TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ DẦU MỘT

HOÀNG MẠNH DŨNG, HOÀNG HỮU LƯỢNG
HUỲNH NGUYỄN TUYẾT QUYÊN

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

THỦ DẦU MỘT, THÁNG 12/2017

TaiLieu.vn

Lời nói đầu

Trong thời đại xã hội thông tin, chúng ta chìm đắm trong đại dương tri thức. Thông tin tiếp nhận thật - hư, đúng - sai trộn lẫn. Một yêu cầu đặt ra cần "gạn đục khơi trong" những gì thật sự cần thiết. Tập thể biên soạn dành thời gian (từ 2003 đến nay) để cập nhật tri thức liên quan đến nội dung "Các lý thuyết quản trị hiện đại". Với mong muốn phục vụ học viên các lớp cao học Quản trị kinh doanh cũng như là nguồn tài liệu tham khảo về môn Quản trị học; tài liệu tiếp cận, sắp xếp giúp người đọc có cơ hội nghiền ngẫm về kiến thức thuộc lĩnh vực này. Chắc chắn trong khi biên soạn tài liệu cũng không tránh những sai sót; chúng tôi rất mong đón nhận được sự đóng góp chân tình của mọi người. Xin chân thành cảm ơn!

Tập thể biên soạn gồm:

TS Hoàng Mạnh Dũng: Trường Đại học Thủ Dầu Một; Chủ biên.

ThS Hoàng Hữu Lượng: Trường Đại học Saigon; Thành viên biên soạn tài liệu.

ThS Huỳnh Nguyễn Tuyết Quyên: Trường Đại học Mở Tp.HCM; Thành viên biên soạn tài liệu.

TaiLieu.vn

MỤC LỤC

		Trang
Phần 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại và tổng quan về sự phát triển xã hội		**1**
Chương 1	**Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại**	**1**
1.	Khái niệm về lý thuyết	**1**
2.	Cấu trúc của lý thuyết	**1**
3.	Chức năng của lý thuyết	**1**
4.	Phân loại lý thuyết	**2**
5.	Khái niệm về hiện đại và lý thuyết quản trị hiện đại	**3**
6.	Nội dung tài liệu "Các lý thuyết quản trị hiện đại"	**5**
7.	Sự xuất hiện của hoạt động quản trị, nhà quản trị và khoa học quản trị	**6**
8.	Cơ sở tiếp cận của tài liệu	**6**
9.	Kết luận chương 1	**21**
10.	Tài liệu tham khảo Chương 1	**22**
Chương 2	**Tổng quan về sự phát triển xã hội**	**24**
1.	Sự phát triển của xã hội với lý thuyết của Alvin Toffler	**24**
2.	Làn sóng thứ nhất hay cuộc cách mạng nông nghiệp	**26**
3.	Làn sóng thứ hai hay cuộc cách mạng công nghiệp	**30**
4.	Kết luận chương 2	**57**
5.	Tài liệu tham khảo Chương 2	**58**
Phần 2: Các lý thuyết quản trị hình thành trong các làn sóng (thời kỳ văn minh)		**60**
Chương 3	**Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ nhất (Thời kỳ văn minh nông nghiệp)**	**60**
1.	Lý thuyết của Khổng Tử (551-479 TCN)	**60**
2.	Lý thuyết vô vi của Lão Tử	**65**
3.	Lý thuyết hữu vi của Dương Chu	**69**
4.	Lý thuyết pháp trị của Hàn Phi Tử (280 – 233 TCN)	**71**
5.	Lý thuyết của Mặc Tử (479 – 381 TCN)	**76**
6.	Lý thuyết bản chất con người của Mạnh Tử - Tuân Tử	**78**
7.	Kết luận chương 3	**80**
8.	Tài liệu tham khảo Chương 3	**80**
Chương 4	**Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ cách mạng công nghiệp (CMCN) lần thứ nhất và hai)**	**82**
1. Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ CMCN lần thứ nhất)		**82**
1.1	Paciolo với sự phát triển của lĩnh vực kế toán	**82**
1.2	Sự ra đời của công ty cùng với hoạt động quản trị	**86**
1.3	Lý thuyết phân công lao động của Adam Smith	**89**
1.4	Lý thuyết xã hội không tưởng của Robert Owen (1771 - 1858)	**94**

2. Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ CMCN lần thứ hai) **96**
2.1 Lý thuyết quản trị cổ điển **96**
2.1.1 Lý thuyết quản trị khoa học của Frederick Winslow Taylor **96**
2.1.2 Lý thuyết quản trị khoa học của Henry Laurence Gantt **99**
2.1.3 Các tác giả khác thuộc lý thuyết quản trị khoa học **100**
2.1.3.1 Lý thuyết hệ thống động tác khoa học của Ông Bà Frank & Lillian Gilbreth **100**
2.1.3.2 Lý thuyết tăng năng suất của Charles Babbage (1792-1871) **101**
2.1.3.3 Lý thuyết sản xuất dây chuyền của Henry Ford (1863 – 1947) **101**
2.1.4 Nhận xét về lý thuyết quản trị khoa học **104**
2.1.5 Lý thuyết quản trị hành chính **105**
2.1.5.1 Lý thuyết quản trị hành chính của Henri Fayol (1841 – 1925) **105**
2.1.5.2 Lý thuyết tổ chức hợp lý của Max Weber (1864 – 1920) **108**
2.1.5.3 Lý thuyết quản lý tổ chức của Chester Irving Barnard (1886 – 1961) **111**
2.1.5.4 Lý thuyết POSDCORB của Luther Gulick và Lyndal Urwich **115**
2.1.5.5 Nhận xét về lý thuyết quản trị hành chính **116**
2.1.6 Nhận xét chung về lý thuyết quản trị cổ điển **116**
2.2 Lý thuyết tâm lý xã hội **117**
2.2.1 Lý thuyết của Hugo Munsterberg (1863 – 1916) **118**
2.2.2 Lý thuyết của Mary Parker Follet (1868 – 1933) **118**
2.2.3 Lý thuyết của Geaege Elton Mayo (1880 – 1949) **120**
2.2.4 Lý thuyết của Chris Argyris (1923-2013) **122**
2.2.5 Lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1908 – 1970) **125**
2.2.6 Lý thuyết X – Y của Douglas Mc Gregor (1909 – 1964) **127**
2.2.7 Lý thuyết Z của William Ouchi (1943) **128**
2.2.8 Nhận xét về lý thuyết tâm lý xã hội **129**
2.3 Lý thuyết định lượng **130**
2.3.1 Lý thuyết của Herbert Alexander Simon (1916 - 2001) **131**
2.3.2 Nhận xét về lý thuyết định lượng **132**
3. Kết luận chương 4 **133**
4. Tài liệu tham khảo Chương 4 **134**
Chương 5 Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ ba (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ ba) **136**
1. Lý thuyết "Tái lập công ty"của Michael Hammer & James Champy **136**
2. Lý thuyết "Quản lý chất lượng toàn diện" của S. George & Arnold Weimerskich **140**
3. Lý thuyết "Sự quản trị hoàn hảo" Sakichi Toyoda (1867 – 1930) **141**
4. Lý thuyết "Nghịch lý toàn cầu"của John Naisbitt **146**
5. Lý thuyết của Alvin Toffler (1928 – 2016) với bộ ba tác phẩm "Cú sốc tương lai",

"Làn sóng thứ ba" và "Thăng trầm quyền lực" **148**
6. Lý thuyết quản trị hiện đại của Peter Ferdinand Drucker **156**
7. Lý thuyết về chất lượng quản trị theo ISO 9001:2015 **175**
8. Lý thuyết của Thomas L. Friedman với "Vòng cung vàng ngăn ngừa xung đột" và "Thế giới phẳng" **182**
9. Lý thuyết của Michael Eugene Porter với "Chiến lược cạnh tranh, 1980", "Lợi thế cạnh tranh, 1985", "Lợi thế cạnh tranh quốc gia, 1990" **197**
10. Kết luận chương 5 **211**
11. Tài liệu tham khảo Chương 5 **212**

Chương 6 Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ tư (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ tư) **215**

1. Sự xuất hiện của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư **215**
   - 1.1 Thế giới sống động với đặc trưng của kỷ nguyên sáng tạo **218**
   - 1.2 Sự xuất hiện của IoT (Vạn vật kết nối Internet) **222**
   - 1.3 Xu hướng công nghệ trong gần 10 năm tới **224**
2. Những tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0 **226**
3. Việt Nam với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 **230**
4. Lý thuyết sáng tạo **234**
   - 4.1 Định nghĩa sáng tạo **234**
   - 4.2 Cội nguồn của sự sáng tạo **235**
   - 4.3 Tính sáng tạo hay óc sáng tạo của mỗi con người **238**
   - 4.4 Khả năng sáng tạo với từng bộ óc con người khác nhau **246**
   - 4.5 Mười cách kích thích sự sáng tạo, khả năng ứng biến và năng lực quan sát **246**
   - 4.6 Kỹ năng rèn luyện tư duy sáng tạo **248**
   - 4.7 Mười cách thức phát hiện ý tưởng kinh doanh **248**
   - 4.8 Mười một cách nghĩ ra ý tưởng kinh doanh độc đáo **250**
5. Kết luận chương 6 **252**
6. Tài liệu tham khảo Chương 6 **253**

Phần 3: Các lý thuyết triển khai các chức năng quản trị hiện đại **256**

Chương 7 Các lý thuyết triển khai chức năng hoạch định **256**

1. Các lý thuyết về hoạch định **256**
   - 1.1 Khái niệm và mục đích của hoạch định **256**
   - 1.2 Phân loại hoạch định **257**
   - 1.3 Các nội dung cần hoạch định trong một doanh nghiệp **258**
     - 1.3.1 Thiết lập triết lý kinh doanh (Business Phylosophy) **258**
     - 1.3.2 Thiết lập sứ mệnh (Mission) **261**
     - 1.3.3 Thiết lập tầm nhìn (Vision) **262**
     - 1.3.4 Thiết lập giá trị cốt lõi (Core Benefit, Core Values) **264**

1.3.5 Thiết lập văn hóa tổ chức (Organizational culture) **265**
1.4 Mục tiêu - Nền tảng của hoạch định **282**
2. Các công cụ hoạch định chiến lược đang được áp dụng **284**
2.1 Ma trận SWOT **284**
2.2 Ma trận danh mục vốn đầu tư **287**
2.3 Ma trận chiến lược chính **287**
2.4 Ma trận SPACE **288**
2.5 Ma trận các yếu tố nội bộ IEF **290**
2.6 Ma trận đánh giá các yếu tố ngoại vi EFE **291**
2.7 Ma trận IE **292**
2.8 Ma trận QSPM **293**
2.9 Ma trận hình ảnh cạnh tranh **295**
2.10 Ma trận BCG **296**
2.11 Ma trận GE **298**
2.12 Phân tích PEST **300**
3. Lý thuyết về hoạch định chiến lược **302**
3.1 Khái niệm **302**
3.2 Chức năng của hoạch định chiến lược **303**
3.3 Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược **303**
3.4 Nội dung hoạch định chiến lược **303**
3.5 Cơ sở hoạch định chiến lược **304**
3.6 Lý thuyết về tiến trình hoạch định chiến lược theo H.Koontz & C.Odonnell **304**
3.7 Tiến trình hoạch định chiến lược **305**
4. Lý thuyết các loại hình chiến lược trong quản trị **309**
4.1 Lý thuyết chiến lược cạnh tranh của Michael Porter **309**
4.2 Lý thuyết chiến lược theo chu kì sống của sản phẩm **311**
5. Lý thuyết về thẻ điểm cân bằng (BSC – Balance ScoreCard) **316**
5.1 Khái niệm thẻ điểm cân bằng **316**
5.2 Nội dung của BSC **316**
5.3 Vai trò BSC trong quản trị DN **317**
5.4 Thiết lập thẻ điểm cân bằng **318**
5.5 Ứng dụng BSC trong quản trị DN **320**
6. Lý thuyết về bản đồ chiến lược (Strategy map) **321**
6.1 Sự ra đời của bản đồ chiến lược **321**
6.2 Bản đồ chiến lược bước khởi đầu trong tính toán cạnh tranh **322**
7. Lý thuyết về thiết lập KPI - chỉ số đánh giá thực hiện công việc **324**
7.1 Khái niệm **324**
7.2 Những lợi ích và nhược điểm khi sử dụng KPI **326**

7.3 Quy trình xây dựng KPI cho một bộ phận, chức danh công việc **327**
7.4 Thiết lập với mỗi chỉ số KPI **328**
7.5 Những kinh nghiệm triển khai thành công BSC & KPI **329**
8. Kết luận chương 7 **331**
9. Tài liệu tham khảo Chương 7 **332**
Chương 8 Các lý thuyết triển khai chức năng tổ chức **336**
1. Các lý thuyết về chức năng tổ chức **336**
1.1 Các quan điểm về khái niệm về tổ chức **336**
1.2 Các nguyên tắc của tổ chức theo hướng tiếp cận mới **337**
1.3 Phân loại và các đặc trưng cơ bản của tổ chức **339**
1.4 Lý thuyết về phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức **343**
2. Lý thuyết về thiết kế cơ cấu tổ chức **345**
2.1 Khái niệm về cơ cấu tổ chức **345**
2.2 Các quan điểm khác nhau về thiết lập cơ cấu tổ chức **345**
2.3 Các nguyên tắc và quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức **348**
2.4 Lý thuyết về các mô hình cơ cấu tổ chức **353**
2.4.1 Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến **353**
2.4.2 Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng **353**
2.4.3 Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng **353**
2.4.4 Cơ cấu quản trị ma trận **354**
2.4.5 Các mô hình cơ cấu khác **354**
2.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị **355**
2.6 Lý thuyết về tái cấu trúc DN **359**
2.6.1 Quan điểm về tái cấu trúc DN **359**
2.6.2 Tái cấu trúc tổ chức **360**
2.6.3 Quy trình điều chỉnh cơ cấu tổ chức **362**
3. Các lý thuyết về quyền hành **364**
3.1 Thực tiễn phân quyền trong quản trị **364**
3.2 Lý thuyết quyền hành **365**
4. Kết luận Chương 8 **383**
5. Tài liệu tham khảo Chương 8 **384**
Chương 9 Các lý thuyết triển khai chức năng lãnh đạo **386**
1. Lý thuyết về con người trong tổ chức **386**
2. Con người trong thời kỳ công nghiệp **391**
3. Lý thuyết về nguồn nhân lực **393**
3.1 Khái niệm **393**
3.2 Vai trò của nguồn nhân lực **393**
4. Lý thuyết về lãnh đạo **394**

4.1 Các yếu tố cần thiết của nhà lãnh đạo **394**
4.2 Lý thuyết Bass về lãnh đạo **395**
4.3 Nguyên tắc lãnh đạo **395**
4.4 Các thuộc tính của lãnh đạo **396**
4.5 Môi trường làm việc **397**
4.6 Bảy hoạt động của NQT khi thực hiện chức năng lãnh đạo **398**
4.7 Năng lực lãnh đạo theo Richard L.Hughes, Robert C.Ginnett, Gordon J.Curphy **398**
5. Giao việc là khởi đầu cho lãnh đạo **399**
6. Lý thuyết tố chất, kỹ năng và phong cách lãnh đạo **402**
6.1 Lý thuyết tố chất, kỹ năng lãnh đạo **402**
6.2 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo **407**
6.2.1 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo của Rensis Likert **407**
6.2.2 Lý thuyết ô bàn cờ quản trị của Robert R. Blake và Jane S. Mouton **408**
6.2.3 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo cơ bản **412**
6.2.4 Lãnh đạo theo tình huống **415**
6.2.5 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo trong thế kỷ XXI **419**
6.2.6 Thuật lãnh đạo theo các lý thuyết kinh điển **422**
6.2.7 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo kiểu giao dịch và thăng hóa **426**
7. Lý thuyết động viên **427**
7.1 Động viên **427**
7.2 Các lý thuyết động viên **429**
8. Kết luận Chương 9 **443**
9. Tài liệu tham khảo Chương 9 **443**

Chương 10 Các lý thuyết triển khai chức năng kiểm soát **446**

1. Sự xuất hiện và đi vào giáo trình quản trị học của "kiểm soát" tại Việt Nam **446**
2. Khái niệm kiểm soát gắn với sự tham gia của mọi người trong quản trị **446**
3. Các đặc điểm của kiểm soát gắn chặt với con người với tư cách là chủ quá trình **448**
4. Các nguyên tắc của kiểm soát với đặc trưng hiện diện của quan điểm phòng ngừa **448**
5. Tầm quan trọng của chức năng kiểm soát gắn với quản trị rủi ro **449**
6. Các loại hình kiểm soát trong quản trị gắn với quản trị quá trình **450**
6.1 Theo Harold Koontz **450**
6.2 Theo James A.F. Stoner **451**
7. Các bước tiến hành chức năng kiểm soát **452**
7.1 Thiết lập các chuẩn mực theo từng yếu tố của quá trình **452**
7.2 Đo lường sự thực hiện các yếu tố của quá trình **452**
7.3 So sánh kết quả thực hiện quá trình với các chuẩn mực đã được thiết lập trước **452**

7.4 Thực hiện hành động khắc phục đối với những sai lệch **453**
8. Hành động khắc phục và hành động phòng ngừa **453**
8.1 Hành động khắc phục **453**
8.2 Hành động phòng ngừa **453**
9. Các công cụ kiểm soát trong hoạt động quản trị **454**
9.1 Bảy công cụ kiểm soát chất lượng quản trị **454**
9.2 Các loại biểu đồ kiểm soát quản lý khác **458**
9.3 Kỹ thuật Automatic – Jidoka và Andon **459**
10. Các tiêu chí đánh giá hệ thống kiểm soát hiệu quả **464**
11. Kết luận Chương 10 **465**
12. Tài liệu tham khảo Chương 10 **466**
Chương 11 Các lý thuyết liên quan đến năng lực và kỹ năng giải quyết vấn đề trong quản trị **467**
1. Lý thuyết về tư duy **467**
1.1 Tư duy **467**
1.2 Lý thuyết về tư duy phản biện **474**
1.3 Lý thuyết về tư duy đột phá (Breakthrough Thinking) **481**
1.4 Lý thuyết tư duy dựa trên rủi ro (Risk–based Thinking) **489**
2. Lý thuyết về truyền thông trong quản trị **494**
2.1 Truyền thông đại chúng trong xã hội hiện đại **494**
2.2 Những ưu thế và hạn chế của truyền thông đại chúng trong sự tương tác với công chúng **497**
2.3 Thông tin trong quản trị **500**
2.4 Khái niệm truyền thông và phương tiện truyền thông **506**
2.5 Những thành tố cơ bản của tiến trình truyền thông **507**
2.6 Tác động của công nghệ thông tin đến truyền thông **509**
2.7 Những trở ngại, loại bỏ các trở ngại và thúc đẩy truyền thông hữu hiệu **510**
2.8 Cải tiến truyền thông hiệu quả **511**
2.9 Cách lập kế hoạch truyền thông hiệu quả **512**
2.10 Các bài học đắt giá trong xử lý khủng hoảng truyền thông **512**
2.11 Ứng phó với khủng hoảng truyền thông **515**
2.12 Học cách quản trị khủng hoảng truyền thông **516**
2.13 Các lưu ý xử lý khủng hoảng truyền thông 2016 tại Việt Nam **517**
3. Lý thuyết về xung đột và giải quyết xung đột **518**
3.1 Xung đột **518**
3.2 Các lý thuyết quan niệm về xung đột **519**
3.3 Nhận diện xung đột và các nguyên nhân dẫn đến xung đột **519**
3.4 Giải quyết xung đột rất đa dạng **522**

3.5 Giải quyết xung đột theo từng tình huống cụ thể **523**
3.6 Phương pháp giải quyết xung đột **523**
3.7 Các mô hình giải quyết xung đột **524**
3.8 Phương pháp thương thảo trong giải quyết xung đột **525**
4. Lý thuyết về trách nhiệm xã hội **526**
4.1 Trách nhiệm xã hội của DN – quan điểm và những hệ quả **526**
4.2 Các nội dung thể hiện trách nhiệm xã hội của DN **528**
4.3 Trách nhiệm xã hội của DN tại Việt Nam **531**
5. Lý thuyết về giao tiếp **535**
5.1 Khái niệm và chức năng của giao tiếp **535**
5.2 Những rào cản trong giao tiếp **535**
5.3 Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh **536**
5.4 Lợi ích của giao tiếp tốt trong kinh doanh **538**
5.5 Mười cách ứng xử trong các tình huống giao tiếp thường gặp **539**
5.6 Giao tiếp qua điện thoại với KH hiệu quả **541**
5.7 Ngôn ngữ cơ thể **543**
6. Lý thuyết về quản trị sự thay đổi **546**
6.1 Lý do cần phải thay đổi **546**
6.2 Nhận biết sự thay đổi **546**
6.3 Phương pháp thay đổi **547**
6.4 Tiến trình thực hiện sự thay đổi **547**
6.5 Những nguyên nhân làm phát sinh sự phản kháng **549**
6.6 Sự phản kháng và cách thức khắc phục sự phản kháng **550**
6.7 Lãnh đạo và thay đổi **552**
7. Lý thuyết ra quyết định **554**
7.1 Khái niệm **554**
7.2 Đặc điểm, chức năng và yêu cầu đối với quyết định quản trị **555**
7.3 Phân loại các quyết định **556**
7.4 Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định **558**
7.5 Phương pháp ra quyết định **558**
7.6 Ra quyết định là một nghệ thuật **560**
7.7 Tiến trình ra quyết định hợp lý **561**
7.8 Những tiền đề của quyết định hợp lý **566**
7.9 Lý thuyết quyết định thống kê hay Lý thuyết ra quyết định theo phương pháp định lượng **567**
8. Lý thuyết về sự khác biệt **570**
8.1 Định nghĩa và ý nghĩa của sự khác biệt **571**
8.2 Những nhầm lẫn thường mắc phải khi xây dựng sự khác biệt **571**

8.3 Các nội dung quan trọng khi tạo khác biệt về sản phẩm **572**
8.4 Tiến trình khác biệt hóa sản phẩm **575**
8.5 Các hoạt động xây dựng sự khác biệt **575**
8.6 Vận dụng chiến lược cạnh tranh bằng khác biệt hóa trong kinh doanh **578**
9. Kết luận Chương 11 **579**
10. Tài liệu tham khảo Chương 11 **581**
Tài liệu tham khảo **585**

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	AI	Trí tuệ nhân tạo - Artificial Intelligence
2	AR	Tương tác thực tế ảo - Augmented Reality
3	CEO	Giám đốc điều hành - Chief Executive Officer
4	CMCN	Cuộc cách mạng công nghiệp - Industrial Revolution
5	CSR	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp - Corporate Social Responsibility
6	DN	Doanh nghiệp – Enterprise
7	EViews	Econometric Views
8	HT	Hệ thống – System
9	HTQL	Hệ thống quản lý – Management System
10	ISO	Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế - International Organization for Standardization
11	IoT	Internet kết nối vạn vật – Internet of Things
12	IT	Công nghệ thông tin – Information Technology
13	KH	Khách hàng - Customer
14	MBA	Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh – Master of Business Administration
15	NQT	Nhà quản trị - Manager
16	POLC	Planning – Organizing – Leading - Controlling
17	PDCA	Plan – Do – Check – Act (Action)
18	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
19	TCN	Trước công nguyên
20	TCVN	Tiêu chuẩn quốc gia - National standards
21	VR	Thực tế ảo - Virtual Reality
22	WHO	Tổ chức Y tế Thế giới - World Health Organization

Phần 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại và tổng quan về sự phát triển xã hội

---

Chương 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại

1. Khái niệm về lý thuyết

Theo Tô Duy Hợp (2015), lý thuyết là một hệ thống tư tưởng bao gồm các khái niệm/phạm trù, phán định (phán đoán/nhận định) và quá trình lập luận như luận kết (suy diễn, quy nạp, loại tỷ) hoặc/và luận chứng (chứng minh, phủ bác) hợp logic nhằm làm sáng tỏ hệ thống đặc trưng, bản chất và quy luật biến đổi của đối tượng nhất định trong tự nhiên, xã hội và tư duy [12]. Các thí dụ điển hình về lý thuyết như hệ tiên đề hình học Euclid, hệ nguyên lý cơ học Newton, lý thuyết tiến hoá sinh vật của Darwin, lý thuyết hình thái kinh tế – xã hội của Marx, lý thuyết chức năng xã hội của Durkheim, lý thuyết hành động xã hội của Weber,… Như vậy, lý thuyết thuộc phạm trù tư duy, lý trí, lý tính, tinh thần mang tính hệ thống, phức hợp. Những loại sau đây không thuộc phạm trù "lý thuyết": trực quan cảm tính; xúc cảm, tình cảm; ý chí, đức tin, tâm linh tôn giáo; kinh nghiệm, thực nghiệm, thực tiễn, thực tế xã hội, văn hóa, thực tại vật lý, vật chất. Trường Đại học California, Berkley định nghĩa: "Lý thuyết là một sự giải thích tự nhiên, bao quát đối với các hiện tượng". Lý thuyết thể hiện sự ngắn gọn, mạch lạc, hệ thống, tiên đoán và áp dụng rộng rãi, thường xuyên tích hợp và khái quát nhiều giả thuyết. Bất kỳ lý thuyết khoa học phải được dựa trên một cuộc kiểm chứng cẩn thận và hợp lý. Sự kiện và lý thuyết là hai việc khác nhau. Trong phương pháp khoa học, đó là sự phân biệt rõ ràng giữa các sự kiện được quan sát và/hoặc đo lường được với lý thuyết để nhà khoa học giải thích và cách diễn giải sự kiện [1]. Lý thuyết là sự hoàn tất cuộc điều tra khoa học trên cơ sở quan sát tỉ mỉ những hiện tượng; lý thuyết cho phép dự báo các hiện tượng này bằng suy luận chặt chẽ. Lý thuyết khoa học khác với kiến thức có được qua kinh nghiệm hàng ngày. Trái với sự trình bày đơn giản bằng quan sát (cho dù chính xác và đầy đủ đến mấy), một lý thuyết không chỉ mô tả hiện tượng mà còn cho phép dự báo và giải thích chúng [9].

2. Cấu trúc của lý thuyết

- ***Cấu trúc riêng của một lý thuyết:*** bao gồm các thành tố như khái niệm cơ bản, tiên đề hay nguyên lý, nguyên tắc, quy tắc logic biện luận. Triển khai hệ thống lý thuyết bao gồm nhiều thành phần như hệ quả lý thuyết, lý thuyết chuyên biệt, ứng dụng lý thuyết trong các lĩnh vực đối tượng khác nhau của tự nhiên, xã hội và tư duy.
- ***Cấu trúc mở rộng của một lý thuyết:*** bao gồm cấu trúc riêng và hai thành phần bổ sung khác làm nền tảng cho lý thuyết là: cơ sở thực tiễn của lý thuyết bao gồm cả kinh nghiệm thông thường và thực nghiệm khoa học; cơ sở lý thuyết của lý thuyết thực chất là siêu lý thuyết của lý thuyết đã cho, chẳng hạn như cơ sở triết học của các lý thuyết xã hội học.

3. Chức năng của lý thuyết

- ***Chức năng nhận thức*** (tư duy, nghiên cứu) như hệ thống hóa tri thức (mô tả đối tượng, phân loại đối tượng,…); giải nghĩa (hiểu đối tượng) hay giải thích (làm rõ nguồn gốc, nguyên nhân, yếu tố tác động hoặc ảnh hưởng đến đối tượng); tiên đoán hay dự báo (xu hướng biến đổi tất yếu của đối tượng); đánh giá (thực trạng, hiệu quả,…).
- ***Chức năng định hướng hành động*** như chỉ đạo (kim chỉ nam); tư vấn (gợi ý, gợi mở); điều chỉnh hoặc thay đổi hành vi.

Bảng 1.1: So sánh sự khác nhau giữa học thuyết và lý thuyết [5]

Doctrine (Học thuyết)	*Theory (Lý thuyết)*
Tự quy chiếu	Quy chiếu vào bản thân và ngoại giới
Đóng kín kiểu cố chấp (phụ thuộc – sinh thái yếu)	Mở ra bên ngoài (phụ thuộc – sinh thái mạnh)
Hạt nhân cứng vô cảm trước thực nghiệm	Hạt nhân cứng chống lại thực nghiệm
Vị thế đầu tiên thuộc về cố kết nội bộ	Vị thế đầu tiên thuộc về tổng hợp logic/ thực nghiệm (luận lý)
Độ cứng nhắc khi liên hệ giữa các khái niệm	Tính logic của mối liên hệ giữa các khái niệm
Tự tái sinh từ cơ sở riêng	Tái sinh từ bản thân và ngoại giới
Miễn nhiễm cực mạnh (chỉ chấp nhận điều khẳng định)	Miễn nhiễm (chỉ bác bỏ điều không xác thực)
Chối bỏ mọi phê phán	Chấp nhận có điều kiện các phê phán
Nguyền rủa, bài xích	Dũng cảm trong bút chiến, tranh luận
Chủ nghĩa giáo điều	Mềm dẻo
Chủ nghĩa duy tâm	Chủ nghĩa kinh nghiệm
Chính thống/Chân lý tuyệt đối & độc nhất	Tự chính thống (hành xử theo nguyên tắc riêng)
Tự siêu thăng, tự thần linh hóa, tự thần hóa	Tự tập trung hóa

4. Phân loại lý thuyết

4.1 Theo hình thái ý thức xã hội

- ***Các lý thuyết khoa học*** bao gồm lý thuyết khoa học tự nhiên, lý thuyết khoa học xã hội và nhân văn, lý thuyết khoa học kỹ thuật và công nghệ, lý thuyết chuyên ngành hoặc liên ngành khoa học,…
- ***Các lý thuyết triết học*** bao gồm chủ nghĩa duy vật, chủ nghĩa duy tâm, triết học biện chứng, triết học siêu hình,…
- ***Các lý thuyết hỗn hợp triết học và khoa học*** bao gồm lý thuyết triết học khoa học như triết học thực chứng, triết học Marx-Lenin, lý thuyết khoa học triết học như phép biện chứng duy vật, logic học,…

4.2 Theo đặc điểm, phạm vi đối tượng và đặc thù phương pháp

- ***Thực tại luận (Ontology)*** - *Bản thể luận*; tuy nhiên gọi như thế là không chính xác, bởi vì thực tại luận không chỉ bao gồm *Bản thể luận (Substantialism)*, là lý luận về cơ sở hay nền tảng của tồn tại mà còn bao gồm cả *Bản chất luận (Essentialism)*, tức là lý luận về những đặc trưng cơ bản của sự vật, hiện tượng.
- ***Nhận thức luận (Epistemology)*** là lý luận về nhận thức, tức là về nguồn gốc, bản chất, con đường nhận thức chân lý khách quan.
- ***Phương pháp luận (Methodology)*** là lý luận về các phương pháp (cách tiếp cận, kỹ thuật thao tác) của nhận thức và hành động thực tiễn.

4.3 Theo mức độ khái quát hóa

- Các lý thuyết tổng quát, nền tảng.
- Các lý thuyết chuyên biệt, cụ thể.
- Các lý thuyết trung gian (tầm trung bình).

Bảng 1.2: Các tiêu chí đánh giá một lý thuyết [12]

STT	Tiêu chí	STT	Tiêu chí
1	Tính khái quát	6	Quan hệ với các lý thuyết khác
2	Quy mô	7	Khả năng dự báo
3	Đánh giá giả thuyết	8	Khả năng thông báo
4	Hình thức hoá	9	Khả năng tái hiện
5	Tiên đề hoá	10	Khả năng thành công

5. Khái niệm về hiện đại và lý thuyết quản trị hiện đại

5.1 Khái niệm về hiện đại

Theo Vương Trí Nhàn (2012), chúng ta vẫn nghe nói đến hai tiếng hiện đại. Trên báo chí thời sự, trong các văn kiện chính trị cụm từ "quá trình công nghiệp hoá - hiện đại hoá" hoặc "sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá" được nhắc lại với một nội dung xác định. Hiện đại được hiểu là trình độ của những nước tiên tiến trên thế giới. Hiện đại hoá là thúc đẩy sự phát triển của xã hội để không thua kém các nước đó. Đây là nghĩa thông thường nhất của hai chữ hiện đại.

- Một nghĩa khác của cụm từ này được dùng trong khoa sử học như sau: Không kể thời cổ đại, từ Cách mạng tư sản Anh trở về trước là lịch sử trung đại; từ Cách mạng Anh đến Công xã Paris (1871) là lịch sử cận đại; sau Công xã Paris, lịch sử bước sang một trang mới là lịch sử hiện đại. Đây là phác đồ chung của lịch sử thế giới. Còn trong từng nước, lại có sự xác định cụ thể. Ở Trung Hoa lịch sử từ chiến tranh Nha phiến 1840 đến 1919 - phong trào Ngũ Tứ là lịch sử cận đại; 1919 đến 1949 là hiện đại, sau 1949 là đương đại.
- Vũ Ngọc Phan viết *Nhà văn hiện đại* (1941) ông kể gộp vào sách những nhà văn mà sự nghiệp nổi lên từ đầu thế kỷ XX.
- Đào Duy Anh, trong *Việt Nam văn hoá sử cương* cũng xem văn học hiện đại là phần văn học dùng chữ quốc ngữ đến thế kỷ XX mới trở nên phổ biến và phát triển mạnh.
- Khi làm *Biểu liệt kê tác giả tác phẩm* cho cuốn *Việt Nam văn học sử yếu*, Dương Quảng Hàm chia văn học Việt Nam theo các thế kỷ và kết thúc bằng mục hiện đại (Thế kỷ XX).
- Một thời gian dài, quan niệm "văn học hiện đại, tức là văn học thế kỷ XX" bị xem là sơ lược, không có triển vọng. Gần đây, nhiều người mới quay lại với cách phân chia ấy chẳng hạn đó là trường hợp bộ *Văn học Việt Nam giai đoạn giao thời* 1900-1930 của Trần Đình Hượu và Lê Chí Dũng (bản in lần đầu 1988), hoặc công trình nghiên cứu *Quá trình hiện đại hoá văn học Việt Nam* 1900-1945 của nhóm Mã Giang Lân (2000).

Bảng 1.3: Các giai đoạn lịch sử nhân loại [8]

Tiêu chí phân loại	Tiền hiện đại	Hiện đại	Hậu hiện đại
Trung tâm đời sống tinh thần	Thần linh (thời đại thần quyền)	Con người (chủ nghĩa nhân văn)	Hàng hóa (xã hội tiêu thụ)
Hình thái kinh tế	Nông nghiệp	Công nghiệp	Hậu công nghiệp
Công cụ sản xuất	Thủ công	Cơ giới	Tri thức
Tiền tệ	Kim loại quý	Tiền giấy	Tiền ảo
Tính chất văn hóa	Truyền miệng	In ấn	Số hóa
Phương tiện truyền thông	Truyền miệng	Thông tin đại chúng	Thông tin tiểu chúng

Trong nghiên cứu văn học, đây là cách hiểu nên được thống nhất sử dụng. Tính hợp lý bởi không đặt văn học trong sự phụ thuộc máy móc vào các sự kiện lịch sử nhưng có chú ý đến tính độc lập tương đối. Bởi lẽ, đặc điểm của văn học Việt Nam từ đầu thế kỷ XX đã tồn tại liên tục. Như vậy, "hiện đại" với nội dung xác định theo lập luận trên đến nay vẫn được sử dụng [17]. Áp dụng quan điểm của văn hoá học để thiết lập tư tưởng quản trị hiện đại bởi các lý do như sau:

- ***Sự hình thành môi trường làm việc khoa học thống nhất trên phạm vi toàn thế giới:*** Quản trị trước năm 1911 ở nhiều quốc gia, tổ chức được diễn ra hết sức đa dạng nhưng mang tính tự phát và manh mún. Sau khi, lý thuyết quản trị khoa học do F.W. Taylor ra đời như thổi luồng không khí mới vào các ngành công nghiệp. Sự lan tỏa nhanh và dấy lên những công trình nghiên cứu nhằm gia tăng hiệu quả của một ngành khoa học mới mẻ. Đến nay, quản trị là hoạt động quan trọng và là bí quyết thành công của nhiều quốc gia lẫn tổ chức. Quản trị (QT) dù dưới hình thức vi mô hay vĩ mô cũng vận dụng và triển khai những nguyên tắc, phương pháp trong môi trường làm việc khoa học và hiệu quả.
- ***Sự hình thành đội ngũ nhà quản trị (NQT) được công nhận là một nghề nghiệp:*** Bắt đầu từ sản xuất quy mô nhỏ, chủ nhân vừa là NQT quán xuyến toàn bộ công việc trong một tổ chức. Những người này đúc kết hoạt động vào thời điểm rỗi rãi để trình bày tâm huyết hoặc một ít xúc động, chứ không ai sống bằng nghề quản trị bao giờ. Có người e sợ sự hình thành lớp người có nghề quản trị khiến sự sáng tạo của các ông chủ trở nên nhàm chán rồi bị thui chột. Song do sự thúc bách của công việc mưu sinh, sức sáng tạo của nhiều NQT đã được khơi dậy. Sau tác phẩm "Nghề quản trị - Managing" của Henry Mintzberg như một minh chứng thành công chấp nhận sự hiện hữu của nghề chuyên nghiệp mới mẻ mà các thế kỷ trước không có.
- ***Quản trị dựa trên các nguyên tắc khoa học và được kiểm chứng:*** Từ phương thức quản trị tùy tiện nhưng với mục tiêu không ngừng nâng cao chất lượng cuộc sống cũng như chất lượng sống khiến khoa học quản trị hình thành. Cũng như lý thuyết khoa học của các ngành khác, khoa học quản trị cũng nêu ra nguyên tắc điều hành thông qua nghiên cứu thực tế, kiểm chứng và được ứng dụng thành công vào nhiều tổ chức. Qua đó khẳng định và hỗ trợ NQT điều hành linh hoạt và hiệu quả vào thực tiễn sinh động. Các nguyên tắc này được sử dụng phổ biến trên bình diện thế giới và không phân biệt sự khác nhau về không gian cũng như thời gian.
- ***Hệ thống quản trị (HTQT) tương đồng với mọi tổ chức:*** Thế giới rộng lớn với khoảng cách địa lý được phân định rõ rệt nhưng khoa học quản trị lại hoàn toàn tương đồng. Không có sự dị biệt giữa quản trị tại Hoa Kỳ với Australia, Japan,... Trái lại, HTQT ngày càng tương đồng thông qua nhận thức, chương trình đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu khách hàng (KH) và các bên quan tâm. HTQT biểu hiện trình độ cũng như năng lực, uy tín của tổ chức như HTQT chất lượng theo ISO 9001:2015, FSSC 22000:2010, mô hình Giải thưởng chất lượng Malcolm Baldrige,… Các HTQT như một công cụ kinh doanh thuận lợi hơn trong bối cảnh thế giới phẳng và đầy biến động.
- ***Ngôn ngữ quản trị giúp hội nhập trong bối cảnh toàn cầu hóa:*** Trong thế giới đa dạng đòi hỏi một chuẩn mực chung nhằm nối kết giữa tổ chức với KH và các bên quan tâm. Chuẩn mực chung này được xem là ngôn ngữ hội nhập trong thế giới đầy biến động. Ngôn ngữ này bao gồm hệ thống nhận thức; thiết lập – triển khai và cải tiến một hệ thống; đánh giá sự phù hợp của hệ thống; chứng nhận và công nhận. Qua đó giúp KH và tổ chức cũng như các bên quan tâm cùng hưởng lợi trong mối quan hệ "win-win" [17].

5.2 Khái niệm về lý thuyết quản trị hiện đại và mục tiêu hướng đến của tài liệu

Tài liệu chấp nhận quan điểm của Vương Trí Nhàn và mở rộng khái niệm "hiện đại" trong lĩnh vực quản trị. Các lý thuyết quản trị hiện đại trình bày trong tài liệu này được hiểu là:

- Lý thuyết đang được sử dụng để thực hành và không tính đến thời gian hình thành.
- Lý thuyết quản trị đang được áp dụng trong hai lĩnh vực vĩ mô lẫn vi mô.

- Lý thuyết quản trị đang được áp dụng trong lẫn ngoài nước (nếu thu thập được).

Mục tiêu của tài liệu "Các lý thuyết quản trị hiện đại" hướng đến:

- Thiết lập một phương tiện nghiên cứu và học tập cho bậc sau đại đại học thuộc ngành quản trị kinh doanh. Từng bước khắc phục sử dụng giáo trình bậc đại học để giảng dạy sau đại học khi muốn nâng cao chất lượng đào tạo.
- Thiết lập một phương tiện cho giảng viên mới trang bị hệ thống thông tin dư để tham gia giảng dạy ở bậc đại học.
- Tổng hợp và cập nhật nhiều quan điểm mới nhất về từng lĩnh vực nhằm cung cấp kiến thức đa chiều khi thực hành quản trị. Kết quả này giúp người học hình thành và rèn luyện tư duy phản biện để phát triển trong bối cảnh phức tạp.
- Cung cấp thông tin đủ, chi tiết hơn giúp người học thực hiện: "*Bác học chi, thẩm vấn chi, thận tư chi, minh biện chi, đốc hành chi"*. Nghĩa là: *Học cho rộng, hỏi cho kỹ, nghĩ cho cẩn thận, phân biệt cho sáng rõ, làm cho hết sức*".
- Khối lượng kiến thức đủ "lớn" để nghiền ngẫm, không chỉ đọc một lần và từng bước hình thành kiến thức của từng cá nhân. Qua đó tự ra quyết định cho từng trường hợp cụ thể.

6. Nội dung tài liệu "Các lý thuyết quản trị hiện đại"

Tại Việt Nam, khi giới thiệu về quản trị thường bị chi phối bởi các sách giáo khoa truyền thống. Nội dung của các sách giáo khoa đang lưu hành chủ yếu được biên soạn từ các tài liệu nước ngoài và chậm thay đổi. Do trình độ xuất phát còn quá xa so với thế giới nên thiết lập nội dung kiến thức như trên vẫn chấp nhận được. Trên thực tế, người học lẫn người đọc mong muốn tìm kiếm một tài liệu với đặc trưng về nội dung thoát khỏi giáo điều khô khan và khám phá những quan điểm hiện đại có so sánh. Tài liệu càng gần gũi cuộc sống sẽ càng hiệu quả cho tất cả mọi lĩnh vực. Do vậy, tài liệu này chấp nhận cách tiếp cận cân bằng, không quy tắc, thực tế và được biên soạn theo phong cách dễ vận dụng [2]. Một lần nữa, khái niệm "hiện đại" tập trung vào nội dung các vấn đề như sự đa dạng, nhạy cảm, tính toàn cầu, linh hoạt trong dạy và học. Tài liệu được sử dụng cho các lớp sau đại học nên nội dung quản lý hiện đại có một cấu trúc khá hoàn chỉnh, được thiết kế để đáp ứng nhu cầu nghiên cứu chuyên môn với 3 tín chỉ. Ngoài ra, tài liệu còn hướng đến: (1) Cân bằng giữa lý thuyết và thực hành; (2) Phương pháp tiếp cận quản trị theo tư tưởng khuyến khích người học tự nghiên cứu và thách thức tư duy truyền thống; (3) Cấu trúc tài liệu được thiết kế để đáp ứng nhu cầu viết tiểu luận cuối khóa cũng như thuyết trình – phản biện về các đề tài được giao trong quá trình học tập trên lớp. Nội dung của tài liệu được phân thành 03 phần và 11 chương như sau:

Phần 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại và tổng quan về sự phát triển xã hội

Chương 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại

Chương 2: Tổng quan về sự phát triển xã hội

Phần 2: Các lý thuyết quản trị hình thành trong các làn sóng (thời kỳ văn minh)

Chương 3: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ nhất (Thời kỳ văn minh nông nghiệp)

Chương 4: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ nhất và hai)

Chương 5: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ ba (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ ba)

Chương 6: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ tư (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ tư).

Phần 3: Các lý thuyết triển khai các chức năng quản trị hiện đại

Chương 7: Các lý thuyết triển khai chức năng hoạch định

Chương 8: Các lý thuyết triển khai chức năng tổ chức

Chương 9: Các lý thuyết triển khai chức năng lãnh đạo

Chương 10: Các lý thuyết triển khai chức năng kiểm soát

Chương 11: Các lý thuyết liên quan đến năng lực và kỹ năng giải quyết vấn đề trong quản trị

7. Sự xuất hiện của hoạt động quản trị, nhà quản trị và khoa học quản trị

Hoạt động quản trị xuất hiện từ khi con người biết phối hợp trong mưu sinh hàng ngày. Những công trình như Vạn Lý trường thành, Kim tự tháp là điển hình minh chứng cho phương thức điều hành từ xa xưa. Từ 1840 – 1890, khi những cơ sở sản xuất nhỏ, công trường thủ công, xưởng thợ ra đời kèm theo sự xuất hiện của NQT. Họ là chủ sở hữu những tổ chức trên và đồng thời là người trực tiếp điều hành. Sau năm 1890, nhiều xí nghiệp lớn, liên hiệp xí nghiệp ra đời và phát triển mạnh mẽ. Để quản trị DN thích ứng với môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi; nhiều chính phủ đã xây dựng và ban hành đạo luật nhằm quy định chức năng và nhiệm vụ của những xí nghiệp và liên hiệp xí nghiệp này. Trong quá trình cải tổ DN, không chỉ có chủ sở hữu mà cả luật gia cũng tham gia vào những chức vụ quan trọng và hoạt động quản trị được thực hiện trong phạm vi điều luật quy định. Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 1910 chưa có tác phẩm khoa học viết về quản trị, kể cả tổng kết lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn. Có chăng chỉ là những kinh nghiệm được sao chép, truyền lại qua các đời, gia đình, dòng họ. Vì vậy, quản trị chưa được xem là khoa học chính thống. Từ năm 1910, nhiều công ty được hình thành; nhiều ngân hàng xuất hiện nhằm phục vụ cho sự phát triển sản xuất – kinh doanh. Các chức danh Giám đốc, Tổng Giám đốc ra đời [13,tr.28-31]. Quản trị được đặt ra chặt chẽ dưới các điều luật cụ thể. Vào năm 1911, tác phẩm quản trị được xuất bản ở Mỹ do F. W. Taylor biên soạn với tiêu đề: "*Những nguyên tắc quản trị khoa học - Principles of Scientific Management*". Sau Đại chiến thế giới lần thứ nhất (1913 - 1918), tiếp theo là cuộc đại khủng hoảng kinh tế, tài chính đã khiến hàng loạt các DN bị phá sản. Sau đó, DN được tổ chức lại hoặc hợp nhất với nhau. Cơ chế quản trị ra đời thích ứng với thời kỳ mới. Trên cơ sở này, NQT xuất hiện với những nguyên tắc, phương pháp mới. Năm 1916 ra đời tác phẩm có giá trị của Henri Fayol: "Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát" (Administration industrielle et générale). Ngày nay, quan điểm cơ bản của cuốn sách này vẫn được áp dụng. Cho đến 1940, các DN nhận thấy tính tất yếu cần xây dựng, bồi dưỡng đội ngũ quản trị và hệ thống trường lớp, giáo trình đào tạo đã ra đời.

Kết thúc chiến tranh thế giới lần thứ II, thế giới chuyển sang khôi phục, phát triển kinh tế và giao lưu quốc tế. Cùng với trào lưu đó, công nghiệp hóa và hiện đại hóa ở nhiều quốc gia đã đạt được tốc độ cao trong tăng trưởng kinh tế. Từ năm 1946 trở đi xuất hiện nhiều tác phẩm có giá trị về quản trị. Ở nhiều nước đã thành lập nhiều trường riêng để giảng dạy, đào tạo NQT từ cấp thấp đến cấp cao. Có thể kể đến các trường ở Mỹ: Trường MBA (Master of Business Administration), Trường Kinh doanh Havard (Harvard Business School); ở Nhật: Trường Đào tạo Giám đốc dưới chân núi Fuji... Các tác phẩm, sách giáo khoa, bài báo nghiên cứu về quản trị đã ra đời. Những buổi hội thảo, hội nghị quốc tế, lớp học được tổ chức để làm sáng tỏ vấn đề cơ bản của quản trị trong từng bối cảnh. Sau 1960 là thời kỳ sôi nổi, phát triển về quản trị mà nhân loại đạt được từ nền kinh tế tư bản. Một công ty Mỹ trong năm 1960 đã chi đến 3,000,000 dolars chỉ để phục vụ sưu tầm, thu thập, tổng hợp những tài liệu về quản trị. Qua đó bồi dưỡng NQT cho công ty (chưa kể tiền lương và chi phí khác phục vụ cho đội ngũ giảng dạy...). *Tóm lại,* sự phát triển của khoa học quản trị từ vị trí được chấp nhận một phần đến chấp nhận hoàn toàn thông qua vận dụng lý thuyết quản trị vào thực tiễn [6].

8. Cơ sở tiếp cận của tài liệu

8.1 Tiếp cận về khái niệm "Quản trị học"

- **Quản trị học** là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức; tổng quát hóa kinh nghiệm thành lý thuyết và nguyên tắc áp dụng cho mọi loại hình quản trị. Quản trị học là một khoa học nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Quản trị học tập trung nghiên cứu hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động.
- **Quản trị học hiện đại** là hệ thống các lý thuyết khoa học đã được kiểm chứng dựa trên quá trình quan sát, thu thập, phân tích, tổng hợp, sáng tạo khi điều hành nhằm nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả và hướng đến sự phát triển bền vững đối với các tổ chức trong mọi bối cảnh.

8.2. Tiếp cận về khái niệm "Quản trị"

- Theo Frederick Winslow Taylor: "Quản trị là biết được chính xác điều NQT muốn người khác làm và sau đó hiểu rằng họ đã hoàn thành công việc tốt nhất và rẻ nhất".
- Theo Henri Fayol: "Quản trị là dự báo – lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm soát".
- Theo Stephen Robbins và James Stoner: "Quản trị là tiến hành hoàn thành công việc một cách hiệu quả thông qua và cùng với người khác".
- Theo Lyther Guilick & Lyndal Urwich nêu chức năng quản trị gồm hoạch định, tổ chức, nhân sự, thực hiện, phối hợp, kiểm soát, tài chính.
- Theo Robert Kreitner: "Quản trị là tiến trình làm việc với con người và thông qua họ để hoàn thành mục tiêu của tổ chức đã đề ra trong một môi trường luôn thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là sử dụng các nguồn tài nguyên hữu hạn".
- Theo Mary Parker Follett: "Quản trị là nghệ thuật đạt mục tiêu thông qua người khác".
- Quản trị là hoạt động được thực hiện nhằm bảo đảm hoàn thành công việc thông qua sự nỗ lực của nhiều người. Quản trị là sự phối hợp có hiệu quả các hoạt động từ những người cộng sự khác nhau trong cùng một tổ chức;
- Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong môi trường luôn biến động;
- Quản trị là quá trình nhằm đạt mục tiêu đề ra bằng cách phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của tổ chức. Theo quan điểm hệ thống, quản trị là thực hiện những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị tồn tại trong một hệ thống có mối liên hệ khăng khít, tác động qua lại và thúc đẩy phát triển.

8.3 Tiếp cận về khái niệm "Các chức năng của quản trị"

- Năm 1916, Henri Fayol cho rằng quản trị có năm chức năng là dự báo – lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm soát.
- Năm 1923, Lyther Guilick và Lyndal Urwich chia thành bảy chức năng: hoạch định, tổ chức, nhân sự, thực hiện, phối hợp, kiểm soát, tài chính.
- Đến thập niên 60 của thế kỷ XX, Harold Koontz và Cyril O'donnell nêu lên 5 chức năng: kế hoạch, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo, kiểm soát.
- Đến thập niên 80 của thế kỷ XX, James Stoner và Stephen P. Robbins chia thành 4 chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát; trong đó,

Hình 1.1: Các chức năng quản trị theo James Stoner và Stephen P. Robbins [13, tr.9]

- ***Hoạch định:*** Đánh giá nguồn lực và thực trạng của tổ chức; xác định mục tiêu cần đạt được; đề ra chương trình để đạt mục tiêu trong từng thời gian nhất định; hình thành các kế hoạch khai thác cơ hội và hạn chế bất trắc của môi trường.
- ***Tổ chức:*** tạo dựng môi trường nội bộ thuận lợi để hoàn thành mục tiêu; xác lập cơ cấu tổ chức; thiết lập chức năng – nhiệm vụ cho từng bộ phận và trách nhiệm – quyền hạn cho từng cá nhân; tạo sự phối hợp trong hoạt động của tổ chức.

- ***Lãnh đạo*** là chỉ huy con người đạt được mục tiêu đã đề ra; chỉ định đúng tài nguyên và cung cấp hệ thống hỗ trợ hiệu quả. Lãnh đạo yêu cầu kỹ năng giao tiếp và khả năng thúc đẩy mọi người; tìm được sự cân bằng giữa yêu cầu của nhân sự và hiệu quả sản xuất.
- ***Kiểm soát*** là chức năng để đánh giá tiến trình thực hiện và chỉ ra sự chệch hướng có khả năng diễn ra hoặc đã diễn ra từ kế hoạch của tổ chức. Kiểm soát bao gồm quản trị thông tin, xác định hiệu quả của thành tích và đưa ra những hành động tương ứng kịp thời.

Bảng 1.4: Thời gian (tỷ lệ) dành cho mỗi chức năng theo cấp quản trị [13,tr.11]

Cấp cơ sở
Hoạch định 15%
Tổ chức **24%**
Điều khiển **51%**
Kiểm tra 10%

Cấp trung gian
Hoạch định 18%
Tổ chức **33%**
Điều khiển **36%**
Kiểm tra 13%

Cấp cao
Hoạch định **28%**
Tổ chức **36%**
Điều khiển 22%
Kiểm tra 14%

8.4. Tiếp cận "Quản trị là một khoa học và là một nghệ thuật"

8.4.1 Quản trị là một khoa học

Khoa học quản trị xuất hiện từ năm 1911 tại Hoa Kỳ và đã sử dụng các phương pháp như phân tích – tổng hợp, diễn dịch – quy nạp, hệ thống – cấu trúc, điều tra thực nghiệm,… để nghiên cứu. Khoa học quản trị hình thành các nguyên tắc, lý thuyết, quy luật,… giúp NQT vận dụng có hiệu quả vào thực tiễn tương tự cũng như cung cấp bài học kinh nghiệm hình thành tư duy logic để giải quyết vấn đề. Khoa học là quá trình nghiên cứu nhằm khám phá kiến thức, lý thuyết mới về tự nhiên và xã hội. Kiến thức hay lý thuyết mới thay thế dần cái cũ, không còn phù hợp. Khoa học bao gồm một hệ thống tri thức về quy luật và sự vận động của vật chất, tự nhiên, xã hội và tư duy. Hệ thống tri thức này hình thành theo lịch sử và không ngừng phát triển trên cơ sở thực tiễn xã hội. Phân biệt ra hai hệ thống tri thức:

- *Tri thức kinh nghiệm* là hiểu biết được tích lũy qua hoạt động sống hàng ngày trong mối quan hệ giữa người với người và giữa con người với thiên nhiên. Quá trình này giúp con người hiểu biết về sự vật, thiên nhiên và hình thành mối quan hệ giữa những con người trong xã hội. Tri thức kinh nghiệm được con người không ngừng sử dụng và phát triển trong hoạt động thực tế. Tuy nhiên, tri thức kinh nghiệm chưa thật sự đi sâu vào bản chất, chưa thấy được hết các thuộc tính của sự vật và mối quan hệ bên trong giữa sự vật và con người. Vì vậy, tri thức kinh nghiệm chỉ phát triển đến hiểu biết giới hạn nhất định nhưng là cơ sở hình thành tri thức khoa học.
- *Tri thức khoa học* là hiểu biết được tích lũy có hệ thống nhờ hoạt động nghiên cứu khoa học. Hoạt động này có mục tiêu và sử dụng phương pháp khoa học. Không giống như tri thức kinh nghiệm; tri thức khoa học dựa trên kết quả quan sát, thu thập được qua thí nghiệm và các sự kiện xảy ra ngẫu nhiên trong hoạt động xã hội lẫn tự nhiên. Tri thức khoa học được tổ chức trong khuôn khổ ngành và bộ môn khoa học như triết học, sử học, kinh tế học, toán học, sinh học,…

Tóm lại, quản trị là một lĩnh vực hoạt động khoa học và có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội. Tính khoa học của quản trị dựa trên các yếu tố: