

LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

A. Khái niệm: Lý thuyết quản trị là một hệ thống những tư tưởng, quan niệm, đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị .

B. Quá trình phát triển của lý thuyết quản trị:

- 5.000 năm trước công nguyên người Sumerian đã hoàn thiện quy trình thương mại
- 8.000 năm trước công nguyên những kim tự tháp là dấu tích về trình độ kế hoạch
- Người Trung Hoa cũng có những định chế chính quyền chặt chẽ.

LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

- Đến thế kỷ 18, con người cũng chỉ tập trung vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất
- Thế kỷ 19, các hoạt động quản trị mới thật sự sôi nổi
- Frederick Taylor ở đầu thế kỷ 20 đặt nền móng cho quản trị hiện đại .

LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

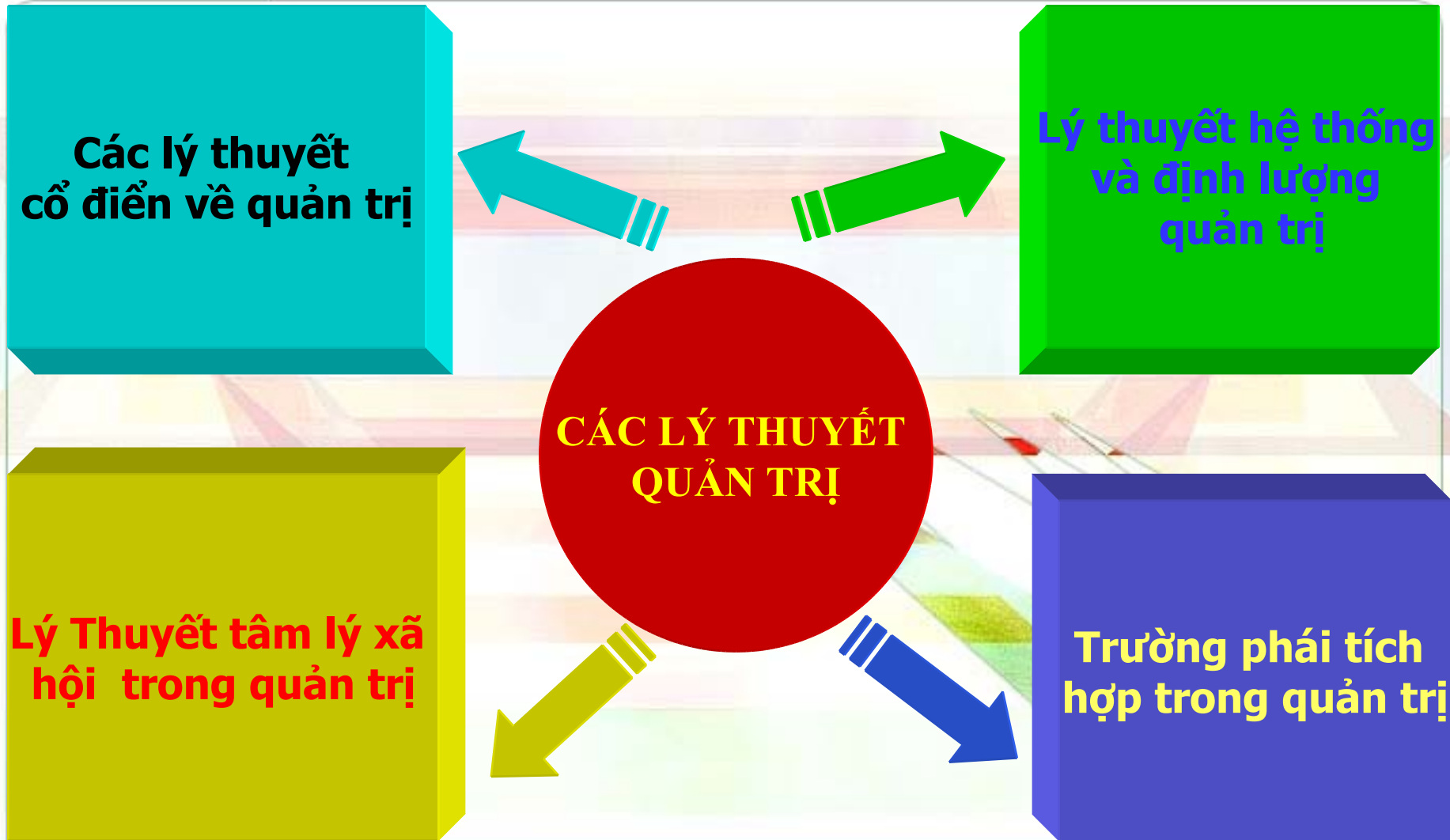
Các lý thuyết
cổ điển về quản trị

Lý thuyết hệ thống
và định lượng
quản trị

CÁC LÝ THUYẾT
QUẢN TRỊ

Lý Thuyết tâm lý xã
hội trong quản trị

Trường phái tích
hợp trong quản trị



CÁC LÝ THUYẾT CỔ ĐIỂN VỀ QUẢN TRỊ

- **Khái niệm:** thuật ngữ được dùng để chỉ những ý kiến về tổ chức và quản trị được đưa ra ở Châu Âu và Hoa Kỳ vào những năm cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20.
- **02 dòng lý thuyết quản trị cổ điển chính:**

Lý thuyết quản trị khoa học

**Lý thuyết quản trị hành
chánh quan liêu**

Lý thuyết quản trị khoa học

Một số tác giả về dòng lý thuyết quản trị khoa học:

- Ông Charler Babbage (1792 – 1871) chủ trương:
 - Chuyên môn hoá lao động
 - Dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu nhất
- Hai ông-bà Frank & Lilian:
 - Đưa ra một hệ thống xếp loại bao trùm các động tác
 - Xác định những động tác dư thừa
 - Chú tâm vào những động tác thích hợp

Lý thuyết quản trị khoa học

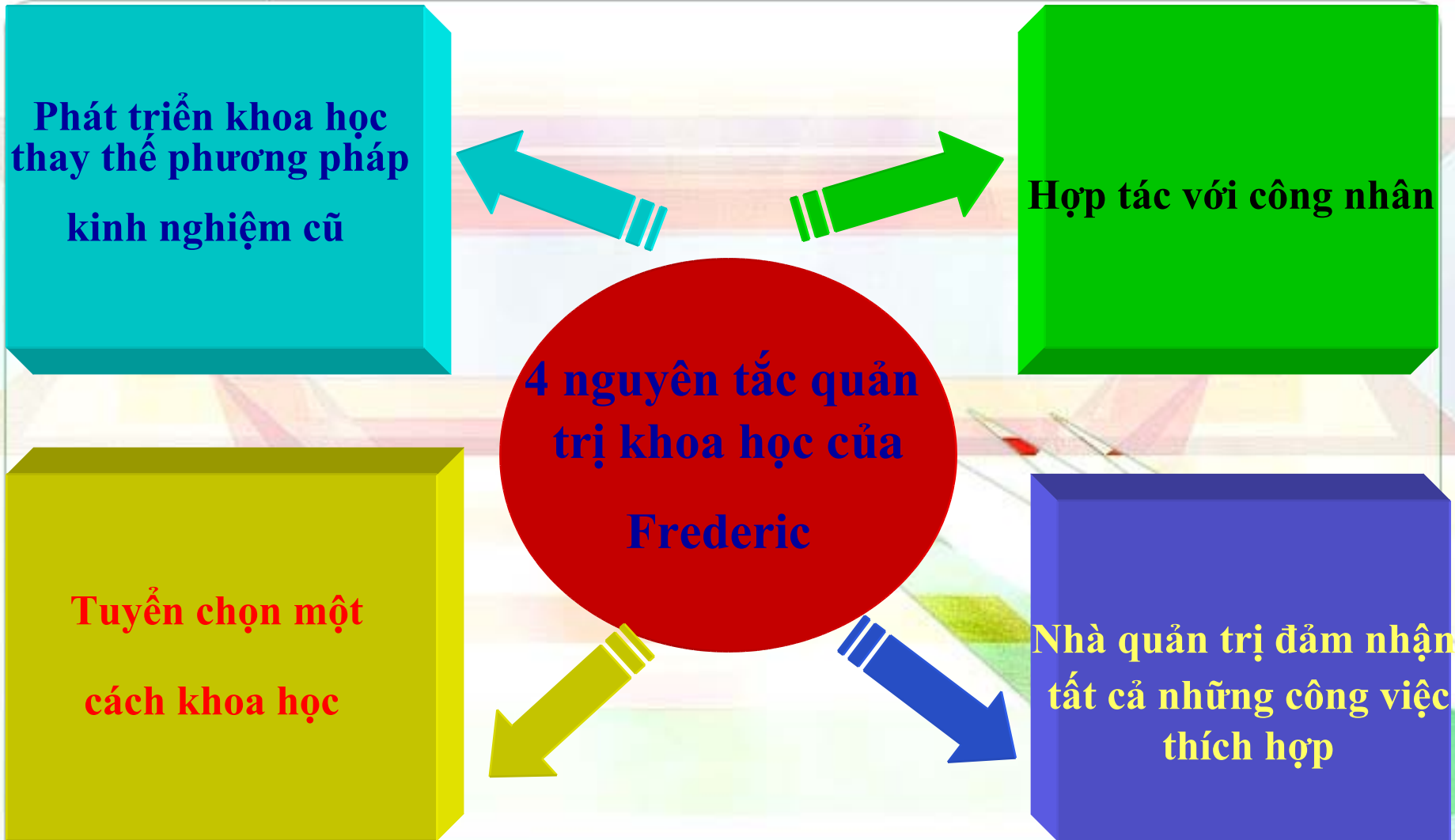
Một số tác giả về dòng lý thuyết quản trị khoa học:

- **Ông Henry L. Gantt (1861 – 1919):**
 - Sơ đồ mô tả dòng công việc
 - Vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch
- **Ông Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915):**
 - "cha đẻ" của phương pháp quản trị khoa học
 - Tìm ra và chỉ trích mãnh liệt các nhược điểm trong cách quản lý cũ:

Lý thuyết quản trị khoa học

- ✓ Thuê mướn công nhân trên cơ sở ai đến trước mướn trước
- ✓ Không có hệ thống tổ chức học việc
- ✓ Công việc làm theo thói quen
- ✓ Công việc và trách nhiệm đều được giao cho người công nhân
- ✓ Nhà quản trị làm việc bên cạnh người thợ

Lý thuyết quản trị khoa học



Lý thuyết quản trị khoa học

- ❖ **Các công tác quản trị tương ứng Frederic đã đưa ra:**
 - # Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc.
 - # Dùng cách mô tả công việc (Job Description) để chọn lựa công nhân.

Lý thuyết quản trị khoa học

- ❖ **Các công tác quản trị tương ứng Frederic đã đưa ra:**
 - # Trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng.
 - # Thăng tiến trong công việc.

Lý thuyết quản trị khoa học

❖ Tóm lại:

- # Trường phái quản trị khoa học có nhiều đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị .
- # Giới hạn:
 - * Áp dụng tốt trong trường hợp môi trường ổn định
 - * Quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người
 - * quá chú tâm đến vấn đề kỹ thuật

Trường phái quản trị hành chính

- Trường phái này đã phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả một tổ chức gọi là tư tưởng quản trị tổ chức cổ điển .
- Trường phái này có:
 - Max Weber
 - Henry Fayol

Trường phái quản trị hành chính

➤ Ông Max Weber (1864 -1920):

- **Đã phát triển một tổ chức "quan liêu" bàn giấy**
- **Những đặc tính về chủ nghĩa quan liêu của Weber:**
 - ✓ **Phân công lao động**
 - ✓ **Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy**
 - ✓ **Nhân sự được tuyển dụng và thăng cấp theo khả năng qua thi cử**
 - ✓ **Các hành vi hành chính và các quyết định phải thành văn bản**
 - ✓ **Quản trị phải tách rời sở hữu**

Trường phái quản trị hành chính

➤ Ông Henry Fayol (1841 -1925):

- Cho rằng năng suất lao động kém là do công nhân không biết cách làm việc
- 14 nguyên tắc quản trị:
 1. Phải phân công lao động .
 2. Phải xác định rõ mối quan hệ giữa quyền hành và trách nhiệm
 3. Phải duy trì kỷ luật trong xí nghiệp
 4. Mỗi công nhân chỉ nhận lệnh từ một cấp chỉ huy trực tiếp duy nhất

Trường phái quản trị hành chính

5. Các nhà quản trị phải thống nhất ý kiến khi chỉ huy .
6. Quyền lợi chung luôn luôn phải được đặt trên quyền lợi riêng
7. Trả thù lao thoả đáng
8. quyết định trong xí nghiệp phải tập trung về một mối.
9. Hệ thống thông tin thông suốt.

Trường phái quản trị hành chính

- 10. Sinh hoạt trong xí nghiệp phải có trật tự.**
- 11. Sự đối xử trong xí nghiệp phải công bình.**
- 12. Công việc của mỗi người trong xí nghiệp phải ổn định.**
- 13. Chủ động trong công việc.**
- 14. Xí nghiệp phải xây dựng cho được tinh thần tập thể.**

Trường phái quản trị hành chính

❖ Tóm lại:

Chủ trương năng suất lao động sẽ cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý.

Hạn chế:

- * Tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định
- * Quan điểm quản trị cứng rắn
- * Ít chú ý đến con người và xã hội

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

- **Lý thuyết hành vi**
- **Hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định**
- **sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người**
- **Được phát triển mạnh bởi các nhà tâm lý học trong thập niên 60**

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

➤ Trường phái này có các tác giả sau:

- ✓ **Robert Owen (1771 - 1858)**
- ✓ **Hugo Munsterberg (1863- 1916)**
- ✓ **Mary Parker Follett (1868 - 1933)**
- ✓ **Abraham Maslow (1908 - 1970)**
- ✓ **Douglas Mc Gregor (1906 - 1964)**

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

➤ **Robert Owen (1771 - 1858)**

- ✓ **Người đầu tiên nói đến nhân lực trong tổ chức**
- ✓ **Ông chỉ trích các nhà công nghiệp bỏ tiền ra phát triển máy móc nhưng lại không cải tiến số phận của những "máy móc người"**

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

➤ **Hugo Munsterberg (1863- 1916)**

- ✓ **Cha đẻ của ngành tâm lý học công nghiệp**
- ✓ **Nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người**
- ✓ **Ông cho rằng năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ được nghiên cứu phân tích chu đáo**

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

➤ **Mary Parker Follett (1868 - 1933)**

- ✓ Là nhà nghiên cứu về tâm lý quản trị
- ✓ Các nhà quản trị sẽ nhận thức được mỗi một người lao động là một thế giới phức tạp
- ✓ Nhà quản trị nên động viên sẽ có hiệu quả hơn
- ✓ Người đi tiên phong về lý thuyết hành vi và quản trị hệ thống

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

Abraham Maslow (1908 - 1970)

- ✓ Nhu cầu của con người gồm 5 bậc:



LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

➤ **Douglas Mc Gregor (1906 - 1964)**

- ✓ **Giả thuyết sai lầm về tác phong và hành vi của con người các nhà quản trị trước đây**
- ✓ **Gregor gọi những giả thiết đó là X**
- ✓ **Đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là Y**
- ✓ **Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi**

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

- ✓ Từ những kết quả nghiên cứu tại nhà máy Hawthorne do Elton Mayo (1880 - 1949) thực hiện
- ✓ Sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý của con người như:
 - Muốn được người khác quan tâm
 - Muốn được người khác kính trọng
 - Muốn có vai trò quan trọng trong sự nghiệp chung
 - Muốn làm việc trong bầu không khí thân thiện giữa các đồng sự v.v...

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

- ✓ **Quan điểm cơ bản của lý thuyết này giống như quan điểm của lý thuyết quản trị khoa học**
- ✓ **Lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng, yếu tố tinh thần có ảnh hưởng mạnh đối với năng suất của lao động**

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

- **Tóm lại:** Tư tưởng chính của nhóm tâm lý xã hội
 - ✓ Doanh nghiệp là một hệ thống xã hội
 - ✓ Quan tâm đến những nhu cầu xã hội
 - ✓ Tập thể ảnh hưởng trên tác phong cá nhân (tinh thần, thái độ, kết quả lao động...)
 - ✓ Lãnh đạo do các yếu tố tâm lý xã hội của tổ chức chi phối

LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

➤ **Hạn chế:**

- ✓ **Quá chú ý đến yếu tố xã hội - Khái niệm "con người xã hội" chỉ có thể bổ sung cho khái niệm "con người kinh tế" chứ không thể thay thế.**
- ✓ **Lý thuyết này coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín mà không quan tâm đến yếu tố ngoại lai.**

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

- Từ thập niên 50, các kỹ thuật định lượng được các nhà công nghiệp Mỹ quan tâm và áp dụng vào việc nghiên cứu
- Kết quả làm nảy sinh một lý thuyết nữa về quản trị ra đời:
 - ✓ Lý thuyết hệ thống (system theory)
 - ✓ Lý thuyết định lượng về quản trị (quantitative management)
 - ✓ Lý thuyết khoa học quản trị (management science)

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

➤ **Đặc tính:**

- ✓ **Nhấn mạnh phương pháp khoa học trong khi giải quyết các vấn đề quản trị**
- ✓ **Áp dụng phương pháp tiếp cận hệ thống để giải quyết các vấn đề**
- ✓ **Sử dụng các mô hình toán học**

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

- ✓ Định lượng hoá các yếu tố có liên quan và áp dụng các phép tính toán học và xác suất thống kê
- ✓ Chú ý các yếu tố kinh tế - kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý xã hội
- ✓ Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ
- ✓ Tìm kiếm các quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

- **Theo lý thuyết định lượng, hệ thống được các tác giả định nghĩa như sau:**
 - ✓ **Berthalanlzy: Hệ thống là phối hợp những yếu tố luôn luôn tác động lại với nhau**
 - ✓ **Miller: Hệ thống là tập hợp các yếu tố cùng với những mối quan hệ tương tác**

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

➤ **Hệ thống là phức tạp của các yếu tố:**

- ✓ **Tạo thành một tổng thể**
- ✓ **Có mối quan hệ tương tác**
- ✓ **Tác động lẫn nhau để đạt mục tiêu**

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

➤ **Doanh nghiệp là một hệ thống:**

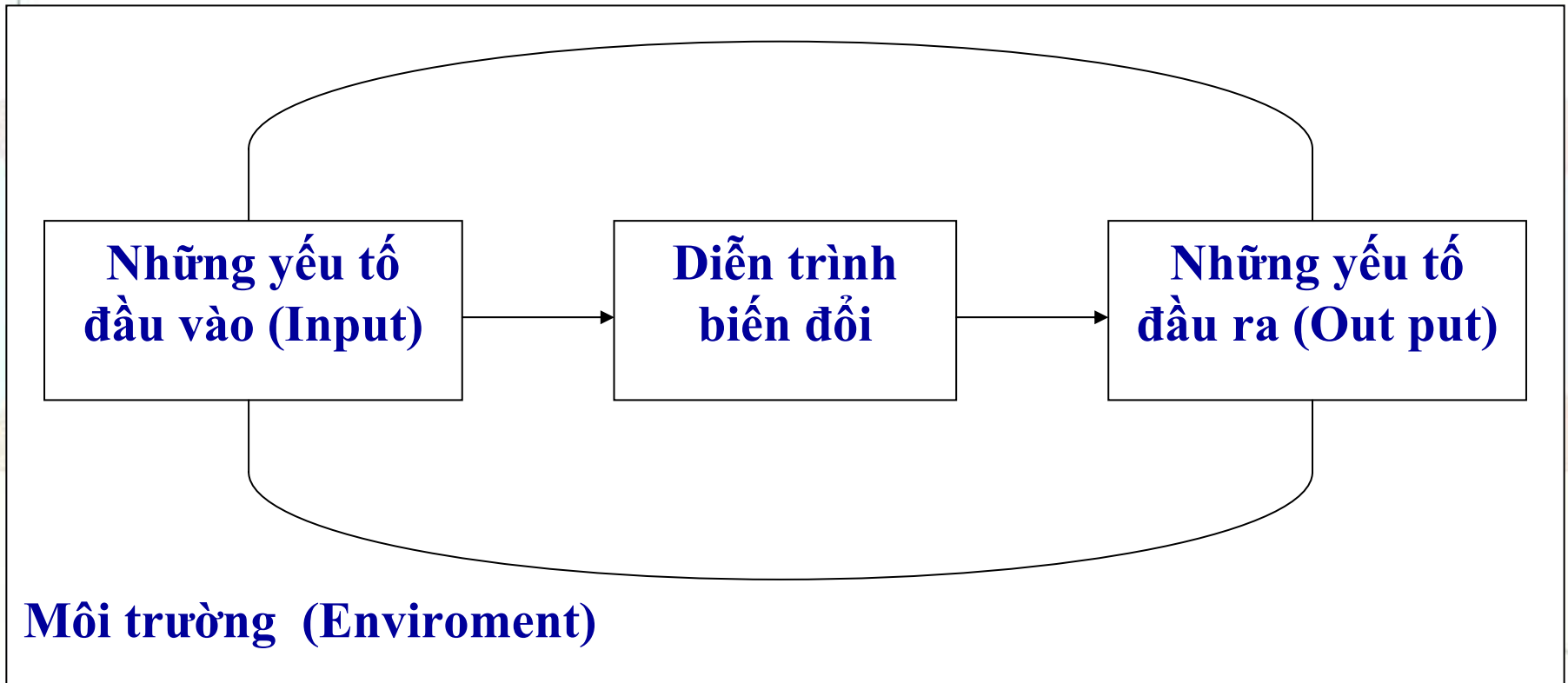
- ✓ **Một hệ thống mở có liên hệ với môi trường**
- ✓ **Tạo ra lợi nhuận**

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

➤ **Hệ thống doanh nghiệp bao gồm nhiều phân hệ có mối quan hệ tương tác:**

- ✓ **Phân hệ công nghệ**
- ✓ **Phân hệ nhân sự, phân hệ tài chính**
- ✓ **phân hệ tổ chức**
- ✓ **phân hệ quản trị**
- ✓ **phân hệ kiểm tra v.v...**

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ



Sơ đồ 2.1. Doanh nghiệp là một hệ thống

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ ĐỊNH LƯỢNG QUẢN TRỊ

➤ Tóm lại:

- ✓ Định lượng là sự nối dài của trường phái cổ điển (quản trị một cách khoa học)
- ✓ Thâm nhập hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

➤ Phương pháp quản trị quá trình (Management process approach):

- ✓ Phát triển mạnh từ năm 1960 do công của Harold Koontz và các đồng sự
- ✓ Quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

- ✓ Các chức năng này được gọi là những chức năng chung của quản trị
- ✓ Bản chất của quản trị là không thay đổi
- ✓ Từ khi được Koontz phát triển thì phương pháp quản trị quá trình này đã trở thành một lĩnh vực được chú ý nhất

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

➤ Phương pháp tình huống ngẫu nhiên (Contingency approach):

- ✓ **Căn cứ vào tình huống cụ thể để vận dụng phối hợp các lý thuyết đã có từ trước**
 - **Lý thuyết cổ điển và tâm lý xã hội đều chủ trương năng suất lao động là chìa khoá để đạt hiệu quả quản trị.**
 - **Nhóm định lượng, trái lại cho rằng việc ra quyết định đúng đắn là chìa khoá này.**

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

- **Phương pháp tình huống ngẫu nhiên (Contingency approach):**
 - ✓ **Fiedler là tác giả đại diện cho phương pháp tình huống quản trị**
 - ✓ **Quản trị học như thể cuộc đời không thể dựa vào các nguyên tắc đơn giản**

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

- ✓ **Kết hợp vào thực tế bằng một cách hội nhập những nguyên tắc quản trị vào trong khuôn khổ hoàn cảnh**
- ✓ **Nó được xây dựng trên luận đề "nếu có X thì tất có Y những phụ thuộc vào điều kiện Z"**
- ✓ **Phương pháp tình huống ngẫu nhiên được cho là hợp lý theo trực giác**

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

➤ Trường phái quản trị Nhật Bản:

- ✓ Lý thuyết Z (William Ouchi):
- ✓ Kaizen (cải tiến) của Masaaki Imai

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

❖ Lý thuyết Z (William Ouchi):

- ★ Lý thuyết Z được một giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản là giáo sư William Ouchi xây dựng
- ★ Chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

❖ Lý thuyết Z có các đặc điểm sau:

- ☆ Công việc dài hạn
- ☆ Quyết định thuận hợp
- ☆ 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...

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

❖ **Kaizen:**

- ★ **Kaizen 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**
- ★ **Bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (JIT: Just-In-Time)**

TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

- **Tóm lại:** Cả thuyết Z và Kaizen chính là chìa khoá của sự thành công về quản lý của Nhật Bản ngày nay.

BÀI TẬP

Trường phái quản trị quan liêu bàn giấy có gì khác với thuật ngữ quan liêu ngày nay không?



FOR YOUR ATTENTION