

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

1. Lịch sử hình thành và phát triển

- Từ thế kỷ 18 đến giữa thế kỷ 19 có những thay đổi
 - ✓ Cuộc cách mạng công nghiệp lần 1 vào thế kỷ 18.
 - ✓ Việc sử dụng máy móc vào sản xuất nhiều hơn.
 - ✓ Quy mô sản xuất của các xí nghiệp lớn hơn.
 - ✓ Hình thức tổ chức công ty đa dạng hơn.
- Sự thay đổi làm xuất hiện các lý thuyết quản trị.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1. Lý thuyết quản trị khoa học

2.1.1. Charles Babbage (1792 – 1871)

- ✓ Chủ trương chuyên môn hóa lao động.
- ✓ Dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu.
- ✓ Nghiên cứu thời gian cần thiết để hoàn thành công việc.
- ✓ Đề nghị chia lợi nhuận cho công nhân.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2.1.2. Frank & Lillian Gilbreth

- ✓ Nghiên cứu động tác làm việc.
- ✓ Có thể bỏ bớt các động tác dư thừa.
- ✓ Phát triển hệ thống các thao tác hoàn thành công việc.
- ✓ Xác định các động tác dư thừa có ảnh hưởng trực tiếp tới năng lượng làm việc của người lao động.
- ✓ Chú tâm vào các công việc chính.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2.1.3.Herry Gantt (1861 – 1919)

- ✓ Mô tả dòng công việc cần để hoàn thành nhiệm vụ.
- ✓ Vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch.
- ✓ Quan tâm đến cách làm việc của nhà quản trị.
- ✓ Nhà quản trị ra quyết định dựa trên nền tảng khoa học chứ không theo cảm tính.
- ✓ có chế độ khen thưởng cho cá nhân làm vượt chỉ tiêu.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2.1.4. Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

- ✓ Đưa ra một số nhược điểm của cách quản trị cũ như:
 - Thuê mướn công nhân theo nguyên tắc ai đến trước thì thuê trước.
 - Không có hệ thống huấn luyện cho nhân viên mới.
 - Công nhân làm việc theo thói quen, không có tiêu chuẩn riêng.
 - Giao hết công việc và trách nhiệm cho nhân viên.
 - Nhà quản trị làm việc không đúng chức năng.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- ✓ Đưa ra 4 nguyên tắc quản trị khoa học mới là:
 - Áp dụng khoa học thay thế cho kinh nghiệm cho từng yếu tố công việc.
 - Tuyển công nhân có tay nghề và đào tạo lại cho họ.
 - Phát triển công việc đúng như tiến độ đã định.
 - Phân định rõ ràng công việc của công nhân và nhà quản trị.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2.1.5. Ưu và nhược điểm của thuyết quản trị khoa học

➤ Ưu điểm:

- Phát triển kỹ năng và tư tưởng quản trị.
- Phân công chuyên môn hóa lao động làm tăng năng suất .
- Xác định tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên.
- Xem quản trị là đối tượng nghiên cứu.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Nhược điểm:
 - Các nguyên tắc này chỉ áp dụng trong môi trường ổn định.
 - Chỉ quan tâm đến hiệu quả kinh tế mà không quan tâm đến nhu cầu xã hội của người lao động.
 - Áp dụng nguyên tắc quản trị cứng nhắc thiếu linh động

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2.2. Lý thuyết quản trị hành chính

2.2.1. Fayol (1841-1925)

- ✓ Phân chia công việc phù hợp
- ✓ Quyền hạn phải gắn liền trách nhiệm
- ✓ Duy trì kỷ luật trong tổ chức
- ✓ Thống nhất chỉ huy và điều khiển
- ✓ Tập trung quyền hành
- ✓ Lợi ích cá nhân phụ thuộc lợi ích tổ chức

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- ✓ Thù lao tương xứng
- ✓ Tuyển lãnh đạo
- ✓ Trật tự người và vật
- ✓ Công bằng trong đối xử
- ✓ Bố trí công việc ổn định
- ✓ Khuyến khích sáng kiến
- ✓ Tinh thần đồng đội

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2.2.2. Max Weber (1864 – 1920)

- ✓ Phân công lao động với thẩm quyền và phân định rõ trách nhiệm của từng người.
- ✓ Thiết lập hệ thống chức vụ.
- ✓ Tuyển dụng nhân viên có chuyên môn và thăng chức theo khả năng và năng lực.
- ✓ Ban hành quyết định bằng văn bản.
- ✓ Quản trị phải tách rời với sở hữu

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

2.2.3. Ưu và nhược điểm của thuyết quản trị hành chính

➤ Ưu điểm

- Đề cao việc sắp xếp trong tổ chức.
- Quan tâm đến việc phân cấp, ủy quyền giúp cho việc ra quyết định nhanh hơn.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Nhược điểm:
 - Quan điểm cứng nhắc.
 - Không áp dụng được cho mọi hoàn cảnh.
 - Không chú ý đến nhu cầu xã hội của người lao động.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

3. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI :

▪ Các tác giả tiêu biểu

- ✓ Mary Parker Follet (1868-1933) nhà nghiên cứu tâm lý quản trị
- ✓ Elton Mayo (1880-1949) giáo sư đại học havard người Mỹ.
- ✓ Douglas Mc Gregor (1906-1964)
- ✓ Abraham Maslow (1908-1970)
- ✓ Hugo Munsterberg (1863 – 1916)

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

3.1. Hugo Munsterberg (1863 – 1916)

- ✓ Nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức.
- ✓ Nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người trong tổ chức.
- ✓ Năng suất lao động sẽ cao hơn qua việc nghiên cứu kỹ những kỹ năng của con người.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

3.2. Mary Parker Follett (1868 – 1933)

- ✓ Đứng về mặt tâm lý, triết học, chính trị và luật các nhà quản trị sẽ nhận thức được mỗi người lao động là một thế giới phức tạp.
- ✓ Các nhà quản trị phải nhận biết những động cơ làm việc của họ.
- ✓ Các nhà quản trị nên động viên sẽ hiệu quả hơn là yêu cầu.
- ✓ Hợp tác và kiểm tra sẽ đem lại thành công cho nhà quản trị

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

3.3. Abraham Maslow (1908 – 1970)

- ✓ Xây dựng thuyết nhu cầu của con người
- ✓ Thuyết này gồm 5 bậc từ thấp tới cao
- ✓ Giúp cho nhà quản trị hiểu rõ hơn động cơ hành động của người la động.
- ✓ Nhà quản trị sẽ thành công khi vận dụng đúng thuyết nhu cầu đối với mỗi người trong tổ chức.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

3.4. Douglas Gregor (1906 – 1964)

- ✓ Các nhà quản trị trước đây sử dụng những giả thuyết sai lầm về tác phong và hành vi của con người.
- ✓ Vì thế họ xây dựng bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung nhiều quy tắc.
- ✓ Người lao động sẽ thích thú lao động khi họ được thuận lợi.
- ✓ Nhà quản trị sẽ thành công nếu quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

3.5.Elton Mayo (1880 – 1949)

- ✓ Tạo điều thuận lợi cho người lao động thỏa mãn nhu cầu tâm lý của họ sẽ cho năng suất lao động cao hơn.
- ✓ Yếu tố tinh thần có tác động mạnh đến năng suất lao động.
- ✓ Nên thay đổi quan điểm về công nhân

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

▪ Ưu điểm

- ✓ Quan tâm đến nhu cầu xã hội của con người.
- ✓ Quan tâm tới yếu tố tập thể trong tổ chức.
- ✓ Các nhà quản trị thay đổi cách nhìn của nhà quản trị về công nhân

▪ Nhược điểm

- ✓ Quá chú ý đến nhu cầu xã hội của con người.
- ✓ Chưa quan tâm đến môi trường xươooooo.

CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

4. LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

4.1. Lý thuyết quản trị hệ thống

- Doanh nghiệp là một hệ thống gồm :
 - ✓ Đầu vào : nhân lực, vốn, nguyên liệu
 - ✓ Quá trình sản xuất chế biến
 - ✓ Đầu ra : sản phẩm hay dịch vụ
- Hệ thống có quan hệ với môi trường xung quanh.

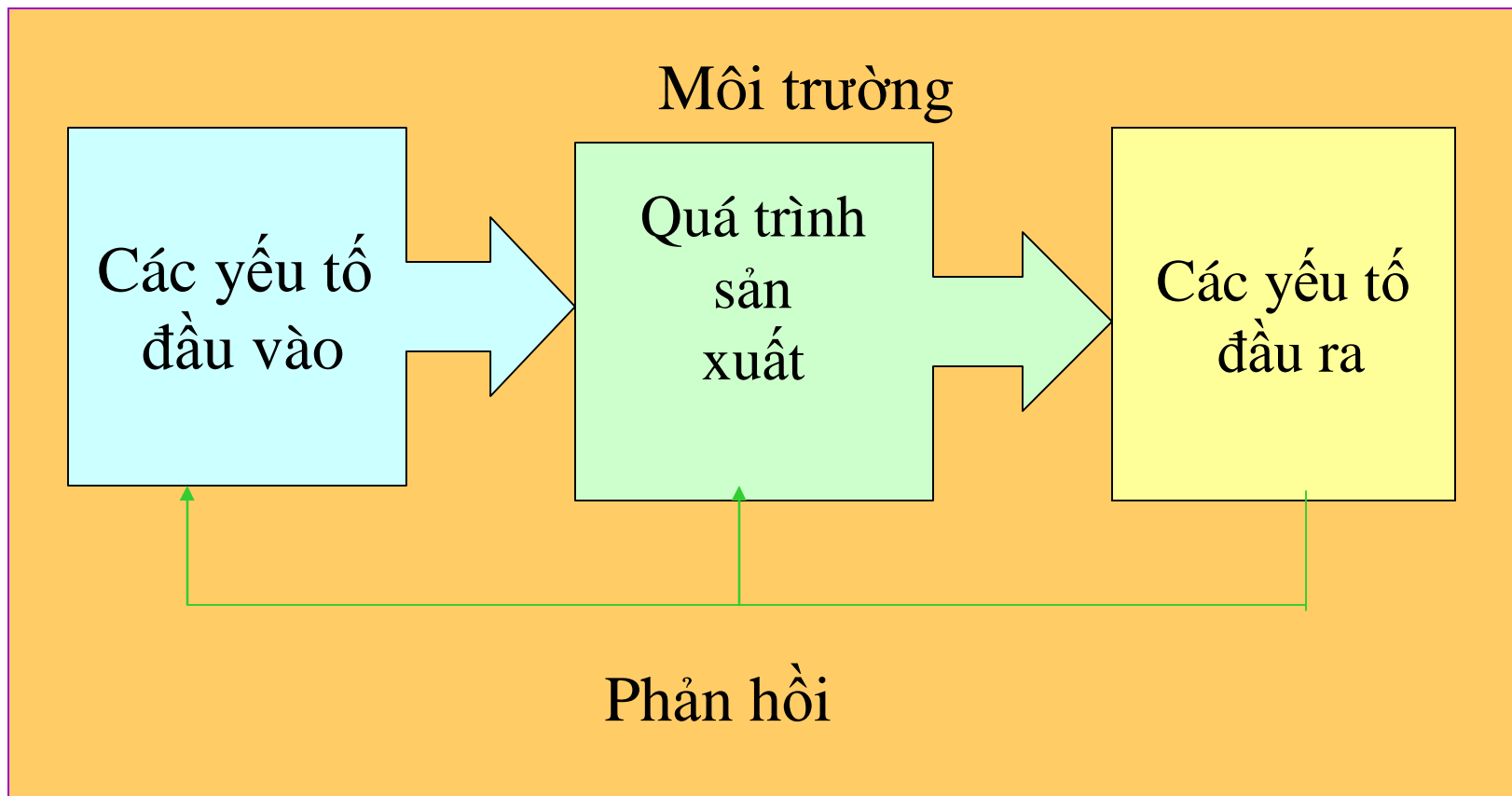
CHƯƠNG II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

4.2. Lý thuyết quản trị định lượng

- ✓ Phục vụ cho việc ra quyết định của nhà quản trị.
- ✓ Dùng mô hình toán học để tìm các giải pháp tối ưu.
- ✓ Dựa trên các tiêu chuẩn kinh tế để ra quyết định.
- ✓ Sử dụng máy tính để tiết kiệm chi phí và thời gian.
- ✓ Áp dụng các yếu tố kinh tế kỹ thuật hơn là các yếu tố tâm lý trong quản trị.
- ✓ Đưa ra quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín.

CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

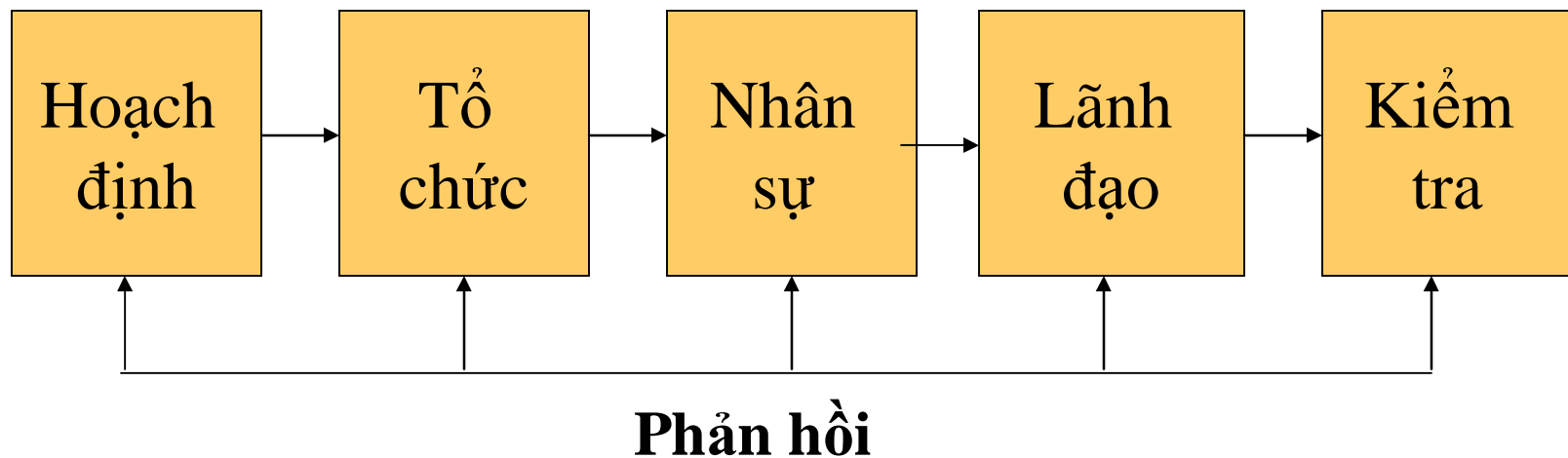


CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

5. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ QUÁ TRÌNH VÀ NHẬT BẢN

5.1. Lý thuyết quản trị quá trình

Harold Koontz cho rằng quản trị là một quá trình gồm :



CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

5.2. Lý thuyết quản trị Nhật Bản (William Ouchi)

Loại A (Mỹ)	Loại Z (Mỹ Điều chỉnh)	Loại J (Nhật Bản)
Thời gian tuyển dụng ngắn	Thời gian tuyển dụng dài	Tuyển dụng suốt đời
Cá nhân quyết định	Tập thể quyết định	Tập thể quyết định
Cá nhân chịu trách nhiệm	Cá nhân chịu trách nhiệm	Trách nhiệm tập thể

CHƯƠNG II CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

Loại A (Mỹ)	Loại Z (Mỹ Điều chỉnh)	Loại J (Nhật Bản)
Đánh giá và thăng tiến nhanh	Đánh giá và thăng tiến chậm	Đánh giá và thăng tiến chậm
Kiểm tra rõ ràng	Kiểm tra không chính thức	Kiểm tra không chính thức
Chuyên môn hóa công việc	Chuyên môn hóa công việc hợp lý	Không chuyên hóa công việc
nhân viên là làm người làm thuê.	Nhân viên là con người	Quan tâm nhân viên và gia đình

CASE 1 – 5 phút

Bạn được giao chức vụ trưởng một nhóm bán hàng, hãy đưa ra các nguyên tắc để áp dụng cho nhóm.

- ✓ Nhóm 1 : Đóng vai trò của trưởng nhóm đưa ra các nguyên tắc.
- ✓ Nhóm 2 : Đóng vai trò của trưởng nhóm đưa ra các nguyên tắc

Giảng viên và các nhóm khác quan sát và rút ra nhận xét.

CASE 2 – 5 phút

Phân chia công việc bán hàng của một nhân viên kinh doanh thành các bước và sắp xếp theo trình tự hợp lý.

✓ Nhóm 1 : Phân chia và sắp xếp các bước bán hàng của nhân viên kinh doanh.

✓ Nhóm 2 : Phân chia và sắp xếp các bước bán hàng của nhân viên kinh doanh.

Giảng viên và các nhóm khác quan sát và rút ra nhận xét.

CASE 3 – 5 phút

Bạn là trưởng phòng kinh doanh của doanh nghiệp, hãy đưa ra các biện pháp để phát triển quan hệ với nhân viên và giữa nhân viên.

✓ Nhóm 1 : Đóng vai trò của trưởng phòng đưa ra các biện pháp.

✓ Nhóm 2 : Đóng vai trò của trưởng nhóm đưa ra các biện pháp.

Giảng viên và các nhóm khác quan sát và rút ra nhận xét.

ACTIVITY 4– 5 phút

- ✓ Lý thuyết nào cho rằng mỗi công việc đều có một cách thực hiện tốt nhất.
- ✓ Lý thuyết nào nhấn mạnh cần quan tâm đến nhu cầu tinh thần của nhân viên.
- ✓ Lý thuyết nào đề cao việc dùng toán học để ra quyết định.
- ✓ Lý thuyết nào cho rằng quản trị gồm chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra
- ✓ Lý thuyết nào cho rằng doanh nghiệp là một hệ thống gồm yếu tố đầu vào, quá trình chế biến và yếu tố đầu ra.

ACTIVITY 5 – 5 phút

- ✓ Thường xuyên luân chuyển nhân sự có phải là nguyên tắc do Fayol đưa ra không?
- ✓ Lý thuyết quản trị Nhật Bản có đề cập đến chuyên môn hóa lao động không?
- ✓ Có phải nhược điểm lý thuyết của Weber là cứng nhắc và thiếu linh hoạt không?
- ✓ Có phải nhược điểm của Taylor là không quan tâm đến nhu cầu tinh thần của nhân viên không ?
- ✓ Sử dụng lao động ngắn hạn có phải là nguyên tắc trong lý thuyết của Weber không?