

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ

PHẠM VĂN NAM

I. BỐI CẢNH LỊCH SỬ

Nhiều nhà quản trị thường hay quên mất rằng cách học tốt nhất là học quá khứ. Những người bênh vực cho tư tưởng hiện đại thì cho rằng lịch sử không liên quan gì đến các vấn đề mà các nhà quản trị đang phải đối phó hiện nay, nhưng thực ra các nhà quản trị ngày nay vẫn dùng những kinh nghiệm và lý thuyết quản trị đã hình thành trong lịch sử vào nghề nghiệp của mình.

Một lý thuyết là một tập hợp những mối tương quan giữa những tư tưởng vừa giải thích vừa tiên đoán những hiện tượng xã hội. Lý thuyết quản trị cũng thế, quản trị được thực hành trong thế giới thực tại nên lý thuyết quản trị cũng phải dựa trên thực tế và quản trị đã được nghiên cứu có hệ thống qua các thời đại nhất là từ thế kỷ 19, để lại một di sản về quản trị đồ sộ và phong phú mà các nhà quản trị ngày nay đang thừa hưởng. Chính vì thế mà việc nghiên cứu sự tiến triển của tư tưởng quản trị là cần thiết cho các nhà quản trị trong lý luận và thực hành, cho hiện tại và cả tương lai.

Rất đúng khi nói rằng quản trị cùng tuổi với văn minh nhân loại - 5000 năm trước công nguyên người Sumerian (vùng Iraq hiện nay) đã hoàn thiện một hệ thống phức tạp những qui trình thương mại với hệ thống cân đo. Người Ai Cập thành lập nhà nước 3000 năm trước công nguyên và những kim tự tháp là dấu tích của trình độ kế hoạch, tổ chức và kiểm soát một công trình phức tạp. Người Trung Hoa cũng có những định chế chính quyền chặt chẽ, thể hiện một trình độ tổ chức cao.

Ở châu Âu, những kỹ thuật và phương pháp quản trị bắt đầu được áp dụng trong kinh doanh từ thế kỷ 16, khi hoạt động thương mại đã phát triển mạnh, còn trước đó, lý thuyết quản trị chưa được phát triển trong kinh doanh vì các đơn vị sản xuất kinh doanh chỉ đóng khung trong phạm vi gia đình.

Đến thế kỷ 18, cuộc cách mạng công nghiệp với sự ứng dụng của máy móc cơ khí đã chuyển sản xuất từ phạm vi gia đình sang nhà máy. Đây là những hình thức tổ chức sản xuất khác hẳn với tổ chức sản xuất trong gia đình, qui mô và độ phức tạp gia tăng, việc nghiên cứu quản trị bắt đầu trở nên cấp bách. Nhưng sự chú ý cũng chỉ tập trung vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất hơn là vào nội dung của hoạt động quản trị.

Đến thế kỷ 19, sự quan tâm đến những hoạt động quản trị mới thật sự sôi nổi, từ những nhà khoa học đến những người trực tiếp quản trị các cơ sở sản xuất kinh doanh. Sự quan tâm vẫn tập trung nhiều vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất nhưng đồng thời cũng có chú ý đến khía cạnh lao động trong quản trị, như Robert Owen đã tìm cách cải thiện điều kiện làm việc và điều kiện sống của công nhân. Xét về phương diện quản trị, việc làm của Owen đã đặt nền móng cho các nghiên cứu quản trị nhất là các nghiên cứu về mối quan hệ giữa điều kiện lao động với kết quả của xí nghiệp. Có thể nói từ cuối thế kỷ 19 những nỗ lực nghiên cứu và đưa ra những lý thuyết quản trị đã được tiến hành rộng khắp. Và chính Frederick W.

Taylor ở đầu thế kỷ 20 với tư tưởng quản trị có khoa học của mình đã là người đặt nền móng cho quản trị hiện đại và từ đó đến nay các lý thuyết quản trị đã phát triển nhanh chóng, góp phần tích cực cho sự phát triển kỷ diệu của xã hội loài người trong thế kỷ 20.

II. TRƯỜNG PHÁI TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

Các tư tưởng này chia thành hai luồng tách biệt: tư tưởng quản trị khoa học và tư tưởng quản trị tổng quát. Những tư tưởng này dựa trên niềm tin là con người rất duy lý, luôn chọn một đường lối hành động một cách hợp lý để đạt hiệu quả kinh tế nhất.



1. Trường phái quản trị khoa học

Quản trị khoa học là tiến hành hoạt động dựa trên những dự kiến có được do quan sát, thí nghiệm, suy luận có hệ thống. Trường phái này quan tâm đến năng suất lao động thông qua việc quản lý và hợp lý hóa công việc. Các nhà tư tưởng của trường phái này có thể kể là:

Charles Babbage (1792 - 1871): ông là một nhà toán học Anh tìm cách tăng năng suất lao động. Cùng với *Adam Smith* chủ trương chuyên môn hóa lao động, dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu nhất. Ông chủ trương các nhà quản trị phải nghiên cứu thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc, từ đó ấn định tiêu chuẩn công việc, đưa ra việc thưởng cho những công nhân vượt tiêu chuẩn. Ông cũng là người đầu tiên đề nghị phương pháp chia lợi nhuận để duy trì quan hệ giữa công nhân và người quản lý.

Fredrick W. Taylor (1856 - 1915): được coi là cha đẻ của phương pháp quản trị khoa học. Trong thời gian làm nhiệm vụ của nhà quản trị ở các xí nghiệp, nhất là trong các xí nghiệp luyện kim ông đã tìm ra và chỉ trích mãnh liệt các nhược điểm trong cách quản lý cũ, theo ông các nhược điểm chính là:

- Thuê mướn công nhân trên cơ sở ai đến trước mướn

trước, không lưu ý đến khả năng và nghề nghiệp của công nhân.

- Công tác huấn luyện nhân viên hầu như không có, không có hệ thống tổ chức học việc.

- Công việc làm theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp. Công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc.

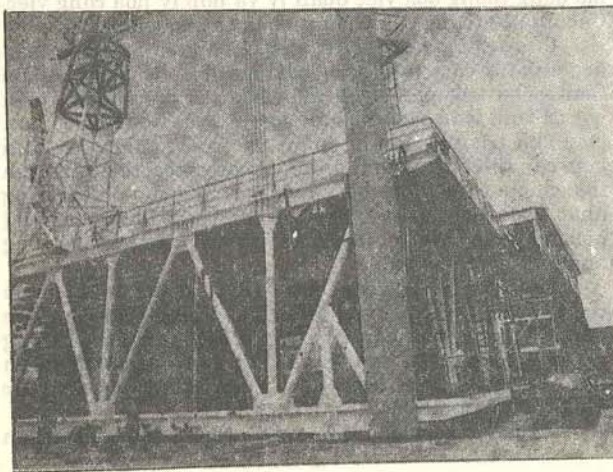
- Hầu hết các công việc và trách nhiệm đều được giao cho người công nhân.

- Nhà quản trị làm việc bên cạnh người thợ, quên mất chức năng chính là lập kế hoạch và tổ chức công việc. Tính chuyên nghiệp của nhà quản trị không được thừa nhận.

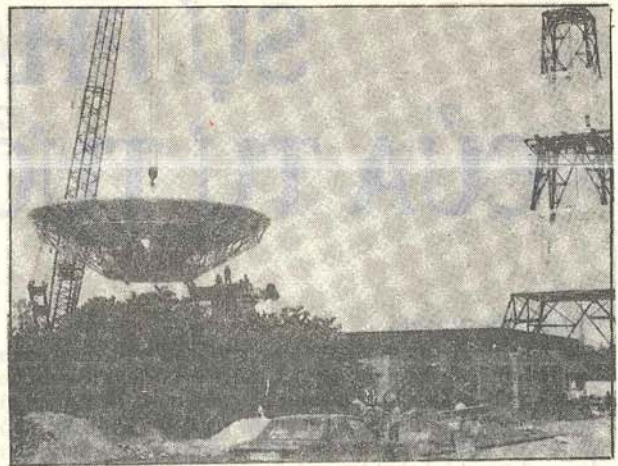
Các tư tưởng chính của ông được tập trung trong tác phẩm nổi tiếng của ông: "Những nguyên tắc quản trị khoa học" trong đó ông chủ trương "mục tiêu chính của quản trị là bảo đảm sự thịnh vượng cho chủ và sự sung túc cho công nhân". Sau đó ông nêu ra 4 nguyên tắc quản trị khoa học như sau.

NGUYÊN TẮC TAYLOR	CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TƯƠNG ỨNG
1. Xây dựng cơ sở khoa học cho các công việc với những định mức và các phương pháp phải tuân theo.	Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện một công việc.
2. Chọn công nhân một cách khoa học, chú trọng kỹ năng và sự phù hợp với công việc, huấn luyện một cách tốt nhất để hoàn thành công việc	Dùng cách mô tả công việc để chọn lựa công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức.
3. Khen thưởng để bảo đảm tinh thần hợp tác, trang bị nơi làm việc một cách đầy đủ và hiệu quả	Trả lương theo năng suất, khuyến khích thưởng theo sản lượng, bảo đảm an toàn lao động bằng các dụng cụ thích hợp.
4. Phân nhiệm giữa quản trị và sản xuất, tạo ra tính chuyên nghiệp của nhà quản trị	Thăng tiến trong công việc, chú trọng việc lập kế hoạch và tổ chức hoạt động.

Chẳng những Taylor chủ trương tăng năng suất lao động mà ông còn cổ động cách quản trị mới theo các nguyên tắc khoa học. Tư tưởng của ông như một cuộc cách mạng tinh thần cho cả người quản trị lẫn công nhân, hòa hợp với nhau nhằm hướng tới quyền lợi cho cả hai bên.



30 PHÁT TRIỂN KINH TẾ



Frank & Lillian Gilbreth: Frank (1868 - 1924) và Lillian Gilbreth (1878 - 1972) là những người tiên phong trong việc nghiên cứu thời gian - động tác và phát triển lý thuyết quản trị khác hẳn Taylor. Hai ông bà phát triển một hệ thống các thao tác để hoàn thành một công tác. Hai ông bà đưa ra một hệ thống xếp loại bao trùm các động tác như cách nắm đồ vật, cách di chuyển... Hệ thống các động tác khoa học nêu lên những tương quan giữa loại động tác và tần số với sự mệt mỏi trong lao động, xác định những động tác dư thừa làm phí phạm năng lực, loại bỏ những động tác dư thừa, chú tâm vào những động tác thích hợp làm giảm mệt mỏi và tăng năng suất lao động. Ngoài ra Lillian Gilbreth được coi là đệ nhất phu nhân của quản trị vì bà còn tập trung vào việc nghiên cứu khía cạnh nhân bản của quản trị.

Henry Gantt: ông vốn là một kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong các nhà máy. Ông phát triển sơ đồ gantt mô tả dòng công việc cần để hoàn thành một nhiệm vụ, vạch ra những giai đoạn của công việc theo kế hoạch, ghi cả thời gian hoạch định và thời gian thực sự. Ngày nay *phương pháp Gantt* là một công cụ quan trọng trong quản trị tác nghiệp. Gantt cũng đưa ra một hệ thống chỉ tiêu công việc và hệ thống khen thưởng cho công nhân và quản trị viên đạt và vượt chỉ tiêu. Hệ thống này giống như hệ thống chia lợi nhuận mà theo đó người công nhân sẽ được nhiều quyền lợi hơn khi họ hoàn thành tốt công việc của mình.

Trường phái quản trị khoa học có nhiều đóng góp giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị, họ phát triển kỹ năng quản trị qua phân công và chuyên môn hóa quá trình lao động, hình thành đường lối sản xuất dây chuyền. Họ là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, đầu tiên dùng đãi ngộ để tăng năng suất. Họ cũng là những người nhấn mạnh việc giảm giá thành để tăng hiệu quả, dùng những phương pháp có hệ thống và hợp lý để giải quyết các vấn đề quản trị, cuối cùng cũng chính họ coi quản trị như là một đối tượng nghiên cứu khoa học. Tuy vậy, trường phái này cũng có những giới hạn nhất định. Trước hết trường phái này chỉ áp dụng tốt trong trường hợp môi trường ổn định, khó áp dụng trong môi trường phức tạp nhiều thay đổi. Thứ đến, họ quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người mà đánh giá thấp nhu cầu xã hội và tự thể hiện của con người, do vậy vấn đề nhân bản ít được quan tâm. Cuối cùng trường phái này cố áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không nhận thấy tính đặc thù của môi trường, và họ cũng quá chú tâm

tối thiểu cạnh kỹ thuật của quản trị.

2. Trường phái quản trị hành chánh

Trong khi trường phái quản trị khoa học chú trọng đến hợp lý hóa công việc và những nhiệm vụ mà các công nhân phải làm thì trường phái quản trị tổng quát lại phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả một tổ chức, chính vì thế trường phái này còn được gọi là tư tưởng quản trị tổ chức cổ điển. Các nhà tư tưởng chính là:

Henry Fayol (1814 - 1925): là một nhà quản trị hành chánh người Pháp. Ông là người đề ra phương pháp quá trình chức năng trong quản trị, chia công việc quản trị thành nhiều chức năng tương ứng với các giai đoạn hoạt động. Theo ông, công việc quản trị nằm trong 6 phạm trù: (1) kỹ thuật chế tạo sản phẩm, (2) thương mại mua bán, (3) tài chính - kiểm soát tư bản, (4) an ninh - bảo vệ công nhân và tài sản, (5) kế toán - thống kê, (6) hành chánh. Henry Fayol tập trung vào hành chánh hay hành vi quản trị, đưa ra 14 nguyên tắc quản trị gọi là các nguyên tắc quản trị tổng quát. Ông khuyến cáo rằng các nguyên tắc này không được áp dụng cứng nhắc cho các vấn đề mà phải uốn chuyển, tùy từng trường hợp và phù thuộc vào sự đa dạng của các yếu tố.

Max Weber (1864 - 1920): là một nhà xã hội học người Đức, có nhiều đóng góp vào lý thuyết quản trị thông qua việc phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy là phương thức hợp lý tổ chức một công ty phức tạp. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, các mục tiêu phân biệt, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Cơ sở tư tưởng của Weber là ý niệm thẩm quyền hợp pháp và hợp lý. Ngày nay thuật ngữ "quan liêu" gợi lên hình ảnh một tổ chức cứng nhắc, lỗi thời, bị chìm ngập trong thủ tục hành chánh phiền hà và nó hoàn toàn xa lạ với các tư tưởng ban đầu của Weber. Thực chất những đặc tính của chủ nghĩa quan liêu của Weber là:

(1). Phân công lao động với thẩm quyền và trách nhiệm được qui định rõ và được hợp pháp hóa như nhiệm vụ chính thức.

(2). Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy, mỗi chức vụ nằm dưới một chức vụ khác cao hơn.

(3). Nhân sự được tuyển dụng và thăng cấp theo khả năng qua thi cử, huấn luyện và kinh nghiệm.

(4). Các hành vi hành chánh và các quyết định phải thành văn bản.

(5). Quản trị phải tách rời sở hữu.

(6). 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.

James Mooney & Alan Reilly: hai ông là những nhà quản trị Mỹ làm việc ở General Motor, đưa ra quan điểm rằng một tổ chức phải được nghiên cứu trên hai khía cạnh (1) Quá trình tổ chức và những nhân viên mà nó tạo ra, (2) Mục đích của quá trình tổ chức. Và hai ông đưa ra các nguyên tắc cơ bản sau:

(1). Phối hợp: là sắp xếp có trật tự các nỗ lực của các nhóm công nhân để bảo đảm hành động thống nhất trong việc thực hiện mục tiêu chung.

(2). Đẳng cấp: Hai ông mượn ý tưởng của Fayol về phân cấp trách nhiệm tùy theo quyền hành của mỗi cấp trong tổ chức.

(3). Phân biệt chức năng: cần

phân biệt các chức năng để kết hợp chúng một cách hiệu quả.

Chester Barnard (1886 - 1961): ông cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với 3 yếu tố cơ bản: (1) sự sẵn sàng hợp tác, (2) có mục tiêu chung, (3) có sự thông đạt. Nếu thiếu một trong ba yếu tố này tổ chức sẽ tan vỡ, cũng như Weber, Barnard nhấn mạnh đến yếu tố quyền hành trong tổ chức. Nhưng Barnard cho rằng nguồn gốc của quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Sự chấp nhận đó chỉ có thể có với bốn điều kiện: (1) cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh, (2) nội dung ra lệnh phù hợp với mục tiêu tổ chức, (3) nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của họ, (4) họ có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó. Lý thuyết này được Barnard gọi là lý thuyết về sự chấp nhận quyền hành, và ông cho rằng mục tiêu của hoạt động quản trị phải đem lại hiệu quả. Tuy nhiên, theo Barnard, hiệu quả được hiểu là sự thỏa mãn tâm lý và tinh thần của mọi người trong tổ chức.

Herbert Simon: là giáo sư đại học Harvard, ông cho rằng lý thuyết biết hết và quyết định hợp lý của trường phái quản trị khoa học chỉ là tưởng tượng, và nhà quản trị không thể hiểu biết hết mọi vấn đề nên giải pháp đề ra có giới hạn. Ông khẳng định nhà quản trị là con người hành chánh chứ không phải con người kinh tế do đó quyết định của họ là tương đối.

Trường phái hành chánh chủ trương rằng năng suất lao động sẽ cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý. Nó đóng góp rất nhiều trong lý luận cũng như thực hành quản trị, nhiều nguyên tắc quản trị của tư tưởng này vẫn còn áp dụng ngày nay. Các hình thức tổ chức, các nguyên tắc tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền... đang ứng dụng phổ biến ngày nay chính là sự đóng góp quan trọng của trường phái quản trị hành chánh.

Giới hạn của trường phái này là các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi, quan điểm quản trị cứng rắn, ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế. Nên vấn đề quan trọng là phải biết cách vận dụng các nguyên tắc quản trị cho phù hợp với các yêu cầu thực tế, chứ không phải là từ bỏ các nguyên tắc đó.

(Còn tiếp 1 kỳ)

THÔNG BÁO

NHẬN ĐẶT TẠP CHÍ PHÁT TRIỂN KINH TẾ TẠI NHÀ

Quý độc giả có địa chỉ tại Quận 5, Quận 6, Quận 8, Quận 10, Quận 11 có thể yêu cầu nhân viên Bưu điện đến tận nhà nhận tiền đặt mua Tạp chí Phát triển Kinh tế và các loại báo khác.

Quý khách không phải trả thêm bất kỳ một lệ phí nào cho việc thu tiền và phát báo đến tận nhà.

Xin liên hệ bằng điện thoại hay thư tín theo địa chỉ :

**BƯU ĐIỆN TRUNG TÂM CHỢ LỚN
PHÁT HÀNH BÁO CHÍ
26 NGUYỄN THỊ Q.5 - ĐT : 8.553.864**