

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH DOANH VÀ CÔNG NGHỆ HÀ NỘI

GIÁO TRÌNH

KHOA HỌC QUẢN LÝ 2

Biên soạn: *Giáo sư Trần Phương*

Lời dẫn:

Giáo trình chỉ có nhiệm vụ trình bày tóm tắt những nội dung cốt yếu của môn học. Học viên cần tham khảo thêm các tài liệu khác, trước nhất là các tài liệu sau đây:

- *Những vấn đề cốt yếu của quản lý (Harold Koontz).*
- *Tinh hoa quản lý (Nguyễn Cảnh Chất dịch và biên soạn từ tiếng Trung Quốc).*
- *Học tập quản lý (I.V.Paramônốp).*

(LƯU HÀNH NỘI BỘ)

PHẦN MỞ ĐẦU

1- MỤC ĐÍCH, NỘI DUNG BÀI GIẢNG

Bài này là *bài mở đầu* cho một loạt bài giảng về quản lý. Mục đích là *giới thiệu khái quát về khoa học quản lý*, thông qua việc tìm hiểu các lý thuyết quản lý nổi tiếng nhất trong thế kỷ XX. Trên cơ sở đó, sẽ đi sâu vào từng phần của khoa học quản lý qua các bài giảng tiếp theo.

Giáo trình này không trình bày toàn bộ nội dung của Khoa học quản lý như nhiều cuốn sách giáo khoa về “Quản trị học” đã làm. Vì làm như vậy sẽ dẫn đến trùng lặp với các bài sau. Vả chăng, khó có một cuốn sách nào trình bày được đầy đủ nội dung của một môn khoa học rộng lớn như vậy.

Sau khi tìm hiểu các lý thuyết quản lý trong thế kỷ XX, học viên sẽ có được một cái nhìn khái quát về khoa học quản lý, từ đó có thể liên hệ với thực tiễn quản lý của xã hội hoặc của bản thân mình, rút ra những kết luận có tính nguyên tắc, định hướng cho mình. Sang các bài sau, sẽ đi sâu vào các phương pháp, kỹ năng về từng mặt của quản lý, cũng tức là từng chức năng của quản lý.

2- SỰ CẦN THIẾT PHẢI QUẢN LÝ

C. Mác:

“Bất cứ lao động xã hội hay lao động chung nào mà tiến hành trên một quy mô khá lớn thì đều phải có một sự chỉ đạo để điều hoà những hoạt động cá nhân. Sự chỉ đạo đó phải làm *những chức năng chung*, tức là những chức năng phát sinh từ sự khác nhau giữa sự vận động chung của cơ thể sản xuất với những vận động cá nhân của những khí quan độc lập hợp thành cơ thể sản xuất đó. Một nhạc sĩ độc tấu thì tự điều khiển lấy mình, nhưng một giàn nhạc thì cần phải có một nhạc trưởng”.

C.Mác: *Tư bản*, Quyển thứ nhất, chương XIII: Hiệp tác.

3- PHẢI HỌC KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT QUẢN LÝ CỦA GIAI CẤP TƯ BẢN

V. Lênin:

- “Làm sao có thể quản lý được nếu không có kiến thức đầy đủ, nếu không tinh thông *khoa học quản lý*?”

- “***Nghệ thuật quản lý*** không phải từ trên trời rơi xuống và cũng không phải do thần thánh ban cho. Một giai cấp nào đó không phải vì là một giai cấp tiên tiến mà trở thành có khả năng quản lý ngay tức khắc được. Chúng ta cứ lấy ví dụ này mà xem: khi giai cấp tư sản chiến thắng, nó tuyển lựa những người quản lý của nó trong những thành phần xuất thân từ một giai cấp khác, từ giai cấp phong kiến. Và lại, nó không thể lấy ở đâu ra. Cần nhìn sự vật một cách sáng suốt: giai cấp tư sản đã chọn giai cấp tồn tại trước nó. Bây giờ chúng ta cũng có nhiệm vụ như thế: phải biết cách nắm lấy, thu phục và lợi dụng được những điều hiểu biết và sự đào luyện của giai cấp trước chúng ta, khéo lợi dụng tất cả những cái đó cho sự thắng lợi của giai cấp chúng ta”.

- “***Bất cứ một giai cấp mới lên nào cũng đều phải học tập giai cấp có trước nó***, đều phải sử dụng những người đại diện bộ máy quản lý của giai cấp cũ, đó cũng là một chân lý tuyệt đối”.

- “Chỉ có ***nắm lấy toàn bộ kinh nghiệm của chủ nghĩa tư bản có văn hoá, có kỹ thuật và tiên tiến***, chỉ có thu hút tất cả những người đó tham gia công tác thì mới có thể đứng vững được”.

- “Tri thức về chủ nghĩa xã hội thì chúng ta có, nhưng chúng ta chưa có tri thức về tổ chức với quy mô hàng triệu người, chưa có tri thức về tổ chức sản xuất và phân phối sản phẩm. Những người lãnh đạo bên-sê-vích kỳ cựu chưa dạy chúng ta điều đó. Trong lịch sử của mình, đảng bên-sê-vích không thể tự khoe khoang về điều đó. Chúng ta chưa kinh qua lớp học đó. Cho nên chúng ta nói: dù hấn là tên đại bịp bợm, nhưng một khi hấn đã tổ chức ra được tờ rớt, khi hấn là một thương nhân đã từng làm công việc tổ chức sản xuất và phân phối cho hàng triệu và hàng chục triệu người, một khi hấn có kinh nghiệm thì chúng ta phải học ở hấn. ***Nếu chúng ta không học điều đó ở bọn chúng, chúng ta sẽ không đạt được chủ nghĩa xã hội.***

- “Phương pháp Taylo cũng như mọi tiến bộ của chủ nghĩa tư bản, kết hợp tính chất tàn bạo tinh vi của sự bóc lột tư sản với những thành tựu khoa học quý báu nhất về các mặt: phân tích các động tác cơ giới trong lao động, trừ bỏ những động tác thừa và vụng về, xây dựng những phương pháp công tác hợp lý nhất, áp dụng những chế độ hoàn thiện nhất trong việc kiểm kê và kiểm soát, v.v... ***Nước Cộng hoà Xô Viết phải hấp thụ cho bằng được những thành quả quý báu nhất của khoa học và kỹ thuật trong lĩnh vực đó...*** Phải xây dựng ở nước Nga việc nghiên cứu và giảng dạy phương pháp Taylo, phải thực nghiệm và ứng dụng phương pháp đó một cách có hệ thống”.

V. Lênin: Toàn tập, tập 36, 40.

4- SỰ LẠC HẬU CỦA PHE XÃ HỘI CHỦ NGHĨA TRÊN LĨNH VỰC KHOA HỌC QUẢN LÝ

Từ những năm 30 của thế kỷ XX, Liên Xô chuyển sang cơ chế kế hoạch hoá tập trung. Những lời dạy của Lênin về việc học tập và ứng dụng chủ nghĩa Taylo cũng bị bỏ qua. Các nước xã hội chủ nghĩa thành lập sau này theo gương Liên Xô cũng áp dụng triệt để cơ chế kế hoạch hoá tập trung. Trong cơ chế này, vai trò của xí nghiệp bị hạ thấp, chỉ còn là hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch Nhà nước. Vai trò của khoa học quản lý cũng chỉ còn là hoàn thiện cơ chế kế hoạch hoá tập trung. (Mãi đến năm 1965 mới tính đến việc tăng quyền tự chủ cho các xí nghiệp và tăng cường động viên công nhân viên chức bằng các đòn bẩy kinh tế). Hoàn toàn không quan tâm nghiên cứu khoa học và nghệ thuật quản lý doanh nghiệp.

Trong khi đó thì quản lý doanh nghiệp lại là mối quan tâm hàng đầu của các nhà tư bản. Cái gọi là khoa học quản lý ngày nay chính là *khoa học quản lý doanh nghiệp*. Những thành tựu đạt được về lĩnh vực này hoàn toàn do công phu nghiên cứu, tổng kết của các chuyên gia tư bản, chủ yếu ở Mỹ.

Chúng ta xem những thành tựu này - như Lênin viết - “*là nền văn hoá đã được tạo nên bởi những quan hệ xã hội cũ và lưu lại với tính cách là cơ sở vật chất của chủ nghĩa xã hội*”.

PHẦN THỨ NHẤT

Những lý thuyết quản lý nửa đầu thế kỷ XX

Điều kiện lịch sử

Cuối thế kỷ XIX, cuộc cách mạng công nghiệp mà nền tảng là nền đại công nghiệp cơ khí đã hoàn thành ở các nước tư bản chủ yếu - Anh, Mỹ, Pháp, Đức. Xuất hiện những xí nghiệp lớn và khổng lồ. Vấn đề đặt ra là: tổ chức và quản lý các xí nghiệp này như thế nào cho có hiệu quả? Nhiều lý thuyết đã được nêu ra.

Những lý thuyết có ảnh hưởng lớn là những lý thuyết sau đây:

I- “Thế chế quản lý hành chính lý tưởng”

- **Tác giả: Max Weber** (1864 - 1920) Tiến sĩ Xã hội học nổi tiếng người Đức, chuyên nghiên cứu và giảng dạy về pháp luật, chính trị kinh tế học, xã hội học. Đã từng phục vụ trong quân đội Đức, hiểu biết nhiều về chế độ quản lý trong quân đội, điều đó rất có ích cho việc nghiên cứu lý luận về tổ chức của ông sau này. Tác phẩm nổi tiếng: “Lý luận về tổ chức kinh tế và xã hội”, trong đó, ông nêu ra thuyết “Thế chế quản lý hành chính lý tưởng”. Được các nhà khoa học về quản lý phương Tây gọi là “người cha của lý luận về tổ chức”.

QUẢN LÝ GẮN LIỀN VỚI QUYỀN LỰC

- Theo Weber thì bất kỳ tổ chức xã hội nào cũng phải lấy quyền lực ở một hình thức nào đó làm cơ sở tồn tại. Xã hội và các bộ phận hợp thành của nó, phần lớn không phải là quy tụ với nhau thông qua quan hệ khế ước hoặc sự nhất trí về đạo đức, mà là thông qua việc thực hiện quyền lực. Nếu không có quyền lực dưới một hình thức nào đó thì tất cả các tổ chức xã hội không thể hoạt động bình thường được, và do đó, không thể đạt được mục tiêu đề ra.

- Xét về mặt quản lý, quyền lực là mệnh lệnh của nhà quản lý tác động đến hành vi của người bị quản lý. Người bị quản lý, do những ràng buộc nhất định, chấp nhận phục tùng mệnh lệnh của người quản lý.

- Trong lịch sử đã từng có **3 loại hình quyền lực**:

- 1- Quyền lực do truyền thống, cũng tức là do sự ràng buộc của truyền thống (tù trưởng, tộc trưởng, chế độ cha truyền con nối). Người quản lý không phải là được lựa chọn theo năng lực cá nhân, vì vậy, quản lý theo loại hình quyền lực này tất nhiên là kém hiệu quả.

- 2- Quyền lực dựa vào sự sùng bái đối với lãnh tụ siêu phàm. Loại hình quyền lực này không thể là cơ sở cho một nền cai trị vững chắc của mọi chính quyền. Nó không dựa vào pháp luật, mà dựa vào uy tín của một cá nhân.

3- Quyền lực pháp lý. Người nắm quyền lực là người thực thi các quy định của pháp luật, chứ không phải là ngọn nguồn của pháp luật. Họ là nô bộc của một quyền lực chính trị cao hơn. Chỉ có loại hình quyền lực này là có thể bảo đảm tính liên tục, ổn định và hiệu quả cao của quản lý. Vì thế, loại hình quyền lực này đã trở thành nền tảng cho thể chế quản lý của các quốc gia hiện đại.

Loại hình quyền lực pháp lý *có thể dùng làm cơ sở cho thể chế quản lý hành chính lý tưởng.*

Thể chế quản lý hành chính lý tưởng

- Từ những tổ chức mang hình thái đặc thù khác nhau tồn tại trong thực tế, Weber rút ra một mô hình tổ chức thuần túy có ý nghĩa lý luận, dùng làm cốt lõi cho mọi tổ chức xã hội và tổ chức kinh tế, gọi là thể chế quản lý hành chính trong lý tưởng. Đặc trưng của thể chế này là:

1- ***Phân công theo chức năng.*** Mọi thành viên trong tổ chức đều được giao một chức vụ nhất định về chuyên môn.

2- ***Chế độ cấp bậc rõ ràng.***

3- Trách nhiệm, quyền hạn của mọi chức vụ ***đều phải được quy định bằng quy chế, pháp luật.***

4- Mọi báo cáo, chỉ thị ***phải dùng hình thức viết***, để ngăn ngừa sự tùy tiện.

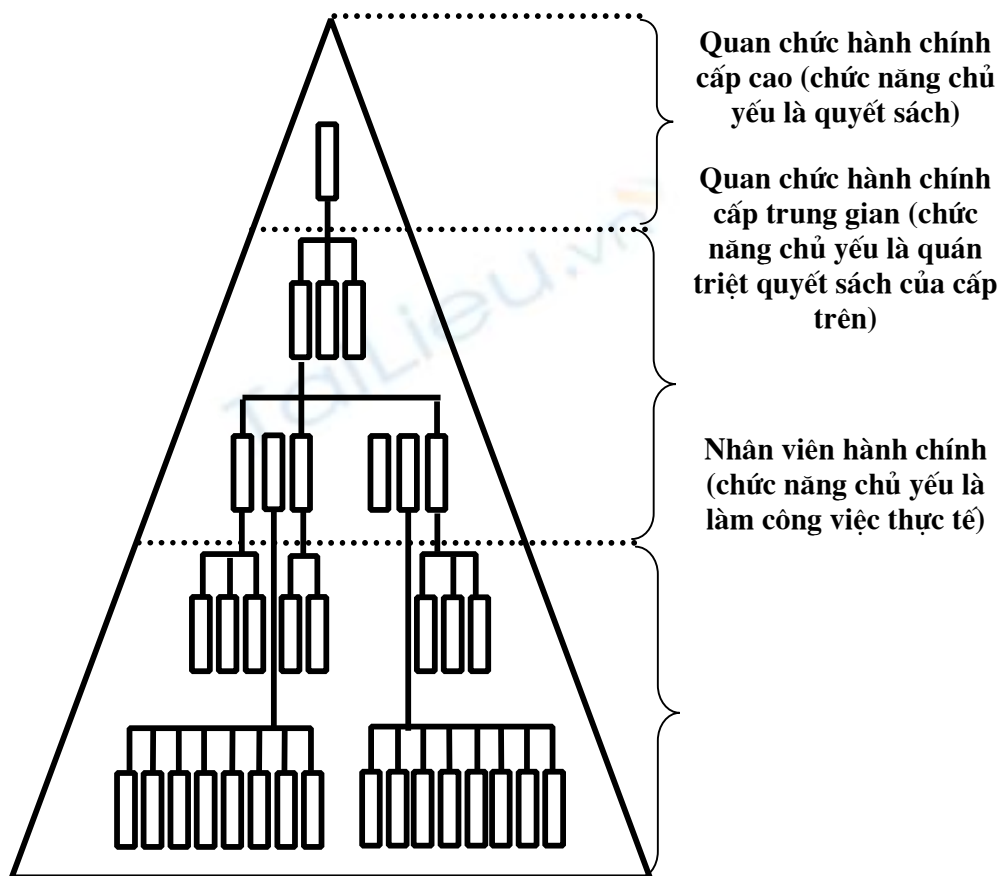
5- Mọi chức vụ đều phải do những người ***được đào tạo về chuyên môn*** đảm nhiệm.

6- Nhân viên quản lý ***phải được tuyển dụng theo tiêu chuẩn nhất định.*** Đề bạt, sa thải, đãi ngộ đều phải căn cứ vào thành tích công tác.

7- Mọi thành viên trong tổ chức đều phải làm tròn chức trách của mình, phải ***làm việc quên mình với thái độ chủ nhân ông***, làm cho cả tổ chức vận hành nhịp nhàng, chuẩn xác như ***một cỗ máy.***

Weber cho rằng về mặt kỹ thuật thuần túy, thể chế này có thể đạt được hiệu quả cao nhất, hơn hẳn các phương thức tổ chức quản lý đã tồn tại từ trước đến nay (tổ chức quản lý dựa trên cơ sở gia đình; tổ chức quản lý kiểu phong kiến, cha truyền con nối, dựa trên uy quyền cá nhân).

- Weber đưa ra sơ đồ ***Hệ thống tổ chức hành chính*** như sau (xem Hình 1):



Hình 1- Sơ đồ Hệ thống tổ chức hành chính (3 cấp) của Weber

- Thể chế tổ chức quản lý hành chính của Weber có những **nhược điểm** sau:
 - Coi con người chỉ là cái răng khế của một cỗ máy, thụ động chấp hành quy chế một cách máy móc. Sản phẩm của nó là cái được gọi là “tác phong công chức”.
 - Cấp dưới phục tùng cấp trên một cách máy móc, còn cấp trên thì sa vào **chủ nghĩa quan liêu**.

Đây là những nhược điểm rất khó khắc phục. Mặc dầu vậy, thể chế tổ chức quản lý này vẫn được áp dụng như là cái xương sống của mọi tổ chức hiện đại, quy mô lớn.

II- Thuyết “Quản lý theo chức năng”

- **Tác giả: Henri Fayol** (1841-1925), người Pháp. Năm 19 tuổi là kỹ sư mỏ, năm 25 tuổi là Giám đốc mỏ, năm 47 tuổi là Tổng giám đốc một Công ty liên hợp khai thác

mỏ và luyện kim. Trên cương vị này, ông đã đưa Công ty liên hợp từ bờ vực phá sản đến hưng thịnh. Từ khi về hưu, ông chuyên nghiên cứu và giảng dạy về quản lý. Tác phẩm chủ yếu: “Quản lý công nghiệp và quản lý nói chung”, công bố năm 1906. Được xuất bản ở Mỹ bằng tiếng Anh năm 1949.

Trên cương vị là người lãnh đạo cao nhất của xí nghiệp trong một thời gian dài, ông lấy **tổng thể của xí nghiệp** làm đối tượng nghiên cứu. Những vấn đề ông quan tâm nghiên cứu là: nội hàm của khái niệm quản lý, các chức năng cơ bản của quản lý, cấu trúc của bộ máy quản lý, những nguyên tắc vận hành của bộ máy quản lý. Ông cho rằng những nguyên lý rút ra từ quản lý công nghiệp cũng cơ thể áp dụng cho quản lý nói chung. Tên tác phẩm đã nói lên điều đó.

6 LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG CỦA XÍ NGHIỆP

- Fayol là người đầu tiên khái quát toàn bộ hoạt động của xí nghiệp thành 6 loại việc, hay 6 lĩnh vực hoạt động:

- 1- **Kỹ thuật** (kỹ thuật và công nghệ sản xuất, chế tạo)
- 2- **Thương mại** (mua, bán)
- 3- **Tài chính** (huy động vốn và sử dụng vốn)
- 4- **Kế toán**
- 5- **Bảo vệ** (bảo vệ an ninh, an toàn đối với tài sản và nhân viên)
- 6- **Quản lý** (kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra)

- Ông phân biệt lãnh đạo và quản lý. Nội dung của lãnh đạo bao gồm 6 lĩnh vực hoạt động nêu trên, còn quản lý chỉ là một trong 6 lĩnh vực đó. Ông viết:

“Lãnh đạo là tìm kiếm lợi ích tối đa có thể được từ tất cả những nguồn lực mà xí nghiệp đã có, dẫn dắt xí nghiệp đạt được mục tiêu của nó, là bảo đảm hoàn thành một cách thuận lợi 6 chức năng cơ bản. Quản lý chỉ là một trong 6 chức năng đó, **do lãnh đạo bảo đảm tiến hành**”

- “Quản lý chỉ là biện pháp và công cụ của tổ chức xã hội. Các chức năng khác liên quan đến nguyên liệu và máy móc. **Chức năng quản lý chỉ tác động đến con người**”.

Nội hàm của khái niệm quản lý

- Fayol là người đầu tiên xác định **nội hàm của khái niệm quản lý**:

“Quản lý là hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra”.

Vai trò của quản lý là bảo đảm cho hoạt động của cộng đồng tiến hành được thuận lợi, nhằm đạt được mục tiêu mà tổ chức đề ra.

Chức trách của giám đốc xí nghiệp hay người lãnh đạo xí nghiệp bao quát cả 6 lĩnh vực hoạt động của xí nghiệp, chứ không riêng gì lĩnh vực quản lý. Nhưng, vì chủ thể của mọi hoạt động đều là con người, cho nên giám đốc phải nắm lấy quản lý là chủ yếu để thúc đẩy tất cả các hoạt động khác. Trong một xí nghiệp hay một tổ chức xã hội, người nào ở vị trí càng cao thì càng phải lấy quản lý làm nội dung hoạt động chủ yếu của mình, ***lấy quản lý để thúc đẩy tất cả các mặt hoạt động khác***.

- Nhưng, theo Fayol, “Quản lý không phải là một đặc quyền riêng có, cũng không phải là trách nhiệm cá nhân của giám đốc xí nghiệp hay người lãnh đạo xí nghiệp. Nó cũng như các chức năng cơ bản khác, là một chức năng được phân phối cho người lãnh đạo xí nghiệp và các thành viên khác của toàn bộ tổ chức”. Như vậy, theo ông thì quản lý phải được tổ chức thành một bộ máy quản lý từ trên xuống dưới, bao gồm mọi thành viên của tổ chức (dân chủ hoá quản lý), chứ không phải là quyền lực dành riêng cho một cá nhân đứng đầu.

14 nguyên tắc của quản lý

- Từ kinh nghiệm của mình, Fayol nêu ra ***14 nguyên tắc của quản lý***:

- 1) Phân công lao động
- 2) Quyền và trách nhiệm
- 3) Kỷ luật
- 4) Thống nhất chỉ huy
- 5) Thống nhất lãnh đạo
- 6) Lợi ích cá nhân phục tùng lợi ích tổng thể
- 7) Trả công đúng đắn cho công nhân viên
- 8) Tập trung
- 9) Hệ thống cấp bậc
- 10) Trật tự
- 11) Công bằng
- 12) Ổn định nhân viên
- 13) Tinh thần sáng tạo
- 14) Tinh thần đoàn kết

- Fayol hiểu nguyên tắc là phương hướng của hành động, “là ngọn đèn pha giúp con người nhận rõ phương hướng”. 14 nguyên tắc của ông chỉ đạo cả việc thiết kế tổ chức lẫn việc vận hành tổ chức.

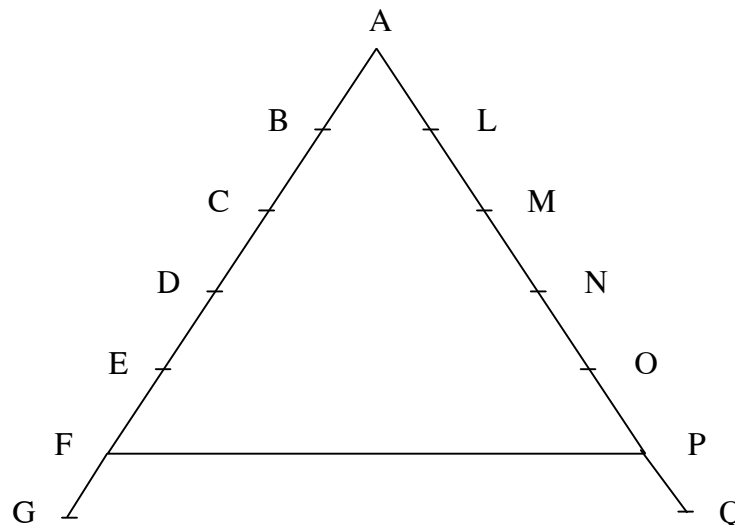
Đã là một tổ chức xã hội (một xí nghiệp) thì phải phân công lao động, đã phân công thì phải xác định rõ quyền và trách nhiệm, phải hình thành một hệ thống cấp bậc rõ ràng. Đó là những nguyên tắc chỉ đạo việc thiết kế tổ chức.

Từng bộ phận cũng như toàn thể các bộ phận đều phải tuân theo nguyên tắc thống nhất chỉ huy (mỗi cấp dưới chỉ nhận lệnh của một cấp trên), thống nhất lãnh đạo (tất cả đều phải hành động theo một kế hoạch thống nhất), tập trung (chống phân tán), kỷ luật, trật tự (mỗi vật, mỗi người phải đặt đúng chỗ của nó). Đó là những nguyên tắc chỉ đạo việc vận hành tổ chức.

Một tổ chức xã hội (một xí nghiệp) tất có nhiều người tham gia. Muốn hoạt động có hiệu quả thì phải tuân theo nguyên tắc “lợi ích cá nhân phục tùng lợi ích tổng thể”, phải trả công thỏa đáng, đúng đắn cho công nhân viên, phải đối xử công bằng với mọi người, phải ổn định nhân viên, kể cả nhân viên quản lý, phải phát huy tinh thần sáng tạo của mọi người, phải xây dựng tinh thần đoàn kết trong tổ chức.

- Theo Fayol, phải vận dụng các nguyên tắc nêu trên trong một tổng thể hài hòa, và vận dụng linh hoạt phù hợp với điều kiện cụ thể. Ông nói: “Đây là **một môn nghệ thuật rất khó nắm vững**. Nó đòi hỏi trí tuệ, kinh nghiệm, sự phán đoán và chú ý mức độ. Nếu không có **kinh nghiệm và mức độ** thì dù có nguyên tắc tốt nhất, người ta vẫn ở trong tình thế khó khăn, bất ổn”.

- Ông đưa ra một thí dụ cụ thể về vận dụng linh hoạt khi bàn về hệ thống cấp bậc. Hệ thống cấp bậc là cần thiết về nguyên tắc. Nhưng phải tính đến yêu cầu giải quyết công việc một cách nhanh chóng mà nếu theo đúng hệ thống cấp bậc thì sẽ rất “nhiều khê”. Ông đưa ra sơ đồ sau (xem Hình 2):



Hình 2- Sơ đồ Hệ thống cấp bậc của Fayol.