

1 CHƯƠNG HAI

Tiến trình phát triển của Khoa học Quản lý

2

Đề cương bài giảng

Giới thiệu

Lịch sử môn học Quản lý

Quản lý mang tính Khoa học

Những đóng góp quan trọng

Frederick W. Taylor

Frank và Lillian Gilbreth

Các nhà quản lý ngày nay sử dụng Quản lý
khoa học như thế nào?

Các thuyết gia Quản trị Tổng quát

Những đóng góp quan trọng

Henri Fayol

Max Weber

Các nhà quản lý ngày nay sử dụng các thuyết
về Quản lý tổng quát khoa học như thế nào?

Phương pháp Định lượng

Những đóng góp quan trọng

Các nhà quản lý ngày nay sử dụng Phương
pháp Định lượng như thế nào?

Tìm hiểu Hành vi Tổ chức

Những người tiên phong

Các nghiên cứu của Hawthorne

Các nhà quản lý ngày nay sử dụng Phương
pháp Hành vi như thế nào?

Mục đích của chương này là để chứng minh rằng những kiến thức về lịch sử quản lý có thể giúp bạn hiểu rõ hơn các lý thuyết và thực tiễn quản lý hiện nay. Do vậy, việc nhìn lại tiến trình phát triển của các tư tưởng và thực tiễn rất quan trọng đối với sinh viên. Các thực tiễn quản lý luôn phản ánh các giai đoạn lịch sử và các điều kiện xã hội. Ví dụ, công nghệ máy tính và các cơ hội kinh doanh trực tuyến là những điều kiện thực tế mà các tổ chức đang đối diện hiện nay.

2.1 Giới thiệu

Nhiều khái niệm và thực tiễn quản lý hiện nay bắt nguồn từ những lý thuyết quản lý từ xa xưa. Thực tiễn quản lý luôn phản ánh thời đại và các điều kiện xã hội. Ngày nay nhiều tổ chức đang thích ứng với những đột phá về công nghệ và phát triển các hoạt động dựa trên các trang web. Những mô hình kinh doanh mới này phản ánh thực tế hiện nay: thông tin có thể được chia sẻ và trao đổi tức thời trên toàn cầu. Mục đích của chương này là chứng minh rằng kiến thức về lịch sử quản lý có thể giúp hiểu rõ được những lý thuyết và thực tiễn quản lý ngày hôm nay.

2.2 Lịch sử Khoa học Quản lý

Những nỗ lực có tổ chức được điều khiển bởi các cá nhân chịu trách nhiệm việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm tra đã tồn tại từ hàng ngàn năm. Các kim tự tháp cổ Ai Cập và Vạn lý trường thành ở Trung Hoa là những minh chứng cụ thể cho các công trình có quy mô lớn, sử dụng hàng vạn lao động, và được thực hiện từ trước cuộc sống hiện đại rất lâu. Việc xây dựng một kim tự tháp đơn lẻ đã sử dụng hơn 100.000 công nhân trong vòng 20 năm¹. Ai là người nói cho công nhân những việc cần phải làm? Ai là người đảm bảo luôn có đủ đá tại công trường để công nhân có thể làm việc liên tục? Câu trả lời cho những câu hỏi này là *người quản lý*. Bất kể thời bấy giờ người quản lý được gọi là gì, vẫn phải có người lập kế hoạch những gì cần phải làm, tổ chức lao động và vật tư để thực hiện công việc đó, lãnh đạo và hướng dẫn công nhân, và áp đặt kiểm soát nhất định để đảm bảo rằng công việc được thực hiện như đã hoạch định.

Tương tự như vậy, thế kỷ 15 ở Venice (Italia) đã hình thành hình thức doanh nghiệp đầu tiên trên thế giới, cùng với hệ thống dây chuyền lắp ráp tàu chiến và kế toán giám sát các khoản thu chi được xem là rất mới mẻ thời bấy giờ.

Các ví dụ lịch sử này cho thấy rằng các tổ chức đã tồn tại từ hàng ngàn năm nay và tương tự như vậy với quản lý. Thế nhưng phải đến các sự kiện nổi bật ở đầu thế kỷ thứ 20 mới đóng vai trò có ý nghĩa trong việc khích lệ nghiên cứu về quản lý.

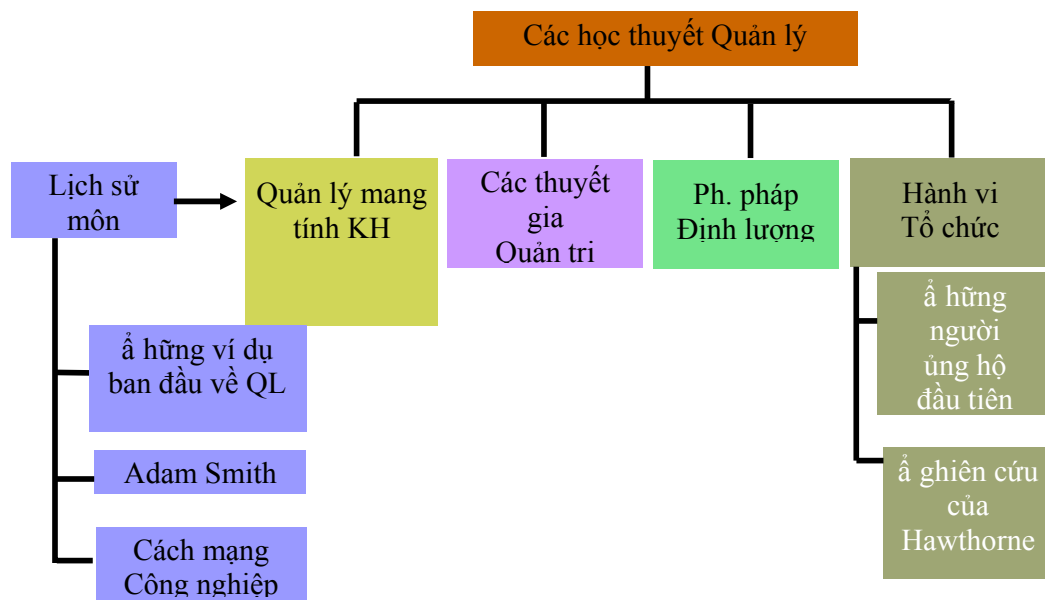
- ❑ Adam Smith, tác giả của học thuyết kinh tế cổ điển đã nêu bật lợi thế kinh tế của việc **phân công lao động** đem lại cho tổ chức và xã hội. Trong cuốn, *The Wealth of Nations* (Sự thịnh vượng của các quốc gia), A. Smith giải thích rằng: **phân chia lao động** là *chia nhỏ các công việc thành những nhiệm vụ (thao tác) nhỏ hơn, lặp đi lặp lại*, và nhờ vậy tăng được năng suất. Ví dụ, 10 công nhân làm đinh, nếu được chuyên môn hóa, có thể làm ra 48.000 chiếc trong 1 ngày, trong khi đó, nếu 1 công nhân làm toàn bộ thì chỉ được 10 chiếc đinh trong 1 ngày.
- ❑ **Cuộc Cách Mạng Công nghệ** có thể được xem là sự kiện có ảnh hưởng quan trọng nhất đến khoa học quản lý. Trong giai đoạn này, máy móc thay thế cho lao động thủ công, cùng với sự phân công lao động đã tạo ra các công xưởng lớn, hiệu quả. Các tổ chức lớn hơn này đòi hỏi hoạt động quản lý chính tắc, từ việc dự báo nhu cầu, đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu, phân công lao động, đảm bảo máy móc được bảo quản và hoạt động trong điều kiện làm việc tốt nhất, các tiêu chuẩn công việc được duy trì, tìm kiếm thị trường cho sản phẩm v.v.). Ồi cách khác, lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra đã trở nên

¹ George, C.S. Jr., 1973 *The History of Management Thought*, 2nd ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p.4.

cần thiết, và sự phát triển của các công ty lớn đòi hỏi các hoạt động quản lý chính tắc. Yêu cầu về một lý thuyết chính tắc hướng dẫn các nhà quản lý vận hành các tổ chức này trở nên bức thiết.

Quá trình phát triển các lý thuyết quản lý được đặc trưng bởi việc phân biệt những quan điểm về việc người quản lý làm những gì và họ nên làm những công việc đó như thế nào. Ở phần tiếp theo, chúng tôi trình bày những đóng góp của 4 cách tiếp cận. Quản lý mang tính khoa học xem xét quản lý từ quan điểm cải thiện năng suất và hiệu năng của công nhân lao động thủ công. Các thuyết gia về quản trị tổng quát đề cập đến tổ chức nói chung và làm thế nào để tổ chức hoạt động hiệu quả. Tiếp đó, một nhóm các thuyết gia khác tập trung vào việc phát triển và ứng dụng các mô hình định lượng vào thực tiễn quản lý. Cuối cùng, một nhóm các nhà nghiên cứu chú trọng đến hành vi con người trong tổ chức, hay nói cách khác là khía cạnh “con người của quản lý”.

Cần lưu ý rằng sự khác nhau giữa các quan điểm này phản ánh chuyên môn và mối quan tâm của các (nhóm) tác giả. Tương tự như câu chuyện ngụ ngôn “Thầy bói xem voi”, mỗi cách tiếp cận đều đúng và đóng góp vào sự hiểu biết chung của chúng ta về quản lý, nhưng vẫn tồn tại những hạn chế. Hình 2.1 cho thấy tiến trình phát triển của các lý thuyết về quản lý.



Hình 2.1: Sự phát triển của các lý thuyết quản lý chủ yếu

Ả nguồn: Robbin, S. and Courtler, M., 2002. *Management*. Prentice Hall.

2.3 Quản lý mang tính Khoa học (Scientific Management)

Frederick Winslow Taylor được xem là cha đẻ của thuyết quản lý mang tính khoa học. Trong cuốn “Ả hững nguyên tắc của Quản lý mang tính khoa học - Principles of Scientific Management” xuất bản năm 1911, Taylor mô tả **Quản lý mang tính khoa học** là sử dụng phương pháp khoa học để tìm ra “một cách tốt nhất” để thực hiện một công việc.

Công việc của Taylor tại các công ty thép vùng Midvale và Bethlehem đã thúc đẩy sự quan tâm của ông trong việc nâng cao hiệu suất. Ông tìm cách thay đổi cách suy nghĩ của cả những người quản lý lẫn công nhân thông qua 4 nguyên tắc quản lý nhằm đem nâng cao hiệu năng sản xuất như trong Biểu 2.2.

1. Xây dựng những quy luật làm việc một cách khoa học cho mỗi phần việc của từng cá nhân, tránh cách làm việc tự nhiên
2. Lựa chọn nhân viên một cách khoa học, sau đó huấn luyện, đào tạo và phát triển họ (trước đây, công nhân tự chọn việc cho mình và tự huấn luyện)
3. Hợp tác nhiệt tình với công nhân để đảm bảo rằng mọi công việc đều được hoàn thành theo đúng các nguyên tắc khoa học đã được xây dựng
4. Phân chia công việc và trách nhiệm tương đối công bằng giữa người quản lý và nhân viên. Người quản lý chịu trách nhiệm cho những công việc phù hợp với khả năng của họ (trước đây, hầu hết công việc và phần lớn trách nhiệm đổ hết lên đầu nhân viên).

Biểu 2.2. Bốn nguyên tắc quản lý của Taylor

Thử nghiệm cho công việc bốc xếp gang, Taylor bố trí đúng người đúng việc, cung cấp đúng công cụ lao động cần thiết, hướng dẫn và yêu cầu công nhân tuân thủ theo đúng hướng dẫn của mình, và trả lương cao theo kết quả công việc. Ắ hờ vậy, đã tăng ắ SLĐ bốc xếp gang lên 47-48 tấn/ngày từ 12.5 tấn/ngày.

Sử dụng các nguyên tắc quản lý mang tính khoa học của mình, Taylor đã có thể tìm ra một cách tốt nhất để thực hiện từng công việc. Ắ hờ chung, Taylor đạt được những cải thiện về năng suất khoảng 200% và rất ổn định. Ông khẳng định rằng, vai trò của người quản lý là hoạch định và kiểm tra, còn của công nhân là thực hiện đúng những gì được hướng dẫn.

Ắ hững người có đóng góp quan trọng trong việc phát triển lý thuyết Quản lý mang tính khoa học là Frank và Lillian Gilbreth (một nhà thầu xây dựng và một nhà tâm lý học). Frank và Lillian bị cuốn hút bởi những kết quả của Taylor và tiếp tục nghiên cứu, phát triển phương pháp quản lý khoa học của riêng mình.

Ông bà Gilbreths là những người đầu tiên sử dụng các đoạn phim để nghiên cứu các cử động của tay và cơ thể, nhằm loại bỏ những cử động không cần thiết. Ắ hững nghiên cứu của ông bà thường được thử nghiệm trong việc xây tường, giảm số lượng cử động cần thiết từ 18 xuống 5. Ắ hờ vậy, người thợ xây trở nên năng suất hơn và ít mệt mỏi hơn vào cuối ngày lao động. Đóng góp quan trọng của Ông bà là phát minh ra hệ thống phân loại 17 cử động của tay, được gọi là **therbligs**.

Ắ hững nguyên tắc của Taylor và các nhà nghiên cứu khác đưa ra để nâng cao hiệu quả sản xuất ngày nay vẫn được sử dụng trong các tổ chức. Khi người quản lý phân tích những thao tác công việc cơ bản cần phải thực hiện, sử dụng nghiên cứu về thời gian và cử động để loại bỏ những hành vi thừa mứa tuyển dụng công nhân đáp ứng đúng yêu cầu công việc, và thiết kế hệ thống khen thưởng dựa trên kết quả công việc v.v. họ đã ứng dụng các nguyên tắc của quản lý khoa học.

Tuy vậy, hoạt động quản lý ngày nay không chỉ giới hạn trong phương pháp quản lý khoa học. Trên thực tế, chúng ta có thể nhận ra các lý thuyết và ý tưởng từ một phương pháp quản lý khác – quản trị tổng quát.

2.4 Các học giả theo quan điểm Quản trị tổng quát (General Management)

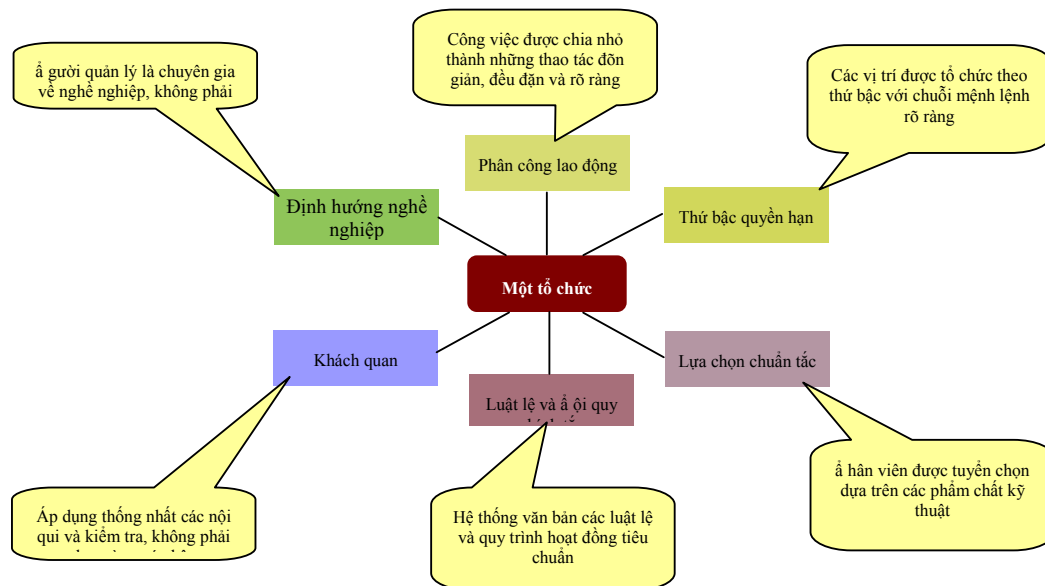
Ả hững tác giả này tập trung vào toàn bộ tổ chức. ả hững đóng góp quan trọng là việc xây dựng những lý thuyết tổng quát hơn về công việc của người quản lý và những việc cần thực hiện để quản lý tốt. Hai học giả điển hình cho quan điểm này là Henri Fayol and Max Weber.

Henri Fayol (1841-1925) cũng đưa ra những nghiên cứu của mình cùng thời với Frederick Taylor. Fayol là giám đốc của một công ty khai thác than lớn của Pháp. Trọng tâm nghiên cứu của ông là hành động của tất cả các nhà quản lý. Ông mô tả hoạt động quản lý khác biệt hoàn toàn với các chức năng kinh doanh khác. Ông đưa ra **14 nguyên tắc của quản lý principles of management**, có thể giảng dạy được trong các trường học. (Xem Biểu 2.3.)

Max Weber là nhà xã hội học người Đức. ả hững đóng góp của ông được xuất bản vào đầu thế kỷ 20. Ông phát triển lý thuyết về cơ cấu quyền hạn và mô tả hoạt động của tổ chức dựa trên các mối quan hệ về quyền hạn. Ông mô tả tổ chức lý tưởng nhất - **hành chính (bureaucracy)**, là tổ chức có sự phân công lao động, thứ bậc được xác định rõ ràng, có các luật lệ và quy định chi tiết, và những mối quan hệ khách quan. (Xem Biểu 2.4.)

1. *Phân chia công việc.* Chuyên môn hóa làm tăng sản lượng bằng cách giúp cho công nhân hiệu năng hơn.
2. *Quyền hạn.* ả hững quản lý phải có khả năng ra lệnh. Quyền hạn trao cho người quản lý những quyền này. Quyền hạn, phải luôn gắn liền với trách nhiệm.
3. *Kỷ luật.* ả hững nhân viên phải tuân thủ và tôn trọng những luật lệ của tổ chức.
4. *Tính thống nhất của mệnh lệnh.* Mỗi một nhân viên chỉ nên nhận mệnh lệnh từ chỉ một người ở cấp cao hơn.
5. *Định hướng thống nhất.* Tổ chức nên có một kế hoạch hành động duy nhất để hướng dẫn người quản lý và công nhân.
6. *Xếp lợi ích cá nhân thấp hơn lợi ích chung.* Lợi ích của bất kỳ một cá nhân hay một nhóm nhân viên nào trong tổ chức không được vượt quá quyền lợi của tổ chức.
7. *Trả công hợp lý.* Công nhân phải được trả công thỏa đáng với công sức của họ.
8. *Tập trung hóa.* Thuật ngữ này ám chỉ mức độ tham gia của những người thuộc cấp trong quá trình ra quyết định.
9. *Chuỗi định hướng.* Liên hệ quyền hạn từ cấp quản lý cao nhất đến những cấp thấp nhất trong tổ chức là chuỗi định hướng.
10. *Yêu cầu.* Con người và vật tư cần được bố trí đúng nơi, đúng lúc.
11. *Công bằng.* ả hững quản lý cần đối xử ân cần và công bằng với những người thuộc cấp.
12. *Sự ổn định của các vị trí nhân sự.* ả hững quản lý cần đưa ra những kế hoạch nhân sự một cách tuần tự và đảm bảo luôn có đội ngũ thay thế đáp ứng những vị trí bỏ trống.
13. *Sáng tạo.* ả hững nhân viên được tạo cơ hội để khởi đầu và thực hiện các kế hoạch sẽ nỗ lực ở mức cao nhất.
14. *Tinh thần tập thể.* Khuyến khích tinh thần đồng đội sẽ giúp tạo ra sự hài hòa và thống nhất trong tổ chức.

Hình 2.3: 14 Nguyên tắc quản lý của Henri Fayol



Hình 2.4: Mô hình tổ chức hành chính lý tưởng của Weber

Hiện nay, một số khái niệm và lý thuyết về quản lý của chúng ta có thể bắt nguồn từ kết quả của các học thuyết quản trị tổng quát. Xem xét công việc của người quản lý theo chức năng gắn với những kết luận của Henri Fayol. Các đặc trưng của tổ chức hành chính của Weber vẫn xuất hiện trong các tổ chức lớn ngày nay – thậm chí cả trong những tổ chức linh hoạt bao gồm các chuyên gia xuất chúng, một số cơ chế hành chính vẫn cần thiết để đảm bảo các nguồn lực được sử dụng một cách hiệu năng và hiệu quả.

2.5 Quản lý theo phương pháp Định lượng (Quantitative Management)

Quản lý the phương pháp định lượng bao hàm việc sử dụng các kỹ thuật định lượng để nâng cao chất lượng ra quyết định. Phương pháp này bao gồm việc ứng dụng thống kê, mô hình tối ưu, mô hình thông tin và các mô phỏng máy tính. Một số đóng góp quan trọng của các tiếp cận này bao gồm: Phương pháp định lượng ứng dụng trong quản lý xuất phát từ các giải pháp toán học và thống kê để giải quyết các vấn đề quân sự trong chiến tranh Thế giới thứ 2. Sau đó, một nhóm các sỹ quan quân sự (trong đó có cả Robert Mcă amara, người sau này là Bộ trưởng Quốc Phòng Mỹ và Chủ tịch ă ngân hàng Thế giới) làm việc cho hãng Ô tô Ford và ứng dụng các phương pháp thống kê trong việc ra quyết định. Ví dụ: ứng dụng quy hoạch tuyến tính để giải các bài toán về phân bổ nguồn lực; ứng dụng phân tích đường tới hạn để lên lịch trình sản xuất v.v.

ă gày nay, các nhà quản lý vẫn dùng các phương pháp định lượng trong việc ra quyết định, đặc biệt trong giai đoạn lập kế hoạch và kiểm tra. Tuy vậy, quản lý theo phương pháp định lượng không có nhiều ảnh hưởng đến hoạt động quản lý như phương pháp Hành vi tổ chức.

2.6 Cách tiếp cận hành vi tổ chức (Organizational behavior)

ă hư chúng ta đã biết, người quản lý đạt được mục tiêu thông qua người khác. Do vậy, cách tiếp cận này đề cập đến hành động (hành vi) của con người khi làm việc, được gọi là **hành vi tổ chức**. ă hững gì chúng ta biết ngày nay về quản lý nguồn nhân lực, thúc đẩy, lãnh đạo, tin tưởng làm việc nhóm và giải quyết mâu thuẫn đều là kết quả của việc nghiên cứu hành vi tổ chức.

2.6.1 Những người ủng hộ đầu tiên.

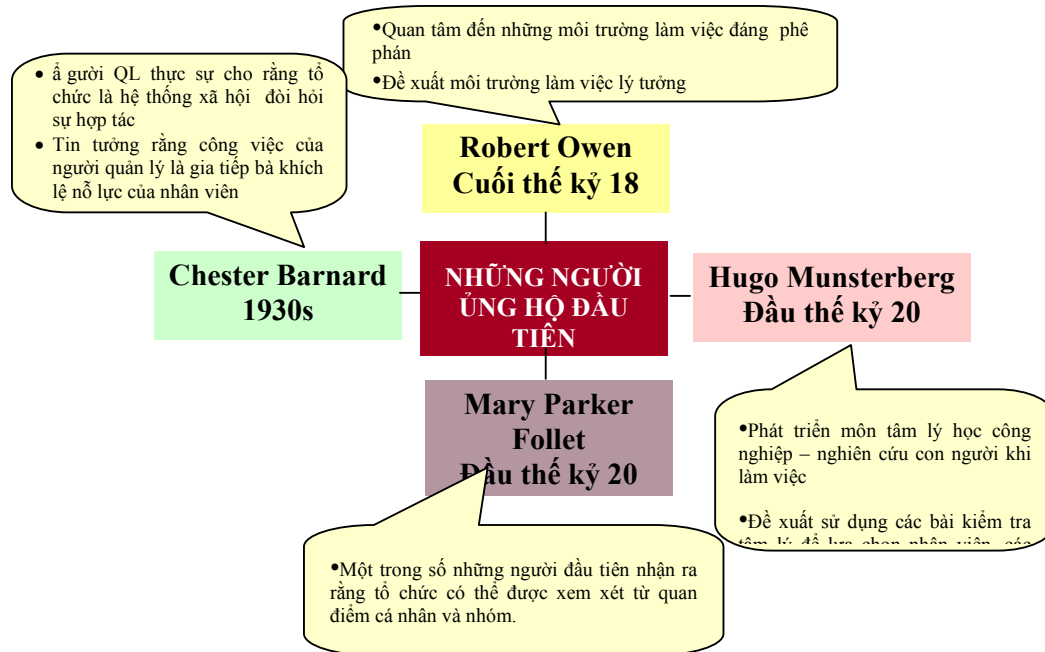
Bốn người đầu tiên ủng hộ phương pháp Hành vi tổ chức là Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, và Chester Barnard. (Xem Biểu 2.5 tóm tắt những ý tưởng quan trọng của các học giả này)

Robert Owen, doanh nhân thành đạt người Scotland ở thế kỷ 18, đề xuất môi trường làm việc không tương

Hugo Munsterberg tạo lập môn học tâm lý công nghiệp – nghiên cứu các cá nhân và công việc để tối đa hóa năng suất và sự điều chỉnh của họ.

Mary Parker Follett, nhà triết học xã hội, cho rằng công việc của người quản lý là điều hòa và điều phối các nỗ lực của nhóm.

Chester Barnard, chủ tịch Công ty Điện thoại Bell, ở New Jersey, quan sát tổ chức như những hệ thống xã hội cần có sự hợp tác giữa con người với con người. Ông tin rằng việc chính của người quản lý là giao tiếp và khích lệ những nỗ lực của những người thuộc cấp. Ông cũng đưa ra ý tưởng rằng, người quản lý phải kiểm tra môi trường, sai đó điều chỉnh tổ chức để duy trì trạng thái cân bằng.



Biểu 2.5: Những người ủng hộ quan điểm Hành vi Tổ chức đầu tiên

2.6.2 Những nghiên cứu của Hawthorne là những đóng góp quan trọng nhất đối với việc phát triển môn học Hành vi tổ chức.

Một loạt các thử nghiệm được thực hiện từ năm 1924 đến đầu những năm 30 tại công ty Western Electric Company, Cicero, Illinois. Các nghiên cứu được thực hiện như những thử nghiệm quản lý khoa học để đánh giá tác động của những thay đổi về điều kiện làm việc đối với năng suất của công nhân.

Các thử nghiệm khác tập trung vào các hoạt động như thiết kế lao công việc, thay đổi thời gian làm việc trong ngày và tuần, đưa ra thời gian nghỉ ngơi, và các chương trình lương theo nhóm và cá nhân.

Các nhà nghiên cứu kết luận rằng: những quy tắc xã hội và tiêu chuẩn của nhóm là những yếu tố quyết định quan trọng đối với hành vi công việc của mỗi cá nhân. Mặc dù không tránh khỏi những phê phán (về các quy trình thực hiện, phân tích kết quả, và kết luận), nghiên cứu Hawthorne đã tạo ra sự quan tâm đáng kể đối với hành vi của con người trong tổ chức.

Hiện nay, chúng ta có thể nhận thấy cách tiếp cận hành vi đã hỗ trợ các nhà quản lý trong việc khích lệ nhân viên, làm việc với nhóm các nhân viên, và mở ra các kênh giao tiếp trong tổ chức. Phương pháp này cũng đưa ra những cơ sở cho các lý thuyết khuyến khích nhân viên, lãnh đạo, hành vi và phát triển nhóm, và các chủ đề về hành vi khác.

2.7 Những xu hướng và vấn đề hiện nay

Đến đây, các bạn đã có những hiểu biết rõ ràng về quá trình phát triển của các lý thuyết và thực tiễn quản trị. Vậy, những yếu tố, điều kiện nào hiện nay đang làm thay đổi những lý thuyết quản lý cũng như cách thức các nhà quản lý thực hiện các công việc của mình.

2.7.1 Toàn cầu hóa

Các hoạt động của tổ chức hiện nay không còn bị giới hạn về biên giới địa lý. ả người quản lý trong mọi loại hình tổ chức, mọi qui mô tổ chức đều đang phải đối diện với những nguy cơ, cũng như thách thức của toàn cầu hóa.

2.7.2 Tính đa dạng của lực lượng lao động

Lực lượng lao động trong các tổ chức hiện nay rất không đồng nhất về giới, về chủng tộc, sắc tộc, và các đặc trưng khác. Thách thức đối với người quản lý là làm cho tổ chức của mình trở thành một môi trường thoải mái cho các nhóm nhân viên khác nhau, bằng việc hòa nhập các lối sống, nhu cầu gia đình, và phong cách làm việc khác nhau.

2.7.3 Khởi nghiệp (Entrepreneurship)

Quá trình một cá nhân hoặc một nhóm các cá nhân sử dụng các nỗ lực và phương tiện một cách có tổ chức để theo đuổi những cơ hội tạo ra giá trị và tăng trưởng bằng cách đáp ứng các mong muốn và nhu cầu thông qua sự sáng tạo và độc đáo.

3 chủ đề quan trọng trong định nghĩa này là:

- Sự theo đuổi các cơ hội
- Sự sáng tạo
- Sự tăng trưởng

Khởi nghiệp (dám nghĩ dám làm) sẽ còn tiếp tục quan trọng đối với các xã hội trên toàn thế giới.

2.7.4 *Quản lý trong thời đại Kinh doanh điện tử (E-Business).*

- **E-business** (electronic business) – mô tả cách thức tổ chức thực hiện công việc của mình bằng việc sử dụng các liên kết điện tử (dựa trên internet) với các thành viên quan trọng để đạt được các mục tiêu của mình một cách hiệu năng và hiệu quả.
- **Thương mại điện tử (E-commerce - electronic commerce)** là một hình thức trao đổi hoặc giao dịch kinh doanh mà trong đó các đối tác liên hệ với nhau qua mạng internet.

Các hình thức kinh doanh điện tử (xem Biểu 2.7):

- **E-business nâng cao** tổ chức – sử dụng Internet để hỗ trợ (không thay thế) các thức kinh doanh truyền thống của các tổ chức.
- **E-business tạo khả năng** cho tổ chức - Internet giúp cho các thành viên của tổ chức có khả năng làm việc hiệu năng và hiệu quả hơn.
- Toàn bộ tổ chức kinh doanh điện tử - mọi hoạt động của tổ chức đều dựa trên và xoay tròn quanh Internet.

2.7.5 *Nhu cầu sáng tạo và linh hoạt*

- ǎ hững ý tưởng mới liên tục rất quan trọng đối với tổ chức để tránh sự lỗi thời và thất bại.
- Sự linh hoạt sẽ có giá trị trong những tình thế khi khách hàng/ nhu cầu thay đổi chỉ trong một đêm, khi những đối thủ cạnh tranh đến rồi đi, và khi nhân viên và các kỹ năng của họ phải chuyển đổi do yêu cầu từ dự án này sang dự án khác.

2.7.6 *Quản lý chất lượng*

Cách mạng về chất lượng diễn ra mạnh mẽ cả trong các doanh nghiệp lẫn khu vực công trong những năm 1980s và 1990s.

Quản lý chất lượng toàn diện (Total quality management – TQM) là một triết lý về quản lý do nhu cầu và mong đợi của khách hàng định hướng và tập trung vào việc cải tiến không ngừng các quá trình làm việc. (Xem Biểu 2.7.). TQM được giới thiệu bởi một nhóm các chuyên gia về chất lượng, trong đó W. Edwards Deming là một trong những đại diện tiêu biểu. TQM trình bày sự đối lập với các thuyết gia quản lý trước đó, những người tin rằng giảm chi phí là con đường duy nhất để đạt được năng suất tăng trưởng. Mục tiêu của TQM là tạo ra một tổ chức tận tâm với sự cải tiến liên tục.

2.7.7 *Các tổ chức học tập và Quản lý tri thức*

Các nhà quản lý hiện nay phải làm việc trong một môi trường thay đổi liên tục. Một tổ chức được coi là thành công trong thế kỷ 21 sẽ phải là tổ chức thật sự linh hoạt, có khả năng học tập và đối phó nhanh, và được dẫn dắt bởi những người quản lý có thể thử thách hiệu quả những xét đoán theo tục lệ, quản lý những cơ sở kiến thức của tổ chức và tạo ra những thay đổi cần thiết.

Một **tổ chức học tập** là tổ chức đã phát triển đươcwj khả năng thích nghi và thay đổi liên tục.

Quản lý tri thức bao hàm việc nuôi dưỡng một văn hóa học tập trong đó các thành viên tổ chức thu thập các kiến thức một cách hệ thống, và chia sẻ những kiến thức đó với các thành viên khác để đạt được kết quả tốt hơn.

Câu hỏi ôn tập chương

1. Giải thích tại sao việc phân công lao động và Cách mạng Công nghiệp lại quan trọng đối với việc nghiên cứu quản lý.
2. Có những cách tiếp cận để nghiên cứu quản lý nào?
3. Hãy trình bày về mối liên hệ giữa cách tiếp cận quản lý mang tính khoa học và những thực tế quản lý hiện nay
4. Trình bày những đóng góp của Taylor với quản lý mang tính khoa học.
5. Giải thích những đóng góp của Frank và Lillian Gilberth với quản lý mang tính khoa học
6. Mô tả các nguyên tắc quản lý của Fayol và so sánh với những nguyên tắc của Taylor.
7. Weber đã đóng góp những gì vào lý thuyết quản trị tổng quát?
8. Hãy giải thích những đóng góp của phương pháp định lượng với khoa học quản lý.
9. Hành vi tổ chức là gì?
10. Mô tả nghiên cứu Hawthorne và những đóng góp của chúng với thực tiễn quản lý.