

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP. HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ

QUẢN TRỊ HỌC

TS. Phạm Hương Diên

Email: dienph@buh.edu.vn



Nội dung môn học



Bài 1: Quản trị và nhà quản trị

Bài 2: Lịch sử của khoa học quản trị

Bài 3: Chức năng hoạch định

Bài 4: Chức năng tổ chức

Bài 5: Chức năng lãnh đạo

Bài 6: Chức năng kiểm soát



Mục tiêu bài 2



- Trình bày được tổng quan sự phát triển của khoa học quản trị qua các giai đoạn
- Phân biệt được các lý thuyết quản trị
- Thảo luận tính ứng dụng của các lý thuyết quản trị trong thực tiễn



Nội dung



1. Bối cảnh lịch sử
2. Trường phái quản trị cổ điển
3. Trường phái tâm lý xã hội (hành vi)
4. Trường phái định lượng
5. Trường phái quản trị hệ thống
6. Trường phái quản trị theo tình huống

KH 3
HC 3
4



1. Bối cảnh lịch sử

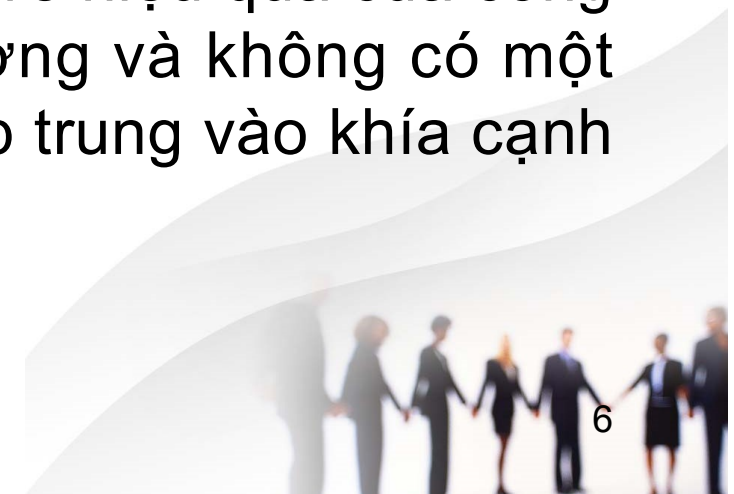
- Phương Tây thời Trung cổ, lý thuyết quản trị chưa phát triển vì việc sản xuất kinh doanh diễn ra trong phạm vi gia đình
- Cuối thế kỷ 18: cách mạng công nghiệp bùng nổ => sản xuất chuyển từ gia đình đến nhà máy
- Giữa TK19, Châu Âu cho phép hình thức công ty cổ phần (phân biệt rõ rệt giữa chủ sở hữu và nhà quản trị)



1. Bối cảnh lịch sử (quản trị)



- 1832 ở Châu Âu, nhiều nhà khoa học và những người trực tiếp quản trị sản xuất đã quan tâm đến việc cải tiến hoạt động quản trị:
 - Robert Owen (1771-1858), cải thiện điều kiện làm việc của công nhân tại 1 nhà máy dệt ở Scotland
- Cuối thế kỷ 19, những nghiên cứu về hiệu quả của công tác quản trị còn mới mẻ, bất thường và không có một công trình tổng hợp đầy đủ, chỉ tập trung vào khía cạnh kỹ thuật sản xuất



2. Các trường phái cổ điển



- **Trường phái khoa học**
 - Frederick Winslow Taylor
 - Frank & Lillian Gillbreth
 - Henry Lawrence Gantt
- **Quản trị hành chính**
 - Max Weber
 - Henry Fayol
 - Chester Barnard



Quản trị khoa học



Frederick Winslow Taylor Xuất thân từ công nhân và trở thành kỹ sư cơ khí

- Taylor phân tích dây chuyền sản xuất, giám sát kỹ thuật, mức độ mệt mỏi và nghiên cứu thao tác, cách sử dụng thời gian của công nhân



Quản trị khoa học



Taylor cho rằng có **2 nguyên nhân chính** khiến năng suất lao động thấp dẫn đến quản trị kém hiệu quả:

- *Công nhân không biết phương pháp làm việc;*
- *Công nhân làm việc thiếu nhiệt tình và hăng hái*

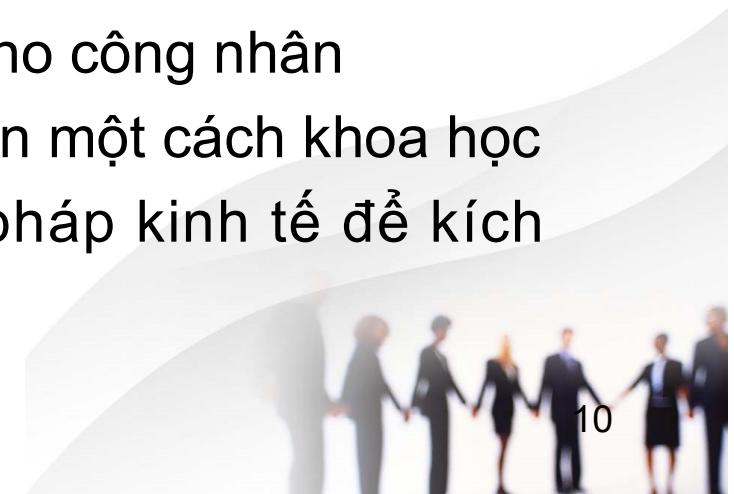


Quản trị khoa học

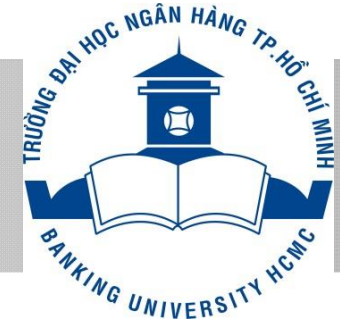


Những nguyên lý:

- Phân chia trách nhiệm và công việc giữa nhà quản trị và công nhân
- Phân chia công việc của mỗi cá nhân thành thao tác đơn giản
- Sử dụng phương pháp khoa học để tìm ra cách làm việc tốt nhất, sau đó hướng dẫn cho công nhân
- Lựa chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học
- Các nhà quản trị sử dụng biện pháp kinh tế để kích thích công nhân



Quản trị khoa học



Lilian và Frank Gilbreth

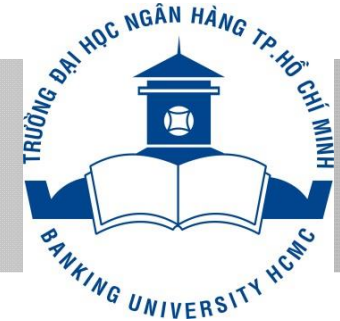
(phát triển lý thuyết của Taylor)



- Tiên phong nghiên cứu thời gian – động tác và phát triển lý thuyết quản trị
- Thao tác có liên quan đến mệt mỏi do đó khi giảm thao tác sẽ giảm mệt mỏi, gia tăng tốc độ làm việc và năng suất lao động



Quản trị khoa học



Henry L. Gantt bổ sung hệ thống tiền thưởng (công nhân và quản trị viên vượt chỉ tiêu được thưởng).

Biểu đồ Gantt: Thể hiện tiến độ, thời gian kế hoạch của công việc bằng cách phân tích thời gian của từng công đoạn.



Quản trị khoa học



Ưu điểm

Vẫn được áp dụng cho đến nay.

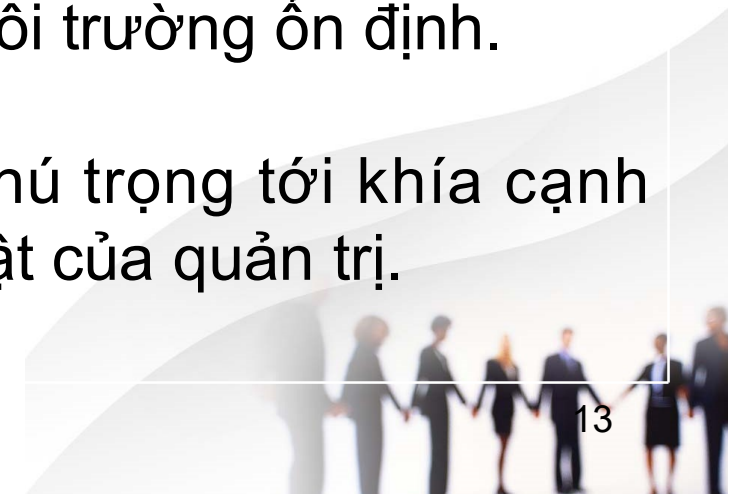
Tạo tiền đề cho cải tiến quy trình tuyển dụng và huấn luyện nhân viên, tìm kiếm phương pháp hữu hiệu để hoàn thành công việc

Nhược điểm

Quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người, vấn đề nhân bản ít được quan tâm.

Chỉ áp dụng tốt trong trường hợp môi trường ổn định.

Quá chú trọng tới khía cạnh kỹ thuật của quản trị.



Trường phái hành chính



Max Weber là một nhà xã hội học người Đức, Weber phát triển lý thuyết về tổ chức hợp lý (Bureaucratic theory: lý thuyết “quan liêu” bàn giấy)



Trường phái hành chính



Quản trị “quan liêu” 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.



Trường phái hành chính



Quản điểm của Max Weber là một hệ thống dựa trên:

- Tính nguyên tắc và khách quan
- Phân công lao động
- Cơ cấu hệ thống thứ bậc
- Cơ cấu quyền lực
- Sự cam kết làm việc lâu dài
- Tính hợp lý

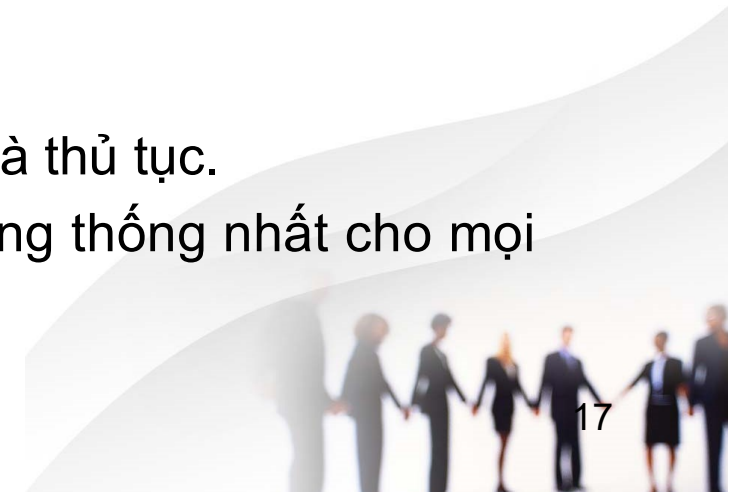


Trường phái hành chính



Đặc điểm tư tưởng quản trị của Max Weber:

- Thảm quyền và trách nhiệm được quy định rõ và được hợp pháp hoá;
- Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy, mỗi chức vụ nằm dưới một chức vụ khác cao hơn;
- Nhân sự được tuyển dụng và thăng cấp theo khả năng qua thi cử, huấn luyện và kinh nghiệm;
- Các hành vi hành chính và các quyết định phải thành văn bản;
- Quản trị phải tách rời sở hữu;
- Các nhà quản trị phải tuân thủ điều lệ và thủ tục.
- Luật lệ phải công bằng và được áp dụng thống nhất cho mọi người.



Trường phái hành chính



Nhận xét về lý thuyết quản trị của Max Weber

Ưu Điểm

- Tính hiệu quả và ổn định của tổ chức
- Thực hiện tốt nhiệm vụ hằng ngày=>thực hiện mục tiêu của tổ chức
- Công việc của nhân viên trở nên đơn giản
- Kết quả công việc được tiêu chuẩn hóa về mặt chất lượng và mức độ cần thiết, đáp ứng mục đích của tổ chức

Nhược Điểm

- Cứng nhắc không đem lại hiệu quả cho tổ chức (lãng phí thời gian, tiền bạc..), làm chậm tốc độ ra quyết định
- NQT tập trung vào việc mở rộng và bảo vệ quyền lực vì quyền lợi riêng
- Không phù hợp với công nghệ cao cấp, không đề cao tính sáng tạo, giải pháp đổi mới
- Ít chú ý đến con người và xã hội



Trường phái hành chính



Điều kiện áp dụng lý thuyết của Weber:

- Khối lượng thông tin chuyên ngành lớn, có biện pháp xử lý hữu hiệu.
- Nhu cầu của khách hàng thay đổi chậm.
- Công nghệ ổn định và thay đổi chậm.
- Quy mô hoạt động của tổ chức lớn, đủ điều kiện để tiêu chuẩn hóa dịch vụ/sản phẩm.



Trường phái hành chính



Henry Fayol, xuất thân là một kỹ sư hầm mỏ ở Pháp.

Năm 1916, Ông viết cuốn “Quản trị công nghiệp và quản trị chung”

Tập trung vào **nguyên tắc quản trị lớn** áp dụng cho những cấp bậc quản trị cao hơn



Trường phái hành chính



Hệ thống 5 chức năng của Henry Fayol:

1. Hoạch định
2. Tổ chức
3. Chỉ huy
4. Phối hợp
5. Kiểm soát

6 phạm trù công việc của Henry Fayol:

1. Kỹ thuật chế tạo sản phẩm
2. Thương mại
3. Tài chính
4. An ninh
5. Kế toán
6. Quản trị

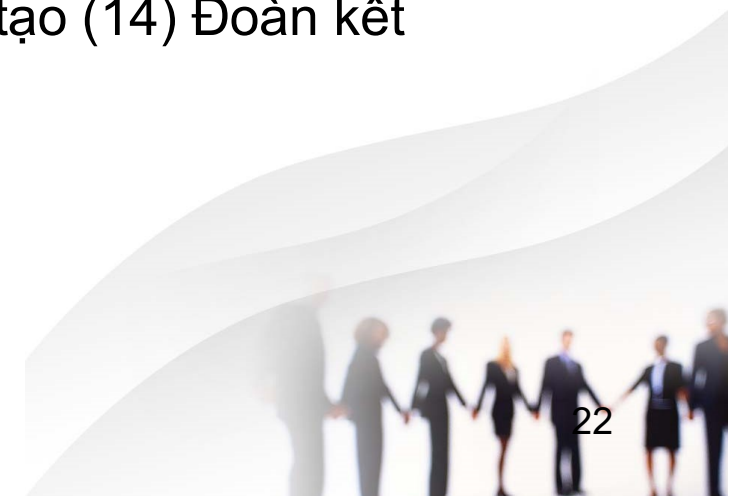


Trường phái hành chính



14 Nguyên tắc quản trị của Fayol

(1) Phân chia công việc (2) Phân chia thẩm quyền và trách nhiệm (3) Kỷ luật và (4) Thống nhất chỉ huy (5) Thống nhất điều khiển và (6) Lợi ích cá nhân phụ thuộc lợi ích chung (7) Thù lao xứng đáng và (8) Tập quyền và phân quyền (9) Chuỗi quyền hành (10) Trật tự (11) Công bằng (12) Sự ổn định nhân viên và công việc (13) Sáng tạo (14) Đoàn kết



Trường phái hành chính

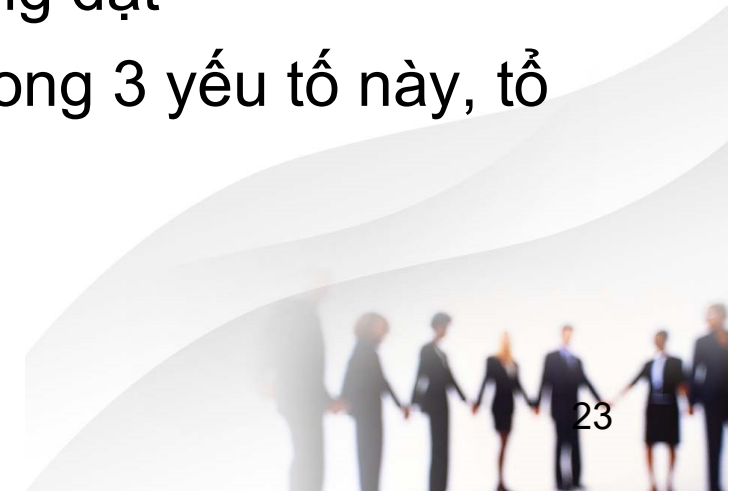
Chester Barnard:



Chester Barnard cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp tác của nhiều người với **3 yếu tố cơ bản**:

- Sự sẵn sàng hợp tác
- Có mục tiêu chung
- Có sự thông đạt

Nếu thiếu một trong 3 yếu tố này, tổ chức sẽ tan vỡ



Trường phái hành chính



Nguồn gốc của quyền hành xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới với **4 điều kiện**:

1. Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh
2. Nội dung ra mệnh lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức
3. Nội dung ra mệnh lệnh phải phù hợp với lợi ích của cá nhân
4. Họ có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó



Trường phái hành chính



Ưu Điểm

Đặt nền tảng cho nhiều lý thuyết quản trị sau này.

Đóng góp nhiều trong lý luận và thực hành quản trị, nhiều nguyên tắc quản trị của tư tưởng này vẫn còn áp dụng đến ngày nay.

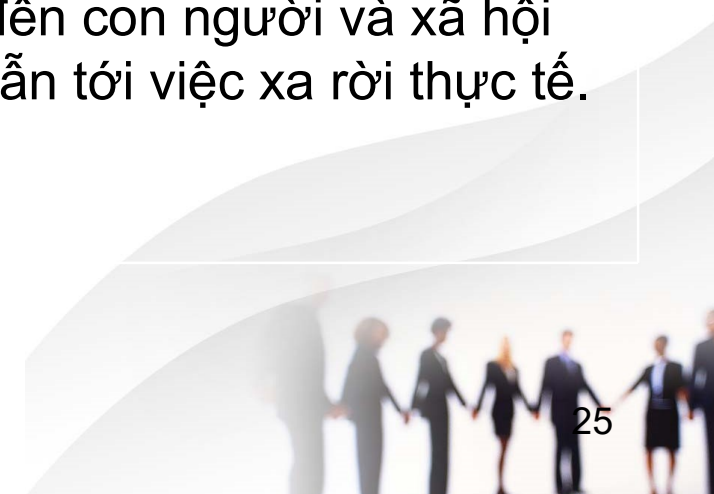
Góp phần chỉnh đốn việc quản trị luận thuyết tại các tổ chức, công ty.

Nhược Điểm

Các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi.

Nhiều nguyên tắc quản trị không phù hợp với các yêu cầu thực tế. Không chú trọng tính hợp lý.

Ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế.



3. **Trường phái hành vi**



Abraham Maslow:
Mary Parker Follet:
Elton Mayo:
Mc Gregor:



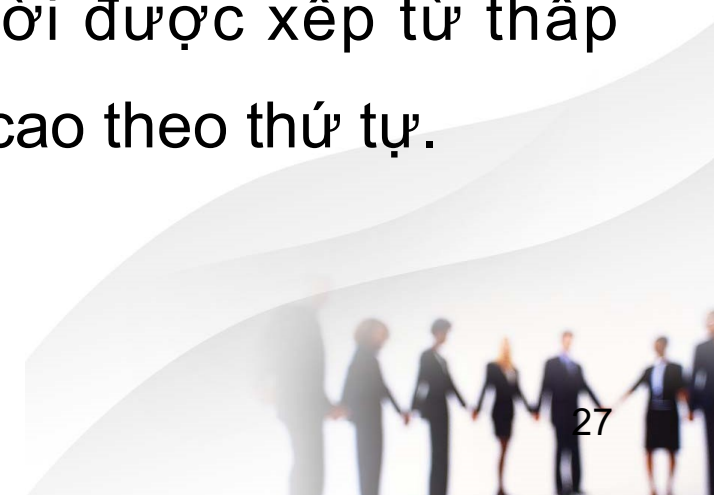
Trường phái hành vi



Hình 2: Lý Thuyết Maslow

Abraham Maslow:

Nhà tâm lý học đã xây dựng một lý thuyết về nhu cầu 5 bậc của con người được xếp từ thấp lên cao theo thứ tự.



Trường phái hành vi



- Maslow đã góp phần giải thích về sự hình thành nhu cầu và động cơ hành động của con người trong quá trình làm việc. Con người có xu hướng đi tìm sự thoả mãn từ thấp đến cao
- Quản trị hiệu quả phải căn cứ vào nhu cầu đang cần được thoả mãn của con người
- Lý thuyết này còn được áp dụng rộng rãi cho đến ngày nay.



Trường phái hành vi



Mary Parker Follet có nhiều đóng góp về nhóm lao động và quan hệ xã hội trong quản trị.

- Follet cho rằng các đơn vị sản xuất kinh doanh phải được xem là một **hệ thống những quan hệ xã hội**.
- Hoạt động quản trị là một tiến trình mang tính chất quan hệ xã hội.



Trường phái hành vi



Follet nhấn mạnh:

- Phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề.
- Các nhà quản trị phải năng động, thay vì áp dụng những nguyên tắc cứng nhắc.
- Sự **phối hợp** giữ vai trò quyết định đối với các hoạt động quản trị.



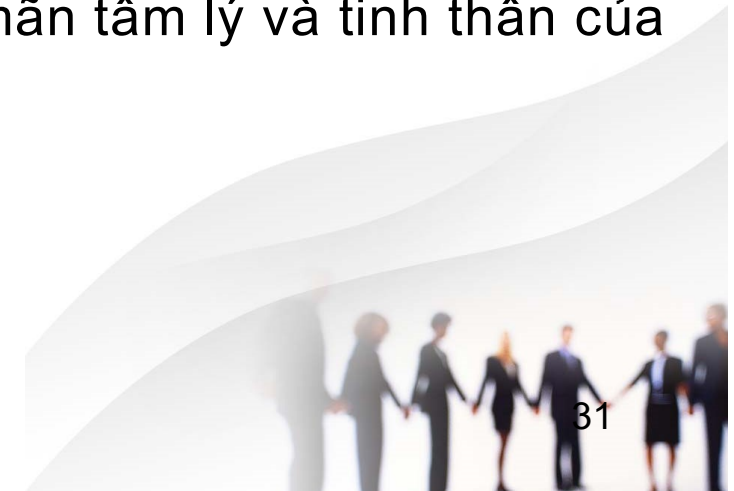
Trường phái hành vi



Elton Mayo:

Nghiên cứu tại nhà máy Hawthorne thuộc công ty điện miền tây nước Mỹ:

- Kết luận: **“yếu tố xã hội”** làm tăng năng suất lao động.
- Từ đó mở ra một kỷ nguyên mới trong quản trị: **“Phong trào quan hệ con người”** – các nhà quản trị tìm cách tăng sự thoải mái tâm lý và tinh thần của nhân viên.



Trường phái hành vi

Thuyết X (được cho là sai lầm)

Đa số không thích làm việc, làm khi bị bắt buộc. Không có trách nhiệm. Làm việc vì lợi ích vật chất. Không có khát vọng. Thích yên ổn. Do vậy:

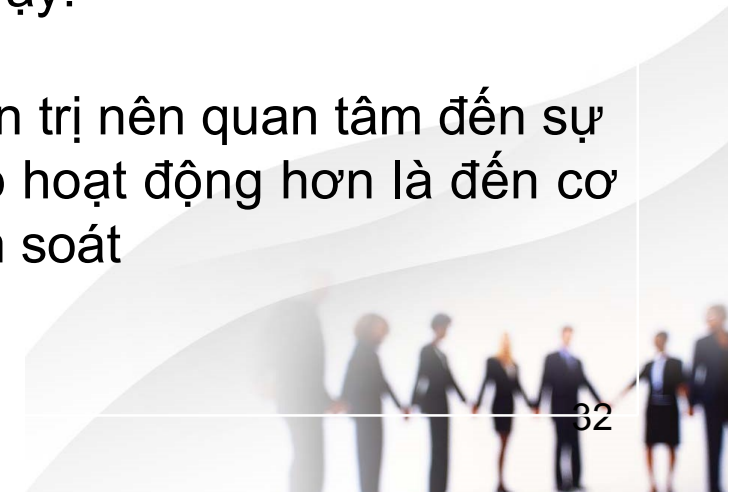
Nhà QT xây dựng bộ máy quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục

Hệ thống kiểm tra kiểm soát chặt chẽ

Thuyết Y của Mc Gregor (Để khắc phục)

Con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những điều kiện thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều điều hơn cho tổ chức. Làm có trách nhiệm, tự giác, có sáng tạo. Do vậy:

Nhà quản trị nên quan tâm đến sự phối hợp hoạt động hơn là đến cơ chế kiểm soát



Trường phái hành vi



Ưu Điểm

Đóng góp lớn với nghiên cứu và thực hành QT. NQT hiểu rõ hơn về sự động viên của con người.

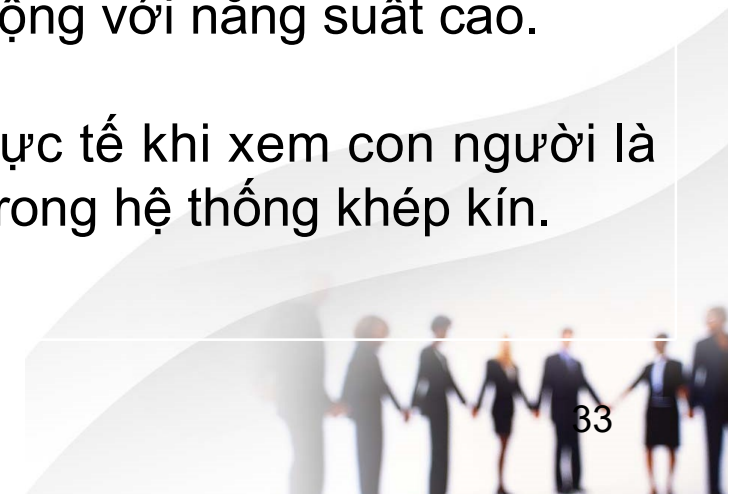
Hướng về quan điểm: QT là hoàn thành công việc bằng và thông qua người khác.

Nhược Điểm

Quá chú trọng đến yếu tố xã hội (thiên lệch).

Khái niệm “con người xã hội” chỉ có thể bổ sung cho “con người kinh tế” chứ không thể thay thế. Không phải bao giờ những “con người thoả mãn” đều lao động với năng suất cao.

Không thực tế khi xem con người là phần tử trong hệ thống khép kín.



4. Trường phái định lượng



Trường phái định lượng

“Quản trị là ra quyết định”.

Quản trị hiệu quả khi ra quyết định đúng đắn. Để có thể ra quyết định đúng nhà quản trị cần phải có quan điểm hệ thống khi tác nghiệp và sử dụng sự trợ giúp của toán thống kê, mô hình toán kinh tế và máy tính điện tử.



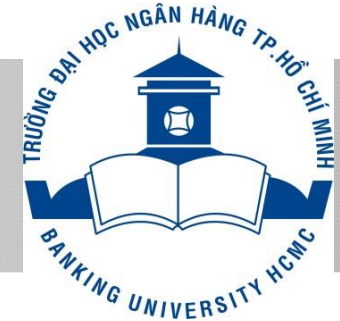
Đặc điểm của trường phái định lượng:



1. Nhấn mạnh đến phương pháp khoa học trong việc giải quyết các vấn đề quản trị
2. Áp dụng phương thức tiếp cận hệ thống để thu thập thông tin
3. Dùng các mô hình toán học để giải quyết vấn đề
4. Định lượng hoá các yếu tố có liên quan và áp dụng các cách thức toán học và thống kê
5. Quan tâm tới các yếu tố kinh tế và kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý và xã hội
6. Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ



Đánh giá về lý thuyết trường phái định lượng:



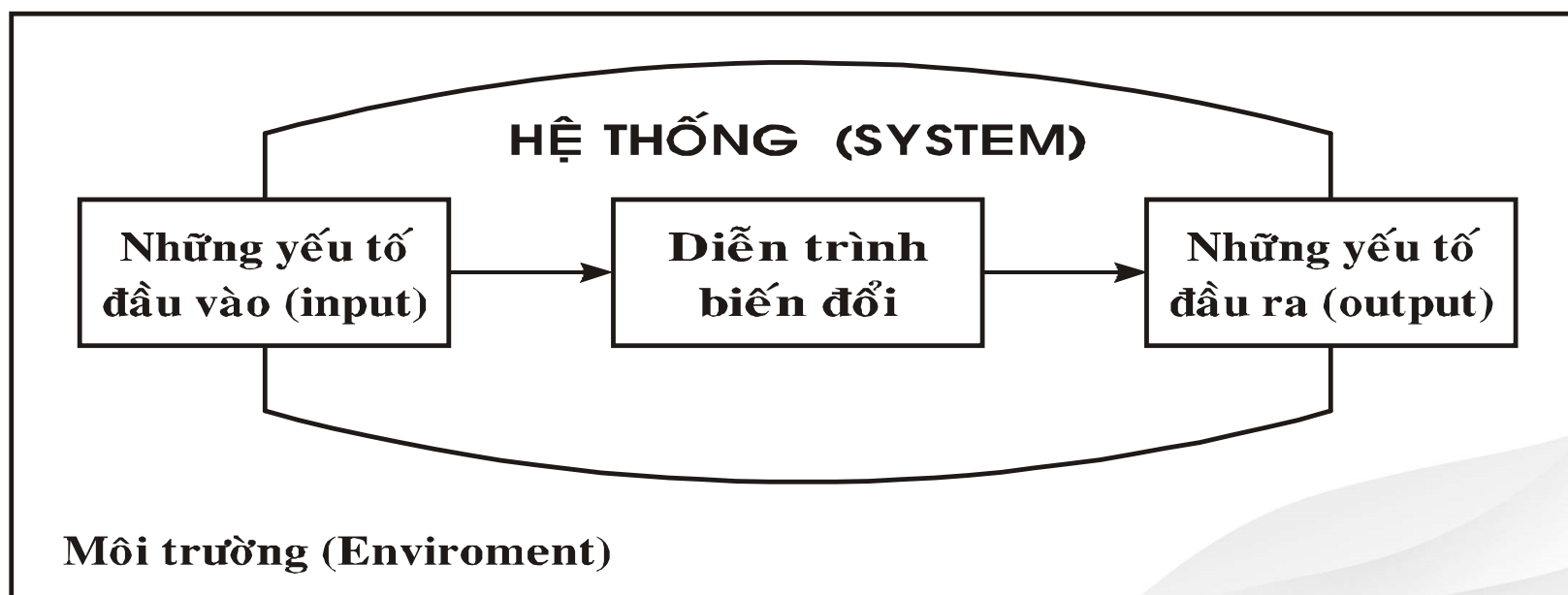
- Ưu:
 - Tính khoa học
 - Áp dụng rộng (thập niên 70 và 80) giúp giải quyết nhiều vấn đề trong tổ chức
 - Hiện đại (áp dụng ngày nay)
- Hạn chế:
 - Chưa quan tâm đến khía cạnh con người trong quản trị.
 - Kỹ thuật thực hiện khá phức tạp.



5. Quan điểm hệ thống

Quản trị theo hệ thống

Hệ thống là một tập hợp những bộ phận vận hành tương tác với nhau để thực hiện một mục đích chung.

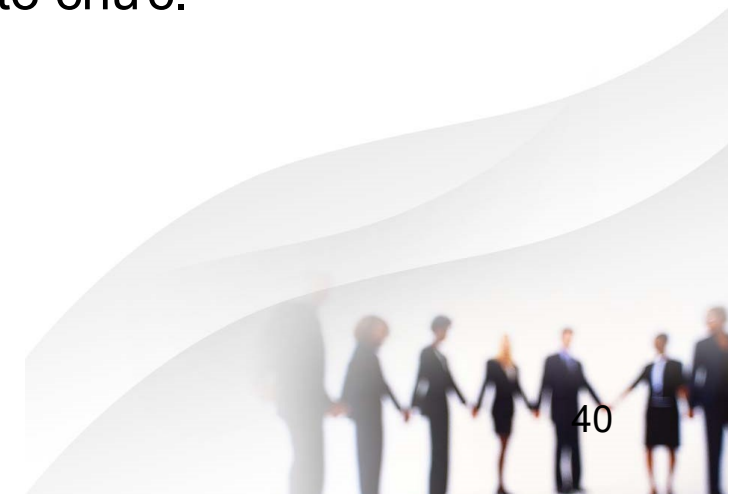


Hình 3: Mô tả hệ thống

Quản trị theo hệ thống



- Hệ thống bao gồm nhiều hệ thống con, giữa chúng có mối quan hệ tác động cơ hữu.
- Nếu quản trị hữu hiệu thì kết quả của toàn hệ thống sẽ lớn hơn tổng những cố gắng độc lập, $(1+1>2)$.
- Tổ chức không phải tồn tại độc lập mà phải dựa vào môi trường hoạt động.
- Nhà quản trị phải hiểu trách nhiệm của mình đối với môi trường và những hạn chế mà môi trường áp đặt lên tổ chức.



Đánh giá về quản trị hệ thống:



- Giúp các nhà quản trị quan tâm các yếu tố bên trong và bên ngoài của tổ chức.
- Giúp các nhà quản trị thấy rõ mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố thành phần trong tổ chức trên phương diện chúng là một tập hợp đồng bộ, có mối liên hệ hữu cơ.
- Tổ chức không ngừng phát triển hệ thống tinh vi hơn, nâng cao năng suất.



6. Quản trị theo tình huống



Quản trị theo tình huống



- Hiệu quả của từng phong cách, kỹ năng hay nguyên tắc quản trị sẽ thay đổi theo từng trường hợp.
- Các lý thuyết quản trị được áp dụng riêng rẽ hay phối hợp với nhau tùy theo từng vấn đề cần giải quyết.
- Sự quản trị có hiệu quả chỉ có thể đạt được trên cơ sở áp dụng sáng tạo các nhóm lý thuyết quản trị căn cứ vào tình huống cụ thể.

=> Các nhà quản trị phải dự kiến và hiểu rõ thực trạng vấn đề trước khi quyết định.



Quản trị theo tình huống



- Tính cá thể (tính riêng, đặc thù).
- Tính linh hoạt về nguyên tắc
- Tuân thủ tính hiệu quả
- Các nguyên lý và công cụ quản trị phù hợp với từng tình huống (tìm hiểu, điều tra kỹ lưỡng).



Câu hỏi củng cố



1. Theo bạn những nguyên tắc nào trong 14 nguyên tắc quản trị của Fayol khó áp dụng trong thực tiễn quản trị ?
2. Mc Gregor đã nhấn mạnh tầm quan trọng của “nhân tố con người” như thế nào ?
3. Lý thuyết quản trị tình huống có tác dụng như thế nào đối với các nhà quản trị ?



Tài liệu đọc

- *Bắt buộc:*

Trần Dục Thức, Nguyễn Văn Thụy, Trương Đình Thái, Hồ Thiện Thông Minh. (2017). *Quản trị học*, NXB Thanh Niên. (Chương 2)

Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam. (2010). *Quản trị học*. Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội. (Chương 2)

- *Đọc thêm:*

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of management. *Prentice Hall Inc.* (Management History Module)

Richard L. Daft. (2016). *Management - Twelfth Edition*. Cengage Learning, USA. (Chapter 2)