
QUẢN TRỊ HỌC

THÁI QUANG HY, MBA

CHƯƠNG 2: CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ



1

VÀI NÉT LỊCH SỬ QUẢN TRỊ



3000 - 2500 TCN

Các kim tự tháp Ai Cập là những dự án có phạm vi lớn trong thời cổ đại. Phải mất hơn 100.000 công nhân khoảng 20 năm để xây dựng một kim tự tháp duy nhất.

Người quản lý phải lập kế hoạch những gì sẽ được thực hiện, tổ chức con người và vật liệu để thực hiện, đảm bảo những công nhân hoàn thành công việc, áp đặt một số điều khiển để đảm bảo rằng mọi điều sẽ được thực hiện như đã lên kế hoạch.



Những năm 1780 - Giữa những năm 1800

Cách mạng Công nghiệp có thể là một ảnh hưởng quan trọng nhất đối với quản lý. Tại sao? Vì đây là lúc ra đời thời đại công nghiệp với các nhà máy lớn có hàng ngàn công nhân và máy móc.

Từ đây, hình thành các thành phần của quản trị như:

Lập kế hoạch: dự báo, vật tư, sản xuất, nhân lực...

Tổ chức: phân cấp, kiểm soát, chuyên môn hóa công việc...



Quản trị
trong thời
trước Cách
mạng công
nghiệp

Các tiếp cận cổ
điển

Tiếp cận Hành
vi

Tiếp cận Định
lượng

Các tiếp cận đương
đại

• 3000 BC - 1776
Early Management

1911 - 1947
Classical Approaches

Late 1700s - 1950s
Behavioral Approach

1940s - 1950s
Quantitative Approach

1960s - present
Contemporary Approaches

2

CÁC TIẾP CẬN CỔ ĐIỂN

Đầu thế kỷ 20, những tác phẩm và lý thuyết quản trị hội tụ với sự xuất hiện và phát triển của các doanh nghiệp quy mô lớn. Những trường phái trong giai đoạn này được gọi là trường phái quản lý cổ điển.

Có 2 trường phái chính:

- Quản trị theo khoa học (Scientific Management)
- Quản trị hành chính (Administrative Management).

2.1 QUẢN TRỊ THEO KHOA HỌC

- **Năng suất** nổi lên như một vấn đề kinh doanh quan trọng trong những năm đầu của thế kỷ XX. Kinh doanh đang mở rộng và nguồn vốn sẵn có, nhưng nguồn cung lao động lại thiếu.
- Do đó, các nhà quản lý bắt đầu tìm kiếm cách sử dụng lao động hiệu quả hơn. Các chuyên gia bắt đầu tập trung vào các cách để **cải thiện hiệu suất của cá nhân người lao động**.
- Công việc của họ đã dẫn đến sự phát triển của quản lý khoa học. Những lý thuyết gia đầu tiên của quản lý khoa học bao gồm Frederick W. Taylor (1856–1915), Frank Gilbreth (1868–1924), và Lillian Gilbreth (1878–1972)
- Năm 1911, Frederick W. Taylor xuất bản quyển " Các Nguyên Tắc Quản Trị Khoa học" mở đầu cho một ngành quản trị mới sử dụng phương pháp khoa học để quy định "phương pháp tốt nhất" trong công việc.

Taylor



Frederick Taylor

- Một trong những công việc đầu tiên của Taylor là quản đốc tại Công ty Thép Midvale ở Philadelphia. Ở đó ông quan sát hiện tượng nhân viên cố tình làm việc với tốc độ chậm hơn khả năng của họ. Ông đã nghiên cứu và tính thời gian cho từng bước trong công việc của những người thợ luyện thép. Từ đó, ông thiết kế cách hiệu quả nhất để thực hiện từng bước của nhiệm vụ tổng thể.
- Tiếp theo, ông đã triển khai một hệ thống trả lương theo công việc. Thay vì trả cho tất cả nhân viên một mức lương như nhau, ông bắt đầu tăng lương cho mỗi công nhân đạt và vượt mức chỉ tiêu (mục tiêu đầu ra ra được thiết lập cho công việc của họ).
- Sau khi Taylor rời Midvale, tại Công ty Máy cán Simonds, ông đã nghiên cứu và thiết kế lại các công việc, đưa ra thời gian nghỉ ngơi để giảm bớt mệt mỏi cho công nhân, và thực hiện hệ thống trả lương theo công việc. Kết quả là chất lượng và số lượng đầu ra cao hơn và tinh thần nhân viên được cải thiện tinh thần.
- Tại Bethlehem Steel, Taylor đã nghiên cứu hiệu quả cách xếp và dỡ toa tàu và đạt kết quả ấn tượng.
- Từ những trải nghiệm này, ông hình thành những ý tưởng cơ bản mà ông gọi là **quản trị khoa học**.

Bốn nguyên tắc Quản trị khoa học của Taylor

Bốn nguyên tắc Quản trị khoa học của Taylor

Thay thế các phương pháp làm việc theo thói quen bằng các phương pháp dựa trên một nghiên cứu khoa học về các nhiệm vụ.

Lựa chọn, đào tạo, và phát triển những người phù hợp nhất cho từng công việc một cách khoa học thay vì để họ tự đào tạo một cách thụ động.

Người quản lý phải hướng dẫn và giám sát chi tiết từng công nhân để đảm bảo công việc được thực hiện một cách khoa học.

Phân chia công việc giữa người quản lý và người lao động. Người quản lý áp dụng các nguyên tắc quản lý khoa học để lập kế hoạch và giám sát công việc, cùng người lao động thực hiện nhiệm vụ.

Frank và Lillian Gilbreth

- Hai nhà tiên phong khác trong lĩnh vực lý thuyết quản lý là Frank và Lillian Gilbreth, những người đã tiến hành nghiên cứu cùng thời với Taylor. Là một đôi vợ chồng kỹ sư công nghiệp, là nhà tâm lý học công nghiệp người Mỹ, những người đã phát minh ra lĩnh vực nghiên cứu thời gian và chuyển động (time and motion study)
- Giống như Taylor, Gilbreths quan tâm đến năng suất của công nhân, cụ thể là cách chuyển động và chuyển động ảnh hưởng đến hiệu quả.



Frank và Lillian Gilbreth

- Gilbreths đã sử dụng phim ảnh để phân tích hoạt động của công nhân. Họ sẽ chia các nhiệm vụ thành các phần tử và chuyển động rời rạc; và ghi lại thời gian cần thiết để hoàn thành một phần tử. Bằng cách này, họ có thể thiết kế lại quy trình làm việc hiệu quả nhất cho một công việc cụ thể.
- Công trình của họ đã đóng góp quan trọng cho khoa học Tâm lý học công nghiệp (Industrial psychology) và Công thái học (Ergonomics). Công thái học là nghiên cứu về con người trong môi trường lao động của họ, với mục tiêu tăng năng suất và bảo đảm an toàn (safety) trong công việc.

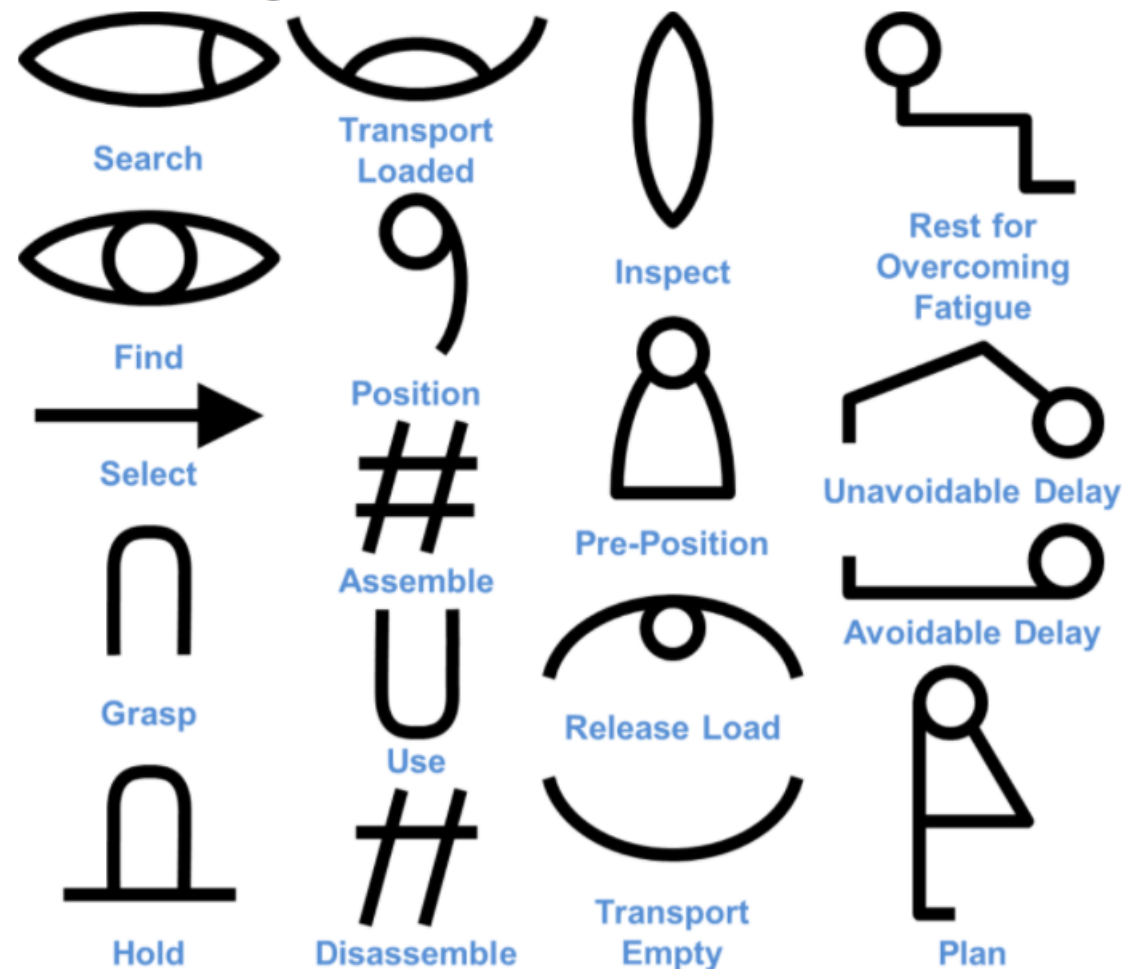
Therbligs

Một trong những đóng góp thú vị nhất của Frank Gilbreth là cho việc xây tường gạch. Sau khi nghiên cứu thợ nề tại nơi làm việc, ông đã phát triển một số quy trình để thực hiện công việc hiệu quả hơn. Ví dụ: ông chỉ định các vật liệu và kỹ thuật tiêu chuẩn, bao gồm cả vị trí của gạch và độ dày vữa. Những thay đổi này là giảm từ 18 chuyển động thể chất riêng biệt xuống còn 5 và tăng sản lượng khoảng 200%

Therbligs là 18 loại chuyển động căn bản, được Frank và Lillian đặt ra, để mô tả động tác làm việc của công nhân.

Công việc được ghi lại, phân tích và điều chỉnh, loại bỏ các chuyển động không cần thiết nhằm tối ưu hóa lao động chân tay.

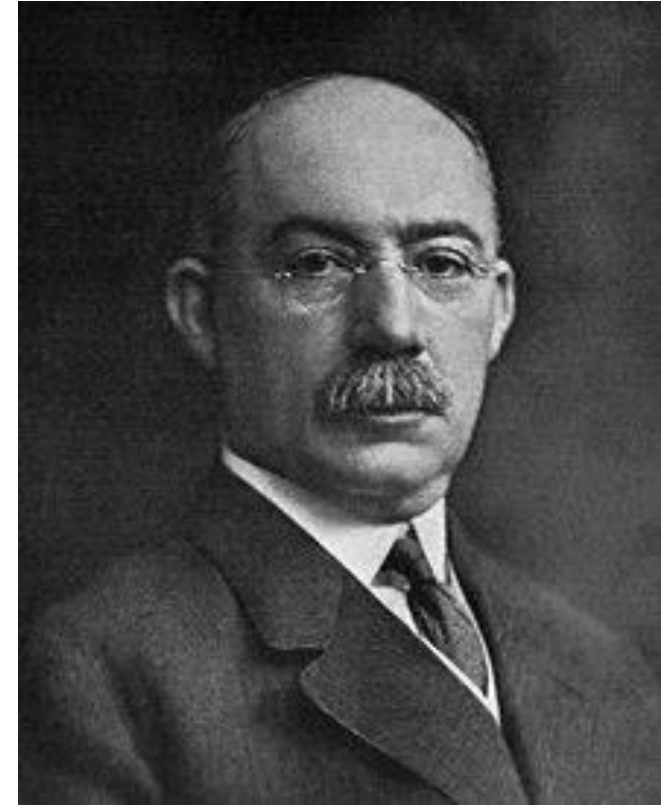
18 Therbligs



Henry Gantt

Henry Gantt (1861–1919) là một cộng sự của Taylor. Ông được biết đến với các đóng góp chính cho lý thuyết quản lý cổ điển:

- Biểu đồ Gantt: là một công cụ trình bày trực quan về những công việc trong quá trình của một dự án. Trọng tâm của biểu đồ công việc, thời gian, tiến độ, và mối quan hệ giữa các công việc.
- Hệ thống nhiệm vụ và tiền thưởng: Liên kết tiền thưởng trả cho các nhà quản lý với mức độ họ đã dạy nhân viên của mình để cải thiện hiệu suất.
- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: Ông tin rằng các doanh nghiệp có nghĩa vụ đối với phúc lợi của xã hội mà họ hoạt động.



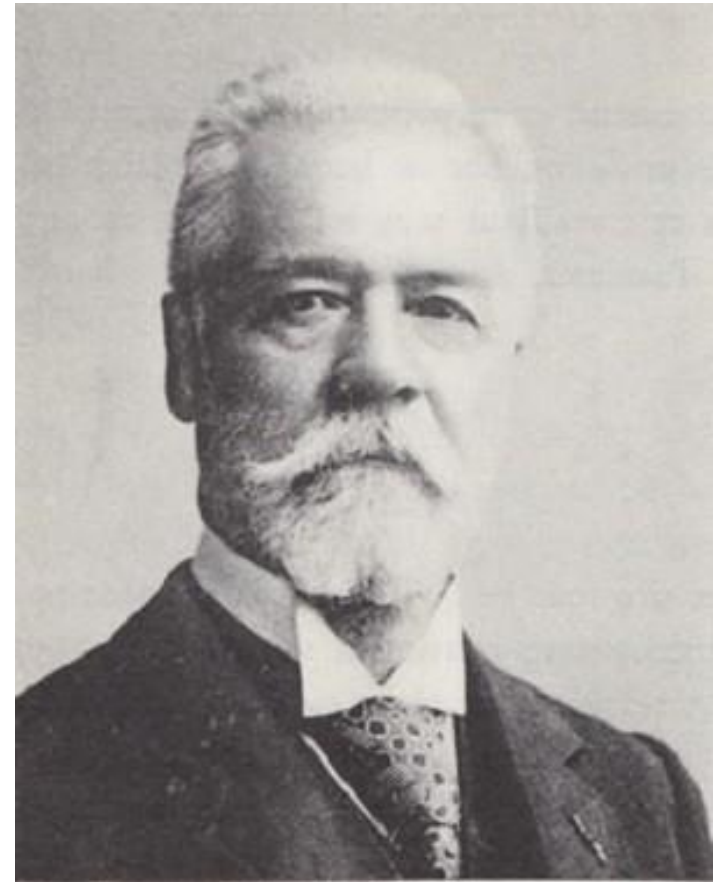
Henry Laurence Gantt (1861 – 1919)

2.2 LÝ THUYẾT HÀNH CHÁNH

- Trong khi quản trị khoa học giải quyết các công việc của nhân viên riêng lẻ, lý thuyết quản trị hành chánh (Administrative Management) tập trung vào quản lý tổng thể tổ chức.
- Những người đóng góp chính cho quản trị hành chính là Henri Fayol, Lyndall Urwick, và Max Weber

Henri Fayol

- Henri Fayol, với tác phẩm “Quản trị tổng quát và hành chánh” (General and Industrial Management), đã cố gắng hệ thống hóa thực tiễn quản lý.
- Fayol là người đầu tiên xác định các chức năng quản lý cụ thể về lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Hầu hết các sách quản lý đương đại vẫn sử dụng khuôn khổ này,



Henri Fayol

14 Nguyên tắc Fayol

1. Phân công (Division of work)
2. Quyền hạn (Authority)
3. Kỷ luật (Discipline)
4. Thống nhất mệnh lệnh (Unity of command)
5. Thống nhất chỉ huy (Unity of direction)
6. Đặt quyền lợi tổ chức lên trên quyền lợi cá nhân (Subordination of Individual Interests to the General Interest)
7. Trả công theo công hiến (Remuneration)
8. Tập trung quyền lực (Centralization)
9. Chuỗi mệnh lệnh (Scalar chain)
10. Trật tự (Order)
11. Công bằng (Equity)
12. Ổn định nhân lực (Stability of tenure of Personnel)
13. Sáng kiến (Initiative)
14. Tinh thần đồng đội (Esprit de corps)

Max Weber

- Weber đề xuất lý thuyết Quản trị quan liêu (Bureaucratic Management), theo đó một tổ chức sẽ hiệu quả nhất nếu nó sử dụng một cấu trúc quan liêu.
- Doanh nghiệp lý tưởng của Weber sử dụng các quy tắc và thủ tục tiêu chuẩn để xây dựng tổ chức.
- Ông tin rằng chiến lược này đặc biệt hiệu quả đối với các hoạt động lớn.

Max Weber

- Chuyên môn hóa nhiệm vụ - Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc mỗi nhân viên hoàn thành một vai trò cụ thể trong công ty.
- Hệ thống phân cấp – Tổ chức phải có một hệ thống phân cấp rõ ràng trong tổ chức.
- Tuyển chọn nhân viên một cách chính thức - Khi lựa chọn nhân viên hay bổ nhiệm chức vụ, doanh nghiệp xem trình độ của một người. Họ nên được bổ nhiệm vào các vai trò nhất định dựa trên trình độ chuyên môn
- Các quy tắc và yêu cầu - Những quy tắc này đảm bảo mọi người đều biết những gì mong đợi ở họ. Tổ chức cần có các tiêu chuẩn và yêu cầu thống nhất
- Phi cá nhân – Tuân theo quy tắc và luật lệ, không mang tính cá nhân. Không có vũ cảm xúc đối với cá nhân, mà chỉ có vũ hiệu suất.

Ralf C. Davis

Ralf C. Davis là Giáo sư về Kinh doanh tại Đại học Bang Ohio. Ông viết các tác phẩm:

Tác phẩm “Nguyên lý tổ chức và hoạt động kinh doanh”

- **Tác phẩm “Căn bản** Các chức năng của quản lý gồm lập kế hoạch, tổ chức và kiểm soát.
- Xác định và liên hệ các yếu tố cơ bản của kinh doanh với chức năng của quản lý.
- Mục tiêu kinh doanh bao gồm:
 - Mục tiêu chính: Lợi ích kinh tế mang lại cho khách hàng
 - Mục tiêu liên quan: Mục tiêu của các cá nhân và nhóm trong tổ chức
 - Mục tiêu phụ: kinh tế và hiệu quả trong việc hoàn thành 2 mục tiêu trên
- Các chức năng điều khiển: lập kế hoạch, lập lịch trình, chuẩn bị, điều động, chỉ đạo, giám sát, so sánh, hành động liên kết

Tác phẩm “Nền tảng của của quản trị cấp cao”

- 1. Lập kế hoạch sáng tạo - Xác định cơ sở và hành động để đạt được mục tiêu
- 2. Tổ chức - cung cấp các điều kiện và mối quan hệ cơ bản để thực hiện kế hoạch
- 3. Kiểm soát - điều tiết hành động phù hợp với kế hoạch

3

CÁC TIẾP CẬN HÀNH VI

...

3.1 QUAN ĐIỂM HÀNH VI – BEHAVIOR PERSPECTIVE

- Quan điểm quản lý cổ điển xem các tổ chức và công việc theo cách “cơ học”, nghĩa là, họ đã tìm cách khái quát hóa các tổ chức như những cỗ máy và nhân viên là những bánh răng bên trong những cỗ máy đó.
- Mặc dù nhiều tác giả cổ điển đã nhận ra vai trò của các cá nhân, nhưng họ có xu hướng là làm thế nào các nhà quản lý có thể kiểm soát và tiêu chuẩn hóa hành vi của nhân viên.
- Ngược lại, **quan điểm Quản trị hành vi chú trọng nhiều hơn đến thái độ, hành vi của cá nhân và quá trình hành vi của nhóm tại nơi làm việc.**
- Quan điểm quản lý hành vi được nhiều người viết và lý thuyết
- Hugo Munsterberg (1863–1916), nhà tâm lý học người Đức, được xem là cha đẻ của tâm lý học công nghiệp. Ông đã thành lập một phòng thí nghiệm tâm lý tại Đại học Harvard năm 1892, và cuốn sách tiên phong của ông, “Tâm lý học và Hiệu quả Công nghiệp”, đề xuất rằng các nhà tâm lý học có thể đóng góp có giá trị cho các nhà quản lý trong các lĩnh vực tuyển chọn và thúc đẩy nhân viên.

Quan điểm Quản trị hành vi

- Nhấn mạnh thái độ , hành vi của cá nhân
- và quá trình hành vi của nhóm làm việc

3.2 Nghiên cứu Hawthorne

- **Nghiên cứu Hawthorne**

- Nghiên cứu tại nhà máy Western Electric's Hawthorne ở Chicago, bởi Elton Mayo và các cộng sự.
- Nghiên cứu đầu tiên thử nghiệm mức độ chiếu sáng cho một nhóm công nhân và so sánh năng suất của họ với năng suất của nhóm khác mà độ chiếu sáng không bị thay đổi. Đáng ngạc nhiên, khi độ chiếu sáng được tăng lên cho nhóm thực nghiệm, năng suất tăng lên ở cả hai nhóm. Năng suất tiếp tục tăng ở cả hai nhóm, ngay cả khi ánh sáng cho nhóm thử nghiệm bị giảm đi.
- Nghiên cứu tìm ra nguyên nhân: do cả 2 nhóm thí nghiệm đều được sự chú ý cao hơn từ các cấp quản trị. Từ đó nghiên cứu đưa ra kết luận: Hành vi của nhân viên và nhóm làm việc có ảnh hưởng quan trọng đối với kết quả làm việc.

3.3 Phong trào Quan hệ Con người

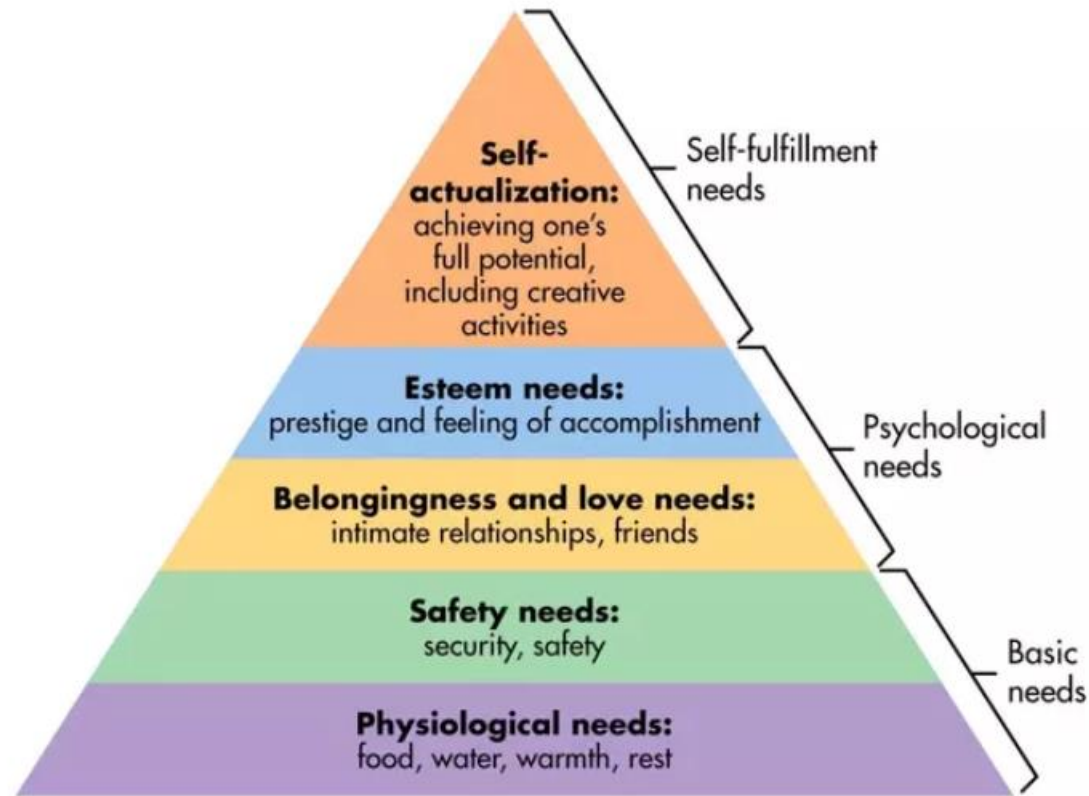
Phong trào Quan hệ Con người (Human Relations Movement)

- Đề xuất rằng người lao động phản ứng chủ yếu với bối cảnh xã hội của nơi làm việc, bao gồm điều kiện xã hội, chuẩn mực nhóm và động lực giữa các cá nhân.
- Một giả định cơ bản của phong trào quan hệ con người là sự quan tâm của người quản lý đối với người lao động sẽ dẫn đến sự hài lòng ngày càng tăng, từ đó dẫn đến cải thiện hiệu suất.
- Hai tác giả đã giúp thúc đẩy phong trào quan hệ giữa con người: Abraham Maslow (1908–1970) và Douglas McGregor (1906–1964).

3.4 Thuyết Maslow

Maslow – Tháp nhu cầu

- Năm 1943, Maslow đề xuất thuyết Thứ bậc nhu cầu (Hierarchy of needs).



3.5 Mc Gregor - Lý thuyết X và Y

Mc Gregor – Mô hình Lý thuyết X và Lý thuyết Y

- Theo McGregor, Lý thuyết X và Lý thuyết Y phản ánh hai tập hợp niềm tin cực đoan mà các nhà quản lý khác nhau có về nhân viên của họ:
 - Thuyết X là một quan điểm tương đối bi quan và tiêu cực về người lao động và phù hợp với quan điểm của quản lý khoa học.
 - Lý thuyết Y là cách nhìn lạc quan đối với nhân viên hơn và đại diện cho các giả định được đưa ra bởi những người ủng hộ quan hệ con người.

Thuyết X	Thuyết Y
- Mọi người không thích công việc và cố gắng trốn tránh nó. - Mọi người không thích công việc, vì vậy người quản lý phải kiểm soát, chỉ đạo, ép buộc và đe dọa nhân viên yêu cầu họ làm việc hướng tới các mục tiêu của tổ chức. - Mọi người thích được chỉ đạo, trốn tránh trách nhiệm và muốn an ninh; họ có ít tham vọng.	- Mọi người không tự nhiên không thích công việc - Mọi người được thúc đẩy từ bên trong để đạt được các mục tiêu mà họ đã cam kết. - Mọi người cam kết với các mục tiêu ở mức độ họ nhận được phần thưởng cá nhân khi đạt được mục tiêu của họ. - Mọi người sẽ tìm kiếm và nhận trách nhiệm trong điều kiện thuận lợi. - Mọi người có khả năng đổi mới trong giải quyết các vấn đề của tổ chức. - Mọi người đều có trí thông minh, nhưng dưới hầu hết các tổ chức điều kiện, tiềm năng của chúng chưa được tận dụng.

3.6 Các quan điểm đương đại

Các quan điểm hành vi đương đại

Khoa học hành vi đương đại trong quản lý Munsterberg, Mayo, Maslow, McGregor, và những người khác đã có những đóng góp quý giá cho ban lãnh đạo. Tuy nhiên, các nhà lý thuyết đã lưu ý rằng chúng còn những khẳng định đơn giản và chưa đầy đủ về hành vi công việc. Các quan điểm đương đại, gọi là lý thuyết **Hành vi tổ chức (Organizational Behavior)**, cho rằng:

- Hành vi trong các tổ chức phức tạp hơn nhiều
- Lĩnh vực hành vi tổ chức rút ra từ cơ sở rộng lớn, liên ngành của tâm lý học, xã hội học, nhân chủng học, kinh tế học và y học.
- Các chủ đề quan trọng trong lĩnh vực này bao gồm
 - Mô hình hành vi của cá nhân: Xúc cảm, Cách học tập, Sự hài lòng trong công việc, Động lực
 - Hành vi của Tổ chức: cấu trúc và thiết kế của các tổ chức, Các giai đoạn phát triển của tổ chức, Động lực của đội nhóm, chính trị tổ chức, xung đột giữa các cá nhân
 - Văn hóa doanh nghiệp, Chính trị trong tổ chức
- Các nhà quản lý hiện nay nhận ra tầm quan trọng của các quá trình hành vi và xem nhân viên như những nguồn tài nguyên có giá trị thay vì những công cụ đơn thuần.
- Tuy nhiên, hành vi của tổ chức vẫn tương đối không chính xác trong khả năng dự đoán hành vi của nó, đặc biệt là hành vi của một cá nhân.

4

CÁC TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG

...

4.1 CÁC TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG

Trường phái quản lý chính thứ ba: “Định lượng” (“Quantitative perspectives”) bắt đầu xuất hiện trong Thế chiến thứ hai. Trong chiến tranh, chính phủ và các nhà khoa học ở Anh và Hoa Kỳ đã làm việc để giúp quân đội triển khai các nguồn lực của mình một cách hiệu quả và hiệu quả hơn. Họ đã sử dụng một số phương pháp toán học để quản lý cho các vấn đề hậu cần trong cuộc chiến tranh, như cung ứng thiết bị và tàu ngầm.

Sau chiến tranh, các công ty như DuPont và General Electric bắt đầu sử dụng các kỹ thuật tương tự để triển khai nhân viên, lựa chọn vị trí nhà máy và lập kế hoạch kho hàng. Về cơ bản, thì quan điểm này liên quan đến việc áp dụng các kỹ thuật định lượng vào quản lý.

Cụ thể hơn, quan điểm quản lý định lượng tập trung vào việc:

- Tính hiệu quả chi phí, hiệu quả; để ra quyết định
- Lập các mô hình toán học và sử dụng máy tính.

Hai nhánh của cách tiếp cận định lượng là:

- Khoa học quản lý (Management Science)
- Quản lý vận hành (Operations Management)

4.2 Khoa học quản lý

Khoa học quản lý - Management Science

Chú ý: đừng nhầm lẫn với lý thuyết Quản trị theo khoa học - Scientific Management của Taylor.

Khoa học quản trị tập trung đặc biệt vào sự phát triển của các mô hình toán học. Một mô hình toán học là một đại diện đơn giản của một hệ thống, quá trình hoặc mối quan hệ.

Ví dụ:

Các nhà quản lý tại Detroit Edison sử dụng mô hình toán để lộ trình tối ưu nhất để định tuyến các đội sửa chữa trong thời gian mất điện.

Ngân hàng Citizens Bank ở New England sử dụng mô hình toán để tính ra bao nhiêu giao dịch viên cần túc trực ở mỗi vào các thời điểm khác nhau trong ngày.

Trong những năm gần đây, song song với sự ra đời và phát triển của công nghệ thông tin, kỹ thuật khoa học quản lý ngày càng trở nên tinh vi.

4.3 Quản trị vận hành

Quản trị vận hành – Operations Management

- Quản trị vận hành quan tâm đến việc giúp tổ chức sản xuất các sản phẩm hoặc dịch vụ của mình hiệu quả hơn
- Có thể được áp dụng cho nhiều loại vấn đề trong vận hành
- Sử dụng toán học và thống kê ở mức độ đơn giản hơn so với khoa học quản lý
- Các kỹ thuật quản lý vận hành khác bao gồm lý thuyết xếp hàng, phân tích hòa vốn và mô phỏng. Những kỹ thuật thường được áp dụng trong quản lý vật tư, kho, và sản xuất. Tuy nhiên cũng hữu ích cho các chức năng khác, như tài chính, tiếp thị và quản lý nguồn nhân lực.

Ví dụ:

- Unilever và Home Depot đều sử dụng các kỹ thuật quản lý hoạt động để quản lý hàng tồn kho của họ. (Quản lý hàng tồn kho liên quan đến các vấn đề cụ thể về hàng tồn kho, chẳng hạn như cân bằng giữa chi phí ghi sổ và chi phí đặt hàng, và xác định số lượng đặt hàng tối ưu.)
- Lập trình tuyến tính giúp United Airlines lập kế hoạch lịch trình chuyến bay của mình
- Công ty General Instrument lập kế hoạch sản xuất dụng cụ nào vào các thời điểm khác nhau.

4.4 Quản lý định lượng hiện đại

Quản trị vận hành – Operations Management

- Có những đóng góp quan trọng và có những hạn chế nhất định.
- Đã cung cấp cho các nhà quản lý rất nhiều công cụ:
 - Kỹ thuật ra quyết định
 - Quy trình
 - Đặc biệt hữu ích trong các lĩnh vực lập kế hoạch và kiểm soát.
- Dẫn đến khái niệm quản lý tương đối mới như:
 - Hậu cần và Quản lý chuỗi cung ứng (Logistics and Supply Chain Management)
 - Lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise Resources Planning – ERP)
- Các xu thế mới trong việc thu thập và xử lý dữ liệu:
 - Internet of Things
 - Big Data
 - Social network data mining

4

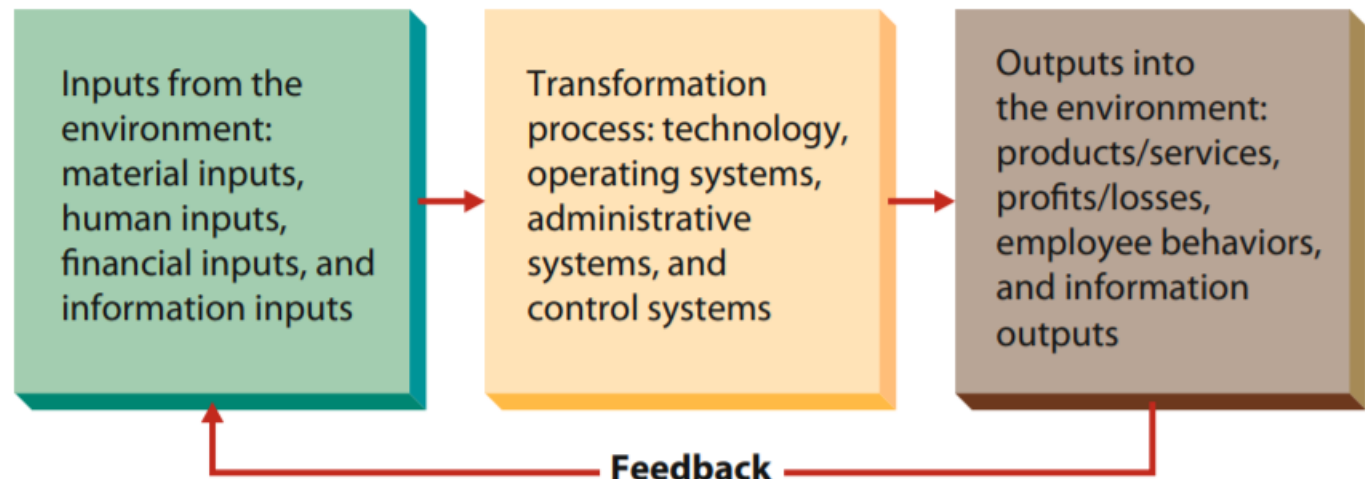
CÁC TIẾP CẬN ĐƯƠNG ĐẠI

...

4.1 Quan điểm hệ thống

Quan điểm hệ thống (System perspective) là một trong những quan điểm quản lý đương đại quan trọng.

- **Hệ thống (System):** là một tập hợp các phần tử có liên quan với nhau hoạt động như một tổng thể.
- Bằng cách xem tổ chức như một hệ thống, chúng ta có thể xác định bốn yếu tố cơ bản: đầu vào, quá trình chuyển đổi, đầu ra và phản hồi.
- Việc coi các tổ chức như một hệ thống cung cấp cho chúng ta nhiều quan điểm quan trọng về tổ chức:
 - **Hệ thống mở** là hệ thống tương tác với môi trường của chúng
 - **Hệ thống đóng** không tương tác với môi trường của chúng. Một số doanh nghiệp mắc sai lầm khi bỏ qua môi trường của chúng
 - Quan điểm hệ thống cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của các **hệ thống con** — các hệ thống trong một hệ thống rộng hơn. Ví dụ, các chức năng tiếp thị, sản xuất và tài chính ... là các hệ thống con. Nếu bộ phận sản xuất tại Mattel hạ thấp chất lượng của đồ chơi được thực hiện, sẽ có các tác động về tài chính, tiếp thị...
 - **Sức mạnh tổng hợp (Synergy):** các đơn vị tổ chức (hoặc hệ thống con) thường có thể làm việc cùng nhau thành công hơn là làm việc một mình. Ví dụ: Công ty Walt Disney, hưởng lợi rất nhiều từ sức mạnh tổng hợp. Phim, công viên giải trí, chương trình truyền hình của công ty, và các chương trình cấp phép hàng hóa; đều có mang lại lợi ích cho nhau.
 - **Độ hỗn loạn (Entropy)** là một quá trình bình thường dẫn đến sự suy giảm hệ thống. Khi một tổ chức không theo dõi phản hồi từ môi trường của mình và thực hiện các điều chỉnh thích hợp, tổ chức có thể suy yếu và thất bại. Mục tiêu chính của quản lý, từ một hệ thống quan điểm, là liên tục kích hoạt lại tổ chức để tránh entropy.



4.2 Quan điểm Tình huống

Quan điểm Quản trị theo Tình huống (Contingency Management)

- Ngược lại, quan điểm dự phòng cho thấy rằng các lý thuyết phổ quát không thể được áp dụng cho các tổ chức vì mỗi tổ chức là duy nhất.
- Quan điểm cho thấy rằng hành vi thích hợp của nhà quản lý trong một tình huống nhất định phụ thuộc phụ thuộc vào các yếu tố duy nhất trong tình huống đó.

Ví dụ:

- Một số người được thúc đẩy chủ yếu bởi tiền bạc —nhưng những người khác được thúc đẩy bởi mong muốn cho thời gian giải trí, địa vị, sự chấp nhận của xã hội ...
- Năm 2000, Cisco Systems có vốn hóa thị trường lớn nhất trong thế giới và đang tăng với tốc độ 50 phần trăm mỗi năm. Suy thoái và khủng bố tuy nhiên, các cuộc tấn công vào tháng 9 năm 2001 đã khiến lĩnh vực công nghệ sụp đổ và Cisco cổ phiếu giảm giá 86%. Giám đốc điều hành của Cisco, John Chambers, đã phải giảm quy mô công ty thông qua việc sa thải và cắt đứt và chuyển đổi nó thành một công ty nhỏ hơn. Trước đây Chambers đã theo phong cách quản lý chuyên quyền, sử dụng hệ thống phân cấp chỉ huy và kiểm soát. Chambers quyết định một phương pháp quản lý dân chủ hơn.

4.2 Quan điểm Tình huống

Những thách thức quản lý đương đại

Các nhà quản lý ngày nay cũng phải đối mặt với những thách thức mới khi họ định hướng, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát công ty mình. Các thách thức đáng kể nhất bao gồm:

- Toàn cầu hóa.
- Đạo đức và trách nhiệm xã hội
- Chất lượng
- Sự chuyển dịch sang nền kinh tế dịch vụ
- Công nghệ mới, đặc biệt là công nghệ thông tin – truyền thông, tự động hóa, robot, trí thông minh nhân tạo, công nghệ sinh học
- Tác động ngày càng mạnh mẽ của chính trị thế giới



5

TÓM LƯỢC VÀ BÀI TẬP

...

Nhà Quản trị cần hiểu tầm quan trọng của lịch sử và lý thuyết quản trị, từ đó kế thừa tinh hoa của quá khứ, tránh những sai lầm cũ, và hướng tới tương lai.

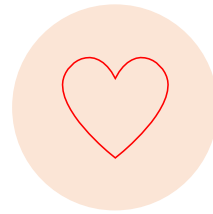
- **Quan điểm quản lý cổ điển:** quan điểm cơ học. Ít chú ý đến vai trò của người lao động. Có hai nhánh chính:
 - Quản lý khoa học: quan tâm đến việc nâng cao hiệu quả và phương pháp làm việc cho cá nhân người lao động
 - Quản lý hành chính: quan tâm đến việc tổ chức nên được cấu trúc như thế nào sắp xếp để hoạt động hiệu quả.
- **Quan điểm quản lý hành vi,** được đặc trưng bởi mối quan tâm đến cá nhân và nhóm hành vi, xuất hiện chủ yếu do kết quả của nghiên cứu Hawthorne.
- **Quan điểm quản lý định lượng:** áp dụng các kỹ thuật định lượng để ra quyết định và giải quyết vấn đề, có hai các thành phần:
 - Khoa học quản lý
 - Quản lý vận hành
- **Quan điểm quản lý đương đại:**
 - Quan điểm hệ thống
 - Quan điểm tình huống
 - Các vấn đề và thách thức đương đại: bao gồm toàn cầu hóa, đạo đức và trách nhiệm xã hội, chất lượng, nền kinh tế dịch vụ, suy thoái kinh tế 2008–2010, công nghệ, và tác động của tình hình chính trị thế giới.

CÂU HỎI (NHỚ, HIỂU, GIẢI THÍCH)

1. Trình bày ngắn gọn các nguyên tắc quản lý theo khoa học
2. Trình bày ngắn gọn các nguyên tắc quản lý hành chính
3. Các Thứ bậc nhu cầu theo Maslow gồm những gì? Giải thích và cho ví dụ.
4. Hãy mô tả Lý thuyết X và Lý thuyết Y của Mc Gregor
5. Nguyên tắc chính của Quan điểm Hành vi là gì?
6. Quan điểm Quản lý định lượng là gì? Quan điểm này hiện được áp dụng tại đâu?
7. Trình bày ngắn gọn các quan điểm Quản trị hệ thống
8. Các thách thức đối với nhà quản trị đương đại gồm những thách thức nào?

CÂU HỎI PHÂN TÍCH

1. Người quản lý có thể sử dụng các công cụ và kỹ thuật từ một số quan điểm khác nhau cùng một lúc hay không? Ví dụ, người quản lý có thể sử dụng cả cổ điển và quan điểm hành vi? Cho một ví dụ về khi người quản lý làm điều này và giải thích cách nó đã có thể giúp người quản lý ấy ấy hoạt động hiệu quả.
2. Hãy đưa ra tình huống một doanh nghiệp cụ thể đã đối diện với các thách thức ngày nay như thế nào. Những phương pháp mà doanh nghiệp ấy đã áp dụng. Những hoạt động theo các phương pháp ấy có hiệu quả thế nào?



Thank You
