

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH DOANH VÀ CÔNG NGHỆ HÀ NỘI
KHOA QUẢN LÝ KINH DOANH

GIÁO TRÌNH

KHOA HỌC QUẢN LÝ 1

VẬN DỤNG VÀO QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Biên soạn: KS. ThS. Phạm Quang Lê

LƯU HÀNH NỘI BỘ
Hà Nội, 2007

LỜI NÓI ĐẦU

Từ xa xưa, khi các hoạt động trong xã hội còn tương đối đơn giản với quy mô chưa lớn, công việc quản lý được thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm với sự linh hoạt, nhạy bén của người đứng đầu tổ chức. Kinh nghiệm ngày càng phong phú, và người ta rút ra được từ đó những điều mang tính quy luật có thể vận dụng trong nhiều tình huống tương tự. Ngày nay, hoạt động quản lý chủ yếu dựa trên cơ sở khoa học; qua tổng kết, khái quát từ thực tiễn sinh động để trở thành khoa học quản lý.

Khoa học quản lý đã gần như trở thành một ngành khoa học hoàn chỉnh, bắc cầu giữa khoa học tự nhiên và khoa học xã hội, dựa trên những tư tưởng triết học thấm nhuần các giá trị văn hoá của mỗi cộng đồng xã hội. Lênin coi khoa học quản lý là thành tựu chung của nhân loại, mà các nước tư bản là người đầu tiên biết sử dụng như một công cụ hữu hiệu để phát triển kinh tế và thiết lập trật tự xã hội. Ông kêu gọi những người cộng sản “phải học tập chủ nghĩa xã hội ở phần lớn những người lãnh đạo các tờ - rớt, những nhà tổ chức lớn nhất của chủ nghĩa tư bản”; bởi lẽ “năng suất lao động xã hội là nhân tố quyết định thắng lợi của một chế độ chính trị - xã hội”.

Khoa học quản lý như ta thấy ngày nay là kết quả của cả một quá trình nhiều năm tổng kết từ thực tiễn quản lý và không ngừng được bổ sung, nâng cao nhằm đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế - xã hội. Đó là một ngành khoa học **luôn luôn sáng tạo**, được **vận dụng phù hợp** với đặc điểm kinh tế, chính trị, văn hoá, xã hội của mỗi nước ở từng thời kỳ khác nhau. Ngay ở các nước phát triển cao vẫn đang còn không ít vấn đề về quản lý cần **tiếp tục nghiên cứu, tranh luận** để làm sáng tỏ và phong phú thêm. Đối với Việt Nam, nền kinh tế đang ở trong quá trình chuyển đổi từ kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang kinh tế thị trường với định hướng xã hội chủ nghĩa. Do xuất phát chậm, chúng ta cần **kế thừa có chọn lọc** các thành tựu về quản lý mà loài người đã đạt được, đồng thời tự mình tổng kết, rút kinh nghiệm và sáng tạo phương thức quản lý thích hợp.

Kinh doanh là một loại hoạt động đòi hỏi được quản lý một cách khoa học, đồng thời những kiến thức về khoa học quản lý cần được vận dụng khéo léo và sáng tạo như một nghệ thuật - nghệ thuật quản lý. **Lý thuyết quản lý kinh doanh** xuất hiện với nhiều trường phái, nhiều thuyết khác nhau ứng với trình độ phát triển kinh tế ở từng thời kỳ, với những ưu điểm và hạn chế nhất định. Nó nghiên cứu và tìm ra cách xử lý các quan hệ quản lý trong quá trình kinh doanh để đạt hiệu quả cao, trong đó ứng dụng thành tựu của nhiều bộ môn khoa học (như kinh tế học, xã hội học, hành chính học, tâm lý học, toán học, luật học...).

Giáo trình “Khoa học quản lý vận dụng vào quản lý doanh nghiệp” được biên soạn nhằm cung cấp cho sinh viên và các nhà quản lý doanh nghiệp những **kiến thức cơ bản** nhập môn về khoa học quản lý, trong đó đặc biệt đề cập sâu hơn về quản lý hoạt

động kinh doanh. Đây là môn học cơ sở để từ đó tiếp thụ các nội dung quản lý cụ thể qua các bài giảng khác.

Chương I sẽ cố gắng làm rõ nội hàm chủ yếu của **khái niệm quản lý** nói chung và quản lý kinh doanh nói riêng theo cách hiểu được công nhận rộng rãi hiện nay, với cách thể hiện ngắn gọn và dễ hiểu. Ở đây cũng xác định vai trò rất quan trọng của chức năng quản lý và các yêu cầu để quản lý có hiệu quả.

Chương II giới thiệu tóm lược **các thuyết quản lý**. Sự phân loại và định danh các trường phái và các thuyết quản lý chỉ là tương đối, theo cách dễ được chấp nhận và thuận cho việc trình bày các nội dung chính cần nắm.

Khi nghiên cứu các nội dung của chương này, có thể thấy **tính kế thừa và phát triển** của từng thuyết, trong đó thuyết sau bù đắp khiếm khuyết của thuyết trước để ngày càng hoàn thiện, phản ánh bước phát triển của đối tượng quản lý. Cần lưu ý rằng, các thuyết thuộc trường phái “cổ điển” tuy ra đời từ lâu song những giá trị cơ bản trong đó vẫn đang còn được thừa nhận để vận dụng (đặc biệt là thuyết “quản lý theo khoa học” của F.W.Taylor và Henri Fayol). Thuyết “quản lý tổng hợp và thích nghi” của xã hội thông tin còn rất mới mẻ, vì vậy giáo trình chỉ giới thiệu hết sức sơ lược.

Chương III là nội dung trọng tâm quan trọng nhất, nêu cô đọng những ý chính trong **các chức năng quản lý** mà nhà quản lý doanh nghiệp cần nắm chắc. Những khía cạnh cụ thể hơn được dành lại cho các môn học tiếp sau.

Chương IV cũng rất quan trọng, đó là **các nguyên tắc chung** về quản lý và **các phương pháp** được sử dụng trong quản lý kinh doanh. Vấn đề **triết lý kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp** đang là một nội dung tương đối mới mẻ đối với chúng ta, cần được quan tâm đúng mức như một tác nhân tinh thần để đạt thành công trong kinh doanh với bản sắc văn hoá Việt Nam.

Với tính chất khái quát của kiến thức nhập môn, giáo trình này không đưa ra **các tình huống quản lý** để vận dụng xử lý; việc này thích hợp với các môn học về quản lý cụ thể từng lĩnh vực. Cuối mỗi chương, sẽ có phần hướng dẫn học tập bao gồm trọng tâm nội dung và câu hỏi ôn tập.

Trước một chủ đề rộng lớn và còn ý kiến khác nhau, việc biên soạn khó tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót cả về bố cục và nội dung. Nhà trường và bản thân người biên soạn chân thành mong nhận được ý kiến đóng góp xác đáng của các nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản lý doanh nghiệp./.

CHƯƠNG I

KHÁI NIỆM QUẢN LÝ VÀ QUẢN LÝ KINH DOANH

1- QUẢN LÝ LÀ GÌ?

Quản lý là một khái niệm có nội hàm xác định, song lâu nay thường có các cách định nghĩa, cách hiểu khác nhau và được thể hiện bằng các thuật ngữ khác nhau. Thực chất của quản lý là gì? (hoặc quản lý trước hết, chủ yếu là gì?) cũng có những quan niệm không hoàn toàn giống nhau. Tuy nhiên, với sự phát triển của khoa học quản lý, vấn đề đã cơ bản được làm sáng tỏ để có một cách hiểu thống nhất.

Quản lý là chức năng vốn có của mọi tổ chức, mọi loại hoạt động. Nó phát sinh từ sự phân công lao động xã hội, cần thiết phải phối hợp hành động của các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức có sự điều khiển từ trung tâm, nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

Quản lý là sự tác động có chủ đích của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý một cách liên tục, có tổ chức, liên kết các thành viên trong tổ chức hành động nhằm đạt tới mục tiêu với kết quả tốt nhất. Quản lý bao gồm các yếu tố:

- Có **chủ thể quản lý** nắm quyền lực và sử dụng quyền lực (chính trị, kinh tế, quân sự...).
- **Đối tượng quản lý** là các người thực hiện quyết định quản lý (trực tiếp tác động vào phương tiện để hoàn thành nhiệm vụ).
- Có **mục tiêu** rõ ràng (cho cả chủ thể và đối tượng quản lý).
- Gắn với **môi trường** hoạt động (luôn biến động).

Từ khái niệm nêu trên, ta thấy đối tượng chủ yếu và trực tiếp của quản lý là những con người trong tổ chức; thông qua đó tác động đến các yếu tố vật chất (vốn, vật tư, công nghệ) để tạo ra kết quả cuối cùng của toàn bộ hoạt động. Vì vậy, xét về thực chất, quản lý **trước hết và chủ yếu là quản lý con người** (trong bất cứ loại hoạt động nào).

Xác định như vậy để thấy con người là yếu tố quyết định trong mọi hoạt động; hoàn toàn không có nghĩa là nội dung các chức năng quản lý chỉ là quản lý nhân sự (một bộ phận trọng yếu của quản lý). Điều này đã được nhiều nhà khoa học quản lý nhấn mạnh qua cách thể hiện như: “Quản lý là một quá trình làm cho những hoạt động được hoàn thành với hiệu quả cao, **bằng và thông qua những người khác**” (S.P.Robbins) và “Các nhà quản lý có trách nhiệm duy trì các hoạt động **làm cho các cá nhân có thể đóng góp tốt nhất** vào các mục tiêu của nhóm” (H.Koontz, C.O’donnell, H.Weirich).

2- QUẢN LÝ KINH DOANH LÀ GÌ?

a- Hoạt động kinh doanh là một lĩnh vực rất cần có sự quản lý, với tính đặc thù rõ rệt so với các hoạt động khác. Có các cách hiểu và diễn đạt khác nhau về khái niệm kinh doanh.

Theo cách hiểu thông thường, kinh doanh là việc đưa một số vốn ban đầu vào hoạt động trên thị trường để thu một lượng tiền lớn hơn sau một thời gian nào đó.

Trước đây, trong nền kinh tế hiện vật, chúng ta thường chỉ nói đến **sản xuất** (tạo ra các sản phẩm vật thể); hầu như không sử dụng khái niệm kinh doanh. Trong kinh tế thị trường, khái niệm sản xuất (Production) được hiểu theo nghĩa rộng hơn, bao gồm quá trình tạo ra sản phẩm (Goods) hoặc dịch vụ (Services), tức là “đầu ra” bao gồm cả vật thể và phi vật thể. Sự chuyển hoá các đầu vào (Inputs) thành các đầu ra (Outputs) được thực hiện nhằm mục tiêu lợi nhuận; đó là quá trình **kinh doanh**.

Luật doanh nghiệp (12/6/1999) của nước ta xác định: **“kinh doanh** là việc thực hiện một, một số, hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm, hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời”.

- Kinh doanh có các đặc điểm chủ yếu là:
 - **Do một chủ thể thực hiện.** Chủ thể kinh doanh có thể là một cá nhân, một hộ gia đình, một doanh nghiệp (có một chủ sở hữu), một công ty (hùn vốn), một tập đoàn kinh tế (trong nước hoặc siêu quốc gia). Chủ thể kinh doanh là pháp nhân hoặc thể nhân, có quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong khuôn khổ pháp luật và thông lệ quốc tế.
 - **Gắn với thị trường và diễn ra trên thị trường,** tuân theo các quy luật khách quan của thị trường. Thị trường là môi trường kinh doanh luôn biến động, chịu nhiều ảnh hưởng khác nhau rất phức tạp với những cơ may và rủi ro khó lường trước.
 - **Phạm vi hoạt động không giới hạn theo đơn vị địa lý hành chính** (tùy khả năng chiếm lĩnh thị phần và pháp luật, thông lệ).
- Mục đích của kinh doanh là sinh lợi

b- Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế cơ bản của nền kinh tế thị trường với tư cách một **thực thể** tự vận động trong thị trường để tồn tại, phát triển hoặc bị diệt vong. Doanh nghiệp là nơi tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh, thu lợi nhuận và đóng góp nghĩa vụ cho ngân sách Nhà nước; phần còn lại để bù đắp công sức cho người góp vốn và người lao động; tích lũy để tái đầu tư phát triển.

Luật doanh nghiệp (12/6/1999) xác định: “**Doanh nghiệp** là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh”.

- Luật doanh nghiệp Nhà nước (30/4/1995) xác định:

“**Doanh nghiệp Nhà nước** là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích, nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội do Nhà nước giao.

Doanh nghiệp Nhà nước có tư cách pháp nhân, có các quyền và nghĩa vụ dân sự, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động, kinh doanh trong phạm vi số vốn do doanh nghiệp quản lý.

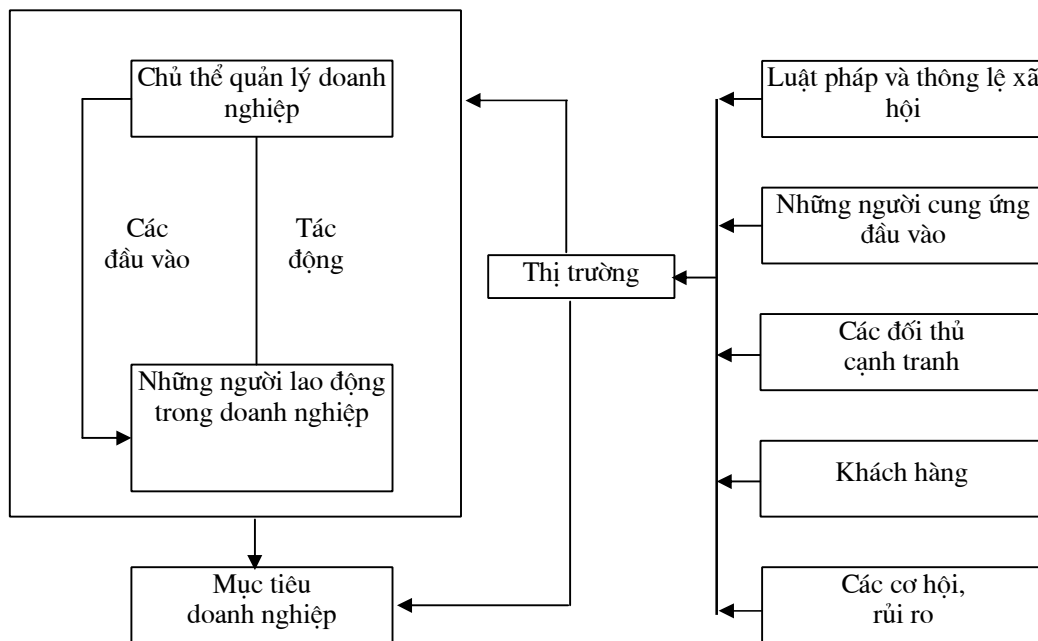
Doanh nghiệp Nhà nước có tên gọi, có con dấu riêng và có trụ sở chính trên lãnh thổ Việt Nam”. Để có quan niệm đầy đủ và đúng thực chất cần nắm các đặc điểm chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp là các đơn vị tổ chức được thành lập theo quy định của pháp luật, **chủ yếu để tiến hành các hoạt động kinh doanh**. Nói “chủ yếu” vì có những doanh nghiệp phải phục vụ các mục tiêu phi kinh tế là chính (dịch vụ công cộng, công nghiệp quốc phòng, từ thiện, văn hoá) đồng thời có sinh lời. Luật Doanh nghiệp Nhà nước phân chia hai loại: doanh nghiệp có mục tiêu lợi nhuận và doanh nghiệp phục vụ công ích.
- Doanh nghiệp là một tổ chức kinh doanh **có quy mô đủ lớn** về vốn, về lao động và về quyền để hoạt động độc lập nhất định (tức là không kể cơ sở cá thể, hộ gia đình). Chia ra quy mô lớn, vừa và nhỏ.
- Doanh nghiệp là một **tổ chức sống** với vòng đời của nó bao gồm hình thành, tăng trưởng, suy giảm và có thể giải thể.
- Doanh nghiệp có thể có một **chủ sở hữu** (tư nhân hoặc Nhà nước đầu tư 100%), hoặc nhiều chủ sở hữu (chung vốn, góp cổ phần) với các hình thức sở hữu khác nhau; chịu trách nhiệm hữu hạn hay vô hạn. Chủ sở hữu có thể trực tiếp điều hành hoặc thuê giám đốc.
- Doanh nghiệp có thể **kinh doanh tổng hợp** hoặc **kinh doanh chuyên ngành** trong các lĩnh vực: công nghiệp (khai thác, chế tạo, chế biến xây dựng), thương mại (nội thương, xuất nhập khẩu), dịch vụ (về nhiều mặt), nông-lâm (nông trường, lâm trường, trang trại), địa ốc (nhà, đất), tài chính - tín dụng...
- Doanh nghiệp có thể hoạt động **trong nước** (không giới hạn về địa lý - hành chính) hoặc **ngoài nước** (đầu tư ở nước ngoài, trên nhiều nước).

c- Quản lý kinh doanh là sự tác động của chủ thể quản lý một cách liên tục, có tổ chức tới đối tượng quản lý là tập thể những người lao động trong doanh nghiệp; sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực và cơ hội để tiến hành hoạt động kinh doanh đạt tới mục tiêu của doanh nghiệp theo đúng pháp luật và thông lệ, trong điều kiện biến động của môi trường kinh doanh, với hiệu quả tối ưu.

Qua khái niệm đó, có thể thấy các đặc điểm của quản lý kinh doanh là:

- Cần có sự tác động thường xuyên, liên tục (trong mỗi chu kỳ kinh doanh và trong toàn bộ thời gian tồn tại doanh nghiệp).
- Chủ thể quản lý bao gồm chủ sở hữu (nắm quyền lực kinh tế) và người điều hành (sử dụng quyền lực).
- Đối tượng chủ yếu là tập thể lao động; xét đến cùng là con người (thông qua đó tác động đến các nguồn lực khác).
- Mục tiêu không chỉ là thực hiện được khối lượng công việc (sản phẩm, dịch vụ), mà phải đạt hiệu quả kinh tế cao nhất, lợi nhuận lớn nhất trong khả năng cho phép.
- Luôn gắn với môi trường (chủ yếu là thị trường, thể chế), kịp thời thích ứng với các biến động của môi trường).



Sơ đồ 2

Logic của khái niệm quản lý kinh doanh

3- QUẢN LÝ KINH DOANH LÀ MỘT KHOA HỌC, MỘT NGHỆ THUẬT VÀ LÀ MỘT NGHỀ

Quản lý kinh doanh là một loại lao động trí óc đặc thù nhằm tổ chức, điều khiển và phối hợp các hoạt động mà doanh nghiệp phải thực hiện để đạt mục tiêu kinh doanh. Nó không chỉ dựa trên kinh nghiệm mà phải có cơ sở khoa học (tổng kết từ thực tiễn quản lý và có sự vận dụng các quy luật, nguyên tắc, phương pháp và công cụ quản lý). Mặt khác, nó còn là một nghệ thuật trong xử lý các tình huống đa dạng không thể dự tính đầy đủ; cần hết sức linh hoạt, sáng tạo, tùy cơ ứng biến sao cho có hiệu quả cao nhất. Ngoài ra, quản lý kinh doanh còn là một nghề chuyên nghiệp, kết quả của sự phân công lao động cao trong xã hội; đòi hỏi kỹ năng và phẩm chất nhất định.

3.1- Quản lý kinh doanh là một khoa học

Tính khoa học của quản lý kinh doanh thể hiện ở các đòi hỏi sau:

Một là, phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các **quy luật** khách quan chung và riêng (tự nhiên, kỹ thuật và xã hội). Đặc biệt cần tuân thủ các quy luật của quan hệ công nghệ, quan hệ kinh tế, chính trị của quan hệ xã hội và tinh thần. Vì vậy, quản lý học phải dựa trên **cơ sở lý luận** của triết học, kinh tế học, đồng thời đòi hỏi ứng dụng nhiều thành tựu của các ngành khoa học tự nhiên, khoa học kỹ thuật, như: toán học, điều khiển học, tin học, công nghệ học, v.v.... cũng như ứng dụng nhiều luận điểm và thành tựu của các môn xã hội học, tâm lý học, luật học, giáo dục học, văn hoá ứng xử, v.v....

Hai là, phải dựa trên các **nguyên tắc tổ chức quản lý** (về xác định chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn; về xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý; về vận hành cơ chế quản lý, đặc biệt là xử lý các mối quan hệ quản lý).

Ba là, phải vận dụng các **phương pháp khoa học** (như đo lường định lượng hiện đại, dự đoán, xử lý lưu trữ dữ liệu, truyền thông, tâm lý xã hội...); và biết sử dụng các **kỹ thuật quản lý** (như quản lý theo mục tiêu MBO, lập kế hoạch, phát triển tổ chức, lập ngân quỹ, hạch toán giá thành sản phẩm, kiểm tra theo mạng lưới, kiểm tra tài chính, v.v....).

Bốn là, phải dựa trên sự **định hướng cụ thể** đồng thời có sự **nghiên cứu toàn diện, đồng bộ** các hoạt động hướng vào mục tiêu lâu dài, với các khâu chủ yếu trong từng giai đoạn.

Tóm lại, khoa học quản lý cho ta những hiểu biết về các quy luật, nguyên tắc, phương pháp, kỹ thuật quản lý; để trên cơ sở đó biết **cách giải quyết** các vấn đề quản lý trong các hoàn cảnh cụ thể, biết **cách phân tích** một cách khoa học những thời cơ và những khó khăn trở ngại trong việc đạt tới mục tiêu. Tuy nhiên, nó chỉ là một công cụ; sử dụng nó cần tính toán đến điều kiện đặc điểm cụ thể từng tình huống để vận dụng sáng tạo, uyển chuyển (đó là tính nghệ thuật).

3.2- Quản lý kinh doanh là một nghệ thuật

Tính nghệ thuật của quản lý kinh doanh xuất phát từ tính đa dạng, phong phú của các sự vật và hiện tượng trong kinh tế, kinh doanh và trong quản lý; hơn nữa còn xuất phát từ bản chất của quản lý kinh doanh. Những mối quan hệ giữa con người (với những động cơ, tâm tư, tình cảm khó định lượng) luôn đòi hỏi nhà quản lý phải xử lý khéo léo, linh hoạt. Tính nghệ thuật của quản lý kinh doanh còn phụ thuộc vào kinh nghiệm và những thuộc tính tâm lý cá nhân của từng người quản lý; vào cơ may và vận rủi, v.v...

Nghệ thuật quản lý kinh doanh là việc **sử dụng có hiệu quả nhất các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội và các kinh nghiệm** được tích lũy trong kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Đó là việc xem xét động tĩnh của công việc kinh doanh để chế ngự nó, đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại, ổn định và không ngừng phát triển có hiệu quả cao. Nói cách khác, nghệ thuật quản lý kinh doanh là tổng hợp những “bí quyết”, những “thủ đoạn” trong kinh doanh để đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao.

Nghệ thuật quản lý kinh doanh không thể tìm được đầy đủ trong sách báo; vì nó là bí mật kinh doanh và rất linh hoạt. Ta chỉ có thể nắm các nguyên tắc cơ bản của nó, kết hợp với quan sát tham khảo kinh nghiệm của các nhà quản lý khác để vận dụng vào điều kiện cụ thể. Một số lĩnh vực cần thể hiện nghệ thuật quản lý kinh doanh là:

- Nghệ thuật tạo thời cơ, chớp thời cơ, tránh nguy cơ.
- Nghệ thuật tạo vốn, sử dụng vốn và tích lũy vốn.
- Nghệ thuật cạnh tranh (giành thị phần, đạt lợi nhuận cao).
- Nghệ thuật sử dụng người (phát hiện, bố trí, phát huy, liên kết).
- Nghệ thuật ra quyết định (nhảy, đứng, kịp thời...) và tổ chức thực hiện quyết định.
- Nghệ thuật sử dụng các đòn bẩy trong quản lý.
- Nghệ thuật giao tiếp (với đối tác, với khách hàng, với cấp dưới...).
- V.v...

Những yếu tố tạo cơ sở cho nghệ thuật quản lý kinh doanh là:

- Tiềm năng của doanh nghiệp (sự trường vốn, công nghệ mới, nguồn chất xám, nguồn cung ứng, thị trường tiêu thụ...).
- Tri thức và thông tin (kiến thức về nhận biết quy luật, khoa học - công nghệ, tình hình thị trường, đối thủ và đối tác, thời cơ và vận rủi...).
- Bí mật trong kinh doanh (ý đồ chiến lược, phương hướng công nghệ, giá cả...).

- Sự quyết đoán của lãnh đạo doanh nghiệp (kiên định mục tiêu, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm, có biện pháp hữu hiệu, chỉ đạo dứt khoát có hiệu lực...).
- Sử dụng các mưu kế trong kinh doanh (vận dụng linh hoạt, sáng tạo các thủ đoạn truyền thống, sáng kiến bất ngờ, tương kế tựu kế...).

3.3- Quản lý kinh doanh là một nghề

Là một chức năng đặc biệt hình thành từ sự phân công chuyên môn hoá lao động xã hội, hoạt động quản lý kinh doanh phải do một số người được đào tạo, có kinh nghiệm và làm việc chuyên nghiệp thực hiện.

Người làm nghề quản lý kinh doanh cần có các điều kiện: năng khiếu quản lý, ý chí làm giàu (cho doanh nghiệp, cho đất nước, cho bản thân), có học vấn cơ bản, được đào tạo về quản lý (từ thấp đến cao), tích lũy kinh nghiệm, có tác phong năng động và thận trọng, có đầu óc đổi mới, có phương pháp ứng xử tốt, có phẩm chất chính trị và nhân cách đúng mực, v.v... (Những nội dung này được đề cập đầy đủ trong bài giảng “Giám đốc doanh nghiệp”).

4- VAI TRÒ QUAN TRỌNG CỦA QUẢN LÝ

4.1- Để tồn tại và không ngừng phát triển, con người không thể hành động riêng lẻ, mà cần tổ chức phối hợp những nỗ lực cá nhân hướng vào những mục tiêu chung. Quá trình tổ chức sản xuất ra của cải vật chất và tổ chức cuộc sống an toàn của cộng đồng xã hội ngày càng được thực hiện trên quy mô lớn hơn với tính chất phức tạp hơn; đòi hỏi có sự phân công, điều khiển để liên kết các con người trong tổ chức.

Chính từ sự phân công chuyên môn hoá, hiệp tác hoá lao động và sự quy định lẫn nhau giữa sự vận động của lao động vật hoá với lao động sống đã làm xuất hiện một chức năng đặc biệt: **chức năng quản lý**. C.Mác đã chỉ ra: “Mọi lao động xã hội trực tiếp hoặc lao động chung khi thực hiện trên một quy mô tương đối lớn, ở mức độ nhiều hay ít đều cần đến quản lý”. Ông đã đưa ra một hình tượng dễ hiểu về vai trò của quản lý: “Một nghệ sĩ vĩ cầm thì tự điều khiển mình, còn dàn nhạc thì cần có nhạc trưởng”.

Sự quản lý cần thiết đối với mọi lĩnh vực hoạt động trong xã hội, từ mỗi đơn vị sản xuất - kinh doanh đến toàn bộ nền kinh tế quốc dân; từ một đơn vị dân cư đến một đất nước và những hoạt động trên phạm vi khu vực, phạm vi toàn cầu. Mục tiêu cụ thể và phương thức quản lý trên đại thể được chia ra 2 cấp độ: **quản lý vi mô** (trong phạm vi một đơn vị) và **quản lý vĩ mô** (trên phạm vi một địa phương, một nước...).

4.2- Trong hoạt động kinh tế có 5 yếu tố tạo thành kết quả, đó là: tài nguyên, tiền vốn, công nghệ, lao động sống và lao động quản lý. Nhiệm vụ của quản lý là thông qua con người tác động tới các yếu tố còn lại để đạt **hiệu quả** cao. Hiệu quả kinh tế thể hiện

ở việc sử dụng hợp lý và tiết kiệm nhất đối tượng lao động, tư liệu lao động và sức lao động; giảm chi phí ở đầu vào và nâng cao kết quả ở đầu ra (đó là số lượng sản phẩm, chất lượng sản phẩm và giá thành). Mục đích của quản lý là đạt được ***kết quả cao nhất*** cả về lượng và chất với ***chi phí ít nhất***; từ đó có lợi nhuận cao.

Để đạt được mục đích đó, quản lý phải xác định được ***mục tiêu*** rõ ràng, hoạch định được ***chiến lược và kế hoạch*** chu đáo, ***tổ chức*** hợp lý, ***điều hành phối hợp*** tốt và có sự ***kiểm tra*** chặt chẽ. Nó cũng cần có một ***môi trường hoạt động*** thuận lợi (trước hết là luật pháp, chính sách và sự hướng dẫn, điều tiết, kiểm tra, hỗ trợ của Nhà nước).

HƯỚNG DẪN HỌC TẬP

Nội dung trọng tâm:

Khái niệm quản lý nói chung và quản lý kinh doanh, tập trung vào:

- Các nội hàm chính: tác động có chủ đích (mục tiêu), liên tục, có tổ chức, liên kết.
- Các yếu tố: chủ thể quản lý, đối tượng quản lý, mục tiêu quản lý, môi trường hoạt động.
- Vai trò và nhiệm vụ của quản lý, các yêu cầu đối với quản lý.

Câu hỏi ôn tập:

- 1) Vì sao mọi hoạt động đều cần có sự quản lý? Mục đích của quản lý?
- 2) Quản lý dựa trên cơ sở nào? Mối quan hệ giữa kinh nghiệm, khoa học, nghệ thuật quản lý.
- 3) Quản lý kinh doanh là gì? Có các đặc điểm gì?
- 4) Vì sao thực chất của quản lý là quản lý con người? Trong quản lý kinh doanh, quản lý tác động vào các nhân tố nào?

CHƯƠNG II

TỔNG QUAN VỀ LÝ THUYẾT QUẢN LÝ

1- CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA LÝ THUYẾT QUẢN LÝ

1.1- Thời cổ đại ở Trung Hoa có tư tưởng đức trị của Khổng Tử dựa trên cơ sở triết lý về **Đạo Nhân**, bao gồm: Nhân - Lễ, Nhân - Nghĩa, Nhân - Trí, Nhân - Dũng và Nhân - Lợi. Xét dưới góc độ khoa học quản lý, **Nhân** vừa là nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản lý (trong quan hệ giữa nhà quản lý với đối tượng bị quản lý), vừa là đạo đức và hành vi của chủ thể quản lý. Nội dung của từng cặp phạm trù nói trên rất sâu sắc và **giàu tính nhân bản**; khác xa với các thuyết thực dụng, duy lợi, duy kinh tế... ở phương Tây hiện đại; song cũng không quá xa cách đời thường qua tư tưởng “làm cho dân giàu”. Với quan hệ giữa Nhân và Lợi, tư tưởng đó gần với một vấn đề quan trọng của triết học hiện nay là “nhu cầu, lợi ích với tư cách là động lực phát triển xã hội”. Tư tưởng quản lý của Khổng Tử xuất hiện trong bối cảnh kinh tế tiểu nông, do đó chủ yếu là cơ sở cho việc quản lý xã hội (trị quốc); tuy nhiên cũng có ý nghĩa đối với quản lý kinh tế. Đạo Nhân của Khổng Tử được Hồ Chí Minh coi trọng, kế thừa có chọn lọc và đang tiếp tục ảnh hưởng đến sự phát triển của xã hội ta hiện nay (theo định hướng XHCN).

Tiếp đó là **tư tưởng pháp trị** của Hàn Phi Tử ở thời Chiến Quốc (280-233) trước Công nguyên) là thời kỳ phát triển hơn về kinh tế song lại kém ổn định về chính trị. Tư tưởng triết học nổi bật của Hàn Phi là: bản chất con người có tính ác, lười biếng và mưu lợi cho bản thân một cách tàn bạo; do đó chủ trương **coi trọng pháp chế nghiêm khắc** để duy trì kỷ cương xã hội và **đề cao thuật dùng người**. Tư tưởng quản lý của Hàn Phi là duy lý, duy lợi và thực dụng, đòi hỏi lý luận phải phù hợp với thực tế. Nó tái hiện sau hơn 2000 năm trong cơ sở triết học “con người kinh tế” của học thuyết quản lý theo khoa học của F.Taylor và của Thuyết X” do Mc.Gregor đề xướng.

Điểm qua vài nét chủ yếu trong hai tư tưởng quản lý cổ đại tiêu biểu nói trên (hai thái cực), ta có thể thấy **quản lý cần cả đức trị và pháp trị, biến đổi theo thời thế**. Lựa chọn và nhấn mạnh mặt nào chủ yếu phụ thuộc đối tượng quản lý, tài năng của nhà quản lý và nền văn hoá dân tộc.

1.2- Sơ lược lịch sử phát triển của lý thuyết quản lý

Có các cách phân kỳ dựa theo tiêu chí khác nhau. Một trong các cách được một số nhà khoa học quản lý nêu ra là phân chia thành ba giai đoạn chính, đánh dấu các bước phát triển về chất của lý thuyết quản lý ứng với sự phát triển của lực lượng sản xuất. Chúng ta chưa khẳng định đây là cách phân kỳ hợp lý nhất.

a- Giai đoạn tiền tư bản: lý thuyết quản lý hình thành với nội dung còn tương đối đơn giản, chưa tách khỏi triết học để trở thành một khoa học độc lập. Trước đó, ở thời cổ đại mới chỉ có các tư tưởng quản lý, chưa xuất hiện các lý thuyết quản lý.

b- Giai đoạn chủ nghĩa tư bản ra đời: lý thuyết quản lý nói chung và lý thuyết quản lý kinh doanh nói riêng được từng bước tách khỏi triết học, để đến khoảng cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20 dần trở thành một bộ môn khoa học độc lập. Đã xuất hiện một số trường phái, song chưa rõ nét.

c- Giai đoạn từ đầu những năm 1970 đến nay: với sự điều chỉnh sau tổng khủng hoảng, các nước tư bản chủ nghĩa chuyển sang chủ nghĩa tư bản hiện đại, đồng thời hệ thống kinh tế XHCN cũng có bước phát triển mới.

- Ở các nước TBCN, phạm vi quản lý của doanh nghiệp mở rộng hơn tới thị trường, khách hàng và sự ràng buộc của xã hội, của các đối thủ cạnh tranh, của các nhà cung ứng vật tư - thiết bị. Với tư tưởng coi quản lý là sự chủ động sáng tạo bám chắc vào khách hàng và thị trường, đã xuất hiện nhiều thuyết quản lý kinh doanh hiện đại (như marketing, kinh tế vĩ mô...). Các nhà quản lý Bắc Âu gắn quản lý doanh nghiệp với việc điều hoà lợi ích một phần cho xã hội thông qua vai trò Chính phủ (Nhà nước phúc lợi). Các nhà quản lý Nhật Bản và các nước ASEAN kết hợp hiện đại với truyền thống dân tộc và con người để tạo ra động cơ tâm lý mạnh cho sự phát triển nhanh. Các nước này đã đạt nhiều thành tựu lớn, song cũng có thời kỳ chững lại với một số vấn đề nan giải.
- Ở các nước XHCN trải qua hai thời kỳ:
 - + Trước khi Liên Xô và các nước Đông Âu tan rã, quản lý kinh tế dựa trên quan điểm triết học Mác-Lênin, đặc biệt quan tâm đến mặt kinh tế - xã hội (bản chất của chế độ: bóc lột hay không bóc lột); coi quản lý là chức năng xã hội đặc biệt bắt nguồn từ tính chất xã hội của lao động. Từ quan điểm đó, nền kinh tế được tổ chức theo phương thức sản xuất XHCN dựa trên chế độ công hữu về tư liệu sản xuất; thực hiện phân công chuyên môn hoá, hiệp tác hoá với sự quản lý tập trung có kế hoạch. Trong điều kiện lịch sử ở giai đoạn đó (với trình độ phát triển của xã hội và nhu cầu của con người chưa cao), mô hình kinh tế đó đã phát huy tác dụng to lớn trong hệ thống XHCN; song tiềm ẩn hạn chế về hiệu quả kinh tế. Lý thuyết quản lý ít được quan tâm phát triển ở các nước XHCN, mặc dù Lênin có nhiều dặn dò: phải học Taylor và các phương pháp quản lý ở các nước TBCN.
 - + Do các nguyên nhân về kinh tế và chính trị, hệ thống XHCN lâm vào khủng hoảng toàn diện trầm trọng dẫn đến sự sụp đổ của thể chế Xô Viết. Các nước XHCN phân hoá theo hai hướng: các nước Đông Âu và Liên Xô cũ thay đổi

thể chế chính trị và kinh tế, xoá bỏ chế độ công hữu, thực hiện kinh tế thị trường; còn Trung Quốc, Việt Nam đang tìm tòi con đường đi lên CNXH phù hợp đặc điểm đất nước và thời đại.

2- NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA CÁC TRƯỜNG PHÁI VÀ CÁC THUYẾT QUẢN LÝ

Theo một số nhà khoa học quản lý, trên thế giới đã và đang tồn tại 5 trường phái quản lý tiêu biểu là:

- Trường phái “cổ điển”
- Trường phái “quan hệ con người”
- Trường phái “kinh nghiệm”
- Trường phái “hệ thống xã hội”
- Trường phái “hiện đại”

Sự phân loại và định danh các trường phái nói trên chỉ là tương đối, trong đó có chỗ chưa hợp lý và thật rõ ràng. Giữa chúng có sự kế thừa và phát triển. Có thể chất lọc nội dung chủ yếu của từng trường phái và từng thuyết quản lý như sau:

1.2- Trường phái “cổ điển” (còn gọi là trường phái “phổ biến”): đại diện của trường phái này là Frederick Winslow Taylor, Henry Ford (Mỹ) và Henri Fayol (Pháp).

a- Taylor (1856 - 1916) dựa trên sự nghiên cứu và phân tích quá trình vận động lao động của người sản xuất (thao tác), đề ra quy trình lao động hợp lý, không thừa, không trùng lặp, tốn ít thời gian và sức để đạt năng suất cao. Đó là sự **hợp lý hoá lao động** (theo nghĩa rộng là tổ chức lao động một cách khoa học) là đặc trưng nổi bật của thuyết Taylor - thuyết **quản lý theo khoa học**, một thuyết có giá trị lớn mở ra “kỷ nguyên vàng” trong quản lý ở Mỹ và ảnh hưởng sâu rộng đến toàn bộ quản lý học của xã hội công nghiệp.

Tư tưởng cơ bản về quản lý của Taylor thể hiện qua định nghĩa: “**quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm, và sau đó hiểu được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất**”. Nội dung chủ yếu của thuyết Taylor gồm:

- **Cải tạo các quan hệ quản lý**: một mục tiêu cơ bản nhất của khoa học quản lý là giải quyết mối mâu thuẫn gay gắt giữa chủ và thợ, không chỉ bằng một hệ thống các giải pháp kỹ thuật mà còn bằng **phương thức quản lý** khiến cả chủ và thợ có thể gắn bó hợp tác với nhau trong một tổ chức công nghiệp để cùng đi tới mục tiêu chung là nâng cao hiệu quả và năng suất lao động. Taylor cho đó là sự mở đầu “một cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại” nhằm thay đổi toàn bộ tinh thần, thái độ của cả đôi bên trên cơ sở hoà

giải, hợp tác và niềm tin cậy lẫn nhau. Như vậy, có thể thấy khác cơ bản với con đường đấu tranh giai cấp do các nghiệp đoàn, công đoàn tổ chức. Taylor cũng thấy được mối quan tâm của đôi bên (động cơ thúc đẩy lao động) là **lợi ích kinh tế**, phải được xử lý hài hoà qua chế độ lương, thưởng hợp lý; chỉ có như vậy các cách thức tổ chức sản xuất một cách khoa học mới phát huy được tác dụng cao. Taylor đưa ra 4 nguyên tắc về hệ thống quản lý theo khoa học:

- 1) Bố trí lao động một cách khoa học để thay thế các thao tác lạc hậu, kém hiệu suất.
- 2) Lựa chọn công nhân một cách khoa học; đào tạo, bồi dưỡng họ.
- 3) Gắn công nhân với công nghệ sản xuất.
- 4) Phân công đều công việc giữa người quản lý và công nhân. Cái gắn bó giữa họ là lợi nhuận của doanh nghiệp, và chính năng suất là yếu tố tạo ra nhiều lợi nhuận.

- **Tiêu chuẩn hoá công việc**: qua quan sát, phân tích các động tác của công nhân, Taylor nhận thấy có những động tác thừa, trùng nhau và mất nhiều sức khiến năng suất lao động bị hạn chế; từ đó rút ra kết luận cần phải hợp lý hoá lao động trên cơ sở **định mức** cụ thể với những tiêu chuẩn định lượng như một cách thức tối ưu để phân chia công việc thành những công đoạn, những khâu hợp lý; định ra chuẩn mực để đánh giá kết quả lao động.

Việc xây dựng các định mức lao động chủ yếu được thực hiện bằng phương pháp thực nghiệm: chọn công nhân khoẻ, hướng dẫn họ những thao tác chuẩn xác, bấm giờ thực hiện từng động tác; lấy đó làm mức khoán chung. Đó là mức cao đòi hỏi phải làm cật lực song được bù đắp bằng thu nhập từ tăng năng suất. Chính vì vậy, Lênin đã gọi đó là phương pháp “khoa học vắt mồ hôi công nhân”; tuy nhiên ông vẫn đánh giá cao về mặt tổ chức lao động và yêu cầu phải học tập vận dụng phương pháp này trong sự nghiệp xây dựng CNXH.

- **Chuyên môn hoá lao động**: lao động theo nghĩa khoa học đòi hỏi sự chuyên môn hóa trong phân công nhằm đạt yêu cầu “tốt nhất” (do thành thực trong thao tác) và “rẻ nhất” (do không có động tác thừa và do chi phí đào tạo thấp). Việc này trước hết phụ thuộc nhà quản lý trong tổ chức sản xuất. Tổ chức **sản xuất theo dây chuyền** là hệ quả của hướng chuyên môn hoá lao động, trong đó mỗi công nhân chỉ thực hiện thường xuyên, liên tục một (hoặc vài) động tác đơn giản. Từ đó, việc đào tạo công nhân hướng vào **sự thành thạo** hơn là tay nghề “vạn năng”. Taylor nhấn mạnh phải tìm những người thợ “giỏi nhất” theo hướng chuyên sâu, dựa vào năng suất lao động cá biệt đó để xây dựng định mức lao động.

Việc chuyên môn hoá lao động kéo theo yêu cầu cải tiến công cụ lao động cũng theo hướng chuyên môn hoá (công cụ chuyên dùng cho từng động tác lao động đã được chia nhỏ) để dễ sử dụng nhất, tốn ít sức nhất và đạt năng suất cao nhất. Môi trường lao động cũng là một yếu tố quan trọng, đó là việc bố trí nơi làm việc thuận tiện và việc duy trì bầu không khí hợp tác gắn bó thoải mái giữa người điều hành và thợ.

Với đặc điểm nổi bật là **hợp lý hoá**, trong đó vai trò của quản lý, của năng lực tổ chức và nhân tố con người được đặt lên trên trang bị, kỹ thuật. Phương pháp này bị chi phối bởi một tư tưởng triết học “con người kinh tế” ở thời đại đó; không phải chỉ là một tập hợp các nguyên tắc và biện pháp kỹ thuật thuần túy, mà là sự **hợp tác, hoà hợp những mối quan hệ cơ bản** giữa con người với máy móc, kỹ thuật; giữa người với người trong quá trình sản xuất (đặc biệt giữa người quản lý và người lao động).

Từ tinh thần cốt lõi đó, đã tạo ra một phong trào quản lý theo khoa học với “Hiệp hội Taylor” thu hút nhiều nhà quản lý tài năng đã phát triển, hoàn thiện lý thuyết này. Họ đã nghiên cứu, phát hiện sáng tạo ra nhiều điểm mới nhằm hạn chế tính cơ giới, đề cao tính tích cực sáng tạo của người lao động, nhân đạo hoá quan hệ quản lý, phát triển tính dân chủ trong công nghiệp, nêu bật hẳn lên vai trò của yếu tố con người, chú trọng sự công bằng về cơ hội (mỗi cá nhân đều sẽ có cơ hội như người khác để phát huy năng lực của mình ở mức cao nhất), coi tiền thưởng là động cơ mạnh mẽ thúc đẩy công việc (chứ không phải là hình phạt, kỷ luật).

b- Henry Ford (cùng thời với F.Taylor) là một nhà quản lý theo khoa học thành công nhất, người sáng lập ra hệ thống **sản xuất theo dây chuyền** (có nhà máy ô tô với dây chuyền dài 24 km, mỗi ngày xuất xưởng 7000 ô tô con là năng suất kỷ lục thế giới thời kỳ đó). Ông đã áp dụng nguyên tắc chuyên môn hoá cao trong phân công lao động, tiêu chuẩn hoá lao động và áp dụng khoa học quản lý trong lĩnh vực đào tạo công nhân, trong việc sử dụng máy móc hiện đại.

c- Henri Fayol (1841 - 1925) là người đưa ra **thuyết quản lý** ở Pháp, được đánh giá là “một Taylor của châu Âu”; là “người cha thực sự của lý thuyết quản lý hiện đại”.

- H.Fayol định nghĩa: “quản lý” là sự dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra”; chính là **5 chức năng cơ bản** của nhà quản lý. Trong 6 nhóm hoạt động của một doanh nghiệp (kỹ thuật, thương mại, tài chính, an ninh, hạch toán - thống kê và quản lý), ông coi quản lý là tổng hợp bao trùm để tạo ra sức mạnh của một doanh nghiệp. Chức vụ càng cao thì đòi hỏi về khả năng quản lý càng lớn; còn ở cấp dưới thì khả năng chuyên môn là quan trọng nhất (doanh nghiệp càng lớn thì càng như vậy). Khác với Taylor, ông xem xét quản lý **từ trên xuống**, tập trung vào việc tổ chức bộ máy lãnh đạo của các hãng lớn. Fayol đi đến kết luận rằng thành công của người quản lý không phải nhờ những phẩm chất cá nhân mà nhờ những **phương pháp** đã áp dụng và các **nguyên tắc** chỉ đạo hành động của người đó.

- Trong 5 yếu tố của quản lý (5 chức năng của người quản lý) Fayol coi chức năng **dự đoán - lập kế hoạch** là nội dung quan trọng hàng đầu của quản lý và là chức năng cơ bản của quản lý. Tuy nhiên, ông cũng chỉ ra tính tương đối của công cụ kế hoạch: không thể dự đoán trước được tất cả những sự việc bất ngờ có thể xảy ra, cần phải có tính linh hoạt để ứng phó.

- Đóng góp nổi bật là đưa ra **trật tự thứ bậc** trong bộ máy quản lý với sơ đồ tổ chức quản lý, gồm 3 cấp cơ bản: cấp cao nhất là giám đốc điều hành mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Cấp giữa là các nhà quản lý từng bộ phận và từng công đoạn (tham mưu và chỉ đạo thực hiện). Cấp thấp là các nhà quản lý cơ sở mang tính tác nghiệp. Trật tự đó thể hiện sự phân phối quyền lực (quyền hạn) và trách nhiệm với ranh giới rõ ràng.

- Về **yếu tố điều khiển**, Fayol cho rằng muốn vận hành guồng máy hoạt động để đạt tới mục tiêu, người quản lý phải gương mẫu, thúc đẩy sự thống nhất hành động, tính sáng tạo và tính kỷ luật (sự trung thành của cấp dưới).

- Để thực hiện chức năng **phối hợp**, Fayol đòi hỏi các nhà quản lý phải: kết hợp hài hoà mọi hoạt động; cân bằng hợp lý các khía cạnh vật chất, xã hội và chức năng; duy trì cân cân tài chính; áp dụng mọi biện pháp thích đáng để mọi hoạt động đều hướng vào mục đích chung. Việc phối hợp được thực hiện qua các cuộc họp hàng tuần (giao ban) để trao đổi thông tin phục vụ việc xử lý bằng các quyết định cụ thể.

- Chức năng cuối cùng là **kiểm tra**, qua đó phải thu nhận được nhiều thông tin trong quá trình thực hiện (thường xuyên, kịp thời, chính xác) để các cấp quản lý kịp thời điều chỉnh hoặc rút kinh nghiệm. Fayol cũng cho rằng không nên lạm dụng kiểm tra, có thể gây thiệt hại cho hoạt động kinh doanh.

- Fayol đưa ra một số nguyên tắc về quản lý mà ông cho rằng không được cứng nhắc mà phải vận dụng linh hoạt như một nghệ thuật, cần có kinh nghiệm, trí thông minh và sự quả quyết. Đó là các nguyên tắc về chỉ đạo và ra quyết định đúng đắn, bao gồm:

- 1) **Phân công lao động**: nhằm chuyên môn hoá người lao động, tạo điều kiện cho họ trở thành người sản xuất có kinh nghiệm và có năng suất lao động cao. Phân công phải phù hợp, rõ ràng và tạo sự liên kết.
- 2) **Quyền hạn**: người quản lý phải có quyền hạn chính thức để ra quyết định; đồng thời phải có uy tín cá nhân (từ năng lực, kinh nghiệm và phong cách).
- 3) **Kỷ luật**: công nhân phải tự nguyện tuân thủ nội quy của doanh nghiệp. Kỷ luật tốt là nhờ tổ chức quản lý - điều hành có hiệu lực, nhờ thực hiện công bằng hợp lý trong đãi ngộ, nhờ thưởng - phạt công minh.
- 4) **Chỉ huy thống nhất**: mỗi cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên (tránh can thiệp vượt cấp với mệnh lệnh trái ngược).

- 5) **Chỉ đạo nhất quán**: mỗi hoạt động phải được chỉ đạo theo một kế hoạch tác nghiệp duy nhất của một cơ quan chức năng.
- 6) **Hài hoà lợi ích**: cá nhân phục tùng lợi ích chung, bộ phận phục tùng lợi ích toàn doanh nghiệp; xử lý hài hoà khi lợi ích xung đột.
- 7) **Thù lao hợp lý**: trả công thoả đáng, sòng phẳng, công bằng.
- 8) **Tập trung quyền lực**: có hệ thống quyền lực thông suốt từ cao nhất đến thấp nhất; việc ra quyết định phải tập trung vào cấp có quyền cao nhất, kiểm soát được tình hình.
- 9) **Ổn định chức trách**: hạn chế việc chuyển chuyển, đổi việc; tạo điều kiện học tập và tích lũy công việc.
- 10) **Sáng tạo**: trao đủ quyền chủ động cho cấp dưới, thúc đẩy óc sáng tạo và sự hứng thú trong kinh nghiệm.
- 11) **Tinh thần đồng đội**: tăng cường ý thức tập thể, đoàn kết hỗ trợ trong người lao động.

Thuyết quản lý của Fayol có ưu điểm là tạo kỷ cương trong doanh nghiệp; song chưa chú trọng đầy đủ các mặt tâm lý, môi trường xã hội của người lao động và chưa đề cập đến mối liên hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh và các ràng buộc đối với Nhà nước.

Nhìn chung, các thuyết quản lý thuộc trường phái “cổ điển” đã đề ra được hàng loạt vấn đề quan trọng của quản lý (chức năng, nguyên tắc), chú trọng việc hợp lý hoá lao động và hiệu lực quản lý, điều hành. Nhiều luận điểm cơ bản của nó vẫn mang giá trị lâu dài, được các thế hệ sau bổ sung và nâng cao thêm. Song cũng còn nhiều mặt nó chưa đề cập đến như: chưa xem xét tính xã hội, tính giai cấp của quản lý; còn xem nhẹ yếu tố con người (tính nhân bản), đơn giản hoá những động cơ tâm lý bên trong của người lao động với nhu cầu đa dạng; chưa quan tâm đúng mức đến các mối quan hệ với bên ngoài doanh nghiệp.

2.2- Trường phái “quan hệ con người”

Trường phái này nghiên cứu những động cơ tâm lý thuộc hành vi của con người trong quá trình sản xuất, trong quan hệ tập thể và đặc biệt là các vấn đề về hợp tác - xung đột trong quá trình này (những yếu tố mà trường phái “cổ điển” chưa xem xét đến).

Qua thực nghiệm, người ta chứng minh được rằng việc tăng năng suất lao động không những phụ thuộc vào các điều kiện ngoại cảnh (như điều kiện lao động, chế độ nghỉ ngơi...) mà còn phụ thuộc **tâm lý người lao động** và **bầu không khí trong tập thể lao động** (ví dụ phong cách xử sự của đốc công, sự quan tâm của nhà quản lý doanh

nghiệp đối với sức khỏe, hoàn cảnh riêng của người lao động...). Lý thuyết quản lý của trường phái này được xây dựng chủ yếu dựa vào những thành tựu của tâm lý học. Họ đưa ra các khái niệm “công nhân tham gia quản lý”, “người lao động coi doanh nghiệp như là nhà của mình”, “đồng thuận và dân chủ giữa công nhân và chủ”, “hài hoà về lợi ích”, v.v... Tư tưởng quản lý của trường phái này được nhiều nước áp dụng, đặc biệt là Nhật. Đại diện của trường phái này là Hugo Munsterbery (với tác phẩm “tâm lý học và hiệu quả của công nghiệp” năm 1913); là Elton Mayo (với nhiều cuộc thí nghiệm về mối quan hệ giữa tâm lý và tác phong của cá nhân trong thời kỳ 1927-1932); là Abraham Maslow (1908-1970)...

Tuy nhiên, lý thuyết của trường phái này không lý giải được đầy đủ nhiều hiện tượng quản lý xảy ra trên thực tế, do quá nhấn mạnh yếu tố xã hội, xem xét mối quan hệ con người theo quan điểm hướng nội, xem nhẹ tác động của yếu tố điều kiện ngoại cảnh. C.Mác nhấn mạnh: con người là ***tổng hoà của nhiều mối quan hệ xã hội*** (bao gồm cả các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài).

2.3- Trường phái “kinh nghiệm”

Cơ sở lý luận của trường phái này chủ yếu dựa vào kinh nghiệm thực tiễn của bản thân các nhà quản lý lâu năm. Các đại biểu của trường phái này cho rằng khoa học quản lý hiện nay chưa đạt tới trình độ hoàn chỉnh; từ đó họ coi yếu tố quyết định chính trong quản lý là kinh nghiệm, sự nhạy bén, tài năng và khả năng tổ chức điều hành của từng nhà quản lý. Họ chú trọng nhiều đến việc đúc kết kinh nghiệm của các nhà quản lý doanh nghiệp lớn có nhiều thành công, truyền bá các kinh nghiệm đó để vận dụng. Những nguyên tắc quản lý thường được đưa ra dưới dạng lời khuyên, hướng dẫn, điều lệ mẫu, các tình huống được coi là điển hình về cách xử lý...

Tuy không đóng góp được những nét mới về mặt lý luận, song nó cũng đã được tiếp nhận với tác dụng thiết thực nhất định; và vì vậy, vẫn cần được tham khảo vận dụng.

2.4- Trường phái “hệ thống xã hội”

Sự ra đời của các công ty lớn và công ty siêu quốc gia (khoảng giữa những năm 1960) đã thúc đẩy sự xuất hiện trường phái quản lý này.

Các đại biểu của trường phái này không chỉ quan tâm đến những vấn đề lợi nhuận, mà còn xem xét đến những triển vọng phát triển của các vấn đề xã hội như một hệ thống tổng hợp với những phân hệ bao gồm cá nhân, cơ cấu quan hệ chính thức, cơ cấu quan hệ phi chính thức, con người và hoàn cảnh vật lý xung quanh. Họ hướng sự quan tâm đến mối quan hệ và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các phân hệ, giữa phân hệ với cả hệ thống cùng với các tác động qua lại giữa chúng. Nói cách khác, điểm trung tâm có tính phương pháp luận của trường phái này là khái niệm về mối liên hệ hoặc các quá trình liên hệ.

Lý luận quản lý của trường phái này đặt ra nhiệm vụ phải giữ cho các hệ thống này bền vững trước các tác động hỗn loạn từ bên ngoài, với các khái niệm chung gồm các yếu tố cố định, vạn năng, phổ biến (tách rời các điều kiện cụ thể của thế giới xung quanh) và cố gắng khái quát thành những mô hình kinh doanh lý tưởng có khả năng loại trừ các mâu thuẫn trong xã hội.

Một số nhà khoa học cho rằng cơ sở khoa học của trường phái này không rõ ràng, kém tính thuyết phục; vì vậy ít được đồng tình và xuất hiện nhiều bất đồng.

2.5- Trường phái “hiện đại”

Các trường phái quản lý kể trên là sản phẩm của thời kỳ đầu xã hội công nghiệp (thế kỷ XIX - đầu thế kỷ XX) với sự phát minh ra động cơ hơi nước (của James Watt). Với sự phát triển cao của khoa học - công nghệ và kinh tế thị trường hiện đại, từ giữa thế kỷ XX mối quan hệ quản lý trong các doanh nghiệp có quy mô ngày càng lớn và môi trường hoạt động ngày càng rộng mở, đặt ra yêu cầu mới về quản lý phức tạp hơn với nhiều yếu tố biến động thường xuyên. Từ đó xuất hiện nhiều thuyết quản lý mới, gọi chung là **trường phái quản lý “hiện đại”** (hiểu là hiện đại trong xã hội công nghiệp).

Các lý thuyết quản lý theo trường phái này không thuần nhất. Một hướng dựa trên quan niệm “quản lý là quyết định” và hiệu quả quản lý liên quan đến quá trình hệ thống, điều khiển học... Từ đó tập trung vào việc nghiên cứu áp dụng các phương pháp toán học mới và những kỹ thuật định lượng trong quá trình ra quyết định; ít quan tâm đến yếu tố con người (thực chất là phát triển các thuyết quản lý, theo khoa học trong điều kiện mới). Một hướng khác là coi trọng nhân tố con người trong quản lý, nhấn mạnh vai trò của yếu tố văn hoá trong quản lý (là bước phát triển mới của trường phái “quan hệ con người”). Bước phát triển mới tiếp sau trường phái “hiện đại” là các thuyết quản lý tổng hợp và thích nghi, sản phẩm của xã hội thông tin đang bắt đầu diễn ra.

a- Thuyết quản lý về tổ chức do Max Weber, nhà xã hội học, luật học người Đức (1864-1920) khởi xướng và Chester Barnard (1886-1961) phát triển.

M.Weber đưa ra phương pháp nghiên cứu quản lý coi toàn bộ tổ chức như **một trung tâm** để phân tích; đề ra mô hình quản lý những doanh nghiệp có quy mô lớn dựa trên các nguyên tắc:

- Phân công lao động rõ ràng dẫn đến chuyên môn hoá cao, tinh thông nghề nghiệp.
- Sắp xếp các vị trí trong tổ chức theo một hệ thống quyền lực, có một tuyến chỉ huy rõ ràng.
- Có một hệ thống nội quy, thủ tục chính thức chi phối quyết định và hành động, đảm bảo sự phối hợp tốt, định hướng cho họ phát triển, đề bạt theo thành tích và thâm niên.