



CHƯƠNG 2:

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

BỘ MÔN: QUẢN TRỊ KD

HỌC VIỆN HÀNG KHÔNG VIỆT NAM



NỘI DUNG

1

BỐI CẢNH LỊCH SỬ

2

TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

3

TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ XÃ HỘI

4

TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG

5

TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG QUẢN TRỊ

6

TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI



1. BỐI CẢNH LỊCH SỬ

4 mốc quan trọng

- ✚ **Trước công nguyên** : tư tưởng quản trị sơ khai, gắn liền với tôn giáo & triết học.
- ✚ **Thế kỷ 14** : sự phát triển của thương mại thúc đẩy sự phát triển của quản trị.
- ✚ **Thế kỷ 18** : cuộc cách mạng công nghiệp là tiền đề xuất hiện lý thuyết QT.
- ✚ **Thế kỷ 19** : sự xuất hiện của nhà quản trị chuyên nghiệp đánh dấu sự ra đời của các lý thuyết quản trị.





2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN





2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1 Lý thuyết quản trị khoa học

- Quản trị khoa học là tiến hành hành động dựa trên những dữ liệu có được do quan sát, thí nghiệm, suy luận có hệ thống.
- Trường phái này quan tâm đến năng suất lao động và hợp lý hóa các công việc.
- Các đại diện:
 - + **Federick F. Taylor (1856 - 1915)**
 - + Frank & Lillian Gilbreth
 - + Henry L. Grant



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1 Lý thuyết quản trị khoa học

- Federick F. Taylor:

- Cha đẻ của quản trị học.
- Cho ra đời tác phẩm đầu tiên về công việc quản trị:

“Những nguyên tắc quản trị khoa học”



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1 Lý thuyết quản trị khoa học

- Các nguyên tắc quản trị khoa học của Taylor:
 - ✦ Xây dựng cơ sở khoa học cho các công việc với những định mức và tuân theo các phương pháp.
 - ✦ Chọn công nhân một cách khoa học, chú trọng kỹ năng và sự phù hợp với công việc, huấn luyện một cách tốt nhất để hoàn thành công việc.
 - ✦ Khen thưởng để đảm bảo tinh thần hợp tác, trang bị nơi làm việc đầy đủ và hiệu quả.
 - ✦ Phân nhiệm giữa quản trị và sản xuất, tạo ra tính chuyên nghiệp của nhà quản trị.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1 Lý thuyết quản trị khoa học

Những người tiếp bước Taylor

- + Henry L. Gantt
- + Frank & Lillian Gilbreth



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1 Lý thuyết quản trị khoa học

Henry L.Gantt:

- ✚ Hệ thống trả lương có thưởng, kể cả người quản trị
- ✚ Sơ đồ hình Gantt

Ví dụ : Sơ đồ hình Gantt



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

Nhận xét sơ đồ Gantt:

Ưu điểm:

- ✚ Dễ xây dựng và làm cho người đọc dễ nhận biết công việc và thời gian thực hiện của các công tác.
- ✚ Thấy rõ tổng thời gian thực hiện các công việc.

Nhược điểm:

- ✚ Không thể hiện được mối quan hệ giữa các công việc. Trong dự án có nhiều công việc, điều này thể hiện rất rõ.
- ✚ Chỉ phù hợp áp dụng cho những dự án có quy mô nhỏ, không phức tạp.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1 Lý thuyết quản trị khoa học

Những người tiếp bước Taylor

- ✚ Frank & Lillian Gilbreth :
 - ✚ Khác quan điểm với Taylor, tăng năng suất lao động bằng cách giảm các tác động thừa (ví dụ về thao tác của người thợ xây).
 - ✚ Lillian Gilbreth: Người đầu tiên đề cập đến vấn đề tâm lý của người lao động.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.2 Lý thuyết quản trị hành chính

Xây dựng lý thuyết trên giả thiết:

Mặc dù mỗi loại hình tổ chức có những đặc điểm riêng (doanh nghiệp, nhà nước, các tổ chức đoàn thể, tôn giáo ...), nhưng chúng **đều có chung một tiến trình Quản trị** mà qua đó nhà quản trị có thể quản trị tốt bất cứ một tổ chức nào.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.2 Lý thuyết quản trị hành chính

Những đại diện tiêu biểu:

- +** Henri Fayol
- +
- Maz Weber
- +
- Chester Barnard



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.2 Lý thuyết quản trị hành chính:

+ Henri Fayol

Phân chia công việc doanh nghiệp ra thành 6 loại.

- Sản xuất (kỹ thuật sản xuất).
- Thương mại (mua bán, trao đổi).
- Tài chính (tạo và sử dụng vốn có hiệu quả).
- An ninh (bảo vệ tài sản và nhân viên).
- Kế toán.
- Hành chính.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

+ Đề ra 14 nguyên tắc quản trị:

- Phân chia công việc.
- Tương quan giữa thẩm quyền và trách nhiệm.
- Kỷ luật.
- Thống nhất chỉ huy.
- Thống nhất điều khiển.
- Cá nhân lệ thuộc lợi ích chung.
- Thù lao tương xứng.
- Tập trung và phân tán.
- Hệ thống quyền hành
- Trật tự.
- Công bằng.
- Ổn định nhiệm vụ.
- Sáng kiến.
- Đoàn kết (tinh thần tập thể).



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.2 Lý thuyết quản trị hành chính:

+ Henri Fayol

Đề ra một hệ thống các chức năng quản trị:

- Hoạch định.
- Tổ chức.
- Chỉ huy.
- Phối hợp.
- Kiểm tra.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

Kết luận:

- Quan tâm đến hiệu quả lao động thông qua con đường là tăng năng suất lao động (NSLĐ)
 - Taylor: tăng NSLĐ xuất phát từ công nhân.
 - Fayol: tăng NSLĐ xuất phát từ quản trị.
- Đưa ra khái niệm “con người thuần lý kinh tế”.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

Đóng góp:

- Đặt nền tảng cho quản trị học hiện đại.
- Việc quản trị các cơ sở kinh doanh, các cơ sở sản xuất, và ngay cả các cơ quan chính quyền ở các nước phương Tây và nhiều nước khác trên thế giới đã được nâng cao một cách rõ rệt trong nhiều thập niên đầu của thế kỷ XX.



2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

Hạn chế:

- Xem con người là “***Con người thuần lý kinh tế***”
- Tổ chức là một hệ thống khép kín, điều này là không thực tế.
- Các nguyên tắc quản trị Cổ điển (14 nguyên tắc quản trị của Fayol) nghi ngờ về giá trị thực tiễn.
- Lý thuyết xuất phát từ kinh nghiệm và thiếu cơ sở vững chắc của sự nghiên cứu khoa học



NỘI DUNG

1

BỐI CẢNH LỊCH SỬ

2

TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

3

TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ XÃ HỘI

4

TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG

5

TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG QUẢN TRỊ

6

TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI



3. TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ - XÃ HỘI

- ✦ Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị (lý thuyết tác phong) là những quan niệm quản trị nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người trong công việc.
- ✦ Lý thuyết này cho rằng hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người.



3. TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ - XÃ HỘI

Đại diện tiêu biểu

- + Hugo Munsterberg (1863-1916) :
 - + Nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức, ông được coi là cha đẻ của ngành tâm lý học công nghiệp.
 - + Năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc hợp với những kỹ năng cũng như tâm lý của nhân viên.
 - + Viết tác phẩm nhan đề “**Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp**” xuất bản năm 1913



3. TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ - XÃ HỘI

Đại diện tiêu biểu

- ❖ Elton Mayo (1880-1949): Là giáo sư tâm lý học Havard cùng các đồng sự tiến hành cuộc nghiên cứu tại nhà máy Hawthornes thuộc công ty điện miền tây, là một sự kiện lớn trong lịch sử phát triển của tư tưởng quản trị.
- ❖ Ông kết luận rằng “**yếu tố xã hội**” là nguyên nhân tăng năng suất lao động tức là giữa tâm lý và tác phong có mối liên hệ rất mật thiết.
- ❖ Với việc nhấn mạnh đến quan hệ con người trong quản trị, các nhà quản trị phải tìm cách tăng sự thoải mái tâm lý và tinh thần của nhân viên.



3. TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ - XÃ HỘI

Đại diện tiêu biểu

Abraham Maslow: nhà tâm lý học đã xây dựng một lý thuyết về nhu cầu của con người gồm 5 bậc được xếp từ thấp lên cao theo thứ tự:





3. TRƯỜNG PHẢI TÂM LÝ - XÃ HỘI

Kết luận:

- ✚ Con người không chỉ có thể động viên bằng các yếu tố vật chất, mà còn các yếu tố tâm lý - xã hội.
- ✚ Sự thỏa mãn tinh thần có mối liên quan chặt chẽ với năng suất và kết quả lao động.
- ✚ Công nhân có nhiều nhu cầu về tâm lý - xã hội cần được thỏa mãn.
- ✚ Tài năng quản trị đòi hỏi nhà quản trị phải có các kỹ năng quản trị, đặc biệt là kỹ năng quan hệ với con người.



3. TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ - XÃ HỘI

Đóng góp:

- ✚ Nhận rõ sự ảnh hưởng của tác phong lãnh đạo của nhà quản trị.
- ✚ Vai trò của các tổ chức không chính thức đối với thái độ lao động và năng suất lao động.
- ✚ Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, mối quan hệ nhân sự trong công việc.
- ✚ Nhà lãnh đạo quan tâm hơn đến việc động viên nhân viên.



3. TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ - XÃ HỘI

Hạn chế:

- ✦ Quá chú ý đến yếu tố xã hội của con người. “Con người xã hội” chỉ có thể bổ sung cho khái niệm “Con người thuần lý - kinh tế” chứ không thể thay thế.
- ✦ Không phải bất cứ lúc nào, đối với bất cứ con người nào khi được thỏa mãn đều cho năng suất lao động cao
- ✦ Xem con người trong tổ chức với tư cách là phần tử của hệ thống khép kín. Bỏ qua mọi sự tác động các yếu tố bên ngoài như: chính trị, kinh tế, xã hội, ...



4. TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG

Một số nét chính:

- ✚ Trường phái quản trị định lượng được xây dựng trên nền tảng “quản trị là quyết định”
- ✚ Xây dựng lý thuyết dựa trên suy đoán là tất cả các vấn đề đều có thể giải quyết bằng môn hình toán.
- ✚ Cõi máy tính điện tử là công cụ cơ bản trong việc giải quyết các bài toán quản trị.



4. TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG

Nội dung lý thuyết định lượng:

- + Nhấn mạnh phương pháp khoa học trong giải quyết các vấn đề quản trị.
- + Sử dụng các mô hình toán học.
- + Định lượng hóa các yếu tố liên quan, sử dụng phương pháp thống kê và toán học.
- + Quan tâm nhiều đến các yếu tố kinh tế kỹ thuật hơn là các yếu tố tâm lý-xã hội.



4. TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG

Hạn chế:

- + Chưa giải quyết được nhiều khía cạnh con người trong quản trị.
 - + Lý thuyết đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao. Do đó nhiều nhà quản trị gặp khó khăn khi áp dụng.
 - + Khó áp dụng trong các lĩnh vực nhân sự, tổ chức, lãnh đạo vì khó lượng hóa được những yếu tố này.
- Lý thuyết này ít áp dụng trong giai đoạn hiện nay.



NỘI DUNG

1

BỐI CẢNH LỊCH SỬ

2

TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

3

TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ XÃ HỘI

4

TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG

5

TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG QUẢN TRỊ

6

TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI



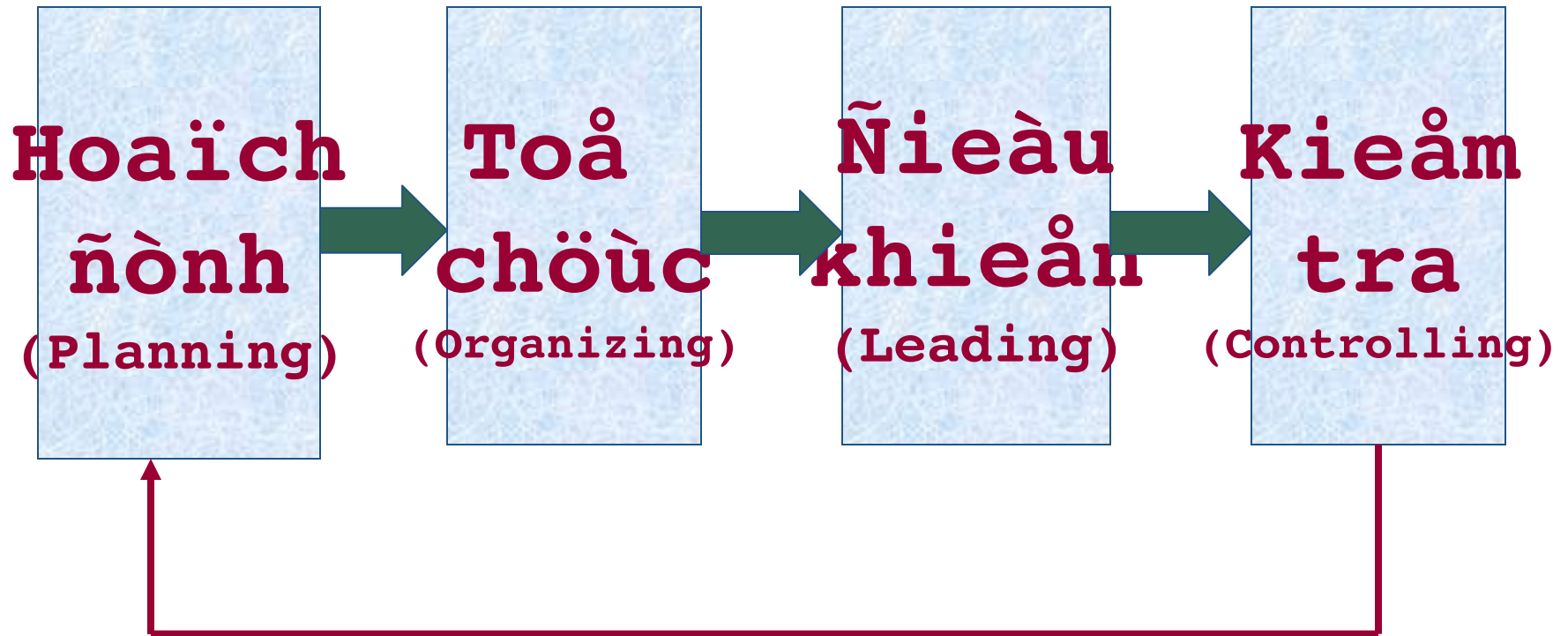
5. TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP

5.1 Hội nhập theo quá trình quản trị

- + Khảo hướng này được đề cập từ đầu thế 20 qua tư tưởng của Henri Fayol, nhưng thực sự chỉ phát triển mạnh từ năm 1960 do công của Harold Koontz.
- + Tư tưởng này cho rằng quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị đó là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.



5. TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP





5. TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP

5.2. Hội nhập theo tình huống ngẫu nhiên

- ✚ Lý thuyết này cho rằng kỹ thuật quản trị thích hợp cho một hoàn cảnh nhất định, tùy thuộc vào bản chất và điều kiện của hoàn cảnh đó.
- ✚ Quan điểm ngẫu nhiên lập luận rằng, các nhà quản trị trong quá trình giải quyết vấn đề cần hiểu: **không thể có một khuôn mẫu áp dụng cho tất cả các trường hợp.**



5. TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP

5.3 Hội nhập theo khảo hướng hệ thống

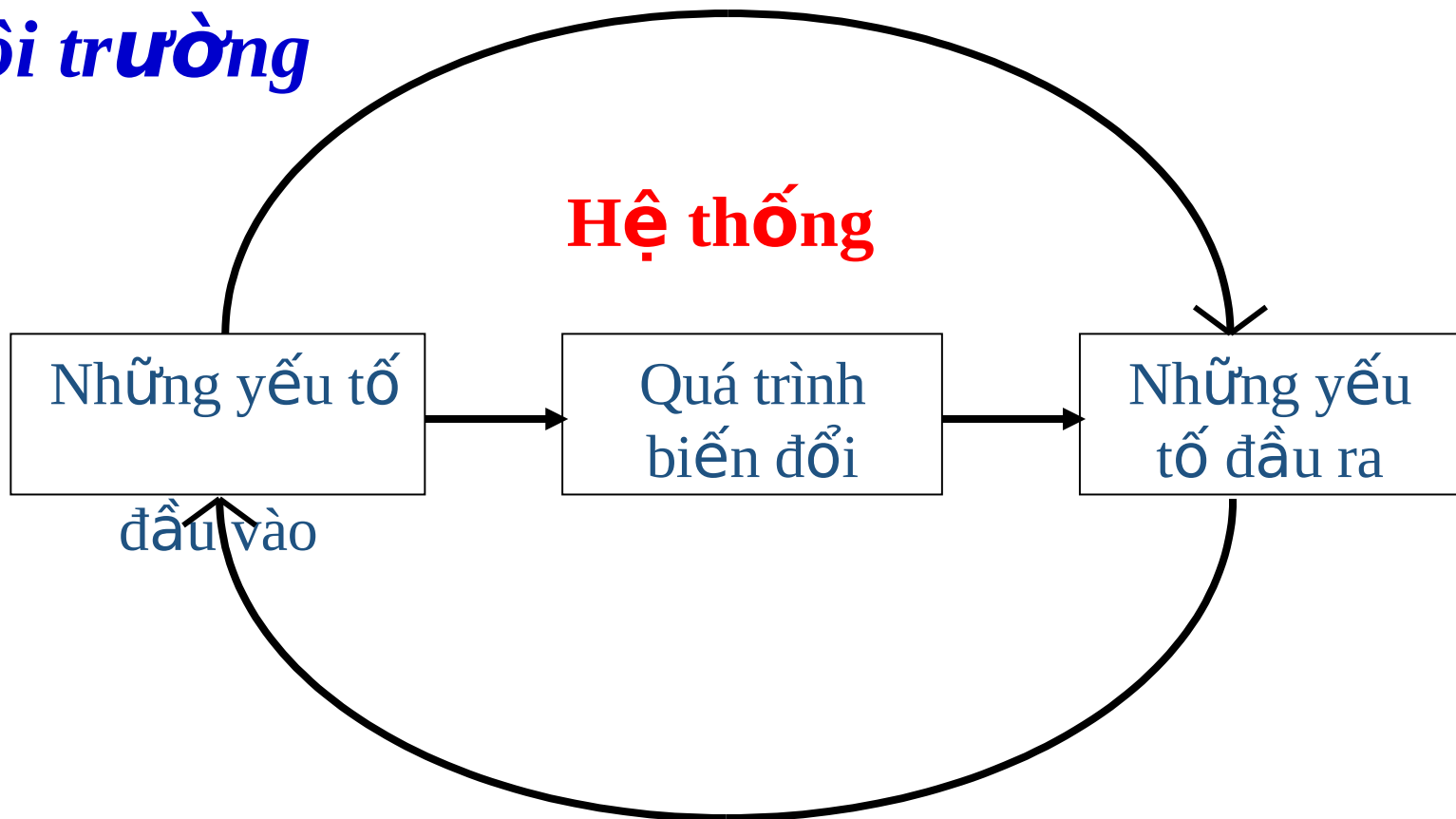
- ✚ Nguyên lý cơ bản của lý thuyết hệ thống là hệ thống nào cũng gồm những hệ thống nhỏ gọi là hệ thống con, giữa chúng có mối quan hệ tác động hữu cơ với nhau, bất kỳ một thay đổi dù nhỏ của hệ thống con cũng có ảnh hưởng đến hệ thống và ngược lại.
- ✚ Doanh nghiệp (tổ chức) là một hệ thống, vì vậy nó hoạt động theo nguyên lý này.



5. TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP

5.3 Hội nhập theo khảo hướng hệ thống

Môi trường





6. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

6.1 Lý thuyết Z

- ✚ Lý thuyết Z được một giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản là William Ouchi xây dựng trên cơ sở áp dụng cách quản lý của Nhật Bản trong các công ty Mỹ. Lý thuyết ra đời năm 1978, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức.
- ✚ Tư tưởng của Ouchi trong thuyết Z là đề cao **vai trò tập thể** trong một tổ chức



6. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

6.1 Lý thuyết Z

DN Nhật Bản

Làm việc suốt đời
Đánh giá và đề bạt chậm
Không chuyên môn hóa ngành nghề
Cơ chế kiểm tra mặc nhiên
Quyết định và trách nhiệm tập thể
Quan hệ rộng rãi.

DN Âu Mỹ

Làm việc trong từng thời hạn.
Đánh giá và đề bạt nhanh.
Chuyên môn hóa ngành nghề.
Cơ chế kiểm tra hiển nhiên.
Quyết định và trách nhiệm cá nhân.
Quan hệ cục bộ.



6. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

6.2 Lý thuyết Kaizen

- ✚ Tác giả của lý thuyết Kaizen là Masaaki Imai; giúp cho hoạt động của các doanh nghiệp thích nghi hơn với môi trường đầy năng động, và nhất là trong xu hướng toàn cầu hóa hiện nay
- ✚ **Những nội dung chủ yếu:**
 - ✚ Cải tiến từng bước.
 - ✚ Phát huy tinh thần tập thể trong cải tiến mọi mặt trong doanh nghiệp



Thank You!