở lên.

Các tư tưởng quản lý chỉ xuất hiện khi có sự phân công lao động giữa lao động trí óc và lao động chân tay. Khi đó thực tiễn quản lý được suy ngẫm, ánh phản chiếu trong đầu óc con người và được lưu giữ, truyền bá. Việc phản ánh thực tiễn quản lý cũng có nhiều cấp độ khác nhau. Điều này phụ thuộc vào thực tiễn quản lý và trình độ nhận thức của con người trong mỗi thời kì lịch sử. Khi các tư tưởng quản lý phản ánh được thực tiễn quản lý một cách hệ thống, trọn vẹn và được sắp xếp một cách logic thì thường được gọi là các học thuyết quản lý.

Việc nhận diện các tư tưởng quản lý thường phải dựa trên 2 nguồn tư liệu. Nguồn tư liệu thông thường nhất là những bài phát biểu, chuyên luận, tác phẩm của các tác giả. Nguồn tư liệu thứ hai là thực tiễn hoạt động của con người. Bản thân hoạt động quản lý không phải là tư tưởng nhưng nó, cũng như mọi hoạt động khác của con người, thường được bắt đầu từ nhận thức, ý tưởng của con người. Khi chúng ta khảo sát, nghiên cứu những tư tưởng quản lý càng xa xưa thì nguồn tư liệu này càng trở nên quan trọng.



Với tính cách là một quá trình hiện thực, lịch sử tư tưởng quản lý là quá trình hình thành và phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý trong tiến trình lịch sử với đầy đủ những bước quanh co, ngẫu nhiên của từng hoàn cảnh cụ thể. Nói cách khác, đó là bức tranh toàn cảnh, đa dạng và đầy đủ về sự hình thành và phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý trong lịch sử.

Với tính cách là một khoa học, *Lịch sử tư tưởng quản lý* dựng lại những logic cơ bản nhất mang tính quy luật của sự sinh thành, kế thừa và phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý trong lịch sử. Đó là hiện thực lịch sử đã được trừu tượng hóa, khái quát hóa để gạt bỏ đi những yếu tố ngẫu nhiên, không bản chất, thậm chí những bước lùi tạm thời và chỉ giữ lại cái logic của sự hình thành và phát triển. Nói cách khác, khoa học lịch sử tư tưởng quản lý là một bức tranh không đầy đủ, phiến diện nhưng phản ánh được logic, quy luật của quá trình hình thành và phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý.

Như vậy, với tính cách là một khoa học, *Lịch sử tư tưởng quản lý* nghiên cứu tính logic, tính quy luật của quá trình hình thành và phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý qua các thời đại.

Tính logic và quy luật của quá trình hình thành và phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý được thể hiện trên ba phương diện:

*Thứ nhất*, logic của các quan điểm trong tư tưởng của một học giả (logic nội tại).

*Thứ hai*, logic tất yếu của sự nảy sinh các tư tưởng, học thuyết quản lý từ những yêu cầu khách quan của thực tiễn quản lý. Các tư tưởng, học thuyết quản lý bao giờ cũng phản ánh thực tiễn kinh tế - xã

hội, đặc biệt là thực tiễn quản lý. Thực tiễn đặt ra những nhu cầu cho việc nhận thức và khái quát của tư tưởng và sự ra đời của các tư tưởng đó chính là để đáp ứng những đòi hỏi của thực tiễn, phục vụ thực tiễn.

*Thứ ba*, logic phát triển (kế thừa có chọn lọc, bổ sung hoàn thiện) từ tư tưởng, học thuyết quản lý này đến tư tưởng, học thuyết quản lý khác trong tiến trình lịch sử. Tuy nhiên, bất kỳ sự phản ánh và kế thừa nào cũng phải chịu sự chi phối của lập trường giai cấp, lập trường chính trị của các học giả.

Như vậy, với tính cách là một khoa học, *Lịch sử tư tưởng quản lý* không mô tả các tư tưởng, học thuyết quản lý theo các mốc thời gian mà chúng ta phải tìm ra được xu hướng phát triển tất yếu của các tư tưởng, học thuyết quản lý.

Nếu chúng ta thừa nhận tính logic và quy luật của quá trình hình thành và phát triển của các tư tưởng và học thuyết quản lý như là đối tượng nghiên cứu của khoa học *Lịch sử tư tưởng quản lý* thì khi nghiên cứu, trình bày tư tưởng, học thuyết quản lý của một học giả nhất định chúng ta phải đề cập và làm rõ được:

- 1. Các tư tưởng, quan điểm của học giả đó;*
- 2. Logic nội tại giữa các tư tưởng, quan điểm ấy (tính hệ thống) của các tư tưởng, quan điểm ấy;*
- 3. Các tư tưởng, quan điểm ấy phản ánh thực tiễn kinh tế - xã hội, thực tiễn quản lý ở góc độ nào (địa - văn hoá, địa - chính trị, giai cấp, tầng lớp...);*

*4. Các tư tưởng, quan điểm đó đã kế thừa những tư tưởng, học thuyết quản lý nào trong lịch sử và tại sao;*

*5. Dự báo được các xu hướng phát triển tiếp theo của các tư tưởng, học thuyết quản lý đó.*

## **1.2. Phương pháp nghiên cứu**

### **1.2.1. Phương pháp biện chứng duy vật**

Thực chất phương pháp này là nghiên cứu đối tượng trong quá trình sinh thành, biến đổi và phát triển của nó. Hay nói cụ thể hơn, phương pháp này cho phép chúng ta thấy được tính tất yếu về mặt nhận thức, thực tiễn kinh tế - xã hội, đồng thời cho ta thấy được tính kế thừa trong sự hình thành, phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý. Và những khía cạnh đó (phản ánh hay kế thừa) đều bị ảnh hưởng, chi phối bởi các quan điểm chính trị hay nhãn quan chính trị, lập trường chính trị của các nhà tư tưởng.

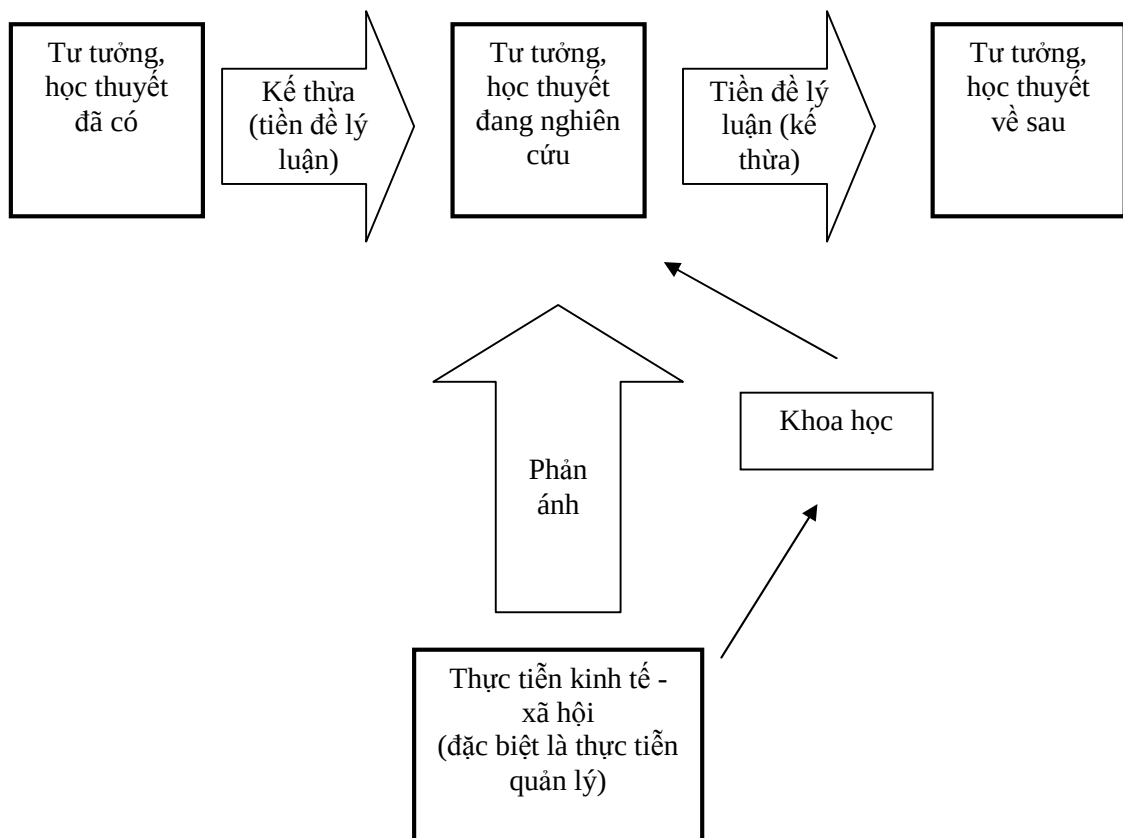
Khi ứng dụng phương pháp biện chứng duy vật vào trong quá trình nghiên cứu lịch sử các tư tưởng, học thuyết quản lý; chúng ta sẽ có thể làm rõ được 4 khía cạnh:

- Các tư tưởng, học thuyết quản lý đã phản ánh những yêu cầu gì của thực tiễn và đã khái quát những vấn đề lý luận của thực tiễn như thế nào.

- Các tư tưởng học thuyết đang nghiên cứu đã khắc phục được những hạn chế nào của các tư tưởng học thuyết trước đó (nếu có).

- Các học thuyết đang nghiên cứu đã công hiến, đã phục vụ thực tiễn quản lý như thế nào.

- Bản thân các tư tưởng, học thuyết đang nghiên cứu có những ưu điểm và hạn chế gì, các học thuyết về sau đã phát huy ưu điểm và khắc phục các hạn chế của nó như thế nào.



***Sơ đồ phương pháp biện chứng duy vật trong nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý***

### 1.2.2. Phương pháp logic - lịch sử

Phương pháp logic - lịch sử giúp chúng ta dựa trên những chất liệu lịch sử, phân tích, khái quát những chất liệu lịch sử để tìm ra tính logic của quá trình hình thành, phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý

qua các thời đại lịch sử. V.I. Lênin đã khẳng định lịch sử bắt đầu từ đâu thì khoa học cũng bắt đầu từ đó. Nếu không dựa vào chất liệu lịch sử thì chúng ta sẽ rơi vào chủ quan tư biện, nếu không rút ra được logic tất yếu của lịch sử thì việc nghiên cứu các tư tưởng, học thuyết quản lý không thể trở thành một khoa học.

Như vậy, chúng ta phải xuất phát và dựa trên các chất liệu lịch sử nhưng không dừng lại ở việc mô tả các chất liệu lịch sử mà phải đạt đến cái logic tất yếu của lịch sử đó.

### *1.2.3. Phương pháp trừu tượng hoá*

Phương pháp trừu tượng hoá cho phép chúng ta bóc tách các tư tưởng, qua điểm thuần quản lý của một học giả cụ thể ra khỏi các quan điểm chính trị, đạo đức, pháp lý, tôn giáo của chính học giả đó.

Trong lịch sử khoa học nói chung, lịch sử tư tưởng quản lý nói riêng, các nhà tư tưởng thường bàn và đề cập đến nhiều lĩnh vực khác nhau. Điều đó thể hiện rõ nét trong thời kỳ khoa học chưa phân ngành. Trong tư tưởng của các học giả tồn tại những tư tưởng, quan điểm về rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Yêu cầu của việc nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý là chúng ta phải trừu tượng (gạt bỏ về mặt nhận thức luận) những tư tưởng, quan điểm về những lĩnh vực không phải quản lý để tìm ra và giữ lại những tư tưởng, quan điểm về quản lý.

Phương pháp trừu tượng hoá đặc biệt có tác dụng khi chúng ta nghiên cứu tư tưởng quản lý của các nhà tư tưởng thời cổ đại và trung đại.

Trừu tượng hoá là một trong những phương pháp nghiên cứu quan trọng giúp cho việc nghiên cứu và trình bày *Lịch sử tư tưởng quản lý* không trùng lặp và không sa vào các khoa học lịch sử tư tưởng khác như lịch sử triết học, lịch sử các học thuyết chính trị, lịch sử các học thuyết chính trị - pháp lý, v.v..

#### *1.2.4. Phương pháp trừu tượng - cụ thể*

Phương pháp trừu tượng - cụ thể yêu cầu khi trình bày tư tưởng, học thuyết quản lý của một học giả nào đó, chúng ta phải tìm ra được các quan điểm xuất phát, mang tính chất tiền đề cho việc hình thành các tư tưởng, quan điểm khác.

Một trong những yêu cầu cơ bản khi nghiên cứu *Lịch sử tư tưởng quản lý* là tìm ra được logic nội tại trong tư tưởng của các học giả. Yêu cầu này chỉ được đảm bảo khi có sự trợ giúp của phương pháp trừu tượng - cụ thể. Khi nghiên cứu các tư tưởng, học thuyết quản lý của các học giả người ta thấy hầu hết các tư tưởng, học thuyết đó được trình bày theo một logic khá phổ biến: Xuất phát từ quan niệm về con người với tính cách là khách thể quản lý để tìm ra các công cụ và phương thức quản lý tương ứng.

Trừu tượng - cụ thể cũng là phương pháp nghiên cứu cho phép chúng ta không những tìm ra được những tư tưởng, quan điểm quản lý mang tính bản chất của một học giả mà còn tìm ra được những tư tưởng, quan điểm quản lý mang tính bản chất của một thời đại. Nói cách khác, nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý là phải tìm ra được cái bản chất, cái tinh túy trong tư tưởng của mỗi đại biểu, thời đại.

### **1.3. Phân kỳ lịch sử tư tưởng quản lý**

Hiện nay trên bình diện lý luận tồn tại nhiều cách phân kỳ lịch sử tư tưởng quản lý khác nhau. Điều đó phản ánh một sự thật là có nhiều căn cứ logic để tiến hành phân kỳ lịch sử tư tưởng quản lý. Chúng ta có thể đi qua một số cách phân kỳ cơ bản:

*Cách phân kỳ thứ nhất*, lịch sử tư tưởng quản lý được chia thành ba thời kỳ lớn: Thời kỳ của các tư tưởng quản lý, thời kỳ của các học thuyết quản lý mảnh đoạn và thời kỳ của các học thuyết quản lý tổng hợp.

Cách phân chia này dựa trên sự phân chia lịch sử nhân loại thành ba nền văn minh: Văn minh nông nghiệp, văn minh công nghiệp và văn minh tin học. Văn minh nông nghiệp là thời kỳ khoa học chưa phát triển và tương ứng với nó là tâm lý tùy tiện, manh mún của nền sản xuất nông nghiệp, tư tưởng nói chung và tư tưởng về quản lý nói riêng còn rời rạc chưa có tính hệ thống. Tương ứng với nền văn minh công nghiệp là thời kỳ của các học thuyết quản lý mảnh đoạn: Phản ánh quản lý trên một góc độ nhất định: Quản lý cấp thấp của F.W. Taylor, quản lý cấp cao của Henri Fayol. Nền văn minh tin học là thời kỳ xuất hiện các học thuyết quản lý có tính tổng hợp và toàn diện. Các học thuyết quản lý phản ánh thực tiễn quản lý trong tính toàn vẹn của nó.

Cách phân kỳ này cho chúng ta thấy hai bước phát triển lớn trong lịch sử tư tưởng và học thuyết quản lý: từ những tư tưởng, quan điểm còn rời rạc về quản lý đến những tư tưởng, quan điểm phản ánh quản lý ở một cấp độ nhất định và sau đó là các tư tưởng, quan điểm phản ánh quản lý trong tính hệ thống toàn vẹn.

Tuy nhiên, cách phân kỳ này không cho chúng ta thấy được những bước phát triển khá tinh tế trong lịch sử tư tưởng và học thuyết quản lý như bước chuyển từ quan niệm con người cơ giới máy móc đến quan niệm về con người như một thực thể sinh học - xã hội trong các tư tưởng, học thuyết về quản lý; bước chuyển từ quan niệm quản lý như một hoạt động độc lập đến quan niệm quản lý như một hoạt động luôn chịu sự chi phối của các yếu tố môi trường văn hoá, môi trường chính trị, v.v..

Cách phân kì này cũng gặp vướng mắc lớn trong việc lí giải các tư tưởng quản lý của Trung Quốc cổ - trung đại.

*Cách phân kỳ thứ hai*, lịch sử tư tưởng quản lý được phân chia thành bốn thời kỳ: Cổ đại, trung cổ, cận đại và hiện đại.

Cơ sở của cách phân kỳ này là học thuyết hình thái kinh tế - xã hội của K. Marx mà nền móng là các phương thức sản xuất.

Đây là cách phân kỳ khá quen thuộc và dễ tiếp cận bởi nó phù hợp với cách phân kỳ lịch sử phổ biến từ trước đến nay. Khi nghiên cứu *Lịch sử tư tưởng quản lý* theo cách phân kỳ này, chúng ta dễ dàng tiếp cận được sự khác biệt rõ nét của các hoàn cảnh kinh tế - xã hội. Từ sự khác biệt về hoàn cảnh kinh tế - xã hội đó chúng ta thấy được sự khác biệt trong tư tưởng, học thuyết quản lý của các thời kỳ.

Tuy nhiên, cách phân kỳ này đôi khi cũng gây không ít khó khăn cho việc nghiên cứu và trình bày *Lịch sử tư tưởng quản lý* như việc chỉ ra sự phân biệt rạch ròi trong tư tưởng quản lý Trung Quốc thời kỳ cổ đại và trung cổ. Cách phân kỳ này cũng có thể làm lu mờ những mốc phát triển khá quan trọng trong lịch sử tư tưởng và học thuyết quản lý thời cận đại và hiện đại - thời kỳ nở rộ của các học thuyết quản lý.



*Cách phân kỳ thứ ba*, lịch sử tư tưởng và học thuyết quản lý được phân chia thành bốn thời kỳ:

- Thời kỳ tiền cổ điển (từ thời cổ đại qua trung cổ đến giai đoạn công trường thủ công): Đây là thời kì bắt đầu từ việc xuất hiện những tư tưởng quản lý đầu tiên đến tư tưởng chuyên môn hoá của Adam Smith.

- Thời kỳ cổ điển (từ sau công trường thủ công đến những năm 1920 của thế kỷ XX): Đây là thời kì của những học thuyết quản lý dựa trên quan niệm con người cơ giới, kỹ thuật và hoàn toàn phụ thuộc một cách thụ động vào hệ thống máy móc.

- Thời kỳ các học thuyết quản lý tài nguyên con người (từ những năm 1930 đến những năm 1950 của thế kỷ XX): Đây là thời kì của các học thuyết quản lý dựa trên quan niệm con người là một thực thể sinh học - xã hội mà những yếu tố hoàn cảnh sống, tâm lý, lối sống của họ ảnh hưởng mạnh mẽ tới phong cách quản lý của các nhà quản lý. Khía thác những yếu tố *Người* của con người được coi là một tài nguyên không bao giờ cạn kiệt. Các học thuyết quản lý giai đoạn này đã khắc phục được quan niệm chuyên môn hoá phi nhân tính của các học thuyết quản lý giai đoạn cổ điển.

- Thời kỳ các học thuyết tổng hợp và thích nghi (từ những năm 1960 của thế kỷ XX cho đến nay): Đây là giai đoạn tổng hợp trong lịch sử phát triển của các tư tưởng, học thuyết quản lý: các ưu điểm của những tư tưởng, học thuyết quản lý trước đây đã được tổng hợp lại thành một hệ thống khá toàn diện về quản lý và quan trọng hơn, hệ thống quản lý này phải luôn được vận dụng linh hoạt cho phù hợp với hoàn cảnh, môi trường văn hoá - xã hội khác nhau .

Cách phân chia này đã diễn tả một cách khá rõ nét các bước phát triển của tư tưởng và học thuyết quản lý: Từ những quan niệm đơn giản về quản lý đến việc coi quản lý như một khoa học, từ chỗ coi con người là một công cụ mang tính cơ giới và được khai thác chủ yếu sức mạnh thể lực đến chỗ coi con người là một thực thể sinh học - xã hội và là một nguồn tài nguyên quý hiếm, từ chỗ quản lý được quan niệm như một hệ thống khép kín đến việc quan niệm quản lý là một hệ thống mở và luôn chịu ảnh hưởng, tác động của môi trường (tự nhiên, chính trị, văn hoá,..).

Tuy nhiên, cách phân chia này có sự chồng chéo về lịch sử: thời kì này kéo dài qua thời kì kia. Nhưng rõ ràng là cách phân chia này đã chú trọng lột tả cái logic của lịch sử tư tưởng và học thuyết quản lý. Carter McNamara cũng đã phân chia lịch sử các học thuyết quản lý thành 3 bước phát triển chính: Học thuyết quản lý khoa học (1890 - 1940), học thuyết quản lý hành chính (1930 - 1950) và phong trào quan hệ con người (1930 đến nay).

Trong giáo trình này, chúng tôi kết hợp cả cách phân kì thứ hai và cách phân kì thứ ba để trình bày *Lịch sử tư tưởng quản lý*. Cách trình bày như thế cho phép chúng ta vừa khảo sát được sự phát triển của các tư tưởng và học thuyết quản lý qua từng thời đại vừa khảo sát được sự phát triển của tư tưởng và học thuyết quản lý trong một thời đại.

#### **1.4. Ý nghĩa của việc nghiên cứu *Lịch sử tư tưởng quản lý***

Nghiên cứu *Lịch sử tư tưởng quản lý* sẽ cung cấp cho các nhà nghiên cứu lý luận về quản lý cũng như những người làm công tác thực tiễn quản lý có được một kiến thức nền tảng (Background) về quản lý.

Nếu không có kiến thức nền tảng này, chúng ta khó có thể hiểu được một cách cặn kẽ và có hệ thống về *Khoa học quản lý* hiện đại.

Nghiên cứu *Lịch sử tư tưởng quản lý* có thể cung cấp cho chúng ta phương pháp luận sáng tạo trong quản lý: Quy luật hình thành, phát sinh và phát triển của các tư tưởng quản lý trong lịch sử sẽ giúp cho chúng ta có nhận thức và suy nghĩ linh hoạt hơn trong việc ứng xử với những vấn đề thực tiễn quản lý sinh động.

## **Chương 2.**

### **Tư tưởng quản lý Trung quốc cổ - trung đại**

Mục tiêu của chương này là cung cấp cho người học những quan điểm tổng quan về quản lý của hai học thuyết quan trọng của Trung quốc: Đức trị và Pháp trị.

Những đại biểu của hai học thuyết trên như Khổng Tử, Hàn Phi Tử là những học giả lớn bàn đến nhiều vấn đề của đời sống xã hội. Có thể nói những trước tác của họ là những bách khoa thư. Hơn nữa, các học giả này không bàn trực tiếp đến những vấn đề quản lý (tức là những thuật ngữ, khái niệm của quản lý như chúng ta đang dùng hiện nay). Vì vậy, để tránh sự nhầm lẫn, trùng lặp với các tư tưởng về triết học, chính trị học; những tư tưởng, triết lý có liên quan đến quản lý sẽ được trình bày theo logic tiếp cận quản lý là quan điểm về khách thể quản lý, chủ thể quản lý và phương pháp quản lý. Những tư tưởng liên quan khác sẽ được trình bày sau.

Sau khi nghiên cứu chương này, người học có thể và phải hiểu được những tư tưởng quản lý luôn luôn xuất phát từ yêu cầu của thực tiễn xã hội và mong muốn (mục tiêu) của của người cai trị đất nước mà các nhà tư tưởng đại diện.

Hai học thuyết quản lý được trình bày, có vẻ như đối lập nhau nhưng về thực chất, chúng đều thống nhất ở logic tiếp cận: xuất phát từ quan niệm khác nhau về con người và mục đích trị vì thiên hạ để đưa ra công cụ quản lý cùng với những phương pháp quản lý phù hợp. Người học cần hiểu được cách tiếp cận này, coi đó là một trong những cách tiếp

cận quản lý có ảnh hưởng quan trọng đối với nhiều nhà tư tưởng quản lý sau này.

Sau đó, người học cũng cần thấy rằng, những tư tưởng quản lý Trung quốc cổ - trung đại gắn liền với việc cai trị đất nước. Đó cũng là một tất yếu lịch sử bởi xã hội phong kiến luôn được kết cấu theo phương thức tổ chức tập quyền trung ương, các cơ sở, tổ chức kinh tế vi mô chưa xuất hiện nhiều. Vì vậy, chúng ta ít bắt gặp những tư tưởng quản lý vi mô, đặc biệt là những tư tưởng thuần quản lý.

### **2.1. Tình hình kinh tế - xã hội**

Đặc trưng của xã hội phương Đông cổ đại trong đó có Trung Quốc đó là chế độ công xã nông thôn - một trong những đặc trưng của phương thức sản xuất châu Á. Nền sản xuất xã hội chủ yếu là sản xuất nông nghiệp phụ thuộc nhiều vào công tác thủy lợi. Yêu cầu của công tác thủy lợi trong đời sống kinh tế tất yếu làm nảy sinh chế độ công hữu về tư liệu sản xuất. Chỉ khi đó, các triều đại mới có thể dễ dàng huy động đất đai, sức người và sức của cho các công trình thủy lợi lớn. Chính vì vậy, nhà nước xuất hiện sớm .

Sự xuất hiện công cụ bằng sắt đã tạo ra bước phát triển mới của lực lượng sản xuất kéo theo sự phát triển mạnh mẽ của nông nghiệp, thủ công nghiệp và thương nghiệp. Những đô thị xuất hiện dẫn đến sự ra đời của tầng lớp quý tộc mới.

Quan hệ sản xuất thời kỳ này mang nặng tính nô lệ gia trưởng. Phương Đông nói chung và Trung Quốc nói riêng không có chế độ chiếm hữu nô lệ điển hình như Phương Tây. Thực chất, chế độ xã hội

Trung Quốc cổ - trung đại là chế độ nông nô - Một chế độ pha trộn giữa chế độ hiêm hữu nô lệ và chế độ phong kiến hà khắc.

Trung Hoa cổ đại được tính từ thế kỷ VIII đến thế kỷ III trước công nguyên và được phân chia thành hai thời kỳ lớn: Xuân Thu và Chiến Quốc. Thời Xuân Thu là thời kỳ duy tân của nhà Chu nhằm khôi phục lại những lễ nghĩa và địa vị của nhà Chu. Thời Chiến Quốc là thời kỳ xuất hiện sự tranh giành quyền lực giữa các chư hầu để xưng hùng xưng bá. Thời kỳ này bắt đầu từ Khang Hi đến nhà Tần.

## ***2.2. Những đặc điểm cơ bản của tư tưởng quản lý***

- Tư tưởng quản lý mang tính chất quản lý nhà nước ở tầm vĩ mô, không có các tư tưởng mang tính chất quản lý vi mô, nhất là về kinh tế.

- Các tư tưởng quản lý thời kỳ này hoà trộn với các tư tưởng triết học, chính trị, pháp lý, đạo đức.

- Các tư tưởng quản lý thời kỳ này tập trung bàn về quan hệ con người và các sợi dây ràng buộc con người trong gia đình.

- Các tư tưởng quản lý thời kỳ này ít hoặc không bàn về kỹ thuật quản lý (chức năng quản lý) mà chủ yếu bàn về nghệ thuật quản lý.

- Các công cụ quản lý cùng với phương pháp quản lý được triển khai phù hợp với quan niệm về con người nói chung và khách thể quản lý nói riêng.

### **2.3. Tư tưởng quản lý của phái đức trị**

#### **2.3.1. Hệ thống tư tưởng quản lý**

Tiền đề xuất phát của trong quan niệm của các nhà đức trị là họ đều thống nhất ở quan niệm con người là thiện, có lòng nhân, từ đó cho rằng đức là công cụ quản lý cùng với phương pháp quản lý cơ bản là nêu gương và giáo hoá.

#### **2.3.2. Các tư tưởng của Khổng Tử (551 - 497 TCN)**

Khổng Tử tên là Trọng Khâu, hiệu là Trọng Ni, người nước Lỗ xuất thân trong một gia đình quý tộc nhỏ đã từng giữ chức Tổng trưởng Bộ Hình. Sau đó, Khổng Tử từ quan về nhà dạy học và xây dựng nên tư tưởng của mình.

##### **2.3.2.1. Quan niệm về con người**

- Khổng Tử cho rằng bản tính của con người là thiện, sống gần nhau, muốn giúp đỡ lẫn nhau *Tính tương cận, tập tương viễn*. Ông quan niệm con người sinh ra vừa có tính bẩm sinh vừa có tính tập nhiễm xã hội.

Quan niệm tính thiện của con người được thể hiện tập trung ở *nhân* với nội dung bao trùm là lòng thương người. Ông nói: *Mình cũng như người và cái mình muốn có thì người cũng muốn, cái mình không muốn thì người cũng không muốn. Do đó, điều gì mà mình không muốn thì đừng áp đặt cho người khác và mình muốn lập thân thì cũng phải giúp người khác lập thân, mình muốn thành đạt thì cũng phải giúp người khác thành đạt*.

Theo Khổng Tử, lòng nhân hay lòng thương người được đặc trưng bởi *thành kính*. Ông nói *con cái phụng dưỡng cha mẹ chỉ cho cha mẹ ăn, uống mà không thành kính thì chẳng khác nào như nuôi chó ngựa trong nhà*.

Khổng Tử còn đưa cho chúng ta cách, hay thuật để biết được lòng nhân của con người:

*Một là*, lòng nhân sẽ tỉ lệ nghịch với lời nói. Người càng nói nhiều, lời nói càng trau chuốt, càng khéo léo thì chứng tỏ người đó không có lòng nhân: *xảo ngôn, lệnh sắc tiểu hư nhân*.

*Hai là*, lòng nhân tỉ lệ thuận với sự chất phác, thật thà. Người càng chất phác, thật thà bao nhiêu thì càng có lòng nhân bấy nhiêu: *mộc nột cận nhân*.

#### 2.2.3.2. Quan niệm về chủ thể và khách thể quản lý

Khổng Tử chia con người trong xã hội ra 4 hạng người cơ bản:

- *Hạng thứ nhất* là những người không cần phải học hành, sinh ra đã hiểu biết tất cả. Đây là hạng người cao quý nhất trong thiên hạ và được xếp vào hàng thánh nhân.

- *Hạng thứ hai* là những người có học mới biết và được gọi là thiên tử.

- *Hạng thứ ba* là những người quân tử tức là những kẻ sỹ và cùng với hạng người thứ hai tạo thành chủ thể quản lý.

- *Hạng thứ tư* là những người tiểu nhân (nông dân) và là khách thể quản lý.



Khổng Tử cho rằng, chủ thể quản lý cần phải có 3 đức tính cơ bản: *Nhân* (lòng thương người), *Trí* (khả năng hiểu biết về con người và vạn vật xung quanh) và *Dũng* (không sợ ngang trái và có thể làm theo những điều mình muốn). Chỉ những người có đủ 3 đức tính này mới xứng đáng làm sứ mệnh *trị quốc, bình thiên hạ*.

Khổng tử coi trọng mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý. Mối quan hệ này được ràng buộc bởi *lễ* và *nghĩa*.

#### 2.2.3.3. Quan niệm về phương pháp quản lý

Khổng Tử cho rằng có hai phương pháp quản lý cơ bản. Đó là phương pháp *nêu gương* và *giáo hoá*.

*Phương pháp nêu gương*: Đây là phương pháp quản lý cơ bản và quan trọng. Muốn thực hiện tốt phương pháp này, bản thân người quân tử không những không được cầu danh, cầu lợi cho riêng mình mà còn phải luôn luôn xem xét lại mình ở 9 khía cạnh như sau: *Khi nhìn phải nhìn cho rõ, khi nghe phải nghe cho rõ, sắc mặt phải ôn hoà, tướng mạo phải khiêm cung, lời nói phải trung thực, khi làm việc phải nghiêm trang, điều gì còn ghi hoặc phải hỏi cho rõ, khi nóng giận phải nghĩ tới hậu quả của nó, khi làm điều lợi phải nghĩ đến việc nghĩa*.

Nếu đức là một công cụ quản lý thì người quản lý phải tu thân để trở thành tấm gương sáng cho mọi người noi theo. Khổng Tử nói *như ai thì hành việc chính trị, cầm quyền cai trị đất nước mà biết đem cái đức của mình bỏ hoá ra thì mọi người đều phục tùng theo. Tỷ như sao Bắc đẩu ở một chỗ mà mọi vì sao châu theo*.

Theo Khổng Tử, muốn nêu gương, trước hết người quản lý cần phải rèn luyện mình theo *cửu kinh* (1. *Tu thân*, 2. *Yêu thương họ hàng*, 3. *Kính đại thần*, 4. *Kính người hiền tài*, 5. *Thương yêu công bộc*, 6. *Thương dân như con*, 7. *Khuyến khích nhân tài*, mở mang bách nghệ, thi đua khen thưởng, 8. *Đón tiếp viễn sứ*, 9. *Che trở các nước chư hầu*) để giữ chính đạo. Ông nói nếu nhà cầm quyền tự mình giữ theo chính đạo thì chẳng đợi ra lệnh dân cũng ăn ở đúng phép. Còn như tự mình chẳng giữ theo chính đạo, dẫu mình có ra lệnh buộc dân theo, họ cũng chẳng theo.

*Phương pháp giáo hoá*: Khổng Tử là người phản đối phương pháp dùng mệnh lệnh trong quản lý và đề cao phương pháp giáo hoá. Ông nói *Nếu nhà cầm quyền chuyên dùng pháp chế, cấm lệnh mà dẫn dắt dân chúng thì dân sợ mà chẳng đã phạm pháp đó thôi... Vậy, muốn dẫn dắt dân chúng, nhà cầm quyền phải biết dùng lễ tiết, đức hạnh mà giáo hoá thì họ sẽ tự hổ thẹn mà cảm hoá để trở nên tốt lành*. Hoặc nhà cầm quyền nên cử dùng những người tốt lành, tài cán còn những kẻ yếu sức nên giáo hoá họ. Như vậy, dân khuyến nhau làm điều lành, vui với điều lành.

Ngoài những tư tưởng chủ yếu trên, Khổng Tử còn bàn về các mục tiêu và nghệ thuật quản lý.

Tư tưởng về mục tiêu quản lý, cai trị đất nước của Khổng Tử được thể hiện rất rõ trong *Bát chính đạo*: Lương thực đủ ăn (*Nhất viết thực*), cuộc sống sung túc (*Nhị viết hoá*), gìn giữ lễ nghĩa phong tục (*Tam viết tự*), dân phải có ruộng đất, nhà cửa (*Tứ viết tư không*), coi trọng giáo dục (*Ngũ viết tư đồ*), pháp luật nghiêm minh (*Lục viết tư khắc*), tiếp đón khách nông hậu (*Thất viết tân*), quân sự mạnh (*Bát viết sư*).

Về nghệ thuật quản lý xã hội, Khổng Tử cho rằng người cai trị phải thực hiện được 3 điều cơ bản: Lương thực dồi dào, quân sự mạnh và dân tin (*Thực túc, binh cường, dân tín*).

Thuyết *chính danh* của Khổng Tử cũng cho ta nhiều gợi ý về nghệ thuật quản lý, cai trị đất nước: Người quản lý đất nước phải biết phân phát công việc cho dân và kêu gọi mọi người hãy làm đúng và làm hết phận sự của mình.

### 2.3.3. Tư tưởng quản lý của Mạnh Tử

Mạnh Tử (371 - 289 TCN) là học trò của Khổng Tử và đi theo tư tưởng Khổng Tử.

- Coi trọng khách thể quản lý (coi trọng người dân). Theo Mạnh Tử, dân là sắp xếp trong xã hội là : Dân - Xã tắc - Vua

Muốn cho xã tắc ổn định thì phải tránh tranh lợi. Theo Mạnh Tử, *tỉnh điền* là một trong những biện pháp để tránh tranh lợi. *Tỉnh điền* là cách phân chia ruộng đất thành 9 khu: khu đất công ở giữa và xung quanh là các khu đất tư. Những người làm ở khu đất tư phải có nghĩa vụ làm công cho khu đất công. Mạnh Tử đã tiến gần đến cách thu địa tô bằng thời gian lao động.

Những tư tưởng về con người tranh lợi của Mạnh Tử được phái pháp trị phát triển và coi pháp luật như một biện pháp tránh tranh lợi.

## **2.4. Tư tưởng quản lý của phái pháp trị**

### **2.4.1. Hệ thống tư tưởng**

- Quan niệm con người là ác, tự tư, tư lợi và luôn tranh giành quyền lợi lẫn nhau.
- Công cụ quản lý là pháp luật.
- Phương pháp quản lý chủ yếu là thưởng phạt và cưỡng chế.
- Với công cụ và phương pháp quản lý đó, người quản lý phải có thuật và thế.

### **2.4.2. Tư tưởng của Tuân Tử ( 290 - 238 TCN)**

Quan niệm về con người: Ông cho bản tính con người là ác, tự tư, tư lợi và bản năng của con người là luôn luôn muốn tìm kiếm sự thoả mãn nhu cầu riêng tư của mình. Sự tranh giành quyền lợi cá nhân tất yếu sẽ dẫn đến tình trạng loạn lạc trong xã hội.

Con người sống trong xã hội nhưng mỗi cá nhân lại có khả năng riêng và nếu không có sự phân công rõ ràng thì tất yếu dẫn đến sự tranh giành lẫn nhau "*Dục đa như vật quả, quả tất tranh*".

Với những quan niệm trên về con người Tuân Tử đưa ra những khuôn phép nhằm quản lý con người để giữ sự ổn định của xã hội. Chính vì vậy, Tuân Tử được xem như là người mở đầu của phái pháp trị.

Tuân Tử là người đưa ra tư tưởng coi trọng dân hay khách thể quản lý. Ông nói "*Vua là thuyền, thứ dân là nước. Nước chở thuyền nhưng nước cũng có thể lật thuyền*".

#### 2.4.3. Tư tưởng của Hàn Phi Tử (280 - 233 TCN)

Nhìn chung phái pháp trị có 03 khuynh hướng cơ bản: *Trọng pháp, trọng thuật và trọng thế*.

Xu hướng trọng pháp (Thương Ưởng: 390-338 TCN) cho rằng muốn giữ ổn định cho quốc gia phải dùng pháp luật. Nhưng pháp luật đó phải được công bố một cách rộng rãi và công khai để cho mọi người dân thi hành một cách nghiêm túc. Tội nhẹ cũng phải dùng hình phạt nặng cho dân sợ mà không phạm tội nữa (Dùng hình phạt để trừ bỏ hình phạt). Đồng thời, phải thưởng cho những người tố cáo sự gian dối và người có công.

Xu hướng trọng thế (Thận Đáo: 370-290 TCN) cho rằng người quản lý phải sử dụng quyền thế, quyền lực của mình thì mới quản lý được thiên hạ. Ông cho rằng: *Người hiền mà chịu khuất kẻ bất tiến vì quyền thế nhẹ, địa vị thấp. Kẻ bất tiến mà khuất phục được người hiền vì quyền trọng, vị cao. Vua Nghiêu hỏi còn là dân thường không quản lý nổi 3 người. Vua Kiệt khi làm thiên tử thì có thể làm loạn cả thiên hạ... Hiền và trí không đủ làm cho đám đông phục tùng, nhưng quyền và thế đủ thì có thể khuất phục được người khác*.

Xu hướng trọng thuật (Thân Bất Hại: 385-337 TCN) cho rằng không nên tập trung quá mức vào pháp luật và quyền thế mà phải dùng các thủ thuật, mẹo kế để cai trị đất nước.

Hàn Phi Tử là người hợp nhất được cả 03 xu hướng trên vào tư tưởng của mình.

Hàn Phi Tử là học trò của Tuân Tử nên ông vẫn đi theo và thống nhất với quan điểm bản chất con người là ác, tự tư tự lợi. Theo ông chỉ có ít người có tính thiện còn đại đa số mang tính ác, sẵn sàng giết nhau vì miếng ăn hay chức vụ. Mọi hành động của con người suy cho cùng không phải vì nhân nghĩa mà vì lợi ích của cá nhân mình: *Thầy lang khéo mót vết thương, ngậm máu bệnh nhân đâu phải vì tình cốt nhục mà chỉ vì lợi. Thợ đóng xe mong nhiều người giàu sang, còn thợ đóng quan tài thì mong nhiều người chết yếu. Không phải vì thợ đóng xe có lòng nhân và thợ đóng quan tài tàn nhẫn mà chỉ vì người ta không giàu sang thì không mua xe, người ta không chết thì quan tài không bán được* (Bị nội).

Trong đời sống xã hội, việc tranh giành hay nhường ngôi đều xuất phát từ điều lợi: *Các vua thời cổ nhường ngôi thiên tử cũng chẳng qua chỉ là từ bỏ cuộc sống của người giữ công, đời lao khổ của tên nô lệ, có gì đáng khen đâu. Một huyện lệnh ngày nay khi chết rồi thì con cháu mấy đời về sau còn ung dung ngựa xe nên người ta quý chức huyện lệnh. Người xưa nhường ngôi thiên tử thật là dễ, người nay từ chức huyện lệnh thật là khó chỉ là do cái lợi hậu hay bạc mà thôi.*

Hàn Phi Tử đẩy mạnh quan điểm con người tự tư tới cực đoan. Ông đã mở rộng yếu tố vị lợi của con người trong cả quan hệ gia đình. Hàn Phi Tử nói *cha mẹ sinh con trai thì mừng, sinh con gái thì giết. Trai hay gái thì đều từ trong lòng cha mẹ mà ra, sở dĩ người ta muốn sinh con trai là vì nghĩ đến điều lợi về lâu về dài sau này.*

Nếu con người luôn luôn dùng mọi thủ đoạn để kiếm lợi cho mình thì muốn xây dựng một xã hội phồn thịnh, chúng ta phải dùng đến hệ thống phát luật. Hệ thống phát luật phải thoả mãn 3 yếu tố cơ bản:

- Pháp luật phải kịp thời thay đổi cho phù hợp với thời thế: *thời thay mà pháp không đổi thì nước loạn. Đời đã thay đổi mà cấm lệnh không biến thì nước sẽ bị chia cắt* (Tân độ).

- Pháp luật phải viết một cách dễ hiểu để dân dễ biết và dễ thi hành: *Cái gì mà kẻ sĩ có óc tinh tế mới biết thì không nên ban làm lệnh vì dân không phải người nào cũng có đầu óc tinh tế cả. Cái gì mà bậc hiền mới làm được thì không nên dùng làm phép tắc vì không phải người dân nào cũng hiểu cả.*

- Pháp luật phải được áp dụng một cách phổ biến, công bằng với mọi đối tượng, mọi người: *Định pháp luật, đặt ra hình phạt nghiêm khắc để cứu loạn cho quần chúng, trừ họa cho thiên hạ, khiến cho kẻ mạnh không lấn kẻ yếu, đám đông không hiếp đáp số ít, người già được hưởng hết tuổi trời, bọn trẻ mồ côi được nuôi lớn, biên giới không bị xâm phạm.* Hàn Phi Tử cho rằng đó là cái công cực lớn. Vì vậy, quan lại phải lấy pháp luật mà dạy dân và phải truyền bá pháp luật tới mọi người.

Hàn Phi Tử cho rằng mặc dù pháp luật là quan trọng nhưng không thể thiếu thế và thuật.

Thế là quyền của người cai trị, là quyền uy do địa vị đem lại, người có quyền mà không có thế thì khó mà sai được người khác. Theo ông, vua không cần hiền mà phải có thế, phải biết dựa vào thế của mình mà ban lệnh buộc quan và dân phải theo.

Thuật là thủ đoạn, mưu mô để sử dụng thế và pháp luật. Hàn Phi Tử đề cập đến 3 thuật cơ bản:

Thuật trừ gian: Trước hết phải nhận biết được kẻ gian. Kẻ gian tự trung vào hai loại *kẻ thân thích của vua* và *quần thần*. Cả hai đều đánh vào tình cảm, dục vọng và điểm yếu của vua để lung lạc vua và hoành hành. Họ còn ngăn cản và hãm hại trung thần.

Thuật dùng người: Muốn đánh giá người thì phải dựa vào *hình danh*: Căn cứ vào công việc và kết quả của công việc. Việc dùng người phải hết sức thận trọng. Muốn vậy phải lắng nghe bề tôi nói, phải khảo sát nhiều mặt để biết lòng bề tôi và phải dùng thực tiễn công việc để đánh giá.

Trong thuật dùng người, Hàn Phi Tử khuyên các bậc vua phải biết phân công công việc cho mọi người để dùng tài sức của họ: *Sức một người không địch nổi đám đông, trí một người không biết hết mọi việc, dùng một người không bằng dùng cả nước. Bậc vua thấp kém dùng hết khả năng của mình, bậc vua trung bình dùng hết sức của người, bậc vua cao hơn dùng hết trí của người. Dùng hết tài trí của người thì vua như thần*.

Người làm vua không được gàn gũi và tỏ lòng thương dân. *Vua phải vừa là trời, vừa là quỷ* thì mới dễ sai khiến dân. Đồng thời, vua không cho dân biết được những suy nghĩ, tình cảm và ham muốn của mình.

Theo Hàn Phi Tử, phương pháp quản lý tốt nhất là *thưởng phạt*. Hàn Phi Tử ca ngợi chính sách nêu gương và giáo hoá của Khổng Tử nhưng cho rằng chính sách đó không thực tế. Chỉ ít người như Nghiêu, Thuấn mới dùng được và phải mất nhiều năm mới phát huy tác dụng.



Trong khi đó, một ông vua bình thường cũng có thể sử dụng được chính sách thưởng phạt và lại có kết quả nhanh chóng.

Việc dùng chính sách thưởng phạt phải tuân thủ các nguyên tắc: *Thưởng thì phải tín (tin tưởng), phạt thì phải tất (cương quyết); thưởng phạt phải theo đúng phép nước, chí công vô tư. Và vua phải nắm hết quyền thưởng phạt mới giữ được thể của mình.*

### **Chương 3.**

#### **Tư tưởng quản lý phương Tây cổ đại**

Sau khi học xong chương này, sinh viên có thể:

- Nhận thức được điều kiện kinh tế - xã hội của phương Tây cổ đại, thấy được sự khác nhau cơ bản về điều kiện kinh tế - xã hội giữa phương Tây cổ đại và phương Đông cổ đại, nhất là sự khác nhau về phân tầng xã hội;

- Hiểu được phương thức tư duy của người phương Tây cổ đại có so sánh với phương thức tư duy của người phương Đông;

- Nắm vững đặc điểm cơ bản của tư tưởng quản lý của người phương Tây cổ đại qua một số đại biểu cơ bản như Đê mô crit, Platon, Aristốt, v.v..

- Nhận thức được sự khác nhau về tư tưởng quản lý của người phương Tây và phương Đông cổ đại, nhất là sự xuất hiện tư tưởng quản lý kinh tế vi mô của người phương Tây cổ đại.

#### **3.1. Điều kiện kinh tế - xã hội**

Trong thiết chế xã hội của người Phương Tây cổ đại, chế độ nô lệ xuất hiện và mang tính điển hình. Sự phân chia giai cấp diễn ra một cách triệt để rõ ràng với 2 giai cấp cơ bản: giai cấp chủ nô và giai cấp nô lệ. Giai cấp chủ nô được phân chia thành giới chủ nô quý tộc và giới chủ nô cấp tiến. Giai cấp nô lệ được coi như là công cụ biết nói, là vật sở hữu có thể trao đổi, mua bán được của giai cấp chủ nô.

Chế độ sở hữu tư nhân về tư liệu sản xuất đã xuất hiện và thay thế cho chế độ công hữu. Mọi tư liệu sản xuất của xã hội thuộc về sở hữu tư nhân của giai cấp chủ nô.

Thiết chế xã hội được tổ chức theo 2 kiểu nhà nước điển hình: *Nhà nước quân chủ* (Quyền lực được tập trung trong tay một người, xã hội được điều hành theo phương thức tập quyền) và *Nhà nước cộng hoà* (Quyền lực được giao cho các bộ phận khác nhau của nhà nước, xã hội được điều hành một cách dân chủ).

Các nghề nông nghiệp, chăn nuôi và nghề thủ công phát triển mạnh và được tổ chức theo gia đình.

Khoa học đang ở giai đoạn phôi thai, chưa phân ngành với phương pháp khoa học cơ bản nhất là phương pháp quan sát.

### ***3.2. Đặc điểm cơ bản của tư tưởng quản lý phương Tây cổ đại***

- Các tư tưởng quản lý được đồng nhất với quản lý nhà nước. Các đại biểu chủ yếu bàn đến cách thức tổ chức và hoạt động của nhà nước.

- Các tư tưởng quản lý trong thời kỳ này cũng hoà trộn với các tư tưởng về triết học, đạo đức và pháp lí.

- Các tư tưởng quản lý phương Tây cổ đại còn dừng lại ở trình độ sơ khai, mang tính đặt vấn đề. Đồng thời, những tư tưởng này mang nặng tính trực quan cảm tính.

- Đã bắt đầu xuất hiện tư tưởng quản lý kinh tế vi mô.

### **3.3. Một số đại biểu**

#### **1. Đê-mô-crit ( 460 - 370 TCN)**

Ông cho rằng Nhà nước có nhiệm vụ quản lý, điều hành mọi hoạt động của xã hội. Để quản lý đất nước, chúng ta cần và có thể dùng 3 phương pháp cơ bản:

- + Phải quản lý một cách dân chủ.
- + Phải dùng hình phạt (thậm chí là phạt nặng đối với các hành vi vi phạm các chuẩn mực đạo đức xã hội).
- + Phải điều khiển con người bằng nhu cầu của họ. Ông cho rằng cần phải coi nhu cầu như là người thầy dạy bảo cho con người. Mãi đến những năm 50 của thế kỷ XX, tư tưởng này của ông mới được trường phái tâm lý học hành vi tiếp cận một cách cụ thể.

Mặc dù có tính thuần túy triết học nhưng tư tưởng về cấu trúc vật chất của Đê-mô-crit thực sự đã đặt nền tảng cho tư tưởng cấu trúc tổ chức của quản lý sau này. Nhiều người đánh giá đó là tư tưởng ban đầu để kiến tạo nên bộ máy quản lý quan liêu của tư tưởng quản lý cổ điển.

#### **2. Platon (427 - 347 TCN )**

Thống nhất với quan điểm của Đê-mô-crit, Platon cho rằng phải xây dựng một nhà nước lí tưởng và coi đó là một công cụ quản lý xã hội duy nhất.

Platon bàn nhiều đến việc tìm kiếm và sắp xếp những con người phù hợp với các công việc khác nhau trong quản lý xã hội tùy theo đặc điểm đặc trưng về tâm hồn của từng người. Theo, ông linh hồn có 3 phần

cơ bản: *Lí tính, xúc cảm và cảm tính*. Không phải mọi người nào đều có cả 3 phần giống nhau và cả ba phần đều chiếm vị trí quan trọng như nhau trong chi phối hành vi của họ.

Trong phân công lao động xã hội, những người có phần lí tính mạnh, biết kiềm chế được những thú vui cảm tính hàng ngày, biết kiềm chế được những xúc cảm của bản thân là những người có thể gánh vác được công việc của nhà nước (công việc chính trị). Họ thường là những nhà thông thái với những biểu hiện bên ngoài khá ôn hoà.

Những người có phần xúc cảm mạnh, biết kìm nén các thú vui cảm tính vì nghĩa vụ là những người thích hợp với công việc bảo vệ nhà nước: quân đội, cảnh sát, v.v..

Những người có phần cảm tính mạnh, ít bị chi phối bởi lí tính và xúc cảm hợp với công việc lao động sản xuất, trực tiếp tạo ra của cải nuôi sống xã hội.

Platon yêu cầu mỗi một hạng người phải biết sống với tầng lớp của họ phải làm tròn bổn phận, trách nhiệm của mình. Đó là cách đóng góp tốt nhất cho xã hội.

### *3. Aristót (384 - 322 TCN)*

Aristót là người có tư tưởng quản lý khá hoàn thiện và khá hiện đại của phương Tây cổ đại. Ông có 3 tư tưởng cơ bản:

- Ông quan niệm con người loài sinh vật xã hội, mang bản tính loài, sống cộng đồng. Vì vậy, tất yếu họ cần phải được quản lý theo một thể chế, một thiết chế nhất định. Và ông gọi thể chế, thiết chế đó là nhà nước.

- Chính quyền nhà nước chẳng qua chỉ là sự mở rộng của chính quyền gia đình. Theo ông, quyền lực của nhà nước cần phải được phân chia cho các bộ phận khác nhau để điều hành xã hội. Quyền lực nhà nước có thể chia thành 3 nhánh lớn: *Lập pháp, hành chính và phân xử*. Đây là tư tưởng quan trọng hình thành quan điểm nhà nước pháp quyền với 3 quyền phân lập.

- Ông cho rằng nhà nước có 2 nhiệm vụ cơ bản: *làm cho mọi người sống bình thường, hạnh phúc và giữ gìn trật tự, ổn định xã hội*. Và tiêu chuẩn để đánh giá nhà nước là những phúc lợi mà nhà nước đem lại cho dân chúng.

- Ông là người đầu tiên nói đến quản lý vi mô với 2 tác phẩm tiêu biểu: *Gia quản học* (chủ yếu nói tới quản lý kinh tế trong gia đình và ông gọi đó là nghệ thuật kiếm tiền) và *Hoá tệ học* (chủ yếu bàn về thương mại, mua bán). Trong 2 tác phẩm này, Aristót đều nói đến việc lập kế hoạch (vai trò của ý thức trong việc dự đoán trước, lường trước công việc cần làm cũng như hiệu quả của nó).

Đây là tư tưởng mà sau này K. Marx đánh giá cao. Ông nói so với *việc dự đoán trước công việc và hiệu quả của công việc cần phải làm thì những sản phẩm hay là kết quả của công việc đó trở thành tầm thường*.

## **Chương 4.**

### **Các học thuyết quản lý cổ điển**

Sau khi học xong chương này, sinh viên có thể:

- Phân tích hoàn cảnh kinh tế - xã hội của xã hội phương Tây cận đại - Phương thức sản xuất dựa trên nền tảng của cơ khí, cơ giới hoá.
- Ảnh hưởng của công nghiệp hóa đến đời sống con người nói chung và cách thức tư duy về quản lý.
- Hiểu biết cách tiếp cận quản lý của trường phái quản lý theo khoa học - nền tảng của việc tổ chức lao động một cách khoa học.
- Nắm vững được vai trò của quản lý cấp cao, những nguyên tắc và chức năng cơ bản của quản lý.
- Đánh giá được những ưu điểm, hạn chế của các thuyết quản lý cổ điển, những lĩnh vực có thể ứng dụng thuyết quản lý cổ điển.

Yêu cầu sinh viên cần chuẩn bị trước khi học:

- Quan sát và mô tả một dây chuyền sản xuất, lắp ráp sản phẩm.
- Thực hiện một trò chơi về chuyên môn hóa.
- Sinh viên tìm và sưu tập một đoạn phim hài của vua hề Charles.

#### **4.1. Điều kiện kinh tế - xã hội**

- Sự ra đời và phát triển của phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa, bên cạnh những hạn chế cố hữu của nó, đã đem lại một cuộc cách mạng trong việc tổ chức sản xuất. Cách mạng công nghiệp xuất hiện làm

cho quá trình sản xuất xã hội có sự nhảy vọt về chất. sự xuất hiện và mở rộng máy móc, băng tải trong sản xuất mà chúng ta thường gọi là thời kì cơ khí hoá hay công nghiệp hoá.

- Thực tiễn sản xuất xã hội đã thay đổi trong khi đó, cách nghĩ, cách làm của chủ thể của nền sản xuất đó vẫn còn đang đi theo lối mòn cũ, kinh nghiệm. Người lao động mang nặng tâm lý tiểu nông, tùy tiện, ý thức kỉ luật lao động thấp. Giới chủ quản lý, điều hành sản xuất một cách tùy tiện với phương thức cơ bản là dùng bạo lực để cưỡng bức người lao động.

- Mâu thuẫn, xung đột giữa người lao động và giới chủ ngày càng gay gắt. Mâu thuẫn này đã ảnh hưởng không nhỏ đến tình trạng giảm sút năng suất lao động, mất ổn định không những ở khu vực sản xuất mà còn cả ở lĩnh vực xã hội. Tình trạng này cũng yêu cầu các nhà quản lý, giới chủ phải tìm ra phương thức quản lý mới nhằm ổn định và tăng trưởng trong sản xuất.

- Thực tiễn sản xuất thay đổi đã đặt ra yêu cầu cần phải có phương thức, cách thức quản lý mới mang tính khoa học.

- Khoa học kĩ thuật dựa trên cơ học cổ điển của Newton phát triển mạnh đã tạo ra phương pháp tư duy máy móc, siêu hình. Trong khi đó, khoa học xã hội và nhân văn chưa có sự phát triển đủ mạnh để có thể ứng dụng. Sự phát triển khoa học kĩ thuật này là một tiền đề quan trọng tạo nên tư duy khoa học mang tính cơ giới, máy móc trong quản lý.



## **4.2. Học thuyết quản lý theo khoa học**

### **4.2.1. Đặc điểm của học thuyết quản lý theo khoa học**

- Quản lý được đồng nhất với quá trình điều hành hay được đồng nhất với quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch.

- Quản lý được thiết kế tuân theo nguyên lý hợp lý khoa học.

- Tư tưởng quản lý thời kỳ này mang nặng tính cơ giới, máy móc.

- Tư tưởng quản lý thời kỳ này mang tính khả thi cao, dễ ứng dụng vào thực tiễn.

- Tư tưởng quản lý thời kỳ này chủ yếu là quan niệm con người là con người thụ động con người chỉ biết tuân thủ các mệnh lệnh, các thao tác được thiết kế phù hợp với kỹ thuật. Do đó, quản lý được thiết kế theo kiểu ông chủ.

- Quản lý theo khoa học làm nảy sinh tâm lí thờ ơ, lãnh đạm với công việc. Công việc mất đi tính hấp dẫn do không được thiết kế để phù hợp với tâm sinh lý của người lao động.

### **4.2.2. Frederich Winslow Fayol (1856 - 1915)**

F.W. Taylor sinh ra trong gia đình quý tộc - một gia đình coi trọng các chuẩn mực và yêu cầu các thành viên phải biết kìm nén các cảm xúc cá nhân để ứng xử theo các chuẩn mực gia đình.

Thời trai trẻ, ông đã cố gắng ép sinh hoạt và công việc của mình vào khuôn mẫu được tính toán một cách tỉ mỉ, chính xác.

Ông đã từng thi đỗ khoa luật của Đại học Harvard nhưng phải bỏ học vì thị lực kém. Năm 1874, ông xin học nghề chế tạo mẫu và làm việc tại xí nghiệp Hydraulic Works. Tại đây, ông đã tìm kiếm các phương pháp để tăng năng suất lao động và cải thiện điều kiện sống của người lao động. Năm 1878, ông chuyển đến công tác tại công ty thép Midvale. Do có những phát minh quan trọng (mâm cặp, máy nghiền tự động, máy tiếp dụng cụ, máy rèn, máy khoan và máy tiện) nên ông được chỉ định làm trưởng kíp, quản đốc và cuối cùng là kỹ sư trưởng. Trong thời gian này, ông học hàm thụ toán lý tại Đại học Harvard. Năm 1883, ông bảo vệ luận án tiến sỹ kỹ thuật chế tạo máy tại viện Kỹ thuật Steven. Hai năm sau, ông trở thành thành viên Hiệp hội kỹ sư cơ khí Mỹ và sau đó là chủ tịch hội. Năm 1898, ông chuyển sang công ty thép Benthleham và thôi việc vào năm 1901 để có thời gian truyền bá thuyết quản lý theo khoa học.

F.W. Taylor đã có những thuyết trình tại Hội kỹ sư cơ khí: *Các ghi chép về sự chuyển động bằng dây* (1893), *Quản lý phân xưởng* (1903), *Hệ thống định mức sản phẩm và nghệ thuật cắt kim loại* (1906). Năm 1911, ông đăng báo công trình *Các nguyên tắc quản lý theo khoa học* và sau đó được xuất bản và được dịch ra 8 thứ tiếng ở châu Âu và tiếng Nhật Bản.

#### 4.2.2.1. Cách tiếp cận và quan niệm về quản lý

F.W. Taylor, như phần tiểu sử đã nói, xuất thân là một người thợ và đã kinh trải qua các vị trí quản lý cấp thấp nên ông tiếp cận quản lý cấp thấp (điều hành, tổ chức thực hiện). Ông nói: *Một nhà máy tồi nhưng có tổ chức tốt thì sẽ có hiệu quả hơn một nhà máy tốt nhưng có tổ chức tồi.*

F.W. Taylor cho rằng quản lý là biết trước điều bạn muốn người khác làm và sau đó, hiểu được rằng họ đang hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất. Muốn biết trước điều người khác làm, người quản lý cần lập kế hoạch, muốn biết người khác hoàn thành công việc một cách tốt nhất phải kiểm tra, kiểm soát. Như vậy, theo F.W. Taylor quản lý có 2 chức năng cơ bản: Lập kế hoạch công việc và kiểm tra, kiểm soát.

F.W. Taylor tìm hiểu và phân tích quan hệ giữa giới chủ và người làm thuê. Thời kỳ này, mâu thuẫn, xung đột giữa giới chủ và người làm thuê ngày càng trở nên trầm trọng. Xung đột đó có nguồn gốc từ chính giới chủ và những người làm thuê. Người làm thuê xuất thân từ nông dân với tâm lý tùy tiện khá nặng nề, ý thức kỉ luật lao động thấp. Hơn nữa, do đời sống thấp kém nên thường trốn việc, đập phá máy móc - hành động mà F.W. Taylor gọi là hành động kiểu lính tráng (soldering actions). Trong khi đó, giới chủ vốn quen với nếp quản lý theo kiểu gia đình trị, dùng nhiều bạo lực để thúc ép người lao động. Quan hệ thù hận này tất yếu dẫn tới người lao động thờ ơ với công việc, năng suất lao động sụt giảm; lợi nhuận của chủ thể quản lý giảm và làm cho tiền công của người lao động giảm sút.

F.W. Taylor cho rằng nhiệm vụ của các nhà quản lý là xóa bỏ quan hệ hận thù đó để ổn định sản xuất và qua đó nâng cao đời sống người lao động và lợi nhuận của giới chủ. Ông nói, *quản lý theo khoa học trước hết là cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại nhằm cải thiện quan hệ quản lý*. Hợp tác mật thiết và thân thiện giữa nhà quản lý và người lao

động<sup>2</sup>, được F.W. Taylor coi là một trong 4 nguyên lý cơ bản của quản lý.

Để cải tạo quan hệ quản lý, trước hết phải tìm hiểu rõ nguyên nhân của mối quan hệ thù hận này. Sở dĩ người lao động thờ ơ với công việc, có hành động kiểu lính tráng là do họ bị buộc phải làm việc quá giờ, lương thấp. Suy cho cùng, các cuộc bãi công biểu tình của họ chỉ nhằm đòi tăng lương, giảm giờ làm. Mặt khác, giới chủ vì lợi nhuận của mình mà luôn đưa ra định mức lao động quá cao, buộc người lao động phải làm việc quá giờ. Từ những phân tích đó, F.W. Taylor cho rằng bản chất con người là con người kinh tế, con người luôn luôn hành động vì lợi ích kinh tế của họ. Vì vậy, muốn cải tạo quan hệ quản lý đó, cần có sự hợp tác của cả hai bên.

#### 4.2.2.3. Một số nguyên lý quản lý

Hệ thống quản lý của F.W. Taylor đã tạo ra cuộc cách mạng trong thực tiễn quản lý đương thời. Phương pháp quản lý khoa học đã thay thế phương pháp quản lý theo kiểu *quả đấm* vốn đã tồn tại phổ biến trong các nhà máy vào cuối thế kỉ XIX<sup>3</sup>.

F.W. Taylor đưa ra bốn tư tưởng cơ bản: *Khai triển khoa học; tuyển chọn công nhân một cách khoa học; đào tạo khoa học và triển*

---

<sup>2</sup> Intimate and friendly cooperation between the management and the men (see: <http://skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>).

<sup>3</sup> Tiếng Anh: Vincenzo Sandrone: Under Taylor's management system, factories are managed through scientific methods rather than by "rule - of - thumb" so widely prevalent in the days of the late nineteenth century when F.W. Taylor devised "Scientific Management" in 1911 (see: <http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>).

*khai cho người lao động; hợp tác mật thiết và thân thiện giữa người quản lý và người lao động.*

Với điều kiện giáo dục gia đình cùng thói quen trong công việc và vui chơi, F.W.Taylor đề xuất giải pháp tổ chức lao động một cách khoa học hay ứng dụng các nguyên lý hợp lý khoa học vào tổ chức công việc. Nhờ việc ứng dụng nguyên lý này, chúng ta có thể giảm thiểu những chi phí không cần thiết do tập trung vào những hoạt động tối ưu. Do năng suất lao động tăng, người ta hoàn toàn có thể thoả mãn nhu cầu kinh tế của cả hai bên. Xuất phát từ yêu cầu đó của thực tiễn quản lý và kinh nghiệm thực tiễn, F.W. Taylor đề xuất một số giải pháp về mặt quản lý sau:

- Phải chuyên môn hoá lao động. Đó là quá trình chia công việc ra từng bộ phận, vị trí khác nhau và giao mỗi bộ phận, mỗi vị trí cho một cá nhân phụ trách. Phân chia công việc ra thành những nhiệm vụ nhỏ và phân công cho những con người cụ thể là tư tưởng then chốt chốt của quản lý theo khoa học<sup>4</sup>.

Chuyên môn hoá không phải là tư tưởng mới của F.W. Taylor. Trước đó, chuyên môn hoá đã được Pie Đại đế ứng dụng vào trong việc tổ chức quân đội Phổ và Adam Smith ứng dụng trong phân xưởng đập kim<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Perhaps the key idea of Scientific Management .... is the cocept that breaking task into smaller and smaller tasks (see: <http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>).

<sup>5</sup> Pie Đại đế được giao nhiệm vụ tổ chức đội quân mà những người lính đều xuất thân từ những thành phần bất hảo, những người tù tội vốn có ý thức bất tuân thủ kỉ luật. Pie Đại đế đã chuyên môn hoá lính bộ binh. Việc chuyên môn hoá này khiến việc bổ sung quân đội nhanh chóng do những rủi ro bất thường trong chiến tranh nhờ việc đào tạo và thay thế nhanh.

- Trên cơ sở phân công lao động, F.W. Taylor đưa ra những tiêu chuẩn, định mức rõ ràng, cụ thể cho từng công việc của mỗi cá nhân.

Công việc được chia nhỏ thành những công đoạn cụ thể, mang tính độc lập giúp chúng ta dễ dàng xác định và đưa ra những định mức cũng như tiêu chuẩn cụ thể cho từng công đoạn. Và, đó cũng là một trong những điều kiện khách quan, thuận lợi để tránh được việc đưa ra định mức và tiêu chuẩn công việc tùy tiện, cảm tính.

Việc đưa ra định mức và tiêu chuẩn cụ thể vừa giúp người lao động biết trước đích cần đạt được trong quá trình lao động vừa giúp người quản lý đánh giá được hiệu quả làm việc của người lao động. Trên cơ sở đó có thông tin phản hồi để người lao động cố gắng và làm căn cứ trả công lao động cũng như thưởng, phạt đối với người lao động.

- Công việc được chia nhỏ thành từng công đoạn giúp người quản lý tối thiểu hoá thao tác trong lao động của mỗi cá nhân. Trên cơ sở đó, các nhà quản lý dễ dàng nghiên cứu thao tác của người lao động và khoa học hoá các thao tác này.

F.W. Taylor đã bỏ nhiều thời gian nghiên cứu quá trình làm việc của người lao động với mục đích tối ưu hoá các thao tác thông qua việc

---

Adam Smith đã thực hiện thí nghiệm chia phân xưởng dập kim của ông thành hai bộ phận. Một bộ phận không được chuyên môn hoá. Những người thợ sản xuất kim khâu từ khâu đầu đến khâu cuối khi kim khâu hoàn chỉnh. Bộ phận thứ hai được chuyên môn hoá: một nhóm công nhân duỗi thẳng sợi thép, một nhóm cắt sợi thép, một nhóm đục lỗ kim và một nhóm mài mũi kim. Kết quả, năng suất lao động của bộ phận thứ hai cao gấp 20 lần so với năng suất lao động của bộ phận thứ nhất. Chuyên môn hoá lao động cũng là một trong những lời giải tối ưu của bài toán phân công lao động trong điều kiện năng lực, sức khoẻ của người lao động luôn luôn là hữu hạn.

gạt bỏ những động tác thừa, động tác quá sức và trên cơ sở đặc tính của dây chuyền kỹ thuật, ấn định thời gian hợp lý cho từng thao tác.

- F.W. Taylor cũng yêu cầu các nhà quản lý phải nghiên cứu để đưa ra công cụ lao động tối ưu. Tính tối ưu của công cụ được xác định bởi đối tượng lao động của từng công việc. *Năm 1881, F.W. Taylor đã nghiên cứu và thiết kế các loại xẻng phù hợp để xúc các chất liệu khác nhau và điều đó cho phép người công nhân có thể lao động suốt cả ngày. Điều này cũng đã giúp xưởng thép Benthlehem giảm 360 công nhân xúc than mà công việc vẫn đảm bảo kế hoạch*<sup>6</sup>.

Trên thực tế, F.W. Taylor là người có nhiều cải tiến, sáng kiến về công cụ, phương tiện và máy móc trợ giúp lao động: mâm cặp, máy nghiền tự động, máy tiếp dụng cụ, máy rèn, máy khoan và máy tiện, v.v..

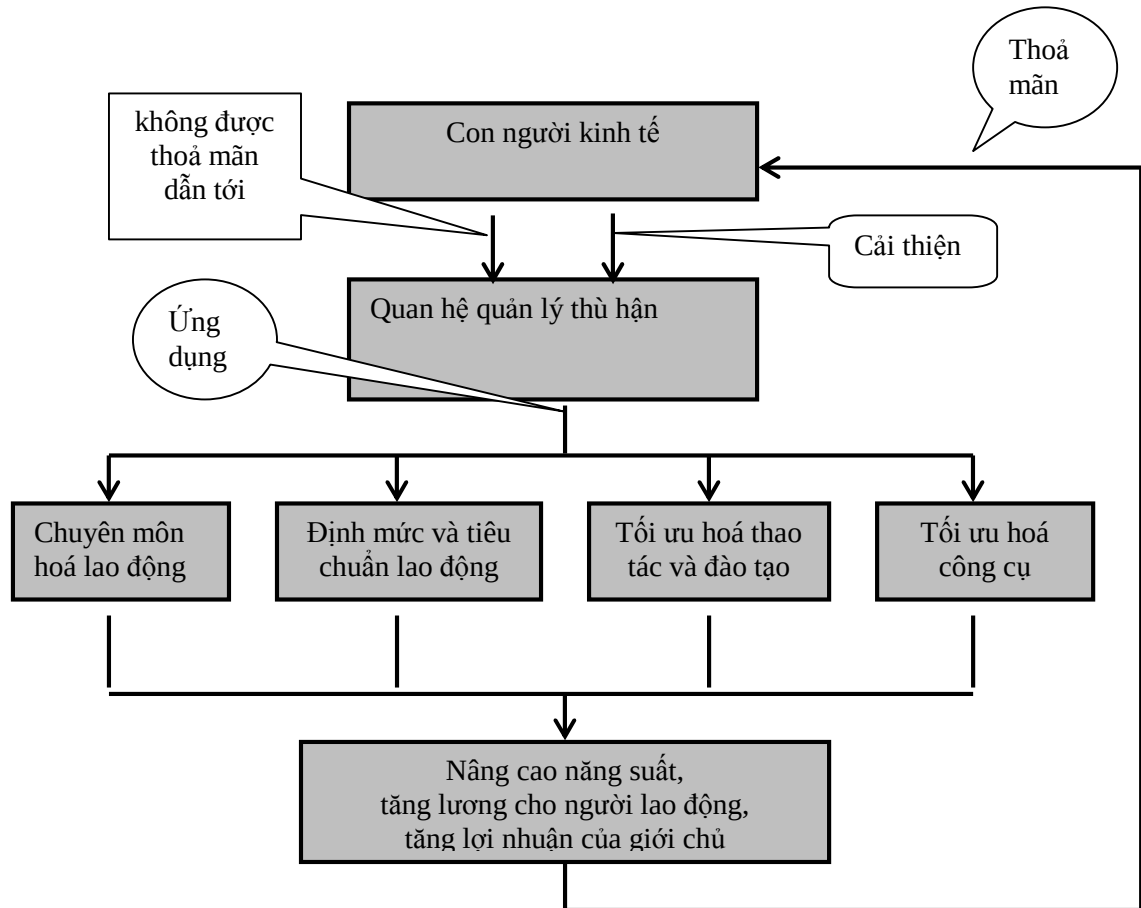
F.W. Taylor tiến hành quan sát quá trình lao động của Schmidt - một công nhân khuôn vác. Sau khi tối ưu hoá các thao tác và hướng dẫn để Schmidt thực hiện theo thao tác tối ưu, năng suất lao động của Schmidt tăng từ 12,5 tấn/ngày lên 47,55tấn/ngày. Và, tiền lương tăng từ 1,15 USD/ngày lên 1,85 USD/ngày.

Bên cạnh việc triển khai phương pháp làm việc khoa học, thiết lập mục tiêu năng xuất lao động và hệ thống phần thưởng để đạt mục tiêu,

---

<sup>6</sup> Tiếng Anh: By 1881 Taylor had published a paper that turned the cutting of metal into a science. Later, he turned his attention to shoveling coal. By experimenting with different designs of shovel for use with different material, (from 'rice' coal to ore,) he was able to design shovels that would permit the worker to shovel for the whole day. In doing so, he reduced the number of people shoveling at the Benthlehem Steel Works from 500 to 140 (See: [http://www.accel-team.com/scientific/scientific\\_02.html](http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html)).

F.W. Taylor yêu cầu các nhà quản lý phải thường xuyên coi trọng việc trau dồi, huấn luyện phương pháp làm việc<sup>7</sup> cho người lao động.



**Mô hình hoá thuyết quản lý theo khoa học của F.W. Taylor**

Như vậy, xuất phát từ nhu cầu của thực tiễn quản lý là cải tạo quan hệ quản lý đầy thù hận và việc khám phá bản chất con người kinh tế, bằng các nguyên lý hợp lý khoa học trên nền tảng kỹ thuật hiện có, F.W. Taylor đã đề xuất cách thức tổ chức và định mức lao động khoa học. Những nguyên lý đó đã giúp nâng cao năng suất lao động và góp phần quan trọng vào việc cải thiện quan hệ quản lý đương thời.

<sup>7</sup> Train the personnel in how to use the methods and thereby meet the goals (see: <http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>).



#### 4.2.3. Frank và Lillian Gilbrethe

Frank Gilbrethe, một nhà thầu xây dựng, phát triển thêm tư tưởng động tác tối ưu của F.W. Taylor. Ông ứng dụng tư tưởng tối ưu hoá cho các thao tác tìm, cầm, nắm, nâng, v.v.. của người thợ nề và thu được nhiều thành công về năng suất lao động.

Lillian Gilbrethe là một nhà tâm lý đã sớm phát hiện ra khía cạnh phi tâm lý, phi cá nhân trong tư tưởng của trường phái quản lý theo khoa học. Người lao động nói chung và người thợ nề nói riêng là những cá nhân riêng biệt được đặc trưng bởi hình thể, sức lực, tâm sinh lý và thói quen, sở thích khác nhau thay vì có thể thực hiện những thao tác phù hợp với cá nhân mình mà buộc phải tuân thủ những thao tác như nhau trong khoảng thời gian giống nhau. Việc buộc phải tuân thủ những thao tác phi tâm lý khi làm việc làm cho công việc trở nên tẻ nhạt dễ dẫn tới tâm lý lãnh đạm, thờ ơ với công việc.

Là một nhà tâm lý học, Lillian Gilbrethe muốn *thổi những sắc thái tâm lý* vào những tư tưởng và thực tiễn quản lý của trường phái quản lý theo khoa học. Tuy nhiên, tư tưởng của bà không có nhiều ảnh hưởng và vì vậy, ít đạt được kết quả như mong muốn. Bởi bản thân khoa học tâm lý thời bấy giờ chưa đủ phát triển để ứng dụng. Hơn nữa, chủ nghĩa kỹ trị đang chiếm vị trí thống trị không những trong tư duy, nếp nghĩ mà còn trong toàn bộ đời sống công nghiệp của thời đại.

#### 4.2.4. Henry Lawrence Gantt

Henry Lawrence Gantt (1861 – 1919) là một kỹ sư cơ khí và có nhiều năm cùng làm việc với F.W. Taylor và đã sát cánh cùng F.W.

Taylor tại nhà máy thép Benthleham – nơi mà F.W. Taylor đã đưa ra nhiều phát minh quan trọng.

Henry Lawrence Gantt đóng góp vào trường phái quản lý theo khoa học ba tư tưởng cơ bản: vấn đề dân chủ trong công nghiệp, chế độ thưởng và sơ đồ kiểm tra việc thực hiện kế hoạch.

Ông cho rằng con người có ý nghĩa quan trọng nhất trong sản xuất công nghiệp, do đó các phương pháp quản lý cần tập trung vào vấn đề con người. Ông cố gắng làm cho tư tưởng quản lý của F.W. Taylor mang tính nhân văn, dân chủ hơn. Ông hiểu dân chủ trong công nghiệp chính là sự công bằng về cơ hội, nên các nhà quản lý cần phải tạo điều kiện để các cá nhân có cơ hội như người khác. Mọi người bình đẳng về lợi ích và vì lợi ích của các cá nhân trong tổ chức là thống nhất nên cách làm việc tốt nhất là hợp tác vì lợi ích của cả hai bên.

Bên cạnh việc đồng ý với F.W. Taylor coi trọng việc thưởng cho người lao động khi họ làm việc tốt. Bởi ông cho rằng tiền thưởng là động cơ thúc đẩy con người thực hiện công việc mạnh mẽ nhất. Nó *“khuyến khích công nhân trông nom, giữ gìn máy móc và bảo đảm rằng không có sự hỏng hóc nào cả”*<sup>8</sup>. Tuy nhiên, theo Henry Lawrence, người trưởng nhóm cũng có vai trò lớn trong việc thúc đẩy tăng năng suất lao động của người công nhân. Vì vậy, song song với việc thưởng cho người lao động, các trưởng nhóm cũng cần phải được thưởng khi công nhân trong nhóm của họ tăng năng suất lao động.

---

<sup>8</sup> Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (1996): *Các học thuyết quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, H, 103.

Henry Lawrence Gantt đưa ra biểu đồ kiểm tra việc thực hiện kế hoạch (*gọi là đường Gantt*). Harold Koontz gọi đó là phân tích theo mạng lưới thời gian - sự kiện<sup>9</sup>.

Biểu đồ này hiện nay vẫn được áp dụng tại Hãng hàng không dân dụng Mỹ (NASA). Biểu đồ kiểm tra của Henry Lawrence Gantt mô tả các công việc theo tiến độ thời gian. Mỗi công việc đều được xác định thời điểm bắt đầu, thời điểm kết thúc, các tiêu chuẩn cần phải hoàn thành cũng như mô tả được những thời điểm mà công việc đó phải kết hợp, trao đổi với công việc khác.

#### **4.3. Thuyết quản lý hành chính của Henri Fayol**

Năm 1960, sau khi tốt nghiệp kỹ sư mỏ, Henri Fayol (1841 - 1925) công tác tại một Xanh-di-ca chuyên khai thác và kinh doanh than đá. Từ 1866 - 1868, ông được giao quản lý một mỏ than và đến 1898, ông trở thành Tổng giám đốc của Xanh-di-ca. Năm 1918, Henri Fayol nghỉ hưu và dành thời gian để hoàn thiện và công bố các tư tưởng quản lý của mình. Tất cả các công trình nghiên cứu của ông được Chính phủ Pháp ứng dụng vào việc tổ chức bưu điện Quốc gia của Pháp.

##### **4.3.1. Cách tiếp cận và quan niệm về quản lý**

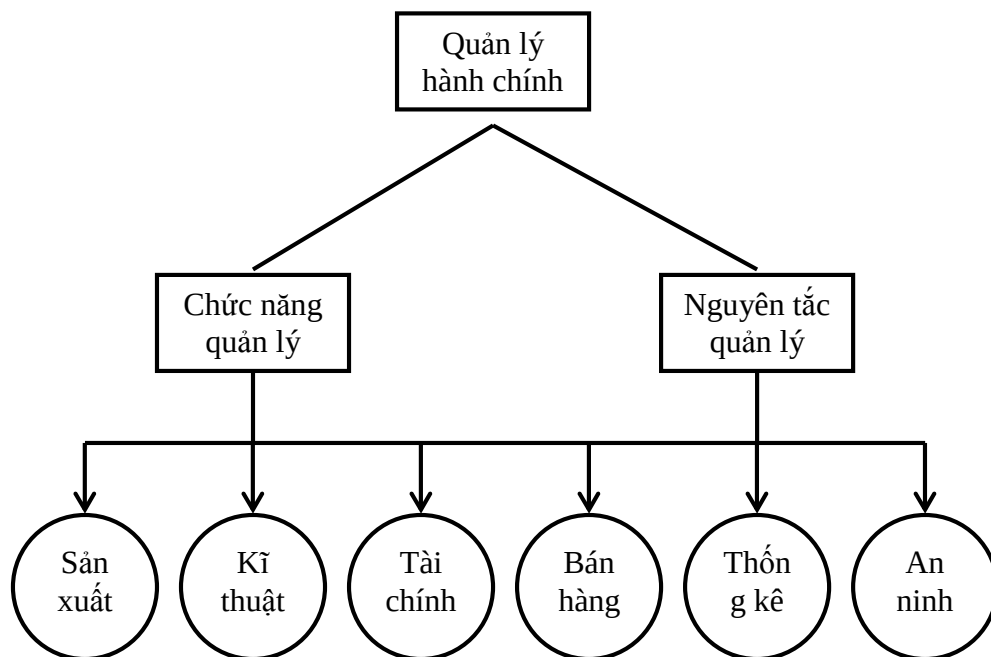
Khác với F.W. Taylor - người tiếp cận quản lý cấp thấp, xuất phát từ thực tiễn quản lý, Henri Fayol tiếp cận quản lý cấp cao. Thuật ngữ *hành chính (Bureaucracy)* được xác định là quan lại, bọn quan lại, quan liêu, thói quan liêu, bộ máy quan liêu. Như vậy, tư tưởng quản lý của Henri Fayol không phải là tư tưởng về quản lý hành chính theo nghĩa

---

<sup>9</sup> Harold Koontz,...: Sđ d, tr 585.

hiện nay đang được sử dụng mà đó là tư tưởng về quản lý của đội ngũ quản lý cấp cao trong một tổ chức.

Nếu F.W. Taylor nói riêng và người Mỹ nói chung thường quan tâm trực tiếp đến năng suất của người lao động thì ở Pháp, Henri Fayol lại tập trung vào tổ chức và quản lý tổ chức.



**Mô hình học thuyết quản lý hành chính**

Henri Fayol cho rằng, một tổ chức, doanh nghiệp không chỉ có bộ phận sản xuất, mà còn có các bộ phận khác như bán hàng, kế toán, v.v.. Hơn nữa, các bộ phận này cần phải hoạt động thống nhất, nhịp nhàng với nhau. Vai trò của các nhà quản lý cấp cao là tạo ra sự thống nhất, nhịp nhàng giữa các bộ phận trong tổ chức để tạo ra cố gắng nỗ lực hướng theo mục tiêu chung.

Để đạt được điều đó, các nhà quản lý cần phải thực thi những chức năng đặc thù của mình và đồng thời xây dựng các nguyên tắc và thực thi các nguyên tắc đó.

Theo Henri Fayol, quản lý là dự đoán, lập kế hoạch, tổ chức, phối hợp, điều khiển và kiểm tra.

#### 4.3.2. Chức năng quản lý

##### - Dự đoán, lập kế hoạch:

Dự đoán, lập kế hoạch là một chức năng cơ bản của quản lý và nhờ nó, nhà quản lý tránh được những do dự, những bước đi giả tạo và tránh được sự thay đổi không cần thiết.

Kế hoạch luôn phải mang tính tương đối, linh hoạt và có thể thay đổi cho phù hợp với những thay đổi trong tương lai - những thay đổi mà có thể nhà quản lý không thể dự đoán hay lường trước được.

Henri Fayol yêu cầu phân loại kế hoạch để có những cách thức lập kế hoạch phù hợp. Theo ông, kế hoạch có nhiều loại khác nhau như kế hoạch dài hạn, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch chung, kế hoạch riêng, v.v...

##### - Chức năng tổ chức:

Henri Fayol cho rằng tổ chức là quá trình cung cấp nhân lực, vật lực để hoàn thành kế hoạch.

Công tác tổ chức cần được thực hiện một cách nghiêm túc, chặt chẽ. Để làm được điều đó, Henri Fayol đưa ra 16 nguyên tắc mà các nhà quản lý cần phải tuân thủ: *1. Chuẩn bị kế hoạch và nghiêm chỉnh thực hiện kế hoạch; 2. Phải coi tổ chức như một công cụ đạt mục tiêu; 3. Thành lập cơ quan quản lý cao nhất có quyền lực thực sự; 4. Ra quyết định nhanh, dứt khoát và chính xác; 5. Xác định rõ ràng nhiệm vụ của từng cá nhân; 6. Tuyển chọn và phân công đúng người, đúng việc; 7.*

*Khuyến khích tính sáng tạo nhưng phải trên tinh thần trách nhiệm cao; 8. Khen thưởng thích đáng và lâu dài; 9. Phạt các lỗi lầm và khuyết điểm; 10. Duy trì kỉ luật; 11. Đặt lợi ích chung lên trên lợi ích cá nhân; 12. Các mệnh lệnh cần thống nhất; 13. Thường xuyên giám sát trật tự; 14. Kiểm soát chặt chẽ; 15. Chống tệ vượt quyền và quan liêu; 16. Sáng tạo.*

Các nguyên tắc của tổ chức của Henri Fayol phản ánh tư tưởng quản lý chặt chẽ và coi trọng thứ bậc của bộ máy quản lý. Henri Fayol cho rằng biểu đồ tổ chức mà ở đó thể hiện rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng người là một công cụ quản lý quý giá.

- Chức năng điều khiển:

Henri Fayol cho rằng điều khiển là khởi động hoạt động của tổ chức để nó hướng theo mục tiêu chung.

Nhà quản lý phải gương mẫu và phải tạo ra môi trường để thúc đẩy sự sáng tạo, thúc đẩy sự thống nhất, thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên.

- Chức năng phối hợp:

Phối hợp là kết hợp nhịp nhàng các hoạt động; tạo sự cân bằng hợp lý các khía cạnh vật chất, xã hội và chức năng; xác định các mối tương quan giữa các chức năng; duy trì cân cân tài chính; xác định tỉ lệ đúng mức giữa các bộ phận.

- Chức năng kiểm tra:

Theo Henri Fayol, kiểm tra là nghiên cứu các hạn chế và thất bại nhằm ngăn chặn chúng. Đồng thời, ông cũng đưa ra yêu cầu của quá trình kiểm tra để kiểm tra đạt hiệu quả cao: *Thông tin phải đầy đủ, chính xác và nhân chóng; tránh kiểm tra quá mức làm ảnh hưởng đến tính chủ động và sáng tạo của cá nhân.*

#### 4.3.3. Nguyên tắc của quản lý hành chính

14 nguyên tắc của tổ chức, theo Henri Fayol, là những quy định chung mà các tổ chức muốn thành công phải thực hiện.

- Nguyên tắc chuyên môn hoá: Kế thừa tư tưởng của F.W. Taylor, Henri Fayol cho rằng cần chuyên môn hoá lao động để nâng cao hiệu suất hoạt động. Chuyên môn hoá lao động không những chỉ dừng lại ở chuyên môn hoá lao động cho công nhân mà lao động quản lý cũng cần và nên chuyên môn hoá.

Theo ông, *công việc và nhiệm vụ cần được thực hiện bởi những người được chuyên môn hoá và những nhiệm vụ tương tự nhau cần phải được tổ chức thành một bộ phận hay phòng, ban<sup>10</sup>.*

- Nguyên tắc quyền hạn đi đôi với trách nhiệm: Nhà quản lý cần có quyền hạn để giải quyết vấn đề nhưng quyền hạn ấy cần được gắn liền với trách nhiệm về kết quả công việc được giao.

Trong hoạt động, cá nhân có thể gặp phải thay đổi mang tính ngẫu nhiên, không thể dự đoán trước để giải quyết kịp thời công việc, họ cần phải được chủ động và có quyền từ điều khiển, tự quyết định để hoàn

thành được nhiệm vụ. *Cá nhân phải có quyền hạn đưa ra mệnh lệnh trong quản lý và cần phải tuân theo quyền hạn ấy*<sup>11</sup>.

Nhưng để tránh lạm dụng quyền hạn, nhà quản lý cần xác định rõ trách nhiệm của cá nhân về kết quả công việc.

- Nguyên tắc tính kỷ luật cao: Henri Fayol đề cao kỉ luật trong quản lý và coi đó là một phương tiện, công cụ duy trì tính ổn định và thống nhất của tổ chức, cá nhân phải tôn trọng tổ chức<sup>12</sup>.

- Nguyên tắc thống nhất trong lãnh đạo: Nguyên tắc này yêu cầu một cấp dưới chỉ có thể nhận lệnh từ một cấp trên<sup>13</sup>. Cấp dưới nhận lệnh từ nhiều cấp trên, theo Henri Fayol, như một con quái vật nhiều đầu không biết nên đi theo hướng nào.

- Nguyên tắc thống nhất trong điều khiển: tổ chức và cá nhân phải có chung kế hoạch hoạt động hay hệ mục tiêu. Nguyên tắc này sẽ tạo ra guồng máy thống nhất, nhất quán trong hoạt động của tổ chức<sup>14</sup>.

- Nguyên tắc cá nhân phải trợ giúp cho lợi ích chung: Nhiệm vụ của nhà quản lý là đảm bảo đạt mục tiêu chung của tổ chức. Cá nhân hoạt động trước hết vì lợi ích cá nhân của họ nhưng khi giữa lợi ích cá nhân và lợi ích chung không thống nhất với nhau, Henri Fayol yêu cầu

---

<sup>10</sup> Work and tasks should be performed by people specialized in the work and similar tasks should be organized as a unit or department ([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm)).

<sup>11</sup> Delegated persons ought to have the rights to give orders and expect that they be followed ([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm)).

<sup>12</sup> Workers should be obedient and respectful of the organization (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).

<sup>13</sup> Employees should receive orders from only one person with authority (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).



cá nhân phải trợ giúp cho lợi ích chung. Do đó, mâu thuẫn của tổ chức có thể được loại bỏ. Theo Ph. Ăngghen, *ở đâu không có lợi ích chung thì ở đó không có sự thống nhất về mục đích và do đó càng không thể có sự thống nhất về hành động được.*

- Nguyên tắc thưởng: Henri Fayol cho rằng các nhà quản lý phải thường xuyên chú trọng tới việc khen thưởng. *Nhà quản lý cần nhìn tổ chức như là giá trị kinh tế của nhân viên và ở đó, lợi ích kinh tế của họ là rất quan trọng*<sup>15</sup>.

- Nguyên tắc tập trung quyền lực (*Centralization*): Trong một tổ chức cần phải tập trung quyền lực và mức độ tập trung này phụ thuộc vào

- Nguyên tắc thứ bậc (*Scalar chain*): Quyền hạn trong tổ chức phải được thiết kế theo một dây chuyền từ trên xuống dưới<sup>16</sup>.

- Nguyên tắc trật tự: Henri Fayol là người ưa cuộc sống có trật tự. Ông cho rằng, một người ở cương vị nhất định có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn nhất định và anh ta phải làm tròn chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn đó<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> The organization and employees are dedicated to one plan of action or set of objectives (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).

<sup>15</sup> The organization must recognize the economic value of employees and that their economic interests are important (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).

<sup>16</sup> Authority in an organization moves in a continuous chain of command from top to bottom (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).

<sup>17</sup> Everything, people and resources, has a place that it belongs (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).

- Nguyên tắc hợp tình, hợp lý: Theo Henri Fayol, sự hợp tình, hợp lý là vấn đề quan trọng đối với quan hệ lao động<sup>18</sup>.

- Nguyên tắc sự ổn định trong hưởng dụng: Nguyên tắc này yêu cầu vấn đề lương, thưởng phải ổn định, vấn đề tuyển dụng, đề bạt... phải ổn định.

- Tính sáng tạo: Nhân viên cần phải luôn được cổ vũ, động viên để quá trình hoạt động có hiệu quả hơn.

- Nguyên tắc tinh thần đồng đội (*Esprit de corps*): theo Henri Fayol, sự đồng thuận và thống nhất là nhu cầu của mọi tổ chức<sup>19</sup>.

#### 4.3.4. Vấn đề con người và đào tạo con người trong quản lý

- Henri Fayol là người coi trọng yếu tố con người trong quản lý, theo ông, nguồn vốn con người là quan trọng nhất của bất kì tổ chức nào.

- Nhiệm vụ của các nhà quản lý là tìm những người có đủ năng lực, khả năng để tuyển chọn. Nếu là người quản lý thì phải vừa có tài, vừa có đức. Nếu là nhân viên thì phải biết tuân thủ mệnh lệnh.

- Phải đào tạo con người trong mọi cấp tổ chức, quá trình đào tạo đó phải thường xuyên và có kế hoạch cụ thể.

---

<sup>18</sup> Fairness is important in management-employee relations (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).

<sup>19</sup> There is a need for harmony and unity within the organization (([http://www.mgmtguru.com/mgt301/301\\_Lecture1Page9.htm](http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page9.htm))).

#### **4.4. Lý luận về tổ chức xã hội và tổ chức kinh tế của Max Weber**

Là một nhà xã hội học nổi tiếng, sống cùng thời với F.W. Taylor và Henri Fayol, Max Weber (1864 - 1920) được đánh giá là người có những cống hiến kiệt xuất cho lý luận quản lý cổ điển của phương Tây.

Max Weber đã từng học kinh tế và luật thuộc Đại học Heidelberg. Năm 1891, ông bảo vệ thành công luận án tiến sĩ với nhan đề *Bàn về lịch sử các công ty thương mại trong thế kỉ*. Sau đó, ông tham gia giảng dạy pháp luật, kinh tế chính trị học, xã hội học cho các Đại học Berlin, Đại học Hamburg, Đại học Munich, Đại học Heidelberg, v.v... Ông đã xuất bản nhiều tác phẩm trong đó tác phẩm bàn nhiều đến quản lý là *Lý luận về tổ chức xã hội và kinh tế*.

Đi theo và ủng hộ thuyết quản lý hành chính của Henri Fayol, Max Weber đã nghiên cứu nhiều mô hình quản lý của các công ty thương mại và tổng kết thành mô hình quản lý quan liêu. Đó là mô hình lí tưởng thuần túy dùng để phân tích về mặt lí luận, không có trong hiện thực. Trong thực tế chỉ có các mô hình quản lý cụ thể, là những hình thái đặc thù của mô hình quản lý quan liêu của ông.

Mô hình quản lý quan liêu là một tổ chức xã hội chặt chẽ, hợp lí và mang tính duy lý giống như một cỗ máy. Về nguyên tắc, mô hình này chấn chấn hoạt động mang tính chuyên nghiệp cao, trơn chu dựa trên những quy định rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm với những quy chế chặt chẽ, quan hệ phục tùng tuyệt đối theo cấp bậc. Mô hình đó là một hệ thống kĩ thuật quản lý với 10 đặc trưng cơ bản:

- Tính chuẩn xác,

- Tính nhạy bén,
- Tính rõ ràng,
- Tinh thông văn bản,
- Tính liên tục,
- Tính nghiêm túc,
- Tính thống nhất,
- Quan hệ phục tùng tuyệt đối,
- Phòng ngừa các xung đột,
- Tiết kiệm nhân lực và vật lực.

Max Weber cho rằng do sản xuất đã được xã hội hoá cao nên cần phải được quản lý một cách chặt chẽ, tỉ mỉ bằng mô hình quản lý quan liêu. Mô hình này không chỉ thích hợp với các tổ chức kinh tế mà còn có thể được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực khác của đời sống xã hội. Ông khẳng định, quá trình phát triển của xã hội cũng là quá trình phát triển của mô hình quản lý quan liêu.

Max Weber cũng chỉ ra và phân tích những đặc trưng cơ bản của mô hình quản lý quan liêu:

*Thứ nhất*, trong mô hình quản lý quan liêu, các chức năng được chuyên môn hoá và phân công rõ ràng. Các chức năng quản lý cần phải được chuyên môn hoá và phân công rõ ràng trong toàn bộ tổ chức. căn cứ vào sự phân công đó để xác định hệ thống các chức vụ trong tổ chức cũng như phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của từng chức vụ đó. Max

Weber cho rằng các chức vụ trong tổ chức cần phải được đặt trong quy định có thể bị miễn nhiệm và thay đổi.

*Thứ hai*, các chức vụ trong tổ chức phải được phân cấp từ trên xuống một cách rõ ràng và chặt chẽ. Và tất cả hệ thống chức vụ phải phục tùng một trung tâm chỉ huy. Cũng như Henri Fayol, Trong hệ thống chức vụ, mỗi chức vụ phải chịu trách nhiệm trước cấp trên trực tiếp về các quyết định và hành động của mình đồng thời phải chịu trách nhiệm trước những quyết định và hành động của cấp dưới. Một cách hợp lý duy lý, Max Weber yêu cầu cấp dưới phải tuyệt đối phục tùng mệnh lệnh và những chỉ dẫn của cấp trên và có như vậy, các tổ chức mới duy trì được sự ổn định và đảm bảo được sức mạnh của mình.

*Thứ ba*, trên cơ sở những quy phạm pháp luật hiện hành và quyền hạn, trách nhiệm của mỗi chức vụ, chúng ta cần phải xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn, quy định, quy chế cho hoạt động của từng chức vụ nhằm tránh sự tùy tiện của cá nhân trong khi thi hành nhiệm vụ, loại trừ tình trạng không nhất trí, gián đoạn trong hoạt động và đảm bảo tính thống nhất tổng thể trong khi xử lý công việc.

*Thứ tư*, sử dụng thông tin chính thức bằng văn bản trong toàn bộ tổ chức. Max Weber được mệnh danh là chủ nghĩa quan liêu, giấy tờ khi yêu cầu mọi mệnh lệnh, báo cáo trong tổ chức đều phải được thể hiện thành các văn bản chỉ thị, thông báo, đơn từ, đề nghị, v.v... để tạo ra sự thống nhất, nhất quán trong cách hiểu thông tin và xử lý công việc. Việc sử dụng các thông tin bằng văn bản còn tạo ra và lưu trữ được các cơ sở pháp lý chính thức của việc xử lý mọi công việc của tổ chức hay bảo đảm tính quy phạm của các hoạt động nghiệp vụ.

*Thứ năm*, việc tuyển chọn, đề bạt phải căn cứ vào chuyên môn đã được đào tạo và năng lực chuyên môn thực tế. Ông yêu cầu phải lấy tiêu chuẩn chuyên môn làm tiêu chuẩn khách quan cho việc tuyển chọn, đề bạt và sử dụng nhân viên. Với những quy định, phân công rõ ràng cùng với việc đmr bảo tuyệt đối phù hợp về chuyên môn nghiệp vụ nên các hoạt động của tổ chức mới có được tính chuẩn xác, nhịp nhàng và mang lại hiệu quả cao.

*Thứ sáu*, thành tích công tác và thâm niên là căn cứ duy nhất để thực hiện công tác trả lương, đề bạt và miễn nhiệm, sa thải trong tổ chức. Tất cả những vấn đề này là những vấn đề quan trọng của tổ chức và do đã có quy chế chặt chẽ nên nó phải được cấp trên ra quyết định và cấp dưới không được thể hiện ý kiến, nhất là những ý kiến bất đồng về việc đó.

*Thứ bảy*, gạt bỏ tình cảm cá nhân, làm tròn bổn phận và quên mình vì ông chủ. Quan hệ chính của các chức vụ trong tổ chức là quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm do ông chủ sắp đặt chứ không phải là quan hệ riêng tư giữa các cá nhân. Vì vậy, các cá nhân phải gạt bỏ các yếu tố tình cảm, hoàn cảnh riêng tư để làm trong bổn phận của chức vụ được giao. Về sau này, nhiều người dùng hình ảnh “*Những bộ phận của một cỗ máy lớn*” để chỉ các chức vụ của mô hình quản lý quan liêu.

Một tổ chức quan liêu yêu cầu sự phục tùng tuyệt đối luôn là một tổ chức coi trọng quyền lực và việc thiết kế tuyến quyền lực phục tùng một chiều từ trên xuống. Ông cho rằng: “*Quyền lực là mệnh lệnh của nhà quản lý tác động đến hành vi của người bị quản lý. Người bị quản lý phải tiếp nhận hoặc phục tùng mệnh lệnh của nhà quản lý, lấy mệnh lệnh*

*của nhà quản lý làm chuẩn mực cho hành vi của họ... coi nội dung mệnh lệnh là khuôn phép cho hành động của họ”<sup>20</sup>.*

Max Weber cho rằng quyền lực có thể được chia làm ba loại:

- Quyền lực truyền thống là quyền lực dựa vào truyền thống cổ xưa và do địa vị chính thống mang lại như một thứ bất khả xâm phạm. Sự phục tùng loại quyền lực này mặc nhiên được công nhận như một lẽ tự nhiên vì “từ trước đến nay mọi người vẫn thường làm như vậy”.

- Quyền lực siêu phàm là quyền lực dựa trên sự sùng bái cá nhân đối với một nhân vật cụ thể như một anh hùng, một cá nhân có đạo đức gương mẫu. Sự phục tùng loại quyền lực này mang tính chất thiêng liêng, tôn thờ theo nhận định chủ quan “họ có thể làm biến đổi cuộc đời của mình” chứ không phải cưỡng chế.

- Quyền lực pháp lý là quyền lực được hình thành do tính hợp pháp mang lại và sự phục tùng nó như là sự phục tùng các quy định của pháp luật.

#### ĐÁNH GIÁ CHUNG

Ngay từ đầu, người ta đã quan niệm tổ chức không có mục đích tự thân của nó. Tổ chức chỉ là một phương tiện, công cụ để đạt được mục tiêu chung, mục tiêu cá nhân. Tổ chức hay còn gọi là bộ máy quản lý đã mang trong mình nó *tính công cụ, tính máy móc*. Các nhà tư tưởng bàn về quản lý thường theo hướng thiết kế ra một bộ máy quan liêu được biểu hiện dưới dạng tháp với tuyến quyền lực đi từ trên xuống và những

---

<sup>20</sup> Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H, tr 107 108.

người càng ở nấc thang thấp càng phải chấp hành, tuân thủ mệnh lệnh một cách vô điều kiện: cách tổ chức của đế chế (La Mã), cách tổ chức của quân đội, cảnh sát, giáo hội.

Tư tưởng chuyên môn hoá đã xuất hiện từ khá sớm.

Feredric Đại đế (1740-1786) khi được giao nhiệm vụ tổ chức quân đội Phổ (mà chủ yếu là những phạm nhân), ông đã nghĩ đến và thực hiện điều hành quân đội theo một cơ chế hữu hiệu thông qua các chi tiết được tiêu chuẩn hoá và chuyên môn hoá nhằm có thể đào tạo và thay thế nhanh các vị trí trong điều kiện thời chiến.

Adam Smith, nhà kinh tế học người Xcôtlen đã thử nghiệm tư tưởng chuyên môn hoá trong xưởng đập kim và tổng kết trong tác phẩm *Tìm hiểu về bản chất và nguyên nhân sự giàu có các quốc gia* (1776).

Vào 1801, Eliwithney cũng đã mô tả và ứng dụng tư tưởng chuyên môn hoá vào trong dây chuyền lắp ráp súng.

Tất cả những tư tưởng và thử nghiệm trên đã được F.W. Taylor, H. Fayol tiếp thu để xây dựng học thuyết quản lý của mình.

Cách thiết kế và quản lý của thuyết quản lý cổ điển thống nhất theo một tuyến điều khiển từ cấp trên xuống cấp dưới. Bộ máy này chỉ hoạt động có hiệu quả với các điều kiện sau:

- + Các nhiệm vụ cá nhân cần phải thực hiện là đơn giản.
- + Môi trường phải ổn định không có những biến đổi, xáo trộn.
- + Khi tổ chức muốn theo đuổi lâu dài một sản phẩm.



- + Khi sự chính xác là một tiêu chuẩn quan trọng.
- + Khi con người luôn luôn tuân thủ.

Ngày nay, thuyết quản lý cổ điển chỉ được áp dụng cho những lĩnh vực hoạt động, dịch vụ mà ở đó độ chính xác, độ an toàn và trách nhiệm được đề lên hàng đầu (hãng Mc.Donald, các dây chuyền lắp ráp...).

Những tư tưởng quản lý cổ điển sẽ dẫn đến một loạt các hệ quả cơ bản sau:

- + Tạo ra một loại hình tổ chức khó thích nghi với hoàn cảnh, môi trường.
- + Gây ra tình trạng cứng nhắc trong quá trình điều hành công việc.
- + Gây ra những hậu quả bất ngờ nếu người ta đặt lợi ích riêng lên trên lợi ích chung.
- + Có thể dẫn tới tình trạng phản nhân tính nhất là đối với những người ở cuối bậc thang ngôi thứ.

Sự phân biệt đẳng cấp rạch ròi giữa các ngôi thứ trên dưới, giữa các chức năng, vai trò của mỗi cá nhân có thể gây ra 3 trở ngại lớn:

- + Không ai quan tâm xử lý các tính huống mới xuất hiện khi tình huống đó không nằm trong hoặc chưa được giao trong chức năng của họ.
- + Đáng lẽ người ta phải tìm hiểu nguyên nhân để giải quyết vấn đề thì các tư tưởng này buộc người ta phải căn cứ vào nguyên tắc và thủ tục đã có sẵn của tổ chức để giải quyết vấn đề.

+ Khi cần xử lý các tình huống đột xuất thông qua các cuộc họp thì có thể người ta lại chậm trễ vì không muốn thay đổi kế hoạch đã có.

Nếu mỗi cá nhân có một nhiệm vụ, có một trách nhiệm đã được thiết kế sẵn sẽ tạo ra thói quen hành động không có suy nghĩ, không có sáng tạo và các cá nhân đều mang trong mình một tâm lí "*Tôi ở đây để làm cái mà người ta bảo tôi làm*".

Các nguyên tắc, các thủ tục có thể làm cho một cá nhân cố ý mắc sai lầm nhưng lại có thể hoàn toàn biện hộ cho sai lầm của họ bằng cách cho rằng họ đã làm đúng theo mệnh lệnh, đã làm theo đúng nguyên tắc, thủ tục và các thao tác đã chỉ dẫn.

Sự phân chia ngôi thứ trong tổ chức bộ máy theo các học thuyết cổ điển với hy vọng rằng sẽ tạo ra sự hợp tác, sự thống nhất trong hoạt động. Nhưng trên thực tế lại có thể tạo ra sự cạnh tranh, đấu tranh với nhau để vươn lên thứ bậc cao hơn.

Đáng ra phải thiết kế bộ máy, cơ cấu tổ chức phù hợp với con người thì các học thuyết quản lý cổ điển lại bắt con người phải phù hợp với bộ máy, với cơ cấu tổ chức. Do đó các thuyết quản lý cổ điển có thể gây ra 2 hậu quả: *Cá nhân không được phát triển và tổ chức không có được sự đóng góp về mặt trí tuệ sáng tạo của cá nhân.*

## **Chương 5.**

### **Các học thuyết quan hệ con người**

Mục đích của chương này là:

- Làm rõ bối cảnh kinh tế - xã hội nói chung và thực tiễn quản lý kinh tế của thế giới sau những năm 30 của thế kỉ XX. Những bối cảnh làm bộc lộ rõ những hạn chế của các tư tưởng quản lý cổ điển.

- Sự phát triển của khoa học, nhất là khoa học xã hội và nhân văn đã tạo ra hệ quan điểm mới trong thực tiễn quản lý.

- Làm rõ tính tất yếu tham gia quản lý, nhất là quản lý nguồn nhân lực của nhà nước.

- Những phát hiện và ứng dụng khoa học hành vi, tâm lý và xã hội học trong quản lý và quản lý bước sang một giai đoạn mới - bước đầu phát huy và khai thác trí lực của con người.

#### **5.1. Hoàn cảnh kinh tế - xã hội**

Chiến tranh thế giới lần thứ nhất (1914 - 1918) kết thúc, các quốc gia bước vào thời kì khôi phục kinh tế. Nhu cầu mở rộng thị trường của các nước phát triển đã làm gia tăng tính cạnh tranh giữa các quốc gia.

Trong nội bộ các nước phát triển, các tổ chức, các liên đoàn xuất hiện và lên tiếng bảo vệ quyền lợi người lao động và tạo ra nhiều áp lực đối với chủ doanh nghiệp và nhà nước.

Thực tiễn phát triển kinh tế đã đặt ra hai yêu cầu đối với quản lý: giải phóng nguồn lực con người và vai trò của nhà nước trong quản lý nguồn nhân lực.

Nguồn lực con người là tài sản quốc gia. Vì vậy, nhà nước phải đóng vai trò quản lý vĩ mô nguồn nhân lực xã hội này bằng các bộ luật và pháp luật về lao động. Hầu hết các quốc gia bắt đầu ban hành, phê chuẩn các văn bản pháp luật về lao động.

Hoa kì ban hành quy định tiêu chuẩn đảm bảo xã hội (1930), Điều lệ bảo hiểm xã hội (1931), Luật về tiền lương tối thiểu, tiền lương làm vượt giờ và các điều kiện an toàn, bảo hộ lao động (1936), Luật tiêu chuẩn lao động (1938). Pháp ban hành quy định làm việc 40 giờ/tuần, trả lương nghỉ phép (1936). Nhật Bản ban hành Luật tiêu chuẩn lao động (1947).

Ở cấp độ quản lý vi mô, các chủ quản lý đã bước đầu thu hút người lao động có trình độ tham gia công việc quản lý, có cách thức làm cho người lao động được chia sẻ lợi nhuận của tổ chức.

Đây là thời kì xã hội bắt đầu bước vào cuộc cách mạng khoa học công nghệ: sử dụng vật liệu mới và tự động hoá trong sản xuất.

Khoa học xã hội và nhân văn, đặc biệt là Tâm lý học, Xã hội học phát triển mạnh mẽ được ứng dụng rộng rãi vào trong quản lý nhằm xoá bỏ tâm lý thờ ơ, lãnh đạm trong lao động; tăng cường tính tích cực của người lao động; cải thiện bầu không khí tổ chức căng thẳng vốn nảy sinh và tồn tại trong bộ máy tổ chức quan liêu.

## 5.2. Một số đại biểu khởi xướng

### 5.2.1. Robert Owen

Là một doanh nhân và nhà chủ nghĩa xã hội không tưởng, Robert Owen (1771 - 1858), người Xcôtlen với biệt danh *con người của thực tiễn*<sup>21</sup> đã mua nhà máy New Lanark Mills để tổ chức, quản lý nhằm chứng minh khả năng của mẫu hình nhà máy cùng hợp tác. Rất nhiều nhà quản lý công nghiệp đã viếng thăm mẫu hình nhà máy này và một số đã tự nhận mình là những thành tố của *hệ thống Owen*. Tuy những cố gắng trong thực tiễn quản lý không thành công, Robert Owen vẫn tích cực hoạt động xã hội và năm 1843, trở thành chủ tịch Hội liên hiệp thương mại Vương quốc Anh.

Bằng trải nghiệm của mình, Robert Owen đã chỉ rõ những hạn chế trong thực tiễn quản lý đương thời như lạm dụng lao động trẻ em, kéo dài thời gian lao động, coi thiết bị quý hơn con người, v.v..

Với nhãn quan và trải nghiệm cũng như ước vọng của mình, ông đi đến kết luận đầu tư cho con người là sự đầu tư thông minh và có hiệu quả nhất. Do đó, các nhà quản lý cần dùng tiền để cải thiện điều kiện lao động và phải quan tâm đến người lao động nhiều hơn nữa.

### 5.2.2. Hugo Munsterbergs

Là một nhà tâm lý học, Hugo Munsterbergs tập trung nghiên cứu để tìm ra những mẫu số chung và sự khác biệt trong tác phong của người lao động.

---

<sup>21</sup> A “doer” more than a “talker”  
(see: <http://www.cepa.newschoool.edu/het/profiles/owen.htm>)

Ông tiến hành thiết kế công việc, phân công công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của người lao động.

Tiến hành các thí nghiệm về tâm lý để cải tiến phương pháp, nội dung tuyển chọn nhân lực.

Ông nghiên cứu tác phong người lao động để tìm ra những hình thức động viên người lao động.

### 5.2.3. Mary Parker Follet (1868 - 1933)

Mary Parker Follet sinh năm 1868 trong một gia đình thuộc tín đồ giáo phái hữu (Quaker) ở Quincy, Massachusetts. Bà theo học Kinh tế, Luật, Triết học. Với những đóng góp về kinh nghiệm sáng tạo, dân chủ và phát triển cộng đồng địa phương, Mary Parker Follet được đánh giá là người thường bị lãng quên nhưng lại là nhà tư tưởng sâu sắc<sup>22</sup>.

Ngoài những bài thuyết trình ở Viện Tâm lý học công nghiệp, Đại học Luân Đôn, Đại học Oxford, Mary Parker Follett để lại 2 tác phẩm tiêu biểu: *Kinh nghiệm sáng tạo* (Creative Experience, xuất bản năm 1924) và *Nhà nước mới* (The New State, xuất bản năm 1918).

Tác phẩm *Nhà nước mới* đề cập đến vấn đề dân chủ và cho rằng nghiên cứu dân chủ phải dựa trên nghiên cứu các tổ chức, cách mà những cá nhân ứng xử với nhau. Và trên cơ sở những bàn luận về dân chủ, Mary Parker Follett đã rút ra 10 luận điểm quan trọng về cá nhân, nhóm và nhà nước: 1. *Kinh nghiệm xã hội là cơ sở cấu trúc nhà nước*; 2.

---

<sup>22</sup> Một điều có vẻ rất lạ là những tư tưởng của Mary Parker Follett thường rơi vào quên lãng nhất là sau khi bà mất. Điều này thể hiện rất rõ ở Hoa Kỳ (See <http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm>). Điều này có thể trùng hợp với việc người Mỹ đã từng lãng quên Edwards deming.

Quyền lực có liên quan mật thiết với khả năng tự quản, quản lý nhóm và quản lý nhà nước; 3. Cơ cấu nhà nước là biểu hiện của những nhân tố đồng nhất về mục đích; 4. Ý chí của nhóm là biểu hiện chung của ý chí cá nhân; 5. Trải nghiệm cuộc sống cộng đồng có thể làm cho cá nhân giàu kinh nghiệm; 6. Cá nhân và nhóm không có sự đối lập hoàn toàn; 7. cá nhân là đơn vị cuối cùng và đa dạng hơn cộng đồng; 8. Không có mâu thuẫn tất yếu giữa công dân và nhà nước; 9. Tự do và tất yếu (quyết định luận) không đối lập nhau và 10. Cái tôi bản ngã và người khác không đối lập nhau<sup>23</sup>.

Trong *Kinh nghiệm sáng tạo*, Mary Parker Follett quan tâm nhiều đến những vấn đề đang nảy sinh trong quan hệ công nghiệp trong lĩnh vực quản lý. Ở đây, bà tỏ ra là một người thực dụng đã dựa vào sự sáng tạo hơn là sự kiểm tra các khía cạnh của kinh nghiệm. Bà nói *kinh nghiệm* là “một nhà máy điện phát ra mục đích và ý chí, tư duy và tư tưởng. Tất nhiên, tôi không phủ nhận rằng quá trình sống luôn là sự kiểm tra, thẩm định và so sánh. Giáo dục là quá trình so sánh và lựa chọn. Nhưng trong cuộc sống, bạn có thể gặp phải tình huống ngoài kinh nghiệm của bạn và bạn phải tự giải quyết tình huống đó. Và khi đó, bạn cần phải có sự sáng tạo<sup>24</sup>.”

Cũng trong tác phẩm này, Mary Parker Follett bàn nhiều về quyền hạn và quản lý. Sau khi xuất bản *Kinh nghiệm sáng tạo*, bà thường làn công việc liên quan đến hành chính và quản lý các tổ chức. Năm 1925, bà công bố bài báo *Cơ sở tâm lý học của quản trị kinh doanh* và tổ chức hội thảo thường niên tại Văn phòng Quản trị nhân sự ở New York. Trong

---

<sup>23</sup> See <http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm>

<sup>24</sup> See <http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm>

thời gian này, bà bàn nhiều đến quan hệ lao động và đưa ra những quan điểm có giá trị về mâu thuẫn và giải quyết mâu thuẫn trong quan hệ lao động - quan hệ quản lý.

#### 5.2.3.1. Mâu thuẫn và phương thức giải quyết mâu thuẫn trong quản lý

Bà cho rằng mâu thuẫn tồn tại phổ biến trong mọi tổ chức và có tính đa dạng phong phú đó là sự khác biệt về ý kiến, quyền lợi giữa chủ thể quản lý và khách thể quản lý. Bởi cá nhân là cái riêng biệt và luôn đa dạng hơn nhóm, cộng đồng. Các mâu thuẫn này như là lực ma sát vừa có lợi, vừa có hại trong quản lý. Vấn đề cơ bản là các nhà quản lý phải biết lúc nào thì dùng nó, lúc nào thì loại bỏ nó.

Nhất quán với quan điểm cho rằng cá nhân và nhóm không có sự đối lập hoàn toàn. Vì vậy, bà cho rằng những mâu thuẫn trong quản lý là có thể giải quyết được. Vấn đề quan trọng nằm ở chỗ cách thức giải quyết mâu thuẫn nhằm không làm cho mâu thuẫn trở thành xung đột và có hại cho quản lý.

Mary Parker Follett cho rằng do tâm lý hiếu thắng, nhất là ở các nhà quản lý nên họ thường giải quyết mâu thuẫn theo cách áp chế - đem lại phần thắng cho một bên. Bà cho rằng cách giải quyết mâu thuẫn như vậy không những không giải quyết được mâu thuẫn mà càng làm cho mâu thuẫn trở nên trầm trọng hơn, gay gắt hơn.

Các nhà quản lý trung dung, ít quyết đoán có xu hướng thỏa hiệp trong giải quyết mâu thuẫn. Mary Parker Follett cho rằng phương pháp này chỉ là giải pháp tạm thời chứ không giải quyết được mâu thuẫn một cách triệt để.



Theo Mary Parker Follet, phương pháp thống nhất - đem lại phần thắng cho cả hai bên là phương pháp giải quyết mâu thuẫn tốt nhất. Điều này hoàn toàn có thể bởi ý chí của nhóm là biểu hiện chung của ý chí cá nhân, không có sự đối lập hoàn toàn giữa cá nhân và nhóm. Đây là giải pháp mới mẻ và mang tính chất sáng tạo.

Để giải quyết mâu thuẫn theo phương pháp thống nhất, nhà quản lý phải công khai sự khác biệt và tìm ra những yêu cầu, những mong muốn chung. Và hướng hoạt động cả hai bên theo những yêu cầu và mong muốn chung đó.

Tuy nhiên, theo bà, muốn giải quyết được mâu thuẫn bằng phương pháp thống nhất, nhà quản lý cần phải gạt bỏ ba trở ngại: *1. Thói quen hiếu thắng, áp chế; 2. Tâm lý muốn giành quyền lực tuyệt đối và 3. ham mê lý luận kinh viện.*

Kết hợp, thống nhất các mặt đối lập là một trong những phương pháp giải quyết mâu thuẫn được V.I. Lênin đưa ra và áp dụng một cách triệt để vào trong chính sách kinh tế mới của Liên Xô. Theo V.I. Lênin, *lợi ích của nông dân và trung nông mâu thuẫn với nhau; lợi ích của Nhà nước Xô Viết với lợi ích tư sản mại bản mâu thuẫn với nhau. Nhưng tất cả chúng đều có một yếu tố chung là đều có thể bổ sung cho nhau, đều có thể đem lại lợi ích cho xã hội Xô viết. Chính vì vậy, V.I. Lênin chủ trương cho phép các thành phần kinh tế khác nhau tồn tại trong xã hội Xô Viết.*

F.W. Taylor cũng đã giải quyết xung đột trong quan hệ quản lý bằng các biện pháp hợp lý khoa học và đã đem lại lợi ích cho cả hai bên.

#### 5.2.3.2. Ra mệnh lệnh trong quản lý

Marry Parker Follett cho rằng ra mệnh lệnh là một tất yếu trong quản lý, nhưng nếu ra mệnh lệnh chỉ dựa vào quyền lực, chỉ dựa vào “*cái gậy và củ cà rốt*” thì quá trình ra mệnh lệnh đó không có hiệu quả và đó chính là những biểu hiện của chủ nghĩa ông chủ.

Mary Parker Follet cho rằng nhà quản lý phải nghiên cứu khía cạnh tâm lý của việc ra mệnh lệnh, đặc biệt phải nghiên cứu khía cạnh tâm lý của việc tuân thủ mệnh lệnh và vận dụng chúng vào quá trình ra mệnh lệnh. Bà chỉ ra các khía cạnh tâm lý này: 1. *Nhân viên không muốn làm những điều mà người khác ra lệnh cho mình* và 2. *Ông chủ luôn có tâm lý cho rằng công nhân chống đối cho nên có xu hướng dùng quyền lực để cưỡng chế, áp chế*.

Từ đó, bà cho rằng phải xây dựng một môi trường tâm lý thuận lợi cho việc ra mệnh lệnh và tuân thủ mệnh lệnh. Môi trường tâm lý này phải làm bộc lộ được các thái độ của người ra lệnh và người nhận lệnh đồng thời chuẩn bị các thái độ làm gia tăng sự nhiệt tình hưởng ứng.

Mary Parker Follett kết luận rằng các nhà quản lý phải dùng quy luật hoàn cảnh để tác động vào tâm lý của nhân viên; phải phi cá nhân trong việc ra mệnh lệnh; khi ra mệnh lệnh không được căn cứ vào ý muốn chủ quan của mình mà phải căn cứ vào công việc, vào những đòi hỏi khách quan của hoàn cảnh.

#### 5.2.3.3. Quan niệm về quyền lực và thẩm quyền

Mary Packer Follett cho rằng trong quản lý luôn có 2 loại quyền lực: *Quyền lực tuyệt đối* và *quyền lực liên kết*. Quyền lực tuyệt đối phụ

thuộc vào sở hữu, quyền lực kiên kết phụ thuộc vào khả năng quan hệ của người quản lý. Trong thực tế quản lý, quyền lực liên kết là quyền lực có sức mạnh nhất.

Trong quản lý, rất ít người có quyền lực hay nói cách khác những người quản lý chỉ có quyền lực được giao tức là quyền lực do người khác giao phó hoặc uỷ thác. Quyền lực được giao phó hay uỷ thác này gọi là thẩm quyền. Thẩm quyền luôn được gắn liền với trách nhiệm. Các nhà quản lý không những phải chịu trách nhiệm trước công việc của cá nhân mình mà còn phải chịu trách nhiệm trước công việc của nhân viên dưới quyền. Do đó, nhà quản lý thường phải chịu trách nhiệm tích lũy.

Nhà quản lý có quyền lãnh đạo và khi thực thi quyền lãnh đạo thì phải dựa vào chức năng và khi chức năng thay đổi thì quyền lãnh đạo cũng thay đổi. Để thực thi được quyền lãnh đạo, nhà quản lý phải hiểu rằng lãnh đạo không phải là khả năng bẩm sinh mà chúng ta hoàn toàn có thể học, rèn luyện được khả năng lãnh đạo.

Để lãnh đạo có hiệu quả, nhà quản lý cần:

- Phải biết thống nhất những cái khác biệt để tạo ra hợp lực chung;
- Phải có tri thức để hiểu được cá nhân và vị trí của cá nhân trong tổ chức đồng thời phải hiểu được khi hoàn cảnh thay đổi thì tổ chức cũng phải thay đổi;
- Người lãnh đạo phải có khả năng thuyết phục người khác;
- Người lãnh đạo phải có khả năng đào tạo, giáo dục người lao động vì lợi ích chung; và

- Người lãnh đạo phải có khả năng rèn luyện cấp dưới để cấp dưới biết cách tự điều khiển hoàn cảnh, biết tự ra quyết định và biết tự chịu trách nhiệm.

#### *5.2.4. George Elton Mayo (1880 - 1949)*

George Elton Mayo, một giáo sư Quản trị kinh doanh của Đại học Harvard, được giao nhiệm vụ tiến hành các thí nghiệm và hành vi con người do ở xưởng Hawthorne tại Công ty Western Electric ở Chicago từ năm 1924 đến 1927. Những phát hiện của ông đã có những đóng góp nhiều cho lĩnh vực quan hệ con người và thuyết động cơ thúc đẩy nhằm nâng cao hiệu quả quản lý tổ chức<sup>25</sup>.

Thí nghiệm ban đầu được tiến hành ở nhà máy từ năm 1924 - 1927 nhằm tìm kiếm mối liên hệ giữa ánh sáng và năng suất lao động. Thí nghiệm này đã chỉ ra rằng không có mối liên hệ rõ ràng nào giữa năng suất lao động và lượng ánh sáng nhưng các nhà nghiên cứu đã ngờ rằng chắc chắn có những thay đổi sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động của công nhân<sup>26</sup>.

George Elton Mayo rất muốn tìm ra những biến số ảnh hưởng đến hiệu suất lao động và làm thế nào để kiểm soát được những biến số ảnh hưởng đến hiệu suất lao động như thời gian lao động, thời gian nghỉ ngơi, nhiệt độ và độ ẩm. Trong quá trình nghiên cứu này, ông đã tình cờ phát hiện ra nguyên lý động cơ thúc đẩy con người - nguyên lý về sau này đã tạo ra cuộc cách mạng trong lý thuyết cũng như thực tiễn quản lý.

---

<sup>25</sup> See [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_01\\_mayo.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_01_mayo.html)

<sup>26</sup> See [http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne\\_02.html](http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_02.html)

George Elton Mayo đã tách 6 công nhân trong một dây chuyền sản xuất ra và giao cho một người quản lý với quan điểm quản lý thân thiện, cởi mở và không dùng các hình thức kỉ luật lao động. Ông thường xuyên thay đổi điều kiện lao động của nhóm công nhân này và luôn luôn thảo luận, giảng giải trước cho họ những thay đổi này. Và sau đó, ông để cho họ lao động theo những điều kiện trước khi làm thí nghiệm.

Sau các thí nghiệm, người quản lý ngồi lại với các công nhân để thảo luận và ghi nhận lại những điều đã trải qua và lắng nghe những ý kiến của họ. Và tìm ra được những thay đổi và kết quả như sau:

|    | <b>Những thay đổi điều kiện lao động và quản lý</b>                                                   | <b>Thay đổi về năng suất lao động</b> |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. | Thực hiện khoán sản phẩm trong 8 tuần                                                                 | Năng suất lao động tăng               |
| 2. | Nghỉ 5 phút vào mỗi buổi sáng và buổi chiều trong 5 tuần                                              | Năng suất lao động lại tăng lên       |
| 3. | Tăng mỗi lần nghỉ giải lao lên 10 phút                                                                | Năng suất lao động tăng rõ rệt        |
| 4. | Bố trí 6 lần nghỉ, mỗi lần 5 phút.<br><br>Công nhân phản nản nhịp điệu công việc của họ bị ngắt quãng | Năng suất lao động giảm nhẹ           |
| 5. | Quay trở lại với hai lần nghỉ và lần thứ nhất có một bữa ăn nhanh miễn phí                            | Năng suất lao động tăng               |
| 6. | Công nhân được nghỉ vào lúc 4 h 30                                                                    | Năng suất lao động tăng               |

|    |                                                                            |                                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | thay vì 5 h 00                                                             |                                                                                                  |
| 7. | Công nhân được nghỉ lúc 4 h 00                                             | Năng suất lao động được giữ nguyên                                                               |
| 8. | Đưa điều kiện lao động về mức chưa làm thí nghiệm và kéo dài trong 12 tuần | Năng suất lao động vẫn ở mức cao nhất so với mức trung bình của hơn 3000 ca/1 tuần <sup>27</sup> |

Vậy, điều gì đã xảy ra trong quá trình làm thí nghiệm?

6 công nhân kết thành một nhóm toàn tâm, toàn ý và tự nguyện hợp tác với nhau trong quá trình làm thí nghiệm. Và kết quả là họ cảm thấy rất tự do, chủ động và thích thú khi biết rằng họ làm việc mà không có sự ràng buộc cả từ bên trên và bên dưới.

Họ cũng rất hài lòng với kết quả vì họ cảm thấy không bị sức ép như trước. Những đo lường về y học cũng chỉ ra rằng những công nhân này không có những biểu hiện mệt mỏi và tỷ lệ bỏ việc đã giảm xuống 80%.

Một điều đáng chú ý nữa là mỗi công nhân đều có kỹ thuật của riêng mình trong việc lắp các chi tiết và đôi khi họ thay đổi kỹ thuật này nhằm tránh sự tẻ nhạt, đơn điệu. Và những công nhân càng thông minh thì càng có nhiều sự thay đổi.

Sau những thí nghiệm và thảo luận trên, George Elton Mayo đi đến kết luận:

---

<sup>27</sup> See [http://accel-team.com/motivation/hawthorne\\_02.html](http://accel-team.com/motivation/hawthorne_02.html). Con số 3000 ca trong một tuần (3000 relays a week) có lẽ là số ca làm việc của các dây chuyền của toàn công ty.

- Công việc là hoạt động có tính nhóm;
- Xã hội hay cộng đồng của người trưởng thành trước hết là sự hợp tác trong công việc;
- Nhu cầu hiểu biết, an toàn và cảm giác cùng hội cùng thuyền quan trọng hơn là những điều kiện lao động mang tính vật lý;
- Lỗi phân nân không phải là một sự kiện mang tính pháp lý mà chỉ là dấu hiệu bày tỏ khó chịu về vị trí, tình trạng hiện tại của cá nhân;
- Công nhân là cá nhân hoàn chỉnh mà những thái độ và hiệu quả lao động của họ được quy định bởi nhu cầu xã hội cả trong và ngoài tổ chức;
- Những nhóm không chính thức của tổ chức sẽ thực hiện những kiểm soát nhóm tốt hơn đối với thái độ, thói quen làm việc của mỗi công nhân;
- Nhìn chung, những thay đổi trong nhóm không chính thức có xu hướng phá vỡ tổ chức chính thức trong công ti hoặc nền công nghiệp;
- Sự hợp tác của nhóm không ngẫu nhiên xuất hiện mà nó phải được thực hiện một cách có kế hoạch.

### **5.3. Thuyết quản lý tổ chức của C.I. Barnard**

Chester Irving Barnard (1886 - 1961) từng theo học Quản trị kinh doanh tại Đại học Harvard nhưng không lấy được bằng cử nhân vì thiếu học phần thực tập. Ông từng trải qua nhiều chức vụ quản lý khác nhau: Chủ tịch công ty điện thoại Bell, New Jersey, Chủ tịch Hội đồng cứu trợ

New Jersey, Chủ tịch Quỹ Rockefeller, Trợ lý Bộ trưởng Bộ Tài chính, Trưởng phòng Thương mại Hoa Kỳ, v.v..

Với nhiều đóng góp cho lĩnh vực quản lý nên Chester Irving Barnard đã nhận được 7 bằng tiến sĩ danh dự của các đại học nổi tiếng của Hoa Kỳ. Năm 1938, ông cho xuất bản cuốn *Chức năng của quản lý*<sup>28</sup> và tác phẩm này được Nhà xuất bản Đại học Harvard tái bản năm 1968.

### 5.3.1. Cách tiếp cận quản lý

Trước đây, hầu hết các công việc quản lý và tổ chức thường mang tính chấp vá: Quản lý là lập kế hoạch, tổ chức, phân tích và đo lường, v.v.. Trong khi đó một số vấn đề cơ bản như tại sao chúng ta cần các tổ chức, những bản chất nào của tổ chức mà chúng ta còn chưa tiếp cận được. C.I. Barnard cho rằng nếu không trả lời được những vấn đề này và không tìm ra được bản chất của tổ chức, chúng ta sẽ không có cơ sở vững chắc để thảo luận những vấn đề mang tính chuyên biệt hơn<sup>29</sup>.

Chester Irving Barnard cho rằng cần tiếp cận quản lý từ những lý thuyết về tổ chức và cần phải phân biệt công việc quản lý và công việc tổ chức. Ông cho rằng quản lý không phải là công việc của tổ chức mà là công việc chuyên môn nhằm duy trì và phát triển tổ chức.

### 5.3.2. Quan niệm về tổ chức

---

<sup>28</sup> Nguyên bản tiếng Anh: “*The Functions of the Executive*”.

<sup>29</sup> Một số học giả coi học thuyết của C.I. Barnard là Thuyết tổ chức tân cổ điển (Neoclassical Organization Theory) để phân biệt với thuyết quản lý theo khoa học và thuyết quản lý hành chính mà tập bài giảng này gọi là thuyết quản lý cổ điển (Classical Organization Theory). See <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-theory.htm>



Vào năm 1939, C.I. Barnard đề xuất một trong những học thuyết hiện đại nhất về tổ chức. Ông cho rằng *Tổ chức là hệ thống các hoạt động hợp tác có ý thức*<sup>30</sup>. Quan điểm này từng được đánh giá là một trong những định nghĩa hay nhất về tổ chức.

C.I. Barnard nhấn mạnh vai trò của người quản lý là tạo ra bầu không khí mà ở đó có được sự gắn kết hay thống nhất các giá trị và mục đích. Thành công của tổ chức phụ thuộc vào khả năng của nhà quản lý trong việc tạo ra bầu không khí tổ chức này. Ông nhấn mạnh thẩm quyền của nhà quản lý bắt nguồn từ sự chấp nhận của những người dưới quyền chứ không phải từ cơ cấu thứ bậc về quyền lực của tổ chức. Học thuyết của C.I. Barnard bao gồm những nhân tố của cả thuyết quản lý cổ điển và tân cổ điển và chúng ta có thể coi C.I. Barnard như là một nhà lí luận quá độ từ thuyết cổ điển sang tân cổ điển<sup>31</sup>.

Theo C.I. Barnard, tổ chức cần có 3 yếu tố phổ biến:

- *Sự sẵn sàng hợp tác của các cá nhân*: cá nhân khác nhau sẽ có những đóng góp khác nhau cho mục tiêu chung. Vì vậy, nhà quản lý cần duy trì sự cân bằng giữa đóng góp và hưởng thụ. Và ở đây cần phân biệt sự khác nhau giữa *hiệu lực* và *hiệu quả*. Hiệu lực là khái niệm chỉ chú ý đến việc đạt mục tiêu chung còn hiệu quả là khái niệm chú ý đến cả việc đạt mục tiêu chung và mục tiêu cá nhân hay sự thoả mãn cá nhân. Và chỉ trên cơ sở sự thoả mãn cá nhân mới có sự sẵn sàng hợp tác. Ông đã đưa ra 4 yếu tố làm thoả mãn cá nhân và có thể nói gọn thành 2 loại yếu tố cơ

---

<sup>30</sup> Tiếng Anh: *Organization as a system of consciously coordinated activities*. See <http://www.survey-software-solutions.com/walonic/organizational-theory.htm>. Theo cách nói của một số tác giả Việt Nam, *tổ chức là một hệ thống các hoạt động hay tác động có ý thức của hai hay nhiều người*.

bản: các yếu tố vật chất (lương, thưởng, điều kiện lao động); Các yếu tố phi vật chất (sự hấp dẫn của công việc, cơ hội thăng tiến, tự hào nghề nghiệp, niềm tin).

- *Mục đích chung*: Ông cho rằng mục đích chung là cơ sở của sự hợp tác giữa các cá nhân với nhau. Tuy mục đích chung và mục đích riêng có sự khác biệt nhưng chúng luôn luôn thống nhất với nhau. Đó là sự thống nhất giữa mục đích và phương tiện. Mục đích chung là phương tiện để đạt sự thoả mãn cá nhân và người lại.

- *Thông tin*: Ông cho rằng mục đích của thông tin là để cho mọi cá nhân hiểu biết mục tiêu chung của tổ chức và quá trình truyền tin chính là quá trình duy trì sự hợp tác của các cá nhân và ông đưa ra 4 nguyên tắc của thông tin: *Thông tin phải chính xác, kịp thời; phải trực tiếp và ngắn gọn; phải thường xuyên và phải rõ ràng.*

Ngoài ra, C.I. Barnard cũng cho rằng trong bất kì tổ chức nào (tổ chức chính thức) cũng có các tổ chức không chính thức (tổ chức phi chính thức). Tổ chức phi chính thức được hình thành một cách tự nguyện và nhằm thoả mãn những nhu cầu, những nguyện vọng của cá nhân mà tổ chức chính thức không thoả mãn được. Gắn liền và đi cùng tổ chức phi chính thức là những thông tin phi chính thức. Các nhà quản lý cần thiết phải nghiên cứu và có cách thức hợp lý để lấy thông tin không chính thức và qua đó nâng cao sự thoả mãn cá nhân, hoàn thiện và nâng cao sức mạnh của tổ chức chính thức.

---

<sup>31</sup> Nguyên bản tiếng Anh: *transition theorist*.

Trong khi cho rằng tổ chức có tính trội: Sức mạnh của tổ chức bao giờ cũng lớn hơn tổng số sức mạnh của các cá nhân khi họ hoạt động độc lập với nhau.

C.I. Barnard cũng tin rằng tổ chức cao hơn cá nhân, các tổ chức là duy lý còn cá nhân thì không. Và đây là một điểm rất đặc biệt. Trong học thuyết kinh tế hiện đại, người ta thường cho rằng cá nhân là duy lý trong khi đó nếu hợp thành một nhóm thì nhóm có thể không duy lý. Có thể do C.I. Barnard còn bị ảnh hưởng của chủ nghĩa duy lý đương thời.

### 5.3.3. Quan niệm về quản lý

Dựa trên học thuyết về tổ chức, đặc biệt là sự hợp tác; C.I. Barnard bàn về các chức năng của quản lý. Ông cho rằng các chức năng của quản lý nhằm duy trì hệ thống các cố gắng, nỗ lực hợp tác của tổ chức. Vì vậy, theo ông, quản lý có ba chức năng (nhiệm vụ): *1. Phát triển và duy trì hệ thống thông tin.* Điều này liên quan đến sự phối hợp của tổ chức (các biểu đồ tổ chức, phân chia và phân loại công việc, v.v..) và quản lý nhân sự (tuyển chọn và khích lệ nhân sự); *2. Khuyến khích sự đoàn kết của cá nhân nhằm tạo nguồn lực của tổ chức.* Chức năng này nhằm hai nhiệm vụ: đưa cá nhân vào mối quan hệ hợp tác với tổ chức và gọi mở dịch vụ sau khi cá nhân đã tham gia vào các mối quan hệ này và *3. Đưa ra và xác định rõ mục đích, mục tiêu của tổ chức.*

Tư tưởng quyền lực của C.I. Barnard cũng được xây dựng trên cơ sở quan điểm của ông về hợp tác trong tổ chức: Quyền lực từ dưới lên (*Authority comes from the bottom*). Điều này khác với các quan điểm của các nhà quản lý trước đây cho rằng quyền lực từ trên xuống. Ông nhấn mạnh, cấp dưới ra quyết định cho mức độ quyền hạn của cấp trên. Nếu

cấp dưới không thừa nhận tính hợp pháp của các mệnh lệnh thì người ra mệnh lệnh đó không có quyền lực. Vì vậy, tuân thủ là một điều kiện tất yếu của quyền lực. Ông đưa ra 3 điều kiện của sự tuân thủ:

- + Thông tin phải đầy đủ, rõ ràng để hiểu đúng luật của tổ chức;
- + Mệnh lệnh phải phù hợp với mục đích chung của tổ chức;
- + Thời điểm ra mệnh lệnh phải phù hợp với nhân viên.

Theo C.I. Barnard, quyết định quản lý phải được phân phối cho cả 3 cấp quản lý và các cấp quản lý khác nhau sẽ ra các quyết định khác nhau: Quản lý cấp cao sẽ ra các quyết định về mục tiêu chung; Quản lý cấp trung ra quyết định về mục tiêu cụ thể của từng bộ phận, các quyết định về chuyên môn, công nghệ; quản lý cấp thấp ra các quyết định điều hành.

C.I. Barnard nhấn mạnh, phải có nghệ thuật trong quá trình ra quyết định: không ra quyết định về các vấn đề không còn phù hợp, không vội vàng ra quyết định và không ra quyết định không có hiệu lực, không ra quyết định mà người khác có quyền ra quyết định đó.

Theo C.I. Barnard, để ra được quyết định cần phải có tư duy logic và phải lương tri đồng thời cần phải phân biệt sự khác nhau giữa quyết định của cá nhân và quyết định của tổ chức.

Trong quản lý cần phải có những quyết định mang tính chất tổ hợp tức là những quyết định do nhiều cá nhân cùng nhau đưa ra. Đó là những quyết định được sử dụng nhiều kênh thông tin.

Trong quản lý, theo ông, chỉ có những quyết định hợp lý có hạn mà thôi. Ông phân biệt con người kinh tế và con người quản lý: *Con người kinh tế luôn muốn đi tìm hành động tối ưu nhất thì con người quản lý chỉ đi tìm những hành động thoả đáng mà thôi.*

Hai yếu tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định và thực hiện quyết định: Yếu tố bên ngoài (môi trường đào tạo, môi trường công tác); Yếu tố bên trong (tính hiệu quả của tổ chức và sự hiểu biết về tổ chức).

Quá trình ra quyết định gồm có 2 giai đoạn: lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện quyết định.

Ông đưa ra 3 khía cạnh cần kiểm tra: Kiểm tra mục tiêu cả về số lượng và chất lượng, Kiểm tra thủ tục làm việc và Kiểm tra tiến độ, thời gian làm việc.

Trong kiểm tra ông yêu cầu tránh kiểm tra quá mức, vì nếu kiểm tra quá mức thì tất yếu dẫn tới tập quyền trong quản lý.

C.I. Barnard cũng khẳng định cần phải xác định cơ cấu các chức vụ cả theo chiều dọc và chiều ngang nhằm tạo ra sự hợp tác trong tổ chức. Ông đưa ra 5 yếu tố có thể ảnh hưởng tới hệ thống chức vụ của tổ chức:

- Đánh giá sai lệch về cá nhân;
- Hệ thống các chức vụ được thiết kế cứng nhắc, không linh hoạt;
- Không công bằng trong tổ chức, người có địa vị cao thường không xứng đáng với phần thưởng và thu nhập của họ;
- Không có điều kiện để phát huy tính sáng tạo của cá nhân;

- Tâm lý không muốn rời bỏ địa vị.

#### **5.4. Herbert Alexander Simon**

Herbert Alexander Simon hay Herbert Simon (15/6/1916 - 9/2/2001) là một nhà khoa học chính trị nổi tiếng với các công trình nghiên cứu về Tâm lý học, Khoa học máy tính, Quản lý hành chính, Kinh tế học, Quản lý, Triết học của khoa học, v.v.. Ông không chỉ được mệnh danh là nhà thông thái mà còn là nhà tư tưởng đổi mới. Ông là một trong những người sáng lập ra nhiều lĩnh vực khoa học mới mẻ như *Trí tuệ nhân tạo, Quá trình thông tin, Ra quyết định, Giải quyết vấn đề, Lý thuyết tổ chức, Các hệ thống phức hợp*. Ông đã tạo ra thuật ngữ "hợp lý có hạn" (*bounded rationality*) và "hài lòng" (*Satisficing*). Ông cũng là người đầu tiên phân tích cấu trúc của hệ phức hợp.

Những công trình của ông đã từng đạt nhiều giải thưởng khoa học: The ACM's Turing Award cho công trình "Basic contributions to artificial intelligence, the psychology of human cognition, and listing processing" (1975), giải The Nobel Prize in Economics cho "Pioneering research into the decision - making process within economic organizations" (1978), The National Medal of Science (1986), The APA's Award (1933).

Herbert Simon sinh ra trong một gia đình Do Thái ở Wincconsin. Bố là một kĩ sư điện người đức di cư sang Hoa Kỳ năm 1903. Herbert Simon học trong hệ thống trường công và bắt đầu nảy sinh say mê khoa học khi còn rất nhỏ. Herbert Simon nhận học vị thạc sĩ (1936) và tiến sĩ (1943) về khoa học chính trị của Đại học Chicago.

Từ 1939 đến 1942, Simon trở thành trưởng nhóm nghiên cứu ở Đại học California, sau đó do quỹ tài trợ cạn kiệt, ông tham gia giảng dạy khoa học chính trị ở Đại học Công nghệ Illinois.

#### 5.4.1. Quyền hành và lý thuyết ra quyết định

Quyền hành là dấu hiệu ban đầu của hành vi tổ chức. Quyền hành trong tổ chức được xác định, trong bối cảnh tổ chức, là khả năng và quyền của cá nhân ở bậc thang cao hơn để phân định những quyết định của cá nhân ở bậc thang thấp hơn. Quyền hành trong tổ chức chính thức bao gồm các vấn đề về truyền tin, phê chuẩn, thưởng cũng như việc thiết lập mục tiêu, giá trị của tổ chức<sup>32</sup>.

Lý thuyết ra quyết định được Herbert Simon tiên thành nghiên cứu và trình bày trong luận án tiến sĩ - *Administrative Behavior* (hành vi quản lý) và sau đó được triển khai và được Nhà xuất bản tự do, New York xuất bản năm 1976. Nội dung chính của công trình này xoay quanh chủ đề hành vi và quá trình nhận thức để đưa ra những lựa chọn hợp lý là các quyết định. Một quyết định quản lý cần phải chính xác, có hiệu quả và khả thi với những phương tiện hiện có.

Bất kì quyết định nào cũng liên quan đến việc lựa chọn những cơ hội theo định hướng mục tiêu của tổ chức. Trong thực tế, chúng ta chỉ có thể lựa chọn được những cơ hội hợp lý có giới hạn bởi những hạn chế của nhận thức về môi trường và những thay đổi về môi trường bất định.

Nhiệm vụ của ra quyết định là lựa chọn cơ hội có tính khả thi hơn cả so với kết quả có thể có được. Nhiệm vụ này gồm 3 bước: *Nhận thức*

---

<sup>32</sup> See [http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert\\_Simon](http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon)

và liệt kê tất cả những cơ hội, Xác định những kết quả của mỗi cơ hội và so sánh những kết quả có thể đạt được.

Vấn đề quan trọng trong quá trình ra quyết định, theo Herbert Simon, là những giới hạn chắc chắn của việc ra quyết định hợp lý và những kỹ thuật, hành vi mà một cá nhân hoặc tổ chức sử dụng để đạt kết quả tốt nhất là gì.

Các quyết định có thể là sự hòa trộn phức tạp giữa thực tế và giá trị. Tính chính xác của quyết định quản lý được đo bằng hai tiêu chuẩn: 1. *Tính khả thi của mục tiêu mong muốn*; và 2. *Hiệu quả đạt được*.

Những đóng góp của Herbert Simon về quá trình ra quyết định, nhờ sự phát triển của tư vấn quản lý, đã trở thành xu hướng chủ đạo trong các tổ chức kinh doanh. Các bước nhận thức, thiết kế, lựa chọn và đánh giá là những tâm điểm của suy luận<sup>33</sup>.

#### 5.4.2. Quan điểm về hiệu quả và cá nhân

Herbert Simon cho rằng những giá trị của tổ chức là khách quan đối với cá nhân và chỉ khi nào cá nhân chủ quan hóa được các giá trị của tổ chức thì cá nhân mới có thể tự giác hoạt động cho tổ chức và thông qua đó để đạt được tiền lương, tiền thưởng của họ.

Từ đó, Herbert Simon đưa ra *vùng chấp nhận quyết định*. Vùng chấp nhận quyết định quản lý khoảng mà ở đó mục tiêu của tổ chức phù hợp với mục tiêu của cá nhân. Vùng chấp nhận quyết định luôn luôn co giãn, thay đổi theo thời gian, hoàn cảnh và theo từng cá nhân.

---

<sup>33</sup> See [http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert\\_Simon](http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon).



Herbert Simon cho rằng hiệu quả của quyết định cần được đánh giá, xem xét trên 3 phương diện: *Hiệu quả về thương mại* (được tính bằng tiền và được đo bằng các tỉ lệ yếu tố đầu vào và yếu tố đầu ra); *Hiệu quả về phúc lợi* (được tính bằng tỉ lệ đầu vào - tiền và đầu ra - phúc lợi) và *Các dịch vụ công cộng* (theo Herbert Simon đây là điều khó tính toán, khó có thể lượng hoá, vì vậy cần thiết phải sử dụng phương pháp định tính).

#### 5.4.3. Vấn đề thông tin trong quản lý

Về cơ bản, Herbert Simon đồng ý với C.I. barnard khi ông cho rằng nhà quản lý cần tránh sự đe dọa, trừng phạt trong quá trình truyền tin và ông yêu cầu người quản lý không được che giấu thông tin.

Herbert Simon đã đánh giá đúng vai trò và tầm quan trọng của thông tin không chính thức. Ông nói nhờ thông tin không chính thức mà ta có thể hiểu thêm về tổ chức chính thức. Và, nhờ những thông tin không chính thức, chúng ta có thể tạo ra không khí thân mật, vui vẻ trong tổ chức chính thức.

#### 5.5. Douglas McGregor

Trong cuốn “Khía cạnh con người của doanh nghiệp” - *The Human Side of Enterprise* xuất bản năm 1960, Douglas McGregor đã khảo sát những học thuyết về hành vi của cá nhân trong công việc và trình bày một cách có hệ thống hai mô hình mà ông gọi là Thuyết X và Thuyết Y.

### *5.5.1. Dấu hiệu của Thuyết X*

Con người có đặc tính cố hữu là không thích làm việc và anh ta luôn có xu hướng tránh công việc nếu có cơ hội.

- Do không thích làm việc, hầu hết mọi người cần được kiểm soát và đe dọa thì họ mới có những cố gắng, chuyên cần trong công việc.

- Thông thường con người thích được chỉ dẫn, không thích chịu trách nhiệm và muốn được an phận đối với mọi vấn đề.

- Các dấu hiệu này nằm sau những nguyên tắc tổ chức và làm nảy sinh sự quản lý thô bạo với sự trừng phạt và kiểm soát chặt chẽ và quản lý mềm sẽ tạo ra sự hài hoà trong công việc.

- Sẽ không ổn vì nhu cầu của con người luôn lớn hơn phần thưởng tài chính của tổ chức. Họ cũng có nhu cầu sâu sắc hơn - cơ hội để hoàn thiện bản thân.

- Các nhà quản lý theo Thuyết X đã không đưa lại nhu cầu này cho nhân viên nên nhân viên đã hành xử theo cách không mong muốn.

### *5.5.2. Dấu hiệu của Thuyết Y*

- Mọi người làm việc và cố gắng làm việc (tiêu hao sức lực trong công việc) cũng tự nhiên như khi họ chơi hay nghỉ ngơi.

- Kiểm soát và trừng phạt không phải là cách duy nhất làm cho con người lao động, con người sẽ tự chỉ dẫn cho mình nếu anh ta được uỷ thác vì mục đích chung của tổ chức.

- Nếu công việc là thoả mãn thì kết quả của công việc sẽ đóng góp chung cho tổ chức.
- Với những điều kiện thích hợp, con người không chỉ học cách chấp nhận mà còn tìm kiếm trách nhiệm.
- Đa số nhân viên phát huy trí tưởng tượng, sáng tạo và khéo léo để giải quyết những vấn đề của công việc.
- Trong điều kiện của cuộc sống công nghiệp hiện đại, tài năng của con người được phần nào được phát huy.

### *5.5.3. Bình luận về Thuyết X và Thuyết Y*

Những biểu hiện của Thuyết X và Thuyết Y dựa trên những nghiên cứu xã hội diễn tả những biểu hiện tiềm tàng của con người mà tổ chức cần nhận thức và vận dụng để nâng cao hiệu quả của tổ chức.

Douglas McGregor nhìn hai thuyết này như là hai thái độ hoàn toàn tách rời nhau. Thuyết Y khó ứng dụng trong các tập đoàn lớn nhưng các nhà quản lý có thể sử dụng trong quản lý các nhà quản lý cấp dưới và các nhà chuyên môn.

Trong tác phẩm “Khía cạnh con người trong doanh nghiệp”, McGregor đã chỉ rõ Thuyết Y có hiệu quả như thế nào trong việc quản lý thăng tiến và tiền lương. McGregor cũng nhận thấy Thuyết Y có thể có hiệu quả trong việc cùng tham gia giải quyết vấn đề.

Trên thực tế, tùy từng điều kiện và quy mô cũng như tính tình của cá nhân, các nhà quản lý có thể linh hoạt sử dụng các khuyến cáo cụ thể của Thuyết X và Thuyết Y.

## **Chương 6.**

### **Các thuyết quản lý hành vi**

Mục đích của chương:

- Hiểu được nguyên tắc cơ bản trong quản lý: quản lý suy cho cùng là quản lý hành vi của các cá nhân trong tổ chức;
- Nắm bắt, hiểu được những động cơ thúc đẩy hành vi của con người.
- Hiểu và nắm bắt được kỹ năng cơ bản của người lãnh đạo là hiểu biết và vận dụng linh hoạt lý thuyết động cơ thúc đẩy đối với từng cá nhân trong từng thời điểm và hoàn cảnh cụ thể.

#### **5.1. Cách tiếp cận**

Tâm lý học hành vi ra đời và có những nghiên cứu sâu về cấu trúc hành vi. Câu hỏi xung quanh vấn đề tại sao và vì đâu con người hoạt động và con người hoạt động vì mục đích gì đã được đặt ra từ rất sớm. Việc trả lời những câu hỏi này luôn tùy thuộc vào trình độ của khoa học, nhất là khoa học xã hội và nhân văn.

Từ góc độ hành vi, câu trả lời đã có từ rất lâu với các nhà tư tưởng cổ đại: Tuân Tử, Hàn Phi Tử, Đê-môcrít. Song chỉ đến khi khoa học tâm lý hành vi ra đời và phát triển, câu trả lời mới khá đầy đủ và có tính hệ thống đủ để ứng dụng vào thực tiễn quản lý.

Hoạt động của con người là hoạt động có mục đích (K. Marx). Mục đích chẳng qua là sự nhận thức, ý thức về kết quả mong muốn cần đạt được trong thực tế.

Để tồn tại và phát triển, mỗi cá nhân đều có hệ thống các nhu cầu. Những nhu cầu này nảy sinh trong quá trình con người quan hệ, tác động vào thế giới bên ngoài và quan hệ với nhau. Đồng thời những nhu cầu này tạo ra sự "căng thẳng" thôi thúc con người hoạt động nhằm thỏa mãn.

Các học giả thuộc trường phái quan hệ con người cũng đã bước đầu đề cập đến nhu cầu của cá nhân trong quản lý. Song cách tiếp cận của họ, dù sao cũng còn có những ảnh hưởng của các đại biểu của thuyết quản lý cổ điển<sup>34</sup>. Trong khi phê phán các thuyết quản lý trước đây đã thiếu hụt kỹ năng xã hội trong quản lý, các đại biểu của thuyết quản lý hành vi tiếp cận quản lý "từ dưới lên". Họ xuất phát từ cá nhân con người ở bậc thang thấp hơn trong cơ cấu tổ chức. và vì vậy, cá nhân con người đã bước đầu được tôn trọng, đối xử với tư cách là cá nhân. Chính vì vậy, cá nhân con người mới thực sự được nhìn nhận và khai thác như một nguồn tài nguyên trong quản lý.

Khi đề cập đến quản lý hành vi, các nhà quản lý, lãnh đạo thường khuyến khích các hành vi có lợi cho tổ chức và hạn chế những hành vi không phù hợp thông qua việc kích thích hay hạn chế những động cơ của các hành vi. Hơn nữa, trong quản lý hành vi, đôi khi cũng xuất hiện hiện tượng thiếu động cơ thúc đẩy. Nhân viên có kỹ năng phù hợp nhưng họ không muốn thực thi công việc và khi đó, tạo động lực lao động trở thành một kỹ năng rất quan trọng đối với các nhà quản lý, lãnh đạo.

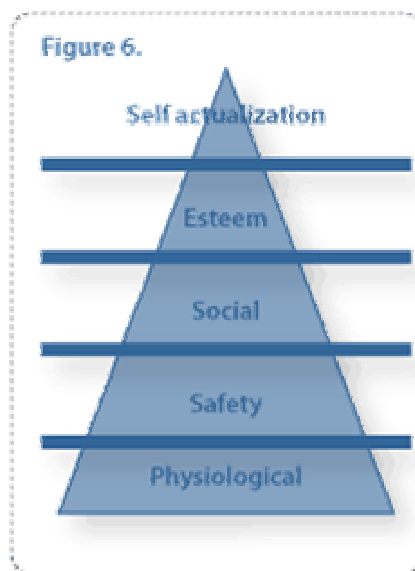
---

<sup>34</sup> Xin nhắc lại lần nữa là một số nhà nghiên cứu vẫn cho rằng về thực chất, phong trào quan hệ con người cũng chỉ là thuyết tổ chức tân cổ điển.

## 6.2. Một số đại biểu cơ bản

### 6.2.1. Abraham Maslow và thuyết phân cấp nhu cầu

Chúng ta thấy hành vi của một cá nhân trong một thời điểm xác định được quyết định bởi nhu cầu mạnh nhất của cá nhân đó. Vì vậy điều có ý nghĩa đối với các nhà quản lý và có lẽ cả những người cấp dưới là phải hiểu được những nhu cầu và tầm quan trọng của nó đối với con người.



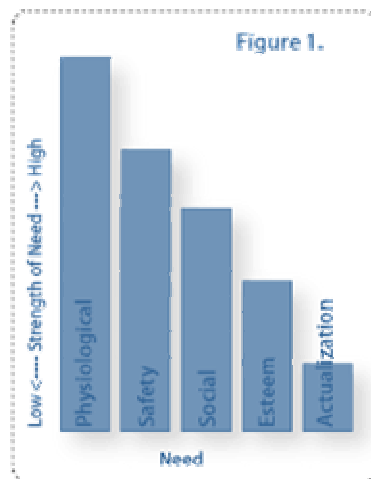
*Phân cấp nhu cầu của A. Maslow*

Abraham Maslow là người đã đưa ra những phác thảo đầu tiên về sức mạnh của các nhu cầu thông qua thuyết phân cấp nhu cầu của mình.

Theo Abraham Maslow, dường như có sự phân cấp mà ở mỗi thời điểm có nhu cầu nổi trội lên và chi phối hoạt động của cá nhân đó<sup>35</sup>:

Nhu cầu sinh học có đỉnh cao nhất của hệ thống nhu cầu vì chúng mạnh nhất cho đến khi được thỏa mãn. Đó là những nhu cầu cơ bản của

con người để tồn tại như thức ăn, quần áo, nhà cửa, v.v.. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu những nhu cầu cơ bản này được thỏa mãn? Khi đó những nhu cầu ở bậc thang khác lại trở nên quan trọng và thúc đẩy hành vi của cá nhân. Và cứ thế cho đến những nhu cầu ở đáy của phân cấp.



*Tại một thời điểm sẽ có một nhu cầu nổi lên chi phối hoạt động*

Nhu cầu an toàn là mong muốn được thoát khỏi những sợ hãi, tự bảo vệ mình ở cả hiện tại và tương lai.

Khi nhu cầu an toàn được thỏa mãn, nhu cầu liên kết xuất hiện. Nhu cầu liên kết trở thành nhu cầu trội trong hệ phân cấp thì con người mới tìm kiếm các mối quan hệ có ý nghĩa với người khác.

Khi con người được liên kết và gia nhập vào nhóm (thỏa mãn nhu cầu liên kết) lại xuất hiện nhu cầu được tôn trọng: Mình tự tôn trọng mình và người khác tôn trọng mình. Trong thực tiễn, một số vấn đề xã hội có nguồn gốc từ việc không được thỏa mãn các nhu cầu này.

---

<sup>35</sup> See [http://www.accel-team.com/maslow\\_nds\\_02.html](http://www.accel-team.com/maslow_nds_02.html)

Khi nhu cầu tôn trọng được thỏa mãn, nhu cầu tự thể hiện mình lại trở nên có ý nghĩa. Nhu cầu tự thể hiện mình là mong muốn được trở thành người mà khả năng của mình có thể<sup>36</sup>. Mỗi cá nhân có thể thỏa mãn nhu cầu này theo những cách thức rất khác nhau: trở thành người mẹ lí tưởng, chơi piano giỏi, trở thành nhà quản lý giỏi, v.v..

Tuy nhiên, hiện nay còn tồn tại những quan điểm cho rằng, liệu nhu cầu của con người có sự phân cấp như Abraham Maslow khẳng định không. Nhưng ông đã có những đóng góp quan trọng khi khẳng định tính trội của nhu cầu và vai trò của việc nhận thức và vận dụng lý thuyết động cơ thúc đẩy trong quản lý. Hơn nữa, kết luận cho rằng khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì không còn là động cơ thúc đẩy nữa là một trong những mệnh đề quan trọng để đa dạng hóa, linh hoạt hóa các hình thức động viên trong quản lý hiện đại.

#### 6.2.2. Frederick Herzberg

F. Herzberg có đóng góp quan trọng cho thuyết quản lý hành vi bằng thuyết hai yếu tố của mình.

Khác với A. Maslow, F. Herzberg cho rằng không phải nhu cầu nào cũng đóng vai trò là động cơ thúc đẩy. Những nhu cầu khi được thỏa mãn chỉ tạo ra cảm giác hài lòng không phải là động cơ thúc đẩy mà chỉ là những yếu tố duy trì, hay yếu tố hợp vệ sinh (*Hygiene factors*). Chỉ những nhu cầu nào khi được đáp ứng tạo ra cảm giác thỏa mãn mới là động cơ thúc đẩy (*Motivation*).

---

<sup>36</sup> nguyên bản tiếng Anh: Thus, self-actualization is the desire to become what one is capable of becoming.

See [http://www.accel-team.com/maslow /maslow\\_nds\\_02.html](http://www.accel-team.com/maslow /maslow_nds_02.html)



Theo F. Herzberg, những yếu tố duy trì gồm:

- Công ty,
- Chính sách và cách quản lý của công ty,
- Nhà quản lý trực tiếp,
- Điều kiện làm việc,
- Các mối quan hệ liên cá nhân,
- Lương,
- Chức vụ,
- Sự an toàn.

Những yếu tố này không đóng vai trò động cơ thúc đẩy vì nếu được đáp ứng, chúng chỉ tạo ra cảm giác hài lòng và nếu không được đáp ứng, chúng sẽ tạo ra cảm giác bất bình<sup>37</sup>.

Những yếu tố (nhu cầu) là động cơ thúc đẩy, theo F. Herzberg bao gồm:

- Sự thành đạt,
- Sự công nhận, thừa nhận,
- Sự thăng tiến,
- Tính hấp dẫn của công việc.

---

<sup>37</sup> See [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html)

Những nhu cầu này nảy sinh ở các thể hệ nhân viên trong tổ chức và ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của họ<sup>38</sup>.

Cả hai cách tiếp cận này phải được tiến hành đồng thời. Nhà quản lý phải đối xử, ứng xử với nhân viên theo cách tốt nhất của mình để giảm thiểu tới đa sự không hài lòng của nhân viên. Dùng người để họ thành đạt, công nhận sự thành đạt của họ, tạo sự lý thú và trách nhiệm trong công việc để họ trưởng thành trong sự nghiệp của họ là cách làm tối ưu và cần thiết của các nhà quản lý.

F. Herzberg còn chỉ rõ những ảnh hưởng của môi trường công việc đến cá nhân và nhóm được biểu hiện ở những khía cạnh sau:

- Nó cung cấp đủ ở mức cần thiết và thương là cao hơn nhu cầu cơ bản của con người. F. Herzberg lấy ví dụ minh họa, 50 năm trước đây, ở Vương quốc Anh, thức ăn và nhà ở là nhu cầu cơ bản. Nhưng ngày nay, mọi người đều nhận thấy rằng nhu cầu cơ bản của họ còn bao gồm cả TV, xe hơi, v.v..

- Môi trường làm việc cũng có thể ảnh hưởng đến sự an toàn của cá nhân. Hầu hết cá nhân đều có xu hướng tìm đến công việc an toàn. Cũng có những cá nhân tìm đến những công việc được trả lương cao nhưng cũng đòi hỏi phải được đảm bảo sự an toàn nhất định.

- Môi trường làm việc cũng tạo ra sắc thái riêng của cá nhân do mỗi cá nhân được phân công thực hiện những nhiệm vụ cụ thể.

---

<sup>38</sup> See [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html)

- Môi trường làm việc cũng tạo ra tình đồng đội giữa các công nhân, làm cho cảm thấy thích thú và thoát khỏi sự nhàm chán trong công việc.

- Môi trường làm việc cũng góp phần hoàn thiện cá nhân vì công việc và thông qua công việc mà cá nhân được sáng tạo ra và có được cảm giác thỏa mãn.

- Môi trường làm việc tạo cho cá nhân những vị trí nhất định trong tổ chức.

Môi trường làm việc ảnh hưởng đến nhóm thông qua việc tác động đến đạo đức (morale) của nhóm; thành tích của nhóm, mức độ hợp tác giữa các thành viên trong nhóm; tạo động lực để nhóm làm việc một cách tốt nhất. Môi trường làm việc cũng xác định mối quan hệ con người trong tổ chức là tốt hay không tốt, v.v..

Từ lý thuyết về hai yếu tố, và đặc biệt là yếu tố thúc đẩy (hay khích lệ) cùng với những khảo sát, điều tra thực tiễn; F. Herzberg đề xuất ra một trong những biện pháp thúc đẩy hay khích lệ nhân viên là *làm phong phú thêm công việc*.

Trước hết, cần thiết phải phân biệt sự khác nhau căn bản giữa *Làm phong phú thêm công việc* và *Mở rộng công việc*. Mở rộng công việc là quá trình thêm các thao tác, thêm nhiệm vụ cho công việc và do đó, làm tăng chi phí về thời gian và sức lực của người lao động. Do đó, mở rộng công việc không phải là động cơ thúc đẩy nhân viên. Làm phong phú thêm công việc, về nguyên tắc, là không được thêm thao tác, nhiệm vụ cho công việc mà chỉ là quá trình dần dần làm cho người lao động nhận thức được ý nghĩa và mức độ quan trọng của công việc của họ đối với

mục tiêu chung và chiến lược phát triển của tổ chức, dần dần tăng thêm quyền tự chủ, tự điều khiển cho người lao động trong khi thực thi công việc hay nhiệm vụ vốn có của họ. Như vậy, “**Việc làm phong phú công việc** ...là nhằm làm cho công việc gắn liền với một ý nghĩa cao hơn về sự thách thức và sự thành đạt”<sup>39</sup>. Frederick Herzberg tiến hành nhiều công trình nghiên cứu thực nghiệm về làm phong phú thêm công việc. Trong đó, điển hình là nhân viên kỹ thuật được khuyến khích tự viết báo cáo về những công trình nghiên cứu để bổ sung cho công việc của các nhà khoa học, được trao quyền phúc tra số liệu và thiết bị; một nhân viên bán hàng được quyền quyết định và duy trì mối liên hệ thường xuyên với khách hàng, có quyền điều chỉnh giá sản phẩm trong biên độ 10%; một đốc công có quyền thay đổi thời gian sản xuất, có quyền thuê công nhân mà không cần căn cứ vào kế hoạch biên chế. Những sự thay đổi theo chiều hướng đó luôn luôn mang lại hiệu quả công việc cao hơn.

### 6.2.3. Victor. H. Vroom

V. H. Vroom là một nhà tâm lý học hành vi. Ông từng tốt nghiệp cử nhân và thạc sĩ tại Đại học Maikim (Canada) và bảo vệ thành công học vị tiến sĩ ở Đại học Michigan (Hoa kì).

V.H. Vroom nghiên cứu và giảng dạy nhiều về tâm lý và khoa học quản lý. Những tư tưởng quản lý của ông chủ yếu chịu ảnh hưởng từ khoa học tâm lý hành vi. V.H. Vroom được đánh giá trên hai phương diện: *Khích lệ, động viên và vấn đề lãnh đạo và phong cách lãnh đạo*.

Ở phương diện lý thuyết động viên và khích lệ, ông được đánh giá là “*lần đầu tiên đưa ra mô thức về thuyết hi vọng dưới hình thái tương*

---

<sup>39</sup> Harold Koontz,...: Sđd, tr 486.

*đổi hoàn chỉnh, trở thành một trong những người sáng lập lĩnh vực nghiên cứu này*<sup>40</sup>.

Trong cuốn sách *Công việc và sự khích lệ* (Works and Motivations) xuất bản năm 1964, bằng lý thuyết về hành vi, V.H. Vroom đã khẳng định động cơ thúc đẩy hành vi của con người thực hiện công việc chính là nhu cầu của cá nhân. Để thoả mãn nhu cầu, cá nhân thường tích cực nhận thức hoàn cảnh, tìm giải pháp tối ưu cho hoạt động.

Đồng ý và xuất phát từ quan điểm của Martin Luther khi cho rằng mọi thứ được thực hiện trong thực tại đều được làm nên từ hy vọng, V.H. Vroom cho rằng *con người được thúc đẩy thực hiện công việc để đạt mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó và họ thấy những việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu*<sup>41</sup>. Về cơ bản, tư tưởng của V.H. Vroom được tóm lược trong công thức:

$$\text{Cường độ động cơ thúc đẩy} = \text{Sự ham mê} \times \text{Hy vọng}$$

Trong đó:

- Cường độ động cơ thể hiện ở sức mạnh hay tính tích cực của hoạt động.
- Sự ham mê chính là giá trị cần đạt được mà chủ thể ưu ái nó.
- Hy vọng chính là xác suất đạt được kết quả (giá trị) đó.

---

<sup>40</sup> Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H, tr 320.

<sup>41</sup> Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz wehrich: *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, H.1994, tr 476.

Như vậy, tính tích cực của hoạt động con người tỷ lệ thuận với giá trị mục tiêu cá nhân và hy vọng đạt mục tiêu đó. Con người càng hoạt động tích cực khi giá trị mục tiêu cá nhân càng lớn và hy vọng đạt mục tiêu đó càng cao. Họ sẽ thờ ơ với công việc hoặc lảng tránh công việc khi họ thấy công việc đưa lại giá trị nhỏ và/hoặc họ thấy không có hy vọng hoàn thành công việc để đạt giá trị.

Theo lý thuyết của V.H. Vroom, động cơ thúc đẩy phức tạp hơn nhiều so với cách nghĩ của A. Maslow và F. Herzberg. Giá trị của mục tiêu thay đổi theo từng cá nhân và hoàn cảnh trong những thời điểm cụ thể. Do đó, dù phức tạp và khó ứng dụng nhưng đó lại là điều phù hợp với thực tế cuộc sống.

Khi đánh giá về lý thuyết động cơ thúc đẩy theo hy vọng của V.H. Vroom, các tác giả cuốn *Những vấn đề cốt yếu của quản lý* viết:

*“Một trong những nét hấp dẫn lớn của thuyết Vroom là nó thừa nhận tầm quan trọng của các nhu cầu và động cơ thúc đẩy khác nhau của con người. Do đó nó tránh được những đặc trưng đơn giản hóa trong cách tiếp cận của Maslow và Herzberg. Nó tỏ ra thực tế hơn... Hơn nữa lý thuyết của Vroom hoàn toàn phù hợp với toàn bộ hệ thống quản lý theo mục tiêu”<sup>42</sup>.*

Phương diện lý luận về lãnh đạo cũng được V.H. Vroom tiếp cận như là hành vi lãnh đạo mà nhiệm vụ trung tâm của nó là dựa vào điều kiện chủ quan và khách quan để ra quyết định quản lý. Hơn nữa, người lãnh đạo cũng cần phân quyền ra quyết định cho những người quản lý cấp dưới.

---

<sup>42</sup> Sđd, tr 477.

Căn cứ vào việc phân chia quyền ra quyết định và mức độ nhân viên tham gia vào quyết định, V. H. Vroom đã chia phong cách lãnh đạo thành ba kiểu với 5 loại cụ thể. Xem sơ đồ<sup>43</sup>:

| Kiểu lãnh đạo                         | Phong cách lãnh đạo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mức độ tham gia của nhân viên | Kí hiệu |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|
| Kiểu người lãnh đạo tự quyết định (A) | 1. Người lãnh đạo sử dụng tư liệu mà mình có được, tự mình giải quyết vấn đề và ra quyết định quản lý.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Thấp nhất                     | AI      |
|                                       | 2. Người lãnh đạo yêu cầu cấp dưới cung cấp tư liệu cần thiết, sau đó tự quyết định phương pháp giải quyết vấn đề. Khi yêu cầu cấp dưới cung cấp tư liệu, có thể giải thích tình hình hoặc không giải thích. Trong quá trình ra quyết định, cấp dưới chỉ cung cấp cho người lãnh đạo tư liệu cần thiết, không đề ra phương án giải quyết vấn đề hoặc bình luận về phương án giải quyết vấn đề. | Tương đối thấp                | AII     |
|                                       | 3. dùng phương thức <b>tiếp xúc cá biệt</b> để nhân viên cấp dưới có liên quan hiểu rõ vấn đề, lắng nghe ý kiến và đề nghị của họ. Sau đó, người lãnh đạo ra quyết định. Nội                                                                                                                                                                                                                   | Trung bình                    | CI      |

<sup>43</sup> Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, H, tr 328.

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |     |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|
| Kiểu người<br>lãnh đạo<br>hiệp thương<br>(C) | dung quyết định có thể bao hàm hoặc không bao hàm ý kiến của cấp dưới.<br><br>4. làm cho <b>tập thể cấp dưới</b> hiểu rõ vấn đề, lắng nghe ý kiến và đề nghị của tập thể. Sau đó, người lãnh đạo ra quyết định. Nội dung quyết định có thể bao hàm hoặc không bao hàm ý kiến của cấp dưới.                                                                                           | Tương đối cao | CII |
| Kiểu người<br>lãnh đạo<br>quản thể<br>(G)    | 5. làm cho tập thể cấp dưới hiểu rõ vấn đề và cùng với người lãnh đạo đề ra phương án, bàn bạc và lựa chọn, cố gắng đạt được sự nhất trí trong việc lựa chọn quyết sách. Trong quá trình thảo luận, người lãnh đạo chỉ giữ vai trò của nhà tổ chức, không dùng tư tưởng của mình để tác động đến quản thể và vui lòng tiếp nhận, thực hiện bất kì phương án nào được tập thể ủng hộ. | Cao nhất      | GII |

Tuy nhiên, V. H. Vroom cũng cho rằng việc lựa chọn một kiểu lãnh đạo hay phong cách lãnh đạo sao cho có hiệu quả phải cân nhắc tới 3 điều kiện: *Chất lượng của quyết định; mức độ tiếp nhận và thực thi quyết định của cấp dưới và thời gian cần thiết để đưa ra quyết định.*



V. H. Vroom đưa ra 7 nguyên tắc mà nhà quản lý cần tuân thủ trong quá trình ra quyết định quản lý. Đó là:

*Đủ thông tin:* Khi ra quyết định, người quản lý cần phải có đủ thông tin. Trong trường hợp không đủ thông tin thì người lãnh đạo cần lần lượt lựa chọn các phong cách lãnh đạo tiếp theo tùy thuộc vào mức độ thông tin mà mình có được.

*Tương hợp với mục tiêu:* Việc lựa chọn phong cách ra quyết định cũng phụ thuộc vào mức độ tương hợp giữa mục tiêu của cá nhân cấp dưới với mục tiêu chung của tổ chức. Rõ ràng là khi sự tương hợp này là rất ít thì người lãnh đạo không nên và không thể dùng phong cách lãnh đạo thứ năm thuộc kiểu lãnh đạo quần thể.

*Xử lý các vấn đề không mang tính cơ cấu:* Khi người lãnh đạo không đủ thông tin và chuyên môn cần thiết để ra quyết định giải quyết một vấn đề không mang tính cơ cấu thì nên dùng phong cách lãnh đạo bốn và năm.

*Tính tiếp nhận:* sự tiếp nhận và thực thi quyết định là một trong những yếu tố quyết định đảm bảo sự thành công của quyết định quản lý. Một khi người lãnh đạo hình dung thấy quyết định của mình có thể không được cấp dưới ủng hộ và tiếp nhận thì nên tránh dùng phong cách lãnh đạo một, hai và ba.

*Tránh xung đột:* Trong trường hợp người lãnh đạo không chắc chắn được cấp dưới sẽ tiếp nhận quyết định và cấp dưới cũng không tin rằng mình có thể đề ra phương án tối ưu hơn thì người lãnh đạo cũng không nên dùng phong cách lãnh đạo một, hai, ba vì những phong cách

này không thể loại bỏ được xung đột hay nói cách khác, các phong cách này luôn ẩn chứa những xung đột từ cấp dưới.

*Công bằng hợp lý:* Trường hợp những quyết định ít quan trọng và mức độ tiếp nhận của cấp dưới quan trọng hơn thì người lãnh đạo nên lựa chọn những phong cách lãnh đạo có mức độ tham gia rộng rãi của cấp dưới.

*Ưu tiên cho quyết định sẽ được cấp dưới tiếp nhận:* Trường hợp người lãnh đạo biết chắc là cấp dưới không sẵn sàng tiếp nhận quyết định của mình trong khi đó cấp dưới hoàn toàn có thể đáng tin cậy thì người lãnh đạo nên sử dụng phong cách lãnh đạo ba với ự tham gia ý kiến của nhân viên ở mức cao.

#### *6.2.4. Mô hình của L.W. Porter và E.E. Lawler*

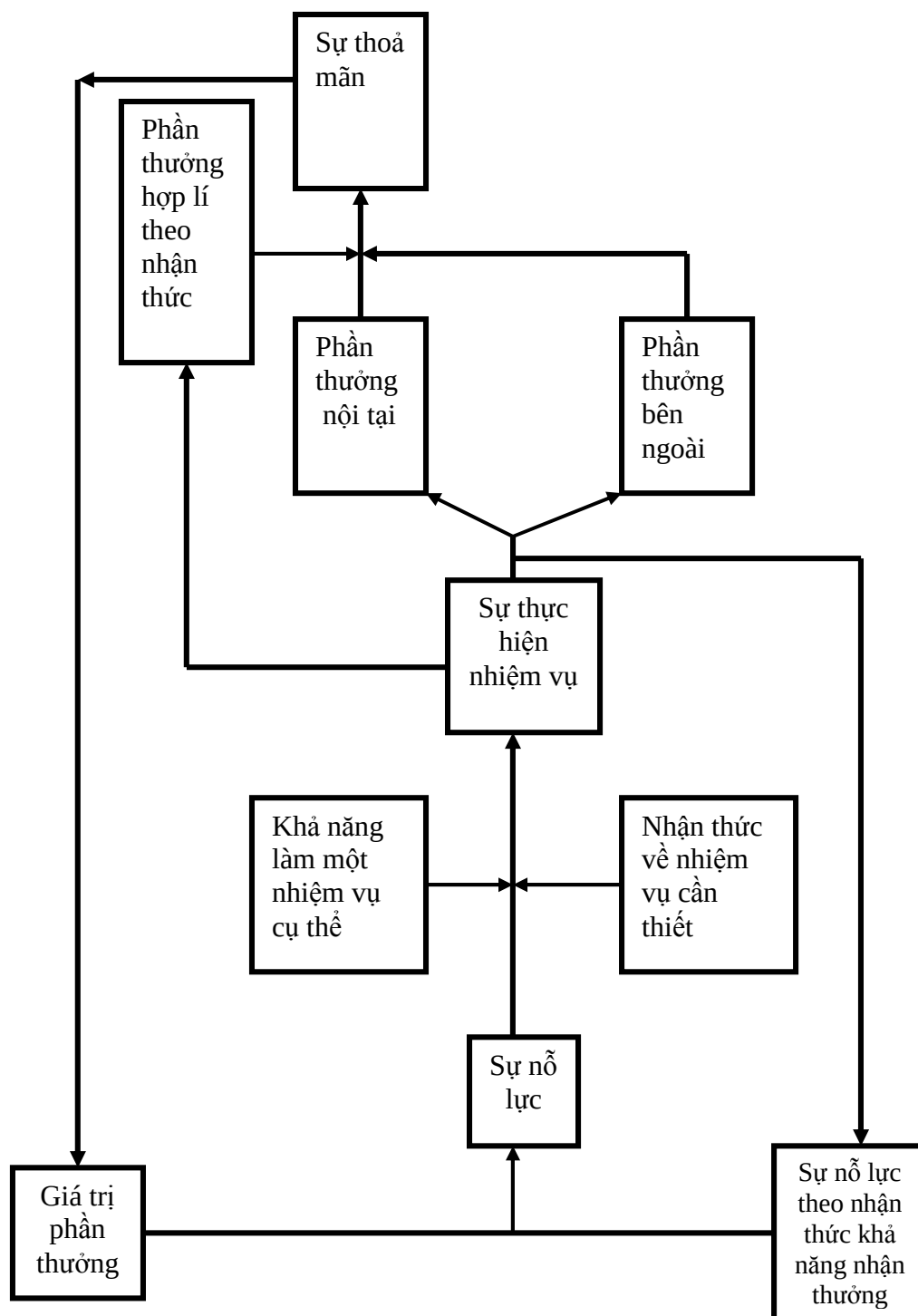
Trên cơ sở lý thuyết của V.H. Vroom, L.W. Porter và E.E. Lawler triển khai thành mô hình lý thuyết động cơ thúc đẩy hoàn hảo hơn. Xem mô hình<sup>44</sup>.

Các ông cho rằng giá trị của phần thưởng (mục tiêu cá nhân) gồm giá trị nội tại và giá trị bên ngoài. Giá trị nội tại là giá trị của bản thân phần thưởng. Chẳng hạn: sức mua trên thị trường của một triệu đồng, giá trị thị trường của một chiếc xe hơi, v.v.. Giá trị bên ngoài là những giá trị do phần thưởng đó tạo ra như uy tín, được công nhận, cơ hội thăng tiến, v.v.. Ngoài ra, L.W. Porter và E.E. Lawler còn cho rằng không chỉ giá trị tạo ra sự cố gắng mà còn là sự nhận thức của cá nhân về sự hợp lý của phần thưởng.

---

<sup>44</sup> Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich (1994): Sdd, tr 479.

Hy vọng nhận thưởng hay xác xuất hoàn thành nhiệm vụ để nhận thưởng hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức của cá nhân về những nhiệm vụ cần thiết và khả năng thực hiện những nhiệm vụ cần thiết đó.



Như vậy, rõ ràng là ngoài việc đưa ra những phần thưởng như là động cơ thúc đẩy, nhiều khi nhà quản lý cần phải chỉ dẫn, gợi mở cho nhân viên những nhiệm vụ tối ưu và phương pháp thực hiện các nhiệm vụ đó. Khi bình luận về mô hình của L.W. Porter và E.E. Lawler, các tác giả cuốn *Những vấn đề cốt yếu của quản lý* khẳng định: “Mô hình động cơ thúc đẩy của Porter và Lawler, tuy phức tạp hơn các lý thuyết khác về động cơ thúc đẩy, nhưng hầu như chắc chắn nó là cách miêu tả thích hợp hơn về hệ thống của động cơ thúc đẩy. Đối với nhà quản lý thực hành, mô hình này cho ta thấy là động cơ thúc đẩy không phải là vấn đề nhân quả đơn giản...”. và cùng với việc xác định cơ cấu phần thưởng, lập kế hoạch, phân định rõ ràng nhiệm vụ và trách nhiệm “thì hệ thống về sự nỗ lực - sự thực hiện - phần thưởng - sự thỏa mãn, có thể được tổng hợp thành một hệ thống trọn vẹn về quản lý”<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Sdd, tr 478 -479.

## Chương 7.

### Chức năng của nhà quản lý doanh nghiệp

Henry Mintzberg là người theo trường phái nghiên cứu về vai trò của người giám đốc. Ông tốt nghiệp kỹ sư cơ khí năm 1961 và cử nhân văn chương năm 1962. Ông bảo vệ luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh năm 1965 và luận án tiến sĩ quản lý năm 1968. Sau đó, ông trở thành giáo sư của Đại học Mc. Kenzie (Canada) và là uỷ viên ban biên tập các tạp chí nghiên cứu về quản lý như: Tạp chí *Quản lý chiến lược*, Tạp chí *Nghiên cứu quản lý*, Tạp chí *Quản lý nói chung và dân chủ trong kinh tế và công nghiệp*, v.v... Trong sự nghiệp khoa học, ông đã xuất bản nhiều tác phẩm liên quan đến quản lý, trong đó *Tính chất công việc của giám đốc* là một trong những tác phẩm nổi tiếng và có đóng góp quan trọng cho khoa học quản lý.

Trên cơ sở những kết quả khảo cứu của mình, Henry Mintzberg đã tổng kết 6 đặc điểm về công việc của một giám đốc.

*Thứ nhất*, công việc đồ sộ với nhịp điệu khẩn trương. Với trách nhiệm lớn nhất trước sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, không những chỉ vạch kế hoạch và điều hành công việc nội bộ mà còn phải mở rộng quan hệ với bên ngoài nên bất kỳ một giám đốc nào cũng luôn bận rộn và rất ít thời gian nghỉ ngơi. Bởi công việc của họ hình như không có điểm kết thúc rõ ràng.

*Thứ hai*, công việc không tên. Có lẽ khi nói khối lượng công việc của giám đốc đồ sộ và nhịp điệu lao động khẩn trương, một ai đó sẽ hỏi *Vậy công việc hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng của ông ta là gì?* Một câu hỏi rất khó trả lời bởi công việc của họ không cố định như các nhà

quản lý nghiệp vụ chuyên môn. Nhưng chúng ta có thể hình dung những công việc ấy qua kết quả điều tra của Henry Mintzberg: *“Thông qua điều tra, ông đã tính rằng, mỗi vị tổng giám đốc bình quân mỗi ngày phải xử lý 36 công văn, thư từ và 16 cuộc nói chuyện. Mỗi công văn, thư từ và mỗi cuộc nói chuyện đều liên quan đến những vấn đề khác nhau. Tính gấp gáp trong công việc của họ thật là kinh khủng. Trong những công việc mà họ xử lý, có hơn một nửa là phải giải quyết trong không đầy 9 phút”*<sup>46</sup>.

*Thứ ba*, luôn quan sát, thu thập thông tin không chính thức một cách kịp thời. Thông thường các giám đốc ít quan tâm đến các biểu bảng thống kê, những báo cáo định kì. Họ thường ưu tiên chú ý của mình vào các vấn đề thực tế, thường gặp gỡ, trò chuyện với mọi người để có được những thông tin mới nhất.

*Thứ tư*, truyền đạt thông tin nhiều nhất trong tổ chức và chủ yếu là truyền đạt bằng lời nói. Henry Mintzberg cho rằng thay vì làm những thao tác cụ thể, giám đốc nên và cần phải chỉ đạo, hướng dẫn, sắp xếp công việc cho người khác. Công việc đó cần phải có sự truyền tải các mệnh lệnh và do khối lượng công việc quá nhiều nên thông thường truyền mệnh lệnh bằng phương thức ngôn ngữ nói là tiết kiệm thời gian nhất và đồng thời cũng có thể trực tiếp nghe được thông tin phản hồi từ cấp dưới.

*Thứ năm*, một cách lô gic với những đặc điểm trên của công việc, các vị giám đốc rất coi trọng sự trao đổi thông tin với bên ngoài và cấp

---

<sup>46</sup> Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lí*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H, tr 304. Và cũng cần nói rõ rằng khi trình bày về Henry Mintzberg, chúng tôi chủ yếu dựa trên những tư liệu của cuốn sách này.

dưới. Bất kì một giám đốc nào cũng phải thường xuyên duy trì 3 mối quan hệ thông tin: Với cấp trên, với bên ngoài và với cấp dưới. Nhờ có thông tin đầy đủ và kịp thời nên giám đốc cũng là đầu mối liên kết cấp dưới với cấp trên của mình.

*Thứ sáu*, công việc có trách nhiệm cao và đi đôi với nó là quyền lực cao. Để giải quyết được khối lượng công việc đồ sộ, giám đốc có quyền lực cao trong việc ra các quyết định liên quan đến chiến lược, kế hoạch, tổ chức thực hiện công việc và các quyết định liên quan đến nguồn nhân lực của tổ chức.

Giám đốc là nhân vật trung tâm của quan hệ giữa người với người, của thông tin và quyết định quản lý. Xuất phát từ vị trí trung tâm của 3 mối quan hệ lớn này, Henry Mintzberg đã chỉ ra và phân tích khá sâu sắc những vai trò của giám đốc trong quản lý doanh nghiệp:

1. Với tư cách là người đứng đầu tổ chức, với quyền hạn và trách nhiệm của mình, *giám đốc phải là người đại diện, là biểu tượng của tổ chức* và ông ta phải thực hiện nhiều chức trách của vai trò này như *kí kết các văn bản quan trọng, chủ trì cuộc họp, chủ trì một số nghi lễ, v.v...* Những chức trách đó phần lớn thuộc về vấn đề hành chính và cổ vũ, động viên.

2. Giám đốc giữ vai trò quyết định về quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Họ thường là người ra các quyết định về nhân sự như tuyển dụng, phân công, chuyển chuyển, đề bạt, đào tạo, lương thưởng, v.v... Họ cũng là những người phải biết thường xuyên động viên, khích lệ cấp dưới, kết hợp nhu cầu cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức để qua đó thúc đẩy sự hợp tác trong toàn bộ tổ chức.

3. Giám đốc luôn giữ vai trò quyết định trong quan hệ đối ngoại, với tư cách là biểu trưng của tổ chức, họ thường xuyên đóng vai trò quan trọng trong liên hệ với thế giới bên ngoài tổ chức và sau đó, thông qua vai trò của người phát ngôn chính thức để truyền bá thông tin về tổ chức và đàm phán để xác định các mối liên hệ với các tổ chức khác.

4. Giám đốc – cơ quan tiếp nhận thông tin: Để có thể ra những quyết định chính xác và có hiệu quả giám đốc phải trở thành điểm tụ hội của các thông tin: Thông tin nội bộ, thông tin bên ngoài, những báo cáo phân tích và những ý kiến đề xuất của cấp dưới.

5. Giám đốc cũng là người *truyền bá thông tin*. Đó là việc truyền bá thông tin về tình hình bên ngoài tổ chức và thông tin trong nội bộ tổ chức (những vấn đề đang diễn ra, những tiêu chuẩn, giá trị của tổ chức, v.v...). Những thông tin này sẽ là cơ sở để các nhà quản lý cấp dưới ra các quyết định phù hợp với tiêu chuẩn, giá trị của tổ chức và bối cảnh bên ngoài.

6. Giám đốc là người chịu trách nhiệm phát ngôn viên của tổ chức. Ông ta là người phải chịu trách nhiệm về về quyết định lựa chọn những thông tin về tổ chức cũng như thời điểm và cách thức để thông báo ra bên ngoài.

7. Giám đốc phải là nhà quản lý doanh nghiệp. Họ phải là người thực hiện sự cải tiến để không ngừng nâng cao trách nhiệm xã hội của tổ chức.

8. Với vai trò là nhà doanh nghiệp, giám đốc phải thường xuyên đổi mới tổ chức và trong quá trình đổi mới ấy, giám đốc có thể phải đương đầu với những tình huống ngoài ý muốn, không có tiền lệ. Đó là



tình huống đòi hỏi tài phán đoán và sự quyết đoán trong vai trò của một giám đốc.

9. Giám đốc là người phân phối các nguồn lực của tổ chức. Họ là người phê chuẩn các quyết định, và đi đôi với các quyết định ấy là những điều kiện cần phải có để thực thi quyết định như tài chính, nhân lực, thời gian, v.v...

10. Với tư cách là người chịu trách nhiệm cao nhất về việc phân phối các nguồn lực, giám đốc đồng thời cũng là người đàm phán với những cá nhân và tổ chức khác. Do có quyền quyết định trong phân phối nguồn lực nên khi tham gia đàm phán, giám đốc mới có thể chủ động đưa ra những yêu cầu, đề nghị, điều khoản và đi đến quyết định vấn đề.

Khác với các nhà tư tưởng quản lý trước đây và đương thời, Henry Mintzberg không phân tích chức năng của quản lý mà chỉ rõ những nhiệm vụ cụ thể mà nhà quản lý cần làm khi thực hiện chức năng quản lý của mình. Ông cho rằng, các nhà quản lý cần phải *phát hiện vấn đề và tìm kiếm các cơ hội; phân tích các cơ hội trên cơ sở giá thành và hiệu quả; xây dựng mô hình các phương án, giải pháp; phân tích kịp thời và xác lập kế hoạch giải quyết những tình huống phát sinh, giám sát việc cải tiến công việc* và cuối cùng là *làm cho kế hoạch thích ứng với tình hình để có thể chủ động đối phó với những thay đổi bất định*.

ngoài việc chỉ rõ những nhiệm vụ của một giám đốc, Henry Mintzberg cũng đưa ra 10 yêu cầu hay lời khuyên để một giám đốc có thể nâng cao hiệu quả quản lý của mình:

- Cùng với cấp dưới chia sẻ thông tin,

- Tự giác khắc phục tình trạng giải quyết công việc một cách hời hợt,
- Cố gắng tìm kiếm để có một số người cùng gánh vác công việc chung để hình thành ban giám đốc có ít nhất là hai người.
- Tận dụng chức trách để phục vụ mục tiêu chung của tổ chức,
- Thoát khỏi những công việc hàng ngày mang tính truyền thống để dành thời gian hoạch định tương lai,
- Làm chủ trong các tình huống,
- Cố gắng có cái nhìn toàn thể và nắm vững vấn đề cụ thể,
- Nhận thức đúng tầm ảnh hưởng của mình đối với tổ chức,
- Xử lý tốt mối quan hệ với những thế lực có thể ảnh hưởng tới tổ chức,
- Sử dụng tri thức và tài năng của các chuyên gia, nhất là những chuyên gia quản lý.

Như vậy, chúng ta có thể thấy, thay vì bàn về quản lý dưới hình thái của một lý luận hay học thuyết trừu tượng, Henry Mintzberg lại đưa ra những vấn đề hết sức cụ thể mà một người quản lý cao nhất của tổ chức cần thực hiện. Do đó, ngừng quan điểm của Henry Mintzberg được đánh giá là mang tính khả thi cao và nhanh chóng được phổ biến trong hàng ngũ của các nhà quản lý đương thời.

## Chương 8.

### Quản lý chất lượng

#### 8.1. William Edwards Deming (1900 - 1993) và người Nhật

W. Edwards Deming sinh ngày 14 tháng 10 năm 1900. Năm 1917 - 1921, học tại Đại học Wyoming; lấy thêm bằng thạc sĩ toán và lý ở Đại học Colorado. Năm 1924, ông tiếp tục học và lấy bằng tiến sĩ toán học ở Đại học Yale.



Dr. W. Edwards Deming

1900 - 1993

*"We have learned to live in a world of mistakes and defective products as if they were necessary to life. It is time to adopt a new philosophy in America."<sup>47</sup>*

---

<sup>47</sup> Tạm dịch: Chúng ta đã học cách sống trong một thế giới của sai lệch và sản phẩm khiếm khuyết cứ như chúng là một phần tất yếu của cuộc sống. Đã đến lúc chúng ta, người Mỹ, phải chấp nhận một triết lý mới.

Ngay từ khi học đại học, W. Edwards Deming đã phải đi làm thêm để kiếm tiền. Vào mùa hè, ông làm việc tại trạm phát ở nhà máy Hawthorne của Western Electronic ở Chicago - nơi có những nghiên cứu của Đại học Harvard với những thí nghiệm của Elton Mayo về mối quan hệ giữa năng suất và điều kiện lao động. Một số ý tưởng về quản lý của ông đã xuất hiện từ những kinh nghiệm ở Hawthorne - nơi công nhân được trả lương theo sản phẩm và chưa được rời khỏi nơi làm việc khi chưa được kiểm tra. Ông nói *khoản sản phẩm là sự hạ thấp danh giá của con người*.

Năm 1927, tiến sĩ W. E. Deming làm việc ở Sở Nông nghiệp Hoa Kỳ và tại đây, ông đã được giới thiệu để gặp Walter A. Shewhart - một chuyên gia trong lĩnh vực kiểm tra bằng thống kê. W.E. Deming đã nhiều lần đến New York để cùng Walter A. Shewhart nghiên cứu lý thuyết về kiểm tra chất lượng và lý thuyết này đã trở thành nền tảng cho công việc của W. E. Deming.

Tiến sĩ W. E. Deming cũng được mời làm chuyên gia cho Văn phòng điều tra dân số. Tại đây, ông đã cùng với giáo sư nổi tiếng người Anh - Ronald Fisher nghiên cứu lý thuyết thống kê và tổ chức nhiều buổi hội thảo.

Tháng 7 năm 1941, W.E. Deming giảng dạy khóa học đầu tiên 10 ngày về những phương pháp thống kê cùng với sự trợ giúp của Ralph Wareham - người nghiên cứu lý thuyết thống kê tại đại học Iowa và Charles Mumery.

Tháng 2 năm 1946, W.E. Deming trở thành thành viên đặc biệt của tổ chức American Society for Quality Control (*Hội kiểm soát chất lượng Hoa Kỳ*) và được tặng giải Shewhart Medal.

Năm 1946, W.E. Deming rời Văn phòng Điều tra dân số và thiết lập công ty tư vấn thống kê. Đồng thời ông tham gia giảng dạy tại khoa Thống kê của đại học New York. Ông cũng là giáo sư thỉnh giảng của Trường Quản trị kinh doanh Graduate School.

Tuy nhiên, ảnh hưởng của thuyết quản lý theo khoa học của F.W. Taylor. Với yêu cầu điều khiển lao động của công nhân bằng những quy tắc và tiêu chuẩn cùng với quá trình tối thiểu hóa sự phức tạp, các công ty Hoa Kỳ đã sản xuất ra số lượng sản phẩm lớn. Kiểm tra chỉ là kiểm tra công đoạn cuối cùng của quá trình sản xuất và nếu sản phẩm có khuyết tật và phải tái chế thì cũng đủ lợi tức để bù đắp cho điều đó. Mặc dù, quản lý theo hệ thống Taylor nặng nề, cứng rắn và chậm điều chỉnh so với diễn biến của thị trường song năng suất mà nó đạt được trong bối cảnh chiến tranh đã làm lu mờ các phương pháp kiểm tra bằng chất lượng<sup>48</sup>. Vào năm 1949, W.E. Deming phải thốt lên *không còn giữ nữa, thậm chí không còn chút hương khói*.

Năm 1947, tiến sĩ Deming được Supreme Command for the Allied Powers (SCAP) mời làm chuyên gia giúp đỡ cho cuộc điều tra dân số của Nhật Bản.

Sau chiến tranh, các thành phố chính của Nhật Bản bị tàn phá nặng nề, cơ sở công nghiệp bị phá hủy, sản xuất nông nghiệp sút kém.

---

<sup>48</sup> Ở phần sau và nhất là phần Học thuyết quản lý theo văn hóa, vấn đề này sẽ được lí giải cụ thể.

Liên hiệp các nhà khoa học và kỹ sư Nhật bản (JUSE) đã được thành lập để tái thiết đất nước. các thành viên của JUSE đã tiếp cận các lý thuyết của Shewhart và qua đó biết đến W.E. Deming.

Tháng 3 năm 1950, Kenichi Koyanagi, chủ tịch JUSE đã mời W.E. Deming đến diễn thuyết cho các kỹ sư, giám đốc nhà máy về phương pháp kiểm tra chất lượng.

Để bày tỏ sự ngưỡng mộ với W.E. Deming, năm 1951, người Nhật đã thành lập giải Deming (Deming Prize) để tặng thưởng cho những cá nhân và công ty xuất sắc đã thực hiện tốt lý thuyết thống kê.

Năm 1980, sau 30 năm giảng dạy người Nhật phương pháp thống kê, W.E. Deming "được phát hiện" ở Mỹ và trở thành nổi tiếng toàn quốc.



***Giải thưởng Deming do JUSE sáng lập***

Clare Crawford - Mason, một phóng viên bán thời gian cho White House và Washington daily News đã phát hiện ra W.E. Deming và năm 1979 cô đã viết một tài liệu phóng sự cho NBC với nhan đề: "Điều gì

xảy đến với sự tinh xảo của người Yankee già tốt bụng?" Nhưng bài báo không gây được sự chú ý của các nhà quản lý Hoa Kỳ.

Ngày 24 tháng 6 năm 1980, đài truyền hình NBC phát một phóng sự nhan đề: *Nếu nước Nhật có thể...Tại sao chúng ta lại không?* - về sau này được gọi là "Sách trắng" của NBC. Phóng sự đã gây được sự chú ý trong bối cảnh kinh tế của Nhật Bản ngày càng vững chắc và đang có sự cạnh tranh với Hoa Kỳ và người ta đã thừa nhận hiện tượng Nhật bản không phải là một sự ngẫu nhiên. Đó là thời kì, Hoa Kỳ đã nhập khoảng 30,7 tỷ USD/năm hàng hóa của Nhật Bản mà hầu hết là các mặt hàng được chế tạo phức tạp như xe hơi, các sản phẩm điện tử và luyện kim. và Hoa Kỳ đã xuất khẩu sang Nhật Bản khoảng 20,8 tỷ USD/năm mà hầu hết là nguyên liệu thô như gỗ xẻ, hạt giống, than đá, kim loại màu và kim loại phế liệu. Đó là mối quan hệ rất giống tình trạng giữa một nước phát triển và một nước chưa phát triển<sup>49</sup>.

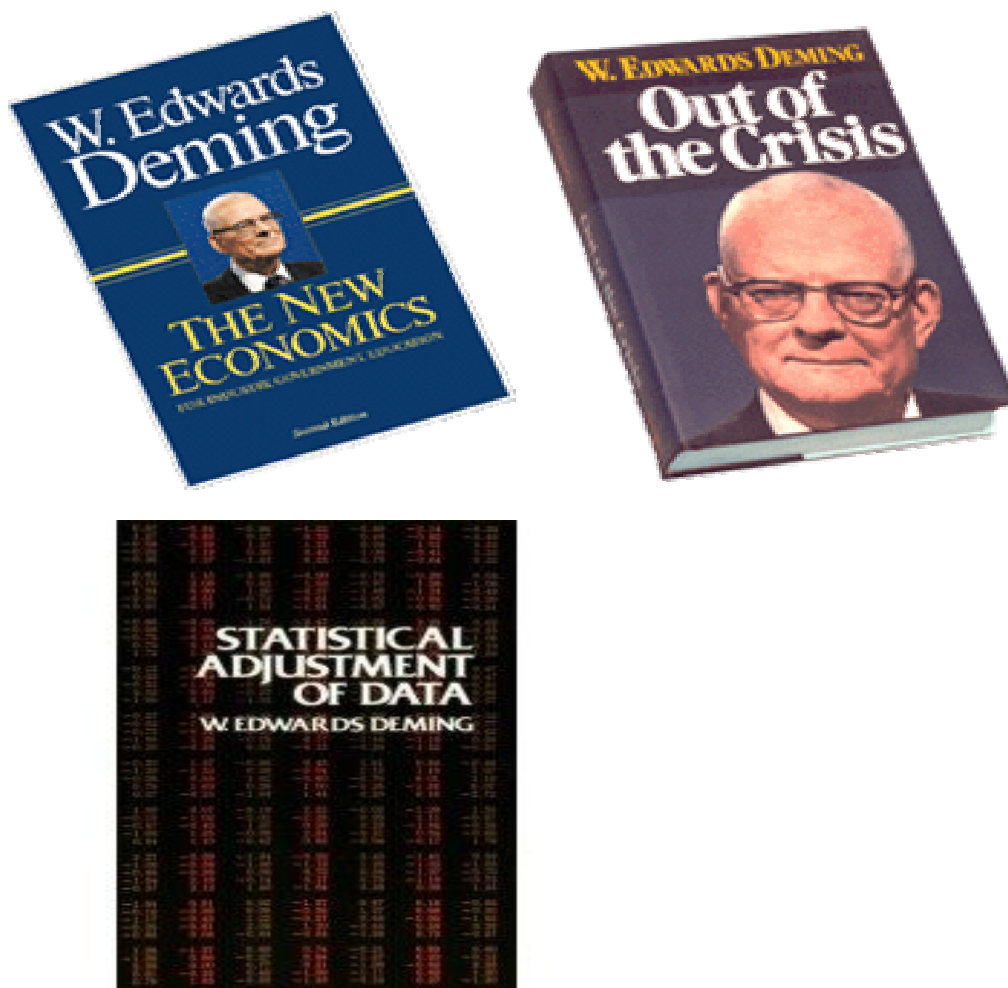
Tình trạng xấu trong quan hệ thương mại của kinh tế Hoa Kỳ và Nhật Bản đã đặt Hoa Kỳ hướng đến chất lượng - một từ được coi là xa xỉ trong khung cảnh chủ nghĩa Talor thống trị toàn bộ nền công nghiệp.

Cũng từ đó, W.E. Deming liên tục được mời diễn thuyết và tư vấn về kiểm tra chất lượng theo phương pháp thống kê. ông cũng trở thành người hậu thuẫn đắc lực cho các công ty lớn của Hoa Kỳ như: Ford, General Motors, v.v..

Năm 1982, W. E. Deming xuất bản cuốn *Chất lượng, Năng suất và Vị thế cạnh tranh, Bên ngoài cuộc khủng hoảng và Kinh tế học mới*.

---

<sup>49</sup> Xem: Quản lý có hiệu quả theo phương pháp Deming. Nhà xuất bản Thống kê, năm 1996, tr.12, 13.



*Một số tác phẩm nổi tiếng của W.E. Deming*

## 8.2. Một số tư tưởng quản lý

### 8.2.1. 14 điểm

- Hình thành và kiên trì mục đích. Mục đích của công ty không phải là kiếm tiền như là một mục tiêu trước mắt và ngắn hạn. Mục đích của công ty là không ngừng hoàn thiện sản phẩm và dịch vụ cho xã hội thông qua kế hoạch có tính cạnh tranh.

- Tiếp nhận triết lý mới. Ông cho rằng người Mỹ quá thả lỏng với chất lượng làm việc kém và dịch vụ không tốt. Và giờ đây, muốn phát



triển, người Mỹ cần phải tiếp nhận một triết lý mới, trong đó không thể chấp nhận các sai lỗi và chủ nghĩa tiêu cực<sup>50</sup>.

- Hạn chế sự phụ thuộc vào công tác kiểm tra hàng loạt (Cease dependence on mass inspection). Ông không hài lòng với cách kiểm tra khâu cuối cùng mà các công ty Hoa Kỳ đang áp dụng. Chất lượng không đến từ cách kiểm tra như vậy. Đó là cách kiểm tra, theo ông, không làm cho chiếc bánh to hơn. Ông đưa ra quy trình kiểm tra từng khâu, từng giai đoạn của quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm. Theo đó, mỗi người, mỗi bộ phận trong dây chuyền sản xuất, kinh doanh phải trở thành khách hàng của nhau và phải kiểm tra chất lượng sản phẩm, dịch vụ đầu vào của mình trước khi tiến hành công việc.

- Chấm dứt kiểu kinh doanh chỉ dựa trên giá cả. Các công ty Hoa Kỳ luôn tìm kiếm nhiều nhà cung cấp hàng hóa với mục đích tìm ra nhà cung cấp có giá rẻ và thường thì giá rẻ dẫn đến chất lượng dịch vụ không cao. W.E. Deming yêu cầu chúng ta cần có quan hệ lâu dài với mỗi nhà cung cấp một sản phẩm và thường xuyên đặt ra những yêu cầu về chất lượng và dịch vụ cho các nhà cung cấp.

- Thường xuyên cải tiến hệ thống sản xuất và dịch vụ. Cải tiến quá trình sản xuất và dịch vụ là nhiệm vụ thường xuyên của các nhà quản lý nhằm không ngừng giảm thiểu lãng phí và cải tiến chất lượng.

- Đào tạo con người. Ở đây, W.E. Deming yêu cầu đào tạo thường xuyên không chỉ đối với công nhân mà còn cần phải đào tạo cả nhà quản lý. Nhà quản lý cần được đào tạo để quản lý và sử dụng công nhân tốt

---

<sup>50</sup> Xem triết lý của W.E. Deming ở phần giới thiệu.

hơn. Công nhân cần được đào tạo để theo kịp với những thay đổi của nguyên liệu, phương pháp, sản phẩm và kỹ thuật.

- Lãnh đạo, chỉ dẫn một cách khoa học. Công việc của các nhà quản lý không phải là, theo chủ nghĩa Taylor, bảo công nhân phải làm gì và trừng phạt họ khi mắc lỗi mà là hướng dẫn để họ làm tốt hơn.

- Thoát khỏi sự sợ hãi. Các nhà quản lý cần thông qua hệ thống tin và các phương tiện khác để loại trừ sự sợ hãi của mọi người và do đó mọi người làm việc có hiệu quả và năng suất hơn.

- Phá vỡ các rào cản. Cần xóa bỏ hàng rào ngăn cách giữa các phòng ban và nhân viên. Con người ở các bộ phận khác nhau cần làm việc theo nhóm để giải quyết các vấn đề đang tồn tại và vì vậy mới khuyến khích tăng hiệu suất lao động.

- Loại trừ các khẩu hiệu mang tính hô hào. Những lời hô hào, cổ vũ chỉ có thể tạo ra những quan hệ bề ngoài. Năng suất, chất lượng nằm ở hệ thống và đằng sau nó lực lượng lao động. Vì vậy, thay vì các khẩu hiệu, lời hô hào, các nhà quản lý cần hướng dẫn và đưa ra cho họ những phương pháp làm việc.

- Loại trừ các hạn ngạch số liệu tùy tiện. Những hạn ngạch, định mức luôn ép con người phải thực hiện nó bằng mọi giá nên nó thường dẫn đến tình trạng kém hiệu quả và chi phí cao. Thay bằng việc thiết lập các hạn ngạch đó, các nhà quản lý nên hướng tới sự không ngừng hoàn thiện chất lượng và sản phẩm.

- Chấp nhận và cổ vũ lòng tự hào của lực lượng lao động. Mọi người đều háng hái làm việc và họ sẽ suy sụp khi không thể hoàn thành

công việc. Và thường thì các nhà quản lý sẽ phải tìm ra bằng được một người nào đó để họ chịu trách nhiệm trước những sai lỗi. Những sai lỗi có thể nằm ở mọi khâu trong hệ thống: Sự chỉ đạo sai lệch, thiết bị không tốt, nguyên vật liệu tồi, v.v.. Các nhà quản lý cần xác định rõ nguyên nhân thay vì chỉ trích họ làm tổn hại đến lòng tự hào của họ<sup>51</sup>.

- Khuyến khích đào tạo. Các nhà quản lý nên đặt ra một chương trình đào tạo và khuyến khích mọi người tự đào tạo để hoàn thiện mình. Một tổ chức không những chỉ cần những con người tốt mà còn cần những con người biết hoàn thiện mình qua đào tạo. Những lợi thế cạnh tranh sẽ bắt nguồn từ tri thức của lực lượng lao động.

- Đội ngũ quản lý hàng đầu phải hành động để thực hiện cải tiến chất lượng. Để cải tiến chất lượng, sự ủng hộ của các nhà quản lý hàng đầu là chưa đủ, họ cũng phải hành động nhằm cải tiến chất lượng.

### 8.2.3. Bảy căn bệnh hiểm nghèo và một số trở ngại trong quản lý

Ngoài 14 điểm như là những nguyên lý cơ bản của quản lý chất lượng, W.E. Deming nêu rõ những căn bệnh hiểm nghèo và một số trở ngại mà các nhà quản lý cao nhất của tổ chức cần lưu ý để gạt bỏ nó ra khỏi chính sách quản lý của mình.

- Một trong những căn bệnh hiểm nghèo đầu tiên là sự không ổn định về mục đích. Một tổ chức không có mục đích ổn định sẽ không có chiến lược lâu dài và các nhà quản lý cũng như nhân viên đều không yên tâm và trung thành với tổ chức.

---

<sup>51</sup> Phần này sẽ được làm rõ hơn trong phần sau khi trình bày về nguyên lý 85 - 15 của W.E. Deming.

- Việc cố chạy theo những lợi ích trước mắt, đặc biệt là lợi nhuận trước mắt sẽ làm tổn hại đến chất lượng và hiệu suất.

- Đánh giá thành tích hàng năm sẽ tạo ra sự đối địch trong quan hệ nhân sự, gây nên những sợ hãi, làm cho nhân viên thấy cây đấng, thất vọng và chán nản.

- Các cấp quản lý thay đổi (nhảy việc) liên tục sẽ không bao giờ hiểu hết công việc mà họ phụ trách và không có đủ thời gian để theo đuổi chiến lược nâng cao chất lượng.

- Việc điều hành công ty trên các con số định lượng, hình thức về tài chính, sản lượng sẽ có xu hướng làm lu mờ những chỉ số định tính quan trọng khác như sự hài lòng của lực lượng lao động, sự hài lòng của khách hàng, v.v..

- Chi phí quá nhiều cho y tế. và

- Chi phí quá nhiều cho bảo hiểm, luật sư là những căn bệnh đặc trưng cho quản lý của Hoa Kỳ cần phải loại bỏ. Chúng ta biết chi phí y tế và chi phí kiện tụng ở Hoa Kỳ luôn là những chi phí lớn nhất trên thế giới.

Ngoài 7 căn bệnh làm lu mờ, tổn hại đến chất lượng, W.E Deming còn chỉ ra một số trở ngại của việc thường xuyên cải tiến chất lượng như: *Xao nhãng những biến đổi và kế hoạch dài hạn; suy nghĩ cho rằng thay đổi thiết bị, máy móc sẽ làm thay đổi năng suất và chất lượng; tìm kiếm và nhân rộng các điển hình (học tập kinh nghiệm của các công ty khác); Nhưng đồng thời việc thổi phồng những đặc thù của công ty dẫn đến việc không học tập cách làm của người khác cũng là một trở ngại; chỉ*

*chú ý đến những kiến thức kinh viện trong trường học; tuyệt đối nhờ cậy vào bộ phận kiểm tra chất lượng; đổ lỗi cho người lao động về mọi rắc rối và sai lỗi; chạy theo chỉ tiêu; thử nghiệm không đúng mẫu và nhận sự trợ giúp của những chuyên gia không hiểu toàn bộ công việc của tổ chức.*

#### 8.2.4. Câu chuyện về hạt đỗ và quản lý bằng dữ liệu

W. E. Deming đã tổ chức nhiều hội thảo, tập huấn thông qua câu chuyện của chuỗi hạt đỗ.

Cuộc hội thảo được bắt đầu bằng việc tìm ra 6 người để tiến hành sàng những hạt đỗ màu trắng và màu đỏ bằng 6 tấm bảng gỗ có 50 lỗ được đục thành 5 hàng, mỗi hàng 10 lỗ. W.E. Deming hướng dẫn 6 người thực hiện động tác sàng: nhấn sâu những bảng gỗ vào chậu có chứa hạt trắng và hạt đỏ đã trộn đều (số hạt đỏ chiếm 20%), không lắc mà chỉ ấn xuống và nhấc lên theo phương thẳng đứng. Nhiệm vụ là lấy được những hạt trắng với định mức là 50 hạt. Những hạt đỏ là sai lỗi. Và W.E. Deming cử người ghi chép như một thanh tra viên. Kết quả sau một lần thực hiện công việc (số hạt trắng) của các cá nhân rất khác nhau và con số dao động từ 8 đến 17 hạt cho mỗi lần.

Sau khi các kết quả được ghi chép và mọi người đã chứng kiến kết quả đó, W.E. Deming đặt câu hỏi: *Cùng một quy trình, cùng một loại vật chất với 20% hạt đỏ, tại sao kết quả (con số chạy từ 8 đến 17) lại khác biệt như thế?*

Câu hỏi được bỏ ngỏ và W.E. Deming tiếp tục cho 6 người thực hiện lần thứ hai, thứ ba và thứ tư. Sau đó, ông cho thống kê các kết quả:

| Tên        | Số lần |     |     |     |      |
|------------|--------|-----|-----|-----|------|
|            | 1      | 2   | 3   | 4   | Tổng |
| Dick       | 14     | 10  | 9   | 10  | 43   |
| Pat        | 17     | 5   | 8   | 5   | 35   |
| Bob        | 11     | 6   | 5   | 9   | 31   |
| Steve      | 8      | 8   | 9   | 6   | 31   |
| Horst      | 12     | 11  | 12  | 8   | 43   |
| Dave       | 9      | 11  | 7   | 10  | 37   |
| Cộng       | 71     | 51  | 50  | 48  | 220  |
| Trung bình | 11,8   | 8,5 | 8,3 | 8,0 | 9,2  |

Từ kết quả này, W.E. Deming tính toán ra con số trung bình và trên cơ sở đó chỉ ra giới hạn trên và giới hạn dưới. Trên cơ sở này, nhà quản lý có thể đặt kế hoạch dựa trên con số trung bình nhưng phải thấy được rằng những sai lệch hoàn toàn có thể xảy ra nhưng sẽ không vượt quá các giới hạn trên và giới hạn dưới.

Nhưng khi quay trở lại với câu hỏi ban đầu, khi quy trình là đơn giản và được hướng dẫn tỉ mỉ và ai cũng có thể thực hiện đúng. Không có câu trả lời. Chỉ khi W. E. Deming giải thích hạt đỏ và hạt trắng không có kích thước như nhau bởi hạt đã được phủ lên một lớp sơn, các tấm sàng được dùng không đồng nhất, có tấm đã được dùng cách đây 30 năm

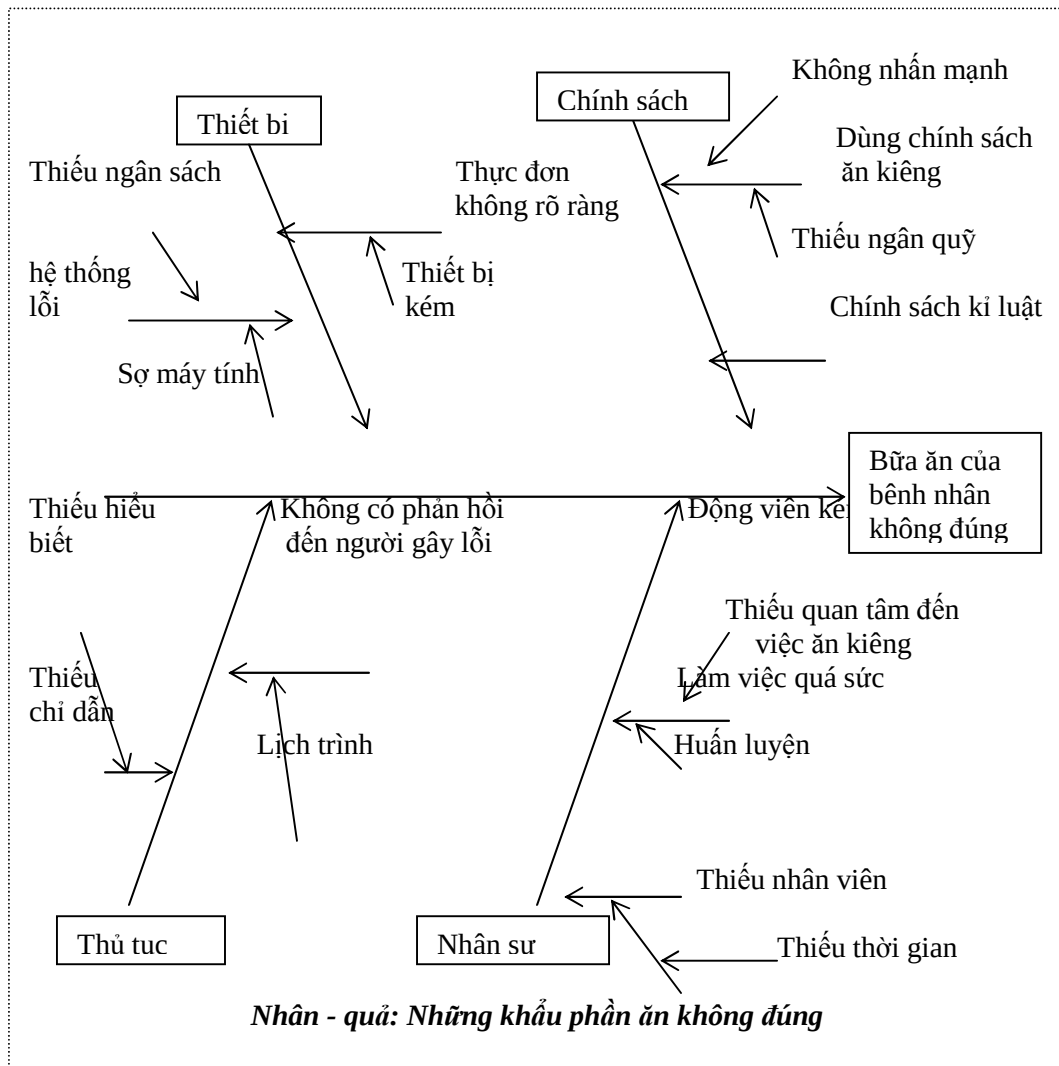
và có tầm mới được làm. Và sau đó ý nghĩa của thí nghiệm mới được hé mở:

- Sự sai lệch là một bộ phận của bất kì quá trình nào.
- Việc lập kế hoạch phải dự đoán trước sự việc và con người sẽ tiến hành như thế nào. Những thí nghiệm và kiểm tra trước đây có thể hữu ích, nhưng không phải là quyết định.
- Công nhân làm việc trong hệ thống mà - dù họ đã cố gắng hết sức - vẫn nằm ngoài tầm kiểm soát của họ. Chính do hệ thống, chứ không phải những kĩ năng cá nhân của họ, xác định họ làm việc như thế nào.
- Chỉ có cấp quản lý mới có thể thay đổi hệ thống.
- Một số công nhân sẽ luôn làm việc trên mức trung bình và một số khác làm việc dưới mức trung bình<sup>52</sup>.

Với triết lý quan trọng *Chỉ tin vào Chúa. Mọi thứ khác chúng ta phải dùng đến dữ liệu*, W.E. Deming kiên trì cho rằng quản lý chất lượng bằng phương pháp thống kê cần phải có những công cụ hỗ trợ và đó không phải là toán học mà nhiều công cụ chỉ là những phương thức tổ chức và biểu hiện dữ liệu một cách trực quan. Những công cụ này chính là bày biểu đồ hữu dụng mà bất kì người nào, không cần trình độ toán học cao lắm, cũng có thể làm được.

*Biểu đồ nhân - quả (cause and effect diagrams)* hay còn gọi là biểu đồ xương cá dùng để biểu diễn hệ quả do một hệ thống các nguyên

nhân và nếu muốn có kết quả mong muốn, chúng ta phải chủ động hạn chế được những nguyên nhân có thể dẫn đến những kết quả không mong muốn.



Ishikawa, tác giả cuốn *Hướng dẫn kiểm tra chất lượng* đã khẳng định lợi ích của biểu đồ nhân - quả như sau:

<sup>52</sup> Quản lý có hiệu quả theo phương pháp Deming, Nhà xuất bản Thống kê 1996, tr 72 - 91.



- Khi nhóm nhân viên cùng thảo luận về nguyên nhân sẽ tạo cho họ cơ hội học hỏi lẫn nhau.

- Giúp nhóm tập trung giải quyết những vấn đề trong tầm kiểm soát của mình.

- Giúp nhóm nhân viên tích cực tìm kiếm nguyên nhân, thu thập dữ liệu.

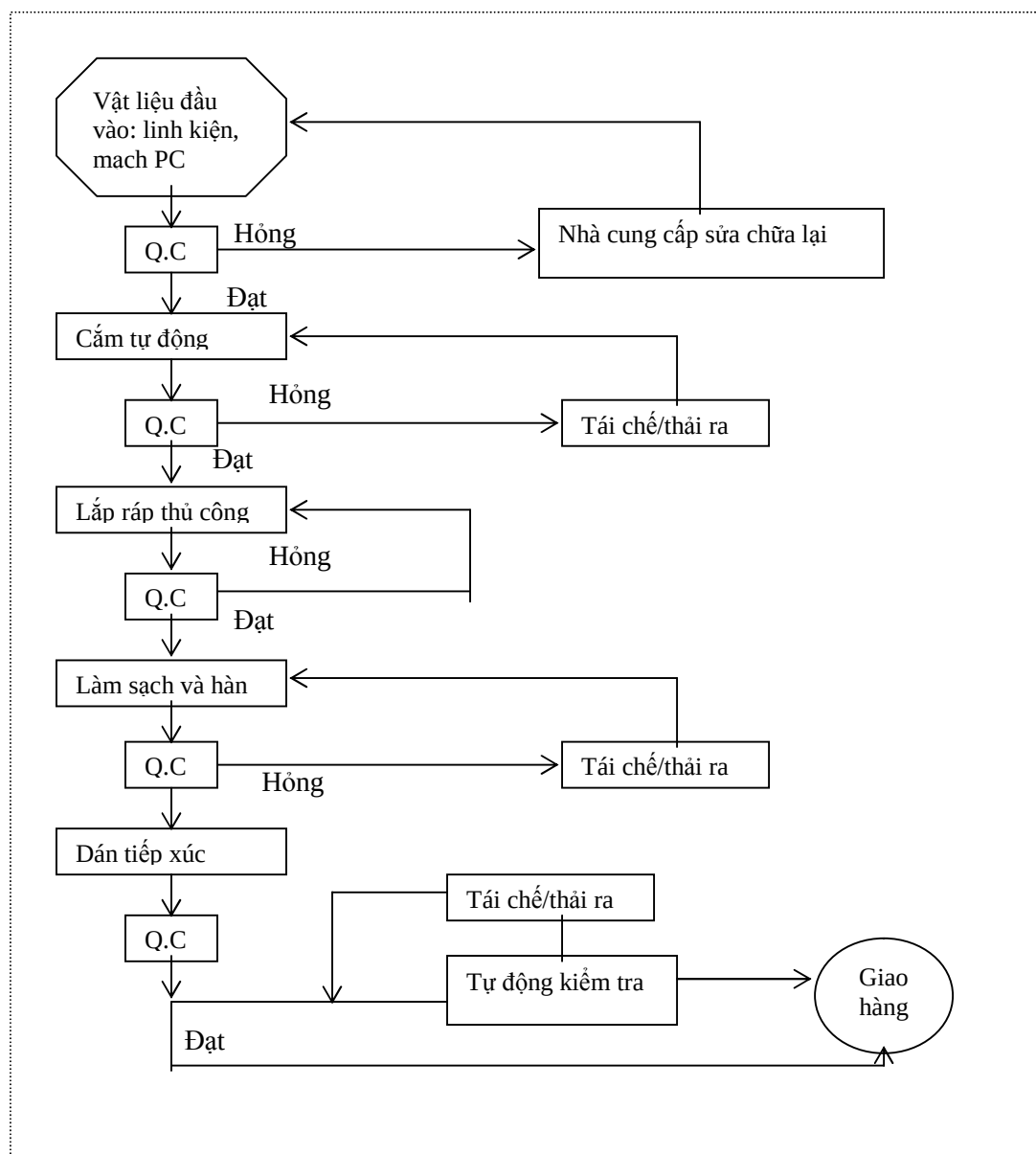
- Biểu đồ nhân - quả có thể áp dụng cho bất kỳ vấn đề nào.

Trên thực tế, nhiều tổ chức đã áp dụng thành công biểu đồ nhân - quả và qua đó loại bỏ được những kết quả sai lỗi hay không mong muốn.

*Lưu đồ (flow charts).* Bước đầu tiên muốn cải tiến quá trình là vẽ lưu đồ của quá trình đó. Lưu đồ phác họa rất rõ việc gì đang xảy ra. Muốn thế, chúng ta phải xác định được quá trình sẽ diễn tiến như thế nào và sau đó vẽ được phương thức làm việc đó. Lưu đồ đặc biệt có giá trị đối với nhân viên trong các hoạt động quản lý hay dịch vụ - nơi không phải luôn luôn có thể thấy được luồng thông tin rõ ràng như trong sản xuất.

*Biểu đồ Pareto (Pareto charts).* W.E. Deming cho rằng các nhóm nhân viên phải thống kê được tần xuất của các nguyên nhân dẫn đến hệ quả nhất định nào đó. Ví dụ: tần xuất của những nguyên nhân dẫn đến việc đi làm trễ giờ hay tần xuất của các nguyên nhân (cắt đầu linh kiện, chì hàn, bụi) dẫn đến các tai nạn gây chấn thương mắt, lưng, tay trong dây chuyền bo mạch vi tính. Trên cơ sở tần xuất của các nguyên nhân, người ta có thể chọn lựa những giải pháp tối ưu trong những điều kiện hạn chế để khắc phục một cách tối đa.

**Lưu đồ: Bo mạch vi tính**



*Biểu đồ khuynh hướng (Run charts).* W. E. Deming cho rằng biểu đồ khuynh hướng là công cụ thống kê đơn giản nhất. Dữ liệu được lập thành biểu đồ trong suốt một giai đoạn để tìm ra khuynh hướng của nó.

## Chương 9.

### Thuyết tổng hợp và thích nghi

Mục đích của chương:

- Sinh viên phải hiểu được là đến những năm 60 của thế kỉ XX, những thuyết quản lý đã tiếp cận và đưa ra những chức năng, khía cạnh cụ thể của quản lý. Các học thuyết đó, theo đúng quy luật phát triển của lịch sử tư tưởng đã bổ sung và hoàn thiện cho nhau và kết quả cuối cùng là tạo ra một quy trình quản lý gồm lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra với những nội dung rất cụ thể của nó như Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich đã tổng hợp trong cuốn *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*.

- Sinh viên cũng phải biết phân tích và chỉ rõ hạn chế trong cách tổng hợp của Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich. Mặc dù tổng hợp nhưng các tác giả cũng biểu hiện khá rõ cách tiếp cận của mình về quản lý: Cách tiếp cận tuyến tính và cách tiếp cận này cũng bộc lộ những hạn chế khi sự phát triển kinh tế - xã hội và khoa học đã bước sang giai đoạn mới.

- Về cơ bản, các chức năng, nhiệm vụ của quản lý đã được các nhà tư tưởng bàn và đề cập. Những học thuyết quản lý sau này có thể sẽ tiếp cận quy trình quản lý theo một cách khác và/hoặc hướng trọng tâm đến một vấn đề mới do thực tiễn kinh tế - xã hội đặt ra.

- Sự vận hành quy trình quản lý phải phù hợp hay thích nghi với sự biến đổi của môi trường và văn hóa.

### 9.1. Harold Koontz và quản lý theo quy trình tuyến tính

Đến nửa đầu thế kỉ XX, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của sản xuất công nghiệp dựa trên nền tảng của khoa học công nghệ hiện đại, các học thuyết, trường phái quản lý cũng ra đời và phát triển mạnh mẽ nhằm đáp ứng yêu cầu của thực tiễn quản lý đương thời. Sự nở rộ này được Harold Koontz gọi là “Khu rừng rậm quản lý”. Khu rừng rậm quản lý là một sự đa dạng của các trường phái, học thuyết quản lý nó có thể giúp cho bất kì một nhà quản lý thực tiễn nào cũng dễ dàng tìm được một kim chỉ dẫn cho mình nhưng khu rừng rậm ấy nhiều khi cũng làm cho không ít các nhà quản lý lúng túng không biết lựa chọn cho mình “món ăn” thích hợp với thực tiễn sinh động của mình: *“tại phương Tây, mãi đến thế kỉ XX, đặc biệt là vào những năm 40, người ta mới nghiên cứu một cách có hệ thống vấn đề quản lý. Một loạt tác phẩm sớm nhất về quản lý đều do các nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm thực tiễn viết ra như Taylor, Fayol, v.v...Nhưng mãi đến thời kì đầu của thập kỉ 60, các tác phẩm mang tính học thuật về quản lý mới xuất hiện một cách rầm rộ như “nấm mùa xuân”, dẫn đến sự rối loạn, mỗi người nói một cách”*<sup>53</sup>.

Harold Koontz và một số đồng nghiệp đã sớm phát hiện ra thực tế ấy và các ông bắt tay vào nghiên cứu các trường phái, học thuyết quản lý với hy vọng chất lọc những tinh túy nhất của khu rừng rậm quản lý và khái quát lại thành những vấn đề cốt yếu nhất của quản lý. Đó là một công việc hoàn toàn không dễ dàng bởi đến lúc đó, người ta đã tổng kết có đến 11 trường phái quản lý: *Trường phái kinh nghiệm, trường phái quan hệ con người, trường phái hành vi, trường phái hệ thống hiệp tác*

---

<sup>53</sup> Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lí (2002): *Tinh hoa quản lí*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, H, tr 361.

*xã hội, trường phái hệ thống kỹ thuật – xã hội, trường phái quyết sách, trường phái hệ thống, trường phái toán học, trường phái lý luận quyền biến, trường phái vai trò của giám đốc, trường phái quản lý quá trình làm việc.*

#### 9.1.1. Cơ sở của lý thuyết quản lý và khoa học quản lý

Đặc trưng của hoạt động của con người là hoạt động mang tính cộng đồng, ở đó, các cá nhân hoạt động không tách rời nhau và gắn liền với nhóm, cộng đồng. Tính chất đặc trưng đó của hoạt động đã yêu cầu tất yếu phải có sự điều phối các nỗ lực cá nhân và được Harold Koontz cùng đồng nghiệp cũng như các nhà tư tưởng quản lý trước đó gọi là *quản lý*: “*Ngay từ khi con người bắt đầu hình thành các nhóm để thực hiện những mục tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách cá nhân riêng lẻ, thì cách quản lý đã là một yếu tố cần thiết để đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân*”<sup>54</sup>.

Quản lý, được Harold Koontz quy về việc thiết kế và duy trì một môi trường mà ở đó các cá nhân có thể làm việc với nhau theo nhóm để hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu đã định trước. Ông viết: “*Có lẽ không một lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản lý ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm, có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định. Nói cách khác, các nhà quản lý có trách nhiệm*

---

<sup>54</sup> Harold Koontz, ...: Sdd, tr 19.

*duy trì hoạt động làm cho các cá nhân có thể đóng góp tốt nhất vào các mục tiêu của nhóm”<sup>55</sup>.*

Harold Koontz và các đồng nghiệp cũng cho rằng tổ chức và việc quản lý tổ chức luôn chịu sự tác động của môi trường bên ngoài. Đó là môi trường kinh tế (vốn, nguồn lao động, mặt bằng giá cả, năng suất lao động, khách hàng, chính sách tài chính và thuế), kỹ thuật công nghệ (những phát minh, sáng chế sẽ ảnh hưởng đến cách thức làm việc, thiết kế, sản xuất và phân phối sản phẩm, dịch vụ cho xã hội), xã hội (niềm tin xã hội, các chuẩn mực giá trị, lối sống, giáo dục), chính trị và pháp luật (các luật lệ, quy tắc và hoạt động của các cơ quan nhà nước), đạo lý, v.v...

Harold Koontz cùng đồng nghiệp cũng cho rằng các nhà quản lý phải có trách nhiệm xã hội rất lớn. Toàn bộ đời sống xã hội, đời sống dân chúng và việc giải quyết các vấn đề xã hội, vấn đề môi trường luôn được định hướng giải quyết bởi các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức lớn mà đứng đầu là các nhà quản lý: *“Xã hội đã thức tỉnh và lớn tiếng về những khẩn thiết của những vấn đề xã hội, đang đòi hỏi các nhà quản lý thuộc mọi loại hình tổ chức, đặc biệt là các nhà quản lý cấp cao, xem họ đang làm gì để hoàn thành những trách nhiệm xã hội của họ và tại sao họ lại không làm hơn nữa”<sup>56</sup>.*

Mục tiêu của quản lý, nói một cách chung nhất, là hoàn thành hay đạt mục tiêu với những chi phí ít nhất và sự thỏa mãn cá nhân cao nhất: *“Theo một ý nghĩa rất thực tế, trong mọi loại hình tổ chức, dù cho là kinh doanh hay phi kinh doanh thì mục tiêu hợp lý và mong muốn một*

---

<sup>55</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 17.

<sup>56</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 74.

*cách công khai của mọi nhà quản lý đều là “thặng dư” - Tức là các nhà quản lý cần phải tạo dựng nên một môi trường mà trong đó mỗi người có thể hoàn thành được các mục tiêu theo nhóm với thời gian, tiền bạc, vật chất và sự không thỏa mãn cá nhân ít nhất hoặc ở đó họ có thể đạt được mục tiêu mong muốn tới mức có thể được với các nguồn lực sẵn có”<sup>57</sup>.*

Harold Koontz và các đồng nghiệp cho rằng quản lý vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Với tư cách là một khoa học, quản lý cần phải được tiếp cận một cách có hệ thống nhưng với tư cách là một nghệ thuật, việc thực hành quản lý lại đòi hỏi phải tiếp cận theo tình huống hoặc điều kiện hiện có.

Harold Koontz và các đồng nghiệp đánh giá cao tầm quan trọng của quản lý trong mọi lĩnh vực hoạt động xã hội ở mọi cấp độ (vi mô và vĩ mô). Những phân tích nguyên nhân của thất bại trong kinh doanh là do năng lực quản lý yếu kém. Harold Koontz đã dẫn lời phát biểu của Ngân hàng châu Mỹ trong *Bản báo cáo về kinh doanh nhỏ*: “Theo sự phân tích cuối cùng thì hơn 90% các thất bại kinh doanh là do sự thiếu năng lực và thiếu kinh nghiệm trong quản lý”<sup>58</sup>. Ở cấp độ vĩ mô, vai trò của quản lý càng trở nên quan trọng. Khi phân tích cơ hội và thách thức của các quốc gia đang phát triển, Harold Koontz viết: “Về tầm quan trọng của quản lý thì không ở đâu có thể thể hiện rõ hơn so với trường hợp của các nước đang phát triển. Bản tổng quan về vấn đề này trong những năm gần đây của các chuyên gia về phát triển kinh tế đã cho thấy rằng sự cung cấp tiền bạc hoặc kỹ thuật công nghệ không đem lại sự

---

<sup>57</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 22.

<sup>58</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 20.

*phát triển. Yếu tố hạn chế trong hầu hết mọi trường hợp chính là sự thiếu thốn về chất lượng và sức mạnh của các nhà quản lý*<sup>59</sup>.

Hơn nữa, khi đề cập và phân tích về vai trò của quản lý, Harold Koontz và các đồng nghiệp còn chỉ rõ vai trò của khoa học xã hội nói chung và quản lý nói riêng trong việc áp dụng các thành quả của khoa học kỹ thuật vốn được đánh giá là sớm phát triển và đã tạo ra nhiều điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cũng như định hướng các chính sách phát triển xã hội: *“Tuy nhiên, nếu chúng ta không biết cách khai thác các nguồn nhân lực và phối hợp sự hoạt động của con người, thì sự phi hiệu quả và lãng phí trong khi áp dụng những phát minh kỹ thuật vẫn sẽ tiếp tục. Chúng ta chỉ cần nhìn vào sự lãng phí không thể tưởng tượng được về các nguồn nhân lực và vật lực là có thể thấy rằng các ngành khoa học xã hội còn quá xa với việc thực hiện chức năng hướng dẫn chính sách và hoạt động xã hội của chúng”*<sup>60</sup>.

### 9.1.2. Chức năng của quản lý

Trên cơ sở tổng hợp và kế thừa các nhà tư tưởng quản lý, Harold Koontz và các cộng sự đã khái quát và đưa ra 5 chức năng của quản lý: *Lập kế hoạch, tổ chức, xác định biên chế, lãnh đạo, kiểm tra.*

#### 9.1.2.1. Lập kế hoạch

Lập kế hoạch là chức năng đầu tiên và cơ bản của công tác quản lý và được Harold Koontz quan niệm *“là quyết định trước xem phải làm cái*

---

<sup>59</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 20.

<sup>60</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 20 – 21.



*gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm việc đó. Kế hoạch là cái cầu bắc qua những khoảng trống để có thể đi đến đích”<sup>61</sup>.*

Các ông cho rằng lập kế hoạch có tầm quan trọng quyết định đối với toàn bộ các chức năng của quản lý. Trên cơ sở kế hoạch, các nhà quản lý xác định được loại cơ cấu tổ chức phù hợp, số lượng và chất lượng nhân lực cần phải có để thực hiện kế hoạch, lựa chọn phong cách lãnh đạo tối ưu, v.v.. Ngoài ra, kế hoạch còn giúp các nhà quản lý ứng phó được với những thay đổi bất định, tập trung sự chú ý vào các mục tiêu, tạo khả năng cho sự phối hợp hoạt động và làm cho việc kiểm tra trở nên dễ dàng vì đã có sẵn các tiêu chuẩn của kế hoạch.

Để dễ dàng ứng dụng quan điểm của mình về lập kế hoạch, Harold Koontz và các cộng sự còn thao tác hoá quá trình lập kế hoạch thành 8 bước cụ thể: *Nhận thức cơ hội, thiết lập các mục tiêu, phát triển các tiền đề lập kế hoạch, xác định các phương án lựa chọn, đánh giá các phương án lựa chọn, lựa chọn phương án hành động, xây dựng các kế hoạch hỗ trợ và cuối cùng là lượng hoá các kế hoạch bằng việc lập ngân quỹ*. Xem mô hình<sup>62</sup>:

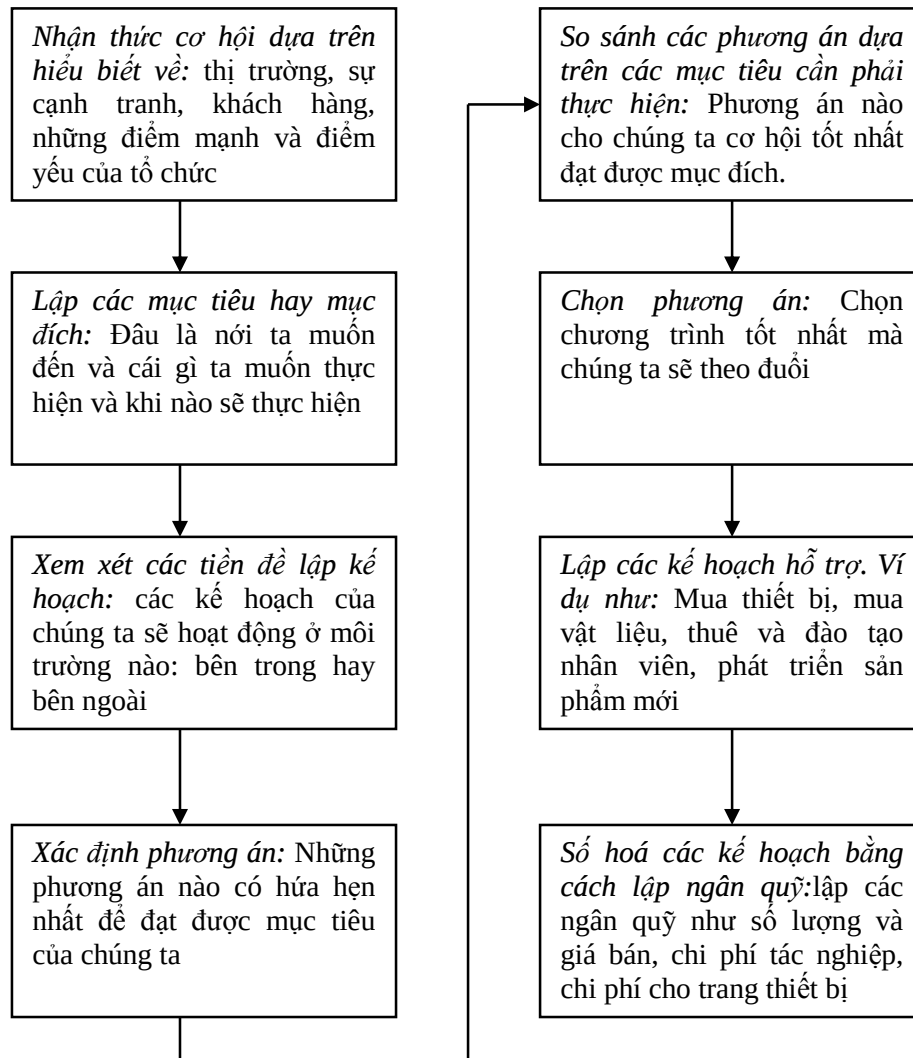
Trong quá trình lập kế hoạch, Harold Koontz đặc biệt lưu ý việc phân tích, đánh giá các phương án cần phải khách quan, gạt bỏ các định kiến và thành kiến cá nhân và khi lựa chọn phương án các nhà quản lý cần phải nhớ nguyên tắc hợp lý có giới hạn. Nguyên lý này nói rằng không có phương án nào là hợp lý hoàn toàn tuyệt đối mà chỉ cho những phương án hợp lý trong một bối cảnh và nguồn lực cụ thể. Việc các nhà

---

<sup>61</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 87

<sup>62</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 107.

quản lý đòi hỏi và chờ đợi phương án hợp lý thuyết đối là không tưởng và sẽ bỏ lỡ các cơ hội.



Harold Koontz và các đồng nghiệp cho rằng sau khi xác định mục tiêu, các nhà quản lý cần phải phân cấp mục tiêu theo cơ cấu tổ chức và theo thời gian. Phân cấp mục tiêu theo cơ cấu tổ chức là xác định rõ mục tiêu chung tổng quát và mục tiêu cụ thể của từng bộ phận, từng cá nhân. Phân cấp mục tiêu theo cơ cấu tổ chức là cơ sở để tạo ra sự hợp tác: các cá nhân thực hiện mục tiêu của mình thì đồng thời cũng đang góp phần thực hiện mục tiêu của bộ phận và các mục tiêu bộ phận được thực hiện

cũng đồng thời đem đến mục tiêu chung, tổng quát của tổ chức. Phân cấp mục tiêu theo thời gian là việc xác định rõ mục tiêu lâu dài (mục tiêu chiến lược) của tổ chức và những mục tiêu cụ thể cho từng thời điểm. Việc phân cấp này sẽ giúp cho tổ chức khi theo đuổi những mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn sẽ đi đúng hướng và dần dần góp phần thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Ra quyết định, về thực chất, là kết quả cuối cùng của quá trình phân tích các phương án và lựa chọn phương án hành động. Ông viết: *“ra quyết định là trung tâm của công việc lập kế hoạch. Nó đòi hỏi người quản lý thực hiện sự lựa chọn dựa trên một mức hợp lý có hạn, nghĩa là dưới sự sáng tỏ về mọi vấn đề của tình huống mà họ biết được, trong đó có thể không cần biết mọi thứ. “Thoả mãn” là một thuật ngữ đôi khi được dùng để mô tả sự lựa chọn một chương trình thảo đáng trong một tình huống nào đó”*<sup>63</sup>. Việc phân tích các phương án có thể phải sử dụng phương pháp phân tích lẽ và phương pháp phân tích chi phí - hiệu quả. Việc lựa chọn phương án thường dựa trên cơ sở của kinh nghiệm, thực nghiệm hoặc nghiên cứu – phân tích trên cơ sở toán học như vận trù học, cây quyết định không hoặc có kèm theo xác suất.

Harold Koontz và các cộng sự cũng phân tích những yêu cầu để lập kế hoạch có hiệu quả và nhấn mạnh vai trò của tính sáng tạo trong quản lý nói chung và đặc biệt trong lập kế hoạch nói riêng.

---

<sup>63</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 177.

#### 9.1.2.2. Tổ chức

Tổ chức là việc tìm ra và xác lập “*Một cơ cấu chủ định về vai trò nhiệm vụ hay chức vụ được hợp thức hoá*”<sup>64</sup>. Một cơ cấu chủ định về các vai trò nhiệm vụ, trước hết là “*những người cùng làm việc với nhau phải thực hiện những vai trò nhất định. Thứ hai, những vai trò mà mỗi người cần phải thực hiện phải được xây dựng một cách có chủ đích để đảm bảo rằng những hoạt động cần thiết sẽ được thực hiện và để đảm bảo rằng các hoạt động này là phù hợp với nhau, sao cho con người có thể làm việc một cách trôi chảy, có hiệu quả và có kết quả trong các nhóm*”<sup>65</sup>. Nhiệm vụ của công tác tổ chức là liên kết các mục tiêu, xác định rõ ràng ý đồ về những công việc hay hoạt động chủ yếu và xác định phạm vi có thể hiểu được về sự tự quyết hay mức độ quyền hạn sao cho người thực hiện nhiệm vụ hiểu được rằng họ có thể được làm những gì để hoàn thành nhiệm vụ. Tóm lại, mục đích của công tác tổ chức “*là nhằm lập ra một hệ thống chính thức gồm các vai trò, nhiệm vụ mà con người có thể thực hiện, sao cho họ có thể cộng tác một cách tốt nhất với nhau để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp*”<sup>66</sup>.

Harold Koontz và các đồng nghiệp cho rằng tổ chức là một quá trình và đã phác hoạ rõ nét quá trình ấy (Xem hình vẽ<sup>67</sup>).

Việc phân chia bộ phận liên quan chặt chẽ đến tầm quản lý và cấp tổ chức. Tầm quản lý và cấp tổ chức có quan hệ tỷ lệ nghịch với nhau. Tuy nhiên, việc xác định cho các nhà quản lý tầm quản lý phù hợp là quan trọng nhưng chúng ta cũng cần phải cố gắng hạn chế bớt các cấp

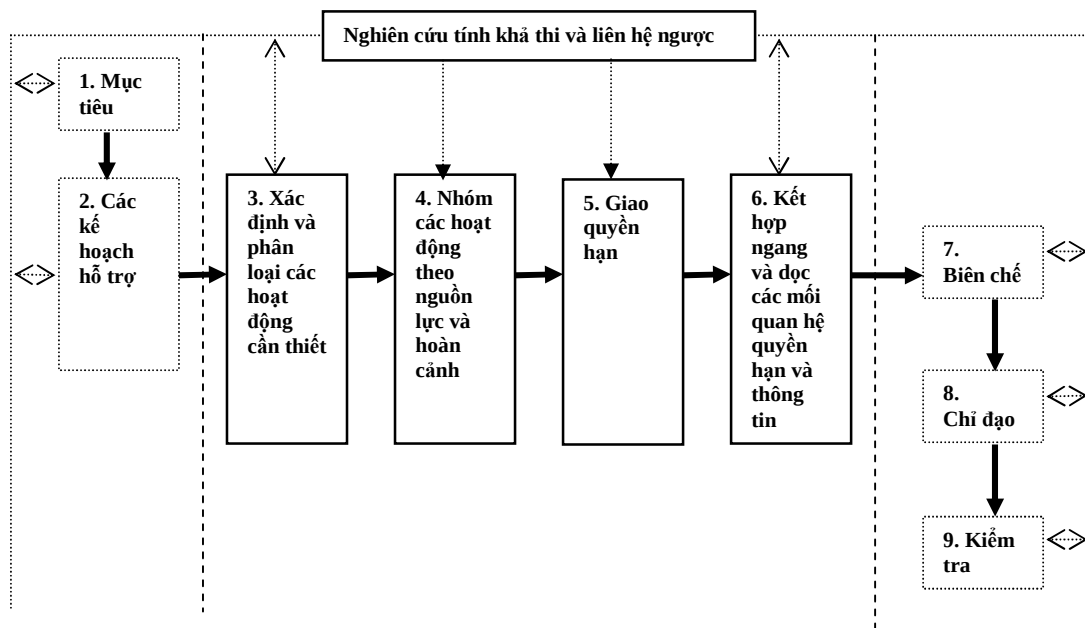
---

<sup>64</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 227.

<sup>65</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 227 – 228.

<sup>66</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 226.

quản lý trung gian vì những hạn chế cố hữu của nó. Một tầm quản lý có hiệu quả luôn phụ thuộc vào trình độ và năng lực của người quản lý, sự rõ ràng trong việc phân chia quyền hạn, sự rõ ràng của kế hoạch, tốc độ thay đổi của bối cảnh.



### Quá trình tổ chức

Harold Koontz cũng khuyên cáo các nhà quản lý, khi năng lực quản lý được tăng cường thì nên cố gắng bỏ bớt các cấp quản lý trung gian. Bởi các cấp quản lý trung gian luôn có những hạn chế cố hữu của nó.

Việc nhóm các hoạt động theo các nguồn lực và hoàn cảnh cũng là cơ sở để phân chia bộ phận và tạo thành các cơ cấu tổ chức. Harold Koontz đã đề cập đến các loại cơ cấu tổ chức trong thực tiễn quản lý và phân tích rõ những ưu điểm và hạn chế của từng loại cơ cấu.

<sup>67</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 240.

Quyền hạn và việc phân chia quyền hạn luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu của công tác quản lý. Harold Koontz cho rằng quyền hạn trong tổ chức *“là mức độ độc lập trong hoạt động cho mọi người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị”*<sup>68</sup>.

Phân quyền hay giao quyền là một tất yếu trong mọi tổ chức và về thực chất *“Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức”*<sup>69</sup>. Mức độ phân quyền của một tổ chức tỷ lệ thuận với: *số lượng và tầm quan trọng của các quyết định được giao phó, số lượng các bộ phận chịu tác động bởi quyết định quản lý được giao phó* và tỷ lệ nghịch với mức độ kiểm tra việc thực hiện quyết định đó.

Giao quyền luôn là một công việc phức tạp và khó khăn của các nhà quản lý. Harold Koontz và các đồng nghiệp đã chỉ rõ muốn giao quyền có hiệu quả, các nhà quản lý ngoài việc cần tuân thủ các nguyên tắc giao quyền thì còn cần phải biết nghệ thuật giao quyền. và trong những trường hợp nhất định, các nhà quản lý cũng cần thiết phải tái tập trung quyền lực đã giao phó.

Theo Harold Koontz, khi tiến hành giao quyền, các nhà quản lý cần tuân thủ 7 nguyên tắc giao quyền:

- Giao quyền theo kết quả mong muốn,
- Giao quyền theo chức năng,

---

<sup>68</sup> Harold Koontz, ...: Sdd, tr 304.

<sup>69</sup> Harold Koontz, ...: Sdd, tr 304.

- Giao quyền theo bậc thang,
- Giao quyền theo cấp bậc,
- Giao quyền đảm bảo tính thống nhất trong mệnh lệnh,
- Giao quyền đảm bảo tính tuyệt đối trong trách nhiệm,
- Giao quyền phải đảm bảo sự tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm.

Nghệ thuật giao quyền chủ yếu nằm ở thái độ của cá nhân người quản lý trong khi giao quyền hạn cho cấp dưới. Để có được nghệ thuật giao quyền có hiệu quả, khi giao quyền, người quản lý phải:

- Tạo cho cấp dưới một khoảng thời gian để suy nghĩ và đưa ra các ý kiến. Người quản lý phải động viên, khích lệ và sẵn sàng đón nhận những ý kiến của cấp dưới;
- Cấp trên phải tỏ ra là mình sẵn sàng giao quyền cho cấp dưới. Ông nói: *“Một sai lầm lớn của một người quản lý khi leo lên các cấp bậc cao hơn - ....- là ở chỗ họ vẫn muốn tiếp tục ra các quyết định cho các cương vị mà họ đã rời bỏ”*<sup>70</sup>;
- Khi giao quyền cho cấp dưới, cấp trên phải tỏ thái độ sẵn sàng cho phép cấp dưới mắc sai lầm;
- Không những thế, cấp trên còn phải tỏ thái độ tin cậy cấp dưới khi giao quyền cho họ; và

---

<sup>70</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 315.

- Để tránh việc làm dụng quyền lực được giao, cấp trên cũng phải tỏ thái độ sẵn sàng lập ra và sử dụng rộng rãi hệ thống kiểm tra để đảm bảo rằng quyền lực đã giao đang được sử dụng vì mục tiêu chung của tổ chức.

#### 9.1.2.3. Xác định biên chế

Xác định biên chế hay còn được gọi là công tác định biên được Harold Koontz coi như là một chức năng riêng biệt của quản lý. Về thực chất, định biên được Harold Koontz hiểu là một quá trình tuyển mộ, thuê mướn, lựa chọn, sắp xếp, đánh giá, đề bạt và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Nguồn nhân lực của tổ chức là một trong những nguồn lực quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức. Nguồn nhân lực bao gồm cả những nhân sự lao động trực tiếp và nhân sự quản lý.

Harold Koontz và các cộng sự cho rằng trong quá trình định biên, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực quản lý có vai trò đặc biệt quan trọng. Ông chỉ rõ các phương pháp phát triển đội ngũ quản lý như đào tạo tại chỗ, đào tạo thông qua trường lớp, v.v.. Ông nói: *“Sự phát triển của người quản lý là tiến bộ mà họ đạt được qua việc học cách quản lý sao cho có kết quả...Nhu cầu bức bách là phải phát triển cán bộ quản lý một cách có kết quả như nhiều thất bại trong thực hành quản lý đã chỉ rõ. Để hỗ trợ cho việc loại bỏ những sai sót này, chúng tôi đề xuất một phương pháp hệ thống để phát triển và đào tạo cán bộ quản lý”*<sup>71</sup>.

Để quá trình định biên có hiệu quả, các nhà quản lý cần tuân thủ các nguyên tắc như là những giải pháp trọng yếu sau:

---

<sup>71</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 446.



- Nguyên tắc xác định rõ công việc,
- Nguyên tắc đánh giá đúng cán bộ quản lý,
- Nguyên tắc ganh đua mở,
- Nguyên tắc đào tạo và phát triển cán bộ quản lý,
- Nguyên tắc mục tiêu đào tạo phải rõ ràng và có thể kiểm chứng được,
- Nguyên tắc phát triển liên tục.

Như vậy, sau khi có kế hoạch hoạt động, các nhà quản lý tiến hành công tác tổ chức, định biên. Khi đã chuẩn bị đủ cả về số lượng và chất lượng đội ngũ nhân lực, các hoạt động thực hiện kế hoạch được tiến hành, các nhà quản lý tiếp tục công tác lãnh đạo và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch.

#### 9.1.2.4. Lãnh đạo

Trước hết, lãnh đạo với tính cách là một chức năng của quản lý là quá trình chỉ dẫn, đi trước và động viên hay nói cách khác “là quá trình tác động đến con người sao cho họ cố gắng một cách tự giác và hăng hái trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức”<sup>72</sup> hay “lãnh đạo là sự tác động, như một nghệ thuật, hay một quá trình tác động đến con người sao cho họ có thể tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Một cách lý tưởng, mọi người cần được khuyến khích để phát triển không chỉ sự tự nguyện làm việc mà còn tự nguyện làm việc

---

<sup>72</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 451.

với sự *sốt sắng và tin tưởng*”<sup>73</sup>. Harold Koontz cũng chỉ rõ người lãnh đạo cần phải có ba kỹ năng cơ bản: *Kỹ năng quan hệ con người, kỹ năng hiểu biết và sử dụng động cơ thúc đẩy và kỹ năng khích lệ*.

Lãnh đạo là chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước. Người lãnh đạo không đứng sau nhóm để hô hào và thúc dục, *“họ đặt mình trước nhóm đó khi tạo điều kiện cho sự tiến bộ và động viên nhóm hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Một ví dụ là người chỉ huy dàn nhạc giao hưởng, chức năng của ông ta là tạo ra được âm thanh hoà phối và nhịp điệu đúng thông qua sự cố gắng tổng hợp của các nhạc công. Tùy theo chất lượng chỉ huy của nhạc trưởng, dàn nhạc sẽ hưởng ứng lại”*<sup>74</sup>.

Như vậy, lãnh đạo là một chức năng liên quan mật thiết đến nhân tố con người và hệ thống động cơ thúc đẩy con người. Về vấn đề này, ngoài việc phân tích quan điểm, học thuyết của các nhà tâm lý hành vi về động cơ thúc đẩy, Harold Koontz và các đồng nghiệp đã đề xuất một số biện pháp thúc đẩy đặc biệt như *tiền, làm phong phú thêm công việc, chương trình tham gia, v.v...*

Xuất phát từ quan niệm cho rằng tiền đề, điều kiện đầu tiên của lãnh đạo có hiệu quả là sự tuân thủ, tuân theo và người ta lại có xu hướng tuân theo những thúc dục của nhu cầu, nguyện vọng, lợi ích của cá nhân họ (động cơ thúc đẩy) nên Harold Koontz cho rằng hiểu biết lý thuyết về động cơ thúc đẩy và việc vận dụng lý thuyết này là một phần quan trọng tạo ra hiệu quả của lãnh đạo và quản lý. Ông viết: *“Thực tế, có lẽ nguyên tắc cơ bản của lãnh đạo là: vì người ta có xu hướng tuân theo người mà họ xem là một phương tiện để thoả mãn các mục đích cá*

---

<sup>73</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 499.

*nhân riêng của họ, cho nên các nhà quản lý càng hiểu rõ hơn cái gì thúc đẩy cấp dưới của họ và động cơ thúc đẩy đó hoạt động ra sao, và họ càng thể hiện nhiều hơn sự hiểu biết đó trong việc thực hiện các công việc quản lý của họ, thì dường như họ càng là những nhà lãnh đạo có hiệu quả hơn”<sup>75</sup>.*

Harold Koontz đặc biệt quan tâm đến mối quan hệ giữa bầu không khí tổ chức và động cơ thúc đẩy. Động cơ thúc đẩy được hiểu là tất cả những nhu cầu, nguyện vọng, xu hướng khiến con người muốn tiến hành công việc một cách tự giác và tích cực chứ không phải là bị buộc phải làm như vậy. Trong khi đó, nhu cầu và việc thoả mãn nhu cầu, trong hầu hết các trường hợp, luôn luôn phụ thuộc vào hoàn cảnh xã hội và tiểu hoàn cảnh - tức là bầu không khí tổ chức. Ông viết: *“Sự tương tác giữa động cơ thúc đẩy và bầu không khí tổ chức không chỉ nhấn mạnh tới những khía cạnh hệ thống của động cơ thúc đẩy, mà còn nhấn mạnh tới vấn đề là sự thúc đẩy vừa phụ thuộc vừa ảnh hưởng như thế nào đối với phong cách lãnh đạo và thực hành quản lý. Các nhà lãnh đạo cũng như các nhà quản lý (...) cần phải hướng ứng với sự thúc đẩy mọi người sẽ sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ. Cũng vậy, họ có thể tạo ra một bầu không khí mà nó sẽ tăng cường thêm hoặc làm suy giảm sự thúc đẩy”<sup>76</sup>.*

Đặc trưng cơ bản của lãnh đạo cũng như hiệu quả của lãnh đạo thường được biểu hiện ở hai khía cạnh: cách thức dùng quyền hạn để ra quyết định quản lý và mức độ tham gia của nhân viên vào việc ra các quyết định quản lý của họ. Vấn đề này được Harold Koontz và các đồng nghiệp phân tích lí giải khá cặn kẽ ở nội dung phong cách lãnh đạo.

---

<sup>74</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 499.

<sup>75</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 501.

Ở đây, Harold Koontz đã trình bày và phân tích khá kỹ lưỡng 4 hệ thống quản lý của Rensis Likert dựa trên mức độ tham gia ít hay nhiều của nhân viên<sup>77</sup>. Các ông cũng đã đề cập và phân tích ô bàn cờ quản lý của Robert Blake và Jane Moutou được xây dựng dựa trên hai thông số sự quan tâm tới con người và sự quan tâm đến sản xuất<sup>78</sup>.

Harold Koontz đặc biệt quan tâm và có vẻ tâm đắc hơn với R. Tannenbaum và V.H. Schmidt về lãnh đạo như một dòng liên tục của các phong cách. Bởi nó phong phú hơn và do đó dễ áp dụng vào hiện thực sinh động<sup>79</sup>.

Tuy nhiên, Harold Koontz cho rằng phong cách lãnh đạo rất đa dạng và phong phú và những nhà lí luận về quản lý cần thiết phải có những khái quát và trừu tượng hoá để xác định những phong cách điển hình nhất. Harold Koontz đã căn cứ vào cách thức các nhà quản lý dùng quyền hạn ra quyết định quản lý đề đưa ra 3 phong cách lãnh đạo điển hình: *Phong cách lãnh đạo chuyên quyền*, *phong cách lãnh đạo “thả cương”* và *phong cách lãnh đạo dân chủ*. Ông cho rằng không có phong cách lãnh đạo nào là tối ưu tuyệt đối cho mọi tình huống, hoàn cảnh: *“Việc sử dụng một phong cách lãnh đạo nào đó sẽ phụ thuộc vào hoàn cảnh. Một nhà quản lý có thể rất chuyên quyền trong trường hợp khẩn cấp, người ta khó có thể hình dung được việc người đội trưởng đội cứu hoả tổ chức một cuộc họp với đội cứu hoả để xem xét một cách tốt nhất dập tắt một đám cháy”*<sup>80</sup>.

---

<sup>76</sup> Harold Koontz, ...: Sdd, tr 494.

<sup>77</sup> Xem thêm Harold Koontz, ...: Sdd, tr 504 – 506.

<sup>78</sup> Xem thêm Harold Koontz, ...: Sdd, tr 506 – 508.

<sup>79</sup> Xem thêm Harold Koontz, ...: Sdd, tr 508 – 511.

<sup>80</sup> Harold Koontz, ...: Sdd, tr 504.

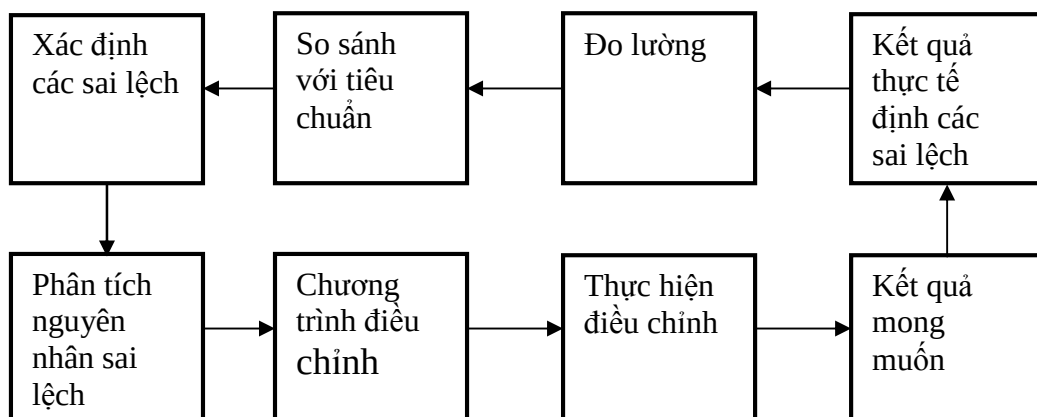
#### 9.1.2.5. Kiểm tra

Kiểm tra làm chức năng cuối cùng của một chu kỳ quản lý. Harold Koontz và đồng nghiệp cho rằng “*Công việc kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh việc thực hiện nhằm để đảm bảo rằng, các mục tiêu của xí nghiệp và các kế hoạch vạch ra để đạt tới các mục tiêu này đã đang được hoàn thành*”<sup>81</sup>.

Harold Koontz cho rằng mục đích của quá trình kiểm tra là để xác định các sai lệch, điều chỉnh các sai lệch này nhằm đạt được kết quả mong muốn ban đầu. Muốn vậy, kiểm tra phải được xem xét như một quá trình phản hồi liên tục bao gồm tám thao tác cơ bản (*Xem hình vẽ*)<sup>82</sup>.

Harold Koontz cũng chỉ rõ các kỹ thuật kiểm tra gồm:

- Kiểm tra ngân quỹ. Đây là một trong những phương pháp kiểm tra lâu đời nhất và đôi khi nó còn được gọi là kế hoạch lợi nhuận. lập ngân quỹ là việc xây dựng các kế hoạch dưới dạng các quan hệ bằng con số như: *thu nhập và chi tiêu; thời gian, vật liệu, sản phẩm; chi tiêu cơ bản và tiền mặt*.



<sup>81</sup> Harold Koontz, ...: Sdd, tr 542.

<sup>82</sup> Harold Koontz, ...: Sdd, tr 547.

- Kiểm tra theo mạng lưới thời gian - sự kiện. Đây là kỹ thuật kiểm tra được kế thừa và phát triển từ phương pháp kiểm tra theo đường Gantt của Henry L. Gantt và được Harold Koontz phát triển thành chương trình PERT (Program Evaluation and Review Technique).
- Kiểm tra việc thực hiện toàn bộ. Hầu hết các cuộc kiểm tra thường dừng lại ở kiểm tra bộ phận như: *Chính sách, tiền lương, tuyển chọn, đào tạo, nghiên cứu và phát triển, chất lượng sản phẩm, chi phí, v.v...* Kiểm tra bộ phận như vậy là cần thiết nhưng các nhà quản lý cũng phải có những cuộc kiểm tra toàn bộ: “Có nhiều lý do phải kiểm tra toàn bộ. Thứ nhất là, vì phải áp dụng việc lập kế hoạch toàn bộ cho các mục tiêu của cơ sở hoặc của các phân ngành chính, cho nên phải áp dụng hình thức kiểm tra toàn bộ. Thứ hai là, việc phi tập trung hoá quyền hạn đặc biệt là trong các phân ngành theo sản phẩm hoặc lãnh thổ đã tạo ra các đơn vị phân nào độc lập, và các đơn vị này cần phải chịu sự kiểm tra toàn bộ để tránh những sự hỗn loạn của sự độc lập hoàn toàn. Thứ ba là, việc kiểm tra toàn bộ cho phép đo lường toàn bộ sự nỗ lực của người quản lý trong phạm vi tổng hợp, chứ không phải là các bộ phận của nó”<sup>83</sup>.

Mặc dù cho rằng kiểm tra là một chức năng quan trọng và không thể thiếu của quản lý song Harold Koontz cũng yêu cầu các nhà quản lý tránh kiểm tra quá mức bởi những nguy hại của việc kiểm tra quá mức

---

<sup>83</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 599.

tới các hoạt động của tổ chức. Ông viết: “trong khi việc kiểm tra quản lý hiệu quả là điều cần thiết cho công tác quản lý tốt, thường hay có sự nguy hiểm của kiểm tra quá mức. Chẳng hạn như, các ngân quỹ có thể được lập ra quá chi tiết và bị quản lý quá chặt chẽ, đến mức đặt những người quản lý vào trong những sự trói buộc không cần thiết. Chúng ta có thể dành quá nhiều nỗ lực và thời gian trong việc tìm cách kiểm tra chất lượng, khiến cho chi phí sản xuất trở nên quá cao”<sup>84</sup>.

Cuối cùng, Harold Koontz đã đưa ra các yêu cầu của việc kiểm tra:

- Công việc kiểm tra cần phải được thiết kế theo các kế hoạch và chức vụ,
- Công việc kiểm tra cần phải thiết kế theo cá nhân các nhà quản lý và theo cá tính của họ,
- Việc kiểm tra cần phải vạch rõ những chỗ khác biệt tại các điểm thiết yếu,
- Việc kiểm tra cần phải khách quan,
- Việc kiểm tra cần phải linh hoạt,
- Hệ thống kiểm tra cần phải được thiết kế phù hợp với bầu không khí tổ chức,
- Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm,
- Việc kiểm tra cần phải dẫn đến tác động điều chỉnh.

---

<sup>84</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 593.

#### 9.1.2.6. Thông tin trong quản lý

Thông tin và quá trình truyền tin được ứng dụng trong toàn bộ quá trình quản lý. Nó đặc biệt quan trọng đối với chức năng lãnh đạo và được Harold Koontz hiểu là “*sự truyền đạt thông tin từ người gửi đến người nhận với một thông tin mà cả người gửi và người nhận đều hiểu rõ*”<sup>85</sup>.

Thông tin và truyền tin trong tổ chức là để thực hiện sự thay đổi, để gây ảnh hưởng lên các hành động theo lợi ích của tổ chức. Nó đặc biệt cần thiết để:

- Xây dựng và phổ biến các mục tiêu của tổ chức,
- lập các kế hoạch để đạt được mục tiêu,
- Tổ chức các nguồn nhân lực và các nguồn lực khác theo cách có hiệu quả nhất,
- Lựa chọn, đánh giá và phát triển các thành viên trong tổ chức,
- Lãnh đạo, hướng dẫn, thúc đẩy và tạo ra một môi trường mà trong đó mọi người muốn đóng góp,
- Kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ.

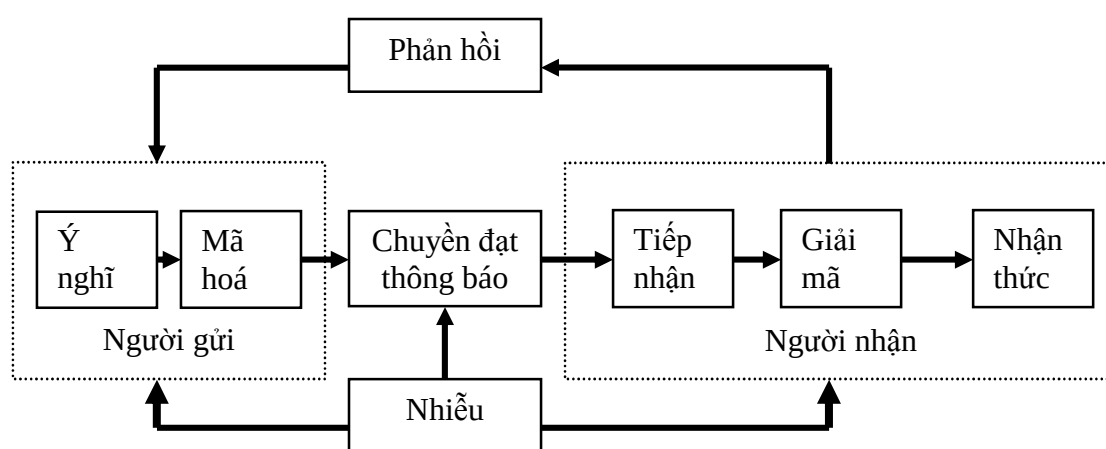
Quá trình truyền tin là một quá trình liên tục xuất phát từ ý nghĩ, mã hoá ý nghĩ, truyền đạt thông báo, tiếp nhận thông báo, giải mã và nhận thức thông báo với sự tất yếu xuất hiện của nhiễu trong bất kì khâu nào của quá trình truyền tin (*xem sơ đồ*)<sup>86</sup>. Một đặc trưng của quá trình truyền tin trong quản lý là thông tin phản hồi. Chiều phản hồi của thông

---

<sup>85</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 519.



tin cho phép người quản lý chắc chắn rằng thông tin được truyền đạt đã được người nhận hiểu đúng và đang xử lý công việc theo đúng yêu cầu: *“Phản hồi là yếu tố cơ bản để kiểm tra hiệu quả thông tin liên lạc. Chúng ta chưa thể chắc chắn là một thông báo đã được mã hoá, truyền đi, giải mã và được hiểu một cách hữu hiệu nếu nó chưa được khẳng định bằng sự phản hồi. Tương tự sự phản hồi cho ta biết sự thay đổi về tổ chức hay cá nhân có xảy ra như kết quả thông tin liên lạc hay không”*<sup>87</sup>.



Theo Harold Koontz, thông tin trong quản lý gồm ba loại cơ bản:

- *Thông tin bằng văn bản* có ưu điểm cung cấp các hồ sơ giấy tờ, tài liệu tham khảo và các bảo vật mang tính pháp lý và do chuẩn bị kỹ một văn bản rồi gửi đi nên tiết kiệm được thời gian và tiền bạc nhưng lại tạo ra cách hiểu thống nhất về thông tin. Tuy nhiên, thông tin bằng văn bản có thể tạo ra tệ nạn giấy tờ, quan liêu và khó có thể cho người quản lý thông tin phản hồi nhanh chóng.

- *Thông tin bằng lời nói* có thể đem lại một sự trao đổi nhanh với sự phản hồi ngay tức khắc. Người ta có thể hỏi và làm rõ những vấn đề

<sup>86</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 523.

<sup>87</sup> Harold Koontz, ...: Sđd, tr 524.

còn chưa rõ về thông tin. Tuy nhiên, thông tin bằng lời nói thường không tiết kiệm được thời gian và đôi khi tạo ra cách hiểu không thống nhất về một thông báo.

- *Thông tin không lời* là những cử chỉ, nét mặt. Nó có thể được dùng để hỗ trợ thông tin bằng lời nói.

Harold Koontz cũng cho rằng, để thông tin có hiệu quả các nhà quản lý nên chú ý để gạt bỏ những trở ngại trong thông tin. Những trở ngại này có thể nằm ở cả người gửi, người nhận và quá trình truyền tin qua các kênh thông tin. Những trở ngại của thông tin được Harold Koontz chỉ rõ như:

- *Thiếu kế hoạch đối với thông tin,*
- *Không làm rõ các giả thiết trong thông tin,*
- *Sự mập mờ về ý nghĩa,*
- *Các thông tin được diễn tả kém,*
- *Sự mất mát trong quá trình truyền tin và ghi nhận kém,*
- *Thái độ ít lắng nghe và đánh giá vội vã,*
- *Thái độ không tin cậy, đe dọa dẫn đến sợ hãi trong quá trình thông tin,*
- *Thời gian không đủ cho sự điều chỉnh để thay đổi.*

Bên cạnh việc gạt bỏ các trở ngại trong thông tin, các nhà quản lý cũng cần chú ý các gợi ý của Hiệp hội quản lý Hoa Kỳ về quá trình thông tin. Cụ thể:

- *Làm rõ ý tưởng trước khi tiến hành thông tin,*
- *Kiểm tra mục đích của thông tin,*
- *Hiểu môi trường vật chất và môi trường con người khi tiến hành thông tin,*
- *Xem xét kỹ nội dung của thông tin để gạt bỏ những ý nghĩa phụ của thông báo,*
- *Nếu có thể, chỉ nên thông tin những vấn đề mà người nhận coi trọng,*
- *Các hành động phải phù hợp với thông tin,*
- *Hãy tỏ ra là người biết lắng nghe.*

## **9.2. Thuyết quản lý theo văn hóa**

### **9.2.1. Hoàn cảnh ra đời**

Vào những năm 70 của thế kỉ XX, đặc biệt là sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, kinh tế thế giới rơi vào cuộc khủng hoảng trầm trọng. Thực chất của cuộc khủng hoảng này là sự đảo lộn trật tự kinh tế thế giới: Hoa Kỳ là cường quốc chiếm vị trí số một về kinh tế đang dần mất đi vị trí của nó. Trong khi đó, các nước Tây Âu và đặc biệt Nhật Bản đang dần vươn lên và có những lĩnh vực, Nhật Bản đã chiếm vị trí số một thế giới.

Nhật Bản là nước thất bại trong chiến tranh và cũng là nước bị chiến tranh tàn phá nặng nề. Nhưng chỉ trong vòng vài chục năm, với tinh thần *giá trị Nhật Bản kết hợp với kỹ thuật phương Tây*, người Nhật

đã bắt tay vào công cuộc tái thiết đất nước và dần tạo ra những hàng hóa có sức cạnh tranh cao.

Các nhà tư tưởng quản lý tiên phong như Elton Mayo, Chris Argyris, Rensis Likert, and Douglas McGregor góp phần quan trọng trong việc khắc phục hạn chế của thuyết quản lý theo khoa học và nâng cao hiệu quả quản lý của các công ty ở Hoa Kỳ. Tuy nhiên, vào những năm 70, 80 của thế kỉ XX, nhiều ngành công nghiệp của Hoa Kỳ đã mất thị phần trong cuộc cạnh tranh quốc tế, nhất là các công ty Nhật Bản. Điều này dẫn đến sự xuất hiện của nhiều bài viết, nhiều cuốn sách lý giải sự thành công của các công ty Nhật Bản.

*“Sự thần kì của Nhật Bản”* không những chỉ trở thành một trong những câu nói cửa miệng của các nhà quản lý, các nhà kinh tế mà còn là một vấn đề đau đầu trong thực tiễn kiếm tìm con đường phát triển của các quốc gia.

*“Sự thần kì của Nhật Bản”* cũng tạo ra một phong trào tìm hiểu và học tập cách quản lý của Nhật Bản, trong đó có các nhà quản lý của Hoa Kỳ. Tuy nhiên, những thất bại trong việc học tập và áp dụng cách quản lý của Nhật Bản vào nước Mỹ đã hé lộ cách tiếp cận mới trong quản lý: Tiếp cận theo văn hóa.

### *9.2.2. William G. Ouchi và Thuyết Z*

William G. Ouchi sinh năm 1943 tại Honolulu, Hawaii. Năm 1961, ông tốt nghiệp Trường Punahou và sau đó, vào năm 1965, ông nhận bằng cử nhân của trường Williams College, nhận bằng thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Stanford (1967) và nhận bằng tiến sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Chicago (1972). William G. Ouchi là giáo sư

Quản trị kinh doanh của Đại học Chicago, Đại học Stanford, Đại học California (UCLA). Tư tưởng quản lý của William G. Ouchi được thể hiện rõ nhất trong tác phẩm *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge* (Nhà xuất bản Eddison-Wesley, 1981) - sách bán chạy nhất trong những năm 1980 và đã được xuất bản sang 14 thứ tiếng.

William G. Ouchi đã liệt kê và phân tích sự khác nhau giữa cách quản lý của người Mỹ và cách quản lý của người Nhật như sau:

| <b><i>Quản lý Nhật Bản</i></b>            | <b><i>Quản lý Hoa Kỳ</i></b>                    |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b><i>1. Chuyên môn hoá theo nhóm</i></b> | <b><i>1. Chuyên môn hoá theo cá nhân</i></b>    |
| <b><i>2. Chế độ làm việc suốt đời</i></b> | <b><i>2. Chế độ làm việc theo thời gian</i></b> |
| <b><i>3. Ra quyết định tập thể</i></b>    | <b><i>3. Ra quyết định cá nhân</i></b>          |
| <b><i>4. Trách nhiệm tập thể</i></b>      | <b><i>4. Trách nhiệm cá nhân</i></b>            |
| <b><i>5. Đánh giá và đề bạt chậm</i></b>  | <b><i>5. Đánh giá và đề bạt chậm</i></b>        |
| <b><i>6. Quyền lợi toàn thể</i></b>       | <b><i>6. Quyền lợi toàn thể</i></b>             |
| <b><i>7. Kiểm tra mặc nhiên</i></b>       | <b><i>7. Kiểm tra hiển nhiên</i></b>            |

Trên cơ sở phân tích sự khác nhau giữa cách quản lý của người Mỹ và cách quản lý của người Nhật, William G. Ouchi đã xây dựng nên Thuyết Z.

Thuyết Z là cách tiếp cận quản lý dựa trên sự kết hợp giữa triết lý quản lý của người Mỹ và người Nhật. Đặc trưng của Thuyết Z được thể

hiện ở sự bảo đảm công việc lâu dài, sự thống nhất trong ra quyết định, các thủ tục đánh giá và thăng tiến chậm và trách nhiệm cá nhân trong bối cảnh nhóm. Những đề xuất của Thuyết Z giúp các nhà quản lý hoàn thiện hoạt động của tổ chức.

Trên cơ sở phân tích và chỉ rõ cách quản lý của các công ty Hoa Kỳ nảy sinh hay có nguồn gốc từ nền văn hóa truyền thống của chủ nghĩa cá nhân và cách quản lý công ty của người Nhật Bản nảy sinh trên nền văn hóa cộng đồng truyền thống, William G. Ouchi đề ra một triết lý quản lý - hạt nhân của Thuyết Z - cho phép các tổ chức kế thừa được nhiều ưu điểm của cả hai cách quản lý. Ông cho rằng cách tiếp cận quản lý của người Mỹ có thể “lợi dụng”<sup>88</sup> những đặc trưng tốt nhất của các tổ chức Nhật Bản nhưng vẫn giữ được những khía cạnh quản lý của mình - những khía cạnh có nguồn gốc sâu xa từ truyền thống của chủ nghĩa cá nhân. William G. Ouchi đã dẫn chứng nhiều công ty như là điển hình của các tổ chức kiểu Z và khẳng định rằng tiếp cận quản lý theo thuyết Z sẽ tạo ra sự hài lòng cao về công việc, giảm bớt tỷ lệ vắng mặt và bỏ việc, nâng cao chất lượng sản phẩm.

Nội dung cơ bản của Thuyết Z:

- *Tạo điều kiện để công việc ổn định.* Các tổ chức truyền thống của Hoa Kỳ thường làm cho nhân viên mệt mỏi vì chế độ ủy thác công việc ngắn hạn. Các nhà quản lý đối xử với người làm công như một bộ phận có thể dễ dàng thay thế trong dây chuyền sản sinh ra lợi nhuận. Các nhà quản lý nên đặt chủ sử dụng lao động và người lao động trong mối quan hệ công việc như là một trong nhiều nội dung của quan hệ lao động. “Xí

---

<sup>88</sup> Nguyên bản tiếng Anh: *capitalize*

ngiệp phải thuê dùng công nhân lâu dài để họ yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng xí nghiệp chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh của xí nghiệp”<sup>89</sup>. Tuy nhiên, không nên tạo những điều kiện để khuyến khích chế độ làm việc suốt đời như kiểu quản lý của các công ty Nhật Bản.

- *Đồng lòng trong việc ra quyết định.* Các tổ chức kiểu Z nhấn mạnh đến việc trao đổi thông tin, cộng tác và đồng lòng trong việc ra quyết định: “*Thế chế quản lý phải đảm bảo cho cấp trên nắm được tình hình của cấp dưới một cách đầy đủ. Phải tạo điều kiện cho công nhân viên tham gia quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên, đặc biệt là trước khi đưa ra một quyết định quan trọng, phải khuyến khích công nhân trực tiếp sản xuất đưa ra những đề nghị của họ, rồi sau đó cấp trên mới quyết định*”<sup>90</sup>.

- *Trách nhiệm cá nhân.* Các tổ chức Hoa Kỳ nên duy trì và nhấn mạnh những cống hiến cá nhân bằng cách công nhận những thành đạt cá nhân nhưng phải đặt trong bối cảnh của nhóm.

- *Đánh giá và đề bạt chậm.* Đây là cách làm hoàn toàn theo cách quản lý của người Nhật Bản.

- *Kiểm tra không chính thức bằng các tiêu chuẩn được chính thức hóa.* Các nhà quản lý nên tin tưởng và dựa vào những phương pháp kiểm tra không chính thức nhưng phải đo lường kết quả hoạt động bằng cơ chế

---

<sup>89</sup> Theo Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H, tr 372.

<sup>90</sup> Theo Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H, tr 372.

chính thức. Đây là điểm mà Thuyết Z cố gắng kết hợp hai phương thức kiểm tra của hai kiểu quản lý.

- *Chuyên môn hóa lao động một cách ôn hòa.* Đó là cách chuyên môn hóa và kế hoạch hóa nghề chấp nhận sự ôn hòa: Không chuyên môn hóa cao như trước đây nhưng lại được chuyên môn hóa hơn so với các quản lý của người Nhật.

- *Trả lương theo vị trí.* Thuyết Z yêu cầu trả lương cho người lao động trên cơ sở vị trí công tác. Quan điểm quản lý này khá nhất quán với cách quản lý của người Nhật.

Các nghiên cứu về Thuyết Z đang được chia thành hai nhóm. Nhóm thứ nhất cho rằng các tổ chức quản lý theo kiểu Z đạt được thành công cả về sự hài lòng với công việc của nhân viên và hiệu quả tài chính của tổ chức. Nhưng cũng có những nghiên cứu kết luận rằng các tổ chức quản lý theo kiểu Z không đem lại hiệu quả tài chính của tổ chức. Những khó khăn của nền kinh tế Nhật Bản vào những năm 90 của thế kỷ XX đã làm cho một số nhà nghiên cứu cho rằng sự thán phục rộng rãi cách quản lý của Nhật Bản là một nhầm lẫn và Thuyết Z đã bị nhiều phê phán. Tuy nhiên, chúng ta có thể khẳng định William G. Ouchi đã để lại dấu ấn trong thực tiễn quản lý của Hoa Kỳ trong nhiều năm<sup>91</sup>.

### *9.2.3. Thomas J. Peters và Robert H. Waterman và Mô hình Bảy S*

Richard Pascale và Anthony Athos đã tiến hành điều tra, khảo cứu sự thành công của các công ty Nhật Bản. Cũng vào thời kì đó, Thomas J. Peters và Robert H. Waterman lại tiến hành khảo sát những công ty

---

<sup>91</sup> Xem [http://www.bookrags.com/Theory\\_Z](http://www.bookrags.com/Theory_Z)



thành công nhất của Hoa Kỳ. Mô hình Bảy S ra đời tại cuộc hội thảo của 4 tác giả vào năm 1978<sup>92</sup>. Sau đó, Mô hình Bảy S (*The “Seven S” Model*) được Thomas J. Peters và Robert H. Waterman trình bày trong tác phẩm “Đi tìm sự xuất sắc” (*In Search of Excellence*) (Xuất bản năm 1982). Và, ngay sau đó nó trở thành công cụ cơ bản của Công ty Tư vấn quản lý McKinsey.

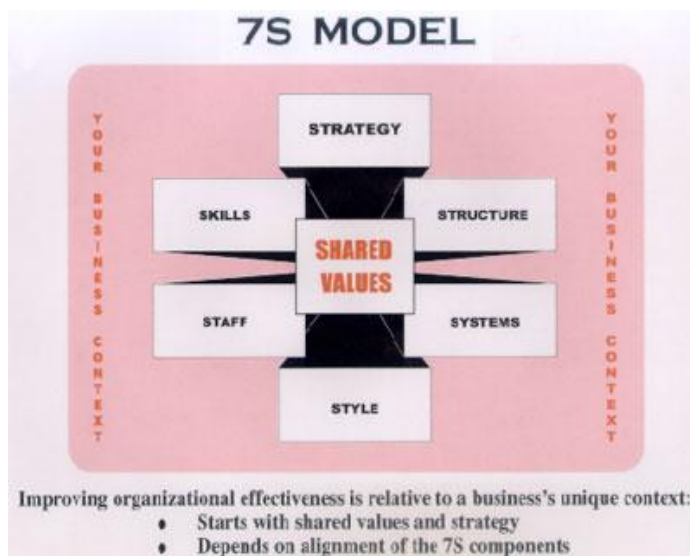
Thừa nhận cách quản lý xuất phát từ truyền thống văn hóa và không dừng ở đó, Thomas J. Peters và Robert H. Waterman cho rằng trong nội bộ một tổ chức cũng có văn hóa riêng của nó và những giá trị văn hóa này cũng ảnh hưởng, thậm chí chi phối nhiều vấn đề quan trọng của tổ chức.

Giá trị chung (*Shared values*) là sứ mệnh của tổ chức và những niềm tin, thái độ chung của tổ chức mà các nhà quản lý phải truyền thụ, giáo dục cho các thành viên của mình để chúng trở thành những giá trị chung của mọi thành viên trong tổ chức.

Chiến lược (*Strategy*) là kế hoạch dài hạn của tổ chức mà dựa vào nó cùng với những nguồn lực cụ thể trong từng thời điểm phải xác định được các mục tiêu cụ thể của tổ chức. Những nét yêu cầu cơ bản của chiến lược là tự do sáng tạo trên cơ sở đảm bảo chiến lược của tổ chức; luôn hướng đến thị phần và mở rộng thị phần; nhấn mạnh chất lượng và giá cả của sản phẩm.

---

<sup>92</sup> Mặc dù, hiện nay một số tác giả cho rằng mô hình 7 S là của Richard T. Pascal và Anthony Athos (Xem Viện Nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H. tr 388 – 399. Nhưng trong các nguồn tài liệu mà người viết có được hiện không có chứng cứ nào để khẳng định rõ tác giả nên chúng tôi đành trình bày mô hình 7 S vào mục này khi cần nói về một số nội dung của cuốn “Đi tìm sự xuất sắc” của Thomas J. Peters và Robert H. Waterman được xuất bản năm 1982.



### Mô hình Bảy S<sup>93</sup>

Cơ cấu tổ chức (*Structure*) là cách thức và các mối quan hệ giữa các bộ phận của tổ chức: Cơ cấu trực tuyến (*centralized*), cơ cấu ma trận (*matrix*), v.v... Tất cả cơ cấu tổ chức phải đảm bảo làm cho các giám đốc bộ phận tự chủ trong công việc, phát triển sở trường, thích ứng với tình thế, hướng về người tiêu dùng và nhanh chóng trưởng thành nhưng đồng thời cũng làm cho công ty mẹ có được sự linh hoạt, cơ động như các công ty con.

Hệ thống các chính sách (*System*) là các quy định về thủ tục thực hiện công việc, hệ thống tài chính, tuyển dụng, đề bạt, hệ thống đánh giá, hệ thống thông tin, v.v..

Nhân viên (*Staff*) là số lượng và chất lượng nhân viên của tổ chức.

<sup>93</sup> Xem <http://www.change-management.net/7smodel.htm>

Kiểu văn hóa và quản lý (*Style*) là dạng thức văn hóa tổ chức và cách thức các nhà quản lý ứng xử để đạt mục tiêu.

Kỹ năng (*Skill*) là năng lực của cá nhân và tổ chức như một hệ thống.

Mô hình Bảy S được đánh giá là công cụ chẩn đoán để hiểu các tổ chức kém hiệu quả. Đồng thời, mô hình này cũng là những chỉ dẫn quan trọng để các nhà quản lý có thể đưa ra các giải pháp thay đổi tổ chức. Việc ứng dụng mô hình này cũng giúp các tổ chức kết hợp những nhân tố duy lý và cứng rắn của tổ chức (tài chính, các thủ tục, quy tắc, v.v..) với các yếu tố "tình cảm" và "mềm mại". các nhà quản lý có thể hoạt động trong các yếu tố của mô hình một cách đồng thời và các yếu tố này luôn có sự quan hệ, tương hỗ với nhau.

Ngoài việc ứng dụng Mô hình Bảy S, Thomas J. Peters và Robert H. Waterman cũng khuyến cáo các nhà quản lý cần tập trung chú ý 8 vấn đề cơ bản sau:

- Định hướng vào hành động đạt tới thành công. Hành động phải được ưu tiên số một, tránh việc chỉ ngồi để phân tích vấn đề và phê phán, bình luận và thương lượng phiến toái. Cần phải “*men theo đã ngấm để vượt sông là phương thức rất hữu hiệu*”<sup>94</sup>.

- Tiếp cận người tiêu dùng, sẵn sàng lắng nghe thông tin phản hồi từ khách hàng để cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất.

---

<sup>94</sup> Viện Nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H, tr 380.

- Phát huy tính tự chủ và óc sáng tạo của đội ngũ nhân viên. Để kích thích tinh thần sáng tạo của nhân viên, các công ty xuất sắc thường tổ chức những nhóm chuyên đề và dành cho họ quyền tự chủ cao nhất để thảo luận và đưa ra cách thức giải quyết các vấn đề.

- Quán triệt quan điểm hay nguyên lý cho rằng năng suất là do con người. Phương thức của các công ty xuất sắc là dùng người để thúc đẩy sản xuất, tin tưởng và coi trọng nhân viên, thực hiện phương thức quản lý có sự tham gia rộng rãi của nhân viên.

- Mọi dịch vụ phải gắn với thực tiễn và góp phần điều khiển các giá trị. Hầu hết các công ty thành công đều là những công ty có những nhận thức và quan niệm rõ ràng về giá trị của họ. Những giá trị đó không ghi trong văn bản, điều lệ mà đi sâu, thấm đậm vào lòng người và trở thành lí tưởng, niềm tin của họ. Chúng là kim chỉ nam chỉ đạo nhà quản lý và nhân viên trong việc đưa ra những quyết sách, những hành động và cách thức ứng xử. Những giá trị này thường được gọi là văn hoá doanh nghiệp.

- Trung thành với sự nghiệp của mình. Hoạt động của các công ty xuất sắc thường không tách khỏi chuyên môn của họ, không đầu tư một cách mù quáng vào những nghề khác.

- Hình thức quản lý đơn giản, biên chế quản lý gọn nhẹ.

- Tự do nhưng nghiêm ngặt. Kiên trì đến cùng quan niệm về giá trị và những vấn đề có tính nguyên tắc nhưng phải khoan dung. Đặc trưng của các công ty xuất sắc là cơ cấu tổ chức linh hoạt, mềm dẻo và trong một chừng mực nhất định thường mang tính “lỏng” với sự phân quyền

rộng rãi. Nhưng các công ty đó lại quản lý chặt chẽ mục tiêu chung, giá trị chung của công ty và nền nếp của tổ chức.

### **9.3. Peter Ferdinand Drucker và Quản lý trong xã hội biến đổi**

Peter Ferdinand Drucker sinh ngày 19 tháng 11 năm 1909 và mất ngày 11 tháng 11 năm 2005. Ông sinh ra và lớn lên tại Viên, thủ đô của nước Áo. Do ảnh hưởng của chiến tranh, cơ hội việc làm ở Áo hiếm hoi nên sau khi học xong, ông đã sang Đức và làm việc ở ngân hàng và báo chí. Ở Đức, ông lấy bằng tiến sĩ Luật quốc tế. Năm 1933, ông rời Đức và ở Anh 4 năm đến 1937, ông di cư sang Hoa Kỳ. Ông là giáo sư giảng dạy quản lý tại Đại học New York từ 1950 đến 1971. Từ 1971 đến khi qua đời, ông tham gia giảng dạy quản lý và khoa học xã hội tại Đại học Claremont.

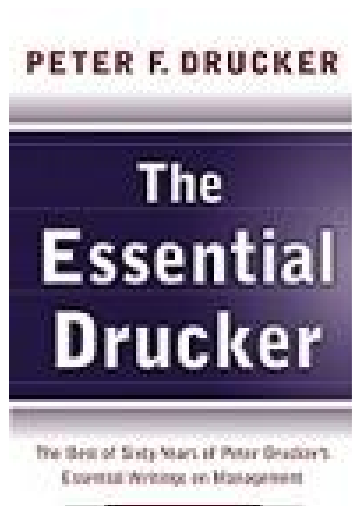
Với những cống hiến cho quản lý cả về tư tưởng và thực tiễn, ngày 09 tháng 7 năm 2002, ông được Tổng thống George Bush tặng thưởng Huy chương Tự Do (Presidential Medal of Freedom). Ông là Chủ tịch danh dự của Quỹ tài trợ quản lý khu vực phi lợi nhuận.

Sống trong thời kì suy thoái kinh tế (1929 – 1933) lại là một phóng viên, hơn ai hết, Peter F. Drucker tiếp xúc với nhiều nguồn thông tin và hiểu rõ những biến cố xã hội, nhất là trong lĩnh vực kinh tế đang có những đổi thay nhanh chóng. mạnh mẽ và mang nhiều yếu tố khác biệt rất đặc trưng mà sau này ông gọi là thời kì bão táp. Đặc thù nghề nghiệp cũng như lòng say mê về khoa học quản lý đã giúp Peter F. Drucker có nguồn tư liệu phong phú để viết và xuất bản hơn 20 cuốn sách về quản lý. Trong các quan điểm của mình, Peter F. Drucker đã đọc hấp thụ được nhiều quan điểm về quản lý của các nhà tư tưởng trước đó,

nhào nặn chúng để từ đó kiến tạo những quan điểm về quản lý của mình trong một thời kì có nhiều biến chuyển mạnh mẽ về xã hội, kinh tế và khoa học kĩ thuật.

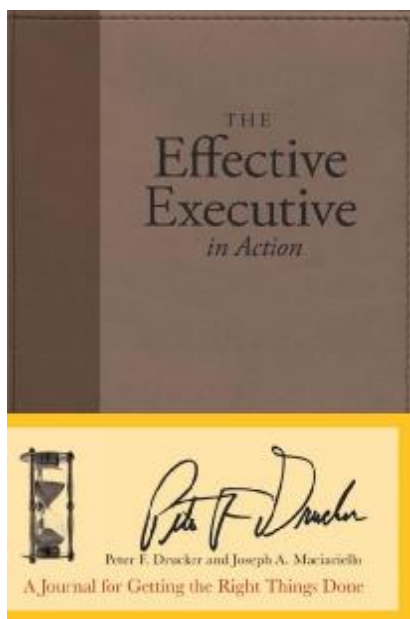
Để người đọc có thể có một nguồn tư liệu và cũng với mục đích chỉ dẫn cho bạn đọc các nguồn tư liệu, chúng tôi sẽ điểm qua về một số tác phẩm cơ bản của Peter F. Drucker trước khi trình bày, phân tích những quan điểm quản lý của ông.

- “Cốt yếu của quản lý” - *The Essential Drucker*



Cuốn sách này cung cấp, theo lời của Peter F. Drucker, “cách hiểu mạch lạc, rõ ràng” về nhập môn quản lý và quan điểm chung về công việc quản lý. Và do đó, nó chứa đựng những câu trả lời cho vấn đề mà chính ông đã đặt đi đặt lại: “*Vấn đề cốt yếu của quản lý là gì?*”

- “Điều hành có hiệu quả” - *The Effective Executive in Action*



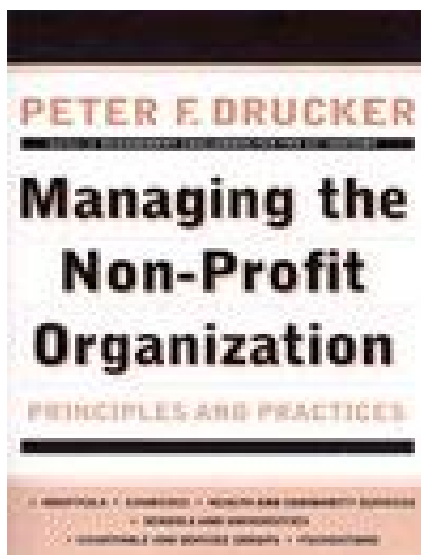
Cuốn sách này được đánh giá là những tư tưởng dự báo cho quản lý của những năm còn lại của thế kỉ XX và thế kỉ XXI. Cuốn sách này cung cấp cho các nhà quản lý, điều hành những tư tưởng cơ bản để định dạng hoạt động có tính tương tác của mình. Cuốn sách cũng nói rõ 5 trụ cột có thể giúp các nhà quản lý lãnh đạo một cách có hiệu quả.

- “Những thách thức quản lý của thế kỉ XXI” - *Management Challenges for the 21st Century*



Cuốn sách đề cập và phân tích những tư tưởng và khía cạnh mới, có tính cách mạng cho tương lai. Qua cuốn sách này, Peter F. Drucker được Warren Bennis đánh giá là *Nhà tư tưởng quản lý quan trọng nhất của thời đại*.

- “Quản lý trong các tổ chức phi lợi nhuận” - *Managing The Non-Profit Organization*



Dịch vụ hay phi lợi nhuận là khu vực phát triển nhanh trong xã hội hiện đại (với hơn 8 triệu nhân viên lao động và hơn 80 triệu tình nguyện viên) đã đặt ra yêu cầu đối với các chuyên gia phải đưa ra được những chỉ dẫn, lời khuyên để quản lý khu vực này có hiệu quả. Peter F. Drucker đã đưa ra các ví dụ và giải thích nhiệm vụ, sự lãnh đạo,

các nguồn lực, marketing, mục tiêu, phát triển con người, ra quyết định, v.v... Cuốn sách cũng trình bày các cuộc phỏng vấn với 9 chuyên gia về những vấn đề cốt lõi của khu vực phi lợi nhuận.

- “Đổi mới và thương mại” - *Innovation and Entrepreneurship*



Cuốn sách trình bày đổi mới và thương mại như là nguyên lý có tính mục đích và hệ thống và phân tích, cắt nghĩa những thách thức và cơ hội của nền kinh tế thương mại mới của Hoa Kỳ. Cuốn sách chỉ rõ những vấn đề thực tế mà các doanh nghiệp, các tổ chức công, v.v.. cần phải biết, phải học và phải làm trong nền kinh tế thị trường hiện đại.



Ngoài những tác phẩm tiêu biểu trên, với tính cách vừa là nhà tư tưởng vừa là nhà tư vấn quản lý, Peter F. Drucker còn cho xuất bản nhiều tác phẩm bàn về những vấn đề hết sức thực tiễn của quản lý như *Quản lý trong thời đại bão táp* (Managing in Turbulent Times); *Quản lý: Nhiệm vụ, trách nhiệm, thực hành* (Management: Tasks, Responsibilities, Practices); *Quản lý kết quả* (Managing for Results); *Thực hành quản lý* (The Practice of Management); v.v..

Một số tư tưởng cơ bản:

Hoài nghi sâu sắc về thuyết kinh tế học vĩ mô. Peter F. Drucker cho rằng các nhà kinh tế học của các trường học đã thất bại trong việc cắt nghĩa những sắc thái quan trọng của các nền kinh tế hiện đại.

Với mong muốn làm cho mọi vấn đề trở thành đơn giản đến mức có thể. Theo Peter F. Drucker, các tập đoàn kinh tế có xu hướng sản xuất quá nhiều sản phẩm, thuê nhân công mà họ không cần (khi tình hình khác hơn, họ lại có thể bị huỷ hợp đồng làm việc) và mở rộng các lĩnh vực kinh doanh không phù hợp với ưu thế của họ.

Xuất phát từ quan điểm đó, Peter F. Drucker cho rằng cần phải có sự thay đổi về căn bản các quan niệm và cách tiếp cận quản lý trước đây. Mục đích của quản lý không thể chỉ đơn thuần là lợi nhuận, là việc tối đa hoá lợi nhuận của doanh nghiệp thông qua hoạt động đơn chiều “mua rẻ, bán đắt”. Quản lý theo phương thức “nhiều, nhanh, tốt, rẻ” của F.W. Taylor, một thời đã mang lại thành công cho Hoa kì nhưng hiện nay, bởi cảnh quốc tế đã có nhiều đổi thay và sự thất bại của các công ty Hoa kì có nguyên nhân từ việc vẫn cứ tiếp tục ứng dụng phương pháp của F.W. Taylor mà không thấy được cần phải thay đổi.

Lợi nhuận ở một phương diện nào đây là mục đích của quản lý doanh nghiệp nhưng vì chỉ nhìn thấy lợi nhuận nên các nhà quản lý đã lãng quên một nhân tố quan trọng – nhân tố góp phần duy trì và nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp – đó là khách hàng. Khách hàng và những nhu cầu của họ là nguyên nhân của sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Vì vậy, mục đích của quản lý doanh nghiệp, ở một góc độ nào đó, là phục vụ nhu cầu đa dạng và thương xuyên biến đổi của khách hàng. Do đó, marketing phải trở thành một hoạt động không thể thiếu của bất kì doanh nghiệp nào. Nhờ nó và thông qua nó, doanh nghiệp biết cách *không ngừng cải tiến sản phẩm để có thể cung cấp hàng hoá với giá cả, tiện ích mà khách hàng mong muốn và sẵn sàng trả tiền để mua*. Khách hàng được hiểu theo nghĩa rộng nhất bao gồm cá nhân, nhóm, cộng đồng, một tổ chức xác định hoặc nhà nước. Vì vậy, quản lý doanh nghiệp là một nhiệm vụ sáng tạo trên nền tảng marketing tốt với việc không ngừng thực thi nhiệm vụ nghiên cứu và triển khai (R&D) nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội. Vì các tổ chức ra đời từ nhu cầu xã hội, tồn tại và phát triển cùng với sự phát triển của xã hội. *“Mỗi tổ chức đều là bộ máy của xã hội và tồn tại vì xã hội. Xí nghiệp công thương nghiệp cũng không nằm ngoài số đó. Xí nghiệp không thể tự đánh giá bản thân mà chỉ có thể căn cứ vào ảnh hưởng của nó đối với xã hội để đánh giá mình”*<sup>95</sup>

Peter F. Drucker luôn tin vào sự yếu kém của chính phủ và cho rằng chính phủ không thể và không muốn tạo ra những dịch vụ mới mà nhân dân cần. Mặc dù hình như Peter F. Drucker tin rằng tình hình này không phải là thuộc tính vốn có của nền dân chủ. Thậm chí, các chương

---

<sup>95</sup> Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản lao

trình thành công như Bảo đảm xã hội Hoa Kỳ, cách đây không lâu đã đột ngột dừng lại và không còn mang lại lợi ích cho đại đa số công dân.

Rất nhiều lần, Peter Drucker mỉa mai rằng cần phải *“bỏ rơi một cách có kế hoạch những thành công ngày hôm qua”*. Bởi hiện nay, các tập đoàn kinh tế cũng như chính phủ có xu hướng *bám lấy những thành công của ngày hôm qua hơn là xem xét xem chúng còn hữu ích nữa không*. Peter F. Drucker cho rằng nhiệm vụ của các tập đoàn kinh tế, của các doanh nghiệp là tạo ra thị trường tiêu thụ và sáng tạo cái mới, những sản phẩm mới. Ông nói: *“Một doanh nghiệp không nhất thiết phải phát triển hơn trước nhưng chất lượng kinh doanh của nó phải luôn được cải tiến tốt hơn”*<sup>96</sup>.

Peter F. Drucker tỏ ý muốn chấm dứt những cống hiến của F. W. Taylor. Mặc dù Peter F. Drucker có kinh nghiệm trong việc phân tích công nhân cổ xanh, ông công nhận tư tưởng quan trọng của Taylor về công việc cần phải được chia nhỏ, phân tích và cải thiện.

Peter F. Drucker cho rằng phương pháp của F.W. Taylor không thể giải quyết một cách triệt để vấn đề công nhân và công việc bởi những hạn chế cố hữu của phương pháp này. Trước hết, phương pháp của F.W. Taylor được thiết kế dựa trên nền tảng của tính hợp lý kỹ thuật và buộc người công nhân phải thực hiện những thao tác theo logic phù hợp với dây truyền của kỹ thuật. Phương pháp đó chỉ đem lại cho công nhân kỹ năng thực hiện chứ hoàn toàn không đem lại cho họ kiến thức và những hiểu biết về công việc. chính vì vậy, công nhân chỉ biết lao động theo

---

động – xã hội, H, tr 341.

<sup>96</sup> Theo Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản lao động – xã hội, H, tr 345.

thói quen, không thể thích ứng với những thay đổi vốn là hiện thực sinh động mà ở đó, công nhân và doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Hơn nữa, phương pháp của F.W. Taylor chỉ nhìn thấy con người kinh tế của công nhân, hơn nữa là cá nhân công nhân. Trong khi đó, công nhân ngoài những mưu cầu về công việc, tiền lương họ còn có nhiều mưu cầu khác và họ hoàn toàn không thể sống và làm việc tách khỏi cộng đồng.

Từ chỗ nhận thấy và phê phán những hạn chế của phương pháp Taylor, Peter F. Drucker rất muốn xây dựng cộng đồng. Và, ngay từ khi mới bắt tay vào nghiên cứu quản lý, ông đã tiên đoán sự kết thúc của “con người kinh tế” ủng hộ, tán thành việc tạo ra “cộng đồng nhà máy” nơi các nhu cầu xã hội của cá nhân được thoả mãn. Sau đó, ông cho rằng không nên vật chất hoá một cách tầm thường “cộng đồng nhà máy”. Và đến những năm 1980, ông cho rằng tính tự nguyện, tình nguyện trong khu vực phi lợi nhuận có thể là chìa khoá để hiểu cộng đồng và xây dựng cộng đồng.

Peter F. Drucker là người đi theo và phát triển thêm cách tiếp cận quản lý theo mục tiêu (MBO). Ông cho rằng người quản lý phải quản lý theo mục tiêu. Các nhà quản lý doanh nghiệp, một lần nữa phải xác định rõ ràng là trách nhiệm cơ bản, ban đầu của một công ty là phục vụ khách hàng, cung cấp hàng hoá và dịch vụ mà công ty lấy làm tôn chỉ. Lợi nhuận không phải là mục đích đầu tiên nhưng lại là điều kiện cơ bản cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Các trách nhiệm khác như trách nhiệm đối với nhân viên, đối với xã hội cũng sẽ giúp tăng cường năng lực của công ty để thực hiện mục đích đầu tiên, cơ bản của nó.

Tính đa dạng, đa cấp và muôn vẻ của khách hàng cũng như những thay đổi thường xuyên của nhu cầu thẩm mỹ, tiêu dùng đòi hỏi người quản lý phải sẵn sàng đối đầu với những rủi ro. Muốn vượt qua những rủi ro, nhà quản lý phải có khả năng ra quyết định chiến lược, có khả năng tạo lập một đội ngũ thống nhất, có khả năng thúc đẩy và kêu gọi họ tham gia vào các quyết định của mình với tinh thần kinh doanh là một quá trình gồm nhiều hoạt động nằm trong hệ thống tổng thể và thống nhất.

Do đó, ra quyết định là một trong những nhiệm vụ quan trọng và mang tính đặc trưng của các nhà quản lý. Khi quan niệm rằng, quản lý luôn là quá trình ra quyết định và ra quyết định là nhiệm vụ trung tâm trong cơ cấu tổ chức, Peter F. Drucker đã dành nhiều thời gian nghiên cứu về quá trình ra quyết định.

Theo ông, quá trình ra quyết định gồm 5 giai đoạn:

*Giai đoạn xác định vấn đề:* Với cái nhìn toàn vẹn về hệ thống, các nhà quản lý phải nắm bắt được các vấn đề đang đặt ra trong quá trình quản lý doanh nghiệp. Đó thường là các vấn đề thuộc về nội bộ hệ thống hoặc những thay đổi của môi trường bên ngoài có thể trực tiếp hoặc gián tiếp ảnh hưởng đến hoạt động của hệ thống.

*Phân tích vấn đề:* Trước hết các nhà quản lý cần phải nhận thức đầy đủ sự thật. Trên cơ sở thông tin về vấn đề, bằng kinh nghiệm, hiểu biết và đôi khi là những linh cảm của trực giác, các nhà quản lý phải nhận thức và phân tích những hiệu quả và hậu quả của việc cứ để vấn đề tồn tại trong so sánh một cách ước lệ với những hiệu quả hay hậu quả của việc ngăn chặn hay giải quyết vấn đề đó. Những phân tích này cho

phép nhà quản lý xác định được cần phải làm gì trong một thời điểm xác định nào đó.

*Đề xuất các giải pháp:* Bằng các thuật toán, thống kê và kinh nghiệm của quá khứ, các nhà quản lý phải đề xuất được các giải pháp có thể giải quyết vấn đề đảm bảo mục tiêu đã đặt ra. Việc đưa ra nhiều giải pháp có thể thay thế giúp các nhà quản lý thoát khỏi tình thế tiến thoái lưỡng nan: hoặc là giải quyết vấn đề hoặc là cứ để vấn đề tồn tại.

*Tìm ra giải pháp tốt nhất:* Theo Peter Drucker, một giải pháp tốt nhất là giải pháp phải đảm bảo tối ưu nhất của đồng thời 4 chỉ tiêu: sự mạo hiểm, hiệu quả kinh tế, tiêu hao thời gian và các nguồn lực hiện có.

*Quyết định chọn giải pháp và thông tin về quyết định:* Khi nhà quản lý đã quyết định lựa chọn giải pháp hành động cần phải thông tin kịp thời và đầy đủ về giải pháp để mọi người có liên quan sẵn sàng thực hiện.

Mặc dù quá trình ra quyết định được thao tác hoá giản đơn theo 5 giai đoạn nhưng Peter F. Drucker luôn lưu ý các nhà quản lý về những thay đổi khó lường của thời đại<sup>97</sup> được ông gọi là “*thời đại bão táp*”. Peter F. Drucker cho rằng để tránh bị động trước những thay đổi khó lường như vậy, các nhà quản lý doanh nghiệp cần tiếp cận chính sách quản lý định hướng tương lai: *Tích tụ các nguồn lực trực tiếp và gián tiếp tạo ra kết quả và sự tăng trưởng; sẵn sàng đổi mới và chuyển hướng kỹ thuật, công nghệ; nâng cao hiệu năng của các nhà quản lý.*

---

<sup>97</sup> Chúng ta có thể hình dung vào thời kì suy thoái kinh tế, hầu hết các nhà quản trị doanh nghiệp đều thấy bất ngờ và nhiều trường hợp lúng túng vì không lường hết được tình huống nên không chuẩn bị các nguồn lực cũng như phương án để đối phó.

Chính sách quản lý định hướng tương lai có thể cho phép các doanh nghiệp chủ động đối phó với những thay đổi mạnh mẽ của đời sống xã hội như nguy cơ lạm phát, nguy cơ mất tính thanh khoản, v.v...

Trong mọi hoàn cảnh, tình huống, Peter F. Drucker đều cho rằng đội ngũ nhân lực quản lý là tài sản quan trọng mang tính quyết định của mọi tổ chức. Nhà quản lý phải tiêu tốn nhiều thời gian, tiền bạc và công sức mới có thể xây dựng và đào tạo được đội ngũ này nhưng đội ngũ này lại rất dễ dàng và nhanh chóng mất đi do cạnh tranh về nhân lực thông qua các chiến lược nhân lực của các tổ chức.

Với luận giải đó, Peter F. Drucker cho rằng ở một cấp độ nào đó, chúng ta cần quản lý các nhà quản lý một cách có hiệu quả. Để duy trì và quản lý có hiệu quả đội ngũ nhân lực quản lý, các nhà quản lý cấp cao phải thực hiện triệt để ba yêu cầu cơ bản:

*Thứ nhất*, hãy để cho các nhà quản lý cấp dưới được quyền chủ động, tự điều khiển để kết quả cuối cùng là họ đạt được mục tiêu. Hay nói cách khác, các nhà quản lý cấp cao không nên can thiệp quá sâu vào hoạt động và phương thức tổ chức công việc của các nhà quản lý cấp dưới mà thay vào đó là chỉ quản lý kết quả hay mục tiêu mà họ - những người quản lý cấp dưới - được giao.

*Thứ hai*, kết nối mục tiêu bộ phận với mục tiêu chung của tổ chức theo phương thức hãy để cho người quản lý cấp dưới được quyền động viên, phát triển lòng nhiệt tình và công việc của đội ngũ thuộc bộ phận của họ với điều kiện trong khi theo đuổi lợi ích riêng của họ, họ cũng hướng tới đóng góp tốt nhất cho mục tiêu chung của tổ chức.

*Thứ ba*, tạo cơ hội để các nhà quản lý cấp dưới thăng tiến khi họ thực sự có năng lực và thành tích. Hãy làm cho họ hiểu rằng cơ hội sự nghiệp và thử thách trong tổ chức luôn luôn rộng mở nếu họ thực sự là người cống hiến và trung thành với tổ chức.

Peter F. Drucker cũng dành nhiều thời gian nghiên cứu và tổng kết các mô hình tổ chức doanh nghiệp và khái quát được 3 nguyên tắc thiết kế tổ chức khác nhau:

*Nguyên tắc lấy nhiệm vụ và công việc làm trung tâm:* Dựa trên nguyên tắc này, chúng ta có thể tạo ra cơ cấu tổ chức mang tính chính xác cao và ở đó, kỹ thuật, tiêu chuẩn nghiệp vụ và lợi ích riêng được coi trọng. Nhưng lại khó gắn lợi ích riêng với lợi ích chung. Cơ cấu tổ chức loại này thường có tính bền vững nhưng lại khó thích ứng với những biến đổi của môi trường. Mô hình tổ chức này thích hợp với công việc mang tính kỹ năng, thao tác và không thích hợp với việc quản lý ở tầm cao và mang tính sáng tạo.

*Nguyên tắc lấy thành quả làm trung tâm:* về thực chất, nguyên tắc này được đúc kết từ lý thuyết quản lý theo mục tiêu. Mô hình tổ chức dựa trên nguyên tắc này sẽ thực hiện chính sách phân quyền rộng rãi, tạo khoảng không gian chủ động, tự điều khiển lớn cho các bộ phận.

*Nguyên tắc lấy quan hệ công việc làm trung tâm:* Những mô hình tổ chức được thiết kế dựa trên nguyên tắc này chú trọng vào mối quan hệ quyền lực và thông tin và sự trao đổi hợp tác - những yếu tố quyết định nhất của hệ thống. Vì vậy, người ta thường gọi các mô hình loại này là tổ chức theo hệ thống.



## **Chương 10. Quan điểm quản lý của chủ nghĩa Mác – Lênin**

Các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác – Lênin đã có công sáng tạo ra một thế giới quan khoa học và phương pháp luận biện chứng duy vật không chỉ giúp cho hoạt động nhận thức tự nhiên và đời sống xã hội mà còn giúp cho hoạt động thực tiễn kiến tạo sự phát triển xã hội. Mặc dù, các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác – Lênin không bàn về quản lý một cách chuyên biệt nhưng với thế giới quan và phương pháp luận của mình, C. Mác, Ph. Ăngghen và V.I. Lênin đã có những lí giải khá toàn diện và sâu sắc các quá trình xã hội nói chung và nhiều hiện tượng xã hội cụ thể khác của một giai đoạn quan trọng trong lịch sử phát triển của xã hội loài người – giai đoạn phát triển chủ nghĩa tư bản và quá độ lên chủ nghĩa xã hội. Trong quá trình ấy, C. Mác, Ph. Ăngghen và V.I. Lênin ở những bài viết, tác phẩm khác nhau đã đề cập đến quản lý với tính cách là một hoạt động lao động đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển của xã hội.

Mặc dù, C. Mác, Ph. Ăngghen và V.I. Lênin mới chỉ bàn đến quản lý trên những nét chung xong đó là những nét, những quan điểm có giá trị khoa học cao và khái quát. Bởi đó là sự khái quát toàn bộ giai đoạn phát triển của chủ nghĩa tư bản trên trục cơ bản của nó là phương thức sản xuất và trên cơ sở đó đúc kết các quy luật kinh tế và quy luật xã hội.

### **10.1. Quan điểm của C. Mác, Ph. Ăngghen và V.I. Lênin về tính phổ quát và nhiệm vụ của quản lý**

Khi khảo sát hoạt động sản xuất, công trường thủ công sang nền sản xuất cơ khí của chủ nghĩa tư bản, C. Mác và Ph. Ăngghen đã chỉ ra và nhấn mạnh tính chất phổ biến của hoạt động quản lý đối với quá trình

phát triển xã hội: “Tất cả mọi lao động trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên quy mô tương đối lớn thì ít nhiều cũng đều cần đến một sự chỉ đạo để điều hòa các hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung phát sinh từ sự vận động của toàn bộ cơ thể sản xuất khác với sự vận động của khí quan độc lập của nó. Một người độc tấu vĩ cầm tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng. Các chức năng chỉ đạo, giám sát và điều hòa ấy trở thành những chức năng của tư bản, khi lao động phụ thuộc vào tư bản đó trở thành lao động hiệp tác”<sup>98</sup>.

Dưới góc độ lý thuyết hành vi; hoạt động của từng cá nhân, như các nhà quản lý hành vi đã chỉ rõ, bị thúc đẩy bởi những động cơ của cá nhân họ và nhằm để thoả mãn những nhu cầu cấu thành động cơ đó. Nhưng nếu có ít nhất là hai cá nhân cùng hiệp tác, chắc chắn sẽ có những nhu cầu phát sinh ngoài nhu cầu của cá nhân hoặc ít nhất là những nhu cầu mà bản thân các cá nhân đó không hoặc chưa ý thức được. Nhưng nếu những nhu cầu phát sinh này không được thực hiện thì sự hiệp tác của các cá nhân ít có hiệu quả.

Dưới góc độ lý thuyết xung đột; chúng ta thấy, xung đột luôn tiềm tàng trong các tổ chức. Những xung đột này bắt nguồn từ những khác biệt về nhu cầu, lợi ích, thậm chí là những thói quen văn hoá của các cá nhân. Xung đột nhu là một khả năng tiềm ẩn tất yếu của mọi sự hiệp tác. Nó có xu hướng phá vỡ sự hiệp tác. Do đó, hoạt động quản lý xuất hiện như một yêu cầu tất yếu của sự hiệp tác, nhằm duy trì và nâng cao hiệu quả của sự hiệp tác.

---

<sup>98</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002): Toàn tập, tập 23, Nhà Xuất bản CTQG, H, tr.480.

Dưới góc độ lý thuyết phương tiện và mục đích; mối quan hệ giữa cá nhân, lợi ích cá nhân và tổ chức, lợi ích chung của tổ chức là mối quan hệ giữa phương tiện và mục đích. Lợi ích cá nhân và những hoạt động theo đuổi lợi ích cá nhân là phương tiện để hình thành những tổ chức và tổ chức mạnh sẽ là phương tiện để cá nhân hoạt động theo đuổi những lợi ích riêng của họ. Tuy nhiên, mỗi cá nhân thường có xu hướng thiên vị cho lợi ích cá nhân của mình - một khía cạnh tâm lý thường được gọi là ích kỉ hoặc nếu cá nhân không có tâm lý này thì, đôi khi, họ ít nhận thấy vai trò của lợi ích chung của tổ chức như một phương tiện tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động thực hiện lợi ích cá nhân của họ. Vì lợi ích chung, do tính chất của nó, thường ít tác động trực tiếp đến hoạt động và đời sống hàng ngày của cá nhân. Hơn nữa, trong nhiều trường hợp, lợi ích của các cá nhân trong tổ chức cũng xuất hiện những xung đột nhất định.

Quản lý – như một hoạt động chính của các chủ thể quản lý mà C. Mác gọi là “tư bản” - phải thực hiện các chức năng điều hoà hoạt động của các cá nhân, hoạt động của cá nhân trong quan hệ với tổ chức và chỉ đạo, giám sát các cố gắng nỗ lực của cá nhân sao cho các hoạt động này “ăn khớp, hoà điệu nhịp nhàng” với nhau để tạo thành “một bản hoà tấu” hay của dàn nhạc.

Như vậy, theo C. Mác, quản lý là một hoạt động nội tại mang tính nền tảng của mọi xã hội và các tổ chức của nó. quản lý ra đời là một đòi hỏi khách quan của thực tiễn phát triển xã hội, nó nằm trong mối quan hệ tỷ lệ thuận với sự phát triển của xã hội và tổ chức. Xã hội càng phát triển, các tổ chức càng lớn và phức tạp thì hoạt động quản lý càng cần thiết và phải mang tính khoa học. Hoạt động lao động quản lý “*tất nhiên*

*phải xuất hiện một khi mà quá trình sản xuất trực tiếp đã mang hình thái của một quá trình kết hợp có tính chất xã hội và một khi nó không phải là lao động riêng lẻ của những người sản xuất độc lập”<sup>99</sup>.*

Với chức năng chỉ đạo, giám sát và điều hoà, hoạt động quản lý đảm bảo “tính có quy củ và trật tự” của các hoạt động riêng lẻ khi chúng hợp tác với nhau. Năng suất của lao động quản lý không được đo bằng năng suất lao động của các hoạt động lao động trực tiếp mà được đo bằng năng suất lao động tập thể. Năng suất lao động tập thể này lớn hơn năng suất lao động của các cá nhân riêng lẻ khi không có sự “chỉ đạo, giám sát và điều hoà” của quản lý. Sức sản xuất vượt trội và dẫn đến năng suất vượt trội của tập thể lao động trong tổ chức với tư cách là một hệ thống chính thể là do sự “chỉ đạo, giám sát và điều hoà” để qua đó các hoạt động đơn lẻ của cá nhân mang tính “quy củ và có trật tự” của hoạt động quản lý.

Các nhà tư tưởng quản lý theo trường phái quản lý tổ chức, tiêu biểu là C.I. Barnard cũng đã đề cập đến tính trội của hệ thống có được là nhờ hoạt động quản lý.

Là một dạng của hoạt động lao động, hoạt động quản lý có mục đích là đảm bảo sự trật tự, quy củ của hoạt động của các cá nhân riêng lẻ và các lĩnh vực hoạt động xã hội khác nhau: *“Tính quy củ và trật tự ấy chính là sự củng cố về mặt xã hội của phương thức sản xuất, và do đó có*

---

<sup>99</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002): Toàn tập, tập 25, phần II, Nhà Xuất bản Chính trị quốc gia, tr. 502.

*sự giải phóng tương đối của phương thức sản xuất ấy khỏi sự chi phối của ngẫu nhiên đơn thuần và của sự tùy tiện đơn thuần”<sup>100</sup>.*

Như vậy, C. Mác đã xác định rõ mục đích của quản lý sản xuất, và trên cơ sở đó là mục đích của quản lý toàn bộ đời sống xã hội là đảm bảo tính an toàn, giữ gìn chất lượng và sự phát triển của hệ thống bằng cách gạt bỏ, ở mức độ cao nhất của nhân tố chủ quan, những ngẫu nhiên, tùy tiện của các hoạt động riêng lẻ của hệ thống.

Hoạt động quản lý nhằm định hướng hoạt động của các cá nhân, các bộ phận của tổ chức phù hợp với mục đích chung của tổ chức, làm thế nào để mục đích chung này trở thành động cơ bên trong của mỗi cá nhân để thúc đẩy sản xuất: *“Mục đích chung phải là động cơ trên ý niệm, thúc đẩy bên trong của sản xuất”<sup>101</sup>* nó *“quyết định phương thức hành động của họ giống như một quy luật và bất ý chí của họ phải phục tùng nó”<sup>102</sup>.*

Để có được sự hợp tác giữa các cá nhân, ngoài chức năng “chỉ đạo, giám sát và điều hoà”, quản lý cần phải vạch ra kế hoạch để trên cơ sở đó, hoạt động của những cá nhân riêng lẻ gắn liền với nhau, đi chung cùng một hướng. Nói một cách khác, kế hoạch chính là sơ sở khách quan tạo ra sự hợp tác để đi đến mục đích chung. C. Mác viết: *“Cái hình thức lao động trong đó nhiều người làm việc theo kế hoạch bên cạnh nhau và*

---

<sup>100</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002): Toàn tập, tập 25, phần II, Nhà Xuất bản Chính trị quốc gia, H. tr. 503.

<sup>101</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002) Toàn tập, tập 46, phần I, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, H. tr 49.

<sup>102</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002) Toàn tập, tập 23, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, H. tr 267.

cùng với nhau, trong cùng một quá trình sản xuất hay trong những quá trình khác nhau nhưng gắn với nhau, thì gọi là hiệp tác”<sup>103</sup>.

Trong tư tưởng của C. Mác, chúng ta thấy rõ mối quan hệ biện chứng giữa chức năng và mục đích của quản lý thông qua sự hợp tác. Quản lý thực hiện các chức năng kế hoạch, chỉ đạo, giám sát và điều hoà tốt thì sẽ tạo ra sự hợp tác tốt và hợp tác tốt sẽ tạo ra năng suất lao động vượt trội. Đến lượt mình, năng suất vượt trội sẽ thúc đẩy tinh thần hợp tác của các cá nhân và do đó, các chức năng quản lý được thực hiện dễ dàng. Mối quan hệ biện chứng này được đặt trên nền tảng con người là một động vật xã hội: *“Giống như sức tấn công của một đội kỵ binh hay sức chống cự của một trung đoàn bộ binh khác về cơ bản với tổng số những sức tấn công hay sức chống cự của từng người kỵ binh hay của từng chiến sĩ bộ binh riêng lẻ, tổng số sức cơ giới của từng công nhân riêng lẻ cũng khác về cơ bản với sức tập thể mà họ phát triển, khi có nhiều cánh tay tham gia cùng một lúc vào cùng một công việc không thể phân chia được... lao động của từng người riêng rẽ không thể nào đạt tới kết quả của lao động chung, hoặc chỉ đạt tới sau một thời gian rất lâu, hoặc với quy mô rất nhỏ. Ở đây, vấn đề không phải là chỉ nâng cao sức sản xuất cá nhân bằng sự hiệp tác, mà còn tạo ra một sức sản xuất tự nó đã là một sức sản xuất tập thể rồi...”*

Chưa nói đến một sức mới, xuất hiện khi nhiều sức hợp nhất lại thành một sức chung, trong phần lớn các công việc sản xuất, ngay sự tiếp xúc xã hội cũng đã đẻ ra thi đua, cũng kích thích nguyên khí (anti-mal spirit) làm tăng năng suất cá nhân của từng người riêng rẽ, khiến

---

<sup>103</sup> C. Mác và Ph. ăngghen (2002) Toàn tập, tập 23, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, H. tr 473.

*cho 12 người trong một ngày lao động chung 144 giờ cung cấp được một tổng sản phẩm lớn hơn rất nhiều so với 12 công nhân riêng rẽ mỗi người làm việc 12 giờ, hoặc so với một công nhân làm trong 12 ngày liên tiếp. Đó là vì con người ta, do bản tính, nếu không phải là một động vật chính trị như Aristôt nói, thì dẫu sao cũng là một động vật xã hội”<sup>104</sup>*

Với sự phát triển và mở rộng của sản xuất xã hội, hoạt động quản lý cũng trở nên phức tạp mà bản thân người chủ tư liệu sản xuất – tư bản - không thể đảm đương hết được. Các nhà tư bản dần dần chuyển giao lao động quản lý cho những người đi làm thuê và lao động quản lý bắt đầu trở thành lao động làm thuê. C. Mác nói: *“thì giờ đây nhà tư bản lại chuyển giao cái chức năng trực tiếp và thường xuyên giám sát những công nhân riêng rẽ và những nhóm công nhân cho một loại người làm thuê đặc biệt. Giống như một đạo quân, một khối đông công nhân cũng hoạt động dưới sự chỉ huy của cùng một tư bản cũng cần có những sĩ quan công nghiệp (giám đốc, managers) và những hạ sĩ quan (giám thị, foremen, overlookers), những người này nhân danh tư bản mà chỉ huy trong thời gian lao động. Công việc giám thị được cố định lại thành chức năng riêng của những người đó”<sup>105</sup>.*

Trong quá trình nghiên cứu sự hình thành và phát triển của phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa, C. Mác đã phân biệt sự khác nhau giữa người làm công tác quản lý và người chủ sở hữu tư liệu sản xuất: *“Nói chung, những xí nghiệp cổ phần đã phát triển... có xu hướng*

---

<sup>104</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002): Toàn tập, tập 23, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, H. tr 473.

<sup>105</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002): Toàn tập, tập 23, Nhà Xuất bản Chính trị quốc gia, tr. 482.



*làm cho chức năng của lao động quản lý ngày càng tách rời quyền sở hữu tư bản*<sup>106</sup>. C. Mác cũng chỉ rõ hai sự giám sát khác nhau:

*Một là giám sát của người quản lý nhằm thực hiện chức năng xã hội của lao động hiệp tác, tức chức năng điều tiết, phối hợp... nhằm làm cho cả tập thể lao động đạt tới một kết quả cao hơn kết quả do cộng hợp đơn thuần các lao động cá biệt đạt được. Loại hoạt động giám sát này ngày càng phát triển cùng với quá trình xã hội hoá ngày càng cao của các quá trình sản xuất, quá trình kinh tế và trở thành một nghề chuyên môn, một dạng lao động chuyên môn trong hệ thống phân công lao động xã hội, góp phần tạo ra của cải vật chất và tinh thần thoả mãn nhu cầu của xã hội.*

*Hai là giám sát của chủ sở hữu tư bản. Đó là sự giám sát quá trình tạo ra thu nhập ròng (giá trị thặng dư hay lợi nhuận) và giám sát, điều khiển quá trình phân phối thu nhập.*

Sự phân biệt hai loại giám sát hay quản lý này rất có ý nghĩa về mặt lý luận quản lý đối với việc xây dựng các mô hình, thiết chế quản lý mà trong đó có sự tách biệt quyền sở hữu và quyền sử dụng tư liệu sản xuất: *“Lao động giám sát và điều khiển trong chừng mực mà nó xuất phát từ tính chất đối kháng, đặc biệt là từ sự thống trị của tư bản đối với lao động và vì vậy là chung cho tất cả các phương thức sản xuất - giống như phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa - dựa trên sự đối lập giai cấp – lao động đó trong chế độ tư bản chủ nghĩa kết hợp một cách trực tiếp và không thể tách rời với những chức năng sản xuất mà mọi lao*

---

<sup>106</sup> C. Mác và Ph. Ăngghen (2002): Toàn tập, tập 25, phần I, Nhà Xuất bản Chính trị quốc gia, tr. 953.



*động xã hội có tính chất kết hợp đều buộc những cá nhân phải thực hiện với tư cách là một lao động đặc thù*<sup>107</sup>.

Do có sự tách biệt này mà tiền công quản lý cũng hoàn toàn tách khỏi lợi nhuận của doanh nghiệp và mang hình thức tiền công trả cho thứ lao động chuyên môn khi doanh nghiệp đã đạt đến một quy mô nhất định. Do đó, tiền lương quản lý nằm trong chi phí sản xuất và là cái khác hẳn với thu nhập của chủ sở hữu và sự tách rời, khác biệt này trở thành một hiện tượng thường xuyên: *“Sự tách rời giữa tiền công trả cho việc quản lý và lợi nhuận doanh nghiệp... là một hiện tượng thường xuyên”*<sup>108</sup>.

Một chút khác biệt với C. Mác và Ph. Ăngghen, V. I. Lênin vừa là nhà lí luận lại vừa là nhà thực tiễn và yêu cầu quản lý một xã hội mới đặt ra một cách bức thiết hàng ngày, hàng giờ. Chính những yêu cầu này của thực tiễn nên V.I. Lênin có những đóng góp cụ thể hơn về quản lý.

V.I. Lênin đặc biệt quan tâm đến vấn đề kế hoạch trong quản lý. Về mặt vĩ mô, quản lý, tổ chức nền kinh tế quốc dân một cách có kế hoạch đã được đặt ra ngay trong lòng xã hội tư bản khi lao động đã được xã hội hoá cao: *“Việc chủ nghĩa tư bản làm cho lao động được xã hội hoá, đã tiến xa đến nỗi ngay cả các nhà trước tác tư sản cũng lớn tiếng tuyên bố rằng cần phải “tổ chức nền kinh tế quốc dân một cách có kế*

---

<sup>107</sup> C. Mác – Ph. Ăngghen (2002): Toàn tập, tập 25, Phần I, Nhà Xuất bản Chính trị quốc gia, H. tr. 590 – 591.

<sup>108</sup> C. Mác – Ph. Ăngghen (1993 – 2003): Toàn tập, tập 25, phần I, Nhà Xuất bản Chính trị quốc gia, H. tr 593.

hoạch”<sup>109</sup>. Tính kế hoạch được V.I. Lênin hiểu như là “một sự cân đối thường xuyên, được duy trì một cách có ý thức”<sup>110</sup>.

V.I. Lênin dành nhiều thời gian nghiên cứu về phương pháp quản lý công xưởng của F.W. Taylor. Trong khi đánh giá cao phương pháp quản lý công xưởng của F.W. Taylor, V.I. Lênin cũng nhìn thấy được hạn chế của cách thức quản lý này – cách thức quản lý chỉ nhìn thấy và giới hạn ở một phân xưởng, nhà máy chứ không nhìn thấy được tính hệ thống của một nền kinh tế. Hạn chế đó có nguyên nhân khách quan từ chính bản chất của phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa: xuất phát từ lợi ích ích kỉ của cá nhân mỗi nhà tư sản, hay chủ sở hữu.

Xuất phát từ bản chất của một chế độ xã hội mới, một mặt V.I. Lênin yêu cầu cần phải học tập cách quản lý công xưởng của F.W. Taylor, mặt khác V.I. Lênin yêu cầu cần phải có và duy trì tốt kiểm soát xã hội đối với sản xuất mới có thể cải thiện được tình cảm và quan niệm của người lao động làm thuê: “*Nhưng việc xã hội hoá lao động mà công xưởng đã tiến hành trên quy mô lớn, và việc cải tạo tình cảm và quan niệm của những người làm thuê cho công xưởng (nhất là việc phá huỷ truyền thống gia trưởng và tiểu tư sản) đã đưa đến một sự phản ứng: đại công nghiệp cơ khí, khác hẳn với các giai đoạn trước kia, nó kiên quyết đòi hỏi phải điều tiết sản xuất một cách có kế hoạch và phải có sự kiểm soát xã hội đối với sản xuất (pháp chế công xưởng là một trong những biểu hiện của xu hướng đó)*”<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> V.I. Lênin (1974): Toàn tập, tập I, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 586.

<sup>110</sup> V.I. Lênin (1976): Toàn tập, tập 3, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 780.

<sup>111</sup> V.I. Lênin (1976): Toàn tập, tập 3, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 687.

Chúng ta có thể nói, V.I. Lênin chủ yếu bàn về quản lý trên phương diện quản lý nhà nước đối với toàn bộ đời sống xã hội, đặc biệt là vai trò của chính quyền Xô viết. Tuy nhiên, chỉ sau hơn 4 tháng tồn tại của chính quyền Xô viết, với thực tiễn quản lý chính trị, kinh tế, V. I. Lênin đã nhận thấy công việc của chính quyền Xô viết không thể chỉ dừng lại ở vấn đề chính trị mà còn cần phải chuyển sang quản lý kinh tế: *“Nhiệm vụ quản lý nhà nước hiện được đặt ra trước mắt chính quyền xô viết còn có một đặc điểm nữa là: ngày nay, và có lẽ, lần đầu tiên trong lịch sử cận đại của các dân tộc văn minh, đây là một sự quản lý, trong đó cái có ý nghĩa trọng đại hơn cả không phải là chính trị, mà là kinh tế. Thông thường danh từ “quản lý” gắn liền chính là và trước hết là với hoạt động chủ yếu hay thậm chí thuần túy mang tính chất chính trị. Thế nhưng, chính cơ sở, chính thực chất của chính quyền xô viết, cũng như chính thực chất của sự quá độ từ xã hội tư bản chủ nghĩa sang xã hội xã hội chủ nghĩa lại là ở chỗ các nhiệm vụ chính trị giữ địa vị phụ thuộc so với các nhiệm vụ kinh tế. Và bây giờ, nhất là sau kinh nghiệm thực tiễn của hơn bốn tháng tồn tại của chính quyền xô viết ở Nga, chúng ta phải thấy hoàn toàn rõ ràng nhiệm vụ quản lý nhà nước trước hết và trên hết được quy lại nhiệm vụ thuần túy kinh tế, hàn gắn những vết thương do chiến tranh gây ra trên đất nước, khôi phục lại các lực lượng sản xuất, tổ chức công tác kiểm kê và kiểm soát đối với việc sản xuất là phân phối sản phẩm, nâng cao năng suất lao động, - nói tóm lại, nhiệm vụ đó được quy thành nhiệm vụ tổ chức lại nền kinh tế”*<sup>112</sup>.

Khi nói đến nhiệm vụ quản lý kinh tế, V.I. Lênin đã dày công nghiên cứu, tìm hiểu phương pháp quản lý của F.W. Taylor. Và trong

---

<sup>112</sup> V. I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 162.

thời gian này, chúng ta lại thấy tính khách quan trong việc xem xét các di sản nhân loại của V. I. Lênin. Hơn một lần V.I. Lênin đã phân tích và chỉ rõ cho các nhà cộng sản rằng phương pháp của F.W. Taylor tuy còn những hạn chế không thể vượt qua song nó cũng có những ưu điểm quan trọng cần phải kế thừa và học tập vì phương pháp đó còn bao hàm một sự tiến bộ lớn của khoa học.

Theo V.I. Lênin, F.W. Taylor đã thành công trong việc tổ chức lao động một cách khoa học nhưng hạn chế lớn nhất của nó là dùng máy móc kĩ thuật để thống trị con người. Do đó, phương pháp này không thể giải quyết được các vấn đề hỗn loạn, khủng hoảng và thất nghiệp – đó là những vấn đề cần phải được giải quyết một cách triệt để trong xã hội mới: *“Tư bản tổ chức và chấn chỉnh lao động trong **nội bộ công xưởng**<sup>113</sup> để tăng cường sự áp bức công nhân và tăng thêm lợi nhuận cho nó. Nhưng trong toàn bộ nền sản xuất, vẫn còn tình trạng hỗn loạn và sự hỗn loạn này ngày càng tăng, dẫn đến những cuộc khủng hoảng, khi đó hàng hoá tích lại không tìm được người tiêu dùng, còn hàng triệu công nhân thì đói khổ, chết chóc vì không kiếm được việc làm.*

*Những người phát minh ra phương pháp Tay-lo không biết và cũng không ngờ rằng phương pháp đó đang chuẩn bị cho một thời kì trong đó giai cấp vô sản sẽ nắm lấy toàn bộ nền sản xuất xã hội và sẽ chỉ định những uỷ ban của mình, những uỷ ban công nhân, để phân phối và điều chỉnh đúng đắn toàn bộ lao động xã hội. Nền sản xuất lớn, máy móc, đường sắt, điện thoại - tất cả những cái đó có đầy đủ khả năng để giảm bớt đi bốn lần thời gian lao động của công nhân đã được tổ chức*

---

<sup>113</sup> Chúng tôi nhấn mạnh và muốn bạn đọc lưu ý thuật ngữ này của V.I. Lênin.

lại, đồng thời bảo đảm cho phúc lợi của họ tăng gấp bốn lần so với ngày nay.

Với sự giúp đỡ của các công đoàn, những uỷ ban công nhân sẽ biết áp dụng những nguyên tắc phân phối hợp lý lao động xã hội một khi lao động xã hội đã thoát khỏi sự nô dịch của tư bản”<sup>114</sup>.

Mặc dù vậy, như đã đề cập, V.I. Lênin cũng đánh giá cao phương pháp của F.W. Taylor, coi đó là một thành tựu của khoa học, nó phân tích một cách có hệ thống quá trình sản xuất và mở đường cho việc nâng cao năng suất lao động. V.I. Lênin viết: “**Chủ nghĩa tư bản lớn đã tạo ra những hệ thống tổ chức lao động mà trong điều kiện có sự bóc lột quần chúng nhân dân, thì những hệ thống đó là một hình thức độc ác nhất để cho một thiểu số các giai cấp hữu sản nô dịch và bòn rút số lao động phụ thêm, bòn rút sức lực, máu và thần kinh của người lao động; những đồng thời, những hệ thống tổ chức lao động ấy cũng là tổ chức sản xuất có tính chất khoa học nhất mà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa xô viết phải bắt chước và phải cải biến để một mặt thực hiện việc kiểm kê và kiểm soát của chúng ta đối với sản xuất, và sau đó để nâng cao năng suất lao động. Ví dụ, phương pháp Tay- lo nổi tiếng, được áp dụng phổ biến ở nước Mỹ, nổi tiếng vì nó là thành tựu mới nhất của sự bóc lột tư bản chủ nghĩa điên cuồng nhất. Cho nên, rất dễ hiểu là chế độ ấy bị quần chúng công nhân vô cùng thù ghét và phẫn nộ. Nhưng đồng thời, không một phút nào được quên rằng phương pháp Tay-lo bao hàm một sự tiến bộ lớn của khoa học, nó phân tích một cách có hệ thống quá trình sản xuất và mở đường cho việc nâng cao năng suất lao động của con người lên rất nhiều. Những công trình nghiên cứu khoa học mới**

---

<sup>114</sup> V.I. Lênin (1980): Toàn tập, tập 24, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 458 – 459.

*nhất bắt đầu ở Mỹ nhân việc áp dụng phương pháp Tay-lo, nhất là việc nghiên cứu các động tác, như người Mỹ nói, đã mang lại vô số tài liệu, nói chung, cho phép dạy cho quần chúng lao động biết áp dụng những biện pháp lao động cao hơn rất nhiều, và nói riêng, biết tổ chức lao động cao hơn nhiều”<sup>115</sup>*

Trên cơ sở phân tích những hạn chế và tích cực của phương pháp quản lý theo khoa học của F.W. Taylor, V.I. Lênin cũng đưa ra một số chỉ dẫn trong việc học tập, nghiên cứu và áp dụng phương pháp này trong thực tiễn quản lý của xã hội mới: *“Nhiệm vụ mà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Xô viết sẽ phải giải quyết, có thể nêu ra một cách vắn tắt như sau: chúng ta phải áp dụng phương pháp Tay-lo và nâng cao năng suất lao động theo kiểu khoa học của người Mỹ trong cả nước Nga, kết hợp phương pháp ấy với việc giảm bớt thời gian lao động, với việc sử dụng những phương pháp sản xuất và tổ chức lao động mới mà không gây ra một thiệt hại nào đối với sức lao động của nhân dân lao động. Trái lại, việc áp dụng phương pháp Tay-lo, do chính quần chúng lao động chỉ đạo một cách đúng đắn, nếu họ có giác ngộ đầy đủ, sẽ là một phương tiện chắc chắn nhất để giảm bớt hơn nữa và rất nhiều ngày lao động bắt buộc đối với toàn thể nhân dân lao động, sẽ là một phương tiện chắc chắn nhất để trong một thời gian khá ngắn chúng ta có thể thực hiện được một nhiệm vụ mà ta có thể diễn đạt đại khái như sau: mỗi ngày sáu giờ lao động chân tay và 4 giờ lao động quản lý nhà nước...”<sup>116</sup>*

---

<sup>115</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 173.

Những từ được in nghiêng, đậm là do chúng tôi muốn lưu ý bạn đọc.

<sup>116</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 175.

## 10.2. Quan niệm của C. Mác, Ph. Ăngghen, và V.I. Lênin về nguyên tắc và phương pháp quản lý

Với nhiệm vụ cụ thể là kiến tạo và xây dựng một xã hội mới khác về chất với xã hội tư bản chủ nghĩa, nên khi nói về nguyên tắc quản lý, các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác – Lênin chủ yếu bàn đến nguyên tắc tập trung dân chủ và kế hoạch hoá.

Khi nghiên cứu quan điểm của Pru- đông và Ba-cu-nin về chế độ liên bang, C. Mác cho rằng về nguyên tắc, chế độ liên bang nảy sinh từ quan điểm tiểu tư sản của chủ nghĩa vô chính phủ và ông cho rằng để xây dựng một xã hội mới, chúng ta cần có sự chỉ đạo, lãnh đạo tập trung.

V.I. Lênin là người bàn nhiều về nguyên tắc tập trung dân chủ. Trên cơ sở phân tích hai đối cực đã từng tồn tại trong lịch sử: tập trung quan liêu và chủ nghĩa vô chính phủ: *“Chúng ta chủ trương theo chế độ tập trung dân chủ. Nhưng cần phải hiểu rõ rằng chế độ tập trung dân chủ, một mặt, thật khác xa chế độ tập trung quan liêu chủ nghĩa, và , mặt khác, thật khác xa chủ nghĩa vô chính phủ”*<sup>117</sup>.

V.I. Lênin đặc biệt nhấn mạnh và nhiều lần làm rõ thực chất của tập trung trong chế độ tập trung dân chủ để tránh sự hiểu lầm một cách phiến diện về tập trung cho rằng tập trung đi liền với quan liêu, máy móc và bóp nghẹt tính chủ động, sáng tạo: *“Không có gì sai lầm bằng việc lẫn lộn chế độ tập trung dân chủ với chủ nghĩa quan liêu và với lối rập khuôn máy móc. Hiện giờ nhiệm vụ của chúng ta chính là phải thực hiện chế độ tập trung dân chủ trong lĩnh vực kinh tế, bảo đảm sự hoạt động tuyệt đối ăn khớp và thống nhất của các ngành kinh tế như đường sắt,*

---

<sup>117</sup> V.I. Lênin (1977): toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 185.



*buu điện và các ngành vận tải khác, v.v...; và đồng thời chế độ tập trung, hiểu theo nghĩa thực sự dân chủ, đã bao hàm khả năng - khả năng này do lịch sử tạo ra lần đầu tiên – phát huy đầy đủ và từ đó không những các đặc điểm của địa phương, mà cả những sáng kiến của địa phương, tính chủ động của địa phương, tính chất muôn hình muôn vẻ của các đường lối, của các phương pháp và phương tiện để đạt đến mục đích chung”<sup>118</sup>.*

Như vậy, với bản chất của một chế độ xã hội mới, tập trung tự nó không những không loại trừ mà còn tạo điều kiện để phát huy tính độc lập, tự chủ. Tuy nhiên, tập trung luôn có xu hướng nảy sinh độc đoán, quan liêu nên V.I. Lênin nhiều lần khẳng định sự cần thiết phải đảm bảo dân chủ nhưng đó là dân chủ đích thực chứ không phải là thứ dân chủ vô chính phủ, hỗn loạn: “Nguyên tắc dân chủ về tổ chức - dưới hình thức cao nhất của nó, tức là việc các xô viết thực hiện những đề nghị và yêu cầu để cho quần chúng tích cực tham gia không những vào việc thảo luận những quy tắc, những quyết định và các đạo luật chung, không những tham gia vào việc kiểm tra việc chấp hành các quy tắc, quyết định và đạo luật đó, mà còn trực tiếp tham gia vào thi hành chúng nữa – có nghĩa là mỗi đại biểu quần chúng, mỗi công nhân, đều phải được ở trong điều kiện có thể tham gia thảo luận các đạo luật của nhà nước, bầu cử các đại biểu của mình cũng như thi hành các đạo luật của nhà nước. Nhưng hoàn toàn không vì thế mà có thể tha thứ một sự hỗn loạn hoặc một sự mất trật tự dù là cón con nào trong vấn đề xét xem trong mỗi trường hợp cụ thể ai là người chịu trách nhiệm về những nhiệm vụ thừa hành nhất định nào đó, về việc lãnh đạo một quá trình lao động

---

<sup>118</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 186.



*chung nào đó trong một thời gian nhất định. Quần chúng phải có quyền được tự mình cử ra những người lãnh đạo có trách nhiệm. Quần chúng phải có quyền được thay đổi những người lãnh đạo của mình, phải có quyền được hiểu rõ và kiểm tra mỗi một bước nhỏ nhất trong hoạt động của những người đó”<sup>119</sup>.*

Để tránh khuynh hướng chuyên quyền, V.I. Lênin nhấn mạnh chế độ lãnh đạo tập thể. Tuy nhiên, trong lãnh đạo tập thể phải: *“cấm “diễn thuyết dài dòng”, trao đổi ý kiến phải hết sức nhanh chóng, phải thu gọn lại thành những thông báo, những đề nghị thực tiễn, chính xác”<sup>120</sup>* và để nâng cao ý thức trách nhiệm cá nhân, trong chế độ lãnh đạo tập thể cần phải xác định rõ nhiệm vụ của từng cá nhân. V.I. Lênin viết: *“Một nguyên tắc đã được tất cả mọi người công nhận và được nhiều đại hội các hội đồng kinh tế quốc dân và các tổ chức khác thông qua về việc xác định trách nhiệm chính xác của mỗi người cán bộ (cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý...) đối với việc thực hiện những hoạt động hoặc công tác hoặc nhiệm vụ nhất định, phải được thực hiện một cách kiên trì, cương quyết và bằng bất kì giá nào. Cho đến nay, nguyên tắc đó vẫn còn rất ít, và rất ít được thực hiện”<sup>121</sup>.*

Ngoài và bên cạnh việc yêu cầu các nhà cộng sản thực hiện và đi theo một cách có phê phán phương pháp quản lý của F.W. Taylor<sup>122</sup>, V.I. Lênin đã đề cập nhiều đến phương pháp thi đua. Và trên thực tế, *thi đua* đã được tổ chức và phát huy hiệu quả cao trong thực tiễn phát triển xã

---

<sup>119</sup> V. I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 192.

<sup>120</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 39, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 53.

<sup>121</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 40, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 219.

<sup>122</sup> *Phương pháp quản lý* là một khái niệm khá linh hoạt. Dưới một phương diện nào đó, người ta vẫn gọi học thuyết của F.W. Taylor là phương pháp quản lý theo khoa học và V.I. Lênin cũng đã từng gọi như vậy.

hội của Liên Xô. V.I. Lênin viết: *“Bởi vậy, nhiệm vụ tổ chức thi đua gồm có hai mặt: một mặt, nó đòi hỏi thực hành chế độ tập trung dân chủ như chúng tôi đã phác ra ở trên; mặt khác, tổ chức thi đua có nghĩa là có thể tìm ra con đường đúng đắn nhất, tiết kiệm nhất, để cải tổ chế độ kinh tế của nước Nga”*<sup>123</sup>

### 10.3. Quan điểm của V.I. Lênin về ra quyết định và kiểm tra

Ra quyết định là một trong những yếu tố gắn liền với việc lập và phê chuẩn kế hoạch. Việc lập kế hoạch và phê duyệt kế hoạch (ra quyết định, nếu hiểu theo nghĩa quyết định phê duyệt hay lựa chọn) phải được thực hiện trên cơ sở nguyên tắc tập trung dân chủ. Mọi người cần dân chủ bàn bạc, thảo luận để xây dựng các phương án, kế hoạch khác nhau và sau đó cùng thống nhất lựa chọn phương án hoạt động và chỉ trong một chừng mực và tình huống cụ thể cần phải có sự quyết đoán của người lãnh đạo cao nhất. V.I. Lênin viết: *“Dĩ nhiên “kế hoạch” vốn là cái có thể bàn bạc và tranh luận không bao giờ hết. Nhưng không được tán gẫu và bàn cãi chung về “những nguyên tắc” (xây dựng kế hoạch), khi đã đến lúc bắt tay nghiên cứu kế hoạch khoa học duy nhất đã có, và sửa đổi nó dựa trên cơ sở bài học kinh nghiệm thực tế, trên cơ sở nghiên cứu chi tiết hơn nữa. Tất nhiên quyền “phê chuẩn” và “không phê chuẩn” bao giờ cũng thuộc về một ông quan...phải hiểu phê chuẩn có nghĩa là đề ra một loạt đơn đặt hàng và mệnh lệnh: mua cái gì, khi nào, ở đâu; bắt đầu xây dựng cái gì; thu thập và chuyên chở các vật liệu gì, v.v...Nếu hiểu theo kiểu quan liêu, thì “phê chuẩn” có nghĩa là sự độc đoán của các ông quan, là tình trạng giấy tờ, là trò chơi của các ban*

---

<sup>123</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 187.

*kiểm tra, tóm lại là thủ tiêu một cách thuần túy quan liêu một công tác thực tế sinh động*”<sup>124</sup>.

V.I. Lênin đặc biệt quan tâm đến việc thực hiện kế hoạch. Để thực hiện kế hoạch thì việc nghiên cứu chi tiết về kế hoạch, nghiên cứu những sai lầm và phương pháp khắc phục những sai lầm trong thực tế có vai trò quan trọng và khi đó, việc giải quyết vấn đề chỉ còn là vấn đề kỹ thuật hành chính: *“Đặc biệt cần phải gắn liền kế hoạch khoa học về ... với các kế hoạch thực tiễn hiện nay và với việc thật sự thực hiện những kế hoạch đó... Nhưng gắn liền bằng cách nào? Để hiểu được điều đó thì phải làm thế nào để các nhà kinh tế, các nhà viết văn, các nhà thống kê không ba hoa về kế hoạch chung chung, mà nghiên cứu một cách chi tiết việc thực hiện các kế hoạch của chúng ta, nghiên cứu các sai lầm của chúng ta trong công tác thực tế đó và nghiên cứu phương pháp khắc phục những sai lầm đó... Với sự nghiên cứu kinh nghiệm thực tế - thì chỉ còn phải giải quyết một vấn đề hoàn toàn không đáng kể là vấn đề kỹ thuật hành chính*”<sup>125</sup>.

Theo V.I. Lênin, thực tế cuộc sống vốn hết sức phức tạp và sinh động nên muốn giải quyết một vấn đề thì chúng ta *“Phải chú trọng đến cuộc sống sinh động, đến những sự thật chính xác của hiện thực, chứ không nên tiếp tục bám lấy cái lý luận ngày hôm qua, lý luận này cũng như mọi lý luận, bắt quá chỉ vạch ra được những nét căn bản, nét chung, chỉ tiến gần tới chỗ nắm được tính chất phức tạp của cuộc sống mà thôi*”<sup>126</sup>. Không những thế, V.I. Lênin còn chỉ rõ nguyên tắc giải quyết các vấn đề kinh tế - xã hội phức tạp. Đó là *“Trước tiên phải nắm được*

---

<sup>124</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 42, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 431.

<sup>125</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 42, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 433.

*trường hợp điển hình nhất, hoàn toàn không bị mọi ảnh hưởng và hoàn cảnh phức tạp bên ngoài chi phối, và sau khi đã tìm được một giải pháp cho trường hợp đó, người ta mới đi vào nghiên cứu từng hoàn cảnh phức tạp bên ngoài”<sup>127</sup>.*

Song song và có lẽ đi sau một bước với quá trình thực hiện kế hoạch, đặc biệt là những kế hoạch để toàn bộ nền kinh tế quốc dân vận động nhịp nhàng và thống nhất, thì chúng ta phải đặc biệt chú ý đến công tác kiểm kê, kiểm soát: *“Kiểm kê và kiểm soát – đó là yêu cầu chủ yếu để xã hội cộng sản hoạt động được đều đặn...nhiệm vụ của chúng ta là... thành lập các cơ quan quản lý để tổ chức chặt chẽ chế độ kiểm kê và kiểm soát”<sup>128</sup>.*

V.I. Lênin yêu cầu việc kiểm tra, kiểm soát phải được thường xuyên báo cáo bằng văn bản để có được sự thảo luận công khai trên báo chí và các hội nghị<sup>129</sup>, thậm chí *“cần phải có những bản báo cáo in thành thông báo chung, có sự tham gia nhất thiết phải được mở rộng của những người ngoài đảng và của những người không làm việc trong các cơ quan”<sup>130</sup>.*

Sau khi có sự kiểm tra, kiểm soát và “tóm bắt”, “vạch mặt” cái sai làm thì cần phải có “sự sửa chữa một cách kịp thời”. V.I. Lênin khẳng định: *“ban thanh tra công nông không chỉ có nhiệm vụ, thậm chí cũng không phải là nhiệm vụ chủ yếu, “tóm bắt” và “vạch mặt” (đó là công*

---

<sup>126</sup> V.I. Lênin (1981): Toàn tập, tập 31, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 162 – 163.

<sup>127</sup> V.I. Lênin (1975): Toàn tập, tập 6, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 408.

<sup>128</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 325 – 326.

<sup>129</sup> Xem V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 42, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, các trang 431 đến 439.

<sup>130</sup> V.I. Lênin (1978), Toàn tập, tập 43, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 327.

việc của tư pháp; Ban thanh tra công nông có quan hệ mật thiết với tư pháp, nhưng tuyệt nhiên không đồng nhất với nó), mà đúng hơn là có nhiệm vụ **biết sửa chữa**<sup>131</sup>.

*Sửa chữa một cách chính xác và kịp thời, đó là nhiệm vụ chính của Ban thanh tra công nông.*

*Muốn biết sửa chữa, trước hết, phải nghiên cứu và hiểu biết tiến trình công việc của một cơ quan, một xí nghiệp, một ban này nọ, v.v...; thứ hai là phải kịp thời tiến hành những thay đổi thực tiễn cần thiết, phải thực hiện những thay đổi đó một cách thực tế”<sup>132</sup>*

#### **10.4. Vấn đề đào tạo con người trong quản lý**

Xuất phát từ nhu cầu thực tế là quản lý xã hội mới trong tính toàn vẹn, hệ thống và triết lý khơi dậy và thu hút sức sáng tạo của mọi tầng lớp nhân dân, các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác – Lênin, đặc biệt là V.I. Lênin đặc biệt chú trọng đến việc đào tạo các nhà quản lý để vươn tới đích cuối cùng là xây dựng một thể chế xã hội tự quản. V. I. Lênin khẳng định: “Dưới chế độ xã hội chủ nghĩa, nhiều mặt của chế độ dân chủ nguyên thủy sẽ sống lại, vì lần đầu tiên trong lịch sử những xã hội văn minh, quần chúng nhân dân vươn lên tham gia một cách độc lập không những vào việc bầu cử và tuyển cử, mà cả vào việc quản lý hàng ngày nữa. Dưới chế độ xã hội chủ nghĩa, mọi người sẽ lần lượt quản lý và sẽ rất mau quen với tình hình không cần có ai quản lý cả”<sup>133</sup>.

---

<sup>131</sup> Từ do V.I. Lênin nhấn mạnh.

<sup>132</sup> V.I. Lênin (1978): Toàn tập, tập 44, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 157.

<sup>133</sup> V.I. Lênin (1976): Toàn tập, tập 33, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 143.

V.I. Lênin phê phán gay gắt và yêu cầu kiên quyết gạt bỏ định kiến cho rằng chỉ những người thượng lưu, những người được học qua các trường lớp của bọn giàu có mới có thể quản lý nhà nước, mới có thể tổ chức và thiết kế xã hội xã hội chủ nghĩa được: *“Phải nhất thiết phá bỏ thành kiến cũ, vô lý, quái gở, bĩ ố và ghê tởm cho rằng chỉ có những cái gọi là “giai cấp thượng lưu”, chỉ có bọn nhà giàu hay những người đã học qua trường của giai cấp giàu có, mới có thể quản lý nhà nước, tổ chức kiến thiết xã hội xã hội chủ nghĩa được”*<sup>134</sup>. Theo V.I. Lênin, ngay trong nhân dân, trong giai cấp công nhân và nông dân có thể có nhiều nhà tổ chức có tài và *“chính tư bản đã vui đập, đã bóp chết, vứt bỏ hàng nghìn những nhà tổ chức như thế”*<sup>135</sup>. Đồng thời V.I. Lênin cũng chỉ rõ các nhà cộng sản vẫn chưa biết phát hiện, nâng đỡ các nhà tổ chức xuất thân từ giai tầng lao động nhưng nhất thiết các nhà cộng sản phải học được cách làm công tác này. Ông viết: *“Chúng ta vẫn chưa biết phát hiện, khuyến khích, nâng đỡ, đề bạt họ. Nhưng chúng ta sẽ học tập được cách làm công tác đó, nếu chúng ta bắt tay vào học cách làm công tác đó với tất cả nhiệt tình cách mạng, vì thiếu nhiệt tình này thì cách mạng sẽ không thể nào thắng lợi được”*<sup>136</sup>. Về lĩnh vực này, V.I. Lênin cũng đã có lần phê bình khuyết điểm của quần chúng vì quá rụt rè nên đã không nắm lấy công tác quản lý: *“chúng ta phải thừa nhận rằng khuyết điểm chính của quần chúng là ở chỗ rụt rè và không nắm lấy công tác quản lý”*<sup>137</sup>.

---

<sup>134</sup> V.I. Lênin (1978): Toàn tập, tập 35, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 238.

<sup>135</sup> V.I. Lênin (1978): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 236.

<sup>136</sup> V.I. Lênin (1978): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 236.

<sup>137</sup> V.I. Lênin (1977): Toàn tập, tập 37, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 25.

Bên cạnh đó, V.I. Lênin cũng nhận thấy rằng *“Không phải bẩm sinh ra là người ta đã có được nghệ thuật quản lý rồi, mà phải trải qua kinh nghiệm mới có được”*<sup>138</sup>.

Từ những quan điểm trên, V.I. Lênin đòi hỏi công nhân, binh sĩ phải nhanh chóng học cách quản lý nhà nước: *“Chúng ta đòi hỏi các công nhân giác ngộ và binh sĩ phải học quản lý nhà nước và phải học ngay không chậm trễ, nghĩa là đòi hỏi phải bắt tay ngay vào việc làm cho tất cả những người lao động, tất cả những công nhân nghèo đều tham gia học quản lý nhà nước”*<sup>139</sup>.

Không những đòi hỏi công nhân phải học cách quản lý nhà nước, V.I. Lênin còn chỉ rõ phương pháp học quản lý tốt nhất là học trong thực tế. Muốn vậy, họ phải xóa bỏ các định kiến cũ, chủ động tham gia vào công tác quản lý, trải nghiệm thực tiễn để nâng cao khả năng quản lý của mình. V.I. Lênin viết: *“Ngoài phương pháp thực tiễn ra, ngoài cách bắt tay vào thực hiện ngay việc nhân dân thực sự tự mình quản lý lấy mình, thì liệu có thể có phương pháp nào để cho nhân dân học cách tự quản lý lấy mình và tránh được sai lầm không? Hiện nay điều căn bản nhất là phải đoạn tuyệt với những định kiến của những nhà trí thức tư sản cho rằng chỉ những người công chức đặc biệt - tức những công chức mà xét về toàn bộ địa vị xã hội của họ, thì họ lệ thuộc hoàn toàn vào tư bản - mới có thể quản lý được nhà nước.... Điều căn bản nhất là gây cho những người bị áp bức và những người lao động tin tưởng vào sức mạnh của bản thân họ, là dùng thực tiễn mà chỉ cho họ thấy rằng họ có thể và họ phải tự mình nắm lấy việc phân phối bánh mì, tất cả các thực phẩm,*

---

<sup>138</sup> V.I. Lênin (1978): Toàn tập, tập 36, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 216.

<sup>139</sup> V.I. Lênin (1976): Toàn tập, tập 34, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 414.



*sữa, quần áo, nhà ở , v.v...một cách công bằng, triệt để có quy củ, có tổ chức, vì lợi ích của những người nghèo”<sup>140</sup>.*

Tóm lại, với sứ mệnh tìm kiếm con đường cải tạo xã hội tư bản và xây dựng một xã hội mới, mặc dù tiếp cận quan lý chủ yếu ở tầm vĩ mô trong bối cảnh khoa học quản lý cũng chưa có những bước phát triển đáng kể nào<sup>141</sup> song C. Mác, Ph. Ăngghen và nhất là V.I. Lênin đã có những quan điểm khá toàn diện về quản lý từ lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch đến việc kiểm kê, kiểm soát và kịp thời sửa chữa những sai lầm trong thực tiễn. Và trong một chừng mực nhất định, một số tư tưởng quản lý của các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác – Lênin đã đặt ra những vấn đề của quản lý hiện đại, đặc biệt là việc đề xuất việc phát triển quản lý đến đỉnh cao của nó là tự quản lý.

---

<sup>140</sup> V.I. Lênin (1976): Toàn tập, tập 34, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova, tr 417.

<sup>141</sup> Chúng ta cần nhớ rằng thời kì của C. Mác và Ph. Ăngghen, các tư tưởng quản lý của loài người mới ở giai đoạn phôi thai với đóng góp của Pie Đại đề trong việc thiết kế quân đội Phổ và một số tư tưởng cũng như ứng dụng của Adam Smith về kinh tế và chuyên môn hoá lao động. V.I. Lênin cũng chỉ được tiếp xúc với tư tưởng quản lý theo khoa học của F.W. Taylor nhưng cũng đã chỉ rõ những ưu điểm của nó mà những người cộng sản cần phải học tập đồng thời chỉ rõ hạn chế cần phải vượt bỏ và đặc biệt, V.I. Lênin chỉ rõ vai trò của nhà nước trong việc quản lý kinh tế - điều mà



DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

**I. Tài liệu tiếng Việt**

1. Aphanaxev V.G. (1981): *Xã hội, tính hệ thống, nhận thức và quản lý*, Nhà xuất bản Tài liệu chính trị, Maxcova.
2. Trần Minh Châu (2001): *Các Mác với khoa học quản lý*, Tạp chí khoa học xã hội, số 4, tr 16 – 20.
3. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (1996): *Các học thuyết quản lý*, Nhà xuất bản chính trị Quốc gia, H.
4. Nguyễn Minh Đình, Nguyễn Trung Tín, Phạm Phương Hoa (1996): *Quản lý có hiệu quả theo phương pháp Deming (Phần nguyên lý)*, Nhà xuất bản Thống kê, H.
5. Nguyễn Minh Đình, Nguyễn Trung Tín, Phạm Phương Hoa (1996): *Quản lý có hiệu quả theo phương pháp Deming (Phần ứng dụng)*, Nhà xuất bản Thống kê, H.
6. Ivanôv V. N. (chủ biên 2000): *Những cơ sở của quản lý xã hội hiện đại*, Nhà xuất bản Kinh tế, Maxcova.
7. Mai Hữu Khuê (1993): *Giáo trình cơ sở khoa học của quản lý kinh tế Xã hội chủ nghĩa*, Nhà xuất bản Đại học và Trung học chuyên nghiệp, H.
8. Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich (1994): *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, H.

---

trong chủ nghĩa tư bản mãi đến những năm 30 của thế kỉ XX mới được các nhà tư tưởng quản lý đặt ra và được ứng dụng trong thực tế.

9. V.I. Lênin (1974 – 1981): *Toàn tập*, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova.
10. C. Mác và Ph. Ăngghen (1993 – 2002): *Toàn tập*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, H.
11. Gareth Morgan (1994): *Cách nhìn nhận tổ chức từ nhiều góc độ*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, H.
12. Đỗ Hoàng Toàn (1999): *Giáo trình khoa học quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, H.
13. I.U.A. Trikhômîrôv (1984): *Quản lý các công việc xã hội. Chủ thể và khách thể quản lý dưới chủ nghĩa xã hội*, Nhà xuất bản Tiến bộ Maxcova.
14. Hồ Văn Vĩnh (2003): *Một số vấn đề về tư tưởng quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, H.
15. Viện Nghiên cứu và Đào tạo về Quản lý (2002): *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, H.

## **II. Tài liệu tiếng Anh**

1. Carter McNamara (1997): *Very Brief History of Management Theories*, Authenticity Consulting, LLC.
2. Weick, K (1983): *Managerial thought in the context of action*, in Srivastva, S. San Francisco, CA.
3. Wren, D. (1972): *The Evolution of Management Thought*, Ronald Press, New York, NY.

### **III. Website**

1. <http://www.sunsite.utk.edu>
2. <http://www.managementhelp.org>
3. <http://www.12manage.com>
4. <http://www.cepa.newschool.edu>
5. <http://www.deming.org>
6. <http://www.infed.org>
7. <http://www.beardbooks.com>
8. <http://www.mgmtguru.com>
9. <http://www.accel-team.com>
10. <http://www.survey-software-solutions.com>
11. <http://www.skymark.com>
12. <http://www.ldonline.org>
13. <http://www.en.wikipedia.org>
14. <http://www3.interscience.wiley.com>