

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH ĐỒNG THÁP
TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ ĐỒNG THÁP**



**GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC: QUẢN TRỊ KINH DOANH
NGÀNH, NGHỀ: THÚ Y
TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP/CAO ĐẲNG**

(Ban hành kèm theo Quyết định số 257/QĐ-TCĐNĐT-ĐT ngày 13 tháng 07 năm 2017
của Hiệu trưởng trường Cao đẳng Nghề Đồng Tháp)

Đồng Tháp, năm 2017

CHƯƠNG 1.

KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Bài 1 – Quản trị kinh doanh và các nguyên tắc quản trị

1. Khái niệm quản trị kinh doanh

“Quản trị kinh doanh là quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ doanh nghiệp lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp để sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội của doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ xã hội”.

2. Các chức năng quản trị

Các chức năng quản trị để chỉ những nhiệm vụ lớn nhất và bao trùm nhất trong các hoạt động về quản trị. Có nhiều tranh luận đã diễn ra khi bàn về các chức năng quản trị. Trong thập niên 30, Gulick và Urwich nêu ra bảy chức năng quản trị: Hoạch định; Tổ chức; Nhân sự; Chỉ huy; Phối hợp; Kiểm tra; và Tài chính. Henri Fayol thì đề xuất năm chức năng quản trị: Hoạch định; Tổ chức; Chỉ huy; Phối hợp; và Kiểm tra. Cuộc bàn luận về chủ đề có bao nhiêu chức năng quản trị giữa những nhà nghiên cứu quản trị vào cuối thập niên 80 ở Mỹ xoay quanh con số bốn hay năm chức năng. Trong giáo trình này, chúng ta có thể chấp nhận là quản trị bao gồm 4 chức năng được nêu ra trong định nghĩa về quản trị của J. Stoner và S. Robbins như đã giới thiệu ở phần trên; với lý do đây là định nghĩa được nhiều tác giả viết về quản trị đồng thuận và sử dụng rộng rãi khái niệm này trong nhiều sách quản trị.

a. Hoạch định

Là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị, bao gồm: việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt mục tiêu, và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

Hoạch định liên quan đến dự báo và tiên liệu tương lai, những mục tiêu cần đạt được và những phương thức để đạt được mục tiêu đó. Nếu không lập kế hoạch thận trọng và đúng đắn thì dễ dẫn đến thất bại trong quản trị. Có nhiều công ty không hoạt động được hay chỉ hoạt động với một phần công suất do không có hoạch định hoặc hoạch định kém.

b. Tổ chức

Đây là chức năng thiết kế cơ cấu, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự cho một tổ chức. Công việc này bao gồm: xác định những việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận được thiết lập thế nào và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó được thiết lập ra sao? Tổ chức đúng đắn sẽ tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi thúc đẩy hoạt động đạt mục tiêu, tổ chức kém thì công ty sẽ thất bại, dù hoạch định tốt.

c. Lãnh đạo

Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi một cá nhân có cá tính riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí khác nhau. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của những người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển, lãnh đạo những người khác, chọn lọc những phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng sở trường của người lãnh đạo, nhằm giải quyết các xung đột giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi. Lãnh đạo xuất sắc có khả năng đưa công ty đến thành công dù kế hoạch và tổ chức chưa thật tốt, nhưng sẽ chắc chắn thất bại nếu lãnh đạo kém.

d. Kiểm tra

Sau khi đã đề ra những mục tiêu, xác định những kế hoạch, vạch rõ việc xếp đặt cơ cấu, tuyển dụng, huấn luyện và động viên nhân sự, công việc còn lại vẫn còn có thể thất bại nếu không kiểm tra. Công tác kiểm tra bao gồm việc xác định thành quả, so sánh thành quả thực tế với thành quả đã được xác định và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch, nhằm bảo đảm tổ chức đang trên đường đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu.

Những chức năng trên đây là phổ biến đối với mọi nhà quản trị, dù cho đó là tổng giám đốc một công ty lớn, hiệu trưởng một trường học, trưởng phòng trong cơ quan, hay chỉ là tổ trưởng một tổ công nhân trong xí nghiệp.

Dĩ nhiên, phổ biến không có nghĩa là đồng nhất. Vì mỗi tổ chức đều có những đặc điểm về môi trường, xã hội, ngành nghề, quy trình công nghệ riêng v.v. nên các hoạt động quản trị cũng có những hoạt động khác nhau. Nhưng những cái khác nhau đó chỉ là khác nhau về mức độ phức tạp,

phương pháp thực hiện, chứ không khác nhau về bản chất. Sự khác biệt này sẽ được chỉ ra ở phần sau, khi chúng ta xem xét các cấp bậc quản trị.

3. Các nguyên tắc quản trị

Việc tổ chức và quản trị tổ chức chỉ đạt hiệu quả cao khi nhận thức và vận dụng được các quy luật. Các quy luật này được thể hiện cụ thể trong quá trình điều hành và quản trị bằng các nguyên tắc quản trị. Do đó có thể hiểu: các nguyên tắc quản trị là các nguyên tắc chỉ đạo, những tiêu chuẩn hành vi mà chủ doanh nghiệp phải tuân theo trong quá trình kinh doanh.

3.1 - Tuân thủ luật pháp và thông lệ kinh doanh

Luật pháp là những ràng buộc của Nhà nước và các cơ quan quản lý vĩ mô đối với doanh nghiệp. Sự ràng buộc đó yêu cầu các doanh nghiệp phải kinh doanh theo định hướng của sự phát triển xã hội. Các nhà quản trị cần phải hiểu biết và kinh doanh đúng luật pháp nếu không sẽ bị xử lý bằng các biện pháp hành chính và kinh tế. Ngoài việc tuân thủ những quy định của pháp luật về hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp còn phải kinh doanh cho phù hợp với thông lệ của xã hội.

3.2 - Phải xuất phát từ khách hàng

Kinh doanh theo cơ chế thị trường ngày nay, kết quả cuối cùng tùy thuộc gần như quyết định vào người mua, mọi chủ doanh nghiệp phải tạo cho mình một khối lượng khách hàng cần có để tồn tại và phát triển.

Nguyên tắc này là căn cứ để hình thành chiến lược Marketing của mỗi doanh nghiệp (bao gồm cả bốn nội dung; sản phẩm (product), giá cả (price), phân phối (place) và chiêu thị (promotion) và các nội dung quản lý của doanh nghiệp (vốn, lao động, công nghệ, thị trường, văn hoá doanh nghiệp).

Nguyên tắc này cũng đòi hỏi điều kiện phải nắm vững vòng đời của mỗi sản phẩm để luôn luôn đổi mới chiến lược sản phẩm, thích nghi được với thị trường luôn biến động.

3.3 - Hiệu quả và hiện thực

Nguyên tắc này đòi hỏi mọi hoạt động của doanh nghiệp phải đạt được các mục tiêu đề ra một cách thiết thực và an toàn, thể hiện ở các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế cao:

$$e = \frac{K}{C}$$

$$E = \sum_{i=1}^n Ki - (\sum_{i=1}^n Ci + Co)$$

Trong đó:

- e: Hiệu quả so sánh (tương đối); E: Hiệu quả tuyệt đối (chung);
- K: Là kết quả lợi nhuận bình quân thu được mỗi năm;
- C: Là tổng chi phí bỏ ra; Ci: Là chi phí bỏ sung năm thứ i;
- Co: Là chi phí bỏ ra ban đầu cho xây dựng doanh nghiệp;
- Ki: Kết quả thu được năm i; n: Số năm khai thác sử dụng doanh nghiệp;

Các đơn vị tiền tệ được tính quy đổi với cùng một đơn vị (thứ nguyên) theo kỹ thuật "hiện đại hoá vốn".

3.4 - Chuyên môn hoá

Là nguyên tắc đòi hỏi việc quản lý các doanh nghiệp phải được những người có chuyên môn, được đào tạo, có kinh nghiệm và tay nghề theo đúng vị trí trong guồng máy sản xuất và quản lý của doanh nghiệp thực hiện. Đây là cơ sở của việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Một mặt, những người hoạt động trong guồng máy doanh nghiệp phải nắm vững chuyên môn nghề nghiệp ở vị trí công tác của mình, mặt khác họ phải ý thức được mối quan hệ của họ với những người khác và bộ phận khác thuộc guồng máy chung của doanh nghiệp.

3.5 - Kết hợp hài hoà các loại lợi ích

Đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải xử lý thỏa đáng mối quan hệ biện chứng hữu cơ giữa các lợi ích có liên quan đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, bao gồm:

- Lợi ích của người lao động trong doanh nghiệp, phải bảo đảm đủ động lực cho họ sống và làm việc, nhờ đó gắn bó họ một cách văn minh và chặt chẽ trong doanh nghiệp.
- Lợi ích của khách hàng, đó là những người mua sản phẩm của doanh nghiệp cùng với các yêu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp và cách phục vụ của doanh nghiệp.
- Lợi ích của nhà nước và xã hội, đó là nghĩa vụ về thuế và các ràng buộc pháp luật khác mà doanh nghiệp phải thực hiện là các thông lệ xã hội (môi sinh, môi trường, nghĩa vụ cộng đồng v.v...) mà doanh nghiệp phải tuân thủ.
- Lợi ích của các bạn hàng, đó là những cá nhân và đơn vị tham gia cung ứng một phần hoặc toàn bộ các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp. Họ phải được giải quyết thỏa đáng các lợi ích của mình khi thực hiện mối quan hệ làm ăn

với doanh nghiệp, nếu không họ sẽ cắt quan hệ với doanh nghiệp để quan hệ với các doanh nghiệp khác.

3.6 - Luôn luôn bị giám sát, biết dấu ý đồ

Đó là nguyên tắc đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn luôn biến dấu kín ý đồ và tiềm năng kinh doanh của mình. Quá trình kinh doanh là quá trình phát triển và tiến tới chiếm lĩnh thị trường, điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm mọi giải pháp sáng tạo độc đáo nhất, cho sự thành đạt của mình, đó cũng là quá trình bị các đối thủ cạnh tranh và các cơ quan luật pháp giám sát, và vì thế các doanh nghiệp phải biết che dấu ý đồ cũng như tiềm năng của mình một cách có lợi nhất.

3.7 - Biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh

Mọi doanh nghiệp dù có quy mô và tiềm năng lớn tới đâu đều có những mặt hạn chế và có các điểm yếu nhất định. Do vậy, đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh để giành lấy hiệu quả.

Phải biết khai thác thông tin có lợi từ mọi nguồn, đặc biệt là thông tin về công nghệ mới và sự biến động trong chính sách quản lý, mà doanh nghiệp phải gánh chịu do các nhà chức trách dự định đưa ra để kịp thời xử lý thỏa đáng.

Đây là mối quan hệ giữa thế và lực của doanh nghiệp. Lực là tiềm năng của doanh nghiệp, còn thế là mối quan hệ của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh, thông qua các yếu tố nằm ngoài doanh nghiệp để nắm bắt và khai thác có hiệu quả.

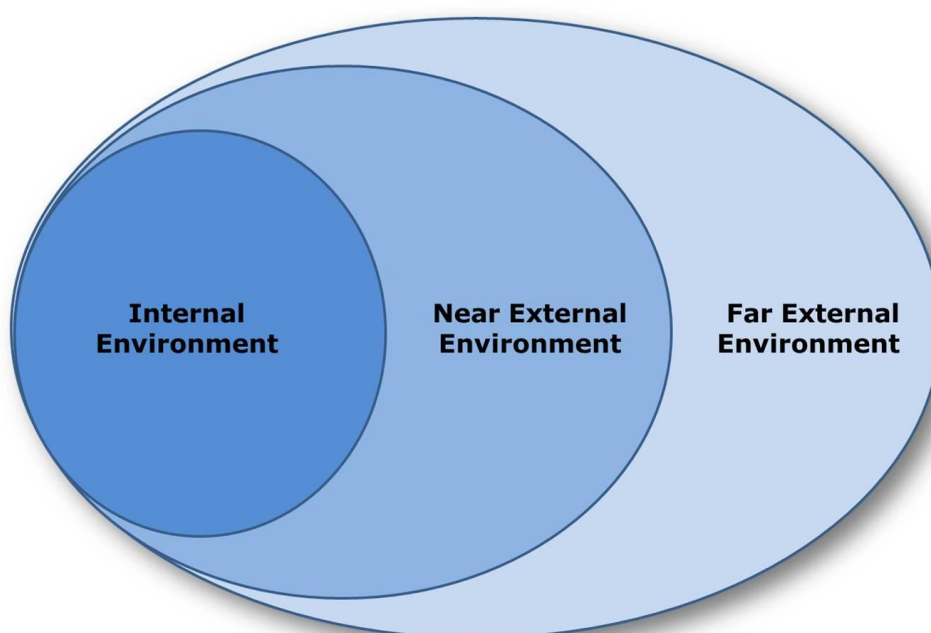
Bài 2 – Môi trường kinh doanh

1. Khái niệm về môi trường kinh doanh

Môi trường doanh nghiệp là các yếu tố, bao gồm cả bên ngoài lẫn bên trong, ảnh hưởng đến sự hoạt động, thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Các yếu tố của môi trường kinh doanh:

Môi trường kinh doanh được cấu thành từ nhiều yếu tố khác nhau. Xét theo cấp độ tác động đến sản xuất và quản trị doanh nghiệp, có cấp độ nền kinh tế quốc dân và cấp độ ngành.



The 3 Environments Model of Business

Ở cấp độ nền kinh tế quốc dân (còn gọi là môi trường vĩ mô, môi trường tổng quát), các yếu tố môi trường bao gồm:

- Các yếu tố chính trị - luật pháp
- Các yếu tố kinh tế
- Các yếu tố kỹ thuật – công nghệ
- Các yếu tố văn hóa – xã hội
- Các yếu tố tự nhiên

Ở cấp độ ngành (còn gọi là môi trường tác nghiệp), các yếu tố môi trường bao gồm:

- Sức ép và yêu cầu của khách hàng
- Các đối thủ cạnh tranh hiện có và tiềm ẩn
- Mức độ phát triển của thị trường các yếu tố
- Các sản phẩm thay thế sản phẩm của doanh nghiệp đang sản xuất
- Các quan hệ liên kết

Môi trường vĩ mô gồm các yếu tố nằm bên ngoài tổ chức, định hướng và có ảnh hưởng đến các môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ, tạo ra các cơ hội và <u>nguy cơ</u> đối với doanh nghiệp. Môi trường tác nghiệp là môi trường bao hàm các yếu tố bên ngoài tổ chức, <u>định hướng sự cạnh tranh trong ngành</u>. Hoàn cảnh nội bộ bao hàm các nguồn lực nội bộ tổ chức. Cho biết <u>điểm mạnh</u>, <u>điểm yếu</u> của doanh nghiệp.	Môi trường kinh tế vĩ mô 1. Các yếu tố kinh tế 2. Các yếu tố chính trị và pháp luật 3. Dân số - lao động 4. Các yếu tố văn hóa – xã hội 5. Các yếu tố tự nhiên 6. Các yếu tố công nghệ 7. Các yếu tố môi trường quốc tế Môi trường tác nghiệp 1. Các đối thủ cạnh tranh 2. Khách hàng 3. Người cung ứng nguyên vật liệu 4. Các đối thủ tiềm ẩn 5. Hàng thay thế Hoàn cảnh nội bộ 1. Nguồn nhân lực
--	--

	2. Nghiên cứu và phát triển 3. Sản xuất 4. Tài chính – kế toán 5. Marketing 6. Văn hóa của tổ chức

Sơ đồ các yếu tố môi trường

Môi trường tác nghiệp được xác định đối với một ngành công nghiệp cụ thể, với tất cả các doanh nghiệp trong ngành chịu ảnh hưởng của môi trường tác nghiệp trong ngành đó.

Xét theo quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, có thể phân chi môi trường kinh doanh thành môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

-Môi trường bên trong bao gồm toàn bộ các quan hệ kinh tế, tổ chức kỹ thuật nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp kết hợp các yếu tố sản xuất để tạo ra sản phẩm đạt hiệu quả cao. Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố nội tại trong một doanh nghiệp nhất định, trong thực tế doanh nghiệp là tổng hợp các yếu tố hoàn cảnh nội bộ của nó.

-Môi trường bên ngoài là tổng thể các quan hệ kinh tế, chính trị, xã hội tác động đến hoạt động của doanh nghiệp.

-Nhiều khi môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp kết hợp với nhau và được gọi là môi trường bên ngoài.

Ba mức độ điều kiện môi trường này được định nghĩa với mối tương quan của chúng được minh họa ở sơ đồ trên.

Các tổ chức cần nhận biết hai yếu tố khác khi phân tích các ảnh hưởng của môi trường.

Thứ nhất là, tính phức tạp của môi trường được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến các nỗ lực của tổ chức. Môi trường càng phức tạp thì càng khó đưa ra các quyết định hữu hiệu.

Thứ hai là, tính biến động của môi trường, bao hàm tính năng động hoặc mức độ biến đổi trong điều kiện môi trường liên quan. Trong một môi

trường ổn định, mức độ biến đổi có thể tương đối thấp và có thể dự đoán được. Môi trường biến động đặc trưng bởi những vấn đề diễn ra nhanh chóng và khó mà dự báo trước được.

Tính phức tạp và biến động của môi trường đặc biệt hệ trọng khi tiến hành phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp vì cả hai đều là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp.

Mục đích tại sao phải xác định và hiểu rõ các điều kiện môi trường liên quan là để làm rõ các yếu tố môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến việc ra quyết định của doanh nghiệp. Đó có thể là danh mục những tác động chủ yếu đối với tổ chức. Danh mục này xác định những yếu tố môi trường mà doanh nghiệp thực sự phải theo dõi. Qua thực tế hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất cho thấy nổi lên năm lĩnh vực chủ yếu:

- +Các đặc điểm của tổ chức;
- +Cơ cấu ngành;
- +Thái độ người tiêu dùng và thị trường;
- +Thái độ của người cung ứng;
- +Các yếu tố xã hội, kinh tế và chính trị.

2. Đặc trưng môi trường kinh doanh trong xu thế hội nhập

Hội nhập quốc tế được hiểu như là quá trình các nước tiến hành các hoạt động tăng cường sự gắn kết họ với nhau dựa trên sự chia sẻ về lợi ích, mục tiêu, giá trị, nguồn lực, quyền lực (thậm quyền định đoạt chính sách) và tuân thủ các luật chơi chung trong khuôn khổ các định chế hoặc tổ chức quốc tế.

Hội nhập quốc tế có thể diễn ra trên từng lĩnh vực của đời sống xã hội (kinh tế, chính trị, an ninh-quốc phòng, văn hóa, giáo dục, xã hội, v.v.), nhưng cũng có thể đồng thời diễn ra trên nhiều lĩnh vực với tính chất (tức là mức độ gắn kết), phạm vi (gồm địa lý, lĩnh vực/ngành) và hình thức (song phương, đa phương, khu vực, liên khu vực, toàn cầu) rất khác nhau.

• Hội nhập kinh tế:

Đây là quá trình gắn kết các nền kinh tế của từng nước với kinh tế khu vực và thế giới thông qua các nỗ lực tự do hóa và mở cửa nền kinh tế theo những hình thức khác nhau, từ đơn phương đến song phương, tiểu khu vực/vùng, khu vực, liên khu vực, và toàn cầu. Hội nhập kinh tế có thể diễn ra theo nhiều mức độ. Theo một số nhà kinh tế, tiến trình hội nhập kinh tế được chia thành năm mô hình cơ bản từ thấp đến cao như sau:

(i) *Thỏa thuận thương mại ưu đãi (PTA)*: Các nước thành viên dành cho nhau các ưu đãi thương mại trên cơ sở cắt giảm thuế quan, nhưng còn hạn chế về phạm vi (số lượng các mặt hàng đưa vào diện cắt giảm thuế quan) và mức độ cắt giảm. Hiệp định PTA của ASEAN (1977), Hiệp định Thương mại Việt-Mỹ (2001), Hiệp định GATT (1947 và 1994) là các ví dụ cụ thể của mô hình liên kết kinh tế ở giai đoạn thấp nhất.

(ii) *Khu vực mậu dịch tự do (FTA)*: Các thành viên phải thực hiện việc cắt giảm và loại bỏ các hàng rào thuế quan và các hạn chế về định lượng (có thể bao gồm cả việc giảm và bỏ một số hàng rào phi thuế quan) trong thương mại hàng hóa nội khối, nhưng vẫn duy trì chính sách thuế quan độc lập đối với các nước ngoài khối. Ví dụ: Khu vực mậu dịch tự do Bắc Âu (EFTA), Khu vực mậu dịch tự do bắc Mỹ (NAFTA), Khu vực Mậu dịch tự do ASEAN (AFTA). Những năm gần đây, phần lớn các hiệp định FTA mới có phạm vi lĩnh vực điều tiết rộng hơn nhiều. Ngoài lĩnh vực hàng hóa, các hiệp định này còn có những quy định tự do hóa đối với nhiều lĩnh vực khác như dịch vụ, đầu tư, sở hữu trí tuệ, mua sắm chính phủ... Ví dụ: Hiệp định FTA giữa ASEAN với Úc-Niudilân (2009), Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình dương (TPP- đang đàm phán).

(iii) *Liên minh thuế quan (CU)*: Các thành viên ngoài việc cắt giảm và loại bỏ thuế quan trong thương mại nội khối còn thống nhất thực hiện chính sách thuế quan chung đối với các nước bên ngoài khối. Ví dụ: Nhóm ANDEAN và Liên minh thuế quan Nga-Bêlarút-Cadăcxtan.

(iv) *Thị trường chung (hay thị trường duy nhất)*: Ngoài việc loại bỏ thuế quan và hàng rào phi thuế quan trong thương mại nội khối và có chính sách thuế quan chung đối với ngoài khối, các thành viên còn phải xóa bỏ các hạn chế đối với việc lưu chuyển của các yếu tố sản xuất khác (vốn, lao động...) để tạo thành một nền sản xuất chung của cả khối. Ví dụ: Liên minh châu Âu đã trải qua giai đoạn xây dựng thị trường duy nhất (Thị trường chung châu Âu) trước khi trở thành một liên minh kinh tế.

(v) *Liên minh kinh tế-tiền tệ*: Là mô hình hội nhập kinh tế ở giai đoạn cao nhất dựa trên cơ sở một thị trường chung/duy nhất cộng thêm với việc thực hiện chính sách kinh tế và tiền tệ chung (một đồng tiền chung, ngân hàng trung ương thống nhất của khối). Ví dụ: EU hiện nay.

Một nước có thể đồng thời tham gia vào nhiều tiến trình hội nhập với tính chất, phạm vi và hình thức khác nhau. Tuy nhiên, về cơ bản phải trải qua các bước hội nhập từ thấp đến cao, việc đột phá giai đoạn chỉ có thể diễn ra trong những điều kiện đặc thù nhất định mà thôi (chẳng hạn Cộng đồng Kinh tế châu Âu đã đồng thời thực hiện xây dựng khu vực mậu dịch tự do và liên minh thuế quan trong những thập niên 60-70). Hội nhập kinh tế là nền tảng hết sức quan trọng cho sự tồn tại bền vững của hội nhập trong các lĩnh vực khác, đặc biệt là hội nhập về chính trị và nhìn chung, được các nước ưu tiên

thúc đẩy giống như một đòn bẩy cho hợp tác và phát triển trong bối cảnh toàn cầu hóa.

- **Hội nhập quốc tế là xu hướng tất yếu của thời đại ngày nay:**

Hội nhập quốc tế là một quá trình tất yếu, do bản chất xã hội của lao động và quan hệ giữa con người. Các cá nhân muốn tồn tại và phát triển phải có quan hệ và liên kết với nhau tạo thành cộng đồng. Nhiều cộng đồng liên kết với nhau tạo thành xã hội và các quốc gia-dân tộc. Các quốc gia lại liên kết với nhau tạo thành những thực thể quốc tế lớn hơn và hình thành hệ thống thế giới.

Sự ra đời và phát triển của kinh tế thị trường đòi hỏi phải mở rộng các thị trường quốc gia, hình thành thị trường khu vực và quốc tế thống nhất. Đây là động lực chủ yếu thúc đẩy quá trình hội nhập kinh tế quốc tế nói riêng và hội nhập quốc tế nói chung.

Từ sau Chiến tranh thế giới II, đặc biệt là từ khi chấm dứt Chiến tranh lạnh, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của lực lượng sản xuất thế giới nhờ hàng loạt tiến bộ nhanh chóng về khoa học-công nghệ, xu thế hòa bình-hợp tác, nỗ lực tự do hóa-mở cửa của các nước đã thúc đẩy quá trình hội nhập quốc tế trên nhiều lĩnh vực, đặc biệt là trong kinh tế, phát triển rất nhanh và trở thành một xu thế lớn của quan hệ quốc tế hiện đại. Quá trình này diễn ra trên nhiều cấp độ: song phương, đa phương, tiểu vùng, khu vực, liên khu vực và toàn cầu. Mức độ hội nhập cũng ngày một sâu sắc hơn, bao quát toàn diện hơn. Hầu hết mọi nước trên thế giới đã và đang tích cực tham gia vào quá trình này.

Trên cấp độ toàn cầu, ngay sau Chiến tranh thế giới II, Liên hiệp quốc và hàng loạt các tổ chức chuyên môn của Liên hiệp quốc, trong đó gồm nhiều thiết chế thuộc hệ thống Bretton Woods (đặc biệt là Quỹ Tiền tệ quốc tế và Ngân hàng Thế giới), ra đời với số lượng thành viên gia nhập ngày một nhiều hơn, bao quát hầu hết các nước trên thế giới. Đây là một tổ chức hợp tác toàn diện, bao quát hầu hết mọi lĩnh vực và có quy mô toàn cầu. Trong một số lĩnh vực, Liên hiệp quốc đã có sự phát triển vượt lên trên sự hợp tác thông thường và có thể nói đã đạt đến trình độ ban đầu của hội nhập (lĩnh vực chính trị-an ninh, lĩnh vực nhân quyền, lĩnh vực tài chính). Trong lĩnh vực thương mại, tiến trình hội nhập toàn cầu được thúc đẩy với việc ra đời của một định chế đa phương đặc biệt quan trọng, đó Hiệp định chung về Thương mại và Thuế quan (GATT), sau đó được nối tiếp bằng Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) kể từ năm 1995. Hiện nay, 153 quốc gia và vùng lãnh thổ đã tham gia với tư cách thành viên chính thức của Tổ chức này, khoảng 30 quốc gia khác đang trong quá trình đàm phán gia nhập. Trong hơn một thập kỷ qua, WTO đã phát triển mạnh mẽ hệ thống “luật

chơi” về thương mại quốc tế, bao quát hầu hết các lĩnh vực của quan hệ kinh tế giữa các thành viên như hàng hóa, dịch vụ, nông nghiệp, kiểm dịch động thực vật, dệt may, hàng rào kỹ thuật, đầu tư, sở hữu trí tuệ, chống bán phá giá, trợ cấp và các biện pháp đối kháng, các biện pháp tự vệ, xác định giá trị tính thuế hải quan, giám định hàng hóa, quy tắc xuất xứ, quy tắc và thủ tục giải quyết tranh chấp... Các quy định cơ bản của WTO trở thành nền tảng của tất cả các thỏa thuận kinh tế khu vực hay song phương trên thế giới hiện nay. Vòng đàm phán Đô-ha, bắt đầu từ hơn mười năm trước, đang tiếp tục mở rộng và củng cố các quy định của WTO theo hướng tự do hóa hơn nữa.

Ở cấp độ khu vực, quá trình hội nhập phát triển rất nhanh trong những thập niên 1960 và 1970, đặc biệt “nở rộ” từ thập niên 1990 trở lại đây. Hàng loạt tổ chức/thể chế khu vực đã ra đời ở khắp các châu lục. Hầu như không một khu vực nào trên thế giới hiện nay không có các tổ chức/thể chế khu vực của riêng mình. Các tổ chức/thể chế khu vực về chính trị-an ninh và đặc biệt là kinh tế, chiếm nhiều nhất. Chỉ riêng trong lĩnh vực kinh tế, tính đến giữa tháng 5/2011 có 489 hiệp định về mậu dịch khu vực (RTAs) giữa các thành viên của WTO đã được thông báo cho Ban Thư ký WTO, trong đó 90% là các thỏa thuận mậu dịch tự do (FTAs) và 10% là các liên minh thuế quan (CU). Bên cạnh đó, có tới hàng trăm RTAs đang trong quá trình đàm phán hoặc chuẩn bị đàm phán. Nhiều tổ chức/thể chế liên kết kinh tế liên khu vực được hình thành, ví dụ như APEC, ASEM, ASEAN với các đối tác ngoài khu vực chẳng hạn như Mỹ và EU (dưới dạng các PCA và FTA), EU với một số tổ chức/thể chế hoặc quốc gia ở các khu vực khác, v.v...

Bên cạnh các cấp độ toàn cầu và khu vực, quá trình hội nhập giữa các nước còn được điều tiết bởi các hiệp định liên kết song phương, dưới dạng hiệp ước liên minh (chính trị, an ninh, quốc phòng), hiệp định đối tác toàn diện, hiệp định đối tác chiến lược, hiệp định kinh tế-thương mại (BFTA, BCU...). Từ cuối thập niên 1990 trở lại đây, xu hướng ký kết các hiệp định đối tác chiến lược và hiệp định mậu dịch tự do (BFTA) phát triển đặc biệt mạnh mẽ. Hầu hết các nước đều đã ký hoặc đang trong quá trình đàm phán các BFTA. Thậm chí, có nước hiện đã ký hoặc đàm phán tới hàng chục hiệp định BFTA (Singapore, Thái Lan, Nhật, Úc...). Điều này được lý giải chủ yếu bởi bề tấc của vòng đàm phán Đôha và những ưu thế của BFTA so với các hiệp định đa phương (dễ đàm phán và nhanh đạt được hơn; việc thực hiện cũng thuận lợi hơn).

Về phạm vi lĩnh vực và mức độ hội nhập, xem xét các thỏa thuận liên kết khu vực và song phương trong thời gian gần đây, có thể thấy rất rõ rằng các lĩnh vực hội nhập ngày càng được mở rộng hơn. Bên cạnh xu hướng đẩy mạnh hội nhập kinh tế, các nước cũng quan tâm thúc đẩy hội nhập trong các lĩnh vực khác, đặc biệt là chính trị-an ninh và văn hóa-xã hội. Tiến trình hội

nhập toàn diện trong EU đã đạt đến mức cao, biến tổ chức này trở thành một thực thể gần giống như một nhà nước liên bang. ASEAN cũng đang tiến hành mở rộng và làm sâu sắc tiến trình hội nhập khu vực một cách toàn diện hơn thông qua xây dựng Cộng đồng ASEAN dựa trên ba trụ cột Cộng đồng Chính trị-An ninh, Cộng đồng Kinh tế và Cộng đồng Văn hóa-Xã hội. Hàng loạt các hiệp định đối tác toàn diện hay đối tác chiến lược song phương được ký kết gần đây bao quát khá toàn diện các lĩnh vực hợp tác và liên kết giữa các bên. Nếu chỉ xét riêng về mặt kinh tế, thì các thỏa thuận gần đây, chẳng hạn như Hiệp định Mậu dịch tự do ASEAN-Úc-Niudilân, Hiệp định Mậu dịch tự do Mỹ-Singapore, Hiệp định Mậu dịch tự do Hàn Quốc-Singapore, Hiệp định Mậu dịch tự do Nhật-Singapore, chứa đựng hầu hết các lĩnh vực và do vậy vượt xa so với các hiệp định FTA truyền thống. Nhìn chung, các hiệp định FTA mới toàn diện hơn và bao hàm cả những lĩnh vực “nhạy cảm” (ví dụ như mua sắm chính phủ, cạnh tranh, lao động, môi trường, hàng rào kỹ thuật) thường không được đề cập trong hầu hết các hiệp định FTA ký trước đây. Bên cạnh đó, các hiệp định FTA mới đưa ra các quy định về tự do hóa triệt để hơn, thể hiện mức độ hội nhập cao hơn. Ví dụ, trong lĩnh vực hàng hóa, cắt giảm thuế quan mạnh hơn và sớm đưa về 0%, hạn chế tối đa số lượng các sản phẩm loại trừ.

Rõ ràng, hội nhập quốc tế đã trở thành một xu thế lớn và một đặc trưng quan trọng của thế giới hiện nay. Không ít người khẳng định rằng chúng ta đang sống trong thời đại toàn cầu hóa. Nói một cách khác, thời đại hội nhập toàn cầu. Xu thế này chi phối toàn bộ quan hệ quốc tế và làm thay đổi to lớn cấu trúc của hệ thống thế giới cũng như bản thân các chủ thể và mối quan hệ giữa chúng.

- **Lợi và bất lợi của hội nhập quốc tế:**

Khẳng định hội nhập quốc tế là một xu thế tất yếu lớn của thế giới cũng đồng thời chỉ ra con đường phát triển không thể nào khác đối với các nước trong thời đại toàn cầu hóa là tham gia hội nhập quốc tế. Sự lựa chọn tất yếu này còn được quyết định bởi rất nhiều lợi ích mà hội nhập quốc tế tạo ra cho các nước. Dưới đây, xin nêu những lợi ích chủ yếu của hội nhập quốc tế mà các nước có thể tận dụng được:

Thứ nhất, quá trình hội nhập giúp mở rộng thị trường để thúc đẩy thương mại và các quan hệ kinh tế quốc tế khác, từ đó thúc đẩy tăng trưởng và phát triển kinh tế-xã hội.

Thứ hai, hội nhập cũng tạo động lực thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, từ đó nâng cao hiệu quả và năng lực

cạnh tranh của nền kinh tế, của các sản phẩm và doanh nghiệp; đồng thời, làm tăng khả năng thu hút đầu tư vào nền kinh tế.

Thứ ba, hội nhập giúp nâng cao trình độ của nguồn nhân lực và nền khoa học công nghệ quốc gia, nhờ hợp tác giáo dục-đào tạo và nghiên cứu khoa học với các nước và tiếp thu công nghệ mới thông qua đầu tư trực tiếp nước ngoài và chuyển giao công nghệ từ các nước tiên tiến.

Thứ tư, hội nhập làm tăng cơ hội cho các doanh nghiệp trong nước tiếp cận thị trường quốc tế, nguồn tín dụng và các đối tác quốc tế.

Thứ năm, hội nhập tạo cơ hội để các cá nhân được thụ hưởng các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ đa dạng về chủng loại, mẫu mã và chất lượng với giá cạnh tranh; được tiếp cận và giao lưu nhiều hơn với thế giới bên ngoài, từ đó có cơ hội phát triển và tìm kiếm việc làm cả ở trong lẫn ngoài nước.

Thứ sáu, hội nhập tạo điều kiện để các nhà hoạch định chính sách nắm bắt tốt hơn tình hình và xu thế phát triển của thế giới, từ đó có thể đề ra chính sách phát triển phù hợp cho đất nước và không bị lề hóa.

Thứ bảy, hội nhập giúp bổ sung những giá trị và tiến bộ của văn hóa, văn minh của thế giới, làm giàu văn hóa dân tộc và thúc đẩy tiến bộ xã hội.

Thứ tám, hội nhập tạo động lực và điều kiện để cải cách toàn diện hướng tới xây dựng một xã hội mở, dân chủ hơn, và một nhà nước pháp quyền.

Thứ chín, hội nhập tạo điều kiện để mỗi nước tìm cho mình một vị trí thích hợp trong trật tự quốc tế, giúp tăng cường uy tín và vị thế quốc tế, cũng như khả năng duy trì an ninh, hòa bình và ổn định để phát triển.

Thứ mười, hội nhập giúp duy trì hòa bình và ổn định khu vực và quốc tế để các nước tập trung cho phát triển; đồng thời mở ra khả năng phối hợp các nỗ lực và nguồn lực của các nước để giải quyết những vấn đề quan tâm chung của khu vực và thế giới.

Tuy nhiên, hội nhập không chỉ đưa lại những lợi ích, trái lại, nó cũng đặt các nước trước nhiều bất lợi và thách thức, trong đó đặc biệt là:

Một, hội nhập làm gia tăng cạnh tranh gay gắt khiến nhiều doanh nghiệp và ngành kinh tế gặp khó khăn, thậm chí là phá sản, từ đó gây nhiều hậu quả về mặt kinh tế-xã hội.

Hai, hội nhập làm tăng sự phụ thuộc của nền kinh tế quốc gia vào thị trường bên ngoài và, do vậy, khiến nền kinh tế dễ bị tổn thương trước những biến động của thị trường quốc tế.

Ba, hội nhập không phân phối công bằng lợi ích và rủi ro cho các nước và các nhóm khác nhau trong xã hội, do vậy có nguy cơ làm tăng khoảng cách giàu-nghèo.

Bốn, trong quá trình hội nhập, các nước đang phát triển phải đối mặt với nguy cơ chuyển dịch cơ cấu kinh tế tự nhiên bất lợi, do thiên hướng tập trung vào các ngành sử dụng nhiều tài nguyên, nhiều sức lao động, nhưng có giá trị gia tăng thấp. Do vậy, họ dễ có thể trở thành bãi rác thải công nghiệp và công nghệ thấp, bị cạn kiệt nguồn tài nguyên thiên nhiên và hủy hoại môi trường.

Năm, hội nhập có thể tạo ra một số thách thức đối với quyền lực Nhà nước (theo quan niệm truyền thống về độc lập, chủ quyền) và phức tạp đối với việc duy trì an ninh và ổn định ở các nước đang phát triển.

Sáu, hội nhập có thể làm gia tăng nguy cơ bản sắc dân tộc và văn hóa truyền thống bị xói mòn trước sự “xâm lăng” của văn hóa nước ngoài.

Bảy, hội nhập có thể đặt các nước trước nguy cơ gia tăng của tình trạng khủng bố quốc tế, buôn lậu, tội phạm xuyên quốc gia, dịch bệnh, nhập cư bất hợp pháp...

Như vậy, hội nhập đồng thời đưa lại cả lợi ích lẫn bất lợi đối với các nước. Tuy nhiên, không phải cứ hội nhập là đương nhiên hưởng đầy đủ tất cả các lợi ích và gánh mọi bất lợi như đã nêu trên. Các lợi ích và bất lợi nhìn chung ở dạng tiềm năng và đối với mỗi nước một khác, do các nước không giống nhau về điều kiện, hoàn cảnh, trình độ phát triển... Việc khai thác được lợi ích đến đâu và hạn chế các bất lợi, thách thức thế nào phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó đặc biệt quan trọng là năng lực của mỗi nước, trước hết là chiến lược/chính sách, biện pháp hội nhập và việc tổ chức thực hiện. Thực tế, nhiều nước đã khai thác rất tốt các cơ hội và lợi ích của hội nhập để đạt được tăng trưởng và phát triển kinh tế-xã hội cao, ổn định trong nhiều năm liên tục, nhanh chóng vươn lên hàng các nước công nghiệp mới và tạo dựng được vị thế quốc tế đáng nể, đồng thời xử lý khá thành công các bất lợi và thách thức của quá trình hội nhập, đó là trường hợp Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông, Singapore, Trung Quốc, Malaixia, Mêhicô, Braxin... Một số nước tuy vẫn gặt hái được nhiều lợi ích từ hội nhập, song xử lý chưa tốt mặt trái của quá trình này, nên phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức lớn, có thể kể tới trường hợp Thái Lan, Phi-líp-pin, Indônêxia, Việt Nam, Hy Lạp, Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha... Mặc dù vậy, suy cho cùng lợi ích mà hầu

hết các nước đã thu được trên thực tế từ quá trình hội nhập vẫn lớn hơn cái giá mà họ phải trả cho những tác động tiêu cực xét trên phương diện tăng trưởng và phát triển kinh tế. Điều này giải thích tại sao hội nhập quốc tế trở thành lựa chọn chính sách của hầu hết các nước trên thế giới hiện nay.

TaiLieu.vn

Bài 3 – Sự phát triển các lý thuyết quản trị

Lý thuyết quản trị là một hệ thống những tư tưởng, quan niệm nhằm giải thích về các hoạt động quản trị được thực hành trong thế giới thực tại. –Lý thuyết quản trị dựa vào thực tế và được nghiên cứu có hệ thống qua các thời đại.

I. Bối cảnh lịch sử

Thế kỷ 18, cách mạng công nghiệp đã chuyển sản xuất từ phạm vi gia đình sang nhà máy, những nỗ lực nghiên cứu và đưa ra lý thuyết quản trị được tiến hành rộng khắp, tuy vẫn tập trung nhiều vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất hơn là những nội dung của hoạt động quản trị thực chất. –Cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20, hoạt động sản xuất phát triển mạnh, đòi hỏi nhu cầu thu hút vốn lớn, bên cạnh đó khoa học công nghệ cũng góp phần vào việc sự tách bạch về chức năng chủ sở hữu và chức năng quản trị, gia tăng qui mô sản xuất. Sự phân biệt này giúp các nhà nghiên cứu tập trung vào hoạt động quản trị một cách chuyên sâu. Giai đoạn này vẫn tập trung vào khía cạnh kỹ thuật và đã chú ý đến khía cạnh lao động trong quản trị.

II. Các lý thuyết quản trị cổ điển

1. Lý thuyết quản trị khoa học

Tác giả tiêu biểu Frededric W.Taylor, Charles Babbage, Frank và Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt 4 Frededric W.Taylor Tác phẩm: (Principles of scientific management) xuất bản lần đầu ở Mỹ vào năm 1911.

Các nhược điểm của cách quản lý cũ: –Thuê công nhân không chú ý đến năng lực và kỹ năng nghề nghiệp. –Không có hệ thống huấn luyện, tổ chức học việc. –Không có tiêu chuẩn và phương pháp làm việc. –Công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc. –Công việc và trách nhiệm đều giao phó cho người công nhân. –Nhà quản trị không thực hiện chức năng chính là lập kế hoạch và tổ chức công việc. Tính chuyên nghiệp của nhà quản trị không được thừa nhận.

4 nguyên tắc quản trị khoa học: 1. Phương pháp khoa học cho những thành tố cơ bản trong công việc của công nhân. 2. Xác định chức năng hoạch định của nhà quản trị, thay vì để công nhân tự ý lựa chọn phương pháp làm việc. 3. Lựa chọn và huấn luyện công nhân, phát triển tinh thần hợp tác đồng đội. 4. Phân chia công việc giữa nhà quản trị và công nhân.

Công tác quản trị tương ứng: –Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc. –Dùng mô tả công việc để chọn lựa công nhân,

thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện công nhân. –Trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, bảo đảm an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp. –Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động.

Charles Babbage: - Tìm cách tăng năng suất lao động. –Chủ trương chuyên môn hóa lao động, dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu nhất. –Nghiên cứu thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc, từ đó ấn định tiêu chuẩn công việc. –Thưởng cho những công nhân vượt tiêu chuẩn. –Đề nghị phương pháp chia lợi nhuận để duy trì quan hệ giữa công nhân và người quản lý.

Frank và Lillian Gilbreth: –Tiên phong trong việc nghiên cứu thời gian - động tác. –Đưa ra một hệ thống xếp loại bao trùm các động tác như cách nắm đồ vật, cách di chuyển... –Xây dựng hệ thống các động tác khoa học, nêu lên những tương quan giữa loại động tác và tần số với sự mệt mỏi trong lao động. –Loại bỏ những động tác dư thừa, chú tâm vào những động tác thích hợp làm giảm mệt mỏi và tăng năng suất lao động.

Henry L. Gantt: –Hoàn thiện kỹ thuật kiểm soát chi phí và kiểm soát sản xuất –Phát triển sơ đồ Gantt mô tả dòng công việc để hoàn thành một nhiệm vụ, vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch, thời gian hoạch định và thời gian thực sự. –Xây dựng hệ thống chỉ tiêu công việc và hệ thống khen thưởng.

Các lý thuyết quản trị khoa học:

Đóng góp: - kỹ năng quản trị qua phân công và chuyên môn hóa quá trình lao động, hình thành qui trình sản xuất dây chuyền. –Nêu tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. –Nhấn mạnh việc giảm giá thành để tăng hiệu quả, dùng những phương pháp có tính hệ thống và hợp lý để giải quyết các vấn đề quản trị. – Xem quản trị là một đối tượng nghiên cứu khoa học.

Hạn chế: – Chỉ áp dụng tốt trong môi trường ổn định – Đề cao bản chất kinh tế, đánh giá thấp nhu cầu xã hội và tự thể hiện của con người. – Áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không quan tâm tính đặc thù của môi trường, – Quá chú tâm đến vấn đề kỹ thuật.

2. Lý thuyết quản trị hành chánh

Trường phái quản trị hành chánh phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả một tổ chức. Tiêu biểu là Henry Fayol ở Pháp và Max Weber ở Đức nêu lên, cùng thời với Taylor ở Mỹ.

Max Weber –Phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy là phương thức hợp lý tổ chức một công ty phức tạp. –Quan liêu bàn giấy là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công, phân nhiệm chính xác, các mục tiêu phân biệt, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. –Cơ sở tư tưởng của Weber là thẩm quyền hợp pháp và hợp lý.

Đặc tính của chủ nghĩa quan liêu: –Phân công lao động với thẩm quyền và trách nhiệm được quy định rõ và được hợp pháp hóa như nhiệm vụ chính thức. –Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy, mỗi chức vụ nằm dưới một chức vụ khác cao hơn. –Nhân sự được tuyển dụng và thăng cấp theo khả năng qua thi cử, huấn luyện và kinh nghiệm. –Các hành vi hành chánh và các quyết định phải được lập thành văn bản. –Quản trị phải tách rời sở hữu. –Các nhà quản trị phải tuân thủ điều lệ và thủ tục. Luật lệ phải công bằng, được áp dụng thống nhất cho mọi người.

Henry Fayol –Năng suất lao động của con người trong tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp của tổ chức. –Fayol gọi việc sắp xếp tổ chức là việc quản trị tổng quát và việc này cũng quan trọng như 5 việc khác trong một cơ sở sản xuất kinh doanh: (1) sản xuất, (2) tiếp thị, (3) tài chính, (4) quản lý tài sản và con người và (5) kế toán - thống kê.

Để làm tốt việc tổ chức Fayol nêu ra 14 nguyên tắc quản trị: 1. Phân công lao động rõ ràng 2. Định rõ mối quan hệ giữa quyền và trách nhiệm 3. Duy trì kỷ luật 4. Mỗi công nhân chỉ nhận lệnh từ một cấp chỉ huy trực tiếp 5. Nhà quản trị phải thống nhất ý kiến khi chỉ huy 6. Quyền lợi chung luôn được đặt trên quyền lợi riêng 7. Quyền lợi kinh tế phải tương xứng với công việc 8. Quyền quyết định phải tập trung hợp lý 9. Phạm vi quyền lực được phân bố từ cao xuống thấp 10. Mọi hoạt động phải có trật tự 11. Sự đối xử phải công bình 12. Công việc của mỗi người phải ổn định 13. Tôn trọng sáng kiến 14. Xây dựng cho được tinh thần tập thể.

Đóng góp –Chủ trương năng suất lao động sẽ cao trong một tổ chức được sắp xếp hợp lý. –Các hình thức tổ chức, các nguyên tắc tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền đã và đang ứng dụng.

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.

3. Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị

–Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị (lý thuyết tác phong) là những quan điểm quản trị nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã