

Chương 1. NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÔNG VIỆC QUẢN TRỊ

1.1. Quản trị là gì ?

Thuật ngữ quản trị dùng ở đây có nghĩa là một phương thức làm cho những hoạt động tiến tới mục tiêu được hoàn thành với một hiệu quả cao, bằng và thông qua những người khác. Phương thức này bao gồm những chức năng hay hoạt động cơ bản mà nhà quản trị có thể sử dụng, đó là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

Quản trị là những hoạt động cần thiết được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt những mục tiêu chung.

Với định nghĩa này, chúng ta muốn xác định rằng những hoạt động quản trị là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tổ chức. Nếu mỗi cá nhân tự mình hoạt động, sống một mình như Rô-bin-son trên hoang đảo, thì không có hoạt động quản trị. Chỉ cần hai người quyết tâm kết hợp với nhau vì những mục tiêu chung, thì sẽ phát sinh nhiều hoạt động mà lúc sống và làm việc một mình, chưa ai có kinh nghiệm. Các hoạt động quản trị không những phát sinh khi con người kết hợp thành tổ chức, mà lại còn cần thiết, bởi vì, nếu không có những hoạt động đó, mọi người trong tập thể sẽ không biết làm gì, làm lúc nào, hoặc sẽ làm một cách lộn xộn, giống như hai người cùng khiêng một khúc gỗ, thay vì cùng bước về một hướng thì mỗi người lại bước về mỗi hướng khác nhau.

Những hoạt động khiến hai người cùng khiêng khúc gỗ đi về một hướng, là những hoạt động quản trị. Trong bộ Tư Bản, Mác có đưa một hình ảnh về hoạt động quản trị, đó là những hoạt động của người chỉ huy một dàn nhạc. Người này không đánh trống, không chơi một nhạc cụ nào chỉ dùng cây dũa chỉ huy mà chỉ huy, phối hợp các nhạc công chơi các nhạc cụ khác nhau để tạo nên bản giao hưởng.

1.2. Các chức năng quản trị.

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng của quản trị. Vào thập niên 30, Gulick và Urwich nêu ra bảy chức năng quản trị: hoạch định (Planning), tổ chức (Organizing), nhân sự (Staffing), chỉ huy (Directing), phối hợp (Coordinating), kiểm tra (Reviewing) và tài chính (Budgeting) viết tắt POSDCORB. Henri Fayol thì đưa ra năm chức năng: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Những năm cuối của thập niên 80 trở lại đây giữa các nhà khoa học và quản trị ở Mỹ có sự bàn luận về số các chức năng quản trị là bốn hay năm chức năng.

Gần đây những tác phẩm về quản trị của James Stoner và Stephen Robbins chia các chức năng quản trị thành: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Nhìn chung sự phân chia thành bốn hay năm chức năng là do những ý kiến khác biệt về quản trị nhân sự.

Trong giáo trình này chúng tôi đề nghị chia thành bốn chức năng cơ bản trong đó chức năng điều khiển sẽ bao gồm từ việc tuyển dụng, động viên, lãnh đạo đến tạo nên một mạng lưới thông tin hữu hiệu nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Chức năng hoạch định gồm có việc định rõ những mục tiêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu và phát triển một hệ cấp những kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động.

Những nhà quản trị còn có trách nhiệm vạch ra cấu trúc của tổ chức. Chức năng này gọi là tổ chức. Nó gồm việc xác định những nhiệm vụ phải làm, ai sẽ thực hiện những nhiệm vụ đó, những nhiệm vụ đó được tập hợp như thế nào, ai báo cáo cho ai, và những quyết định được làm ra tại đâu.

Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người. Công việc của quản trị là điều khiển và phối hợp những người đó. Đó là chức năng điều khiển. Nó còn bao gồm việc động viên những người dưới quyền, điều khiển những hoạt động của những người khác, chọn lọc một kênh thông tin hiệu nghiệm nhất, giải quyết xung đột giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi, và v.v...

Kiểm tra là chức năng cuối cùng của nhà quản trị. Sau khi những mục tiêu đã được đặt ra, những kế hoạch đã được xác định, việc xếp đặt cơ cấu đã được vạch rõ, người đã được tuyển dụng, huấn luyện và động viên, công việc vẫn còn có thể có chỗ sai hỏng. Để bảo đảm công việc thực hiện như dự tính, quản trị phải theo dõi xem tổ chức của mình hoạt động như thế nào, phải so sánh kết quả thực hiện với những mục đích đã đặt ra nên có những lệch hướng đáng kể thì quản trị có nhiệm vụ đưa tổ chức trở lại đúng hướng. Những công việc theo dõi, so sánh và sửa chữa đó thuộc chức năng kiểm tra.

1.3. Nhà quản trị là ai

Nhà quản trị là thành viên của tổ chức, họ là người điều khiển công việc của những người khác. Cũng có khi người quản trị ở cấp cơ sở làm cả công việc của người thừa hành. Thí dụ tổ trưởng tổ máy vi tính, ông vừa coi sóc các tổ viên cũng vừa làm việc trên máy như họ. Định nghĩa trên về nhà quản trị đã giả thiết rằng ông ta phải có người dưới quyền.

Nhận đúng vị trí trong tổ chức của một nhà quản trị thì không khó lắm, song ta nên biết rằng họ mang nhiều chức danh khác nhau, cho dù ở cùng một cấp bậc. Ở cấp cơ sở, một nhà quản trị thường có thể được gọi là giám thị, hoặc ở một tổ trưởng trong một xưởng sản xuất, hay một huấn luyện viên của một nhóm vận động viên. Một nhà quản trị cấp giữa có thể là giám đốc sở, trưởng bộ phận, chỉ đạo công trình, trưởng đơn vị, quản đốc phân xưởng, hay quản đốc khu vực... Ở cấp cao hay gần cấp cao, ta có thể thấy những chức danh như phó giám đốc, giám đốc, hiệu trưởng trường đại học, hay chủ tịch hội đồng quản trị. Cũng giống như các tổ chức, các nhà quản trị có những đặc tính chung mặc dù họ mang những chức năng khác nhau rất nhiều.

1.4. Kỹ năng của nhà quản trị.

Trong phần trước chúng ta đã nhận thấy bốn chức năng quan trọng mà nhà quản trị phải thực hiện: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát.

Để có thể hoàn thành tốt đẹp các nhiệm vụ đó, nhà quản trị phải có một số kỹ năng cần thiết, Robert Katz đã trình bày ba loại kỹ năng mà mỗi nhà quản trị đều phải cần có, và những kỹ năng đó có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của xí nghiệp mà nhà quản trị phụ trách, đồng thời cũng có ảnh hưởng đến sự phát triển nghề nghiệp của các nhà quản trị. Ba loại kỹ năng đó là: (1) kỹ năng kỹ thuật (technical skills) (2) kỹ năng nhân sự (human skills) và (3) kỹ năng tư duy (conceptual skills).

- Kỹ năng kỹ thuật là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể; hay nói cách khác, là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Ví dụ: thảo chương trình điện toán, soạn thảo hợp đồng pháp lý kinh tế, thiết kế máy móc v.v... nhà quản trị có được trình độ chuyên môn nghiệp vụ qua việc theo học ở các cơ sở đào tạo, hay các lớp bồi dưỡng do cơ quan tổ chức

- Kỹ năng nhân sự liên quan đến khả năng cùng làm việc, đồng viên và điều khiển con người và tập thể trong xí nghiệp, dù những người đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng hay cấp trên. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với người khác để nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị là biết cách thông đạt hữu hiệu (viết và nói), có thái độ quan tâm tích cực đến người khác và khung cảnh làm việc, xây dựng không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung, và biết cách động viên các nhân viên dưới quyền.

- Kỹ năng tư duy đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường, và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được. Kỹ năng tư duy khó tiếp thu nhất và rất quan trọng đối với các nhà quản trị.

Các nhà quản trị đều phải có đầy đủ ba loại kỹ năng trên, nhưng tầm quan trọng của mỗi loại kỹ năng tùy theo cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức. Nói chung, kỹ năng kỹ thuật giảm dần sự quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị. Ở cấp càng cao, các nhà quản trị càng cần phải có nhiều kỹ năng tư duy chiến lược hơn. Ở cấp quản trị thấp, kỹ năng kỹ thuật là cần thiết vì ở cấp này nhà quản trị làm việc chặt chẽ với tiến trình sản xuất là nơi mà tài năng kỹ thuật đặc biệt quan trọng. Kỹ năng tư duy chiến lược, trái lại, rất cần thiết đối với các nhà quản trị cấp cao bởi lẽ những kế hoạch, chính sách, và quyết định ở cấp này đòi hỏi nhà quản trị phải có năng lực hiểu biết mức độ ảnh hưởng với một sự thay đổi trong lĩnh vực này đối với nhiều lĩnh vực khác trong tổ chức. Kỹ năng nhân sự, trái lại, là rất cần thiết đối với nhà quản trị ở mọi cấp, vì nhà quản trị nào cũng phải làm việc với con người.

1.5. Vai trò của nhà quản trị.

Trong thực tiễn hoạt động, nhà quản trị phải làm nhiều công việc khác nhau, thậm chí phải ứng xử theo những cách khác nhau, đối với cấp trên, với cấp dưới, với khách hàng, với cơ quan chủ quản, với các cổ đông xí nghiệp, với quần chúng và xã hội v.v...

Henry Mintzberg đã nghiên cứu những hoạt động bình thường của nhà quản trị và cho rằng mọi nhà quản trị đều phải thực hiện mười loại vai trò khác nhau. Mười loại vai trò đó có thể tập trung trong ba nhóm lớn:

a) Các vai trò quan hệ với con người:

Vai trò đầu tiên trong loại này là vai trò đại diện, hay tượng trưng, có tính chất nghi lễ trong tổ chức.

Vai trò thứ hai, vai trò của người lãnh đạo đòi hỏi nhà quản trị phải phối hợp và kiểm tra công việc với nhân viên dưới quyền.

Vai trò thứ ba trong loại vai trò quan hệ với con người là vai trò liên lạc, quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức, để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ.

b) Các vai trò thông tin.

Trước hết, nhà quản trị có vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin liên quan đến tổ chức và đến hoạt động của đơn vị.

Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh chung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay đe dọa đối với các hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người.

Vai trò thông tin thứ hai là nhà quản trị phổ biến những thông tin liên hệ đến người có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay cấp cao.

Vai trò thông tin sau cùng là nhà quản trị phải đảm nhiệm vai trò của người thay mặt tổ chức để cung cấp thông tin cho các bộ phận trong cùng một đơn vị hay cho các cơ quan bên ngoài. Mục tiêu của sự thay mặt phát biểu này có thể là để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

c) Các vai trò quyết định.

Loại vai trò cuối cùng của các nhà quản trị gồm 4 vai trò: vai trò doanh nhân, vai trò người giải quyết xáo trộn, vai trò người phân phối tài nguyên và vai trò thương thuyết.

Vai trò doanh nhân xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức. Việc này có thể được thực hiện bằng cách áp dụng một kỹ thuật mới vào một tình huống cụ thể, hoặc nâng cấp điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng.

Trong vai trò giải quyết xáo trộn, nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

Khi nhà quản trị ở trong tình huống phải quyết định nên phân phối tài nguyên cho ai và với số lượng như thế nào, thì đó là lúc nhà quản trị đóng vai trò phân phối các nguồn lực. Các nguồn lực đó có thể là tiền bạc, thời gian, quyền nguồn lực dồi dào, mọi nhà quản trị đều có thể thực hiện vai trò này một cách dễ dàng. Nhưng khi các nguồn lực khan hiếm, quyết định của nhà quản trị trong vấn đề này sẽ khó khăn hơn, vì có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của một đơn vị hay thậm chí toàn thể tổ chức.

Nhà quản trị còn đóng vai trò của một nhà thương thuyết, đàm phán thay mặt cho tổ chức trong quá trình hoạt động.

Cơ sở môn học quản trị là một số thừa nhận: nhất định có sự khác nhau giữa quản trị giỏi và quản trị tồi, phẩm chất của những nhà quản trị của công ty quyết định phẩm chất của công ty đó. Người ta thừa nhận rằng quản trị giỏi tiên liệu được những biến đổi, sửa chữa những chỗ thi hành kém, đưa tổ chức đến mục tiêu, và cả đến thay đổi những mục tiêu khi cần thiết. Người ta cho rằng hai công ty Revlon và IBM thành công là nhờ quản trị giỏi, và những khó

khăn của công ty Chrysler là hậu quả của một quá trình những quyết định kém cỏi của quản trị. Người ta cho rằng sự thành công hay thất bại của một tổ chức - tính theo những yếu tố như lợi nhuận, tốc độ phát triển, những hồ sơ được thua, hay những tốc độ lạm phát và thất nghiệp - đều bắt nguồn từ những hành động của quản trị.

Quản trị làm thay đổi những kết quả của tổ chức ra sao? Liệu có đúng không khi ta gán cho những hành động quản trị là nguyên nhân thành công hay thất bại của tổ chức? Đó là những câu hỏi rất quan trọng mà chúng ta phải trả lời. Nhà quản trị làm thay đổi kết quả của tổ chức bằng những quyết định mà ông ta đưa ra. Đối với huấn luyện viên một đội bóng, đó là quyết định tuyển mộ những ai, những cầu thủ nào khỏi sự, những ai được chỉ định làm phụ tá huấn luyện viên, những lối chơi nào đem huấn luyện, chọn lựa lối chơi trong khi đang giao đấu. Tương tự như vậy, những nhà quản trị các hãng tư nhân và Nhà nước có thể làm thay đổi những kết quả thành công hay thất bại của tổ chức của họ bằng những quyết định đúng hay sai của họ.

Tuy nhiên, những nhà quản trị cũng chỉ là con người không thể điều gì cũng thấy, cái gì cũng biết. Nếu tất cả mọi kết quả đều là tại nhà quản trị, thì làm sao có thể giải thích được trường hợp người huấn luyện viên mà đội bóng của ông ta thắng được nhiều năm liền rồi sau đó thua đậm nhiều năm. Nếu cho rằng người huấn luyện viên - tức là nhà quản trị - là yếu tố quyết định cho những thành công của đội bóng, thì chẳng lẽ là một huấn luyện viên giỏi sẽ làm đội tuyển của mình thắng mãi hay sao?

Mặc dù những kết quả của tổ chức ảnh hưởng rất nhiều vào những quyết định và hành động của quản trị, nhưng chúng cũng còn chịu ảnh hưởng của những yếu tố ngoài tầm kiểm soát của quản trị. Đó là những yếu tố áp đặt từ phía bên ngoài cũng như từ phía bên trong tổ chức mà những nhà quản trị không thể kiểm soát được. Vì vậy thừa nhận rằng sự thực hiện của toàn thể một tổ chức hay một đơn vị trực thuộc, chỉ duy nhất phụ thuộc vào quyết định của những người quản trị là hoàn toàn không thực tế.

Nhìn nhận như vậy không có nghĩa là đánh giá thấp sự quan trọng của quản trị. Kết luận của chúng tôi hầu hết những thành tựu của tổ chức do quản trị giỏi. Nhưng có những yếu tố không thể kiểm soát được đã thu hẹp sự lựa chọn của quản trị, nên dù quản trị có giỏi cách mấy vẫn có những yếu tố, những lực lượng không thể tiên đoán được như chu kỳ kinh tế, hoạt động của những tổ chức cạnh tranh, nguồn nhân công sẵn có, và những nguồn lực khác từ bên ngoài có thể làm thay đổi kết quả thực hiện và hiệu quả mục tiêu của tổ chức, và còn có khi đe dọa đến sự tồn tại của tổ chức nữa. Một tổ chức được quản trị giỏi sẽ có nhiều xác suất thành

công, nhưng không thể là một đảm bảo nhất định. Thật là đơn giản nếu ta gán tất cả những thất bại là do quản trị tồi, những khẳng định như vậy không phù hợp với thực tiễn là những nhà quản trị ảnh hưởng tới một số lớn những yếu tố - nhưng không phải là tất cả các kết quả thực hiện của tổ chức. Những nhà quản trị giỏi có thể biến rom rạ thành thành vàng và những nhà quản trị tồi có thể làm điều ngược lại. Những nhà quản trị có khuynh hướng được trả lương cao hơn những người hành sự rất nhiều, vì quyền hành và trách nhiệm của một nhà quản trị ngày càng rộng lớn hơn, nên tiền lương của họ cũng tăng lên. Hơn nữa, nhiều tổ chức sẵn sàng trả những khoản tiền bồi dưỡng hết sức lớn để có được và giữ được những quản trị viên giỏi.

Bạn có thể mong đợi được gì ở vị trí của một nhà quản trị? Câu trả lời tùy thuộc vào cấp bậc của bạn trong tổ chức, học vấn và kinh nghiệm của bạn, loại kinh doanh hiện nay của tổ chức của bạn, những tiêu chuẩn về lương bổng ở trong cộng đồng, bạn là một quản trị viên hiệu quả như thế nào?

Lương của quản trị viên phản ánh những lực cung cầu của thị trường. Những siêu sao quản trị giống như những siêu sao thể thao nhà nghề được mời chào với lương bổng cao, những món tiền vay không phải trả lãi, những khuyến khích thực hiện và những hợp đồng bảo đảm. Những cuộc nghiên cứu gần đây về những quản trị viên cao cấp của 100 công ty khác nhau ở Mỹ cho thấy họ làm việc bình quân 57 giờ một tuần ở văn phòng và 10,5 giờ ở nhà. Những quản trị viên bậc trung cũng kiếm ra tiền, họ làm việc bình quân 50 giờ một tuần và làm thêm 7 giờ một tuần ở nhà. Vì vậy đối chiếu với số giờ tuần 40 của nhân viên, những quản trị viên bậc trung và bậc cao đã làm nhiều thêm 40% đến 60%.

1.6. Tại sao phải học quản trị.

Từ những năm 80 của thế kỷ 20 đến nay, sự quan tâm công chúng đối với môn quản trị đã gia tăng ghê gớm. Những tác phẩm về quản trị thường xuất hiện ở đầu danh sách những tác phẩm bán chạy nhất.

Người ta đã nhận ra rằng việc quản trị tốt đóng một vai quan trọng trong xã hội của chúng ta. Không cần phải là một học viên của môn này, bạn cũng biết rằng những công ty Mỹ đang bị áp lực mạnh mẽ phải giảm bớt chi phí và gia tăng chất lượng để khỏi bị thua kém những hãng cạnh tranh ngoài như Nhật và Trung Quốc. Những thách đố thường xuyên xuất hiện trên báo chí. Những yêu cầu quản trị tốt đã vượt ra ngoài phạm vi một doanh nghiệp. Và chúng ta thấy bất kể chuyên ngành nào cũng có liên quan đến lĩnh vực quản trị. Lý do thứ hai của việc học quản trị là một khi bạn tốt nghiệp và bắt đầu sự nghiệp của mình, bạn sẽ hoặc quản trị, bị quản trị. Thật là ngây thơ cho rằng bất cứ người nào quản trị là đang chuẩn bị một nghề nghiệp

về quản trị. Có thể một khoá học quản trị chỉ là một yêu cầu cho tấm bằng đại học bạn cần. Giả sử bạn phải làm việc để sống và hầu như chắc chắn rằng bạn sẽ làm trong một tổ chức, thì khi đó bạn sẽ là nhà quản trị hay làm việc cho một nhà quản trị. Nếu bạn dự tính làm việc cho một nhà quản trị thì học tập môn quản trị sẽ giúp bạn sáng tỏ nhiều điều về hành vi của sếp của bạn và về hoạt động nội bộ của những tổ chức. Bạn không cần phải là nhà quản trị tương lai mới có thể thu nhận được những điều bổ ích cho bạn từ một khóa học môn quản trị.

Quản trị vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật. Khóa học này có thể cung cấp cho bạn phần khoa học vì: nó nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức, tổng quát hóa các kinh nghiệm tốt thành nguyên tắc và lý thuyết áp dụng cho mọi hình thức quản trị tương tự. Nó cũng giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết cùng những kỹ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ, và qua đó, giúp các tổ chức hoàn thành mục tiêu.

Quản trị học, tập trung nghiên cứu các hoạt động quản trị thực chất, tức là những hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động. Quản trị học cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân viên, quản trị hành chính, quản trị Nhà nước v.v...

Quản trị học là một khoa học, vì nó có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích, và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu. Quản trị học cũng là một khoa học liên ngành, vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành học khác như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, thống kê v.v....

Quản trị là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị, nhưng để có thể quản trị hữu hiệu, nhà quản trị phải biết linh hoạt vận dụng các lý thuyết vào những tình huống cụ thể. Cho nên một người tốt nghiệp loại ưu về quản trị chưa chắc sẽ thành công trong tương lai. Nếu chỉ cần khoa học quản trị thì đây là một cuốn sách rất có giá trị cho bạn. Nhưng bạn cũng nên dùng những trường hợp thực tiễn và những loại bài tập ở cuối cuốn sách này thuộc thực tiễn mà phát triển kỹ năng, như vậy có nghĩa là bạn học một phần nghệ thuật quản trị. Tuy vậy, nghệ thuật này chủ yếu phải được học ngay trong khi làm việc thực tiễn về quản trị.

TÓM TẮT

Những nhà quản trị làm việc trong tổ chức và điều khiển hoạt động của những người khác. Chúng tôi định nghĩa quản trị là một phương thức làm cho mục tiêu của tổ chức được hoàn thành với một hiệu quả cao, cùng với và thông qua những người khác.

Ở bất cứ cấp bậc nào trong tổ chức nhà quản trị cũng phải thực thi bốn chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát. Một cách khác để nói về nhà quản trị là đánh giá những vai trò mà ông ta thực hiện. Sự nghiên cứu đã tìm ra những vai trò ra quyết định. Những nhà quản trị làm thay đổi những kết quả của tổ chức bằng những quyết định của họ. Một phần đáng kể những thực hiện của tổ chức có thể gán cho những hành động quản trị. Tuy nhiên một số yếu tố quyết định kết quả lại nằm ngoài sự kiểm soát của quản trị. Sự học tập quản trị có thể có giá trị vì hai lý do sau đây: Trước hết, nó có thể cung cấp cho bạn khối tư liệu nghiên cứu, có thể giúp cho bạn một cơ sở khoa học về quản trị và do đó bạn có thể trở nên một nhà quản trị có năng lực hơn. Thứ hai đối với những người không có dự định về nghề nghiệp trong quản trị thì học quản trị sẽ cho họ một sự hiểu biết sáng suốt về những hành vi của sếp của họ, và về những chức năng của nội bộ tổ chức.

Chương 2. TIẾN TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ

2.1. Bối cảnh lịch sử

Vấn đề quản trị thế nào cho tốt đẹp để hoàn thành được mục tiêu chung có thể đã được đặt ra từ lúc con người biết hợp tác với nhau trong các tổ chức. Ban đầu là những tổ chức để cùng nhau tự vệ trước những người khác, trước thiên nhiên, dần dần là những tổ chức chính trị, tôn giáo và sau cùng là kinh tế và các lĩnh vực khác của đời sống.

Ở phương Tây, những ý kiến và kỹ thuật quản trị áp dụng trong kinh doanh chỉ bắt đầu xuất hiện từ khoảng thế kỷ 16, khi hoạt động thương mại đã phát triển khá mạnh ở vùng Địa Trung Hải. Trước đó, trong thời Trung cổ, lý thuyết quản trị chưa được phát triển, vì đơn vị sản xuất kinh doanh vẫn chỉ đóng khung trong phạm vi gia đình. Người cha chỉ truyền nghề cho con cái. Mỗi đơn vị gia đình nổi tiếng trong hoạt động sản xuất và kinh doanh bằng kỹ năng và thương hiệu đặc biệt của họ, nhiều tên chung chỉ nghề nghiệp ngày nay đã trở thành họ riêng của gia đình. Dần dần, khi hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển nhiều hơn, thì nhu cầu về quản trị đầu tiên mà người ta nhận thấy là ghi chép các hoạt động giao dịch kinh doanh. Để thỏa mãn nhu cầu đó, Paciolo đã đề xuất phương pháp kế toán kép vào năm 1494. Tuy nhiên, sự quan tâm đến quản trị cũng chỉ dừng lại ở đó.

Phải đợi đến thế kỷ 18, là thời kỳ có những phát minh tạo nên cuộc cách mạng công nghiệp trong đó đặc biệt là sự ứng dụng động cơ hơi nước, việc sản xuất chuyển từ gia đình đến nhà máy. Đây là một tổ chức sản xuất có những đặc điểm khác với tổ chức sản xuất gia đình. Máy móc nhiều hơn, công nhân đông hơn và không có quan hệ ruột thịt, hoạt động sản xuất và kinh doanh cũng lớn hơn. Tuy nhiên, hoàn cảnh sản xuất mới cũng chưa có tác động lớn đến sự phát triển của lý thuyết trị vì là trong giai đoạn đầu của cuộc cách mạng công nghiệp, chủ nhân của nhà máy tự mình đứng ra điều khiển hoạt động sản xuất, và thường họ không phân biệt chức năng của người sở hữu với chức năng của người quản trị. Sự chú ý cũng chỉ tập trung vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất hơn là vào các nội dung của hoạt động quản trị thực chất: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra vì những hoạt động đó chỉ được xem là bình thường của người chủ sản xuất, không phải là việc đáng quan tâm. Hiện nay chúng ta còn nhận thấy một vài ý kiến đề xuất rất có giá trị trong hoạt động quản trị, nhưng cũng chỉ là trong lĩnh vực quản trị sản xuất. Thí dụ vào khoảng năm 1800, Eli Whitney và Simoen North ra quan niệm về sự thay thế lẫn nhau trong các phần được dùng để chế tạo súng. Quan niệm này đã dẫn đến việc làm ra những chi tiết gần giống nhau có thể thay thế cho nhau mà không cần phải điều chỉnh. Cũng khoảng thời gian này, năm 1796, Mathew R. Boulton và James Watts lập nhà máy

Soho trong đó các chi tiết để làm nên sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, mọi chi tiết được ghi chép rõ ràng trong sổ sách và nhờ thế việc quản trị đã được cải thiện. Nhưng sự cải thiện cũng chỉ trong lĩnh vực quản trị sản xuất và kế toán mà thôi.

Sự phát triển càng ngày càng lớn mạnh của hoạt động sản xuất vốn càng ngày càng trở thành một nhu cầu bức thiết. Nhu cầu thu hút nhiều vốn để hỗ trợ cho hoạt động sản xuất đã đưa đến việc áp dụng ngày càng nhiều các hình thức tổ chức công ty kinh doanh, đặc biệt là công ty cổ phần. Đó là một đơn vị có pháp nhân riêng, có thể bán cổ phần cho nhiều người để huy động một số vốn lớn. Cho đến khoảng giữa thế kỷ 19 luật pháp các nước châu Âu chính thức cho giới kinh doanh sử dụng hình thức này, vào thời kỳ mà những sự phát triển khoa học - kỹ thuật đã thúc đẩy phải gia tăng qui mô của các đơn vị sản xuất tình hình vốn trong gia đình không đủ cho một chủ sở hữu. Do đó có nhiều người góp vốn, nhưng nhiều chủ sở hữu đã không thể trực tiếp tham gia quản trị. Đến lúc này, có thể nói rằng sự phân biệt giữa chức năng chủ sở hữu và chức năng của nhà quản trị đã trở nên rõ rệt. Chính sự phân biệt này đã tạo điều kiện cho các nhà nghiên cứu tập trung vào các hoạt động quản trị một cách mạnh mẽ hơn.

Cho đến năm 1832 ở Âu châu, có thể nói rằng có nhiều nhà khoa học và những người trực tiếp quản trị các cơ sở sản xuất, dù có tư cách chủ sở hữu vốn liếng hay không, cũng đã bắt đầu quan tâm đến việc cải tiến hoạt động quản trị. Sự quan tâm vẫn tập trung nhiều vào khía cạnh kỹ thuật của quản trị sản xuất nhưng đồng thời cũng đã có chú ý đến khía cạnh lao động trong quản trị. Charles Babbage, một thầy giáo toán học, đã viết tác phẩm Kinh tế Máy móc và Chế tạo (On the Economy of Machinery and Manufactures) trong đó chủ yếu nêu lên việc áp dụng các nguyên tắc toán học vào công tác ở cơ xưởng. Tác phẩm này đã nêu lên ý tưởng sử dụng các kỹ thuật khoa học vào các hoạt động quản trị. Tại nước Anh, các nhà cải cách xã hội đã tìm cách thể chế hóa việc sử dụng lao động trong các nhà máy bằng các đạo luật về xưởng máy (Factory Acts) trong các năm 1802, 1819 và 1931. Trong những người chủ trương cải cách xã hội đã góp phần vào việc cải tiến quản trị xí nghiệp ở châu Âu trong thế kỷ 19, có thể đến Robert Owen. Với tư cách là người quản trị xí nghiệp lớn nhất về dệt ở Tô Cách Lan, Robert Owen đã tìm cách cải thiện điều kiện làm việc và điều kiện sống cho công nhân. Xét về phương diện quản trị học, việc làm của Robert Owen cũng đã đặt ra một vấn đề mới cho các nhà quản trị quan tâm, đó là mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và điều kiện sống của công nhân với thành quả của xí nghiệp.

Tóm lại, cho đến cuối thế kỷ 19, các nỗ lực nghiên cứu và đưa ra những lý thuyết về quản trị nhằm giúp nâng cao hiệu quả của công tác quản trị còn ở tình trạng mới mẻ, bất thường và không có một công trình tổng hợp nào về nguyên tắc và kỹ thuật quản trị một cách đầy đủ.

Sự chú ý về quản trị cũng chỉ tập trung chủ yếu vào khía cạnh kỹ thuật sản xuất là chính. Truyền thống chú trọng vào mặt kỹ thuật của sản xuất sẽ được kế tục với Frederick Taylor vào những năm cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20. Nhưng Taylor sẽ trở thành người đặt nền móng đầu tiên cho quản trị học hiện tại vì đã biết chú ý đến những khía cạnh khác của hoạt động quản trị.

2.2. Nhóm học thuyết cổ điển về quản trị.

Những lý thuyết cổ điển được phân chia thành ba hướng chính: quản trị kiểu thư lại, quản trị một cách khoa học và quản trị hành chính. Tất cả lý thuyết đều ra đời vào giai đoạn cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 - đó là thời điểm thịnh hành của nền công nghiệp đại cơ khí và các kỹ sư là những người điều hành các doanh nghiệp.

2.2.1. Quản trị kiểu thư lại (Bureaucratic Management).

Quản trị kiểu thư lại là một hệ thống dựa trên những nguyên tắc, hệ thống thứ bậc, sự phân công lao động rõ ràng và những quy trình hoạt động của doanh nghiệp. Người sáng lập ra trường phái quản trị này là nhà xã hội học người Đức Max Weber (1864 - 1920).

Lý thuyết quản trị kiểu thư lại đưa ra một quy trình về cách thức điều hành một tổ chức. Quy trình này có các nội dung thể hiện sau đây:

a) Nguyên tắc:

Nguyên tắc là những quy định chính thức đối với tất cả các thành viên của tổ chức khi họ thực hiện nhiệm vụ. Trên phương diện tích cực, nguyên tắc có thể thiết lập kỷ cương cần thiết, cho phép tổ chức đạt được mục tiêu của nó. Sự tôn trọng triệt để các nguyên tắc đảm bảo tính đồng bộ của các thủ tục, quy trình hoạt động và duy trì sự ổn định của tổ chức bất kể tham vọng cá nhân của các thành viên.

b) Tính khách quan:

Sự trung thành với các nguyên tắc của tổ chức sẽ mang lại tính khách quan và tất cả mọi thành viên của tổ chức đều được đánh giá theo các nguyên tắc và các chỉ tiêu như doanh số bán hay tỷ lệ hoàn vốn đầu tư. Weber cho rằng đặc điểm này đảm bảo đem lại sự công bằng cho tất cả các thành viên của tổ chức, bởi nó không cho phép bất cứ người cấp trên nào để những định kiến cá nhân ảnh hưởng đến việc đánh giá cấp dưới.

c) Phân công lao động:

Phân công lao động là quá trình phân chia các nhiệm vụ những công việc cụ thể hơn, đơn giản hơn cho phép tổ chức có thể sử dụng để huấn luyện công việc và giao cho nhân viên

thực hiện một cách có hiệu quả hơn. Các nhà quản trị và viên được phân công, hoàn thành nhiệm vụ dựa trên sự chuyên môn hóa và năng lực của cá nhân.

d) Cơ cấu hệ thống thứ bậc:

Hầu hết mọi tổ chức đều có cơ cấu hệ thống thứ bậc hình tháp. Hệ thống này sắp xếp các công việc theo tầm quan trọng của quyền hạn và quyền lực (quyền ra quyết định) của mỗi chức vụ và quyền lực, quyền hạn tăng theo mỗi cấp bậc. Những chức vụ nằm ở phía dưới chịu sự điều khiển và kiểm soát của cấp cao hơn. Theo Weber, việc xác định rõ ràng hệ thống cấp bậc sẽ cho phép kiểm soát hữu hiệu cấp dưới do xác định rõ ràng vị trí của nhà quản trị.

g) Cơ cấu quyền lực:

Mỗi hệ thống tổ chức dựa trên những nguyên tắc khách quan, sự phân công lao động và chịu sự ràng buộc của một cơ cấu quyền lực. Cơ cấu này xác định ai là người đưa ra những quyết định quan trọng tại mỗi cấp quản trị trong tổ chức. Weber cho ba loại cơ cấu quyền lực là:

- Cơ cấu quyền lực kiểu truyền thống dựa trên truyền thống hoặc phong tục. Quyền hạn thiêng liêng của các vị vua, các tù trưởng thuộc loại cơ cấu quyền lực này.

- Quyền lực dựa trên uy tín là quyền lực được sinh ra bởi những phẩm chất đặc biệt, được những người khác thừa nhận. Quyền hạn của các nhà quản trị thuộc loại này.

- Quyền lực do luật pháp hay nguyên tắc mang lại, loại quyền lực này dựa trên các đạo luật và nguyên tắc pháp lý, được áp dụng đối với tất cả các thành viên của tổ chức. Hình thức quyền lực này tùy thuộc vào sự phục tùng của các thành viên trong tổ chức.

h) Sự cam kết làm việc lâu dài:

Việc tuyển dụng lao động trong hệ thống quản trị kiểu thứ lại được coi là một sự cam kết làm việc lâu dài. Cả phía nhân viên cũng như phía tổ chức đều coi chính họ đã đưa ra lời cam kết với bên kia về thời hạn làm việc suốt đời của, người nhân viên. Sự cam kết này đem lại sự an tâm làm việc cho người nhân viên, cho phép họ tích lũy kinh nghiệm và nâng cao khả năng chuyên môn. Phía tổ chức cũng không bị xáo trộn về nhân sự.

k) Tính hợp lý:

Nhà quản trị hiệu quả là người có khả năng sử dụng hữu hiệu nhất các nguồn lực để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Các nhà quản trị thuộc một hệ thống quản trị thứ lại luôn tuân theo tính logic và tính hiệu quả của tổ chức trong việc đề ra các quyết định. Theo Weber, khi

tất cả mọi hoạt động đều nhằm tới đạt được mục tiêu, thì tổ chức sẽ sử dụng một cách hiệu quả các nguồn lực. Hơn nữa, tính hợp lý cho phép phân chia những mục tiêu chung thành những mục tiêu cụ thể của mỗi bộ phận trong chức. Do đó, nếu tất cả các bộ phận đều hoàn thành mục tiêu của mình, thì mục tiêu chung của tổ chức sẽ được thực hiện.

* Những ưu điểm của lý thuyết quản trị kiểu thư lại.

Lý thuyết quản trị kiểu thư lại có hai ưu điểm chủ yếu là tính hiệu quả và tính ổn định của tổ chức do khi những nhiệm vụ cần thiết hàng ngày được thực hiện tốt thì mục tiêu của tổ chức sẽ được thực hiện.

Hơn thế nữa, công việc của nhân viên trở nên đơn giản hơn bởi nhiệm vụ của họ là thực hiện những công việc đã trở thành những nguyên tắc đơn giản. Kết quả công việc được tiêu chuẩn hoá về mặt chất lượng và mức độ cần thiết để đáp ứng mục đích của tổ chức.

* Những hạn chế của lý thuyết quản trị kiểu thư lại.

Do muốn bảo vệ quyền lợi riêng nên tầng lớp quan liêu trong các tổ chức thường bám chặt vào những nguyên tắc và thủ tục dù rằng chúng đã tỏ ra không đem lại hiệu quả cho tổ chức. Bởi vậy dẫn đến sự lãng phí thời gian và tiền bạc bởi sự cứng nhắc và quan liêu.

Cơ cấu tổ chức kiểu thư lại có thể làm các nhà quản trị không quan tâm đến hiệu quả mà tập trung mọi nỗ lực vào việc mở rộng và bảo vệ quyền lực vì quyền lợi riêng.

Do đặt các nguyên tắc và thủ tục cứng nhắc lên trên tính hiệu quả, do đó trong nhiều trường hợp làm chậm tốc độ ra quyết định.

Các nguyên tắc của lý thuyết quản trị kiểu thư lại không phù hợp với công nghệ cao cấp, với sự thay đổi liên tục tính chất nhiệm vụ của tổ chức và các quy trình thủ tục mới thường xuyên được đưa vào thử nghiệm trong tổ chức.

Công việc chủ yếu của các nhà quản trị là ra quyết định. Trong quá trình này, họ phải không ngừng nâng cao kiến thức khoa học, tìm kiếm những giải pháp đổi mới, đề cao tính sáng tạo và những giá trị này không phù hợp với tính ổn định và trật tự của tổ chức kiểu thư lại.

Tuy nhiên, không phải toàn bộ những tổ chức áp dụng lý thuyết quản trị này đều không đạt hiệu quả và lợi nhuận. Trái lại, trong nhiều tổ chức phương pháp tiếp cận này vẫn được áp dụng rộng rãi và đạt hiệu quả cao khi chúng thoả mãn những điều kiện sau:

(1) Những tổ chức có khối lượng thông tin chuyên ngành lớn và đã tìm được biện pháp xử lý hữu hiệu.

(2) Nhu cầu của khách hàng có tốc độ thay đổi chậm

(3) Công nghệ ổn định và có tốc độ thay đổi chậm.

(4) Quy mô hoạt động của tổ chức lớn, đủ điều kiện cho phép tiêu chuẩn hoá dịch vụ hay sản phẩm.

2.2.2. Quản trị một cách khoa học.

Quản trị một cách khoa học là một hệ thống lý thuyết quản trị tập trung nghiên cứu về các mối quan hệ giữa cá nhân người công nhân với máy móc trong các nhà máy. Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại phân xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí.

Những người sáng lập và phát triển tư tưởng quản trị này là Frederick W. Taylor, Frank và Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt.

a) Lý thuyết quản trị khoa học của F.W. Taylor (1856 - 1915):

F. Taylor bắt đầu sự nghiệp bằng cách làm một công nhân tại một xưởng cơ khí nhỏ ở Philadelphia. Sau 4 năm, ông chuyển sang làm việc tại nhà máy thép Midvale (cũng tại Philadelphia), tại đây ông thăng tiến khá nhanh và theo học một lớp kỹ sư cơ khí ban đêm. Hàng ngày ông theo dõi rất tỉ mỉ sự hợp tác giữa những nhà quản trị và công nhân, tìm hiểu hoạt động không đem lại hiệu quả và lãng phí trong sản xuất và ông thấy năng suất khác nhau giữa các nhóm công nhân.

Trong quá trình nghiên cứu thực nghiệm, Taylor đã tiến hành phân tích dây chuyền sản xuất, giám sát kỹ thuật, mức độ mệt mỏi cùng những nghiên cứu về thao tác và cách thức sử dụng thời gian của công nhân.

Việc nghiên cứu thời gian và thao tác bao gồm việc nhận rõ và đo lường mức độ tiêu hao sức lực của người công nhân khi hiện nhiệm vụ và sau đó so sánh, phân tích kết quả công việc. Khi nhịp độ sản xuất chậm lại thì năng suất và kết quả công việc đều giảm. Sự loại trừ những thao tác thừa và xác định sự phối hợp chính xác các hoạt động có tác dụng giảm thời gian, tiền bạc và sức lực cần thiết để sản xuất ra sản phẩm.

Taylor cho rằng một tổ chức sẽ hoạt động hữu hiệu khi được xác định rõ nhiệm vụ, dự kiến trước phương pháp, hoạt động và tất cả những yếu tố này được chuẩn hoá thành những nguyên tắc. Theo ông hiệu quả sẽ tăng khi những người công nhân hoàn thành nhiệm vụ hàng ngày của họ mà không đòi hỏi phải ra các quyết định. Mục tiêu được thể hiện ở số lượng sản phẩm, nhằm hoàn thành những vấn đề đã được đặt ra với các nhà quản trị.

Một ý tưởng khác của Taylor dựa trên nguyên lý về sự chuyên môn hóa. Ông cho rằng sự giám sát là nguồn gốc duy nhất của quyền lực và một đốc công hay quản đốc không thể đảm nhiệm toàn bộ các nhiệm vụ giám sát, ông đề nghị mỗi đốc công chỉ phụ trách một lĩnh vực chuyên môn nhất định và đó là phạm vi quyền lực của người đó. Taylor gọi giải pháp của ông là hệ thống giám sát theo chức năng, hệ thống này được thiết kế với các đốc công trong mỗi khu vực làm việc. Một số người trong họ chịu trách nhiệm về hoạch định, điều hành tiến độ sản xuất, theo dõi thời gian và thao tác, duy trì kỷ luật. Những người còn lại giải quyết những công việc như bảo trì, vận hành máy móc, điều phối nguyên liệu và phối hợp các hoạt động trong bộ phận.

Đối với công nhân, Taylor cho rằng động lực thúc đẩy họ tốt nhất là sử dụng các biện pháp khuyến khích vật chất bằng cách trả lương theo mức độ hoàn thành công việc. Theo ông nếu những người công nhân đạt một mức tiêu chuẩn sản xuất nào đó, thì họ được trả lương theo tỷ lệ quy định. Khi công nhân sản xuất vượt mức chuẩn quy định thì phần sản phẩm vượt chỉ tiêu đó được nhận mức lương ở tỷ lệ cao hơn.

Taylor cho rằng công nhân sẽ hoàn toàn có lý khi họ tuân theo mệnh lệnh của các nhà quản trị, sản xuất ngày càng nhiều hơn để thỏa mãn yêu cầu có được nhiều tiền hơn. Các nhà quản trị sẽ sử dụng các biện pháp khuyến khích vật chất nếu họ tin tưởng rằng sự gia tăng năng suất sẽ nâng cao thu nhập công nhân.

Những nguyên lý quản trị theo khoa học của Taylor có thể được tóm tắt như sau:

- (1) Phân chia công việc của mỗi cá nhân thành nhiều thao tác đơn giản.
- (2) Áp dụng phương pháp tốt nhất một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này.
- (3) Lựa chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học, mỗi công nhân chuyên về một thao tác để anh ta có thể thực hiện nó hiệu quả nhất.
- (4) Trả lương theo sản phẩm và thưởng cho những sản phẩm vượt định mức.

b) Những môn đệ của Taylor:

Trường phái quản trị một cách khoa học có khá nhiều người, mà một trong số họ nổi bật là vợ chồng Frank - Lillian Gilbreth và Henry L. Gantt.

* Frank và Lillian Gilbreth.

Được những công trình nghiên cứu về thời gian và thao tác của Taylor truyền cảm hứng, Gilbreth (1868 - 1924) biến những nghiên cứu thao tác thành một khoa học chính xác. Ông đã

đi tiên phong trong việc sử dụng những bức ảnh thao tác để nghiên cứu và sắp xếp hợp lý các thao tác làm việc. Ông là người mở đường cho việc đơn giản hoá công việc bằng sự phân chia công việc thành các loại thao tác bằng tay khác nhau. Chẳng hạn, khi nghiên cứu thao tác của những người thợ xây, ông đề nghị họ thay đổi cấu trúc công việc và đã giảm các thao tác đặt gạch từ 18 xuống 5. Do đó năng suất xây từ 120 viên gạch/giờ lên mức 350 viên/giờ và làm giảm sự mệt mỏi cho công nhân. Bởi vậy năng suất của toàn thể công nhân đã tăng 200%.

Frank Gilbreth đã công hiến ý tưởng về việc tìm một phương pháp tốt nhất để thực hiện mọi công việc. Ngày nay nhiều kỹ sư đã kết hợp phương pháp của ông với phương pháp của Taylor nhằm làm cho công việc đạt hiệu quả cao hơn.

Sau khi Frank chết, bà Lillian (1878 - 1972) đã tiếp tục công việc của chồng và tập trung nhiều hơn vào khía cạnh con người của kỹ thuật công nghiệp. Bà đưa ra ý tưởng về việc công nhân cần được làm việc trong những điều kiện đảm bảo an toàn, có số ngày làm việc tiêu chuẩn, được nghỉ giải lao giữa giờ và được nghỉ ăn trưa vào giờ quy định. Bà đã làm cho tư tưởng của Frank sống mãi trong cuốn sách và bộ phim có cùng tên “Rẻ hơn một tá”.

* Henry L.Gantt (1861-1919).

Là một cộng sự của Taylor, Gantt có nhiều đóng góp cho lý thuyết quản trị khoa học thông qua việc hoàn thiện các kỹ thuật kiểm soát chi phí và kiểm soát sản xuất. Ông đã đưa ra nhiều loại biểu đồ nhằm theo dõi tiến độ sản xuất, lựa chọn phương án sản xuất tối ưu. Những biểu đồ này mang tên ông và ngày nay nhiều biến thể của chúng vẫn được áp dụng trong quản trị sản xuất.

Mặt khác, ông cũng bổ sung vào phương pháp trả lương theo sản phẩm của Taylor một hệ thống tiền thưởng cho những sản phẩm vượt định mức. Gantt là người đi tiên phong trong việc nhấn mạnh tầm quan trọng của nhân tố con người và thuyết phục các nhà quản trị cần đặt trọng tâm vào sự phục vụ hơn là chú trọng vào lợi nhuận.

c) Đánh giá chung về lý thuyết quản trị một cách khoa học:

Ngày nay, những ý tưởng của Taylor và các thành viên khác thuộc trường phái quản trị một cách khoa học vẫn được công nhận và áp dụng trong nhiều công ty. Nhiều công ty đã ra sản phẩm nhanh hơn và rẻ hơn so với mong muốn của Taylor, với sự đầu tư huấn luyện những kỹ năng thích hợp cho công nhân của họ. Công việc của Taylor đã dẫn đến việc các nhà quản trị ngày nay cải tiến quy trình tuyển dụng và huấn luyện nhân viên và tìm kiếm một phương pháp hữu hiệu nhất để hoàn thành mỗi công việc.

Tuy nhiên, hầu hết các thành viên trong trường phái quản trị một cách khoa học đều không quan tâm đến khía cạnh con người trong sản xuất. Bởi các ông đều cho rằng công nghệ giữ vai trò trung tâm, nhân công là một yếu tố của hao phí sản xuất và cũng là một yếu tố bất định. Khi thiết lập các nguyên lý và lý thuyết, cả Taylor và Frank đều cho rằng công nhân được thúc đẩy chủ yếu bằng sự làm việc để thu nhập được nâng cao nhằm thỏa mãn các nhu cầu kinh tế và vật chất của họ. Các ông đã không thấy rằng người công nhân còn có các nhu cầu xã hội, các điều kiện làm việc và sự thỏa mãn nghề nghiệp còn quan trọng hơn so với tiền bạc.

Sự phân chia công việc thành những thao tác đơn giản nhất và thiết lập những nguyên tắc rõ ràng để hoàn thành những nhiệm vụ đó không phải luôn đem lại những sản phẩm có chất lượng, tinh thần làm việc cao và một tổ chức hoạt động hiệu quả, bởi vì người công nhân còn muốn tham gia vào quá trình ra những quyết định liên quan đến công việc của họ. Và họ còn muốn được chủ động thực hiện công việc trong điều kiện cho phép họ tự hoàn thiện bản thân.

2.2.3. Lý thuyết quản trị hành chính.

Lý thuyết quản trị hành chính là một trong những tư tưởng quản trị lâu đời và phổ biến nhất đối với tất cả các loại tổ chức dù thuộc khu vực công hay tư, lớn hay nhỏ... Phương pháp tiếp cận này dựa trên các giả thiết:

1) Mặc dù mỗi tổ chức đều có những đặc trưng và mục đích riêng (doanh nghiệp, tổ chức chính quyền, tôn giáo, giáo dục...) nhưng đều có một tiến trình quản trị cốt lõi được duy trì trong tất cả mọi tổ chức. Do đó, các nhà quản trị giỏi có thể hoạt động tại bất cứ tổ chức nào.

2) Tiến trình quản trị phổ biến này có thể cho phép giảm bớt những chức năng riêng rẽ và những nguyên lý liên quan đến các chức năng đó.

Năm 1916 - Henry Fayol (1841-1925) đã xuất bản cuốn sách “Quản trị công nghiệp tổng quát” (Administration Industrielle et Générale) đề cập đến các nguyên tắc quản trị.

Henry Fayol cho rằng một nhà quản trị thành công chủ yếu dựa vào những phương pháp quản trị mà người đó vận dụng hơn là những phẩm chất riêng của anh ta. Ông nhấn mạnh rằng, để thành công các nhà quản trị cần hiểu rõ các chức năng quản trị cơ bản như hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra và áp dụng những nguyên tắc quản trị nhất định.

Đồng thời, Henry Fayol còn nhấn mạnh đến cơ cấu của tổ chức và cho rằng để đạt được mục tiêu của tổ chức thì cần phải xác định rõ ràng những công việc mà mỗi thành viên của nó

phải cố gắng hoàn thành. Ông đã đưa ra 14 nguyên tắc quản trị và chỉ rõ rằng các nhà quản trị cần được huấn luyện thích hợp để áp dụng những nguyên tắc này. Những nguyên tắc đó là:

1) Phần chia công việc - Sự chuyên môn hóa cho phép người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

2) Thẩm quyền và trách nhiệm - Các nhà quản trị có quyền đưa ra các mệnh lệnh để hoàn thành nhiệm vụ. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm.

3) Kỷ luật - Các thành viên phải tuân theo và tôn trọng các nguyên tắc của tổ chức. Kỷ luật cho phép duy trì sự vận hành thông suốt của tổ chức.

4) Thống nhất chỉ huy - Mỗi công nhân chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên để tránh sự mâu thuẫn giữa các mệnh lệnh gây khó khăn cho người thừa hành.

5) Thống nhất điều khiển - Những nỗ lực của tất cả mọi thành viên đều phải hướng tới mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành để tránh sự mâu thuẫn giữa các bộ phận.

6) Lợi ích của cá nhân phụ thuộc vào quyền lợi của tổ chức - Phải đặt lợi ích của tổ chức đứng trước lợi ích của mỗi cá nhân trong tổ chức. Và khi có sự mâu thuẫn giữa lợi ích chung và lợi ích cá nhân nhà quản trị phải làm nhiệm vụ hòa giải.

7) Thù lao - Trả lương tương xứng với công việc sẽ đem lại sự thỏa mãn tối đa có thể có cho chủ nhân của tổ chức và nhân viên.

8) Tập trung và phân tán - Phải có một mức độ tập trung hợp lý để các nhà quản trị kiểm soát được mọi việc mà vẫn đảm bảo cho cấp dưới có đủ quyền lực để hoàn thành công việc của họ.

9) Tuyển lãnh đạo - Phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao xuống tới những người công nhân cấp thấp nhất trong tổ chức.

10) Trật tự - Tất cả mọi người và thiết bị, nguyên liệu cần được đặt đúng vị trí của nó.

11) Công bằng - Các nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện với cấp dưới của mình.

12) Ổn định nhiệm vụ - Tốc độ luân chuyển nhân sự cao sẽ không đem lại hiệu quả.

13) Sáng kiến - Cấp dưới phải được phép thực hiện những sáng kiến vì như vậy sẽ có lợi cho công việc chung.

14) Tinh thần đoàn kết - Thúc đẩy tinh thần đồng đội sẽ đem lại sự hoà hợp, thống nhất cho tổ chức. Điều đó sẽ tạo nên sức mạnh cho tổ chức.

2.2.4. Đánh giá chung về các lý thuyết cổ điển

Ngày nay, các lý thuyết quản trị cổ điển vẫn được nhiều tổ chức tiếp tục tìm tòi, cải tiến và vận dụng. Bảng 2.1 tóm lược một số đặc điểm, lợi ích và hạn chế của các lý thuyết quản trị này.

Bảng 2.1 - Những đặc trưng chủ yếu của các lý thuyết quản trị cổ điển

Quản trị kiểu thư lại	Quản trị một cách khoa học	Quản trị hành chính
* Đặc điểm	* Đặc điểm	* Đặc điểm
- Hệ thống các nguyên tắc chính thức - Đảm bảo tính khách quan - Phân công lao động hợp lý - Hệ thống cấp bậc - Cơ cấu quyền lực chi tiết - Sự cam kết làm việc lâu dài - Tính hợp lý	- Huấn luyện hàng ngày và tuân theo nguyên tắc “Có một phương pháp tốt nhất” để thực hiện công việc. - Động viên bằng vật chất (tiền lương, tiền thưởng).	- Định rõ các chức năng quản trị - Phân công lao động - Hệ thống cấp bậc - Quyền lực - Công bằng
* Trọng tâm	* Trọng tâm	* Trọng tâm
Toàn bộ tổ chức	Người thừa hành	Nhà quản trị
* Ưu điểm	* Ưu điểm	* Ưu điểm
- Ổn định - Hiệu quả	- Năng suất - Hiệu quả	- Cơ cấu rõ ràng - Đảm bảo nguyên tắc
* Nhược điểm	* Nhược điểm	* Nhược điểm
- Nguyên tắc cứng nhắc - Tốc độ ra quyết định chậm	Không quan tâm đến các nhu cầu của con người	- Không đề cập đến tác động của môi trường