

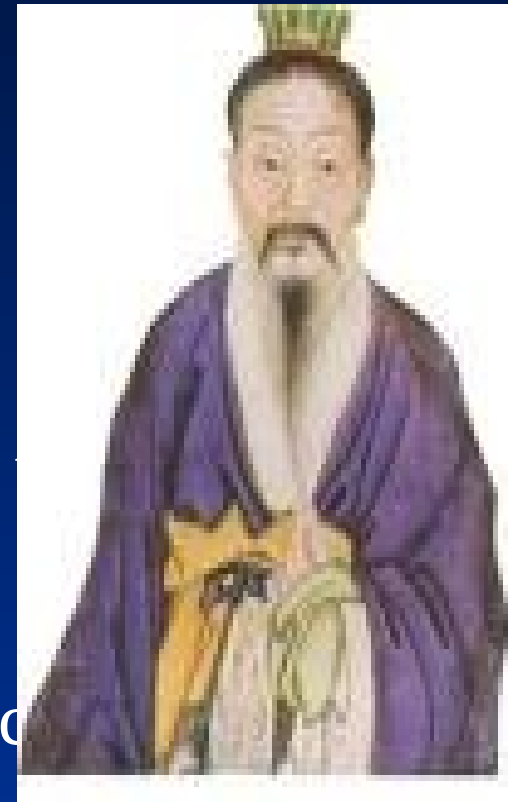
# Chương 2. SỰ TIẾN TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ

## I. Giai đoạn từ cổ đại đến CNTB phát sinh

### 1. Quản Trọng (725-645 TCN):

Ông đưa ra 5 lĩnh vực của hoạt động quản

- Ngoại giao
- Kinh tế: biểu thuế thống nhất, khuyến khích muối và sắt
- Luật pháp
- Quốc phòng
- Hệ thống kiểm tra giám sát chống tham nhũng và lạm quyền ở những nơi tập trung quyền lực



- Về mặt chính trị:

- **Tập trung hóa quyền lực** và phân chia nước thành nhiều **làng**, mỗi làng tập trung vào một lĩnh vực **thương mại** riêng. Không dựa vào giai cấp quý tộc để thu thuế như truyền thống trước kia, mà thu thuế trực tiếp tới mỗi đơn vị làng xã. Dưới thời Quản Trọng, nước Tề chuyển từ chế độ quan liêu quý tộc sang chế độ quan liêu chuyên nghiệp.
- Sử dụng nguồn lực Nhà nước để khuyến khích sản xuất muối và sắt; các nhà sử học thường cho Quản Trọng là người đề xướng ra sự độc quyền nhà nước về hai mặt hàng này

## 2. Khổng Tử (551-450 TCN):

Chủ trương: “**Lấy đức trị người**”.

Để quản lý, dạy dỗ con người cần “**lễ**”,  
“**danh**”.

- **Lễ**: lễ nghi, ứng xử, đạo đức, tôn trọng, trên kính dưới nhường.
- **Danh**: lễ phải. “Danh có chính, ngôn mới thuận”.
- “Kỷ sở bất dục, vật thi ư nhân”



Chính phủ tốt nhất là chính phủ cai trị bằng "lễ nghĩa" và đạo đức tự nhiên của con người, chứ không phải bằng vũ lực và mua chuộc.

"Dùng mệnh lệnh, pháp luật để dẫn dắt chỉ đạo dân, dùng hình phạt để quản lý dân, làm như vậy tuy có giảm được phạm pháp, nhưng người phạm pháp không biết xấu hổ, sỉ nhục. Dùng đạo đức để hướng dẫn chỉ đạo dân, dùng lễ nghĩa để giáo hóa dân, làm như vậy chẳng những dân hiểu được thế nào là nhục nhã khi phạm tội, mà còn cam tâm tình nguyện sửa chữa sai lầm của mình tận gốc từ mặt tư tưởng."

### 3. Mạnh Tử (372-289 TCN):

- Để quản lý, giáo dục con người thì phải dùng điều thiện: *“nhân chi sơ tính bản thiện”*.
- Phải lấy dân làm gốc, vua quan cần phải coi nhẹ hơn (*dân vi quý, xã tắc thứ chi, quân vi khinh; “kể lao tâm trị người còn người lao lực thì bị người trị”* )
- Học thuyết của ông gói gọn trong các chữ

"Nghĩa", "Trí", "Lễ", "Tín"

09/19/18



## 4. **Tuân Tử** ( 300–237 TCN):

Con người sinh ra đã là ác: “*Nhân chi sơ, tính bản ác*” → phải lấy nhân nghĩa để cải tạo.

Ông chủ trương:

kết hợp “*pháp trị*” và “*đức trị*”.

## 5. **Hàn Phi Tử** (280 – 233 TCN):

Chủ trương “*pháp trị*”.

- Vua phải biết giữ suy nghĩ của mình.
- Vua phải biết cách dùng người.

Tư tưởng mọi người bình đẳng trước pháp luật, pháp luật là thượng tôn trong nhà nước.



Cách tốt nhất để quản lý xã hội là dùng pháp luật:

*"Pháp luật không hùa theo người sang...Khi đã thi hành pháp luật thì kẻ khôn cũng không từ, kẻ dũng cũng không dám tranh. Trừng trị cái sai không tránh của kẻ đại thần, thưởng cái đúng không bỏ sót của kẻ thất phu".*

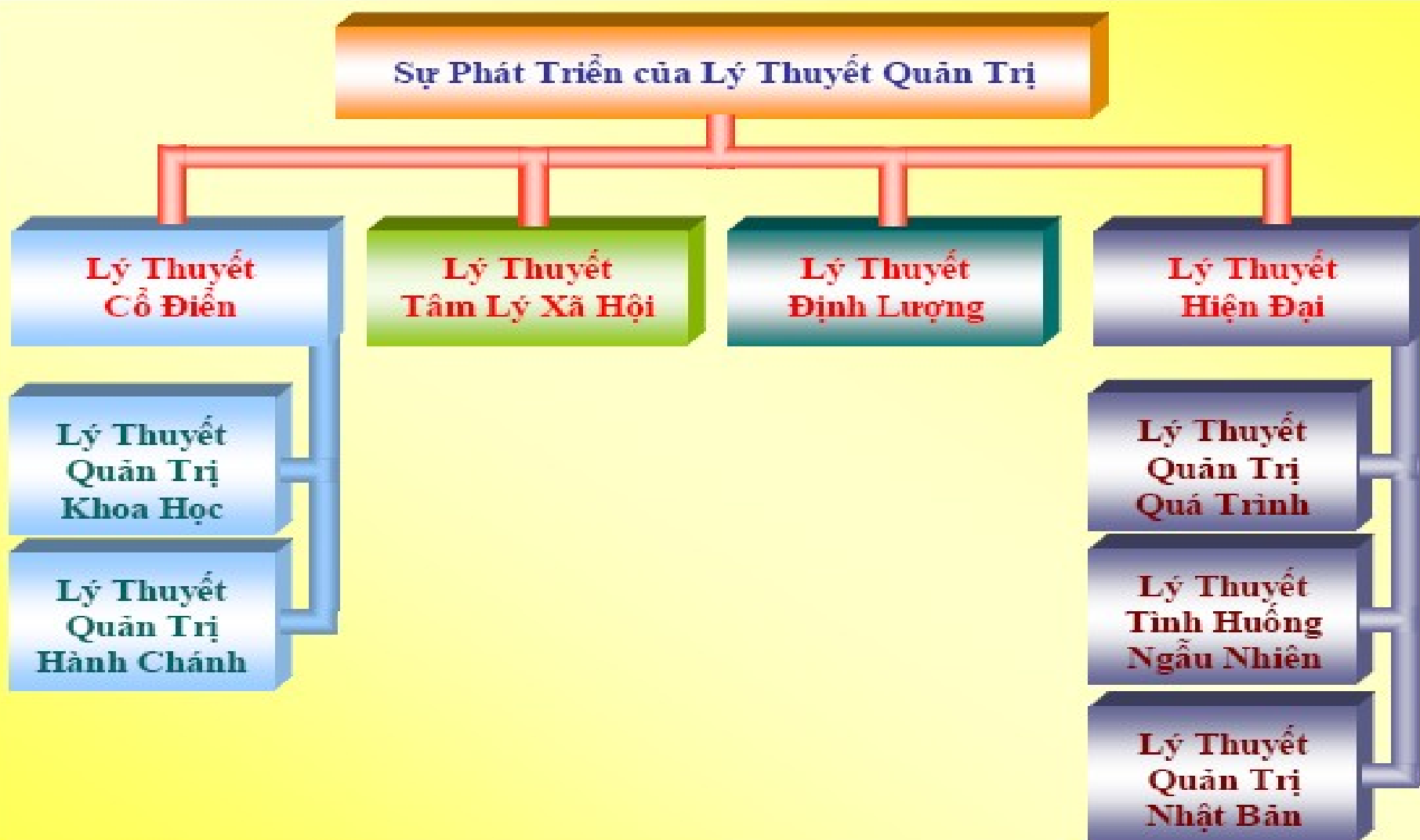
# *2 sự kiện lịch sử quan trọng*

**1. A. Smith: năm 1776**

**2. Cách mạng công nghiệp  
đầu thế kỷ 18**

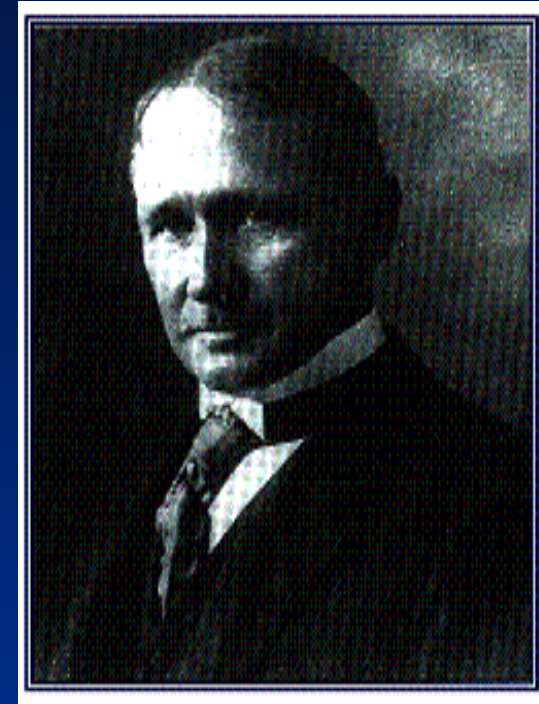


## II. Giai đoạn từ khi CNTB phát triển đến cuối 1960s:



Hình 2.3. Sự Phát Triển của các Lý Thuyết Quản Trị

# 1. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC:



## a. Frederick Winslow Taylor (1856-1915):

Con người là cái máy phải hành động, tuân thủ nghiêm ngặt theo chỉ dẫn, quản lý của đốc công.

- *Bản chất con người*: lười biếng, luôn trốn việc khi có thể.

*Ông chủ trương*:

- Chia nhỏ công việc ra những công đoạn.

- Tổ chức sản xuất theo dây chuyền.
- Cải tiến công cụ và tổ chức lao động hợp lý.
- Đưa ra định mức LĐ để nâng cao NSLD

## **Taylor đề ra 4 nguyên tắc quản trị:**

- *Chủ phải thạo việc* nhà quản lý, đốc công phải thành thạo công việc quản lý có khoa học.
- *Lựa chọn, huấn luyện và đào tạo* người lao động theo hướng *chuyên môn hóa* để đảm nhận công việc.

- *Chủ phải gương mẫu và hợp tác*: tác phong làm việc công nghiệp khẩn trương, khoa học, hiệu quả.

- Phân chia công bằng công việc và trách nhiệm;
- *Đề cao kỷ luật*, kèm theo *khuyến khích xứng đáng*.

### ***Ưu điểm:***

- Cải thiện năng suất lao động.
- Thúc đẩy ứng dụng phân tích công việc một cách khoa học.
- Phát triển trả lương theo thành tích.

## ➤ Hạn chế:

- Giả thiết về động cơ quá đơn giản: “tiền”.
- Coi con người như máy móc.
- Không quan tâm đến mối quan hệ tổ chức và môi trường.

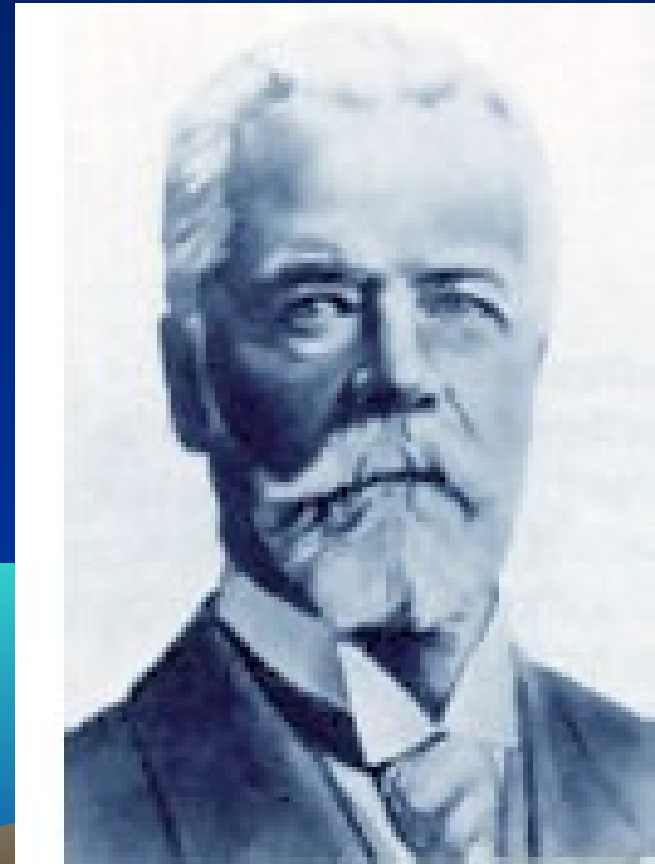


## 2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

**Henry Fayol (1841-1925):** Người Pháp

Fayol là người đầu tiên nghiên cứu và đưa ra *5 chức năng* của quản trị:

- + Kế hoạch.
- + Tổ chức.
- + Chỉ huy, lãnh đạo (điều hành).
- + Phối hợp
- + Kiểm tra.



- Tập trung trực tiếp vào tất cả các hoạt động của các nhà quản trị.
- Đề cao nguyên tắc phân công lao động, thiết lập cơ cấu tổ chức, quy chế lao động cụ thể, rõ ràng.
- Trọng tâm của [redacted] là nhà quản trị [redacted]



## ➤ **Ưu điểm:**

- Coi quản trị là một nghề.
- Giúp các nhà quản trị có cách nhìn bao quát về các hoạt động quản trị tổ chức.

## ➤ **Hạn chế:**

- Các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, hệ thống vẫn bị đóng kín.

▪ Quan điểm quản trị cứng





# 3. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

## 1. A. Maslow (1908 - 1970): Tháp nhu cầu



-DN là một hệ thống XH

-Khi động viên, ngoài yếu tố vật chất còn phải quan tâm đến nhu cầu XH

-Tập thể ảnh hưởng trên cá nhân



### 3. D. Mc Gregor (1906 – 1964) :

#### Thuyết X

- Con người không thích làm việc, ít khát vọng.
- Tìm cách trốn việc, lảng tránh công việc.
- Khi làm việc phải giám sát chặt chẽ.
- Con người muốn bị điều khiển.

#### Thuyết Y

- Làm việc là 1 bản năng như vui chơi, giải trí.
- Mỗi người đều tự điều khiển, kiểm soát bản thân.
- Con người sẽ gắn bó với tổ chức nếu được khen ngợi, thưởng xứng đáng, kịp thời.
- Con người có óc sáng tạo, khéo léo.

## ➤ **Ưu điểm:**

- Rất chú trọng tới con người cả về vật chất và tinh thần.
- Các nhà lãnh đạo phải nắm bắt tâm lý nhân viên.
- Tập thể có tác động rất lớn đến người lao động.

## ➤ **Hạn chế:**

- Quá chú trọng đến yếu tố tình cảm.
- Quan niệm đơn giản : khi nhân viên hạnh phúc, NSLĐ sẽ

cao hơn.

# 4. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG

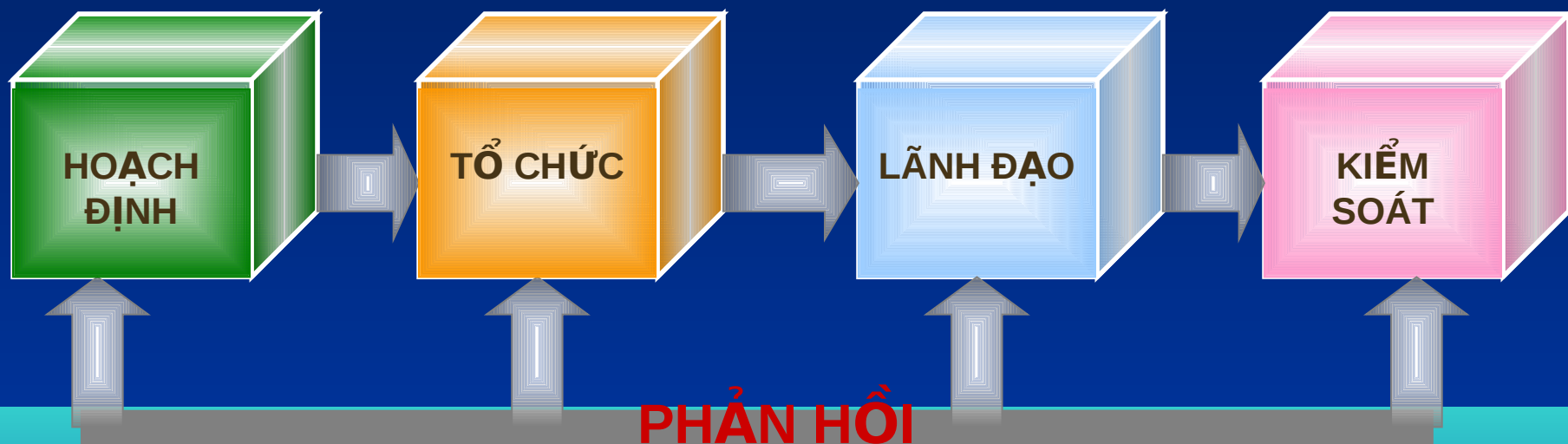
## Ưu điểm:

- Phát triển các phương pháp toán để giải quyết các bài toán quản trị.
- Giúp nhà quản trị tìm ra các phương án tối ưu.

## Hạn chế:

- Không phải yếu tố nào cũng lượng hóa được.
- Việc xử lý các số liệu phức tạp.
- Các nhà quản trị khó tiếp cận vì tính kỹ thuật cao.
- Không phù hợp với các quyết định sáng tạo.

# 5. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ TIẾN TRÌNH



# 6. QUẢN TRỊ THEO TÌNH HUỐNG

## Ưu điểm:

- Xác định các biến tình huống quan trọng.
- Quản lý phải linh hoạt, không dùng một phương pháp để quản lý tất cả các vấn đề.

## Hạn chế:

- Không thể xác định được tất cả các biến tình huống quan trọng.
- Không có một nguyên lý chung khái quát.

### III. Giai đoạn từ 1970 đến nay

Trường phái quản trị Tây Âu

- Trường phái quản trị Bắc Âu
- Trường phái quản trị XHCN
- Trường phái quản trị Châu Á



# 1. Trường phái các nước Tây Âu:

**Peter Drucker (1919 - 2005)** : là người đầu tiên đề ra: cải tổ các DN từ hệ thống kín sang hệ thống mở.

+ **Hệ thống kín**: nhà tư bản tự sáng chế, tự quản lý, khép kín trong một DN → NSLĐ nội bộ DN rất cao, nhưng có thể vẫn bị phá sản thừa hoặc thiếu.

+ **Hệ thống mở**: mở cửa với thị trường công chúng.



## 2. Trường phái quản trị Bắc Âu:

- ✓ Chia một phần phúc lợi xí nghiệp vào phúc lợi xã hội để giải quyết vấn đề công bằng dân chủ.

**Bóc lột tới ngưỡng:** làm cho người công nhân cảm thấy mình **hủ hơ**n.



### 3. Trường phái quản lý XHCN:

- Hệ thống kinh tế XHCN sử dụng 2 tiêu chí: *hiệu quả và công bằng*.
- Những kế hoạch 5 năm đầu tiên đã đạt được những thành tựu to lớn: *tăng trưởng 10%/năm*.
  - + *Phát triển công nghiệp nặng*.
  - + *Quản lý theo cơ chế tập trung cao độ, mọi quyền lực thuộc về Nhà nước, xóa bỏ sở hữu tư nhân*.

**Hạn chế:** quản lý xơ cứng, tập trung cao độ → không linh hoạt, khó thay đổi, khó thích nghi với môi trường, đặc biệt là có sự thoái hóa biến chất trong đội ngũ lãnh đạo.

#### **4. Trường phái quản trị Châu Á:**

- + Ứng dụng *khoa học hiện đại* vào kinh tế và kinh doanh.
- + Quản lý có tính đến những yếu tố *truyền thống và dân tộc*.

- + Chú trọng vào nhân tố *con người* (nguồn tài nguyên vô giá của DN)
  - Khai thác triệt để tiềm năng của con người trong kinh doanh.
- + Đề cao văn hóa xí nghiệp, coi DN vừa là một tổ chức kinh doanh, vừa là một cộng đồng sinh sống.
- + Tìm ra những mũi nhọn thích hợp trong từng thời kỳ phát triển kinh tế.

# *Trường phái quản trị Nhật Bản:*

## *Lý thuyết Z (của William Ouchi):*

- **Chú trọng:** đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức.
- **Đặc điểm:** công việc dài hạn, trách nhiệm cá nhân, xét thăng thưởng chậm, kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai, quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên...

# ***Kaizen (cải tiến) của Masaaki Imai:***

- **Chú trọng:** đến quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào 3 yếu tố nhân sự: giới quản lý, tập thể và cá nhân.

- **Đặc điểm:**

✓ Trong quản lý bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (*JIT: Just-in-time*).

✓ Công ty luôn ghi nhận các ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích CN khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm

# *Kết luận:*

- Sự ra đời của các lý thuyết quản trị hiện đại là sự *kế thừa* các tư tưởng quản trị truyền thống nhằm đáp ứng những *thay đổi của*:
  - Môi trường kinh doanh.
  - Mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thương trường.

- Khoa học quản trị là một trong những *thành tựu* của loài người, cần được *trân trọng* và *khai thác* triệt để, tránh cực đoan.

Các lý thuyết quản trị tuy xuất hiện tuần tự theo thời gian, nhưng chúng không thay thế nhau mà bổ sung cho nhau.

- Việc quản trị có hiệu quả chỉ đạt được trên cơ sở vận dụng sáng tạo các lý thuyết quản trị vào những tình huống cụ thể trong mỗi tổ chức.