TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN
KHOA KHOA HỌC QUẢN LÝ

GIÁO TRÌNH
LỊCH SỬ TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ

PGS.TS. Phạm Ngọc Thanh (Chủ biên)
TS. Nguyễn Anh Thư - TS. Đoàn Văn Tình
TS. Lại Thị Thanh Bình - TS. Phạm Thị Thúy Vân

Hà Nội, 2023

LỜI NÓI ĐẦU

Lịch sử tư tưởng quản lý là học phần quan trọng của các chương trình đào tạo cử nhân ngành Khoa học quản lý, thuộc nhiều cơ sở đào tạo khác nhau. Trong nhiều năm, các thế hệ giảng viên ở nhiều trường đại học đã cố gắng biên soạn các Tập bài giảng phục vụ cho công tác đào tạo, phù hợp với chương trình đào tạo của trường mình. Trên thực tế, chưa có một cuốn giáo trình chính thức nào về Lịch sử tư tưởng quản lý được xuất bản, dùng cho sinh viên chuyên ngành Khoa học quản lý. Điều đó cũng gây ra khá nhiều khó khăn cho công tác đào tạo, nhất là các khoa đào tạo chuyên ngành Khoa học quản lý.

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội, đã tổ chức giảng dạy môn học này nhiều năm. Từ khi thành lập khoa Khoa học quản lý đến nay, đã hơn 20 năm, đây là cuốn giáo trình Lịch sử tư tưởng quản lý đầu tiên, được biên soạn bởi một nhóm các giảng viên của khoa và các nhà khoa học ngoài khoa. Cuốn giáo trình này là sản phẩm được đúc rút từ kinh nghiệm giảng dạy nhiều năm của các thế hệ giảng viên và cộng tác viên của khoa. Giáo trình này cố gắng đảm bảo các nguyên tắc: cơ bản, hệ thống, khoa học, sư phạm. Một mặt, giáo trình phải bám sát các tác phẩm của các tác giả và học thuyết của họ, gắn với thời kỳ lịch sử cụ thể. Mặt khác, phải trình bày phù hợp với đối tượng của giáo trình này. Những người biên soạn cố gắng cập nhật những tri thức mới về Lịch sử tư tưởng quản lý trong các giáo trình, tài liệu mới xuất bản gần đây, ở trong nước và trên thế giới.

Trong giáo trình này, chúng tôi đã cố gắng thể hiện rõ những quan điểm tiếp cận riêng, phù hợp với chương trình đào tạo cử nhân Khoa học học quản lý của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội. Quản lý là hoạt động phổ biến ở tất cả các lĩnh vực xã hội, tất các các loại hình tổ chức, ở tất cả các cấp độ khác nhau. Lịch sử tư tưởng quản lý có nhiệm vụ khái quát những tri thức quản lý ở tất cả các lĩnh vực, các tổ chức, các cấp, tạo nên hệ thống tri thức khoa học hữu ích cho tất cả những ai muốn sử dụng chúng, với tư cách những người nghiên cứu, học tập và hoạt động thực hành. Do vậy, các tác giả tập trung làm rõ những vấn đề chủ yếu nhất của lịch sử tư tưởng quản lý, từ những tư tưởng và học thuyết của Trung Quốc thời kỳ cổ - trung đại, đến các tư tưởng và

học thuyết quản lý trong thế kỷ XX, ở cả Phương Đông và Phương Tây. Giáo trình để một chương trình bày các tư tưởng quản lý chủ yếu của Các Mác, Ph. Ăngghen, V.I.Lênin, Hồ Chí Minh, gợi mở một số vấn đề phương pháp luận, gắn với cách tiếp cận duy vật biện chứng trong lĩnh vực quản lý và khả năng vận dụng trong điều kiện thực tiễn của Việt Nam ngày nay.

Với thời lượng 03 tín chỉ (45 giờ tín chỉ)[1], giáo trình được kết cấu thành 9 chương. Trong chương 1, giáo trình phân tích rõ những quan niệm chung nhất về lịch sử tư tưởng quản lý, với những tiếp cận cập nhật nhất. Đồng thời, giáo trình cũng nêu rõ đối tượng nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu, phân kỳ lịch sử tư tưởng quản lý, vai trò và ý nghĩa của Lịch sử tư tưởng quản lý, mối quan hệ của môn khoa học này với các khoa học khác. Trong chương 2, giáo trình tập trung làm rõ nội dung của các tư tưởng quản lý Trung Quốc, thời kỳ cổ - trung đại, đi sâu phân tích tư tưởng quản lý của những tác giả lớn, có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển thực tiễn và lý luận quản lý, như Khổng Tử, Mạnh Tử, Hàn Phi Tử, Lão Tử, Mặc Tử. Trong chương 3, giáo trình trình bày một cách hệ thống về Thuyết quản lý theo khoa học, với đại biểu nổi tiếng F.W. Taylor, người được mệnh danh là cha đẻ của Khoa học quản lý hiện đại. Thuyết quản lý hành chính tổng hợp của H.Fayol, người được mệnh danh là Taylor của châu Âu, được trình bày trong chương 4. Giáo trình làm rõ những điểm khác biệt trong tư tưởng quản lý của Taylor và Fayol, đồng thời làm rõ những nền tảng căn bản của trường phái cổ điển, của phong trào quản lý theo khoa học ở thời kỳ này.

Trong chương 5, các tác giả đi sâu trình bày các tư tưởng quản lý của trường phái quan hệ con người, thuyết hành vi trong quản lý và một số lý thuyết tâm lý – xã hội khác. Các tư tưởng và học thuyết này có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phát triển của lý luận quản lý và thực tiễn quản lý trong nhiều thập kỷ của thế kỷ XX. Trong chương 6, giáo trình làm

[1] Trước năm 2013, học phần này có thời lượng 04 tín chỉ (60 giờ tín chỉ) và có thêm 3 chương nữa (trình bày tư tưởng quản lý Phương Tây cổ đại, trung cổ và cận hiện đại). Do yêu cầu của chương trình mới, tiếp cận theo hướng ứng dụng và theo chuẩn đầu ra, khoa đã cho rút bớt các chương này, giảm tải nội dung và giảm thời lượng của học phần này.

rõ những nội dung cơ bản của Thuyết quản lý tổ chức. Sự phân biệt giữa lý thuyết tổ chức và lý thuyết quản lý không phải lúc nào cũng rõ ràng. Nhiệm vụ của chương này là làm rõ những khác biệt, khi trình bày rõ quản lý tổ chức chỉ là một trong những hoạt động của tổ chức, nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong sự thành bại của các tổ chức. Những nội dung chính trong các lý thuyết của M.Weber và Ch.Barnard giúp người học hiểu rõ hơn các vấn đề của tổ chức và quản lý tổ chức.

Chương 7 trình bày Thuyết văn hoá quản lý với những tác giả nổi tiếng và có ảnh hưởng sâu rộng trong nghiên cứu và thực tiễn quản lý: W.Ouchi, T.J.Peters, R.H.Waterman. Cách tiếp cận văn hoá trong quản lý giúp chúng ta hiểu thêm nhiều vấn đề mới của những năm cuối thế kỷ XX, sự khác biệt về quản lý trong các môi trường văn hoá khác nhau, góp phần phát triển lý luận và thực tiễn quản lý trong bối cảnh mới.

Chương 8 nghiên cứu Thuyết tổng hợp và thích nghi của P.F.Drucker, cây đại thụ vĩ đại của tư tưởng quản lý thế kỷ XX. Các nghiên cứu của Drucker rất rộng lớn, mà khuôn khổ của giáo trình có giới hạn. Do vậy, giáo trình chỉ tập trung giới thiệu những tư tưởng chủ yếu nhất, trong những tác phẩm chủ yếu nhất của Drucker mà thôi. Những tư tưởng, quan điểm, lý thuyết của Drucker mang tính vạch thời đại, vẫn ảnh hưởng mạnh mẽ đến lý luận và thực tiễn quản lý ngày nay.

Chương 9 của giáo trình thực hiện một nhiệm vụ khó khăn, vô cùng quan trọng. Trong chương này, giới thiệu những tư tưởng quản lý chủ yếu của C.Mác, Ph.Ăngghen, V.I.Lê-nin, Hồ Chí Minh. Các nhà kinh điển này không có một tác phẩm, một lý thuyết riêng cho lĩnh vực quản lý, nhưng các tư tưởng về quản lý lại rất phong phú. Giáo trình này tập trung vào các nội dung phù hợp nhất với đối tượng sinh viên, bám sát các tác phẩm và gợi mở các vấn đề vận dụng vào thực tiễn.

Chúng tôi hy vọng rằng, giáo trình này sẽ đáp ứng được yêu cầu đào tạo cử nhân Khoa học quản lý của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, và ở nhiều cơ sở đào tạo khác nhau. Dù đã rất cố gắng, song không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các nhà chuyên môn, các thày giáo, cô giáo và bạn đọc.

Chúng tôi xin chân thành cám ơn khoa Khoa học quản lý và Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội, đã tạo những điều kiện thuận lợi nhất cho việc biên soạn giáo trình. Chúng tôi trân trọng cám ơn tất cả các đồng nghiệp đã động viên, đóng góp cho bản thảo và hỗ trợ chúng tôi trong quá trình biên soạn giáo trình. Chúng tôi chân thành cám ơn ban biên tập của NXB đã hỗ trợ, giúp đỡ chúng tôi trong quá trình xuất bản giáo trình.

Thay mặt nhóm tác giả

Chủ biên

PGS.TS Phạm Ngọc Thanh

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 2

MỤC LỤC 6

TẬP THỂ TÁC GIẢ 12

CHƯƠNG 1. NHẬP MÔN LỊCH SỬ TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ 13

1.1. Lịch sử tư tưởng quản lý: Khái luận và đối tượng nghiên cứu 13

1.1.1. Khái quát về Lịch sử tư tưởng quản lý 13

1.1.2. Đối tượng nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng quản lý 17

1.2. Đặc điểm của Lịch sử tư tưởng quản lý 19

1.2.1. Tính lịch sử - cụ thể 19

1.2.2. Tính khách quan 20

1.2.3. Tính sáng tạo và dấu ấn của nhà tư tưởng 21
1.2.4. Tính phổ biến và tính đặc thù 22
1.2.5. Tính liên ngành 24
1.3. Phương pháp nghiên cứu 25
1.3.1. Cơ sở phương pháp luận 25
1.3.2. Phương pháp lịch sử - lô gich 25
1.3.3. Phương pháp phân tích và tổng hợp 26
1.4. Phân kỳ lịch sử tư tưởng quản lý 27
1.4.1. Phương pháp phân kỳ lịch sử tư tưởng 27
1.4.2. Các thời kỳ lịch sử tư tưởng quản lý 27
1.5. Ý nghĩa của việc nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý 29
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 31
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 1 31
CHƯƠNG 2. TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ TRUNG QUỐC CỔ ĐẠI 34
2.1. Hoàn cảnh ra đời và tiền đề tư tưởng của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại 35
2.1.1. Hoàn cảnh ra đời của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại 35
2.1.2. Tiền đề tư tưởng của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại 36
2.2. Tư tưởng quản lý của Khổng Tử, Mạnh Tử, Mặc Tử, Lão Tử và Hàn Phi Tử 38
2.2.1. Tư tưởng quản lý của Khổng Tử 38
2.2.2. Tư tưởng quản lý của Mặc Tử 56
2.2.3. Tư tưởng quản lý của Lão Tử 61
2.2.4. Tư tưởng quản lý của Hàn Phi Tử 67

2.3. Giá trị, hạn chế của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại 73
2.3.1. Giá trị 73
2.3.2. Hạn chế 75
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 76
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 2 77
CHƯƠNG 3. THUYẾT QUẢN LÝ THEO KHOA HỌC 79
3.1. Hoàn cảnh ra đời và tác giả tiêu biểu của thuyết Quản lý theo khoa học 79
3.1.1. Hoàn cảnh ra đời thuyết Quản lý theo khoa học 79
3.1.2. F.W.Taylor – tác giả tiêu biểu của trường phái Quản lý theo khoa học 86
3.2. Nội dung thuyết Quản lý theo khoa học 88
3.2.1. Tư tưởng của Taylor về Quản lý theo khoa học 88
3.2.2. Phong trào Quản lý theo khoa học 101
3.3. Đánh giá học thuyết Quản lý theo khoa học 104
3.3.1. Ưu điểm 104
3.3.2. Hạn chế 105
3.4. Ý nghĩa của học thuyết 107
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 108
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 3 109
CHƯƠNG 4. THUYẾT QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH 112
4.1. Hoàn cảnh ra đời và tác giả của thuyết Quản lý hành chính 112
4.1.1. Hoàn cảnh ra đời thuyết Quản lý hành chính 112
4.1.2. Henri Fayol - tác giả của thuyết Quản lý hành chính 116

4.2. Nội dung cơ bản của thuyết Quản lý hành chính 119
4.2.1. Khái niệm quản lý 119
4.2.2. Phẩm chất và năng lực của đội ngũ nhân lực 121
4.2.3. Nhu cầu và tính khả thi của việc đào tạo về quản lý 124
4.2.4. Các nguyên tắc quản lý 125
4.2.5. Các thành tố/chức năng của quản lý 137
4.3. Đánh giá thuyết Quản lý hành chính 150
4.3.1. Ưu điểm 150
4.3.2. Hạn chế 151
4.4. Ý nghĩa của học thuyết 152
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 153
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 4 154
CHƯƠNG 5. CÁC THUYẾT TÂM LÝ-XÃ HỘI TRONG QUẢN LÝ 155
5.1. Hoàn cảnh ra đời các thuyết tâm lý – xã hội 155
5.2. Trường phái quan hệ con người 161
5.2.1. Tư tưởng quản lý của M.P.Follett 161
5.2.2. Tư tưởng quản lý của E.Mayo 172
5.3. Thuyết hành vi trong quản lý 183
5.3.1. Tư tưởng quản lý của H.Simon 185
5.3.2. Tư tưởng quản lý của Mc.Gregor, D 194
5.4. Thuyết nhu cầu và động cơ thúc đẩy 204
5.4.1. Tư tưởng quản lý của Abraham Maslow 204

5.4.2. Tư tưởng quản lý của F.Herzberg 210
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 213
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 5 213
CHƯƠNG 6. THUYẾT QUẢN LÝ TỔ CHỨC 216
6.1. Khái quát về thuyết quản lý tổ chức 216
6.1.1. Hoàn cảnh ra đời thuyết Quản lý tổ chức 216
6.1.2. Quan điểm và cách tiếp cận của thuyết Quản lý tổ chức 217
6.2. Những tác giả chủ yếu 219
6.2.1. Tư tưởng quản lý của Max Weber 219
6.2.2. Tư tưởng của Chester Irving Barnard 228
6.3. Đánh giá, nhận xét chung 238
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 240
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 6 240
CHƯƠNG 7. THUYẾT VĂN HOÁ QUẢN LÝ 242
7.1. Hoàn cảnh ra đời của Thuyết văn hoá quản lý 242
7.2. Thuyết Z 244
7.2.1. Tiểu sử William Ouchi 244
7.2.2. Nội dung Thuyết Z 245
7.2.3. Đánh giá thuyết Z 253
7.2.4. Ý nghĩa của thuyết Z 254
7.3. Thuyết văn hoá của Thomas J.Peters & Robert H.Waterman 254
7.3.1. Tiểu sử Robert H.Waterman & Thomas J.Peters 254

7.3.2. Nội dung cụ thể của học thuyết 256

7.3.3. Đánh giá học thuyết 272

7.3.4. Ý nghĩa và khả năng vận dụng vào thực tiễn của học thuyết 274

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 274

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 7 275

CHƯƠNG 8. THUYẾT QUẢN LÝ TỔNG HỢP VÀ THÍCH NGHI 276

8.1. Hoàn cảnh ra đời và tác giả của thuyết Tổng hợp và thích nghi 276

8.2. Nội dung tư tưởng quản lý chủ yếu 279

8.2.1. Quan điểm và cách tiếp cận 279

8.2.2. Quản lý tổ chức 280

8.2.3. Nhiệm vụ của người quản lý 284

8.2.4. Quản lý trong xã hội thông tin và thời đại khủng hoảng 291

8.2.5. Triết học quản lý của P.Drucker 297

8.3. Nhận xét chung về học thuyết của P.F.Drucker 302

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 303

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 8 304

CHƯƠNG 9. TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ CỦA C.MÁC, PH.ĂNG GHEN, V.I.LÊ NIN VÀ HỒ CHÍ MINH 305

9.1. Tư tưởng quản lý của C.Mác và F.Ăngghen 305

9.1.1. Hoàn cảnh ra đời và các tác giả 305

9.1.2. Những tư tưởng quản lý chủ yếu 308

9.2. Tư tưởng quản lý của V.I.Lê-nin 314

9.2.1. Hoàn cảnh lịch sử và tiểu sử tác giả 314

9.2.2. Nội dung tư tưởng của V.I.Lênin về quản lý 316

9.2.3 Đánh giá 329

9.3. Tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh 330

9.3.1. Nội dung cơ bản trong tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh 330

9.3.2. Vận dụng tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh trong giai đoạn hiện nay 348

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP 351

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 9 351

TẬP THỂ TÁC GIẢ

Chủ biên: PGS.TS. Phạm Ngọc Thanh

1. PGS.TS. Phạm Ngọc Thanh Lời mở đầu; Chương 1, 7, 8; mục 5.3 chương 5; mục 9.1 và 9.2. chương 9

2. TS Nguyễn Anh Thư Chương 3 & 4; mục 5.1 và 5.2 chương 5

4. TS Đoàn Văn Tình Chương 6; mục 5.4 chương 5

5. TS Lại Thị Thanh Bình Chương 2

6. TS Phạm Thị Thuý Vân Mục 9.3 chương 9

CHƯƠNG 1. NHẬP MÔN LỊCH SỬ TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ

* Tóm tắt nội dung chương 1

Chương 1 trang bị cho sinh viên một số khái niệm cơ bản liên quan như: quản lý, tư tưởng quản lý; học thuyết quản lý; trường phái quản lý; lịch sử tư tưởng quản lý. Tiếp đó, làm rõ đối tượng nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng quản lý; đặc điểm của Lịch sử tưởng quản lý; phương pháp nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý; phân kỳ Lịch sử tư tưởng quản lý. Với những kiến thức này, sinh viên có thể vận dụng vào việc nghiên cứu và học tập ở các chương tiếp theo.

* Từ khoá:

Quản lý; tư tưởng quản lý; học thuyết quản lý; lịch sử tư tưởng quản lý.

1.1. Lịch sử tư tưởng quản lý: Khái luận và đối tượng nghiên cứu

Để xác định được đối tượng nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng quản lý, cần giới thiệu khái quát về môn khoa học này, phân biệt môn học này với những môn khoa học gần gũi và có nhiều điểm tiếp giáp.

1.1.1. Khái quát về Lịch sử tư tưởng quản lý

Khi nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý, các nhà nghiên cứu phải bám sát lĩnh vực quản lý, tránh lấn sân sang các lĩnh vực khác. Do vậy, việc đầu tiên là cần xác định rõ các khái niệm cơ bản trong lĩnh vực này.

Một trong những khái niệm cơ bản đó là khái niệm "quản lý". Đã có rất nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý, từ các tiếp cận khác nhau và gắn liền với các thời kỳ lịch sử khác nhau. Nhưng dù có những khác nhau, các định nghĩa đó đều thống nhất những đặc trưng cơ bản nhất của quản lý. Từ những đặc trưng cơ bản này, có thể đưa ra định nghĩa về quản lý phù hợp với điều kiện hiện nay. "Quản lý là hoạt động thực tiễn đặc biệt của con người,

trong đó các chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý bằng những công cụ và phương pháp khác nhau, nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả nhất, trong điều kiện biến động của môi trường"[2]. Với định nghĩa này, quản lý được hiểu là hoạt động phổ biến trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội, ở tất cả các loại hình tổ chức và ở mọi cấp độ quản lý. Do vậy, khi nghiên cứu các tư tưởng quản lý, cũng phải nghiên cứu các tư tưởng quản lý ở tất cả các lĩnh vực xã hội, ở mọi loại hình tổ chức và ở mọi cấp độ quản lý. Cần tránh xu hướng chỉ nghiên cứu các tư tưởng quản lý kinh tế, quản trị doanh nghiệp, mà bỏ qua các tư tưởng quản lý nhà nước, quản lý xã hội. Nhưng cũng cần tránh xu hướng vượt quá những giới hạn của tư tưởng quản lý, sa đà vào các tư tưởng chính trị hoặc các loại tư tưởng thuộc các ngành khoa học khác. Khoa học quản lý là một khoa học liên ngành, có sự đan xen với nhiều khoa học khác, nhưng vẫn là một khoa học độc lập. Các tư tưởng quản lý cũng mang tính liên ngành, nhưng vẫn có những đặc trưng riêng biệt, không lẫn lộn với các khoa học khác.

Hoạt động quản lý thực tiễn của con người được phản ánh vào đầu óc con người, hình thành ý thức của con người về lĩnh vực này, tạo ra các tư tưởng quản lý ở các cấp độ khác nhau. Theo các nhà khoa học, "Tư tưởng (quan niệm) từ chữ Hy Lạp "idea": là phản ánh của hiện thực trong ý thức, là biểu hiện quan hệ của con người đối với thế giới xung quanh"[3]. Tư tưởng quản lý chính là sự phản ánh thực tiễn quản lý vào đầu óc con người, được ghi lại, tái tạo lại dưới hình thức khái niệm trừu tượng, tạo ra các quan niệm của con người về thực tiễn quản lý. Sự phong phú của thực tiễn quản lý tạo nên bức tranh vô cùng phong phú của tư tưởng quản lý. Tùy thuộc vào các điều kiện lịch sử cụ thể, các tư tưởng quản lý có thể đề cập đến những nội dung khác nhau của thực tiễn quản lý: về chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, về hoạt động quản lý và quá trình quản lý, về các mối quan hệ quản lý, về các chức năng, nhiệm vụ, các nguyên tắc, phương pháp quản lý, về môi trường quản lý,...

---

[2] Phạm Ngọc Thanh (CB) (2019), Giáo trình Khoa học quản lý đại cương, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, tr.20.

[3] M.Rodentan và P.Iudin (1976), Từ điển triết học, NXB Sự Thật, tr.285.

Sự phát triển của các tư tưởng quản lý dựa trên nền tảng thực tiễn và khi có đủ các tiền đề, có thể phát triển thành các học thuyết quản lý. Các học thuyết quản lý thường có hệ thống các khái niệm căn bản, với các giả định xuyên suốt toàn bộ nội dung của học thuyết. Các học thuyết quản lý đó thường có một triết lý quản lý, có những nội dung đề cập đến các vấn đề quản lý và có ảnh hưởng mạnh mẽ đến thực tiễn quản lý. Điều đó thể hiện rõ ràng qua các học thuyết quản lý từ thời cổ đại đến nay. Khi trở thành các lý thuyết quản lý và được thực tiễn kiểm nghiệm, chính thực tiễn sẽ bổ sung, hoàn thiện thêm các lý thuyết. "Lý thuyết là sự giải thích thế giới vượt ra ngoài những gì có thể nhìn thấy hay đo lường được. Nó gồm một tập hợp các định nghĩa và những mối quan hệ có liên quan với nhau, giúp tổ chức sắp xếp các khái niệm và sự hiểu biết của chúng ta về thế giới kinh nghiệm theo một cách thức có hệ thống"[4]. Các lý thuyết quản lý luôn đề cập đến các giả định cốt lõi của quản lý gắn liền với các thời đại lịch sử (P.Drucker)[5]. P.Drucker nhấn mạnh rằng "Các giả định cơ bản về thực tiễn chính là những khuôn mẫu của các môn khoa học xã hội, chẳng hạn như môn Khoa học quản lý"[6].

Trong kho tàng vô cùng phong phú của Lịch sử tư tưởng quản lý, các tư tưởng quản lý, các học thuyết quản lý có những đặc trưng cơ bản tương đồng, được nhóm lại thành những trường phái như Trường phái quản lý cổ điển (bao gồm thuyết Quản lý theo khoa học, thuyết Quản lý hành chính tổng hợp, Thuyết quản lý tổ chức của M.Weber), trường phái Quan hệ con người, trường phái Tâm lý - xã hội, trường phái Văn hóa quản lý, ... Ngày càng có nhiều trường phái khác nhau trong lịch sử tư tưởng quản lý. Chính trong các trường phái hiện đại, lại nảy sinh ngày càng nhiều các khuynh hướng tư tưởng quản lý mới, vừa mang tính đặc thù của các dân tộc – quốc gia, vừa mang tính phổ biến quốc tế. Đặc biệt, trong bối cảnh toàn cầu hoá và cách mạng công nghệ 4.0 đầu thế kỷ XXI, các tư tưởng quản lý mới ngày càng đa dạng và gia tăng nhanh chóng hơn.

[4] Từ điển Xã hội học Oxford (2012), NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, tr.282.

[5] P.Drucker (2011), Những nguyên lý quản trị bất biến, NXB Trẻ, TpHCM. Tr.53-54.

[6] P.Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, TpHCM, tr.3.

Tư tưởng quản lý là khái niệm rộng, đã bao hàm các học thuyết quản lý, các trường phái quản lý. Tư tưởng quản lý là nền tảng để xây dựng và phát triển các học thuyết, trường phái quản lý. Nhiều tưởng quản lý có giá trị, chưa thành các học thuyết rõ ràng, nhưng rất cần được nghiên cứu. Lịch sử tư tưởng quản lý đã bao gồm trong đó cả lịch sử các học thuyết quản lý.

Lịch sử tư tưởng quản lý phản ánh toàn bộ quá trình phát sinh, hình thành và phát triển của các tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý và các trường phái, trong các hoàn cảnh khác nhau, từ thời cổ đại cho đến ngày nay. Các thời đại khác nhau đặt ra cho các nhà tư tưởng những nhiệm vụ không giống nhau. Với những tiền đề kinh tế - xã hội và tư tưởng của thời đại, các nhà tư tưởng sáng tạo ra những tư tưởng quản lý và học thuyết quản lý, nhằm giải quyết các nhiệm vụ mà thực tiễn quản lý đã đặt ra. Khi nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý, cần hiểu rõ hoàn cảnh ra đời của tư tưởng quản lý hoặc học thuyết quản lý. Trong nhiều trường hợp, tiểu sử tác giả cũng ảnh hưởng đến khuynh hướng tiếp cận các vấn đề thực tiễn, cũng như luận giải các vấn đề lý luận. Do hoàn cảnh xuất thân và địa vị giai cấp – xã hội, nhiều tác giả vẫn bảo vệ lợi ích của tầng lớp, giai cấp mình, không phản ánh thực tiễn khách quan một cách đúng đắn, nhất là các học thuyết quản lý nhà nước, gắn với lợi ích chính trị của các giai cấp. Chính V.I.Lê-nin đã chỉ rõ: "Lịch sử tư tưởng chính là lịch sử của quá trình thay thế của tư tưởng, do đó là lịch sử đấu tranh tư tưởng"[7]. Lịch sử thay thế các nhà tư tưởng thời cổ đại, trung cổ, cận đại là minh chứng rõ nhất cho quá trình thay thế tư tưởng và đấu tranh tư tưởng trong lịch sử tư tưởng. Có nhiều nhà tư tưởng đã vượt qua những hạn chế giai cấp và đề xuất những tư tưởng tiến bộ, vượt xa những tư tưởng đương thời. Nhưng cũng có nhiều nhà tư tưởng bảo thủ, bảo vệ những quan điểm của những giai cấp, tầng lớp xã hội đã lỗi thời. Vì vậy, khi nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý, cần nhận diện và đánh giá một cách khách quan về những mặt tích cực và những hạn chế của những tư tưởng quản lý, chỉ rõ nguyên nhân của chúng.

[7] V.I.Lê nin: Toàn tập, NXB Tiến bộ, Mátxcơva, 1980, t.25, tr.131.

1.1.2. Đối tượng nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng quản lý

Sự hình thành, phát triển các tư tưởng và học thuyết quản lý đã trở thành đối tượng nghiên cứu của môn khoa học Lịch sử tư tưởng quản lý. Với tư cách là một môn khoa học, Lịch sử tư tưởng quản lý nghiên cứu quy luật và tính quy luật của quá trình phát sinh, hình thành và phát triển của các tư tưởng và học thuyết quản lý, trong mối liên hệ biện chứng với điều kiện lịch sử, điều kiện sản xuất vật chất và kinh tế - xã hội, cũng như với lịch sử tư tưởng, lý luận nói chung.

Sự phát triển sản xuất vật chất và điều kiện kinh tế xã hội trở thành tiền đề khách quan cho sự hình thành và phát triển của các tư tưởng và học thuyết quản lý. Mặt khác, trình độ phát triển của lý luận nói chung trở thành tiền đề tư tưởng cho việc hình thành, phát triển các tư tưởng quản lý. Khi nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý, cần làm rõ những điều kiện lịch sử đã tạo tiền đề cho sự ra đời của tư tưởng và học thuyết quản lý. Điều đó giữ một vai trò quan trọng trong việc giải thích các quá trình lịch sử tư tưởng nói chung, cũng như Lịch sử tư tưởng quản lý nói riêng.

Lịch sử tư tưởng quản lý nghiên cứu những tư tưởng và học thuyết quản lý, như là một bộ phận thuộc ý thức xã hội nói chung. Dù muốn hay không muốn, cần làm rõ các mối quan hệ biện chứng giữa tồn tại xã hội và ý thức xã hội. Có những tư tưởng quản lý chỉ xuất hiện khi có những tiền đề kinh tế - xã hội nhất định. Ví dụ, các tư tưởng quản lý xí nghiệp công nghiệp xuất hiện trong quá trình hình thành phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa, gắn với đại công nghiệp. Những tư tưởng quản lý Phương Đông xuất hiện trong những điều kiện kinh tế - xã hội của Phương Đông, không hoàn toàn giống với Phương Tây. Tính độc lập tương đối của ý thức xã hội làm cho tư tưởng quản lý có thể tụt hậu, hoặc vượt trước, so với sự phát triển của các quá trình kinh tế - xã hội.

Quá trình hình thành và phát triển tư tưởng quản lý gắn liền với sự hình thành và phát triển của các khái niệm, phạm trù và quy luật, được khái quát hoá từ thực tiễn quản lý. Trước thế kỷ XX, khoa học quản lý hiện đại chưa xuất hiện, các khái niệm, phạm trù và quy luật chưa được hình thành một cách có hệ thống. Ví dụ, bản thân khái niệm quan

trọng nhất là khái niệm quản lý, cũng phải đầu thế kỷ XX, mới được xác định một cách tương đối, với những đóng góp của F.W.Taylor và H.Fayol. Các chức năng quản lý mới dần dần được xác định rõ ràng hơn. Những nguyên tắc, phương pháp quản lý ở các lĩnh vực dần dần được hình thành. Khi đã có những nền tảng quan trọng này, các tư tưởng và học thuyết quản lý mới phát triển mạnh mẽ và nhanh chóng hơn. Trước khi xuất hiện Khoa học quản lý, các tư tưởng quản lý trước đó được trình bày xen lẫn với các khoa học khác, chưa thể tách riêng như một ngành khoa học độc lập. Nhiều tư tưởng quản lý có thể được trình bày trong các tư tưởng triết học, chính trị, kinh tế, … Điều đó dẫn đến tình trạng nhiều ngành khoa học, trong đó có Lịch sử tư tưởng quản lý, cùng nghiên cứu một tác phẩm của một tác giả, tạo ra sự chồng lấn và không rõ ràng khi phân tích. Ví dụ, khi phân tích Luận ngữ của Khổng Tử, Hàn Phi Tử của Hàn Phi, Chính trị luận của Aristotle, Bàn về khế ước xã hội của Jean – Jacques Rousseau, có thể tiếp cận từ nhiều ngành khoa học khác nhau như triết học, chính trị học, luật học, khoa học quản lý, … Điều đó đòi hỏi phải nắm vững đối tượng nghiên cứu của các khoa học khác nhau, phân tích các vấn đề liên quan đến ngành khoa học của mình, tránh sự trùng lặp không cần thiết. Nhiều tư tưởng quản lý trước thế kỷ XIX, chưa sử dụng các khái niệm, phạm trù của Khoa học quản lý hiện đại, cần được phân tích một cách rõ ràng từ đối tượng nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng quản lý. Nhưng không vì thế, lại làm sai lạc bản chất thực sự của các tư tưởng quản lý này.

Lịch sử tư tưởng quản lý tập trung nghiên cứu các tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý, trường phái quản lý. Lịch sử tư tưởng quản lý với tư cách là một khoa học, đòi hỏi phải nghiên cứu nó một cách nghiêm túc, phải làm rõ quá trình phát sinh, hình thành và phát triển của các tư tưởng, học thuyết, trường phái này, chỉ ra những tính quy luật của các quá trình này. Có những tư tưởng chỉ tồn tại một khoảng thời gian nhất định. Do vậy, phải làm rõ nguyên nhân tiêu vong của tư tưởng này. Có những tư tưởng tồn tại qua nhiều thời kỳ lịch sử khác nhau và cần được làm rõ quá trình bổ sung, hoàn thiện qua các thời kỳ. Có những tư tưởng có những đặc điểm lớn giống nhau, tạo nên các nhóm, các khuynh hướng, thậm chí là trường phái, cần làm rõ những đặc trưng cơ bản của chúng. Các tư tưởng, học

thuyết quản lý có quá trình phát sinh, hình thành, phát triển, tiêu vong khá phức tạp. Cần có một cách tiếp cận khách quan, đánh giá một cách trung thực về những điểm mạnh, điểm yếu của tư tưởng, học thuyết quản lý.

1.2. Đặc điểm của Lịch sử tư tưởng quản lý

Các môn học về Lịch sử tư tưởng đều có những đặc điểm chung. Nhưng mỗi ngành học, có những đặc trưng riêng, có tính độc lập tương đối. Lịch sử tư tưởng quản lý vừa có những đặc điểm chung của Lịch sử tư tưởng, vừa có những đặc điểm riêng của lĩnh vực quản lý. Người nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý vừa phải am hiểu lịch sử, vừa phải am hiểu lĩnh vực quản lý. Các tác giả cuốn sách giáo khoa "Lịch sử các học thuyết kinh tế" nhấn mạnh: "Giới sử gia kinh tế phải là nhà sử gia kiêm nhà kinh tế. Trong tư cách nhà kinh tế, họ quan tâm đến học thuyết và kết quả quyết định của con người. Trong tư cách sử gia, họ là những người ghi chép biên niên những sự kiện ấy".[8] Lịch sử tư tưởng quản lý có những đặc điểm nổi bật sau: tính lịch sử - cụ thể; tính khách quan; tính sáng tạo và dấu ấn của nhà tư tưởng; tính phổ biến và tính đặc thù; tính liên ngành.

1.2.1. Tính lịch sử - cụ thể

Lịch sử tư tưởng quản lý là tập hợp các tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý, trường phái quản lý theo tiến trình thời gian; vừa nghiên cứu quá trình phát sinh, hình thành và phát triển của mỗi tư tưởng, học thuyết, vừa nghiên cứu về các giai đoạn lịch sử và toàn bộ tiến trình lịch sử chung. Do vậy, cần tôn trọng trật tự thời gian của các sự kiện và sắp xếp chúng phù hợp với sự phát triển lịch sử nói chung. Khi nghiên cứu, cần tôn trọng sự thật lịch sử, không được tự ý thay đổi bản chất các sự kiện lịch sử, cũng như không gian, thời gian diễn ra các sự kiện lịch sử.

Mỗi tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý lại hình thành, phát triển ở một giai đoạn lịch sử cụ thể, gắn liền với những đặc điểm cụ thể của tác giả, của các điều kiện kinh tế -

[8] Robert B. Ekerlund, Jr Rober F. Hébert (2004), Lịch sử các học thuyết kinh tế, NXB Thống kê, Hà Nội, tr.13.

xã hội cụ thể của các quốc gia – dân tộc cụ thể. Những đặc điểm cụ thể của lịch sử đặt ra những vấn đề cụ thể trong thực tiễn quản lý. Các nhà tư tưởng đi tìm câu trả lời trong bối cảnh cụ thể đó. Điều đó giải thích vì sao Phương Đông và Phương Tây có những khuynh hướng tư tưởng quản lý khác nhau, sử dụng bộ máy khái niệm, phạm trù khác nhau, nhưng vẫn có những điểm chung với nhau. Các tác giả bộ sách Lịch sử tư tưởng Việt Nam nhận xét: Con người dù ở Phương Đông hay Phương Tây, trong quá trình nhận thức và cải tạo thế giới, họ không thể không gặp phải những vấn đề chung…[9]

Tính lịch sử - cụ thể của tư tưởng quản lý tạo nên những nét riêng biệt của các tư tưởng này. Thuyết Đức trị của Khổng Tử và thuyết Pháp trị của Hàn Phi hình thành ở hai giai đoạn lịch sử khác nhau và phải giải quyết những vấn đề cụ thể khác nhau. Thuyết Quản lý theo khoa học của F.W.Taylor (Mỹ), thuyết Quản lý hành chính tổng hợp của H.Fayol (Pháp), thuyết Quản lý tổ chức quan liêu của M.Weber (Đức) hình thành ở ba quốc gia với những bối cảnh lịch sử cụ thể khác nhau, tạo nên những nội dung cụ thể khác nhau. Những tư tưởng quản lý của Việt Nam cũng mang những đặc trưng cụ thể của quá trình lịch sử của Việt Nam và mỗi giai đoạn lịch sử cụ thể.

1.2.2. Tính khách quan

Lịch sử ghi chép lại các sự kiện một cách khách quan như vốn nó tồn tại trong hiện thực. Lịch sử viết có thể bị chi phối bởi những tư tưởng chủ quan của các nhà tư tưởng. Những người nghiên cứu và biên soạn Lịch sử tư tưởng quản lý phải đảm bảo tính khách quan và thể hiện rõ ràng quan điểm này như một nguyên tắc xuyên suốt toàn bộ giáo trình. Tính khách quan đòi hỏi chúng ta phải tái hiện lại các tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý như nó đã xuất hiện. Nếu có những phần chưa rõ, cần luận giải và chứng minh đảm bảo không sai lệch những nội dung cơ bản của tác giả. Khi đánh giá một học thuyết quản lý, một nhà tư tưởng quản lý, không được áp đặt quan điểm cá nhân, dẫn tới chỗ "tô hồng" hoặc "bôi đen" một cách tuỳ tiện. Khi so sánh các tác giả, các học thuyết, không được tuỳ tiện thiên vị đề cao người này và hạ thấp người kia. Về cơ bản, lịch sử tư tưởng

[9] Nguyễn Tài Thư (CB) (1993), Lịch sử tư tưởng Việt Nam, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, tr.13.

quản lý có nội dung khách quan; ngay cả khi bị bóp méo, cũng không che lấp được và thay đổi được hiện thực khách quan.

Có những tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý chịu ảnh hưởng của các quan điểm chủ quan của tác giả, hoặc do những hạn chế lịch sử, thực tiễn quản lý đã bị bóp méo và không còn đúng với bản chất của sự vật, hiện tượng. Ví dụ, thời kỳ trung cổ ở Phương Tây, do sự thống trị của Thiên chúa giáo, các nhà tư tưởng không được phép trình bày các tư tưởng khoa học trái với Kinh Thánh, chủ yếu là bình luận và giải thích Kinh Thánh. Thế giới quan thần học bao trùm lên triết học, chính trị. Sự giải thích thế giới theo quan điểm thần học đã không phản ánh đúng thực tiễn khách quan. Ở giai đoạn này, tư tưởng quản lý không phản ánh khách quan thực tiễn xã hội, vì bị các thế lực thống trị chi phối. Các tư tưởng quản lý Trung Hoa, thời trung cổ, khi bàn về các chủ thể quản lý – cai trị, cũng bị chi phối bởi giai cấp thống trị, không phản ánh đúng hiện thực khách quan. Lịch sử tư tưởng quản lý, nhất là trong quản lý nhà nước, quản lý các quá trình chính trị, cũng từng chứng kiến nhiều nhà tư tưởng thời kỳ cận đại, buộc phải trình bày hiện thực phù hợp với lợi ích của giai cấp tư sản, có lợi cho giai cấp thống trị. Điều đó không thể hiện đúng đặc tính khách quan của các tư tưởng quản lý. Khi nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý, cần làm rõ hiện tượng này và chỉ rõ nguyên nhân của nó, với một quan điểm khách quan nhất quán.

1.2.3. Tính sáng tạo và dấu ấn của nhà tư tưởng

Quá trình lịch sử là quá trình con người liên tục sáng tạo để tồn tại và phát triển trong những điều kiện biến đổi không ngừng. Quá trình đó được ghi lại và phản ánh lại trong các bộ lịch sử của các dân tộc, các vùng miền. Trong lịch sử, quản lý xuất hiện từ khi con người bắt đầu có hoạt động chung. Các vấn đề quản lý luôn xuất hiện và đòi hỏi phải được giải quyết. Quá trình thực tiễn đó được các nhà tư tưởng của các thời đại khái quát và trình bày dưới hình thức các tư tưởng và học thuyết quản lý. Đó là một quá trình sáng tạo không ngừng, phù hợp với những biến đổi không ngừng. Một mặt, sáng tạo là đặc trưng chung của tư tưởng nhân loại nhằm duy trì và phát triển xã hội. Mặt khác, lĩnh vực quản lý đòi

hỏi sự sáng tạo nhiều hơn, vì nó liên quan đến tất cả cộng đồng, tất cả các lĩnh vực, tất cả các tổ chức, tất cả các cá nhân. Chính Peter Drucker đã nhận xét rằng, chỉ trong vòng 150 năm, khoa học quản lý đã phát triển một cách mạnh mẽ và tác động mạnh mẽ đến thế giới hiện đại.[10] Harold Koontz nhận xét rằng chúng ta đang có một khu rừng các tư tưởng và học thuyết quản lý.[11]

Trong quá trình nhận thức và phản ánh những vấn đề của thực tiễn quản lý, các nhà tư tưởng có vai trò rất quan trọng. Sự sáng tạo của các nhà tư tưởng đem lại cho xã hội những công trình có giá trị về mặt lịch sử và quản lý. Dấu ấn chủ quan của tác giả trong các học thuyết quản lý là không thể phủ nhận. Do nhiều nguyên nhân khác nhau, họ có những quan điểm thế giới quan khác nhau, có cách tiếp cận và phương pháp giải quyết vấn đề khác nhau. Chính vì thế, các khái niệm, phạm trù, nguyên tắc, phương pháp quản lý mà họ trình bày cũng khác nhau. Ngay các tác giả ở trong cùng một trường phái, cũng có những điểm khác nhau về tiếp cận và giải quyết các vấn đề quản lý. Khi nhận diện và đánh giá các học thuyết quản lý, cần làm rõ vai trò của nhà tư tưởng, những dấu ấn của họ, những khác biệt về nội dung tư tưởng và phong cách của họ.

1.2.4. Tính phổ biến và tính đặc thù

Sự phát triển của các quốc gia trên thế giới có những tính quy luật chung và mang tính phổ biến. Các khoa học phản ánh những quy luật chung đó và coi đó là một vấn đề có tính phổ biến của tất cả các quốc gia. Nếu xét theo quan điểm duy vật lịch sử, quy luật phân chia giai cấp và đấu tranh giai cấp là một quy luật chung của mọi xã hội; quy luật giá trị thặng dư là quy luật kinh tế cơ bản của phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa; quy luật về cách mạng xã hội; … Nhưng ở mỗi quốc gia, các quy luật chung ấy lại thể hiện một cách đặc thù do những đặc điểm đặc thù của mỗi nước. Trong lĩnh vực quản lý, những vấn đề chung, những quy luật chung mang tính phổ biến thể hiện rõ trong các hoạt động mang tính khu vực và toàn cầu. Điều đó thể hiện rõ trong triết lý quản lý, các nguyên tắc quản lý, phương pháp quản lý, công cụ quản lý, các chức năng quản lý, các

[10] Peter F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh, tr.15-16.

[11] Harold Koontz và cộng sự (1999), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, tr.3233.

vấn đề lý luận quản lý ở các lĩnh vực, các vấn đề môi trường quản lý. Sự thống nhất về các vấn đề chung đó giúp cho hoạt động thực tiễn quản lý có thể phát huy hiệu quả không chỉ trong quốc gia mình, mà còn thúc đẩy sự phát triển hoạt động ở ngoài quốc gia mình, ở một khu vực nhiều nước tham gia và trên phạm vi toàn cầu. Quản lý các vấn đề toàn cầu càng đòi hỏi sự hiểu biết thấu đáo các quy định chung, luật lệ chung, ngôn ngữ chung và các mục tiêu chung. Tính phổ biến trong hoạt động thực tiễn quản lý phản ánh vào các tư tưởng quản lý, đặt ra những yêu cầu mới trong điều kiện toàn cầu hoá, hội nhập quốc tế và cách mạng công nghệ 4.0. Nền kinh tế thế giới ngày càng liên kết chặt chẽ, với những chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng, buộc các nước phải cùng nhau giải quyết vấn đề chung. Hàng loạt các vấn đề an ninh truyền thống và phi truyền thống đòi hỏi các quốc gia phải tham gia vào quá trình quản lý toàn cầu. Các học thuyết quản lý ngày càng mang tính phổ biến rộng lớn hơn. Các học thuyết quản lý xuyên văn hoá cho thấy mối quan hệ sâu sắc giữa tính quốc tế và tính dân tộc trong hoạt động quản lý xuyên quốc gia hiện nay.

Các tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý, dù mang tính phổ biến, nhưng cũng mang tính đặc thù khá rõ ràng. Hầu hết các tư tưởng quản lý, học thuyết quản lý đều xuất phát từ thực tiễn quản lý đặc thù của một quốc gia, một vùng, một ngành, một địa phương cụ thể, giải quyết các vấn đề đặc thù của vùng miền, địa phương, quốc gia đó. Vì vậy, trong các nghiên cứu sau này về văn hoá tổ chức, văn hoá quản lý, các nhà nghiên cứu tập trung làm rõ ảnh hưởng các yếu tố dân tộc, địa phương đối với các mô hình quản lý, Ví dụ, thuyết Z đã so sánh những đặc trưng văn hoá doanh nghiệp của Nhật Bản và Mỹ, chỉ ra những khác biệt căn bản trong việc vận hành của các doanh nghiệp này. Các đặc thù đó xuất phát từ những truyền thống lịch sử của dân tộc, những phong tục tập quán trong hoạt động sống của cộng đồng, phương thức tổ chức và quản lý cộng đồng, cách thức tư duy và hành động của các nhóm, … Các tác giả Font Trompenaars và Charles Hampden – Turner đã phân tích ảnh hưởng của văn hoá dân tộc đến các doanh nghiệp ở nhiều phương diện khác nhau, tạo nên bốn mô hình văn hoá doanh nghiệp khác nhau: mô hình văn hoá gia đình; mô hình

văn hoá tháp Eiffel; mô hình văn hoá tên lửa dẫn đường; mô hình văn hoá lò ấp trứng.[12] Khi nghiên cứu các tư tưởng quản lý và các học thuyết quản lý, cần chú ý đến tính đặc thù của chúng, giúp chúng ta thấy được những khác biệt trong nhận thức và hành động của các khu vực, quốc gia cụ thể trong quá trình quản lý. Đồng thời, biết vận dụng các tư tưởng, học thuyết đó vào các quốc gia khác, khu vực khác một cách linh hoạt và sáng tạo.

1.2.5. Tính liên ngành

Quản lý là một hoạt động thực tiễn diễn ra ở tất cả các lĩnh vực, tất cả các loại tổ chức, tất cả các cấp độ, phổ biến ở các xã hội khác nhau trên phạm vi toàn cầu. Các hoạt động đó đòi hỏi các chủ thể quản lý phải biết sử dụng tất cả các nguồn lực, các công cụ, các phương pháp để đạt được mục tiêu của tổ chức trong điều kiện biến động của môi trường. Hoạt động đó đòi hỏi sự liên kết của nhiều lực lượng, nhiều bộ phận, nhiều ngành, nhiều địa phương để giải quyết các vấn đề ở các quy mô, phạm vi khác nhau. Điều đó cũng được phản ánh rõ ràng trong tính liên ngành của Lịch sử tư tưởng và học thuyết quản lý. Nếu chỉ có Khoa học quản lý không thôi, sẽ không thể giải quyết được rất nhiều vấn đề, vì vượt quá giới hạn của môn khoa học này. Từ khi Khoa học quản lý trở thành một khoa học độc lập, với sự hỗ trợ của nhiều khoa học khác, các học thuyết quản lý hiện đại đã giải quyết các vấn đề quản lý tốt hơn, có cơ sở khoa học vững vàng hơn. Trong lịch sử tư tưởng quản lý, chúng ta đã thấy vai trò của triết học, chính trị học, luật học, kinh tế học, xã hội học, tâm lý học, toán học, điều khiển học, khoa học hành vi, … Các học thuyết trường phái tâm lý học, thuyết hành vi, thuyết văn hoá, thuyết hành chính, … là những minh chứng cho tính liên ngành của tư tưởng và học thuyết quản lý. Chính E.Mayo đã sử dụng hơn hai chục ngàn cuộc phỏng vấn để nghiên cứu các vấn đề quản lý doanh nghiệp; Ch.Barnard đã sử dụng triệt để lý thuyết hệ thống vào việc nghiên cứu quản lý tổ chức; trường phái toán học sử dụng rộng rãi các công cụ toán học trong việc giải quyết các nhiệm vụ quản lý; W.Ouchi, E.Schein sử dụng các tiếp cận văn hoá trong các nghiên cứu của mình; … Các lĩnh vực liên ngành ngày càng phát triển rộng rãi hơn trong điều

[12] Font Trompenaars và Charles Hampden – Turner (2006), Chinh phục các làn sóng văn hoá, NXB Tri thức, Hà Nội, tr.286-288.

kiện ngày nay: tâm lý học quản lý; xã hội học quản lý; triết học quản lý; tin học quản lý; công nghệ quản lý; sinh học quản lý, …

1.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý dựa trên cơ sở phương pháp luận và các phương pháp nghiên cứu cụ thể. Trong phạm vi giáo trình này, cần tập trung chú ý vào cơ sở phương pháp luận và một số phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau đây.

1.3.1. Cơ sở phương pháp luận

Cơ sở phương pháp luận của việc nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý là chủ nghĩa duy vật lịch sử và phép biện chứng duy vật. Việc vận dụng các nguyên lý của chủ nghĩa duy vật lịch sử và phép biện chứng duy vật cho phép chúng ta hiểu rõ mối quan hệ giữa tư tưởng và đời sống kinh tế - xã hội, phát hiện được những tính quy luật của quá trình phát sinh, hình thành, phát triển và tiêu vong của tư tưởng quản lý cụ thể, cũng như toàn bộ tiến trình lịch sử tư tưởng quản lý nói chung. Nhờ đó, chúng ta có thể lý giải được vì sao tư tưởng và học thuyết này lại xuất hiện và phát triển ở quốc gia này hay khu vực này, mà không xuất hiện và phát triển ở khu vực khác. Nhờ đó, chúng ta có thể lý giải được mối liên hệ giữa cái phổ biến và cái đặc thù, giữa cái chung và cái riêng. Và cũng nhờ đó, chúng ta có thể giải thích được vì sao có những tư tưởng vượt trước thời đại nhiều thập kỷ, có ảnh hưởng mạnh mẽ đối với thực tiễn quản lý. Nhưng cũng có những tư tưởng chỉ được sử dụng trong một thời kỳ nào đó, sau đó không được áp dụng trong thực tiễn quản lý. Phương pháp luận sử học được vận dụng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu quản lý. Phương pháp luận là những quan điểm nguyên tắc căn bản, định hướng cho các phương pháp nghiên cứu cụ thể trong lĩnh vực này.

1.3.2. Phương pháp lịch sử - lô gich

Phạm trù lịch sử chỉ quá trình phát triển và diệt vong của sự vật, hiện tượng. Đó là quá trình diễn ra theo trật tự thời gian với nhiều biểu hiện cụ thể khác nhau, bao gồm cả

những bước quanh co, ngẫu nhiên. Phương pháp lịch sử đòi hỏi phải phản ánh quá trình lịch sử cụ thể của vấn đề quản lý, của các tư tưởng quản lý theo trình tự thời gian.

Phạm trù lô-gic chỉ cái tất nhiên, tính quy luật của sự vật (lô-gic khách quan) và mối liên hệ tất yếu giữa các tư tưởng phản ánh thế giới khách quan vào ý thức con người (lô-gic của tư duy, của lý luận). Phương pháp lô-gic vạch ra bản chất, tính tất nhiên, tính quy luật của quá trình hình thành, phát triển của các tư tưởng quản lý dưới hình thức lý luận trừu tượng và khái quát.

Phương pháp lịch sử và phương pháp lô-gic là hai phương pháp nghiên cứu khác nhau, nhưng lại thống nhất biện chứng với nhau. Trong nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý, chúng ta luôn làm rõ lịch sử phát sinh, hình thành và phát triển của tư tưởng và học thuyết quản lý, chỉ rõ bản chất và qui luật phát triển của chúng. Nhờ có sự kết hợp nhuần nhuyễn này, chúng ta mới hiểu một cách rõ ràng nhất về các tư tưởng và học thuyết quản lý nói riêng, cũng như toàn bộ tiến trình lịch sử tư tưởng quản lý nói chung.

1.3.3. Phương pháp phân tích và tổng hợp

Phân tích là phương pháp phân chia cái toàn bộ ra thành từng bộ phận để đi sâu nhận thức về các bộ phận này. Để nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý, chúng ta phải bắt đầu nghiên cứu các tư tưởng và học thuyết quản lý cụ thể, ở các giai đoạn lịch sử khác nhau. Sau đó mới dùng phương pháp tổng hợp, để kết nối các tư tưởng và học thuyết đó thành những trường phái và bức tranh chung về lịch sử tư tưởng quản lý. Tổng hợp là phương pháp liên kết, thống nhất các bộ phận đã được phân tích lại nhằm nhận thức cái toàn bộ. Trong lịch sử tư tưởng quản lý luôn có hai quá trình: quá trình chia tách các tư tưởng quản lý về những đối tượng mang tính cụ thể và quá trình hợp nhất các nhóm tư tưởng quản lý thành các trường phái và tạo nên bức tranh toàn cảnh của lịch sử tư tưởng quản lý. Những quá trình đó được di chuyển vào trong tư duy thành thao tác tư duy, phương pháp tư duy. Các phương pháp phân tích và tổng hợp luôn thống nhất biện chứng với nhau, mặc dù không thể xoá nhoà ranh giới giữa chúng. Tuỳ theo đối tượng nghiên

cứu và mục tiêu nghiên cứu, người nghiên cứu có thể sử dụng thiên về phương pháp này hoặc phương pháp kia, hoặc kết hợp hai phương pháp này.

1.4. Phân kỳ lịch sử tư tưởng quản lý

1.4.1. Phương pháp phân kỳ lịch sử tư tưởng

Phân kỳ lịch sử luôn là một vấn đề phức tạp, có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Có quan điểm lấy sự phồn vinh của một số trung tâm văn hoá làm tiêu chí phân kỳ lịch sử thành thời cổ đại, trung đại, cận đại, hiện đại. Một quan điểm khác lại lấy các nền văn minh làm cơ sở để phân kỳ, chia thành văn minh nông nghiệp, văn minh công nghiệp, văn minh hậu công nghiệp. Quan điểm của C.Mác lấy phương thức sản xuất và hình thái kinh tế xã hội làm cơ sở phân kỳ lịch sử. Dù có những khác nhau, nhưng về cơ bản, các nhà sử học thống nhất phân kỳ theo thời gian thành các thời kỳ: cổ đại, trung đại, cận đại, hiện đại. Nhưng vẫn có những khác biệt trong việc phân chia các giai đoạn trong các thời kỳ lịch sử lớn. Nghiên cứu về phân kỳ lịch sử vẫn là công việc khó khăn và cần tiếp tục trong thời gian dài nữa.

Nhiều chuyên ngành khoa học đã có những phân kỳ phù hợp với chuyên ngành của mình. Thông thường, có sự kết hợp giữa phân kỳ lịch sử nói chung với sự phân kỳ theo các hướng chuyên ngành. Ví dụ, trong cuốn sách giáo khoa dùng trong các trường đại học Mỹ "Lịch sử các học thuyết kinh tế" của Robert B. Ekerlund, Jr Rober F. Hébert (2004, NXB Thống kê, Hà Nội) các tác giả trình bày toàn bộ tư tưởng từ thời cổ đại cho đến nay, nhưng nội dung chính lại đi sâu vào thời kỳ cổ điển, các lý thuyết ở thế kỷ 19 và thế kỷ 20. Các sách giáo khoa Lịch sử Triết học, Lịch sử tư tưởng chính trị,[13] cũng bám sát các thời kỳ lịch sử và điều chỉnh cho phù hợp với nội dung chuyên ngành của mình.

[13] Nguyễn Hữu Vui (CB) (1998), Lịch sử triết học, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội; Dương Xuân Ngọc (2001) (CB), Lịch sử tư tưởng chính trị, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội; Lịch sử các học thuyết chính trị trên thế giới (Lưu Kiếm Thanh và Phạm Hồng Thái dịch tư bản tiếng Nga) (2001), NXB Văn hoá Thông tin, Hà Nội; Lưu Minh Văn (CB) (2017), Lịch sử học thuyết chính trị, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

1.4.2. Các thời kỳ lịch sử tư tưởng quản lý

Lịch sử tư tưởng quản lý có nhiều điểm tương đồng với các chuyên ngành lịch sử tư tưởng trong việc phân kỳ lịch sử. Hầu hết đều thống nhất phân kỳ theo các thời kỳ: cổ đại, trung đại, cận đại và hiện đại. Đồng thời, tuỳ theo các chương trình đào tạo cụ thể,

các tác giả của các giáo trình Lịch sử tư tưởng quản lý điều chỉnh các nội dung và dung lượng cho phù hợp.[14] Trong giáo trình này, về cơ bản chúng tôi tuân thủ các nguyên tắc phân kỳ chung theo các thời kỳ lịch sử, kết hợp với yêu cầu của chương trình đào tạo của khoa Khoa học quản lý, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội. Trước đây, trong khoảng hơn 10 năm, chúng tôi vẫn đi theo phân kỳ từ cổ đại, trung đại, cận đại đến hiện đại. Nhưng khoảng 5 năm gần đây, do yêu cầu của chương trình, cần giảm bớt thời lượng, lựa chọn các học thuyết thật sự cần thiết và có thể vận dụng được trong thực tiễn hiện nay, chúng tôi đã giảm bớt các nội dung của thời kỳ trước thế kỷ XX. Chương trình vẫn có phần các tư tưởng quản lý Trung Hoa cổ đại với đại biểu có ảnh hưởng lớn đến thực tiễn quản lý ở Trung Quốc, Việt Nam và các nước khác. Sau đó, tập trung trình bày các tư tưởng và học thuyết quản lý của thế kỷ XX. Các học thuyết quản lý từ Thuyết quản lý theo khoa học của F.W.Taylor, Thuyết hành chính tổng hợp của H.Fayol, được trình bày trong bối cảnh của đầu thế kỷ XX, gắn liền với sự ra đời của Khoa học quản lý hiện đại, được coi như các học thuyết của Trường phái cổ điển. Sau đó, giáo trình trình bày Thuyết quan hệ con người, như một cách tiếp cận mới, từ con người kinh tế sang con người xã hội. Tiếp đó, các tiếp cận tâm lý – xã hội đối với quản lý, được trình bày trong các lý thuyết tâm lý – xã hội và hành vi. Những vấn đề quản lý tổ chức được trình bày trong chương tiếp theo với các thuyết tổ chức của M.Weber và Ch.Barnard. Các vấn

[14] Claude S. George, JR. (1972), The History of Management Thought. Prentice-Hall,Ins., Englewood Cliffs, N.J.; Dniel A. Wren (2005), The History of Management Thought, Fifth Ed., John Wiley & Sons, Ins. ; Stephen Cummings, Todd Bridgman, John Hassard, Michael Rowlinson (2017), A New History of Management, Cambridge, Cambridge University Press; И.В.Разумов, Т.Ю. Кудрявцева (2008), История менеджмента: становление, развитие, перспективы, Ярославль, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова; Nguyễn thị Doan và cộng sự (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội; Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội; Lê Hông Lôi (2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội; …

đề của con người văn hoá, tiếp cận văn hoá trong quản lý được trình bày trong các thuyết Văn hoá quản lý và văn hoá doanh nghiệp. Ở giai đoạn những thập kỷ cuối thế kỷ XX, thuyết tổng hợp và thích nghi có ảnh hưởng lớn, được trình bày với các tác phẩm của P.Drucker. Giáo trình có một chương về tư tưởng quản lý của C.Mác, F.Ăngghen, V.I.Lê-nin, Hồ Chí Minh, cung cấp những tư tưởng chủ yếu, có tính chất

phương pháp luận, cũng như những chỉ dẫn cụ thể đối với công tác quản lý ở nước ta. Việc sắp xếp nội dung giáo trình như vậy đáp ứng các nguyên tắc căn bản của phân kỳ lịch sử tư tưởng quản lý nói chung và yêu cầu của chương trình đào tạo hiện nay, vẫn tôn trọng trật tự thời gian và các cách tiếp cận quản lý, các trường phái lý thuyết quản lý chủ yếu cần được nghiên cứu[15].

1.5. Ý nghĩa của việc nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý

- Nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý góp phần làm sáng tỏ quá trình hình thành và phát triển của Lịch sử tư tưởng quản lý và lý luận khoa học quản lý. Lịch sử tư tưởng quản lý giúp chúng ta hiểu rõ về sự ra đời, quá trình phát triển của một tư tưởng quản lý cụ thể, một trường phái cụ thể, gắn với những điều kiện lịch sử cụ thể. Mặt khác, chúng ta cũng nắm được toàn bộ lịch sử tư tưởng quản lý nói chung như một bức tranh tổng thể, hiểu rõ tính quy luật phát sinh, hình thành và phát triển của lịch sử tưởng quản lý. Điều đó giúp chúng ta nhận thức rõ ràng hơn các yếu tố tác động đến quá trình này, các cách tiếp cận khác nhau đối với lịch sử tư tưởng quản lý. Học phần này củng cố thêm tư duy và nhận thức của chúng ta về lịch sử nói chung, lịch sử tư tưởng nói riêng, chống lại các quan điểm phủ nhận tính quy luật của lịch sử và các quan điểm siêu hình khi nghiên

[15] Tham khảo các giáo trình: Claude S. George, JR. (1972), The History of Management Thought. Prentice-Hall,Ins., Englewood Cliffs, N.J.; Daniel A. Wren (2005), The History of Management Thought, Fifth Ed., John Wiley & Sons, Ins.; Stephen Cummings, Todd Bridgman, John Hassard, Michael Rowlinson (2017), A New History of Management, Cambridge, Cambridge University Press; И.В.Разумов, Т.Ю. Кудрявцева (2008), История менеджмента: становление, развитие, перспективы, Ярославль, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова; Nguyễn thị Doan và cộng sự (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội; Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội; Lê Hồng Lôi (2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội; …

cứu lịch sử tư tưởng. Chúng ta cũng không thể phủ nhận tính giai cấp trong lịch sử tư tưởng và các cuộc đấu tranh giai cấp trong lĩnh vực tư tưởng. Điều đó cũng phản ánh khá rõ trong lịch sử tư tưởng quản lý qua các thời kỳ lịch sử, ở các quốc gia cụ thể và những khu vực cụ thể. Khi trình bày một cách khách quan về một tư tưởng quản lý cụ thể, chúng ta không thể phủ nhận ảnh hưởng của tác giả, nguồn gốc giai cấp xuất thân, tiểu sử của tác giả, đến cách tiếp cận và nội dung tư tưởng quản lý của tác giả. Có một số tác giả, dù bị

---

hạn chế bởi nguồn gốc giai cấp xuất thân, nhưng họ đã vươn tới những tư tưởng tiến bộ hơn và gắn với những giai cấp đại diện cho tương lai tiến bộ của nhân loại. Những tác giả như vậy có ảnh hưởng mạnh mẽ đối với thực tiễn quản lý. Lịch sử tư tưởng quản lý cho chúng ta thấy sức mạnh của tư tưởng khoa học, của các giá trị tinh thần, của các quy luật khách quan trong lịch sử.

- Nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý góp phần vào việc phát triển thực tiễn quản lý trong những điều kiện lịch sử cụ thể. Con người chưa thể giải quyết ngay một lúc tất cả mọi vấn đề đang đặt ra. Do những hạn chế lịch sử, nhiều vấn đề con người đương thời không giải quyết được. Thực tiễn luôn phong phú hơn lý luận. Bắt nguồn từ thực tiễn, sự khái quát lý luận bao giờ cũng có độ "trễ". Ngược lại, có một số trường hợp, lý luận vượt trước các sự kiện thực tiễn đang diễn ra, mang tính "dẫn đường". Dù thế nào đi chăng nữa, sự thống nhất giữa lý luận và thực tiễn là một nguyên tắc căn bản trong nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý. Điều đó giúp cho các tư tưởng quản lý vừa đáp ứng các yêu cầu hiện tại của thực tiễn, vừa dự báo về những khuynh hướng phát triển tương lai và cách giải quyết các vấn đề này. Lý luận Lịch sử tư tưởng quản lý vừa chỉ rõ các mối liên hệ phổ biến, vừa làm rõ tính đặc thù của các vấn đề thực tiễn, giúp cho quá trình vận dụng tư tưởng quản lý vào thực tiễn đạt kết quả tốt nhất có thể.

- Lý luận Lịch sử tư tưởng quản lý là cơ sở cho việc nghiên cứu các lĩnh vực quản lý và các khoa học quản lý chuyên ngành. Hầu hết các chuyên ngành như "Quản lý Nhà nước", "Quản trị doanh nghiệp", "Quản trị nhân sự", quản lý các lĩnh vực như kinh tế, tài chính, văn hoá, giáo dục, y tế, khoa học và công nghệ, các vấn đề xã hội, ... đều sử

dụng các tư tưởng quản lý của các tác giả cụ thể, phục vụ cho các nghiên cứu chuyên ngành của mình. Dựa trên các tư tưởng quản lý này, kết hợp với các lý thuyết quản lý chuyên ngành, tạo nên cơ sở lý luận cho các nghiên cứu chuyên ngành sâu và giải quyết các vấn đề cụ thể của một chuyên ngành cụ thể.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Trình bày các quan niệm và các khái niệm liên quan đến Lịch sử tư tưởng quản lý?
2. Phân tích những đặc điểm của Lịch sử tư tưởng quản lý?
3. Nêu và phân tích đối tượng nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng quản lý?
4. Nêu và phân tích phương pháp nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng quản lý?
5. Phân tích các quan niệm phân kỳ Lịch sử tư tưởng quản lý?
6. Phân tích ý nghĩa của việc nghiên cứu Lịch sử tư tưởng quản lý?
7. Khi nghiên cứu "Tư tưởng Khổng Tử ", hãy phân biệt cách tiếp cận nghiên cứu của Lịch sử tư tưởng triết học, Lịch sử tư tưởng chính trị và Lịch sử tư tưởng quản lý?
8. Phân tích những nguyên tắc của việc vận dụng các lý thuyết quản lý vào thực tiễn? Lấy ví dụ thực tiễn để minh hoạ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 1

1. Claude S. George, JR. (1972), The History of Management Thought, PrenticeHall,Ins., Englewood Cliffs, N.J.
2. Dniel A. Wren (2005), The History of Management Thought, 5 edn., John Wiley & Sons, Ins.

3. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. В.Д.Граждан (2004), Теория управления. (Учебное пособие), ГАДАРИКИ, Москва.
5. Font Trompenaars và Charles Hampden – Turner (2006), Chinh phục các làn sóng văn hoá, NXB Tri thức, Hà Nội.
6. Harold Koontz, Cyril O'Donnel & Heinz Wehrich (1999), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
7. И.В.Разумов, Т.Ю. Кудрявцева (2008), История менеджмента: становление, развитие, перспективы, Ярославль, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова.
8. V.I.Lê nin: Toàn tập, NXB Tiến bộ, Mátxcơva, 1980.
9. Lịch sử các học thuyết chính trị trên thế giới (Lưu Kiếm Thanh và Phạm Hồng Thái dịch từ bản tiếng Nga) (2001), NXB Văn hoá Thông tin, Hà Nội.
10. Lê Hông Lôi (2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
11. M.Rodentan và P.Iudin (1976), Từ điển Triết học, NXB Sự Thật, Hà Nội.
12. Dương Xuân Ngọc (CB) (2001), Lịch sử tư tưởng chính trị, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
13. Patric J.Montana, Bruce H.Charnov (2008), Management, 4th edition, New York.
14. Peter F.Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
15. Peter F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
16. P.Drucker (2011), Những nguyên lý quản trị bất biến, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.

17. Robert B. Ekerlund, Jr Rober F. Hébert (2004), Lịch sử các học thuyết kinh tế, NXB Thống kê, Hà Nội.

18. Stephen Cummings, Todd Bridgman, John Hassard, Michael Rowlinson (2017), A New History of Management, Cambridge, Cambridge University Press.

19. Phạm Ngọc Thanh (2019), Bài giảng điện tử Lịch sử tư tưởng quản lý, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Hà Nội, (Phòng tư liệu khoa Khoa học quản lý).

20. Phạm Ngọc Thanh (CB) (2019), Giáo trình Khoa học quản lý đại cương, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

21. Phạm Ngọc Thanh (2013), Đổi mới văn hoá lãnh đạo và quản lý ở Việt Nam hiện nay, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

22. Nguyễn Tài Thư (CB) (1993), Lịch sử tư tưởng Việt Nam, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.

23. Từ điển Xã hội học Oxford (2012), NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

24. Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

25. Lưu Minh Văn (CB) (2017), Lịch sử học thuyết chính trị, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

26. Nguyễn Hữu Vui (CB) (1998), Lịch sử triết học, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

CHƯƠNG 2. TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ TRUNG QUỐC CỔ ĐẠI

*Tóm tắt nội dung chương 2

Chương 2 cung cấp những kiến thức cốt yếu về tư tưởng quản lý thời cổ đại ở Trung Quốc. Chương này tập trung vào các tư tưởng quản lý tiêu biểu của Khổng Tử, Mạnh Tử, Lão Tử, Mặc Tử, Hàn Phi Tử:

Khổng tử đã xây dựng một hệ thống các chuẩn mực đạo đức nhằm điều chỉnh mối quan hệ giữa người đồng thời ông đưa ra các phương pháp thực hành đạo đức để những chuẩn mực đạo đức đó trở thành hiện thực.

Với Mạnh Tử, từ quan niệm "Dân vi quý, xã tắc thứ chi, quân vi khinh", chủ trương trong tư tưởng quản lý của Mạnh Tử là duy trì "thế thần", "cự thất", phản đối chế độ trung ương tập quyền, thực thi quản lý bằng nhân trị, phản đối việc dùng bạo lực để thống nhất.

Mặc Tử đề xuất cách thức quản lý dựa vào ba tiêu chuẩn cơ bản là: gốc, nguyên, dụng và đưa cách thức này vào nội dung quản lý trên hai mặt đối nội và đối ngoại với tinh thần "Kiêm tương ái, giao tương lợi".

Lão Tử quan niệm Đạo - quy luật, trật tự của tự nhiên, ông đề xuất cách thức quản lý "vô vi" - "vô vi nhi trị"; dùng "vô vi" để đạt được mục đích hữu vi là cốt tuỷ của tư tưởng quản lý Lão Tử.

Hàn Phi Tử chủ trương quản lý xã hội bằng Pháp trị - pháp luật thành văn, công khai, công bằng cùng với Thuật và Thế như là điều kiện cần và đủ trong cách thức và nội dung quản lý.

Kết thúc nội dung của mỗi trường phái tư tưởng, ưu điểm, hạn chế và ý nghĩa của từng trường phái sẽ được phân tích và đánh giá chi tiết.

*Từ khoá: Nhân trị - Đức trị; Dân vi quý, xã tắc thứ chi, quân vi khinh; Kiêm ái - Tương lợi, Vô vi, Pháp trị.

2.1. Hoàn cảnh ra đời và tiền đề tư tưởng của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại

2.1.1. Hoàn cảnh ra đời của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại

Vào khoảng thế kỷ thứ XI trước công nguyên (TCN), tộc Chu từ phía Tây Bắc, men theo con sông Hoàng Hà, tiến vào đất nhà Ân. Sau khi tiêu diệt nhà Ân, Chu Võ Vương lên ngôi thiên tử, lập nên nhà Chu. Giai đoạn đầu là Tây Chu (khoảng thế kỷ XI đến thế kỷ VIII TCN). Từ thế kỷ VIII TCN, xã hội Tây Chu bước vào thời kỳ biến động sâu sắc trên tất cả các mặt. Sự biến động này kéo dài đến thế kỷ III TCN. Lịch sử gọi giai đoạn này là thời kỳ Xuân Thu - Chiến Quốc.

Về mặt kinh tế, việc phát hiện và đưa công cụ đồ sắt vào sản xuất đã đưa tới sự phát triển mạnh mẽ của nền sản xuất nông nghiệp và thủ công nghiệp, điều này đã tác động đến những hình thức sở hữu tư liệu sản xuất (chủ yếu là ruộng đất) và kết cấu giai tầng trong xã hội. Nếu như trước đây, đất và dân dưới gầm trời đều là của vua và vua nhà Chu có quyền sở hữu tối cao về ruộng đất, thì nay bị lớp người mới lên, có sức mạnh về kinh tế tranh đoạt. Tình trạng mất đất, mất dân đã làm cho quý tộc nhà Chu suy yếu, và từ sự suy yếu về kinh tế đã dẫn tới sự suy yếu về địa vị và vai trò quản lý. Ngôi Thiên tử của nhà Chu chỉ còn là hình thức. Các nước chư hầu không phục tùng vương mệnh, đem quân thôn tính lẫn nhau, tự xưng Bá.

Nhà Chu đã thực hiện chế độ phong kiến ("phân phong kiến quốc") để tổ chức và củng cố địa vị thống trị của mình. Giữa chế độ phong kiến với quan hệ huyết thống có quan hệ mật thiết với nhau. Theo chế độ này, nguyên tắc con trưởng thế tập là rất quan trọng, quán xuyến từ ngôi thiên tử đến tận tế bào xã hội là gia đình, tạo nên một hệ thống thống nhất trong toàn xã hội, một chế độ quản lý xã hội dựa trên quan hệ huyết thống. Sự phân chia tầng bậc trong mọi cấp độ tổ chức xã hội cũng như giữa các tầng bậc ấy và đi cùng với nó là những ranh giới không thể vượt qua là điều kiện sống còn của cách thức tổ chức xã hội dưới thời nhà Chu. Với sự xuất hiện của các thế lực cát cứ không ngừng thôn tính tranh đoạt lẫn nhau, sự hỗn loạn trong trật tự xã hội đã đẩy nhà Chu đến bờ diệt vong.

Mặt khác, nó cũng tạo ra một tình trạng phi nhân tính đang thống trị trong xã hội. Mọi mối quan hệ giữa con người với con người đều bị biến dạng ghê gớm. Các cuộc chiến tranh nổ ra liên miên đã đẩy nhân dân tới tình trạng khốn cùng, v.v.. Hiện thực xã hội đã đặt ra một vấn đề lớn: Cách thức tổ chức và quản lý xã hội theo mô hình nhà Chu tỏ ra không còn có hiệu quả trên thực tế. Vậy cần phải làm thế nào để thiết lập lại trật tự xã hội, đưa xã hội vào thế ổn định để phát triển? Đó cũng chính là băn khoăn chung của thời đại lúc bấy giờ. Hiện thực xã hội cũng đồng thời gợi mở hai hướng tiếp cận và giải quyết vấn đề: Hoặc là cải tạo xã hội một cách triệt để, thiết lập một mô hình xã hội mới với những nguyên tắc tổ chức và quản lý mới; Hoặc là khôi phục lại Chu Lễ, khôi phục lại giá trị và hiệu quả của cách thức tổ chức và quản lý xã hội theo Chu Lễ như nó vốn có thuở ban đầu. Sự xuất hiện của rất nhiều nhà tư tưởng, học phái khác nhau trong thời kỳ Xuân Thu - Chiến Quốc, tạo nên cục diện "trăm hoa đua nở, trăm nhà đua tiếng", chính là xuất phát từ nhu cầu nhận thức và giải đáp vấn đề trên.

2.1.2. Tiền đề tư tưởng của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại

Có thể hình dung về đại thể xu hướng vận động của tư tưởng quản lý Trung Quốc cho đến thời Chiến Quốc như quá trình đấu tranh giữa thần quyền và vương quyền và xu thế chiến thắng của vương quyền. Trên thực tế, địa vị của thiên mệnh, của thần quyền đã từng được vận dụng rất mềm dẻo khi Chu Vũ vương dương ngọn cờ chống lại nhà Ân. Nhà Chu đã luận giải việc nhà Ân mất địa vị lãnh đạo là do mất sự ủng hộ của Trời, và địa vị thống trị mà nhà Chu giành được thực chất là do Trời trao cho. Tuy thế, điều không thể phủ nhận là quyền uy tối thượng của thần quyền đã bị xâm phạm, là dấu hiện sự chiến thắng của quyền lực trần thế trước quyền lực thần thánh. Mặt khác, để duy trì quyền thống trị, lực lượng thống trị trong xã hội ngày càng nhận thức rõ sức mạnh của nhân dân, và để nhân dân thừa nhận uy quyền tối thượng của họ thì dù muốn, dù không cũng không thể không quan tâm, dù ở mức độ nào đó, đến đời sống của nhân dân. Đối với nhà Chu, một triều đại được dựng nên sau khi phát động phong trào nhân dân đấu tranh lật đổ sự thống trị của nhà Ân, thì điều này lại càng quan trọng. Việc quan tâm đến đời sống của nhân dân mở đường cho xu hướng hiện thực hóa trong quản lý xã hội. Rồi đây, xu hướng này sẽ

ngày càng được củng cố và trở thành một đặc trưng nổi bật trong quản lý xã hội nhiều nước phương Đông như Trung Quốc, Nhật Bản, Triều Tiên, Việt Nam, tức là những nước mà các cư dân ở đó luôn đối mặt với những thách thức đòi hỏi có sự nỗ lực chung của cả cộng đồng mới vượt qua được như trị thủy, v.v., và vì thế mà địa vị lãnh đạo xã hội không phải bao giờ cũng được quyết định trực tiếp bởi địa vị kinh tế. Chính vì thế, ngay trong Kinh Thư, bên cạnh những ghi chép khẳng định xu thế lấn át của vương quyền với thần quyền, người ta còn thấy những tư tưởng thể hiện sự quan tâm đến đời sống của nhân dân. Thậm chí, những người cầm quyền đã tiến hành thống nhất sức mạnh của thần quyền với sức mạnh của nhân dân, chẳng hạn cái gọi là "thiên mệnh" tuy có uy quyền tối cao, song lại thể hiện ra, thậm chí đồng nhất với "ý dân". Những câu như: "Trời nhìn tự dân ta nhìn trời nghe tự dân ta nghe", "Sự sáng suốt ở trời thể hiện ra ở sự sáng suốt của dân", "Dân muốn gì trời cũng theo"[16], v.v., không phải là ít trong cuốn sách này. Điều đó nói lên rằng, việc quan tâm đến đời sống của nhân dân đã trở thành một yêu cầu thường xuyên trong đời sống chính trị ở các nước phương Đông. Như vậy, song song với quá trình vương quyền vượt lên trên thần quyền và tiếp tục sử dụng thần quyền làm chỗ dựa cho vương quyền, thì xu hướng đạo đức hóa trong quản lý xã hội cũng dần trở nên rõ nét.

Đến cuối thời Xuân Thu, sự suy đồi trong tầng lớp thống trị, sự khốn cùng của đời sống nhân dân đã một lần nữa lay chuyển, và lần này là làm rung chuyển tận gốc rễ địa vị của thần quyền, chính vì thế, hơn lúc nào hết, nhu cầu tìm kiếm những điểm tựa mới, trần tục hơn, nhưng có sức mạnh hơn của tầng lớp thống trị đã được đặt ra một cách cấp bách. Xu hướng vốn tiềm ẩn trong dòng tư tưởng quản lý Trung Quốc khi đó là đề cao nhân tố con người với những phẩm chất đạo đức nổi bật đã bộc lộ mạnh mẽ. Xu hướng khách quan này đã được các nhà tư tưởng nắm bắt, thành hình tư tưởng quản lý thời cổ đại ở Trung Quốc.

[16] Lã Trấn Vũ (1994), Lịch sử tư tưởng Chính trị Trung Quốc, NXB Sự thật, HN, tr.48-49.

2.2. Tư tưởng quản lý của Khổng Tử, Mạnh Tử, Mặc Tử, Lão Tử và Hàn Phi Tử

2.2.1. Tư tưởng quản lý của Khổng Tử

Khổng Tử (551 - 479 TCN) tên Khâu, tự Trọng Ni, là người sáng lập Nho gia. Đến cuối thời Chiến Quốc, Nho gia được Mạnh Tử và Tuân Tử hoàn thiện và phát triển theo hai xu hướng duy tâm và duy vật. Dòng nho Tiên Tần (Nho của Khổng Tử, Mạnh Tử) mà một trong những nội dung nổi bật là tư tưởng quản lý đã có ảnh hưởng rộng và lâu dài nhất trong lịch sử Trung Hoa và một số vùng lận.

Khổng Tử là người nước Lỗ, sinh ra trong một gia đình quý tộc sa sút. Thời đại của Khổng Tử là thời đại mà xã hội Trung Quốc có rất nhiều biến động sâu sắc trên tất cả các mặt, các lĩnh vực của đời sống. Về mặt quản lý xã hội, đó là thời kỳ mà sự thống trị của nhà Chu ngày càng suy yếu, đứng trước bờ của sự sụp đổ. Bá đạo - Đạo của chư hầu nổi lên lất át Vương đạo - đạo của thiên tử nhà Chu. Tề Cảnh Công từng than thở: "Quân bất quân, thần bất thần, phụ bất phụ, tử bất tử" - "Vua chẳng ra vua, tôi chẳng ra tôi, cha chẳng ra cha, con chẳng ra con"[17].

Tư tưởng quản lý của Khổng Tử bắt đầu từ con người và mục đích cuối cùng cũng là quay trở lại phục vụ cho xã hội con người. Đây chính là giá trị nhân văn xuyên suốt toàn bộ tư tưởng quản lý của ông. Tiếp nối mạch tư tưởng quản lý của Trung Quốc truyền thống, Khổng Tử tiếp cận thực tiễn đời sống xã hội Trung Quốc từ khía cạnh chính trị - đạo đức. Tư tưởng của Khổng Tử về quản lý là một hệ thống nhất quán từ chủ thể quản lý, đối tượng quản lý, nội dung quản lý và phương thức quản lý. Hệ thống này nằm trong sự vận động của toàn bộ đời sống quản lý, xã hội Trung Quốc cổ đại.

- Về chủ thể quản lý và đối tượng quản lý:

Trong quan niệm của Khổng Tử, chủ thể quản lý có vị trí quan trọng nhất, đặc biệt là trong bối cảnh xã hội Trung Quốc đương thời, khi mà người tạo phúc lớn cho thiên hạ

[17] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.189.

là người có thể thi hành nhân đức, bình ổn xã hội. Chương Tử Lộ có chép rằng, khi Phàn Trì hỏi Khổng Tử về nghề làm ruộng và nghề làm vườn, Khổng Tử đã gạt đi và nói:

> Gã Phàn Tu (Phàn Trì) chí khí nhỏ hẹp lắm thay! Nầy, nếu người bề trên chuộng lễ, thì dân chẳng dám bỏ niềm cung kính. Nếu người bề trên háo nghĩa, thì dân chẳng bội lẽ công chính. Nếu người bề trên biết tín thật, thì dân chẳng dám sai ngoa trong tình giao ước. Nếu nhà cầm quyền ở đủ lễ, nghĩa, tín như vậy, thì dân chúng từ bốn phương xa sẽ đai con đến để phục dịch mình. Cần chi phải học nghề cày cấy[18].

Theo Khổng Tử thì chính nhân tố con người với đạo đức và năng lực của mình sẽ quyết định sự vận hành của bộ máy quản lý, quyết định chất lượng và hiệu quả các quyết sách quản lý, quyết định đến sự phục tùng của bề tôi. Cùng với việc đề cao người quản lý, Khổng Tử chỉ ra bốn hạng người trong xã hội: Hạng thứ nhất là những người có bản tính cao quý, bản tính này sinh ra đã có, không cần phải trải qua học hành tu dưỡng. Hạng này ông gọi là thánh nhân. Hạng thứ hai là hạng người trải qua quá trình học tập và rèn luyện để trở thành thiên tử. Hạng thứ ba là những người quân tử - hạng người này cùng với hạng thứ hai là chủ thể của quản lý. Hạng thứ tư là tiểu nhân (dân) là đối tượng của quản lý.

Chủ thể quản lý (tức là hạng thứ hai và thứ ba) được Khổng Tử khắc họa là mẫu hình con người mới ở xã hội mới. Khổng Tử đặt chủ thể quản lý - người quân tử trong quan hệ với đối tượng quản lý - tiểu nhân. Trong sách Luận ngữ, ta thấy Khổng Tử đã nhiều lần thể hiện quan niệm của mình về quân tử thông qua việc so sánh quân tử với tiểu nhân. Chẳng hạn: "Quân tử nên chuộng nghĩa hơn hết. Là vì người quân tử ở địa vị trên nếu có dũng mà chẳng có nghĩa, thì gây loạn nghịch. Còn kẻ tiểu nhân ở địa vị dưới nếu có dũng mà chẳng có nghĩa, thì đi ăn trộm ăn cướp"[18]; "Bậc quân tử có khi phải cùng khốn là lẽ cố nhiên. Còn kẻ tiểu nhân gặp cùng khốn thì hay làm càn"[19]; "Quân tử hoài

[18] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.201.

[18] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.280.
[19] , NXB Thuận Hóa, tr.238.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

đức, tiểu nhân hoài thổ. Quân tử hoài hình, tiểu nhân hoài huệ" - "Bậc quân tử mong cho đức hạnh mình ngày càng cao; còn kẻ tiểu nhân mong cho có chỗ ở ăn cho sướng cái thân. Bậc quân tử tưởng nhớ đến pháp luật đặng gìn giữ; còn kẻ tiểu nhân tưởng nhớ đến ơn huệ để cậy nhờ"[20]; v.v.. Đặt tư tưởng quản lý của Khổng Tử trong bối cảnh thời đại của ông, Khổng Tử đã xây dựng nên một mẫu người quản lý mới của tương lai (quân tử) đối lập với những con người hiện hữu (tiểu nhân) và khác biệt với những kẻ sa đoạ về bản chất "vua không ra vua, tôi không ra tôi". Khổng Tử mong muốn tạo nên một xã hội chính danh, trong đó đa số (nếu không phải tất cả) là quân tử, và trước hết những người quản lý xã hội phải là người quân tử.

Cùng với việc xây dựng mẫu hình chủ thể quản lý là những người quân tử và đối tượng quản lý là những kẻ tiểu nhân, Khổng Tử đã đề cao yếu tố phẩm chất đạo đức như một điều kiện sống còn để đảm bảo một người, hay một lực lượng xã hội có thể giành và giữ vững địa vị thống trị của mình. Nói cách khác, việc xây dựng nên mẫu hình người quản lý với những phẩm chất đạo đức cũng chính là việc Khổng Tử định hình nên cách thức quản lý của những những người quân tử: Nhân trị - đức trị.

- Về nội dung quản lý: Khổng Tử đề xuất dùng điều nhân vào việc quản lý xã hội - Nhân trị (Đức trị). Trong đó, chủ thể quản lý phải rất mực đạo đức. Trong những phẩm chất đạo đức mà Khổng Tử đề cập đến, phẩm chất cơ bản là đức Nhân. Nghiên cứu Luận ngữ ta thấy Khổng Tử đặc biệt coi trọng Nhân. Trong cuốn sách này, chữ Nhân đã xuất hiện cả thảy 111 lần. Bản thân Khổng Tử đã giải thích chữ Nhân là "ái nhân" - "thương người"[21]. Chữ "yêu người" ở đây thực chất là quan hệ mang tính người của con người. Con người lý tưởng mà Khổng Tử đề xuất, yêu cầu đầu tiên là phải mang trong mình bản chất chân chính - Nhân: "Quân tử khử nhân, ô hồ thành danh" - "người quân tử bỏ mất lòng nhân thì sao được gọi là quân tử"[22]. Khổng Tử đã cụ thể hoá cái gọi là "tính tương cận" có vẻ mơ hồ trong bản tính của con người thành "thương người", đó là một bước

[20] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.55.
[21] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa tr.193.
[22] , NXB Thuận Hóa, tr.53.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

phát triển trong tư tưởng của Khổng Tử. Với tính cách là phẩm chất thuộc về bản tính như vậy, Nhân không ở đâu xa bên ngoài con người. Khổng Tử nói: "Điều nhân có phải ở xa ta chăng? Nếu ta muốn điều nhân, thì điều nhân ấy đến liền nơi ta vậy"[23]. Khi Nhan Hồi hỏi về Nhân, Khổng Tử đã nói: "Vi nhân do kỷ, nhi do nhân hồ tai?" - "Là nhân hay không là do mình chứ đâu phải do người?". Cách quan niệm Nhân như là một phẩm chất thuộc về bản tính người và có tính phổ biến trong mọi người chính là cầu nối để thực hiện việc tập hợp và liên kết mọi người trong xã hội. Không quan niệm về một bản tính chung như vậy, không thể đi đến mệnh đề nổi tiếng: "Nhân giả, kỷ dục lập nhi lập nhân, kỷ dục đạt nhi đạt nhân" - "Này, người nhân, hễ muốn tự lập lấy mình thì cũng lo mà thành lập cho người; hễ muốn cho mình thông đạt thì cũng lo làm cho người khác được thông đạt"[24] và "kỷ sở bất dục, vật thi ư nhân" - "điều mình không muốn, chớ thi hành cho người khác". Khổng Tử đã bàn một cách toàn diện đến chữ Nhân cả trên góc độ bản thể bên trong lẫn hình thức biểu hiện ra bên ngoài.

Quan niệm của Khổng Tử về tính phổ biến của chữ Nhân còn thể hiện rõ hơn trong câu trả lời Nhan Hồi về chữ Nhân. Khổng Tử nói: "Khắc kỷ, phục lễ, vi nhân. Nhất nhật khắc kỷ, phục lễ, thiên hạ quy nhân yên" - "Làm nhân là khắc kỷ, phục lễ, tức là chế thăng lòng tư dục, vọng niệm của mình và theo về lễ tiết. Ngày nào mà mình khắc kỷ, phục lễ, ngày đó mọi người trong thiên hạ tự nhiên cảm hóa mà theo về đức nhân"[25]. Khổng Tử nói tới phạm trù Nhân không giới hạn ở một cá nhân nhất định. Nếu dừng lại ở cấp độ cá nhân, chưa thể gọi là đã định hình đầy đủ chữ Nhân. Theo Khổng Tử, một người chỉ thực sự là Nhân khi đồng thời với việc tu dưỡng bản thân, anh ta làm cho người khác cũng trở thành Nhân. Gắn sự hình thành Nhân ở mỗi người với sự Nhân hoá xã hội như hai mặt của cùng một quá trình là một nét độc đáo trong tư tưởng quản lý của Khổng

[23] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.113.

[24] , NXB Thuận Hóa, tr.97.

[25] , NXB Thuận Hóa, tr.181.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

Tử. Có chỗ Khổng Tử nói: “Quân tử đốc ư thân, tắc dân hưng ư nhân” - “Bậc quân tử ở ngôi trên nếu giữ trọn bề đối với cha mẹ bà con, thì dân chúng sẽ cảm động mà phát khởi

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

lòng nhân ái[26]. Ở chỗ khác, Khổng Tử nhấn mạnh: "Quân tử thành nhân chi mỹ, bất thành nhân chi ác" - "Quân tử làm cho cái thiện, cái đẹp trong mỗi người nảy nở chứ không khơi dậy cái ác trong họ"[27]. Đây chính là tính hướng đích trong tư tưởng Khổng Tử tới mục tiêu xây dựng nên một xã hội bao gồm toàn những người có đạo đức. Mục đích là quản lý xã hội nhưng xuất phát điểm Khổng Tử đặc biệt đề cao mối quan hệ trong gia đình. Ông đã lấy chữ "Hiếu" làm trung tâm. Điều này xuất phát từ cách tư duy về xã hội trên cơ sở quan hệ huyết thống, tức là gia đình và các mối quan hệ trong gia đình (gia) đóng vai trò hạt nhân của toàn thể xã hội (bao gồm quốc, thiên hạ). Các mối quan hệ trong gia đình (quan hệ huyết thống) là quan hệ gần gũi nhất với các quan hệ bản chất Người trong xã hội nguyên thuỷ. Và do vậy nó là biểu hiện trực tiếp nhất, rõ nét nhất bản chất của mỗi người. Trong chương "Học Nhi" sách Luận Ngữ, Khổng Tử có nói:

> Kẻ đệ tử khi vào thì thảo với cha mẹ; khi ra thì kính anh chị và người lớn tuổi; làm việc chi thì phải cẩn thận và ăn nói chắc thật, thương tất cả mọi người, nhưng hay thân cận với người nhân đức. Làm bao nhiêu việc đó trước đã, nếu còn dư sức, hãy học qua văn chương và lục nghệ[28].
>
> Ông Hữu Tử, học trò của Khổng Tử đã phát triển lời thầy và nói:
>
> Người nào biết đổi bụng háo sắc ra làm bụng mộ người hiền, đem hết sức mình mà thờ cha mẹ, liều thân mình mà phụng sự vị quốc trưởng, giao tiếp với bằng hữu thì ăn nói thật tình, người như vậy, dẫu ai nói rằng chưa học văn chương đạo lý, chớ tôi bảo rằng đã có học rồi đó[29].

---

[26] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, Huế, tr.121.

[27] Đoàn Trung Còn (dịch)(2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.188.

[28] , NXB Thuận Hóa, tr.71.

[29] , NXB Thuận Hóa, tr.7.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

Trong các mối quan hệ trong gia đình, Khổng Tử nhấn mạnh đến quan hệ cha mẹ - con cái, và trong đó nổi lên chữ Hiếu. Khổng Tử khẳng định rằng Nhân là gốc của Hiếu. Ông đã phê phán cách quan niệm sai lầm về chữ Hiếu đương thời và chỉ rõ rằng: "Đời

nay, hễ thấy ai nuôi được cha mẹ thì người ta khen là có hiếu. Nhưng, những thú như chó, ngựa, thì người ta cũng nuôi được vậy. Cho nên nuôi cha mẹ chẳng kính trọng thì có khác gì nuôi thú vật đâu"[30].

Ở đây, thành kính chính là Nhân. Nhân là gốc của Hiếu. Tương tự như đối với Hiếu, Nhân còn là gốc của các phẩm chất đạo đức khác. Chẳng hạn khi bàn về Dũng, Khổng Tử nói: "Nhân giả tất hữu dũng; dũng giả bất tất hữu nhân" - "Người có nhân thì có lòng dũng cảm; người dũng mãnh chưa chắc có nhân"[31].

Khi xem xét quan niệm của Khổng Tử về mối quan hệ giữa Nhân và các phẩm chất đạo đức cụ thể, chúng ta càng thấy rõ mối quan hệ giữa Nhân và Lễ. Thực ra chữ Lễ nếu hiểu theo nghĩa rộng, sẽ bao quát không chỉ các chuẩn mực trong quan hệ giữa con người với con người mà còn bao gồm cả các hoạt động tế lễ. Ở đây, chúng ta chỉ xem xét chữ Lễ theo nghĩa hẹp, nghĩa là những quy định nhằm xác định rõ ranh giới phân biệt các cá nhân với nhau và những chuẩn mực hành vi tương ứng với những ranh giới ấy, và trong tư tưởng quản lý của Khổng Tử, Lễ đi liền với những chuẩn mực đạo đức. Khổng Tử rất coi trọng Lễ, song trong Luận ngữ, ta thấy Khổng Tử hầu như không đề cập tới những chuẩn mực lễ nghi cụ thể trong các quan hệ xã hội. Điều Khổng Tử luôn quan tâm là nội dung của Lễ trong các quan hệ xã hội ấy. Nói cách khác, Khổng Tử không chú trọng bàn tới hình thức của Lễ, điều này đã quá đủ trong các sách Lễ lúc bấy giờ (Kinh Lễ còn tồn tại đến nay có ghi lại khá nhiều những quy định về hành vi của con người), điều ông quan tâm là làm sao cho Lễ có được thực chất của nó, mà điều này lại đang rất thiếu trong xã hội. Lễ quy định hình thức quan hệ giữa người với người và vì thế, bàn tới nội dung của

[30] , NXB Thuận Hóa, tr.19.

[31] , NXB Thuận Hóa, tr.216.

Lễ chính là bàn tới thực chất quan hệ giữa người với người, nói cách khác đó là vấn đề của chữ Nhân. Khổng Tử yêu cầu bản chất Nhân trong mỗi người phải có hình thức thể hiện tương xứng, phù hợp, đủ sức truyền tải bản chất ấy. Điểm độc đáo của Khổng Tử ở đây là khi nhấn sự thống nhất giữa nội dung bản chất và hình thức thể hiện, ông luôn xuất

phát từ bản chất. Để trở thành người quân tử, trước hết cần học tập rèn luyện để có được những phẩm chất đạo đức cần thiết. Khi đó những phẩm chất ấy sẽ tự tìm thấy cho mình những hình thức thể hiện hợp lý. Nói cách khác, mối quan hệ giữa bản chất và hình thức thể hiện là mối quan hệ tự thân mà trong đó bản chất là cái quyết định. Đoạn văn trong chương Học Nhi mà chúng tôi đã trích dẫn ở trên là một bằng chứng cho điều đó. Khổng Tử nói rất rõ rằng: "Nhân nhi bất nhân, như lễ hà?" "Người mà không có nhân thì lễ mà làm gì"[32]. Sự thống nhất giữa Nhân và Lễ, thể hiện ra trên bình diện chính trị là Chính danh. Chính danh trong quản lý thực chất là mỗi người cần phải có phẩm chất tương xứng với vị thế xã hội của anh ta, và suy nghĩ, hành động tương xứng với vị thế ấy. Khổng Tử nói rằng: Không đúng chức vị, chẳng bàn tính việc của chức vị đó. Ở đây cần nhìn vấn đề chính danh từ sự quy định lẫn nhau giữa phẩm chất và năng lực với vị thế xã hội. Khổng Tử không chỉ tạo điều kiện và yêu cầu mọi người rèn luyện tu dưỡng bản thân, mà còn yêu cầu xã hội phải sử dụng con người xứng đáng với phẩm chất và năng lực của họ.

Trong tư tưởng của Khổng Tử, vấn đề cử người hiền tài và sử dụng người hiền tài có ý nghĩa rất quan trọng, như một biểu hiện của tư tưởng quản lý tiến bộ. Khổng Tử nói: "Vi chính dĩ đức, thí như Bắc thần cư kỳ sở, nhi chúng tinh củng chỉ" - "Như ai thi hành việc chính trị, cầm quyền cai trị nước nhà mà biết đem cái đức của mình bổ hóa ra, thì mọi người đều tùng phục theo. Tỷ như ngôi sao Bắc Đẩu ở một chỗ, mà có mọi vì sao chầu theo"[33];

[32] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.32.

[33] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.15.

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ

Nếu nhà cầm quyền chuyên dùng pháp chế, cấm lệnh mà dẫn dắt dân chúng; chuyên dùng hình phạt mà trị dân, thì dân sợ mà chẳng phạm phép đó thôi, chớ họ chẳng biết hổ ngươi (liêm sỉ). Vậy muốn dắt dẫn dân chúng, nhà cầm quyền phải biết dùng đức hạnh, muốn trị dân, nhà cầm quyền phải dùng lễ tiết, thì chẳng những dân biết hổ ngươi, họ lại còn cảm hóa mà trở nên tốt lành[34], v.v..

[34] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.15.

Người quân tử theo quan niệm của Khổng Tử là hình mẫu của sự thống nhất giữa Nhân và Lễ. Nhân ở đây được hiểu là hạt nhân, là tinh thần của các phẩm chất đạo đức cụ thể, còn Lễ là những chuẩn mực hành vi tương ứng với những phẩm chất ấy.

- Về cách thức quản lý:

+ Quản lý bằng giáo dục: Để có thể trở thành người quân tử, dùng nhân nghĩa quản lý đất nước, theo Khổng Tử, tất phải trải qua quá trình học tập tu dưỡng, rèn luyện lâu dài suốt đời. Khổng Tử yêu cầu người học cần phải tự xác định cho mình một mục đích rõ ràng, và mục đích ấy, theo Khổng Tử, chính là để trở thành quân tử, gánh vác những công việc chung cho toàn xã hội. Ông đòi hỏi học trò phải luôn lấy mục đích trở thành người có khả năng đứng ra gánh vác đại sự là quản lý xã hội làm tôn chỉ cho mọi suy nghĩ, hành động của mình. Chính bởi thế, với những người tự dừng lại ở những mục đích mưu sinh nhỏ hẹp như Phàn Trì mới bị ông chê là tiểu nhân. Tiểu nhân vì đã không có được cái chí cứu thiên hạ khi thiên hạ đang trong cảnh loạn lạc. Khổng Tử cho rằng, để có được những tố chất của người làm quản lý, cần phải có vốn kiến thức uyên bác, không giới hạn nào được đặt ra đối với sự nhận thức của con người. Tất nhiên, Khổng Tử không phải là nhà khoa học tự nhiên, hơn nữa, trong xã hội Trung Quốc cổ đại khi mà việc nhận thức và giải quyết những vấn đề của đời sống xã hội, những vấn đề tổ chức và quản lý xã hội đang hỗn loạn là một yêu cầu thực tiễn, thì chúng ta không thể đòi hỏi gì hơn với Khổng Tử về mặt nội dung giáo dục kiến thức khoa học. Nếu chỉ căn cứ vào những vấn đề, những lĩnh vực mà Khổng Tử yêu cầu học trò phải nghiên cứu cũng có thể thấy rằng, gần như mọi tri thức mà dân tộc Trung Quốc đạt được cho đến lúc đó đều được Khổng Tử xác định là nội dung tri thức mà người học cần tiếp thu. Đó là một dung lượng kiến thức không nhỏ. Hơn nữa, Khổng Tử còn yêu cầu người học không được tiếp nhận tri thức một cách thụ động, máy móc. Những người biết thắc mắc hỏi về gốc của Lễ, về căn nguyên của chính trị; những người biết truy tìm ý tứ sâu xa của Kinh Thi; những người biết nắm một góc để suy ra các góc còn lại, v.v.. đều được Khổng Tử đánh giá rất cao, coi đó mới thực sự là học tập. Tiếp nhận và suy tư, đó là hai mặt thống nhất của việc học và theo Khổng Tử cần phải được quán triệt trong quá trình học tập của mỗi người. Ông nói: “Học mà chẳng chịu suy nghĩ,

thì chẳng được thông minh. Suy nghĩ mà chẳng chịu học, thì lòng dạ không yên ổn"[35]. Khổng Tử không giới hạn việc học trong việc tiếp thu kiến thức sách vở một cách thuần tuý. Theo ông, học phải đi đôi với hành, hiệu quả của việc học phải được chứng thực trong việc giải quyết những công việc thực tế. Khổng Tử từng nói rằng, nếu làu thông 300 thiên Kinh Thi mà không làm tròn nhiệm vụ đi sứ thì việc học tập ấy cũng chẳng có giá trị gì. Bản thân ông để cả đời vào việc học tập, nghiên cứu (đến già vẫn mong muốn giá mà còn sống được thêm mấy năm để có thể học và suy nghĩ thêm về đạo lý Dịch học!), đồng thời cũng luôn tìm mọi cơ hội để có thể đem cái sở học giúp đời. Học đi đôi với hành, đây là một tuyên ngôn thể hiện tinh thần thực tiễn sâu sắc, và do vậy, nó có giá trị lâu bền.

+ Tự học, tự nêu gương, Khổng Tử cho rằng, để trở thành người quản lý, cần có sự nỗ lực, phấn đấu thường xuyên, bền bỉ, không chịu quy phục trước khó khăn, cũng như không bị khuất phục bởi những dục vọng tầm thường của con người. Bản thân Khổng Tử tự mình làm gương, nêu gương trong việc tu sửa mình ở mọi nơi, mọi lúc, mọi việc. Sách Luận ngữ đã ghi lại nhiều dẫn chứng về điều đó. Khổng Tử thường tự học theo cách "nhất dĩ quán chỉ", nghĩa là nắm bắt lấy cái lý thấu suốt bên trong của sự vật, từ đó mà quán thông tất cả. Nói theo ngôn ngữ của chúng ta ngày nay, cách học của Khổng Tử đòi hỏi vừa phải biết rộng song lại phải suy tư để nắm lấy cốt lõi bản chất của vấn đề. Điều đó cho thấy, ở một góc độ khác của cách thức quản lý, Khổng Tử đã nhấn mạnh đến phương thức tự giác, tự thân. Bản chất của cách thức này là người quản lý lấy bản thân mình làm mẫu mực, từ đó thực hành giáo hóa đạo đức với người dân. Đây là mấu chốt trong cách thức quản lý bằng nhân trị. Như vậy, ở đây ta có thể thấy tư tưởng của Khổng Tử có tính biện chứng. Từ sự thừa nhận bản tính tương tự cố kết nhau của con người, Khổng Tử đi tới sự khẳng định về trạng thái đối lập với bản tính ấy trong hiện thực xã hội; từ sự nhận thức yêu cầu cải biến xã hội hiện tại bằng giáo hoá đạo đức để xã hội quay trở lại với bản tính vốn có của con người, Khổng Tử lựa chọn con đường tự học tập và rèn luyện. Toàn

[35] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Luận ngữ, NXB Thuận Hóa, tr.23.

bộ lôgíc ấy được đặt trên cơ sở nhận thức về khả năng hướng thiện của con người, về khả năng con người có khả năng làm chủ, chiến thắng bản thân mình, chiến thắng ngoại cảnh.

Dù còn có những hạn chế nhất định, tuy nhiên, cũng không thể không thừa nhận những yếu tố đó có tính hợp lý nhất định của cách thức quản lý này. Nó còn hiện thực hơn nhiều so với các phương thức cai trị xã hội bằng "thiên mệnh, quỷ thần" mang tính thần bí mà tầng lớp thống trị thời đó đang sử dụng như bói toán, cầu đảo; và phương thức này cũng nhân đạo hơn nhiều so với cách cai trị lạm dụng hình phạt hà khắc đương thời. Hơn thế, tính hiện thực của cách thức quản lý mà Khổng Tử lựa chọn càng tăng lên khi ông gắn giáo dục với thực tiễn (học đi đôi với hành), với vai trò đi trước làm gương của người làm quản lý. Giáo dục đạo đức như thế là một phương thức thực tiễn mang đặc điểm của xã hội phương Đông như Trung Quốc, Việt Nam.

Khổng Tử đã xây dựng cơ sở cho học thuyết Nho gia như một hệ thống quản lý xã hội từ chủ thể đến đối tượng, nội dung và phương thức quản lý. Từ việc nhấn mạnh chủ thể quản lý là quân tử với những phẩm chất đạo đức nền tảng, Khổng Tử nhấn mạnh đối tượng quản lý là những kẻ tiểu nhân với những biểu hiện thấp kém, từ đó ông đưa ra những giải pháp mang tính đạo đức để cải tạo xã hội, cải tạo con người trong điều kiện lúc đó. Không Tử đã xuất phát từ con người, từ nhận thức về bản chất gần nhau của con người hiện thực cũng như sự tha hoá của bản chất ấy trong đời sống xã hội. Từ đây, ông xây dựng một hệ thống các chuẩn mực đạo đức nhằm điều chỉnh mối quan hệ giữa người với người mà mẫu hình người quân tử chính là hiện thân của những chuẩn mực giá trị ấy. Và hơn thế nữa ông đưa ra các phương pháp thực hành đạo đức để đưa những chuẩn mực đạo đức đó trở thành hiện thực. Tuy nhiên cách đặt vấn đề tư tưởng đạo đức của Khổng Tử ngay từ đầu đã thiếu tính hiện thực, không tưởng do chỗ ông đã không xuất phát từ những con người trong xã hội hiện thực, từ tầng lớp nhân dân lao động. Vì vậy mặc dù toàn bộ tư tưởng của Khổng Tử có chứa đựng nhiều giá trị nhân đạo nhân văn sâu sắc, song thực tế nó đã thiếu tính hiệu quả toàn diện, thiếu tinh thần cách mạng, thiếu tính triệt để và tất yếu bị các tầng lớp thống trị thần bí hoá, sử dụng như công cụ để bảo vệ địa vị thống trị của họ trong xã hội phong kiến. Nhưng cũng phải khẳng định rằng trong hoàn

cảnh xã hội Trung Quốc lúc bấy giờ, tư tưởng của ông đã đạt tới một bước tiến bộ, đó là việc Khổng Tử khẳng định được địa vị làm chủ của con người đối với chính lịch sử của mình mặc dù địa vị ấy không phải thuộc về đông đảo người dân lao động, song tư tưởng của ông thể hiện được khát vọng của con người về một xã hội tốt đẹp hơn trong đó con người đối xử với nhau thực sự lương thiện, đúng với bản tính gần gũi nhau của con người. Điều này đã làm cho tư tưởng quản lý nói riêng, học thuyết của Khổng Tử nói chung có được sức sống lâu bền, làm cho học thuyết ấy trở thành tài sản tinh thần quý giá của nhân loại.

2.2.1.2. Tư tưởng quản lý của Mạnh Tử

Mạnh Tử (371 – 289 TCN) Là người nước Châu, theo học Tử Tư. Ông là người kế thừa truyền thống Nho gia sau Tăng Tử và Tử Tư. Thủa nhỏ ông mồ côi cha và sống với mẹ. Mạnh Tử không nổi danh sớm như Khổng Tử. Bốn mươi tuổi ông mới được là đại nho, có nhiều môn sinh và được chư hầu các nước trọng dụng. Bộ Mạnh Tử có ghi chép một thiên nổi tiếng: Làm vua một nước mà chỉ nghĩ tới cái lợi cho nước mình thì từ bậc đại thần trở xuống tới dân thường, ai cũng sẽ nghĩ tới cái lợi cho nhà mình, thân mình, nước sẽ loạn. Vả lại nếu chỉ mưu cái lợi cho nước mình thì sẽ làm hại nước khác, thời nào cũng chỉ tính riêng cái lợi cho mình thì mới có chiến tranh và thời Chiến Quốc mới kéo dài mấy trăm năm như vậy.

Nói về thời đại ông sống, Mạnh Tử có nhận xét về quy luật diễn biến của lịch sử: "Thiên hạ hình thành đã lâu, cứ một thời trị lại đến một thời loạn". Nguyên nhân của điều này là do có thánh nhân xuất hiện hay không. Từ thời của Khổng Tử cho đến thời ông là hơn 100 năm nhưng vẫn loạn lạc, các học phái đua nhau nổi lên tạo thành cục diện "trăm hoa đua nở, trăm nhà đua tiếng". Tư tưởng quản lý của Mạnh Tử nhằm vào mục đích bảo tồn ở quy mô lớn cái gọi khuôn phép cũ của Chu Lễ nhưng lồng vào một nội dung mới, đó là yêu cầu những người từ giai cấp chủ nô quý tộc chuyển sang giai cấp địa chủ. Với tinh thần như thế, tư tưởng quản lý của ông nổi lên mấy vấn đề sau:

- Về chủ thể quản lý: Để bảo tồn khuôn phép cũ của Chu Lễ trong xã hội mới, Mạnh Tử đặt vấn đề về người hiền tài. Ông nhận định: "Cái gọi là nước cũ không phải nói đến cây cao, mà là nói có những bậc thế thần". Chủ thể quản lý mà Mạnh Tử nhắc tới đây là những người xuất thân từ hàng ngũ khanh tướng - quân tử - chỉ tồn tại trong giới đại quý tộc cũ mà thôi. Ông cho rằng: địa vị và uy quyền cùa người quản lý là do Trời ban cho. Tuy nhiên, Thiên Tử do trời ban không phải là người nắm giữ quyền lực tối cao về mọi mặt. Người được Trời chọn phải là bậc thánh nhân. Việc chuyển giao chính quyền trong quản lý được ông gọi là thiện nhượng: Một thánh nhân giữ ngôi thiên tử, đến khi về già thì chọn một thánh nhân trẻ tuổi khác, ban đầu là giao cho người đó chức vụ tể tướng để anh ta học tập và khảo nghiệm. Nếu đạt thành tích tốt, người đó sẽ được nhà vua tiến cử với trời để kế vị thay mình. Nhưng trời thì không thể trực tiếp biểu hiện thái độ phản đối hay đồng ý sự tiến cử đó để mọi người biết trời có ủng hộ người đó hay không. Nếu muốn dân trăm họ ủng hộ người đó thì có nghĩa là trời đã đồng ý việc tiến cử, tức là dùng chuyện dân quy để quyết định chuyện thiên dữ. Người quản lý, cũng chính là người được sự ủng hộ của dân.

- Về đối tượng quản lý: Mạnh Tử đề xuất đối tượng quản lý là người dân. Ông đưa ra mệnh đề:

> Trong nước, dân là quý trọng hơn hết, kế đó là thần đất và thần lúa thóc (cũng có nghĩa; nền xã tắc); còn ngôi vua là nhẹ hơn hết trong ba điều ấy. Vì vậy cho nên hễ ai được lòng dân chúng ruộng rẫy thì được làm vua Thiên tử; ai được lòng vua Thiên tử thì được làm vua chư hầu; ai được lòng vua chư hầu thì được làm quan đại phu[36];
>
> Hay là:
>
> Thời trời chẳng bằng lợi đất; lợi đất chẳng bằng lòng người hòa hiệp nhà điều binh khiển tướng thường áp dụng ba chiến lược này: Thời trời thuận tiên, địa thế thắng

[36] Tứ thư, Mạnh tử, Tận Tâm chương sau, NXB Thuận Hóa, tr.263.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

lợi và lòng người quy thuận. Trong ba điều cần ích ấy, dân tâm hòa hiệp và quy thuận là quí nhất[37].

Mệnh đề cho thấy rõ thái độ của Mạnh Tử: Trọng dân. Chữ "quý" có nghĩa là quý trọng, tôn trọng. Nếu thiên tử không tốt có thể thay bằng một thiên tử khác. Nếu vua không tốt có thể thay bằng một ông vua khác nhưng không thể thay được muôn dân trăm họ. Thiên tử có thể lên ngôi được là do sự ủng hộ của muôn dân. Nếu hành vi của ông ta không phù hợp với đạo của quân vương thì muôn dân trăm họ có quyền phế bỏ.

Dân là quan trọng, thứ nhì đến xã tắc, vua ở vị trí cuối cùng. Trật tự sắp xếp này còn cho thấy nếu không trọng dân, mất lòng dân, sẽ không còn ngôi thiên tử:

> Kiệt và Trụ mất thiên hạ tức mất ngôi thiên tử, ấy vì mất dân chúng. Mất dân chúng, ấy vì mất lòng dân. Muốn được thiên hạ, có môt phương pháp nên theo: Hễ được lòng dân, tự nhiên sẽ được dân chúng. Muốn được dân chúng, có một phương pháp nên theo: dân muốn việc gì, nhà cầm quyền nên cung cấp cho họ; dân ghét việc gì nhà cầm quyền đừng thi thố cho họ[38].

Không ít lần Mạnh Tử nhắc tới tầm quan trọng của người dân trong việc thành bại của quản lý. Đây có thể coi là cơ sở lý luận, đồng thời cũng là nguyên tắc trong quản lý xã hội của Mạnh Tử.

Nhấn mạnh tầm quan trọng của dân trong quản lý xã hội, Mạnh Tử chỉ ra những hạn chế trong việc thu thuế thời Tam đại: Hạ, Thương, Chu, thời này có 3 cách thức đóng thuế: Trợ, cống và triệt. Trợ là địa tô bằng công lao động; cống và triệt là địa tô bằng vật chất. Dù thực chất những hình thức đóng thuế này đến đâu cũng chưa được sách nào ghi chép, nhưng qua cách lý giải của Mạnh Tử thì cho thấy, trước thời ông sống, người dân chịu thuế nặng nề: Đời nhà Hạ, dân cứ năm mươi mẫu thì nộp thuế theo phép cống; dân đời nhà Ân, cứ bảy mười mẫu thì nộp thuế theo phép trợ; dân đời nhà Chu, cứ một trăm

[37] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Mạnh tử, Công Tôn Sử chương sau, NXB Thuận Hóa, tr.115.

[38] Tứ thư, Mạnh tử, Ly Lâu chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.19.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

mẫu thì nộp thuế theo phép triệt, chính việc đóng thuế nặng nề khiến người dân đói khổ quanh năm.

Một mặt nhấn mạnh tầm quan trọng của dân, mặt khác Mạnh Tử phản đối chủ trương quân dân cộng canh của Hứa Hành. Ông nhận định: Không ai làm tốt công việc ở cả hai tay. Sinh hoạt của mỗi cá nhân đều nhờ vào các loại sản phẩm được sản xuất khác, dó đó mà cần phải có sự trao đổi thành quả lao động, đem chỗ dư bù vào chỗ thiếu - đó là nguyên tắc của phân công lao động trong xã hội:

> Vả lại, muốn cung cấp cho đủ các sự cần dùng của một người, cần phải có sức làm việc của mọi ngành thủ công mới được. Còn như buộc mỗi người phải tự mình chế tạo hết mọi vật cho mình dùng, như vậy là khiến tất cả thiên hạ đều phải chạy đôn chạy đáo mọi nơi vậy[39].

Quan điểm của Mạnh Tử là trọng dân, nhưng không đồng nghĩa với việc thay đổi vị trí và trách nhiệm của người dân trong xã hội.

Có được sự ủng hộ của người dân mới có thể làm thiên tử. Dân là đáng quý, trọng dân nhưng không có nghĩa là đưa họ lên làm chủ. Chủ thể quản lý vẫn là người quân tử, tức là hạng người trên, còn người dân - hạng người dưới - tức là đối tượng quản lý:

> Có người làm việc bằng tâm trí; có kẻ làm việc bằng tay chân. Người làm việc bằng tâm trí thì cai trị dân chúng; có kẻ làm việc bằng tay chân thì chịu quyền điều khiển. Kẻ chịu quyền điều khiển có phận sự cung cấp cho người bề trên, nhà cai trị dân chúng được dân chúng phụng dưỡng.[40]

Ông nhiều lần nhấn mạnh đến thứ bậc trên dưới của hai hạng người này: Không có bậc quân tử thì không ai cai trị người, không có người quê mùa thì không ai nuôi bậc quân

[39] Tứ thư, Mạnh tử, Đằng Văn Công chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.167.

[40] Tứ thư, Mạnh tử, Đằng Văn Công chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.167.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

tử. Dù mỗi hạng người có nhiệm vụ khác nhau nhưng đều hướng đến một mục đích chung là làm cho xã hội an bình thịnh trị.

- Về cách thức quản lý: Cùng với việc xây dựng mẫu hình nhà quản lý là những người hiền tài, thậm chí đạt tới bậc thánh hiền. Mạnh Tử chủ trương phản đối dùng bạo lực trong cách thức quản lý. Ông nhận định: Thời Xuân Thu không có chiến tranh chính nghĩa. Đến thời Chiến Quốc thì quy mô chiến tranh ngày càng rộng hơn. Trong chiến tranh có 3 điều: "Thiên thời không bằng địa lợi; địa lợi không bằng nhân hoà" - Nhân hoà là điều kiện tiên quyết. Muốn thống nhất Trung Quốc phải dựa vào sự ủng hộ của người dân trăm họ chứ không phải dựa vào chiến tranh. Ông phủ nhận việc dùng khu vực chính trị để giới hạn muôn dân; phủ nhận việc dựa vào núi sông hiểm trở để bảo vệ đất nước; không đồng tình việc dùng vũ khí sắc bén để đe doạ con người mà chủ yếu phải xem giai cấp cai trị có được muôn dân trăm họ ủng hộ hay không. Ông luôn nhấn mạnh nguyên tắc: Có được đạo lý thì đông người giúp, đánh mất đạo lý thì ít người giúp. Ít người giúp đến hết mức thì thân thích phản bội, đông người giúp đến hết mức thì thiên hạ thuận. Đem cái thiên hạ thuận để đánh cái mà người thân phán, cho nên người quân tử có khi không cần đánh, nhưng hễ đánh là thắng, làm được điều đó, tức là: "đạo chi dĩ đức, tề chi dĩ lễ" - dùng đức để hướng dẫn, dùng lễ để ổn định.

- Về nội dung quản lý:

+ Dùng điều nhân vào việc chính trị:

Mạnh Tử đưa ra nhận định có tính hệ thống trong quản lý xã hội. Xuyên suốt hệ thống đó chính là điều nhân. Xuất phát từ chữ nhân với tư cách là một phẩm chất đạo đức trong các mối quan hệ giữa người với người và cuối cùng cũng là quay trở về với chữ nhân nhưng ở một nội hàm mới: con người. Với quan hệ vua - tôi, Mạnh Tử đã kế thừa điều nhân của Khổng Tử và tuyệt đối hoá ở một số khía cạnh. Ông cho rằng con người ta

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

nên dùng tâm mình mà suy đến cho người khác, biết lấy điều mà mình mong cầu để xét đoán người khác. Thực hiện điều nhân là cốt tuỷ của đạo làm người. Mạnh Tử nói: "Chữ nhân - đức nhân đồng với chữ nhân - người vậy. Hễ làm người thì phải làm nhân. Nói cho hợp nghĩa, nhân tức là đạo làm người vậy"[41]; Mạnh Tử đem Nhân - con người để định

nghĩa đức nhân. Cho nên đức nhân có thể dùng con người làm tính quy định cho mình, mà chính bản thân con người cũng có thể dùng đức nhân làm tính quy định cho mình. Trái với đức nhân chính là bất nhân, đó cũng chính là đầu mối của sự loạn, điều này được ông chỉ rõ trong các mối quan hệ:

> Vua Thiên tử mà bất nhân, chẳng có thể giữ gìn bốn biển. Vua chư hầu mà bất nhân, chẳng có thể bảo tồn nên xã tắc. Quan khanh và quan đại phu mà bất nhân, chẳng có thể giữ vững nhà tông miếu để tế cúng tổ tiên. Kẻ sĩ và người bình thường mà bất nhân, chẳng có thể giữ vẹn hai tay và hai chân, tức là phải bỏ mình một cách bất thường"[42].

Đem cái tâm của người quản lý để thi hành chính sự thì nền chính trị đó là nhân chính. Nhân chính trong quan điểm quản lý của Mạnh Tử có khi được ông lý giải từ hai phía, từ phía nhà quản lý và từ phía người bị quản lý. Ông cho rằng, nếu nhà quản lý mà coi dân như tay chân của mình, thì người dân sẽ coi nhà quản lý như dụng dạ của họ vậy. Còn ngược lại, nhà quản lý có thái độ khinh miệt, coi người dân như cầm thú, thì người dân cũng sẽ coi nhà quản lý như kẻ không quen biết. Nhà quản lý mà coi dân như thứ cặn bã, rác rưởi, nhà quản lý như thế sẽ là kẻ thù trong mắt người dân.

Quản lý bằng nhân chính chỉ có thể thực hiện được khi cả nhà quản lý và người dân đều hướng về điều nhân, trong đó vai trò chủ động, nêu gương bắt đầu từ nhà quản lý. Khi nhà quản lý - ông vua thực thi điều nhân thì tự thân bề tôi sẽ quy thuận theo về điều nhân:

[41] Tứ thư, Mạnh tử, Tận Tâm chương sau, NXB Thuận Hóa, tr.265.
[42] Tứ thư, Mạnh tử, Ly Lâu chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.13.

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

“Hễ vua trên ăn ở có nhân, thì chẳng có ai cư xử bất nhân. Hễ vua ở trên noi theo điều nghĩa, thì chẳng ai bỏ bê việc nghĩa”[43].

Mạnh Tử chủ trương nội dung quản lý dựa trên chế độ Nhân chính - Nền chính trị nhân đạo. Nền chính trị nhân đạo còn được cụ thể hóa ở chế độ tỉnh điền:

> Đất vuông một dặm là một tỉnh, tức là một nhóm chín khu, một tỉnh hiệp lại là chín trăm mẫu. Khu ở giữa là công điền. Tám gia đình mỗi nhà đều được cấp

[43] Tứ thư, Mạnh tử, Ly Lâu chương sau, NXB Thuận Hóa, tr.43.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

cho một khu một trăm mẫu làm tư điền. Tám nhà ấy chung hợp với nhau làm giúp công điền. Việc công làm xong, mới dám làm qua việc tư[44].

Với cách nhìn của Mạnh Tử, chế độ tỉnh điền có thể hình dung là: Chia ruộng đất thành 9 khu, ruộng công nằm ở giữa. Tám khu ruộng tư ở xung quanh, cùng với việc cày cấy trên phần đất của mình thì mỗi nhà phải cử người cày cấy trên phần ruộng công. Sản lượng phần ruộng công chính là tô thuế. Nếu người làm quản lý thực hiện chế độ này, dân sẽ bớt đi phần nào sưu thuế. Đó cũng chính là cách thể hiện thái độ "Dân vi quý" của người làm quản lý. Thực hành được "dân vi quý", Mạnh Tử khẳng định người dân sẽ trung thành và đặt niềm tin vào nhà lãnh đạo: "Nhà cầm quyền vì mưu sự yên ổn cho dân, nên có lúc phải sai khiến dân làm lụng, dân chúng dẫu cực khổ mà chẳng oán hờn. Nhà cầm quyền vì lo bảo toàn sanh mạng cho dân, nên có khi phải giết đứa phạm phép tuy trong dân chúng có kẻ phải chết, mà họ chẳng oán nhà cầm quyền đã ra lệnh giết"[45].

Thực hiện nhân chính mới chỉ là bước khởi đầu để hướng tới xã hội Vương đạo như điều mà Mạnh Tử mong muốn. Sau khi thực hiện chế độ tỉnh điền, người nông dân có được điều kiện cơ bản để sinh sống, nhà quản lý còn phải thiết lập một nền giáo dục nhất định để giúp cho người dân hiểu biết về lễ nghĩa.

+ Tự rèn rũa để đạt tới điều nhân nghĩa:

Để đạt được điều nhân nghĩa, Mạnh Tử chủ chương tự rèn rũa bản thân. Ông chỉ rõ nguyên nhân của việc chưa thành nhân là bởi chưa thực thi điều nhân đến tận cùng:

> Mình yêu thương người mà người chẳng thương mến mình, vậy mình nên tự xét coi đã đủ lòng nhân hay chăng. Mình lấy lễ mà đãi người, mà người chẳng hồi đáp, vậy mình nên tự xét coi sự kính trọng của mình có toàn vẹn hay chăng. Mình làm việc mà chẳng được kết quả theo ý muốn, vậy mình nên tự xét lấy mình để tìm

[44] Tứ thư, Mạnh tử, Đằng Văn Công chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.161.

[45] Tứ thư, Mạnh tử, Tận Tâm chương sau, NXB Thuận Hóa, tr.223.
Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

nguyên nhân sự thất bại. Một bậc quốc trưởng trước hết phải giữ cho mình ngay thẳng, sau đó thiên hạ mới quy thuận theo mình"[46].

Đưa nhân vào các mối quan hệ sẽ làm thành hiếu, nghĩa. Trong quan hệ cha con, Mạnh Tử chủ trương con phải tuyệt đối trung thành với cha. Quan hệ này lấy chữ "Hiếu" làm nền tảng: "Trong các việc phụng sự của mình, việc nào là trọng đại hơn hết? Tức việc phụng sự cha mẹ là trọng đại hơn hết"[47]. Mạnh Tử nêu gương hiếu của vua Thuấn với cha của mình. Dù cha của vua Thuấn vốn hung bạo, thường xuyên ngược đãi con trai mình nhưng Thuấn vẫn một mực hiếu thuận. Khi ông lên làm vua, môn đồ của Mạnh Tử hỏi thầy rằng, nếu cha của Thuấn giết người thì vua Thuấn sẽ xử lý thế nào? Mạnh Tử đáp: "Ắt là vua Thuấn chẳng màng ngôi Đế Vương, ngài sẽ coi thiên hạ như một đôi dép rách vậy thôi. Chừng ấy ngài sẽ lén cõng cha mà chạy; ra ngoài biển mà ở; chọn đời hân hoan khoái lạc, quên phứt thiên hạ[48]. Mạnh Tử cho rằng: người nhân thì tất nhiên là sẽ có hiếu với cha mẹ, có lễ, có nghĩa. Người có lễ nghĩa tất nhiên sẽ trung với vua. Lễ để tăng sức mạnh cho nhân nghĩa bởi lễ là hình thức thể hiện của điều nhân. Người có nhân, đạo lý sẽ từ đó mà sinh ra:

Chỗ đích thật của nhân là thờ cha. Chỗ đích thật của nghĩa là kính anh. Chỗ đích thật của trí là biết rõ hai việc thờ cha kính anh và chẳng hề bỏ bê hai việc ấy. Chỗ đích thật của lễ là khéo sắp đặt và tô điểm hai việc ấy. Chỗ đích thật của nhạc là vui hòa trong hai việc ấy"[49].

[46] . Đoàn Trung Còn (dịch)(2020), Tứ thư, Mạnh tử, Ly Lâu chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.13.

[47] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Mạnh tử, Ly Lâu chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.31.

[48] Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, Mạnh tử, Tận Tâm chương sau, NXB Thuận Hóa, tr.245.

[49] Tứ thư, Mạnh tử, Ly Lâu chương trước, NXB Thuận Hóa, tr.36-37.

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Với chí nguyện một đời là theo học Khổng Tử, nhưng thời đại của Mạnh Tử và thời đại của Khổng Tử không giống nhau, chính điều này tạo nên những điểm riêng trong tư tưởng quản lý của Mạnh Tử. Xuất phát từ quan niệm lấy dân làm gốc, chủ trương trong tư tưởng quản lý của Mạnh Tử là duy trì "thế thần", "cự thất". Về đối nội thì ông phản đối

chế độ trung ương tập quyền, thực thi quản lý bằng nhân trị. Về đối ngoại thì ông phản đối việc dùng bạo lực để thống nhất. Tư tưởng quản lý của Mạnh Tử đã góp phần làm phong phú cho cục diện quản lý xã hội Trung Quốc thời Tiên Tần.

2.2.2. Tư tưởng quản lý của Mặc Tử

Phái Mặc gia do Mặc Tử tức Mặc Địch (475-396 TCN) sáng lập thời Xuân Thu. Sang thời Chiến Quốc đã phát triển thành phái hậu Mặc. Đây là một trong ba học thuyết lớn nhất đương thời. Tư tưởng trung tâm của Mặc gia thể hiện ở quan niệm Phi Thiên Mệnh, theo quan điểm này thì sự giàu nghèo thọ yểu không phải do định mệnh của Trời mà do con người, rằng nếu người ta nỗ lực làm việc, tiết kiệm tiền của thì ắt là giàu có. Điều làm nên sự lớn mạnh của học thuyết này phải kể đến sự đóng góp tư tưởng quản lý của Mặc Tử.

Trong cuốn sách Mặc Tử có nhiều chỗ ghi chép lại trích dẫn Kinh Thư và Kinh Thi. Mặc Tử có thói quen đi đến đâu, ông cũng chở theo rất nhiều sách, nhờ đó mà ông có thể đọc sách mọi lúc và mọi nơi. Cùng với việc xem trọng thành quả lao động của người dân, Mặc Tử đã đề cao thực tiễn, coi thực tiễn là bằng chứng chân xác của nhận thức.

Xuất phát từ tầng lớp trực tiếp tham gia lao động sản xuất, Mặc Tử phê phán lối sống sa xỉ, lãng phí, phô trương của đám chủ nô quý tộc. Với việc của người sống, ông cho rằng: lễ nhạc quá cầu kỳ làm hư hỏng người dân; y phục quá đắt đỏ chỉ để làm rạng rỡ tai mắt của người dân, v.v.. Cụ thể, ông cho rằng, việc phô trương lãng phí không chỉ làm tiêu hao tài vật, mà còn làm hại cho dân: "Sai khiến thì bắt dân cực nhọc, thu thuế dân thì cao, dân không đủ sống, chết vì đói lạnh nhiều không sao kể siết"[51]. Cho nên: "Giàu sang

Đoàn Trung Còn (dịch) (2020),

thì sa xa xỉ, người nghèo không nơi nương tựa thì chết cóng, chết đói". Ông chỉ ra việc dân có ba mối lo lớn lúc bấy giờ: "đói mà không có cơm để ăn, lạnh mà không có quần áo để mặc, lao động mà không có lợi tức"[52]. Ông phê phán những người làm

---

51

NXB Hồng Đức, tr.346.

52

NXB Hồng Đức, tr.346.

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

quản lý lúc đó chỉ lo đàn ca hát xướng, gõ trống khua chiêng, hoàn toàn chẳng giải quyết được vấn đề gì mà chỉ nặng nề thêm nỗi khổ của dân. Không chỉ phê phán sự lãng phí với người sống, Mặc Tử đưa ra chủ trương phản đối "hậu táng" (chôn cất trọng thể) đối với người chết bởi kết quả của hậu táng là chôn theo nhiều tài sản. Ông cũng phản đối cả "cửu tang" (để tang lâu) bởi hậu quả của nó là khiến cho người ta bỏ bê công việc. Ông chỉ ra những bất cập trong việc phân biệt sang hèn, thân sơ đối với việc tổ chức tang lễ cho người chết. Từ những luận điểm trên của Mặc Tử, nhìn từ góc độ giai tầng thì Mặc Tử đã đứng ở phía những người lao động trong xã hội để lên án giai cấp chủ nô, và thực chất là lên án Chu lễ lúc bấy giờ.

Phê phán hiện thực quản lý của quý tộc nhà Chu, Mặc Tử đã đề xuất một số quan điểm về quản lý, trong đó nổi bật mấy vấn đề: chủ thể quản lý; đối tượng quản lý; nội dung quản lý và cách thức quản lý.

- Về chủ thể quản lý: Phải là người "Hiền tài". Mặc Tử coi đây là yếu tố tiên quyết đối với sự suy vong của quản lý chính trị. Quá trình thành hình tư tưởng quản lý của Mặc Tử có ghi dấu ấn việc ông đi qua mười nước để tìm hiểu trước tình hình rồi sau đó mới tuỳ cơ mà thực hiện. Trong nội dung về chủ thể quản lý của Mặc Tử, ông lấy chính trị làm trung tâm và đưa ra chủ trương "Thượng hiền" - quý trọng người hiền tài. Ông nhấn mạnh: "Quý trọng người hiền tài là gốc của nền chính trị"[53]. Chính trị của một quốc gia có ổn định hay không, theo ông, phần lớn phụ thuộc vào việc có nhiều hay ít người hiền tài: "Bởi thế trong một nước, người hiền tài mà nhiều thì nền chính trị của một quốc gia sẽ ổn định, người hiền tài mà ít thì nền chính trị của quốc gia sẽ bấp bênh. Cho nên điều người trị nước quan tâm là làm sao có được nhiều người hiền tài mà thôi vậy"[54].

Theo quan điểm "thượng hiền" của Mặc Tử, người hiền tài ở trong xã hội là không phân biệt: "Dù là người xuất thân từ nông dân hay thợ thủ công, hễ có tài thì tiến cử… bất

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

[53]

NXB Hồng Đức, tr.350.

[54]

NXB Hồng Đức, tr.350.

tài thì hạ xuống… Cho nên quan đâu phải lúc nào cũng sang, mà dân đâu phải lúc nào cũng hèn"[55]. Như vậy người hiền tài có thể ở trong dân (bao gồm cả nông dân và thợ thủ công), có năng lực, có tài thì tiến cử. Ngược lại, quan lại bất tài thì hạ cấp. Cùng với quan điểm này, Mặc Tử chủ trương "bất nghĩa bất thân" - kẻ không có nghĩa thì không thân. Quan điểm này có phần đi ngược lại với chế độ tông pháp - coi trọng thân thuộc trong chính trị. Sử dụng hiền tài như thế nào? Mặc Tử cho rằng: "Tước vị được phân theo tài đức, công việc được phân theo chức quan, ban thưởng theo công khó nhọc, tuỳ theo công lao mà phân chia bổng lộc"[56]. Từ việc yêu cầu quý tộc nhà Chu chú trọng người hiền tài - "thượng hiền", Mặc Tử đã phát triển thành chủ trương: "thượng đồng" - địa vị tối cao cũng nên do người hiền tài gánh vác. "Thượng hiền" hay "thượng đồng" trong tư tưởng quản lý của Mặc Tử phản ánh nguyện vọng tham gia chính quyền của tầng lớp thợ thủ công lúc bấy giờ. Lập luận cho ý tưởng về "thượng đồng", Mặc Tử chỉ ra tính tất yếu của việc thống nhất tư tưởng trong mối quan hệ với sự ra đời của nhà nước. Ông cho rằng thời cổ đại: "Thiên hạ rối loạn, giống như cầm thú"[57] là bởi khi chưa có tổ chức chính trị thì ai cũng có tiêu chuẩn đúng sai của riêng mình, chín người thì mười ý, không nhất trí được nên mới xảy ra tình trạng xã hội rối ren, gây tổn hại cho nhau. Mặc Tử đã chủ trương thiết lập một hệ thống quản lí xã hội tập quyền thống nhất từ trên xuống dưới. Theo ông, nguyên nhân xã hội loạn là do không có người lãnh đạo thống nhất nên không có ý thức chung, mỗi người đều có cái lý riêng của mình, hai người thì có hai cách nghĩ khác nhau, mười người thì có mười kiểu nhận thức, người càng nhiều thì đạo lý càng nhiều. Ai cũng cho cái lý của mình đúng và của người khác sai, hai bên công kích qua lại chẳng còn lễ vua tôi, chẳng còn lễ tiết cha con, anh em, vợ chồng. Xã hội rơi vào trạng thái hỗn loạn vô

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

chính phủ. Do không có người đứng đầu để thống nhất tư tưởng nên việc tuyển chọn người hiền tài đứng đầu để thống nhất tư tưởng trong thiên hạ là điều nên làm.

[55] Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại, NXB Hồng Đức, tr.351

[56]

NXB Hồng Đức, tr.351.

[57]

NXB Hồng Đức, tr.352.

- Về cách thức quản lý: Mặc Tử yêu cầu thực hiện "Tam biểu" - ba tiêu chuẩn cơ bản: Gốc, nguyên, dụng để thực thi quản lý. Phi mệnh thượng 2 có đoạn:

> Cho nên lời nói phải có ba tiêu chuẩn phân định. Những gì là ba tiêu chuẩn phân định? Thầy Mặc nói: Có gốc, có tính xác thực và tính thực dụng. Dựa vào đâu để làm gốc? Trên thì lấy gốc từ việc làm của bậc thánh vương thời cổ. Dựa vào đâu để có tính xác thực? Dưới thì dựa vào tai mắt thực tế của trăm họ. Áp dụng vào đâu? Áp dụng vào hình pháp và chính sự, xem muôn dân trăm họ trong nước có được hưởng lợi hay không. Đó gọi là ba tiêu chuẩn phân định"[58].

Tam biểu của Mặc Tử chính là cách so sánh toàn diện dựa trên kinh nghiệm và thực tiễn và cuối cùng quay về với tư tưởng trung tâm là lợi. Tất thảy đều lấy việc có lợi hay không làm thước đo cho thành công của việc quản lý.

- Về đối tượng quản lý: Sau khi chọn người hiền tài làm thiên tử thì thiên tử sẽ tuyển chọn cấp dưới cho mình như tam công, chính trưởng, các cấp bậc đều phải nhất nhất đồng thuận với thiên tử: "Người trên cho là đúng thì kẻ dưới tất đều xem là đúng, người trên cho là sai thì kẻ dưới tất đều xem là sai… đồng thuận với người trên chứ không theo kẻ dưới"[59] cứ như vậy hình thành nên một sợi dây chỉ huy xuyên suốt từ trên xuống dưới, cấu thành một hệ thống tổ chức chặt chẽ. Trong hệ thống ấy người trên sai bảo kẻ dưới, kẻ dưới nghe lời bề trên. Thiên tử thì phục tùng thiên ý - ý trời. Đây có thể

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

coi là khác biệt cơ bản trong tư tưởng quản lý của Khổng Tử và Mặc Tử. Khổng tử không phủ nhận sự tồn tại của trời đất, quỷ thần, nhưng vai trò của lực lượng này đến đâu trong hiện thực quản lý xã hội thì không được Khổng tử nhắc tới. Chẳng hạn, thiên Ung dã, Khổng Tử nói: "Kính quỷ thần nhi viễn chi" - tôn kính nhưng tránh xa quỷ thần, hay như trong thiên Thuật Nhi có ghi: "Tử bất ngữ: Quái. Lực, loạn, thần" - Thầy không nói đến những vấn đề: Quái dị, bạo lực, làm loạn, quỷ thần. Việc Khổng tử đề cao nhân tố con

[58] NXB Hồng Đức, tr.358 - 359.

[59] NXB Hồng Đức, tr.353.

người chứ không phải là lực lượng siêu nhiên thần thánh trong quản lý xã hội, xét trong bối cảnh xã hội Trung Quốc đương thời, là một quan điểm tiến bộ, vừa phù hợp với sự phát triển của đời sống xã hội, của hoạt động thực tiễn của con người, vừa tiếp nối và phát triển xu thế vận động nội tại của đời sống tư tưởng từ trước đó. Còn với Mặc Tử, ông cho rằng quyền lực quyết định tối hậu về hoạ phúc, sống chết của con người là do Trời quyết định: "Thuận theo ý Trời mà rộng thi hành ý đó ra khắp cả thiên hạ thì hình pháp và chính trị ổn định, muôn dân thuận hoà, quốc gia giàu có, tài sản vật dụng dồi dào, trăm họ đều được ăn no mặc ấm, cuộc sống yên ổn, không phải lo âu"[60]. Mặc Tử đã biến cho ông Trời có ý chí thành công cụ của mình: Thiên chí. Và từ Thiên chí, ông suy ra Minh quỷ như là lực lượng đóng vai trò quyết định đối với đời sống hiện thực của con người.

- Về nội dung quản lý: Được Mặc Tử nhìn nhận trên cả hai lĩnh vực: đối nội và đối ngoại. Đứng trên nhận thức chủ quan, cảm tính, Mặc Tử đề xuất chủ trương "Kiêm ái" trong nội dung đối nội của quản lý. Thuyết Kiêm ái là một chủ thuyết quản lý xã hội mang đậm tư tưởng tiểu nông. Mặc Tử phản đối quan điểm của Khổng tử về sự phân biệt thứ bậc, thân sơ trong học thuyết Nhân, ông chủ trương mọi người thương yêu nhau không

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

phân biệt thân sơ đẳng cấp. Theo Mặc Tử, sự phân biệt, không yêu thương nhau chính là nguồn gốc của mọi tai họa trong xã hội mà sự phân biệt ấy suy ra là từ sự phân biệt của chế độ đẳng cấp đương thời. Vì thế, muốn tránh khỏi mọi tai họa trong xã hội thì phải loại bỏ chế độ đẳng cấp đương thời và thay vào đó chính là tư tưởng về sự yêu thương không phân biệt: "Xem đất nước của người như đất nước của mình, xem nhà của người như nhà của mình, xem người thân của người như người thân của mình"[61]. "Kiêm ái" theo Mặc Tử là tình yêu thương rộng khắp và điều này chỉ có thể thực hiện được trên cơ sở lợi ích của mọi người được đảm bảo. Mặc Tử phê phán thực trạng lúc bấy giờ: "Vua

60

NXB Hồng Đức, tr.378.

61

NXB Hồng Đức, tr.366.

không ban ơn, tôi không trung thành; cha không hiền từ, con không thảo hiếu"[62], chính vì lợi ích không đảm bảo cho nên mới sinh ra loạn. Ông đưa ra quan điểm: "Kiêm tương ái, giao tương lợi", thương yêu nhau và đối xử với nhau cùng có lợi, ông cho rằng đây là điều tốt, mà điều tốt thì vì sao lại không thực hiện được: "Tất nhiên là phải yêu thương, chăm sóc cha mẹ người thì sau đó người mới yêu thương, chăm sóc cha mẹ của ta"[63]. Thực hiện lợi ích cho mọi người, mọi mối quan hệ đó chính là cốt tuỷ của nội dung quản lý trong tư tưởng của Mặc Tử: "Vua ban ơn, tôi trung thành; Cha hiền từ, con thảo hiếu". Để đối đãi với nhau cùng có lợi, Mặc Tử chủ trương:

- Phản đối tận gốc rễ sự xa xỉ lãng phí của bọn quý tộc, thay vào đó là phải tiết kiệm hóa đời sống xã hội.

- Xác nhận sự bình đẳng về hưởng thụ và bình đẳng về lao động, phản đối chế độ người bóc lột người.

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

- Sức lao động chỉ nên dùng để sản xuất các thứ vật dụng cần thiết trong xã hội.

Về đối ngoại, tư tưởng này của Mặc Tử có những mâu thuẫn nhất định. Một mặt, ông chủ trương "Phi công" - không đánh nước vô tội. Mặc Tử cho rằng, chiến tranh chỉ làm hại dân, làm kiệt quệ tài sản của họ. Phản đối tấn công các nước khác nhưng bản thân Mặc Tử lại chủ trương phòng bị binh lương để sẵn sàng nếu có chiến tranh, mặt khác, ông cho rằng nên mang quân đi đánh những nước có vua bạo ngược.

2.2.3. Tư tưởng quản lý của Lão Tử

Tư tưởng của Đạo gia phong phú và đa dạng nhưng về cơ bản là thống nhất với nhau về lợi ích của cá nhân và làm thế nào để đạt được lợi ích đó. Lão Tử được coi là người sáng lập ra phái Đạo gia và tư tưởng của ông trong đó có tư tưởng quản lý là nền tảng của tư tưởng Đạo gia.

62

NXB Hồng Đức, tr.369.

63

NXB Hồng Đức, tr.366.

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

Lão Tử tức Lý Nhĩ hay Lão Đam, Tư Mã Thiên nhận định: "Có người nói rằng Đam là Lão Tử, có người lại bảo không phải, người đời cũng chẳng biết thế nào là đúng"[64]. Năm sinh năm mất của ông không được ghi chép lại rõ ràng, có sách thì ghi ông sống thời Xuân Thu, sách lại thiên về thời Chiến Quốc, có sách lại cho rằng ông sống cùng thời với Khổng Tử.

Quán xuyến toàn bộ tư tưởng quản lý của Lão Tử là quan niệm về Đạo: Có một vật sinh thành trong cõi mờ mịt, sinh ra trước cả trời đất". Vật hình thành trong cõi mịt mờ đó chính là cội nguồn của vạn vật. Tất thảy mọi sự sinh thành biến hóa của vạn vật đều từ Đạo mà ra. Lão Tử quan niệm Đạo như quy luật, trật tự của tự nhiên. Lão Tử cho rằng: người theo quy luật của đất, đất theo quy luật của trời, trời theo quy luật của Đạo và Đạo noi theo quy luật của tự nhiên. Lão Tử thường bàn đến sự sinh thành từ Đạo: Đạo sinh nhất, nhất sinh nhị (âm dương), nhị sinh tam (trời, đất, người), tam sinh vạn vật. Đạo theo quan niệm của Lão Tử là một thứ vô hình, huyền bí, không thể dùng ngôn ngữ hay khái niệm để miêu tả về nó: "Đạo khả đạo phi thường đạo, danh khả danh phi thường danh", cái đạo có thể dùng lời nói để diễn tả được không phải là đạo vĩnh hằng không thay đổi, cái tên có thể nói ra được không phải là tên vĩnh hằng không thay đổi, cái không tên là nguồn gốc của vạn vật, cái có tên là mẹ của vạn vật, điều này vượt ra ngoài nhận thức của con người. Từ quan niệm về "Đạo", Lão Tử đã đưa ra hệ thống quản lý tương đối toàn diện từ nội dung cho đến hình thức, thể hiện ở mấy vấn đề sau:

- Về cách thức quản lý, Lão tử là người thuộc lễ nhà Chu. Lễ đó được ông thuật lại là cái vỏ mỏng của lòng trung tín và là đầu mối của loạn. Theo Lão Tử, Lễ tiết nhà Chu là đầu mối của sự loạn nên ông không bằng lòng với việc dùng lễ để quản lý đất nước, nhất là vào thời điểm nhà Chu đang bên bờ vực thẳm. Lão Tử cũng không bằng lòng với việc dùng Pháp vì theo ông, pháp luật càng rõ ràng, chính xác thì trộm cướp lại càng nhiều. Hiện thực nhà Chu đương thời được ông thuật lại: "Triều đình thật ô uế, đồng ruộng thật hoang vu, kho lẫm thật trống rỗng, mà họ bận áo gấm thêu, đeo kiếm sắc, ăn uống chán

Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại,

64

NXB Hồng Đức, tr.462.

mứa, của cải thừa thãi, vậy là trùm ăn cướp chứ đâu phải hợp đạo"[50]. Phản đối cả lễ trị và pháp trị, Lão Tử đưa ra cách thức quản lý riêng của mình: "Vô vi". Ông đã có những kiến giả riêng mang tính biện chứng sơ khai về nội dung quản lý đất nước theo đạo "vô vi". Theo Lão Tử, quy luật vận hành của xã hội cũng phải tuân theo quy luật vận hành của giới tự nhiên. Tự nhiên thì bao gồm tất thảy mọi sự vật có trong vũ trụ, bao gồm nguồn gốc sâu xa nhất của trời, đất và người, phép tắc của tự nhiên là phép tắc của vũ trụ, bao gồm những chuẩn mực tối cao cho đạo người, đạo đất, đạo trời. Tại đây, Lão Tử đã định vị con người là một sinh vật tự nhiên, từ đó ông yêu cầu con người phải tuân theo phép tắc của tự nhiên để sinh tồn và phát triển. Thực chất cách thức quản lý của Lão Tử là con người phải noi theo quy luật tự nhiên chứ không áp đặt ý chí của mình vào tự nhiên. Chính trị phải tuân theo quy luật để hoạt động, mà quy luật - "Đạo" thì đặc tính cơ bản là "vô vi": "Đạo vĩnh cửu thi không làm gì (vô vi - vi đạo là tự nhiên) mà không gì không làm (vô bất vi - vi vạn vật nhờ nó mà sinh ra mà lớn), bậc vua chúa mà giữ được đạo thì vạn vật sẽ tự biến hoá"[66] cho nên người thực thi chính trị trước hết phải đem thái độ vô vi để xử lí công việc, như thi hành giáo dục không bằng lời, để vạn vật hưng khởi theo tự nhiên mà không nên can thiệp, hóa dục vạn vật mà không nhận công lao về mình, sự nghiệp thành đạt mà không khoe khoang bản thân, nhà quản lý như vậy công trạng vĩnh viễn mà không mai một: "Đạo vĩnh viễn không có tên, chất phác, tuy ẩn vi mà thiên hạ không ai coi thường nó được. Các bậc vương hầu biết giữ nó thì vạn vật sẽ tự động quy phục"[67].

Cùng với việc đề xuất vô vi trong quản lý, Lão Tử đưa ra nghệ thuật quản lý nhu hòa, ông lấy nước làm ví dụ: tất thảy không gì mềm yếu như nước, nhưng cũng không gì cứng mạnh có thể chịu nổi sự công phá của nước. Người quản lý tựa hồ như nước, khi thì mềm dẻo ôn hòa, lúc cần ra tay thì không lần nào là không giành được thắng lợi.

---

[50] Nguyễn Hiến Lê (1994), Lão Tử Đạo đức kinh, NXB Văn hóa, tr.123.

Lão Tử Đạo đức kinh

Lão Tử Đạo đức kinh

[66] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.125.
[67] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.124.

- Về nội dung quản lý: Lão Tử chủ trương "Vô vi nhi trị": "Ta không làm gì mà dân tự cải hoá, ta ưa thanh tĩnh mà dân tự nhiên thuần chính, ta không thi hành giáo lệnh mà dân tự phú túc, ta vô dục mà dân tự hoá ra chất phác"[68].

Lão Tử đề cao "vô vi", nhưng thực chất là "vô vi nhi vô bất vi", cái gọi là vô vi không hẳn là yêu cầu nhà quản lý không làm gì, bỏ bê trách nhiệm, mà thực chất là yêu cầu nhà quản lý thực hiện biện pháp quản lý vô hình, mục đích để khơi dậy tính tự giác của người dân. Vô vi trong quản lý của Lão Tử được thu gọn và so sánh: Muốn trị nước lớn thì phải thành thục từ việc trị nước nhỏ: "Trị nước lớn như nấu nướng cá nhỏ"[69], muốn ăn món cá thì khi nấu không đảo qua đảo lại, nếu không thì chỉ ăn được món cá dở sống dở chín mà thôi. Để trị nước thì không được tùy ý làm bậy, nếu không thì chỉ phá hỏng đất nước.

Dùng biện pháp vô vi để đạt được mục đích hữu vi, đó chính là cốt tủy trong tư tưởng quản lý chính trị của Lão Tử. Lão Tử coi trọng "vô vi", cốt để phản đối kẻ thống trị dùng quá nhiều mệnh lệnh để cai trị, mà mệnh lệnh thì thường mang tính chủ quan, dân chúng sẽ khốn khổ vì một cách quản lý chủ quan như vậy, ông kêu gọi hãy từ bỏ lối cai trị hữu vi để quay lại với trạng thái tự nhiên - vô vi thuần phát. Nước nhỏ, dân ít là mô hình nhà nước mà Lão Tử chủ trương khi thực hiện "vô vi". Tuy nhiên, nước nhỏ thì dễ bị nước lớn để ý, thế nên mới có chuyện các nước tìm cách thôn tính lẫn nhau làm cho xã hội loạn lạc:

> Nước lớn nên ở chỗ thấp, chỗ quy tụ của thiên hạ, nên như giống cái trong thiên hạ. Giống cái nhờ tĩnh mà thắng giống đực, lấy tĩnh làm chỗ thấp. Cho nên nước lớn mà khiêm hạ đối với nước nhỏ thì được nước nhỏ xưng thần; nước nhỏ mà khiêm hạ với nước lớn thì được nước lớn che chở. Như vậy là một bên khiêm hạ để

được [nước nhỏ xưng thần], một bên khiêm hạ mà được [nước lớn che chở]. Nước lớn chẳng qua chỉ muốn gồm nuôi nước nhỏ, nước nhỏ chẳng qua chỉ muốn thờ

[68] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.125.
[69] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.124.

nước lớn. Khiêm hạ thì cả hai đều được như ý muốn; nhưng nước lớn phải khiêm hạ mới được[51].

- Về chủ thể quản lý: Lão Tử cho rằng có 4 hạng người:

- Bậc tốt nhất là để nhân dân hầu như không cảm thấy sự tồn tại của mình.

- Bậc thứ hai khiến nhân dân tin cậy tán dương.

- Bậc thứ ba khiến dân khiếp sợ.

- Bậc cuối cùng, tồi nhất khiến dân khinh miệt và coi thường.

Ông đề xuất mẫu hình ông vua lý tưởng - Thánh nhân: "Bậc trị dân giỏi nhất thì dân không biết là có vua, thấp hơn một bực thì dân yêu quí và khen, thấp hơn nữa thì dân sợ, thấp nữa thì bị dân khinh lờn. Vua thành công, việc xong rồi mà trăm họ đều bảo: "Tự nhiên mình được vậy"[52]. Trong xã hội loạn, mẫu hình thánh nhân mà Lão Tử gây dựng trong tư tưởng quản lý của mình là người hi sinh trước người khác, vui vẻ sau người khác, đối xử tốt với tất cả mọi người mà không phân biệt: "Người nào coi trọng sự hi sinh mình cho thiên hạ thì có thể giao thiên hạ cho người đó được. Người nào vui vẻ đem mình phục vụ thiên hạ thì có thể gởi thiên hạ cho người đó được"[72]; "Thánh nhân không có thành kiến, lấy lòng thiên hạ làm lòng mình. Thánh nhân tốt với người tốt, tốt cả với người không tốt, nhờ vậy mà mọi người đều hoá tốt; tin người đáng tin và tin cả những người không đáng tin, nhờ vậy mà mà mọi người đều hoá ra đáng tin"[73];

[51] Nguyễn Hiến Lê (1994), Lão Tử Đạo đức kinh, NXB Văn hóa, tr.130.
[52] Nguyễn Hiến Lê (1994), Lão Tử Đạo đức kinh, NXB Văn hóa, tr.141.
Lão Tử Đạo đức kinh
Lão Tử Đạo đức kinh

Thánh nhân mà Lão Tử mong muốn không phải là bậc thánh nhân "hữu vi", mà là bậc thánh nhân thực hành được "vô vi": "Thánh nhân nuôi dưỡng vạn vật mà không chiếm làm của mình, làm mà không cậy khéo, việc thành mà không quan tâm tới. Vì không quan tâm tới nên sự việc mới còn hoài"; "Thánh nhân sinh và dưỡng vạn vật. Sinh mà không chiếm cho mình, làm mà không cậy công, để cho vạn vật tự lớn lên mà mình

[72] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.138.
[73] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.139.

không làm chủ"[53]; "Ta không ban giáo lệnh mà dân tự phú túc", càng ban nhiều lệnh cấm thì nước càng nghèo vì dân sợ phạm cấm mà không dám làm, hoặc những lệnh cấm đó cản trở công việc làm ăn của dân, ngược với luật thiên nhiên, kết quả tai hại.

Từ chỗ tuyệt đối hoá vai trò của đạo quản lý "vô vi" trong chính trị, trong việc xây dựng mẫu hình người đứng đầu đất nước: Thánh nhân, Lão Tử thể hiện rõ thái độ không bằng lòng với các bậc thánh vương thời Nho gia như Nghiêu, Thuấn, Hạ, Vũ, Văn Vương, Võ Vương. Ông xếp họ chỉ là hạng nhì, các vua giỏi dùng thuật pháp của Pháp gia đứng hạng ba, còn bọn hôn quân đứng hạng cuối"[75]. Lão Tử cũng đưa ra yêu cầu về nghệ thuật quản lý nhu hoà, ông lấy nước làm ví dụ, tất thảy mọi vật trong thế giới, không gì mềm yếu như nước nhưng cũng không gì cứng mạnh có thể chịu nổi sự công phá của nước. Nhà chính trị tựa hồ ở vị trí nhu nhược, nhưng không gì cứng chắc mà không lay chuyển được, không lần này ra tay mà không giành được thắng lợi.

- Về đối tượng quản lý: Theo Lão Tử, đối tượng quản lý là người dân, nhưng trong xã hội loạn, họ sẽ khôn lanh, mưu trí và khó để thuần phục. Ông đề xuất người quản lý tốt là người không làm cho dân khôn lanh mà làm cho dân đôn hậu, chất phác, dân sở dĩ khó trị là vì nhiều mưu trí. Ông yêu cầu mục đích của nền chính trị vô vi do thánh nhân quản lý:

[53] Nguyễn Hiến Lê (1994), Lão Tử Đạo đức kinh, NXB Văn hóa, tr.140.
Lão Tử Đạo đức kinh
Lão Tử Đạo đức kinh

Chính trị của thánh nhân là làm cho dân lòng thì hư tĩnh, bụng thì no, tâm chí thì yếu (không ham muốn, không tranh giành), xương cốt thì mạnh. Khiến cho dân không biết, không muốn, mà bọn trí xảo không muốn hành động. Theo chính sách vô vi thì mọi việc đều trị"[76].

Tư tưởng này thể hiện rõ thái độ cực đoan, đi ngược lại với sự phát triển xã hội của Lão Tử.

---

[75] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.141.
[76] Nguyễn Hiến Lê (1994), , NXB Văn hóa, tr.126.

Tư tưởng quản lý của Lão Tử cho thấy, ông có vốn kiến thức rộng, tuy nhiên, khi thực tiễn hoá trong đời sống chính trị lại mang nhiều yếu tố mâu thuẫn. Xuất phát điểm từ việc hoài nghi khả năng trị nước của nhà Chu, nghi ngờ cách thức quản lý của Nho gia và Pháp gia, Lão Tử đề xuất cách thức quản lý mang tính phục cổ. Mặc dù ông nhìn rõ được sự phát triển của sự vật, hiện tượng, con người nhưng không đưa ra giải pháp nào mang tính hiện thực. Tư tưởng quản lý của Lão Tử chứa nhiều mâu thuẫn, ông không tìm ra con đường hiện thực để giải quyết những mâu thuẫn đó.

2.2.4. Tư tưởng quản lý của Hàn Phi Tử

Cuối thời Chiến quốc là giai đoạn hình thành quan hệ sản xuất phong kiến. Để thống nhất đất nước, tập trung quyền lực, giai cấp địa chủ đã chủ chương dùng bạo lực trong quản lý. Tư tưởng Pháp gia phản ánh tư tưởng, ý chí của giai cấp địa chủ vào cuối thời chiến quốc. Pháp gia chia thành hai giai đoạn, giai đoạn đầu có Thương Ưởng, Thận Đáo, Thân Bất Hại, Lý Khôi. Hàn Phi Tử là tập đại thành của Pháp gia thời kỳ sau. Nhưng chính Hàn Phi Tử lại là người thổi hồn vào Pháp gia, làm cho học phái này trở nên nổi tiếng trong lịch sử tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại.

Hàn Phi Tử (280 - 233 TCN), từng là học trò của Tuân Tử, nhưng quan niệm quản lý của hai nhà Nho - Pháp lại có những sự khác biệt. Tinh thần cơ bản của tư tưởng quản lý Hàn Phi Tử là lấy Pháp làm trung tâm trong hệ thống Pháp, Thuật, Thế.

Trong quan niệm về con người và xã hội, Hàn Phi Tử cho rằng, thiên tính của con người là tư lợi, theo ông mọi người đều chạy theo lợi ích của mình, ông đã bác bỏ thuyết Kiêm ái của Mặc Tử và đưa ra quan điểm về chủ nghĩa lợi kỷ. Nhưng nếu tất thảy mọi người đều tự tư tự lợi như vậy thì làm thế nào để tổ chức thành xã hội, ông cho rằng phải dùng pháp luật để hạn chế sự tư lợi của mỗi người, để điều chỉnh quan hệ giữa người với người. Trên nền tảng kinh tế lợi kỷ chủ nghĩa, Hàn Phi Tử nêu ra tư tưởng về nhà nước tư lợi. Nhà nước tư lợi là hình thức nhà nước khuyến khích phát triển chủ nghĩa lợi kỷ và loại trừ những nhân tố chống lại chủ nghĩa lợi kỷ. Ông cho rằng, lợi ích của con người chỉ có được chừng nào cùng với việc đạt được lợi ích của mình, lợi ích của nhà nước cũng

được đảm bảo, nói cách khác, lợi ích của cá nhân có được chừng nào lợi ích tập thể được đảm bảo.

- Về nội dung quản lý: Hàn Phi Tử chủ trương quản lý bằng "Pháp trị"

Pháp là pháp luật, ở nghĩa rộng hơn có thể coi là một chế độ chính trị. Pháp gia chủ trương Pháp trị, phản đối Nhân trị. Hàn Phi Tử cho rằng, trong lịch sử, Hiền quân hay bạo chúa đều ít, đa số thuộc về trung nhân (lớp người ở giữa), tức những người có năng lực trung bình. Nền chính trị dựa vào nhân trị hay đức trị thì phải có bậc Thánh nhân mà Thánh nhân thì ngàn năm mới có một người, như thế rất đỗi viển vông, nếu thực thi Pháp trị thì chỉ cần đến trung nhân - những người bình thường cũng có thể thực thi được chính trị, chỉ cần có quyền lực trong tay. Nền chính trị chỉ dựa vào nhân, nghĩa, tài, trí thì đó chỉ là nền chính trị chủ quan, kẻ nào đề cao nhân, nghĩa, tài, trí thì đó là kẻ khinh vua hại nước. Không bằng lòng với Nhân trị, Hàn Phi Tử đưa ra tư tưởng về Pháp trị, ông chỉ ra sự khác biệt cơ bản mang tính quyết định cho tính chất của hai thể chế chính trị là nếu Nhân trị dựa chủ yếu vào con người đạo đức thì Pháp trị chủ yếu dựa vào Pháp luật. Như vậy, với Pháp trị thì chủ yếu dựa vào hệ thống pháp luật còn nhân tố con người thì chỉ là thứ yếu. Pháp luật có vai trò quan trọng bậc nhất vì vậy mục đích tối cao của chính trị là làm cho pháp luật không hỏng nát. Từ đó ông chỉ ra rằng nguyên nhân cơ bản làm cho pháp luật hỏng nát là do các du sĩ và các học thuyết khác: "Muốn cai trị một nước thì phải phạt những kẻ tụ họp lại với nhau. Nếu không phạt những kẻ tụ họp nhau lại, thì họ sẽ quá đông", vì vậy phải cấm chỉ các du sĩ cũng như các học thuyết khác, chính điều này đã gây ra sự tàn sát ghê gớm trong xã hội Trung Quốc lúc bấy giờ. Theo Hàn Phi Tử, chỉ có dựa trên pháp luật mới có thể quản lý được xã hội: "Nhà vua thi hành pháp luật của mình thì hổ lớn sẽ khiếp. Nhà vua thi hành hình phạt của mình thì hổ lớn sẽ tự yên. Nếu pháp luật và hình phạt được tin theo thì hổ sẽ hoá thành người và trở về bản tính của nó"[54]. Chỉ có dựa trên nguyên tắc tôn trọng Pháp luật thì mới thống nhất được lợi ích của các tầng lớp trong xã hội, bắt tầng lớp bị trị phải phục tùng:

[54] Hàn Phi (Dịch giả Phan Ngọc, 2001), Hàn Phi Tử, NXB Văn học, tr.73.

> Điều dùng để răn đe các quan, ra uy với dân, khiến sự dâm dật phải lui, điều dối trá bị chặn, không gì bằng hình phạt. Hình phạt nặng thì không ai dám khinh hèn. Pháp luật rõ ràng thì người trên được tôn trọng mà không bị xâm lấn. Người trên được tôn trọng mà không bị xâm lấn thì vua mạnh và nắm được cái chủ yếu. Vì vậy các bậc tiên vương quý nó và truyền nó lại. Kẻ làm vua nếu bỏ pháp luật mà làm theo ý riêng thì trên dưới không phân biệt [55].

Trong quản lý, mọi vấn đề theo Hàn Phi Tử đều phải xoay quanh tinh thần là có phù hợp với pháp luật hay không. Sự yên trị hay rối loạn gửi ở pháp và thuật, lẽ phải trái dựa vào thưởng phạt, điều nặng nhẹ theo với cân lường… không ra ngoài mực thước, không đẩy vào trong mực thước, không lọt ra ngoài pháp luật, không lẩn vào trong pháp luật. Pháp luật là gì? Theo Hàn Phi Tử, pháp luật là cái biên soạn thành sách và đặt ở nơi công đường, và nói rõ cùng trăm họ…cho nên bậc minh chúa nói có pháp luật thì mọi kẻ hèn kém trong nước đến người cao sang, không ai là không nghe thấy. Như vậy, Hàn Phi Tử đã yêu cầu một thứ pháp luật thành văn, được công bố cho tất thảy mọi người đều biết mà thực thi theo đúng pháp luật, mọi quyết định đưa ra đều phải căn cứ vào pháp luật. Giá trị trong quan điểm về pháp luật của Hàn Phi Tử trong bối cảnh xã hội lúc bấy giờ là ở chỗ ông coi phạm vi ứng dụng của pháp luật có tác dụng như nhau đối với tất thảy mọi người bất kể thân sơ, bất kể địa vị: "Pháp luật không hùa theo người sang. Sợi dây dọi không uốn mình theo cây gỗ cong. Khi đã thi hành pháp luật thì kẻ khôn cũng không thể từ, kẻ dũng cũng không dám tranh. Trừng trị cái sai không tránh kẻ đại thần, thưởng cái đúng không bỏ sót kẻ thất phu. Cho nên điều sửa chữa được sự sai lầm của người trên, trị được cái gian của kẻ dưới, từ được loạn, sửa được điều sai, thống nhất đường lối của dân không gì bằng pháp luật"[56]. Thực thi được điều này, ít nhiều đã đi ngược lại so với quan điểm truyền thống trọng thân thuộc trong nội bộ cai trị. Pháp trị của Hàn Phi Tử còn đề

[55] Hàn Phi (Dịch giả Phan Ngọc, 2001), Hàn Phi Tử, NXB Văn học, tr.52-63.

[56] Hàn Phi (Dịch giả Phan Ngọc, 2001), Hàn Phi Tử, NXB Văn học.

cao tính quy phạm trong chính trị, yêu cầu quan lại cần noi theo pháp quy chế độ mà làm việc. Vi phạm chế độ cố nhiên phải nhận hình phạt, nếu như kẻ có công đi chăng nữa

---

nhưng làm những điều không có trong quy định thì cũng vẫn bị phạt, bởi phạt ở đây không phải là phạt kẻ có công, mà phạt cái hành vi sai trái trái của kẻ có công ấy. Thực thi quản lý bằng pháp luật tất yếu sẽ làm cho dân giàu, pháp luật ấy theo Hàn Phi Tử phải dựa vào tình hình thực tế và phải đem lại lợi ích cho người dân. Cái thực tế mà Hàn Phi Tử nhận định ở đây là cái thực tế luôn biến đổi, bất thường, cho nên không có thứ pháp luật nào bất định, luôn đúng. Pháp luật đặt ra phải dựa vào tình hình thực tế "chứng nghiệm" thì mới có hiệu quả cao.

- Về cách thức quản lý: Hàn Phi Tử chủ trương dùng Thuật. Thuật ở đây có thể hiểu là nghệ thuật trong thực thi quản lý, cũng có thể hiểu lã kỹ thuật trong quản lý. Pháp gia nhấn mạnh thuật. Hàn Phi Tử phê phán Thương Ưởng chỉ biết có pháp luật mà không có thuật để biết rõ kẻ gian, "Chúa không có thuật để biết rõ kẻ gian tì dù cho pháp luật có tô vẽ giải thích rõ mười mươi, bề tôi vẫn ngược lại dùng nó làm chỗ dựa để mưu lợi riêng" Vì vậy người làm chúa phải có thuật, đó là thuật cai trị để điều khiển bề tôi. Bề tôi mà Hàn Phi Tử nói tới ở đây chủ yếu là hàng ngũ quan lại, là các vị trí ở dưới vua.

Thuật là gì? Đó là cái nằm kín trong ngực, để so sánh đầu mối của sự việc và ngấm ngầm cai trị bề tôi…dùng thuật thì ngay cả kẻ thân yêu gần gũi nhất cũng không thể biết. Thuật của Hàn Phi về cơ bản có hai nguyên tắc:

+ Thứ nhất: Bề tôi không làm hết hay làm quá trách nhiệm của mình đều bị xử phạt.

+ Thứ hai: căn cứ vào sự tương xứng hay không giữa công và danh, lời nói và việc làm của bề tôi để thưởng hay phạt.

Khái quát lại có 7 điều vua dùng để đôn đốc bề tôi:

Một là xem xét và so sánh các đầu mối. Hai là phạt chắc chắn nêu cao uy quyền. Ba là thưởng chắc chắn để dùng hết năng lực. Bốn là nghe mọi người và bắt người

dưới chịu trách nhiệm về điều đã nói. Năm là ra những mệnh lệnh đáng ngờ và dùng mánh khoé để sai khiến. Sáu là tập hợp những hiểu biết thực sự. Bảy là đảo ngược lời nói và đảo ngược công việc[57].

Vì sao phải xem xét và so sánh các đầu mối? Bởi nếu nhìn và nghe mà không tham khảo những quan điểm khác nhau thì không thể nghe được thực sự. Nếu việc nghe lại phải theo một cách riêng thì sẽ bị bề tôi che dấu sự thật. Nếu phạt không chắc chắn thì mệnh lệnh sẽ không được thi hành. Khen thưởng phải công minh. Nghe mọi người chứ không nghe một bên để phân biệt người ngu với người khôn. Giả vờ sai để phân biệt ngu, trung. Tập hợp được những sự khôn ngoan thì người không khôn sẽ thành người khôn. Đảo ngược lời nói để biết tình trạng gian dối của bề tôi. Tóm lại "thuật" của Hàn Phi Tử là "thủ đoạn" mà nhà quản lý dùng điều khiển quan lại giữ gìn pháp luật và tuân theo mệnh lệnh. "Thuật" là rất quan trọng, nhưng nếu không đi cùng "Pháp" thì chẳng có nghĩa lý gì. Hàn Phi Tử thường phê phán Thân Bất Hại chỉ quá chú trọng "Thuật", không có "Pháp" nên chẳng làm nên công trạng gì.

- Về chủ thể quản lý: Chủ thể quản lý không phải là sự ưu tiên số một trong tư tưởng quản lý của Hàn Phi Tử bởi Pháp trị mà Hàn Phi Tử chủ chương thì trung tâm là pháp luật. Chỉ cần có pháp luật tốt, bậc trung nhân - những người có đạo đức và năng lực trung bình vẫn có thể làm quản lý. Để củng cố địa vị quản lý của mình, ông yêu cầu nhà quản lý phải có "Thế" - vị trí trong xã hội. Chỉ có khẳng định vị trí của mình, từ đó chủ thể quản lý mới phát huy quyền uy của người lãnh đạo. Hàn Phi Tử cho rằng: chỉ có Pháp, Thuật mà thiếu quyền lực để cưỡng chế thì không thể đảm bảo bề tôi phục tùng sự cai quản của vua, vì vậy, "thế" vô cùng quan trọng. Thế quan trọng vì nó đặt ra cho người trung bình, trên không bằng Nghiêu, Thuấn, dưới không như Kiệt, Trụ, có Thế, người trung bình vẫn có thể làm nên nghiệp lớn: Kiệt làm Thiên tử thì có thể khống chế được thiên hạ. Không phải vì ông ta nói nhiều mà cái thế của ông ta nặng. Nghiêu làm kẻ thất phu thì không thể sửa đổi ba nhà. Không phải vì ông ta hư hỏng, mà vì cái địa vị của ông ta thắng"; "Nếu danh nhà vua bị hạ thấp và địa vị bị nguy hiểm thì dưới nhất định không

[57] Hàn Phi (Dịch giả Phan Ngọc, 2001), Hàn Phi Tử, NXB Văn học, tr. 253- 254.

theo pháp lệnh". "Bậc vua có vạn cỗ xe, bậc vua có ngàn cỗ xe sở dĩ khống chế được thiên hạ, chinh phục được chư hầu là nhờ uy thế của mình". Hàn Phi Tử cũng thấy rõ sự thật đã được thuyết Nhân trị nêu ra, đó là nếu kẻ có đạo đức và năng lực trung bình, nhưng lại có quyền lực trong tay thì rất dễ gây tai họa cho xã hội. Bởi thế, ông cho rằng: Thế, tức là quyền lực phải đặt ra cho phù hợp với yêu cầu của pháp luật. Hàn Phi Tử chia thế làm hai loại: "Thế tự nhiên" và "thế nhân tạo" hay là "thế sáng tạo". Thế tự nhiên chỉ sự vận dụng trong điều kiện kẻ có quyền với quyền lực. Ở vị thế nào thì tự vị thế ấy đã cho phép được thực thi quyền lực trong phạm vi của vị thế ấy. Còn thế nhân tạo để chỉ người có thế phát huy tính năng động và tích cực phát triển, củng cố uy quyền của mình. Cùng một vị trí đó mà nhờ năng lực, sáng tạo của nhà quản lý có thể phát huy hiệu quả công việc gấp năm mười lần. Thế nhân tạo lại gồm hai hàm nghĩa: Thứ nhất là "thế thông minh", tức là nhà cầm quyền tập trung trí tuệ vào mọi thần dân, khiến tai mắt của họ thành tai mắt của mình, trí tuệ của họ thành trí tuệ của mình, từ đó mở rộng uy quyền lãnh đạo. Thứ hai là "thế uy nghiêm", tức là nhà quản lý kiên trì chế ngự chặt chẽ thần dân, lời nói ra phải làm theo, để củng cố quyền uy thống trị.

- Về đối tượng quản lý: Trong tư tưởng quản lý của Hàn Phi Tử, đối tượng quản lý trực tiếp mà ông đề cập đến là tầng lớp quan lại (dưới vua). Tất nhiên, ông có quan tâm đến tầng lớp bị trị - dân, nhưng dân trong quan điểm của Hàn Phi Tử chỉ là công cụ và phải tuyệt đối phục tùng mệnh lệnh của vua. Dân không phải là mục đích của quản lý. Nhà quản lý có thể dùng tài trí của dân nhưng không được gần dân, cũng không mang tình thương với dân vào chính trị. Ông ủng hộ chuyên chế phong kiến và phản đối quan điểm "dân là gốc". Ông cho rằng làm quản lý mà mong vừa lòng dân thì đó là đầu mối của sự loạn; Người thi hành pháp luật mà nhu nhược thì nước sẽ yếu.

Thực chất mối quan hệ giữa vua với bề tôi là mối quan hệ lợi ích. Vì vậy, Hàn Phi Tử cho rằng việc quan trọng nhất của nhà vua là phải sử dụng cho đúng quyền lực chuyên chế - thứ quyền lực không chia sẻ.

Pháp, Thuật, Thế là bộ ba không thể tách rời trong tư tưởng quản lý của Hàn Phi Tử, trong đó Pháp là trung tâm còn Thuật và Thế là những điều kiện cần và đủ để thực thi Pháp luật.

2.3. Giá trị, hạn chế của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại

2.3.1. Giá trị

Tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại nói chung, tư tưởng quản lý của các phái Nho gia, Mặc gia, Đạo gia, Pháp gia thông qua những nhà tư tưởng như Khổng Tử, Mạnh Tử, Mặc Tử, Lão Tử, Hàn Phi Tử nói riêng chứa đựng nhiều giá trị lý luận và thực tiễn sâu sắc, đến nay vẫn được quan tâm nghiên cứu, khai thác. Có thể nêu lên mấy giá trị nổi bật như sau:

Một là, tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đã tập đại thành được những giá trị tư tưởng - văn hóa của tiền nhân, đồng thời, đã đặt nền móng cho một thời kỳ phát triển mới, huy hoàng, rực rỡ và lâu dài của nhiều dòng phái tư tưởng không chỉ có ảnh hưởng ở Trung Quốc, mà còn ở nhiều quốc gia khác. Trước thời Xuân Thu, Chiến Quốc, dân tộc Trung Hoa đã có lịch sử hàng nghìn năm, nhiều thành tựu của tư duy đã được phát triển và tích lũy. Tri thức trên nhiều lĩnh vực về thiên văn, địa lý, nhân sinh; về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội; về lãnh đạo, quản lý, v.v., đã hình thành và được đúc kết lại. Tuy nhiên, đến thời Xuân Thu, Chiến Quốc, do đặc thù của đời đại, nhu cầu tổng kết, chắt lọc tinh hoa trí tuệ cổ nhân nhằm lý giải và giải quyết những vấn đề bức thiết của thời đại, đã tạo điều kiện để các nhà tư tưởng ưu tú thời kỳ này như Khổng Tử, Mạnh Tử, Mặc Tử, Lão Tử, Hàn Phi Tử, v.v., hiện thực hoá nhu cầu thời đại đó. Trong tư tưởng của các nhà, các phái thời kỳ này, có thể thấy "dấu vết" của rất nhiều giá trị tư tưởng - văn hóa truyền thống đã được tiếp nối, trăn trở, cô đúc và vận dụng vào thời đại mới. Không chỉ "kế vãng", các nhà, các phái thời kỳ Xuân Thu - Chiến Quốc còn hoàn thành sứ mạng "khai lai", tức là mở đầu cho sự phát triển lâu dài về sau của tư tưởng Trung Quốc. Nhiều nguyên lý, quy luật đặc thù cho các trường phái tư tưởng đã được các bậc "khai sơn" đặt định. Các thế hệ sau có thể kế tục, bổ sung, phát triển, làm phong phú, sâu sắc thêm nhưng

về cơ bản, nền móng đã được xác lập chính là từ thời Xuân Thu, Chiến Quốc này. Ở đây có một điểm cần nhấn mạnh: Chính trong quá trình đối thoại, tranh biện với nhau, vừa nhằm vạch trần hạn chế, bác bỏ đối phương, vừa để khẳng định, bảo vệ mình, nên cái độc đáo, đặc sắc của từng trường phái lại càng được trau chuốt cho rõ nét, càng thêm đặc sắc, độc đáo.

Hai là, các trường phái tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đã phản ánh một cách sinh động đời sống xã hội đương thời, trên nhiều mặt khác nhau, và không chỉ ở tầng hiện tượng, mà đã đi sâu đến những tầng bản chất, quy luật của vũ trụ, xã hội và nhân sinh, vì thế, định hình nên những hệ thống tư tưởng quản lý rất sâu sắc, mang đậm chất triết học quản lý. Có một điểm chung dễ thấy ở các phái Nho gia, Mặc gia, Đạo gia, Pháp gia, cũng như nhiều trường phái tư tưởng chính trị - quản lý khác thời kỳ này, đó là các nhà tư tưởng đều cố gắng phát hiện những vấn đề ở tầng bản chất, quy luật của vũ trụ, xã hội và nhân sinh, rồi từ nhận thức về bản chất, quy luật đó, quay trở lại nhận diện và giải quyết những vấn đề chính trị - quản lý đương đại. Chính vì thế, những kiến giải và giải pháp mà các nhà tư tưởng đưa ra đều rất độc đáo, đặc sắc và có tính hợp lý riêng. Đây cũng là một cách tư duy rất đáng học hỏi. Không chỉ trên phương diện tri thức về bản chất, quy luật, đời sống xã hội sinh động đương thời cũng lưu vết không ít trong tư tưởng các nhà, các phái. Nghiên cứu tư tưởng của Khổng Tử, Mạnh Tử, Mặc Tử, Lão Tử, Hàn Phi Tử, v.v., đã có thể thấy được bức tranh đời sống xã hội Trung Quốc đương thời rất rõ nét, nhiều chi tiết, nhiều diện mạo, cực kỳ hấp dẫn và có giá trị gợi mở. Có thể thấy, cái "lôgich" và cái "lịch sử" hoà quyện tự nhiên, sống động trong các tư tưởng chính trị - quản lý Trung Quốc cổ đại.

Thứ ba, trên phương diện tri thức và phương pháp quản lý. Tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại chủ yếu tập trung vào quản lý nhà nước, quản lý xã hội và quản lý con người, chưa đi vào những lĩnh vực quản lý chuyên ngành. Tuy vậy, trên hàng loạt những vấn đề chung nhất của quản lý, tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đều cũng cấp những tri thức và phương pháp có giá trị. Có thể thấy, với tất cả tính đặc thù của từng trường phái, nhưng Nho gia, Mặc gia, Đạo gia và Pháp gia đều đề cập đến những vấn đề về mục tiêu lâu dài

mà mục tiêu trước mắt của quản lý; về chủ thể quản lý với những phẩm chất cần có và với những nguy cơ cần đề phòng; về đối tượng quản lý với những nhu cầu, động cơ, đặc điểm mà người quản lý cần nhận thức rõ; về các phương thức quản lý bên trong và bên ngoài, cứng và mềm; về các điều kiện quản lý về kinh tế, giáo dục, v.v… Mỗi một trường phái tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đã xây dựng cho mình một cấu trúc lý thuyết quản lý, và trong khung cấu trúc đó, những tri thức và phương pháp quản lý độc đáo, hiệu lực, hiệu quả đã được đề xuất, có giá trị tham chiếu, gợi mở cho đến tận ngày nay. Trên thực tế, không phải ngẫu nhiên mà hầu hết các trường phái tư tưởng quản lý Trung Quốc ra đời từ thời Xuân Thu, Chiến Quốc lại tiếp tục được bổ sung, phát triển và đã thực sự là những giải pháp mà nhiều vương triều phong kiến phương Đông sử dụng qua thời kỳ lịch sử lâu dài, và trong thời hiện đại, ở một số quốc gia ở châu Á, vẫn được coi là một trong những bí quyết thành công. Đối với Việt Nam, nhiều giá trị trong tư tưởng của các trường phái tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đã được các thế hệ đi trước kế thừa và ngày nay vẫn cần tiếp tục được nghiên cứu và vận dụng.

2.3.2. Hạn chế

Mặc dù là các bậc vĩ nhân, song học thuyết quản lý mà các nhà tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đề xuất vẫn không thể tránh khỏi có những hạn chế, trong đó nổi bật có mấy hạn chế sau:

Một là, mỗi nhà, mỗi phái trong các trường phái tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại thường đi rất sâu vào một phương diện, theo một cách tiếp cận riêng. Chính vì thế, trên phương diện của mình, họ có thể sâu sắc. Nhưng nhìn tổng thể, thì họ phiến diện. Việc Nho gia, Mặc gia, Đạo gia và Pháp gia phê phán nhau đã cho thấy sự phiến diện của mỗi nhà, mỗi phái. Và thực tế lịch sử cho thấy, khi đi vào thực tiễn đời sống quản lý, lực lượng quản lý xã hội đã phải sử dụng kết hợp nhiều trường phái nếu không muốn bị thất bại, cũng cho thấy rõ thêm sự phiến diện nói trên.

Hai là, dù mức độ và cách tiếp cận khác nhau, song các trường phái tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đều theo chủ nghĩa tôn quân, tức là đề cao các bậc đế vương. Về

mặt khách quan, đây là hệ quả tất yếu mà tính chất xã hội đương thời mang lại. Về mặt chủ quan, đó là điều khó tránh khi các nhà tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đều hiểu rằng, nếu không được các bậc đế vương chấp nhận, thì học thuyết của họ sẽ không có cơ hội được sử dụng. Tất nhiên, chủ nghĩa nhân dân, tinh thần dân chủ sơ khai không phải không có dấu ấn nhất định trong các tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại, song chủ nghĩa tôn quân vẫn là đặc điểm chủ đạo và là hạn chế của các tư tưởng, học thuyết quản lý mà ta đã nhắc đến ở trên.

Tóm lại, ra đời cách đây hơn 2000 năm, tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại không tránh khỏi những hạn chế do điều kiện lịch sử quy định. Nhưng bên cạnh đó, trong tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại cũng chứa đựng nhiều giá trị quý báu. Đó thực sự là một nguồn tài nguyên hữu ích cho khoa học quản lý hiện đại và cần được trân trọng nghiên cứu, kề thừa theo tinh thần "ôn cố, tri tân"./.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Bối cảnh kinh tế xã hội và tiền đề tư tưởng của tư tưởng của Trung Quốc cổ đại có vai trò như thế nào đối với sự ra đời của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại?

2. Phân tích tư tưởng quản lý của Khổng Tử và Mạnh Tử, từ đó làm rõ những đặc điểm của tư tưởng quản lý Nho gia Tiên Tần?

3. Phân tích những giá trị và hạn chế của tư tưởng quản lý Mặc Tử?

4. Phân tích nội dung tư tưởng quản lý của Lão Tử? Giá trị và hạn chế của tư tưởng quản lý của ông?

5. Phân tích những đóng góp của tư tưởng quản lý Hàn Phi Tử trong lịch sử tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại?

6. Sự xuất hiện của các thuyết gia trong cục điện "Trăm hoa đua nở, trăm nhà đua tiếng" đã làm cho tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại đa dạng, phong phú. Hãy thảo

luận để làm rõ sự tương đồng và khác biệt trong tư tưởng quản lý của các thuyết gia thời kỳ này.

7. Hãy thảo luận để làm sáng tỏ ý nghĩa của tư tưởng quản lý Trung Quốc cổ đại trong lịch sử tư tưởng quản lý.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 2

1. Doãn Chính (2004), Đại cương lịch sử triết học Trung Quốc, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. Đoàn Trung Còn (dịch) (2020), Tứ thư, NXB Thuận Hoá, Huế.
3. Chu Hy (1998), Tứ thư tập chú, NXB Văn hoá Thông tin.
4. Phùng Hữu Lan (Huỳnh Ngọc Chiến dịch) (2019), Triết học Trung Quốc thời Tiên Tần, Công ty sách thời đại, NXB Hồng Đức.
5. Phùng Hữu Lan (1999), Đại cương triết học sử Trung Quốc, NXB Thanh Niên,.
6. Phùng Hữu Lan (2012), Lịch sử triết học Trung Quốc, NXB Khoa học Xã hội.
7. Chu Hy (Nguyễn Đức Lân dịch, 1998), Tứ thư tập chú, NXB Văn hóa - Thông tin.
8. Nguyễn Hiến Lê (1996), Mạnh tử, NXB Văn hóa.
9. Nguyễn Hiến Lê (1994), Lão Tử Đạo đức kinh, NXB Văn hóa.
10. Nguyễn Hiến Lê (1996), Khổng Tử, NXB Văn hóa.
11. Lê Hồng Lôi (2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia.
12. Nguyễn Tôn Nhan (1999), Kinh lễ, NXB Văn học.
13. Hàn Phi (Dịch giả Phan Ngọc, 2001), Hàn Phi Tử, NXB Văn học.
14. Lê Văn Quán (1997), Đại cương lịch sử tư tưởng Trung Quốc, NXB Giáo dục.
15. Sử ký Tư Mã Thiên (1999), NXB Văn học, Trung tâm Văn hóa Ngôn ngữ Đông Tây.

16. Nguyễn Hữu Vui (CB) (1998), Lịch sử triết học, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

17. Lã Trấn Vũ (1994), Lịch sử tư tưởng Chính trị Trung Quốc, NXB Sự thật, Hà Nội.

CHƯƠNG 3. THUYẾT QUẢN LÝ THEO KHOA HỌC

* Tóm tắt nội dung chương 3

Chương 3 cung cấp những kiến thức cơ bản liên quan đến hoàn cảnh ra đời, tác giả tiêu biểu và nội dung cơ bản của thuyết Quản lý theo khoa học. Cụ thể, chương này sẽ bàn về những thay đổi trong các lĩnh vực khoa học kỹ thuật, kinh tế, đời sống xã hội và tư tưởng xã hội ảnh hưởng đến sự ra đời của thuyết Quản lý theo khoa học. Tiếp đó, thân thế và sự nghiệp của F. W. Taylor - tác giả tiêu biểu nhất của phong trào Quản lý theo khoa học sẽ được giới thiệu trong chương này. Chương 3 cũng sẽ bàn luận sâu về các nguyên tắc cơ bản của Quản lý theo khoa học như mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động; tiêu chuẩn hoá công việc; đào tạo và phát triển công nhân; chế độ thưởng đặc biệt; và phân công lao động. Chương 3 sẽ kết thúc với những đánh giá đáng kể về ưu điểm, hạn chế và ý nghĩa vận dụng của thuyết Quản lý theo khoa học.

* Từ khoá: Quản lý, quản lý theo khoa học, Taylor, tiêu chuẩn hoá công việc, khoa học hoá công việc.

3.1. Hoàn cảnh ra đời và tác giả tiêu biểu của thuyết Quản lý theo khoa học

3.1.1. Hoàn cảnh ra đời thuyết Quản lý theo khoa học

Thuyết Quản lý theo khoa học ra đời trong một thời kỳ lịch sử mà nhân loại có rất nhiều thay đổi bước ngoặt. Những yếu tố bối cảnh liên quan đến sự ra đời của học thuyết này bao gồm: (1) Sự phát triển nhảy vọt của khoa học kỹ thuật thời kỳ cách mạng công nghiệp; (2) Những bước tiến vượt bậc của thương mại; (3) Biến động xã hội chuyển từ xã hội tiền công nghiệp (phong kiến) sang xã hội công nghiệp; và (4) Nhiều trào lưu tư tưởng phản ánh lợi ích và nguyện vọng của nhiều tầng lớp khác nhau trong xã hội.

Sự phát triển của các cuộc cách mạng công nghiệp luôn gắn liền với các tiến bộ của khoa học và công nghệ. Các thành tựu khoa học kỹ thuật phục vụ trực tiếp sản xuất và đời

sống có ảnh hưởng lớn lao đến sự ra đời của lý thuyết quản lý thời kỳ xã hội công nghiệp. Vào thế kỷ XV, Johannes Gutenberg (1400–1468) - người Đức - đã hoàn thiện chiếc máy in dạng chữ rời (movable-type printing press) đầu tiên ở Châu Âu cho phép in tài liệu hàng loạt. Phát minh này mở đầu cuộc cách mạng thông tin vẫn đang tiếp diễn đến nay. Tuy nhiên, phải đến thế kỷ XVI - XVII, một thời đại mới của khoa học mới thực sự nổi lên khi mà các liên kết tôn giáo sau đêm trường Trung Cổ trở nên lỏng lẻo hơn[81]. Sự phát triển nhanh chưa từng có của công nghệ - kỹ thuật đã đưa các quốc gia Tây Âu và Bắc Mỹ chuyển từ xã hội tiền công nghiệp sang xã hội công nghiệp khoảng từ nửa sau của thế kỷ XVIII. Theo Deane[82], xã hội tiền công nghiệp được đặc trưng bởi thu nhập bình quân đầu người thấp, kinh tế trì trệ, sự phụ thuộc vào nông nghiệp, chuyên môn hoá lao động thấp, và hội nhập thị trường bị giới hạn về không gian địa lý. Trong khi đó, xã hội công nghiệp lại được đặc trưng bởi thu nhập bình quân đầu người cao, kinh tế tăng trưởng, ít phụ thuộc vào nông nghiệp, chuyên môn hoá lao động mạnh, sự hội nhập thị trường về mặt địa lý được mở rộng. Chính sự chuyển đổi này đặt ra những đòi hỏi phải tổ chức lại đơn vị sản xuất ra của cải vật chất của xã hội từ hộ gia đình, nhóm thợ tự cấp tự túc chỉ đủ cung cấp sản phẩm cho phạm vi tiêu thụ hẹp thành các nhà máy sử dụng máy móc và phát minh công nghiệp cho năng suất lao động cao, tạo ra nhiều sản phẩm đủ cung cấp cho thị trường tiêu thụ rộng lớn. Việc tổ chức các đơn vị sản xuất phù hợp với yêu cầu cấp bách của thực tế chính là tiền đề dẫn tới sự xuất hiện của các tư tưởng quản lý thời kỳ mới.

Phát minh kỹ thuật được xem là trung tâm khởi đầu cách mạng công nghiệp là động cơ hơi nước của James Watt vào năm 1765. Sau đó, ông chủ sắt Matthew Boulton đã đầu tư tài chính cùng với Watt để phát triển động cơ hơi nước. Năm 1776, động cơ này lần đầu tiên được bán cho nhà máy Bersham Ionworks. Đơn vị chuẩn để đo năng lượng tạo ra sau này được lấy là watt - tên của nhà phát minh ra động cơ hơi nước. Sau đó, Watt

81 Wren, D.A & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc., p.31.

82 Wren, D.A & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc., p.32.

tiếp tục hoàn thiện động cơ của mình để áp dụng rộng rãi hơn trong nhiều ngành công nghiệp khác như tàu hoả, khai mỏ, tàu biển, v.v. Năng lượng hơi nước đã giúp làm giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành và mở rộng thị trường sản phẩm. Chính điều này đã làm thay đổi các nhà máy, các tổ chức: "Tinh thần đổi mới đưa tới các phát minh, các phát minh đi tới nhà máy, nhà máy xuất hiện nhu cầu cần được định hướng và tổ chức"[83]. Bởi lẽ, những phát minh giúp làm giảm chi phí và giá thành sẽ giúp tạo ra nhiều sản phẩm hơn dẫn đến tất yếu cần mở rộng thị trường tiêu thụ. Tiếp theo đó, sự mở rộng này quay lại đòi hỏi nhà máy cần nhiều công nhân và máy móc hơn. Sản xuất hàng hoá quy mô lớn dựa trên vòng lặp có tính quy luật như vậy. Nền sản xuất chuyển từ tự cung tự cấp trong từng gia đình sang tích tụ nhân lực, máy móc, tư bản ở một điểm tập trung là các nhà máy lớn. Tác giả Roll đánh giá rằng, "Watt và Boulton đã đem lại một cách nhìn mới cho công việc tổ chức, … cách nhìn dựa trên sự phân tích khoa học về nơi làm việc và những nhiệm vụ cần làm"[84]. Bên cạnh đó, theo Urwick, cách tổ chức nhà máy để sản xuất động cơ hơi nước của họ đã đưa đến những hiểu biết có giá trị về các khái niệm của quản lý như nghiên cứu thị trường, lập kế hoạch sản xuất, chuẩn hoá các thành phần của sản phẩm, đào tạo công nhân, nghiên cứu về công việc, trả lương dựa trên kết quả[85].

Cách mạng công nghiệp đưa đến sự phát triển của công nghệ mới có hiệu quả kinh tế cao hơn, sự ra đời của những tổ chức/nhà máy sản xuất hàng hoá quy mô lớn (tập trung lượng lớn nhân công, vốn, máy móc, …) và sự chuyển đổi từ xã hội tiền công nghiệp sang xã hội công nghiệp. Những điều này đã tạo ra ba thách thức về quản lý, thậm chí, một số nhà nghiên cứu còn khái quát tác động của những thách thức này là cuộc khủng hoảng về mô hình/phương thức quản lý giai đoạn đầu xã hội công nghiệp. Theo Pollar, thách thức thứ nhất là khả năng làm chủ những công nghệ nâng cao mới[86]. Từ thách thức này, thách thức thứ hai nảy sinh là quy mô tổ chức. Các nhà máy phải mở rộng quy mô để tận dụng

---

83 Wren, D.A & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc., p.33.

84 Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.62.

85 Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.62.

[86] Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.63.

lợi thế của công nghệ mới và sử dụng công nghệ đó một cách kinh tế. Tuy nhiên, quy mô lại đi kèm với sự phức tạp về tổ chức và quản lý con người. Khi một số lượng lớn công nhân tập trung ở các nhà máy, một nhu cầu cấp thiết xuất hiện là cần giám sát và điều phối các hoạt động/nỗ lực của họ[87]. Thách thức thứ ba là, những nhà máy lớn này sẽ mở rộng vượt trên khả năng kiểm soát của các ông chủ quản lý kiểu tiền công nghiệp. Cụ thể hơn, trong thời kỳ đầu của Cách mạng Công nghiệp, quan hệ giữa giới chủ và công nhân trong các nhà máy rất căng thẳng. Về phía chủ thể quản lý - các ông chủ nhà máy vẫn quản lý theo kiểu tuỳ tiện từ thời kỳ tiền công nghiệp, áp đặt ý muốn chủ quan của mình, và đàn áp công nhân khi họ phản kháng[88]. Về phía khách thể quản lý, đội ngũ công nhân chủ yếu là nông dân bị rào ruộng, cướp đất để nuôi cừu nên không còn tư liệu sản xuất và phải đi vào các nhà máy làm việc. Chính vì vậy, ở giai đoạn này, họ chưa hình thành tác phong làm việc chuyên nghiệp trong các nhà máy lớn, cùng với việc phải chịu đựng cách quản lý tuỳ tiện, bóc lột, đàn áp của giới chủ nên họ tìm cách đấu tranh phản kháng[89], ví dụ như phong trào đập phá máy móc ở Anh thế kỷ XVIII, hay trào lưu công nhân đoàn kết để kìm hãm năng suất lao động ở mức thấp nhất tránh bị giới chủ bóc lột thêm (Taylor gọi là "systematic soldiering")[90], v.v. dẫn đến năng suất và hiệu quả hoạt động của nhà máy có nguy cơ bị phá huỷ. Thực trạng quản lý các nhà máy đã làm nảy sinh nhu cầu về một đội ngũ các nhà quản lý chuyên nghiệp để có thể quản lý bao quát và hiệu quả được một lượng vốn lớn, số nhân công lớn, kỹ thuật phát triển cao hơn, và cần phân phối số lượng sản phẩm lớn, v.v.

Thách thức thứ hai và thứ ba nêu trên cũng mở ra một số ý tưởng tổ chức, quản lý nhân lực trong thời kỳ đó giúp giải quyết tốt mối quan hệ giữa chủ nhà máy và công nhân cũng như đạt được lợi nhuận cho giới chủ và nhà máy. Chẳng hạn như, thợ gốm Josiah

---

[87] Wren, D.A & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc., p.33

[88] Bratton, J. và Gold, J. (2000), Human Resource Management: Theory and Practice, 2 edn., Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey, USA, p.6.

89
PTS. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.85.
90
Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.122-123.

Wedgwood cũng được Witzel (2012), trong công trình của mình về lịch sử tư tưởng quản lý, đề cập đến như một người đóng góp vào tiến trình phát triển của các khái niệm ban đầu của khoa học quản lý, đặc biệt là quản lý nguồn nhân lực[91]. Wedgwood đã chuyển hoạt động kinh doanh đang phát triển của mình về một vùng đất trống trải gần Stoke-onTrent, Anh quốc. Tại đây ông xây dựng nhà máy mới, nhà ở cho công nhân, cung cấp bữa ăn và trả lương tốt cho họ. Làng Etruria của Wedgwood trở thành làng mẫu đầu tiên cho công nhân. Những công nhân sạch sẽ, an toàn, khỏe mạnh, được chăm sóc tốt sẽ làm việc năng suất hơn và sáng tạo hơn những người không được chăm sóc như vậy. Chính nhờ những thiết kế sáng tạo của họ và các vật liệu gốm mới, Wedgwood đã tạo ra những sản phẩm gốm tân cổ điển đột phá, nổi tiếng thế giới đến ngày nay. Wedgwood cũng nhấn mạnh danh tiếng và thương hiệu cần phải đi cùng chất lượng sản phẩm.

Cũng trong giai đoạn này, Robert Owen (1771-1858) - một trong những người sáng lập nhà máy New Lanark và là một đại biểu của trào lưu Chủ nghĩa Xã hội không tưởng - đã có những đổi mới tập trung vào đầu tư cho đội ngũ công nhân trong nhà máy của ông như cắt giảm giờ làm, không cho phép lao động trẻ em, bỏ tiền cho con cái của công nhân đi học, v.v. Owen thấy rằng, việc đầu tư cho công nhân quan trọng như đầu tư vào công nghệ vì nó làm tăng giá trị đầu tư 50% đồng vốn bỏ ra (cao hơn giá trị đầu tư lúc đó của New Lanark là 20%)[92]. Dù quan điểm của Owen được các nhà triết học, chính trị, và cải cách xã hội đánh giá cao nhưng ông bị loại khỏi nhà máy vì những sáng kiến tiêu tốn tiền cho công nhân mà những người đồng sáng lập New Lanark cho rằng đó phải là tiền của họ. Tuy nhiên, quan niệm mới và cách làm thực tế của làng Etruria hay New Lanark đã mở ra hướng đi mới về cách quản lý nguồn nhân lực trong các nhà máy công nghiệp thời đó.

Ngoài lĩnh vực kỹ thuật với rất nhiều phát minh tiến bộ vượt bậc so với thời đại trước, các lĩnh vực khác cũng có những bước tiến đáng kể đóng góp vào sự phát triển của

[91] Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.62

[92] Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.64.

tư tưởng quản lý trong xã hội công nghiệp. Theo Witzel, trong lĩnh vực marketing, từ cuối thế kỷ XIX, Andrew Pears and William Lever cho thấy họ hiểu giá trị của thương hiệu và quảng cáo đại chúng với bước chuyển của xà phòng từ sản phẩm xa hoa giá cao thành sản phẩm tiêu dùng đại chúng. Cũng khoảng thời gian này, Henry J. Heinz đưa các nguyên tắc của thương hiệu vào ngành thực phẩm, tạo ra một trong một thương hiệu thực phẩm lâu đời nhất thế giới (Heinz). Thomas Cook tạo ra thương hiệu với sản phẩm du lịch trọn gói (package tourism) được cung cấp bởi công ty lữ hành của mình. Julius Reuter được biết đến khi tạo ra hãng thông tin toàn cầu đầu tiên[93].

Trong lĩnh vực phân phối hàng hoá, một trong những loại hình bán lẻ mới được sáng tạo ra trong giai đoạn này là các kho bán hàng lớn (the department store - sau này chính là siêu thị). Những nhà bán lẻ lớn nhất cung cấp nhiều loại hàng hóa đã xuất hiện ở Mỹ vào những năm 1830 và 1840. Các nhà bán lẻ này đã phát triển các kho bán hàng của họ theo cách kết hợp sự hấp dẫn thị giác, tiêu chuẩn cao trong phục vụ khách hàng và cung cấp các loại hàng hóa xa xỉ cao cấp nhưng ở mức giá bình dân hơn. Tiếp cận này của họ đã nhanh chóng lan tỏa rộng rãi ở Anh, Đức, Mỹ, Nhật Bản, Hồng Kông cho đến trước năm 1900[94]. Các kho hàng lớn đã hỗ trợ việc tiêu thụ số lượng lớn sản phẩm của các nhà máy công nghiệp trong bối cảnh thị trường quốc gia và liên quốc gia được thúc đẩy rộng mở mạnh mẽ.

Về chính trị - xã hội, hệ thống chính trị Tư bản chủ nghĩa xuất hiện ở tất cả các nước Tây Âu phát triển và Bắc Mỹ. Nhà nước tư sản xuất hiện và quản lý xã hội theo mô hình mới (ở hầu hết các nước Tây Âu thời kỳ này là mô hình nhà nước quân chủ lập hiến). Giai cấp tư sản công thương và vô sản công nghiệp vừa nương tựa, vừa đấu tranh với nhau thúc đẩy sự phát triển của đô thị và xã hội công nghiệp Tư bản chủ nghĩa; dân số tăng nhanh[95] kéo theo nhu cầu tiêu dùng hàng hóa tăng cao. Điều này quay trở lại vừa hỗ

93 Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.66

94 Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.66.

95 Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc, p.43.

trợ, vừa đặt ra yêu cầu cao hơn với việc quản lý và phát triển của các nhà máy sản xuất hàng hoá công nghiệp quy mô lớn.

Trong lĩnh vực khoa học xã hội, học thuyết kinh tế của Adam Smith (với những tư tưởng chủ đạo về bản chất con người kinh tế, phân công lao động, bàn tay vô hình, v.v.) và các tư tưởng của những nhà Chủ nghĩa xã hội không tưởng (nhân quyền, quyền công dân, quyền tự do - dân chủ) cũng được áp dụng mạnh mẽ vào thực tế (ví dụ: Lý tưởng nhân đạo hóa trong quản lý của Robert Owen)[96] dẫn đến nhiều thay đổi trong quản lý kinh tế vĩ mô và quản lý xã hội ở các nước Tây Âu và Bắc Mỹ. Điều này càng tạo thuận lợi cho sự phát triển của những mô hình nhà máy đại công nghiệp, hãng kinh doanh lớn, kho/trung tâm bán hàng lớn, v.v. để đáp ứng nhu cầu hàng hoá/dịch vụ của thị trường tự do - đặc trưng tiêu biểu của kinh tế thời kỳ xã hội công nghiệp.

Có thể thấy, những tiến bộ vượt bậc về khoa học kỹ thuật, kinh tế - xã hội đương thời đã tạo cơ sở để kết nối các yếu tố khác nhau của một tổ chức, sắp xếp lại, tổ chức lại một cách hiệu quả từ vốn, công cụ, cơ sở vật chất đến đến đào tạo con người trong một nhà máy, một hãng kinh doanh, v.v. Đây chính là nền tảng, tiền đề đưa đến sự ra đời của trường phái quản lý tổ chức một cách khoa học. Chính nhu cầu thực tiễn cấp bách về một cách quản lý mới đảm bảo tính kinh tế (hiệu suất cao) đã đưa quản lý trở thành nhân tố thứ tư của quá trình sản xuất, bên cạnh đất đai, lao động và vốn - ba yếu tố đã được khẳng định từ thời tiền công nghiệp[97]. Các nhà quản lý phải đối mặt với hiện thực họ chưa từng có kinh nghiệm ở thời kỳ trước nên họ rất cần được hướng dẫn và đào tạo. Đồng thời, nhiều phát minh, sáng kiến, đổi mới trong nhiều lĩnh vực khác nhau báo hiệu cách quản lý mới sẽ đem lại năng suất và lợi nhuận cao hơn. Điều này càng thúc đẩy các nhà quản lý

thực tế như Taylor, Fayol, v.v. nghiên cứu, khái quát kinh nghiệm của mình thành hệ thống tư tưởng, lý thuyết về quản lý phục vụ thực tiễn thời kỳ mới.

96 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.13.

97 Wren, D.A & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc., p.34.

3.1.2. F.W.Taylor – tác giả tiêu biểu của trường phái Quản lý theo khoa học[98]

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) sinh ra tại Pennsylvania, Mỹ. Cha ông là một luật sư khá thành công nên muốn ông theo nghề của mình. Ông từng học tiếng Pháp, tiếng Đức và thỉnh thoảng có những chuyến đi sang Châu Âu. Taylor đã học tập miệt mài và thi đỗ vào Trường Luật của Đại học Harvard. Tuy nhiên, do thị lực giảm sút và bị đau đầu sau thời gian nỗ lực ôn thi đó, ông quyết định thôi học ở Harvard và quay về Philadelphia để học nghề thợ máy. Trong thời gian này, ông đã quan sát và thấu hiểu nhiều nhất những người công nhân cùng nhà máy, ngưỡng mộ kỹ năng của họ. Đồng thời, ông cũng nhận ra những vấn đề như điều kiện làm việc tồi tệ, những yếu tố hạn chế kết quả làm việc của công nhân, quản lý yếu kém, và việc thiếu sự hoà hợp giữa công nhân và nhà quản lý[99].

Năm 1878, ông hoàn thành 4 năm học nghề thợ máy và đến làm việc như một công nhân tại nhà máy thép Midvale. Trong vòng sáu năm ở Midvale, Taylor đã được nhận bằng phát minh kỹ thuật về mâm cặp, máy nghiền tự động, máy rèn, máy tiếp dụng cụ, máy khoan và máy tiện, …[100]. Chính vì vậy, ông đã đi lên từ một lao động phổ thông đến một thư ký theo dõi thời gian sản xuất (time clerk), kíp trưởng, quản đốc phân xưởng, thợ cơ khí bậc thầy chịu trách nhiệm sửa chữa và bảo dưỡng toàn bộ máy móc trong nhà máy, cho đến kỹ sư trưởng nhà máy[101]. Taylor đã nhận ra mình thiếu sự đào tạo bài bản khoa học nên ông đã đăng ký một khoá học từ xa của Viện Công nghệ Stevens ở New Jersey và tốt nghiệp với bằng kỹ sư máy móc vào năm 1883. Năm 1885, Taylor trở thành thành viên và sau đó là chủ tịch Hội kỹ sư cơ khí Mỹ[102]. Mười hai năm làm việc ở Midvale đã

[98] Thuyết (hay còn gọi là trường phái) Quản lý theo khoa học được một số tài liệu dịch là Quản lý một cách khoa học. Hai cách gọi này đều được hiểu với nghĩa là quản lý dựa trên việc khoa học hóa các hoạt động của tổ chức, và dựa trên những tiêu chuẩn, nguyên tắc khoa học. Vì thế, chúng ta có thể sử dụng thay thế lẫn nhau cả hai cách gọi này.

[99] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.122.

[100] Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.82.

[101] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.122.

[102] Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.83.

cung cấp những trải nghiệm quý giá làm cơ sở cho tư tưởng của Taylor về quản lý xưởng sản xuất (shop management).

Năm 1890, Taylor rời Midvale, làm quản lý điều hành một nhà máy và kỹ sư tư vấn về quản lý nhà máy cho Công ty đầu tư sản xuất giấy của Philadelphia. Vào năm 1893, Taylor bắt đầu hoạt động tư vấn độc lập về quản lý. Nhờ kinh nghiệm tư vấn về quản lý, Taylor đã hoàn thiện hệ thống lý thuyết quản lý của mình[103].

Từ 1898 đến 1901, Taylor cống hiến tài năng của mình cho Công ty gang Bethlehem. Tại đây, ông đã đưa vào nhiều quy trình mới và được cấp gần 100 bằng sáng chế[104]. Taylor rời nhà máy này vào năm 1901 và dành toàn bộ thời gian còn lại của mình cho công việc nghiên cứu, giảng dạy, tư vấn về quản lý và các phương pháp kỹ thuật thúc đẩy hiệu quả sản xuất. Lý thuyết Quản lý theo khoa học của ông trở nên nổi tiếng và được áp dụng ở nhiều quốc gia Âu Mỹ. Năm 1906, ông được nhận bằng tiến sỹ khoa học danh dự của Đại học Pennsylvania[105]. Taylor được các học giả phương Tây mệnh danh là "Cha đẻ" của lý luận Quản lý theo khoa học.

Các tác phẩm chính[106]:

Năm 1895, Taylor trình bày công trình đầu tiên của mình là "Chế độ trả lương theo số lượng sản phẩm" tại Hiệp hội Kỹ sư cơ khí Mỹ.

Năm 1903, Taylor xuất bản cuốn "Quản lý xưởng sản xuất" (Shop Management).

Năm 1911, cuốn sách nổi tiếng nhất của Taylor được xuất bản là "Những nguyên lý của việc quản lý một cách khoa học" (The principles of scientific management).

---

103 Copley, F.B (1923). Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management. Harper & Brothers, p.396-397.

104 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.83.

105 Harrison, C.C (October 8, 1906). "Letter to Taylor" (item no. 053G001). Retrieved May 5, 2008 – via Stevens Institute of Technology Archives. Frederick Winslow Taylor Collection. https://stevensarchives.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4100coll1/id/1382/, accessed on 08/9/2022.

106 Nguyễn Cảnh Chắt (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.36

3.2. Nội dung thuyết Quản lý theo khoa học

3.2.1. Tư tưởng của Taylor về Quản lý theo khoa học

a. Mối quan hệ giữa chủ sử dụng lao động và người lao động - Nền tảng cốt lõi của quản lý

Taylor đã mở đầu công trình "Những nguyên lý của quản lý theo khoa học" với một nhận định khái quát rằng xã hội đang lãng phí những nỗ lực của con người. Đây là sự lãng phí lớn nhất so với lãng phí các nguồn tài nguyên khác như nước, đất đai, khoáng sản mà chúng ta thấy hàng ngày. Bởi vậy, theo ông, chỉ có quản lý hệ thống tốt thì nhân tài mới có thể phát triển từ hệ thống đó, năng suất và hiệu suất hoạt động của tổ chức mới tăng lên. Đồng thời, ông khẳng định quản lý thực sự là một khoa học về việc xác định các quy luật, quy tắc, nguyên tắc nền tảng cho tổ chức. Từ đó, Taylor đưa ra tuyên ngôn rõ ràng về đối tượng của quản lý:

> The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee[107]. (Dịch: Đối tượng chính của quản lý là đảm bảo sự thịnh vượng tối đa cho người chủ sử dụng lao động, đồng thời sự thịnh vượng tối đa cho từng người lao động).

Taylor giải thích rằng, "sự thịnh vượng tối đa" không chỉ là lợi nhuận lớn hơn cho công ty và giới chủ mà còn là sự phát triển của mỗi một thành tố trong tổ chức để đạt đến trình độ xuất sắc nhất, nhờ đó, sự thịnh vượng này mới bền vững. Tương tự như vậy, sự thịnh vượng tối đa cho từng người lao động không phải chỉ là lương cao hơn mức lương của những công nhân cùng hạng mà quan trọng hơn là sự phát triển của mỗi cá nhân đến được trạng thái năng suất/hiệu suất cao nhất của mình, nhờ vậy, người lao động có thể làm tốt nhất công việc phù hợp với những năng lực vốn có của họ. Điều này, sâu xa hơn, nghĩa là có thể cung cấp cho công nhân loại công việc tương xứng đó để làm.

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

107

, Harper & Brothers, New York, p.9.

Tuyên ngôn của Taylor tấn công mạnh vào thực tế mối quan hệ đang rất căng thẳng giữa giới chủ và công nhân trong các nhà máy thời ông. Bởi lẽ, theo ông, số đông chủ và thợ đều không tin là có thể phát triển một mối quan hệ tương hỗ lẫn nhau trong đó lợi ích của mỗi bên là giống nhau. Ngược lại, số đông tin rằng, lợi ích cơ bản của giới chủ và công nhân là đối kháng. Tuy nhiên, quản lý theo khoa học, từ bản chất cốt lõi của nó, khẳng định chắc chắn rằng lợi ích thực sự của đôi bên là một và giống nhau. Sự thịnh vượng của giới chủ không thể tồn tại lâu dài nếu nó không đi kèm sự thịnh vượng của nhân viên và ngược lại. Đồng thời, quản lý theo khoa học có thể cung cấp cho người lao động cái mà họ muốn nhất là lương cao, và cho giới chủ cái mà họ muốn là chi phí nhân lực thấp nhất cho nhà máy. Bởi vì, khi công nhân đạt đến trình độ cao nhất cùng với khả năng hoạt động tốt nhất của máy móc/công cụ, thì một cách tự nhiên, số lượng sản phẩm mà người đó làm được trong một ngày sẽ nhiều nhất. Do đó, lợi nhuận cao hơn sẽ là kết quả dễ hiểu cho cả nhà máy/giới chủ và cá nhân người lao động.

Nguyên lý trên được Taylor rút ra từ sự quan sát tỉ mỉ cách thức làm việc của công nhân trong các nhà máy. Ông thấy rằng, có những công nhân giỏi, có khả năng làm ra nhiều sản phẩm trong một ngày nhưng họ chỉ giữ mức sản lượng bằng 1/3 hoặc 1/2 khả năng của mình để không bị những công nhân khác trong nhóm kỳ thị (ngược đãi, cô lập). Do đó, để hoà nhập được với toàn thể nhóm công nhân, tốc độ làm việc của những người giỏi thấp hơn nhiều so với năng lực thực mà họ có. Điều quan trọng là Taylor đã không đổ lỗi cho công nhân mà nhấn mạnh lỗi ở hệ thống quản lý. Taylor chỉ ra ba nguyên nhân chính của hiện tượng này là[108]:

(1) Hầu hết công nhân đều tin rằng, việc tăng tốc độ làm việc, tạo ra nhiều sản phẩm hơn (hoàn thành hoặc vượt định mức ngày) sẽ đẩy nhiều công nhân khác vào tình trạng thất nghiệp.

(2) Bên cạnh đó, hệ thống quản lý lỗi càng khiến công nhân làm chậm để bảo vệ lợi ích của họ. Cụ thể, hệ thống trả lương theo ngày hoặc theo giờ càng khuyến khích

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

108

, Harper & Brothers, New York, p.15-16.

công nhân giữ năng suất lao động ở mức thấp. Bởi lẽ, làm việc chăm chỉ hơn không mang lại thêm thu nhập cho họ. Đồng thời, hệ thống trả lương dựa trên khoán sản phẩm (đã tồn tại từ lâu trước thời Taylor) bị lỗi do thiết lập định mức khoán thường quá đơn giản. Cụ thể, hệ thống này ghi lại ngày có sản lượng cao nhất để khoán sản phẩm cho công nhân theo ngày đó. Cùng với sự đơn giản này, giới chủ còn cắt thưởng khi thấy công nhân kiếm được quá nhiều tiền từ việc đạt định mức ngày cao nhất đó. Vì thế, công nhân không thúc đẩy năng suất lao động cao khi họ không còn được thưởng cho nỗ lực vượt trội này.

(3) Nguyên nhân thứ ba là sự kết hợp của cả hai nguyên nhân trên: Nỗ lực giữ năng suất lao động ở mức thấp nhất là phương châm hành động được truyền từ thế hệ công nhân này sang thế hệ công nhân khác để bảo vệ lợi ích của giai cấp công nhân như tránh thất nghiệp, tránh bị bị bóc lột, .v.v.

Bằng những dữ liệu từ thực tiễn ở các nhà máy của Mỹ và Anh lúc đó, Taylor đã chứng minh rằng, mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động mà trong đó mỗi công nhân làm việc tới khả năng và tốc độ cao nhất của họ, đi kèm là sự hợp tác thân thiết với người quản lý và sự giúp đỡ từ người quản lý sẽ tạo ra sản lượng của mỗi công nhân và mỗi chiếc máy gần gấp đôi[58]. Điều này, quay trở lại, theo Taylor, góp phần tạo ra thêm việc làm cho nhiều công nhân nữa chứ không phải là làm công nhân thất nghiệp như trong niềm tin của công nhân đương thời. Ví dụ như, có tối thiểu 50000 công nhân việc làm ở những công ty Mỹ thời đó áp dụng hệ thống quản lý theo khoa học. Đáng kể là, họ nhận được lương ngày cao hơn từ 30% đến 100% mức lương của công nhân trong ngành, trong khi công ty của họ tiếp tục giàu có hơn trước và không xảy ra đình công của công nhân[59].

[58] Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York, p.14.

[59] , Harper & Brothers, New York, p.28.
Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

Từ đây, Taylor kêu gọi cả giới chủ và công nhân cần suy nghĩ khác về mối quan hệ giữa họ trong công việc, trong nhà máy. Ông cho rằng, thay vì cảm giác đối kháng, thù địch, nên xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau giữa người lãnh đạo và nhân viên của mình, sự

---

nhiệt tình với công việc và cảm giác về đích đến chung cũng như sự chia sẻ kết quả chung giữa hai bên. Đây chính là cuộc "cách mạng tinh thần vĩ đại" trong quản lý mà giới chủ cần khởi sự cùng với công nhân[111].

Giải thích cho cuộc cách mạng trên, Taylor quả quyết rằng hầu hết công nhân có khả năng làm tốt cũng không thể hiểu đầy đủ và sâu sắc khoa học thực hiện công việc của họ một cách hiệu suất nhất nếu thiếu sự hướng dẫn, giúp đỡ của những người cùng làm việc và cấp trên của họ, cũng như thiếu sự giáo dục đào tạo. Thêm vào đó, trong các nhà máy thời Taylor, công nhân là người chịu trách nhiệm cuối cùng về việc tìm ra phương pháp làm việc tốt nhất với anh ta mà không có sự giúp đỡ hay lời khuyên gì từ người quản lý. Chính vì vậy, trong cuộc cách mạng này, cần phân chia trách nhiệm công bằng hơn. Những người quản lý có trách nhiệm tìm hiểu và phát triển khoa học (phương pháp khoa học) thực hiện công việc thì cần hướng dẫn, giúp đỡ công nhân và chia sẻ trách nhiệm với công nhân về kết quả đầu ra của công việc mà họ hướng dẫn. Điều này có nghĩa là người quản lý phải chịu trách nhiệm và thực hiện nhiều việc hiện đang phó mặc cho công nhân. Yêu cầu này khác hẳn với quan niệm đương thời về trách nhiệm của người quản lý. Cùng với đó, mỗi công nhân cần được đào tạo hàng ngày và nhận được sự giúp đỡ thân thiện nhất từ cấp trên của họ thay vì chỉ đứng ở vị trí bị điều khiển và ép buộc bởi các ông chủ, và chỉ làm việc cùng những thiết bị vô tri vô giác, không biết hỗ trợ. Sự hợp tác cá nhân thân thiết giữa người sử dụng lao động và người lao động là yếu tố thiết yếu của quản lý theo khoa học hiện đại[112].

b. Các nguyên tắc của quản lý

- Tiêu chuẩn hoá công việc

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

111 Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.91.

112 , Harper & Brothers, New York, p.26.

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

Taylor định nghĩa Quản lý là "biết được một cách chính xác điều bạn muốn công nhân làm và sau đó nhìn thấy họ làm điều đó với cách tốt nhất và rẻ nhất"[113]. Bởi vậy, những thành tố thiết yếu của công việc quản lý chắc chắn là xác định kết quả cần đạt cũng như cách thức đạt kết quả đó rẻ nhất và tốt nhất.

Theo Taylor, luôn có một phương pháp tốt nhất, nhanh nhất để thực hiện một công việc. Để tìm ra hoặc phát triển phương pháp này, các nhà quản lý buộc phải nghiên cứu và phân tích khoa học và chính xác về thời gian thực hiện các thao tác công việc và những yếu tố liên quan của tất cả những phương pháp đang được sử dụng để thực hiện một công việc. Chính điều này sẽ góp phần đưa khoa học thay thế dần các quy tắc thực hiện một công việc mang tính kinh nghiệm lưu truyền trong lĩnh vực cơ khí. Thành quả nghiên cứu này sẽ thuyết phục công nhân rằng định mức sản lượng được xây dựng trên cơ sở phân tích khoa học với các dữ liệu thực chứ không phải là một mong muốn/ý tưởng bốc đồng, nhất thời[114]. Điều này cũng góp phần tạo động lực để công nhân không tự kìm hãm năng suất lao động của chính mình nữa[60].

Taylor cho rằng, vấn đề nằm ở việc xác định định mức công việc/sản lượng theo ngày đầy đủ và hợp lý cho từng nhiệm vụ cụ thể. Ông đặt ra câu hỏi: Công nhân phải có khả năng làm được gì với thiết bị và nguyên liệu. Đây chính là điểm khởi đầu của việc sử dụng phương pháp tìm kiếm dữ liệu khoa học (scientific fact-finding method) để thu thập được các bằng chứng thực nghiệm về những cách thức thực hiện nhiệm vụ đúng đắn.

Việc nghiên cứu kỹ và tối ưu hoá thời gian và chuyển động thao tác làm từng công việc được thực hiện bởi công nhân giỏi trở thành nền tảng cho hệ thống của Taylor. Wren (2005) đã tổng hợp hai giai đoạn trong việc sử dụng nghiên cứu về thời gian của Taylor, gồm:

113
Taylor, F.W (1911), Shop management, Harper & Brothers, New York, p.21.

[60] Taylor gọi đây là hành động "soldiering" (tự kìm hãm năng suất lao động) – hành động phổ biến trong công nhân thời đó.

114 Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.124-125.

(1) Giai đoạn phân tích (analytical): Công việc được phân chia thành càng nhiều chuyển động thành phần đơn giản càng tốt. Những chuyển động thao tác không cần thiết sẽ bị loại bỏ. Những phương pháp tốt nhất và nhanh nhất để thực hiện từng chuyển động thành phần sẽ được lựa chọn trên cơ sở quan sát và ghi lại thời gian thực hiện của công nhân làm giỏi nhất ở từng công đoạn. Thời gian thực hiện từng công đoạn đó sẽ được cộng thêm một tỷ lệ nhất định cho những quãng gián đoạn bất khả kháng để phù hợp với cả những công nhân mới vào và cả những giai đoạn còn lại của công việc.

(2) Giai đoạn kiến tạo (constructive): Xây dựng một tập hợp các chuyển động thành phần và thời gian để có thể sử dụng cho các công việc khác hoặc các loại công việc khác. Hơn thế nữa, giai đoạn này xem xét những chuyển động trong mối quan hệ với các công cụ, máy móc, vật tư, nguyên liệu, phương pháp và chuẩn hoá căn bản tất cả các thành phần liên quan đến một công việc. Đến đây, công việc được kiến tạo lại đạt chuẩn nên có.

Như vậy, bằng việc khoa học hoá quá trình thực hiện các nhiệm vụ/công việc theo cách trên, các nhà quản lý sẽ đạt được hệ thống tiêu chuẩn và phương pháp tối ưu cho toàn bộ công việc trong nhà máy. Điều này sẽ làm nền tảng cho việc đào tạo công nhân để đạt được năng lực thực hiện theo tiêu chuẩn này.

● Đào tạo và phát triển nhân viên

Muốn triển khai thành công các chuẩn mực công việc đã được nghiên cứu thì cần đào tạo nhân viên. Để thực hiện việc này, Taylor khẳng định, một quy tắc bất di bất dịch là chỉ nói chuyện và làm việc với một công nhân ở một thời điểm vì mỗi công nhân lại có những ưu điểm và hạn chế riêng. Người quản lý sẽ không trao đổi, làm việc với số đông công nhân mà cố gắng phát triển từng cá nhân để họ đạt được mục tiêu giàu có nhất và hiệu suất nhất.

Muốn đào tạo nhân viên, Taylor cho rằng, việc đầu tiên mà nhà quản lý cần làm là lựa chọn công nhân một cách khoa học[116]. Mục đích của nhà quản lý ở bước này là tìm

được người công nhân phù hợp để sau đó bắt đầu quá trình đào tạo. Trong cuốn Những nguyên lý của quản lý theo khoa học, Taylor đã mô tả một ví dụ mà ông và cộng sự đã tiến hành chọn công nhân ở Công ty gang thép Bethlehem. Tại đây, nhóm nghiên cứu của Taylor đã quan sát và nghiên cứu cẩn thận hoạt động của 75 công nhân trong vòng 3 hoặc 4 ngày. Sau đó, nhóm nghiên cứu đã chọn ra 4 người thể hiện là có khả năng bốc xếp được đến 47 tấn gang/một ngày (dù tại thời điểm đó mức họ đang đạt chỉ là 12.5 tấn/ngày). Tiếp đó, nhóm nghiên cứu đã tìm hiểu lịch sử của những công nhân này để biết về tính cách, thói quen, tham vọng của từng người. Cuối cùng, nhóm chọn một người thích hợp nhất để bắt đầu quá trình đào tạo: người mà với mức lương 1.15$/ngày đã mua được một lô đất nhỏ và hàng ngày luôn vội vã chạy cả dặm đi về để tự xây những bức tường cho ngôi nhà nhỏ của mình vào mỗi buổi sáng trước khi đi làm và buổi tối sau khi từ nhà máy về. Đặc biệt, người công nhân này nổi tiếng ít nói - một tính cách rất giá trị trong quá trình đào tạo mà nhóm của Taylor tiến hành. Sau đó, Taylor đã trao đổi với người công này qua những câu hỏi được lặp lại để thu hút sự chú ý của anh ta vào việc anh ta có muốn nhận được lương là 1.85$/ngày hay chỉ muốn 1.15$/ngày như những công nhân bình thường ở đây. Khi anh ta khẳng định mong muốn mạnh mẽ là được nhận lương cao, Taylor phổ biến công việc anh ta cần làm từ ngày hôm sau đến cuối năm: xếp một đống gang lên ô tô theo hướng dẫn của một người đã được xác định trước để được nhận mức lương 1.85$/ngày. Taylor dặn kỹ người công nhân rằng hãy làm đúng từng chi tiết mà người hướng dẫn bảo, không hỏi hay nói lại[61]. Khi người công nhân bắt đầu làm, người hướng dẫn đứng quan sát và bấm giờ, đưa ra những chỉ dẫn: bây giờ hãy nhặt gang lên và đi, sau đó ngồi xuống và nghỉ, đi tiếp rồi nghỉ, v.v. Người công nhân chỉ làm khi người hướng dẫn bảo làm, chỉ nghỉ khi người hướng dẫn bảo nghỉ. Đến 5h30 phút chiều ngày đầu tiên, anh ta đã xếp được 47.5 tấn gang lên ô tô. Kết quả là năm đó anh ta nhận

116
Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York, tr.43.

[61] Đây chính là điểm cần đến tính cách ít nói của công nhân – người viết giải thích.

được mức lương cao hơn 1.85$/ngày một chút, cao hơn 60% mức lương của những công nhân không làm được việc đó như vậy - điều mà anh ta chưa bao giờ đạt được. Sau đó, một người công nhân khác được chọn để đào tạo. Quá trình diễn ra cho đến khi tất cả công nhân bốc xếp đều đạt được sản lượng 47 tấn/ngày. Taylor cũng lưu ý nguyên tắc để tính giới hạn sản lượng cho công nhân làm những loại công việc tương tự đó là giới hạn khả năng của con người thể hiện khi công nhân thấy mệt hết mức chịu được.

Điều quan trọng mà Taylor đã nhấn mạnh trong ví dụ trên là, nhà quản lý không được hành xử theo kiểu trao đổi truyền thống "kết quả cao - phần thưởng", tức là không chỉ dừng lại ở việc nói với công nhân rằng: "Anh là một trong những công nhân giỏi nhất ở đây nên nếu anh đạt được sản lượng bốc xếp 47 tấn/ngày thì anh sẽ được trả mức lương cao hơn". Nói cách khác, những nhà quản lý kiểu trao đổi truyền thống sẽ đưa vấn đề cho công nhân và để mặc họ tự giải quyết một mình. Điều này là chưa đủ mà cần đưa ra những hướng dẫn và hỗ trợ khoa học và chi tiết. Quá trình đào tạo được Taylor khái quát thành ba bước: bước một là lựa chọn công nhân cẩn thận; bước hai và ba là đưa ra phương pháp làm việc mới rồi đào tạo và giúp đỡ công nhân để họ làm theo phương pháp khoa học[118].

Một vấn đề đặt ra là, số lượng công nhân trong một nhà máy rất đông. Vì vậy, nếu đào tạo từng người một thì có thể phải mất quá nhiều thời gian để đạt được năng suất cao nhất trong toàn nhà máy. Do đó, Taylor đề nghị cần xây dựng phòng lao động (labour office) gồm các giám thị và thư ký. Phòng này có nhiệm vụ lập kế hoạch chi tiết trước cho từng công việc của công nhân. Công nhân sẽ được các thư ký chuyển từ điểm này sang điểm khác trong nhà máy (để được đào tạo) dựa trên các biểu đồ hoặc bản đồ chi tiết trước mặt họ. Hệ thống điện thoại và thông báo cũng được trang bị để làm việc này. Với cách này, Taylor cho rằng, sẽ loại bỏ được lượng thời gian lớn bị mất do điểm thì có quá nhiều người, điểm thì có quá ít người và thời gian chờ đợi giữa các công việc. Đồng thời,

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

118

, Harper & Brothers, New York, tr.44-48.

nhà máy có thể sử dụng những công nhân giỏi và có năng lực dạy để làm giáo viên dạy cho những công nhân khác[119].

Taylor cũng thuyết minh thêm về việc sau khi đào tạo, nếu công nhân không thể đáp ứng được các tiêu chuẩn thì sẽ giải quyết như thế nào. Ông cho rằng, thông qua việc đào tạo khoa học, khách quan và thân thiện, việc công nhân không đáp ứng yêu cầu cũng làm họ nhận ra một cách thuyết phục rằng công việc này không phù hợp với mình. Đây cũng là bước đầu tiên để giúp tìm được những công việc phù hợp cho họ. Nhà máy Bethlehem nơi Taylor làm việc đã có chính sách chuyển những công nhân như vậy sang công việc khác phù hợp với họ hơn và đào tạo họ phương pháp khoa học thực hiện công việc mới. Điều này cũng giúp những công nhân này đạt được mức lương cao hơn[120].

Bằng ví dụ trên (và nhiều ví dụ/thí nghiệm ở các nhà máy khác), Taylor đã chứng minh cho quan điểm rằng một công việc tưởng chừng đơn giản như bốc xếp cũng có một phương pháp khoa học để thực hiện và đạt hiệu suất cao nhất. Quá trình đào tạo mà ông đề xuất cũng được thực hiện thân thiện, tỉ mỉ qua từng bước, với từng công nhân để đảm bảo tính hệ thống và khoa học.

- Chế độ thưởng đặc biệt

Từ thực tế các nhà máy, Taylor đã chỉ ra những yếu tố là động lực cho công nhân làm việc. Đầu tiên, ông khẳng định, một cách tự nhiên, một công nhân bình thường sẽ làm việc với sự hài lòng cao nhất khi mỗi ngày, anh ta được cho biết những yêu cầu cần đạt trong ngày và được thông báo rõ ràng nhiệm vụ cần làm trong một giai đoạn. Bởi lẽ, những điều này giúp công nhân hiểu các tiêu chuẩn công việc cụ thể, từ đó, họ có thể đo lường tiến bộ của bản thân trong ngày làm việc và những thành quả công việc khiến họ hài lòng. Song hành với yếu tố trên, các nhà quản lý cần trả lương tăng lên cho công nhân khi họ làm việc với nỗ lực, tốc độ cao nhất và đạt thành công. Đương nhiên, tỷ lệ tăng lương chính xác là bao nhiêu thì tuỳ thuộc vào công việc mà mỗi công nhân làm. Taylor

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

119 Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York, p.124.

120 , Harper & Brothers, New York, p.85.

gọi nhiệm vụ (yêu cầu công việc) và phần thưởng là hai yếu tố quan trọng nhất của cơ chế quản lý theo khoa học. Vì hai yếu tố này là điểm trọng yếu có nhu cầu cao từ phía công nhân trước khi các nhà quản lý có thể sử dụng hầu hết những thành tố còn lại của Quản lý theo khoa học là bộ phận lập kế hoạch, nghiên cứu thời gian chính xác, tiêu chuẩn hoá phương pháp và quá trình thực hiện, một hệ thống định tuyến (phân tuyến nhân viên đi đến các khu vực để đào tạo/làm việc), đào tạo người quản lý chức năng hoặc giáo viên dạy, v.v[121].

Trong các công trình của mình, Taylor đã phân tích những hạn chế của việc thưởng nhóm chung hay chia sẻ lợi nhuận chung. Ông cho rằng, phần thưởng chung cho cả nhóm không bao giờ mạnh bằng phần thưởng cá nhân vì phần thưởng cá nhân đáp ứng tham vọng cá nhân. Những người làm biếng mà vẫn được nhận phần thưởng như những người khác trong nhóm chung sẽ dần kéo những người làm tốt hơn xuống mức làm biếng như họ. Một điểm đáng lưu tâm khác là, công nhân luôn sẵn sàng chia sẻ phần thưởng nhưng lại không sẵn sàng chia sẻ thiệt hại/sai lỗi[122]. Do đó, thưởng nhóm chung có những hạn chế nhất định.

Theo Taylor, việc trả thưởng vào cuối năm có rất ít tác động khuyến khích đối với những cải tiến công việc hàng ngày của người lao động. Bởi lẽ, công nhân mong muốn nhìn thấy các phần thưởng rõ ràng cho những thành quả vượt trội họ đạt được từng ngày[123]. Chính vì vậy, việc làm rõ với công nhân những gì họ được nhận ngay khi họ đạt kết quả tốt là rất cần thiết và có tác dụng mạnh. Ví dụ về người công nhân bốc xếp gang được trình bày ở phần trước là một minh chứng thuyết phục cho quan điểm này của Taylor.

Taylor đã đề xuất một chế độ lương/thưởng kiểu mới cho người lao động cao hơn mức trung bình trong nhà máy. Wren (2005) đã tổng hợp chế độ lương/thưởng này gồm

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

121 Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York, p.121-122.

122 Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York, p.95.

123 , Harper & Brothers, New York, p.121.

Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management

ba thành phần chính[124]: (1) Sử dụng kết quả quan sát và phân tích của các nghiên cứu về thời gian thực hiện nhiệm vụ làm cơ sở xác lập định mức hoặc tiêu chuẩn công việc. Thành tố này làm cho định mức sản lượng hoặc tiêu chuẩn công việc mang tính khoa học và thuyết phục hơn chứ không phải là kết quả của việc đoán mò hay ý thích. (2) Chế độ trả lương theo sản phẩm kiểu mới. (3) Trả lương trên nguyên tắc "trả cho người lao động, không trả cho vị trí". Trên cơ sở định mức đã được thiết lập ở thành tố (1), tỷ lệ trả lương, thưởng sẽ được tiến hành theo cách:

- Những người không đáp ứng tiêu chuẩn/không đạt định mức thì được nhận mức lương thông thường.

- Những người đạt định mức thì nhận được mức lương cao hơn bình thường. Phần thưởng kèm theo cũng được thiết lập bằng phương pháp và tiêu chuẩn phù hợp.

Phần thưởng trong chế độ đãi ngộ mới của Taylor có thể dưới nhiều hình thức khác nhau như thăng tiến nhanh, lương cao hơn, trả lương hào phóng theo sản phẩm, phần thưởng ưu tiên bằng một loại sản phẩm, hoặc cho giảm giờ làm việc, môi trường và điều kiện làm việc tốt hơn bình thường, v.v. Trên hết, người quản lý cần quan tâm, trao đổi một cách thân thiện với nhân viên về những những lợi ích trong chế độ phúc lợi dành cho nhân viên. Taylor quả quyết rằng, chỉ bằng chế độ thưởng đặc biệt thì người quản lý mới huy động được sáng kiến và nỗ lực của công nhân. Ông cho rằng, từ góc độ của Quản lý theo khoa học, hệ thống trả lương cụ thể chỉ là một bộ phận của chế độ thưởng này[125].

Theo Taylor, chế độ thưởng theo kiểu trao đổi "kết quả cao - phần thưởng" (initiative - incentive) đã ăn sâu vào các hệ thống quản lý đến mức khó thay đổi. Tuy nhiên, ông đã cố gắng chứng minh chế độ thưởng của Quản lý theo khoa học mang lại hiệu quả cao hơn kiểu thưởng truyền thống này. Ở đây, người viết cho rằng, chúng ta nên hiểu "kết quả cao" trong chế độ thưởng của Taylor là "điểm vượt trội" (thuật ngữ do người viết đề xuất). Điểm vượt trội, theo Taylor, có phạm vi rất rộng (như làm việc chăm

124

Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.126-128.

125 Taylor, F.W (1911), , Harper & Brothers, New York, p.34.

chỉ, tinh thần tự nguyện, và sự khéo léo) và ai cũng có thể đạt được chứ không giới hạn ở những kết quả khó đạt được như chế độ thưởng truyền thống. Khi một công nhân có đề xuất về một sự cải thiện, các nhà quản lý phải phân tích/xem xét cẩn thận và khoa học. Nếu đề xuất của công nhân là đúng và vượt trội hơn các phương pháp đang làm thì cần áp dụng và có khen thưởng đặc biệt dành cho công nhân đó[126].

Như vậy, chế độ thưởng của Taylor có nhiều điểm ưu việt hơn so với phương thức thưởng phổ biến thời ông. Nó không chỉ nhấn mạnh các loại hình kết quả/điểm vượt trội đa dạng cần thưởng cho nhân viên, thời điểm thưởng hiệu quả, căn cứ để tính kết quả vượt trội một cách khoa học thuyết phục, mà còn đặc biệt nhấn mạnh thái độ của nhà quản lý về việc thưởng và trao thưởng cho nhân viên (cởi mở, tôn trọng và thân thiện).
Đây có thể xem là điểm tiến bộ vượt bậc so với cách thức thưởng - phạt đương thời.

- Phân công lao động – Sự hợp tác thân thiện giữa quản lý và công nhân

Việc tiêu chuẩn hoá công việc tạo ra rất nhiều quy định, quy trình, thủ tục, Do đó, công nhân cần tập trung vào từng thao tác/bước trong quá trình làm việc nhằm đáp ứng được tiêu chuẩn. Vì vậy, họ không thể tập trung vào việc ghi chép dữ liệu/kết quả hoạt động của mình mà cần có một người khác chuẩn bị trước một kế hoạch và một cách điều hành khác hẳn trước đây. Chính điều này đòi hỏi nhà máy phải được tổ chức lại với sự phân công công việc khoa học, cụ thể hơn.

Taylor cho rằng, tổ chức của nhà máy cần có những tiểu hệ thống sau[127]:

(1) Bộ phận phát triển khoa học lao động thông qua việc nghiên cứu thời gian. Những người ở bộ phận này sẽ tìm ra các cách thức để công việc được làm tốt hơn và rẻ hơn.

(2) Bộ phận đào tạo: gồm giáo viên là những công nhân giỏi, giúp đỡ và hướng dẫn những công nhân khác.

126 Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York, p.128.

127 Taylor, F.W (1911), , Harper & Brothers, New York, p.122-124.

(3) Bộ phận công cụ lao động: cung cấp công cụ phù hợp cho công nhân làm việc và luôn đảm bảo công cụ vận hành tốt nhất.

(4) Bộ phận thư ký (kế hoạch): gồm những người sẽ lập kế hoạch chi tiết mọi công việc trước khi thực hiện; di chuyển công nhân từ điểm này tới điểm khác tốn ít thời gian nhất; ghi lại sản lượng và mức lương của từng công nhân theo cách phù hợp; v.v. Mỗi người trong phòng kế hoạch có một chuyên môn hoặc chức năng riêng, ví dụ: có người chuyên phụ trách về tốc độ và công cụ cắt nguyên liệu. Hướng dẫn của tất cả thư ký phải được viết vào các thẻ hoặc bảng hướng dẫn để thông báo được tới công nhân ở ngay khu vực sản xuất. Bộ phận lập kế hoạch này cần tập trung ở khu vực riêng không bị làm phiền và có bàn vì thư ký cần xử lý hồ sơ và dữ liệu thường xuyên.

8 người giám sát 8 chức năng có mặt thường xuyên ở xưởng sản xuất để giúp đỡ và hướng dẫn công nhân, thậm chí khi cần sẽ làm mẫu cho công nhân hiểu phương pháp làm việc tốt nhất và nhanh nhất, bao gồm[128]:

Bốn giám sát trực tiếp làm việc với công nhân:

(1) Thanh tra (Inspector): có nhiệm vụ hiểu các sơ đồ và hướng dẫn công nhân cách làm đúng chất lượng, cách làm những chỗ khó, nhanh, chính xác theo yêu cầu;

(2) Trưởng kíp (Gang boss): có nhiệm vụ chỉ cho công nhân cách vận hành máy, cách thực hiện các chuyển động thao tác nhanh và đúng nhất.

(3) Đội trưởng quản lý tốc độ (Speed boss): có nhiệm vụ theo dõi máy móc vận hành với tốc độ tốt nhất, các công cụ được sử dụng theo cách phù hợp để máy móc có thể tạo ra sản phẩm trong thời gian ngắn nhất.

(4) Đội trưởng sửa chữa (Repair boss): có nhiệm vụ hỗ trợ công nhân trong chỉnh sửa, làm sạch, chăm sóc tổng thể máy móc, dây chuyền, v.v.

Bốn giám sát chức năng chung:

---

128 Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.131.

(5) Thư ký quản lý thẻ hướng dẫn (Instruction card clerk);

(6) Thư ký theo dõi thời gian và chi phí (Time and cost clerk);

(7) Thư ký quản lý trình tự thao tác công việc (Order of work route clerk);

(8) Người quản lý kỷ luật (Disciplinarian)

Sự phân công như trên làm cho các bộ phận, cá nhân người quản lý và công nhân đều rõ trách nhiệm của mình và những người liên quan khi mình cần hỗ trợ.

Taylor nhấn mạnh sự phân công lao động ở đây là phân chia trách nhiệm bình đẳng giữa người quản lý và công nhân, người lập kế hoạch và thợ máy. Ông đề xuất, công việc của công nhân cần được lập kế hoạch ít nhất 1 ngày trước khi họ phải làm. Công nhân cần được nhận những hướng dẫn hoàn chỉnh bằng văn bản, mô tả chi tiết nhiệm vụ họ cần hoàn thành, phương tiện và phương pháp cần sử dụng, thời gian cho phép làm. Thông qua việc lập kế hoạch, người quản lý đóng góp và có trách nhiệm với quá trình sản xuất chứ không dồn toàn bộ trách nhiệm cho công nhân như trước đây. Theo cách này, có thể thấy, Taylor quan niệm phân công công việc bình đẳng chính là sự hợp tác chân thành giữa quản lý và công nhân. Đây chính là một điểm mới trong tư tưởng của Taylor. Cụ thể, ông không chỉ tập trung vào việc phân công lao động trong đội ngũ công nhân (khách thể quản lý) theo hướng chuyên môn hóa để từng công nhân làm tốt nhất quy trình thao tác công việc của mình, mà quan trọng hơn ông còn nhấn mạnh sự phân công lao động giữa người quản lý và khách thể quản lý. Điều này giúp nhà quản lý nhìn nhận đúng hơn vai trò, vị trí và công việc của mình để đóng góp vào hiệu quả/sự thành công chung của cả tổ chức.

3.2.2. Phong trào Quản lý theo khoa học

Frank Bunker Gilbreth (1868 - 1924) và Lillian Moller Gilbreth (1878 - 1972) là những người đi đầu của phong trào quản lý theo khoa học.

Frank B. Gilbreth là người đã triển khai quy trình chi tiết nghiên cứu thời gian của các chuyển động thao tác thực hiện một công việc cụ thể là lát gạch nhằm tăng hiệu suất

của công việc này. Sau khi Frank mất, vợ ông là Lillian M. Gilbreth tiếp tục những công trình nghiên cứu của chồng. Đóng góp quan trọng nhất của gia đình Gilbreth là về những thành tố thiết yếu của hệ thống công việc trong ngành xây dựng gồm[129]: Hệ thống kế toán, Hệ thống trộn bê tông, và Hệ thống lát gạch (thợ nề). Hệ thống kế toán không cần sổ sách được thiết kế cho các nhà thầu xây dựng để thể hiện chi phí và tổng chi phí của công việc từ thứ Năm tuần này cho đến thứ Bảy tuần sau. Không cần một người ghi chép sổ thu chi vì các bản ghi gốc và hoá đơn được tập hợp lại và không có sổ cái. Hệ thống trộn bê tông là một hệ thống kỹ thuật, bao gồm những lời khuyên chi tiết cho các nhà thầu bê tông và hướng dẫn cho công nhân để hoàn thành công việc.

Hệ thống xây tường gạch - thợ nề (bricklaying) cũng mang tính kỹ thuật, thể hiện rất rõ nguyên tắc đơn giản hóa công việc (simplification) của Gilbreth. Cụ thể, Frank Gilbreth đã quan sát tỉ mỉ động tác của những thợ nề lành nghề để kết hợp nhiều động tác lại hoặc loại bỏ những động tác không cần thiết nhằm làm cho công việc xây tường gạch đơn giản và năng suất hơn[130]. Taylor đã công nhận rằng mình kế thừa nhiều điểm từ hệ thống này của Gilbreth như phát triển khoa học về xây tường gạch, những quy tắc nghiêm ngặt cho từng chuyển động thao tác của mỗi công nhân, hoàn thiện và chuẩn hoá tất các công cụ/phương tiện/nguyên liệu và điều kiện làm việc; lựa chọn cẩn thận và đào tạo công nhân để họ trở thành những thợ nề hàng đầu; loại tất cả những công nhân từ chối đào tạo hoặc không thể chấp thuận các phương pháp làm việc khoa học tốt nhất; kết hợp khả năng của những công nhân hàng đầu với phương pháp khoa học về xây tường gạch bằng cách nhà quản lý thường xuyên giúp đỡ và theo dõi sát sao; trả thưởng theo ngày lớn hơn cho mỗi công nhân khi họ có tốc độ làm nhanh và làm đúng những điều được yêu cầu; và một sự phân công gần như bình đẳng về công việc và trách nhiệm giữa công nhân và nhà quản lý. Hàng ngày, người quản lý gần như làm việc bên cạnh người công nhân, giúp đỡ, động

129 Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.165.

130

viên và tạo thuận lợi cho người công nhân chứ không phải đứng ở một phía và đẩy hầu như toàn bộ công việc và trách nhiệm cho công nhân[131].

Henry Laurence Gantt (1861 - 1919) là một người chịu nhiều ảnh hưởng từ Taylor. Ông từng là trợ lý của Taylor ở công ty thép Midvale[132]. Về tư tưởng quản lý, Gantt cũng tìm kiếm hiệu suất làm việc từ sự hợp tác hài hoà và lợi ích chung giữa người lao động và người quản lý; lựa chọn công nhân một cách khoa học để đào tạo; hướng dẫn làm việc chi tiết; v.v.. Tuy nhiên, Gantt lại được nhà nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý Daniel Wren mệnh danh là người không chính thống nhất (nhiều khác biệt) trong trường phái Quản lý theo khoa học. Chẳng hạn như, Gantt cũng đồng ý với việc trả lương/thưởng theo kết quả vượt trội nhưng ông không áp dụng kế hoạch thưởng thêm 50% nếu công nhân hoàn thành tất cả công việc ngày mà trả lương 4 giờ làm việc cho công nhân nào hoàn thành được công việc xác định trong 3 giờ hoặc ít hơn. Phương thức thưởng này nhằm tăng hiệu quả tác động lên động lực làm việc của nhân viên. Hơn nữa, Gantt cũng đề xuất việc thưởng dành cho những người giám sát trực tiếp nếu từng nhân viên và tất cả nhân viên của anh ta hoàn thành định mức tiêu chuẩn[133].

Gantt đồng thời cũng bổ sung thêm vào phong trào Quản lý theo khoa học những loại biểu đồ hỗ trợ việc quản lý tốt hơn[134]. Ví dụ như biểu đồ theo dõi mức sản lượng đạt được theo ngày của công nhân. Biểu đồ dạng cột gồm 2 cột (đạt sản lượng tiêu chuẩn) và không đạt sản lượng tiêu chuẩn[135]. Bên cạnh đó, Gantt xây dựng biểu đồ phân tích theo mạng lưới thời gian - sự kiện (còn gọi là Sơ đồ mạng lưới PERT, hoặc Phương pháp đánh giá và kiểm tra chương trình PERT). Biểu đồ này tập trung vào việc làm rõ chuỗi mục tiêu cần đạt của một kế hoạch và mối liên hệ về thời gian giữa các mục tiêu đó với những

131 Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York, p.85.

132 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.92.

133 Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.156.

134 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.93.

135 Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.159.

sự kiện cần thực hiện để đạt được mục tiêu[136]. Biểu đồ này phục vụ hiệu quả cho việc theo dõi và đánh giá tiến độ thực hiện cũng như những kết quả đã đạt trong một dự án. Các loại biểu đồ của Gantt được đánh giá là sự đóng góp quan trọng vào lý thuyết về công cụ quản lý.

Ngoài ra còn có nhiều học giả khác đóng góp vào sự phát triển của thuyết Quản lý theo khoa học như Carl Barth (1860 – 1939), Harrington Emerson (1853 – 1931), và Morris Cooke (1872 – 1960). Các học giả này không chỉ gọt giũa, làm sâu sắc hơn, hợp lý hơn các tư tưởng của Taylor mà còn mở rộng và phát triển hoàn thiện hơn thuyết Quản lý theo khoa học.

3.3. Đánh giá học thuyết Quản lý theo khoa học

3.3.1. Ưu điểm

Thuyết Quản lý theo khoa học đã phân tích một cách khoa học về sự cần thiết phải tiến hành cuộc cách mạng trong quan hệ giữa chủ sử dụng lao động và người lao động. Tư tưởng này cùng với những quan điểm về việc sử dụng phương pháp kinh tế và tâm lý để kích thích người lao động làm việc là điểm tiến bộ lớn của Taylor trong điều kiện chưa có nhiều nghiên cứu sâu về tâm lý học, xã hội học[137]. Điều này vừa làm nền tảng, vừa báo hiệu sự phát triển của một lĩnh vực chuyên sâu hơn trong quản lý là Quản lý nguồn nhân lực. Nhiều định nghĩa về quản lý nguồn nhân lực đến nay vẫn nhấn mạnh mối quan hệ đồng hành của đối tượng quản lý mà Taylor đã nêu - sự thịnh vượng tối đa cho cả nhà quản lý và nhân viên. Chẳng hạn như, định nghĩa mà Stone (2008) đã sử dụng trong cuốn Quản lý nguồn nhân lực của ông là: "Quản lý nguồn nhân lực là việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức đồng thời để đáp ứng được những nhu cầu chính đáng của người lao động"[138].

136

Koontz, H., Odonnell, C. & Weihrich, H. (bản dịch của Vũ Thiếu, Nguyễn Mạnh Quân và Nguyễn Đăng Dậu, 2004), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội, tr.584.

137 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.90.

138 Stone, RJ (2008), Managing human resources, 2nd edn, John Willey & Sons Australia Ltd, Milton, Qld., p.3.

Học thuyết Quản lý theo khoa học cũng chứng minh rằng cần phải nhìn nhận và thực hiện hoạt động quản lý một cách khoa học, dựa trên các phương pháp và nguyên tắc khoa học chứ không thể chỉ đơn thuần dựa vào kinh nghiệm đơn lẻ hay ý tưởng nhất thời, bốc đồng, chủ quan, duy ý chí của chủ thể quản lý. Bởi vậy, việc khoa học hóa một loại hình hoạt động thực tiễn đặc biệt như quản lý là cần thiết để có thể từ đó hình thành nên hệ thống lý luận khoa học hữu ích, có khả năng dẫn đường hiệu quả cho các nhà quản lý trong thực tế.

Các nguyên lý quản lý nhà máy đã được trình bày có hệ thống và có minh chứng cụ thể từ thực tiễn quản lý đương thời như tiêu chuẩn hoá công việc; đào tạo và phát triển nhân viên; phân công lao động; chế độ lương/thưởng kiểu mới theo kết quả. Bởi vậy, hệ thống tư tưởng của Taylor có tính ứng dụng cao và trực tiếp vào lĩnh vực sản xuất cơ khí.

3.3.2. Hạn chế

Có thể thấy, Taylor và các tác giả của trường phái Quản lý theo khoa học đã đề xuất các nguyên lý chung mang tính phổ quát có thể áp dụng vào thực tiễn quản lý ở mọi lĩnh vực. Tuy nhiên, một số phương pháp triển khai cụ thể của hệ thống Quản lý theo khoa học chỉ áp dụng phù hợp với các loại công việc có thể quan sát được quy trình thực hiện rõ ràng, đo lường được thời gian hao phí và chuyển động vật lý để hoàn thành từng nhiệm vụ và cả công việc, đo lường được chính xác số lượng sản phẩm đầu ra. Với một số loại công việc khó quan sát được quy trình, thao tác và sản phẩm như công việc quản lý/lãnh đạo, việc hành chính, việc nghiên cứu/tư duy, v.v. việc áp dụng một số phương pháp như nghiên cứu thời gian và chuyển động, trả lương khoán sản phẩm, … theo đề xuất của thuyết này hầu như rất khó[139].

139
Stone, RJ (2008), Managing human resources, 2nd edn, John Willey & Sons Australia Ltd, Milton, Qld., p.177.

Một số ý tưởng của Taylor, chẳng hạn như tổ chức đội ngũ giám sát theo chức năng, chưa thể hiện rõ khả năng ứng dụng và phát triển. Bởi vậy, những ý tưởng này sau đó không thấy được tiếp tục phổ biến rộng rãi[140].

Có hai luồng quan điểm khác nhau trong đánh giá về các hạn chế của thuyết Quản lý theo khoa học. Peter và Waterman (1982) nhận xét rằng cách tiếp cận của Taylor với hàm ý biến quản lý thành một môn khoa học chính xác là mô hình duy lý đã cũ. Bởi lẽ, Quản lý theo khoa học có một mong muốn máy móc và tốn thời gian là "phân chia công việc thành những công đoạn đầy đủ, được chương trình hóa toàn bộ, rồi lắp ghép lại với nhau theo một cách thực sự tối ưu" nhằm tạo ra những đơn vị hoạt động hiệu suất nhất[62]. Chủ nghĩa Taylor nằm trong luồng tư tưởng quản lý phương Tây nửa đầu thế kỷ XX bị phê phán chung là lý tính thuần túy, đề cao sự kiểm soát – điều khiển. Trong khi đó, con người không phải lúc nào cũng duy lý mà có những tiến trình tâm lý phức tạp, chứa đầy mâu thuẫn, có các yếu tố văn hóa – xã hội tham gia mạnh vào quá trình làm việc của từng cá nhân. Do đó, tiếp cận quản lý của Taylor là không còn hữu ích[63].

Tuy nhiên, một luồng đánh giá khác xuất phát từ việc nhìn nhận các yếu tố thời đại với tính lịch sử cụ thể dường như đã ủng hộ một cách khách quan Taylor và thuyết Quản lý theo khoa học. Theo M.Pinto, ở thời của Taylor, các lĩnh vực như tâm lý học, xã hội học chưa phát triển nên chưa có nhiều công trình nghiên cứu sâu hơn về con người. Do đó, nhiều người đi sau có thể chỉ trích Taylor là xem người lao động như một bộ phận trong hệ thống máy móc, không sáng tạo, chỉ quan tâm đến lợi ích kinh tế. Tuy nhiên, những nội dung trong thuyết Quản lý theo khoa học lại cho thấy Taylor đề cao sự tuân thủ quy trình và tiêu chuẩn nhưng vẫn tôn trọng sáng kiến của công nhân khi ông yêu cầu nhà quản lý cần nghiên cứu kỹ các sáng kiến của công nhân, áp dụng và thưởng cho họ nếu

[62] Peter, T.J. và Waterman, R.H. (1982) (bản dịch của Tùng Linh, 2013), Kiếm tìm sự hoàn hảo. Bài học từ các công ty Mỹ được quản lý tốt nhất, NXB Thanh Niên, Hà Nội, tr.31.

[63] Peter, T.J. và Waterman, R.H. (1982) (bản dịch của Tùng Linh, 2013), Kiếm tìm sự hoàn hảo. Bài học từ các công ty Mỹ được quản lý tốt nhất, NXB Thanh Niên, Hà Nội, tr.68 và 84.

140
Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.152.

sáng kiến đó giúp tăng hiệu quả công việc. Bởi vậy, không phải Taylor không thấy được vai trò của yếu tố con người trong sản xuất "mà hạn chế của ông là không nêu bật nó hẳn lên mà thôi"[64]. Bên cạnh sự thiếu hụt mang tính lịch sử của các nghiên cứu tâm lý học, xã hội học, ngay cả các lĩnh vực như kỹ thuật, công nghệ cũng phát triển ở những giai đoạn đầu của cách mạng công nghiệp nên chưa đủ độ tinh vi và hiệu suất cao như giai đoạn từ cuối thế kỷ XX đến nay. Do đó, những hạn chế trong lý luận quản lý theo khoa học có thể được lý giải khách quan từ những hạn chế của thời đại, của bối cảnh lịch sử chứ không phải là những hạn chế về logic nội tại của một học thuyết hay sự cố ý phớt lờ của các tác giả.

3.4. Ý nghĩa của học thuyết

Chính Taylor (1911) đã khẳng định rằng những nguyên lý của Quản lý theo khoa học chắc chắn dù sớm hay muộn sẽ được ứng dụng rộng rãi trong đời sống xã hội. Ông cũng quả quyết là Quản lý theo khoa học càng được áp dụng sớm thì càng tốt cho mọi người. Thực tế các tổ chức xã hội của con người trong mọi lĩnh vực, không phải chỉ có cơ khí máy móc, suốt hơn một thế kỷ qua đã áp dụng nhiều (dù không phải tất cả) nguyên tắc của Quản lý theo khoa học và phát triển đi lên không ngừng. Điều này là một minh chứng rõ ràng, thuyết phục cho ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn của học thuyết này.

Về mặt lý luận, thuyết Quản lý theo khoa học với đại biểu tiêu biểu nhất là Taylor đã đặt nền móng cho sự ra đời của Khoa học quản lý, một lĩnh vực nghiên cứu và đào tạo độc lập trong hệ thống các ngành khoa học xã hội. Lần đầu tiên các phương pháp phân tích/nghiên cứu một cách khoa học được sử dụng để tìm ra được các đặc trưng, bản chất, quy luật của hoạt động quản lý và xây dựng nên một hệ thống lý luận thuyết phục và hữu dụng trong bối cảnh đương thời. Từ dấu mốc này, hoạt động quản lý được tìm hiểu, phân

[64] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.100-101.

tích, đánh giá không còn thuần tuý dựa trên kinh nghiệm của những người làm quản lý thực tế nữa.

Trong thực tế, nhiều tổ chức kinh doanh đến nay vẫn vận dụng (có điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh) chế độ thưởng và khoán theo chỉ tiêu kinh doanh (tuỳ theo loại hình sản phẩm mà tổ chức cung cấp cho thị trường); hay các nhà máy áp dụng khoán và thưởng theo sản phẩm; các tổ chức xây dựng hệ thống khung năng lực chuẩn cho từng công việc để làm cơ sở cho tuyển dụng, đào tạo nhân viên đạt được các chuẩn mực năng lực đó để họ có thể thực hiện tốt nhất công việc của mình; v.v.

Cho đến nay, thuyết Quản lý theo khoa học với Taylor là đại biểu tiêu biểu nhất vẫn được nhiều học giả và nhà quản lý ghi nhận và đánh giá rất cao. Cuốn sách Quản lý phân xưởng của Taylor là cuốn giáo trình đầu tiên được sử dụng để dạy trong lĩnh vực quản lý công nghiệp[144]. Năm 1955, Peter Drucker đã đánh giá Taylor là người có sáng kiến trí tuệ sâu sắc và đóng góp lớn cho xã hội tiêu dùng đại chúng ngày nay[145]. Locke (1982) nhận định rằng: "Hầu hết những tư tưởng của Taylor vẫn có giá trị cho đến ngày nay"[146]. Không chỉ dừng ở đó, năm 2001, Taylor được các nhà nghiên cứu lịch sử kinh doanh và quản lý xem là nhân vật số 1 trong danh sách những người đóng góp có ảnh hưởng nhất đến tư tưởng quản lý trong thế kỷ 20[147]. Chính vì vậy, vào năm 2007, 'Quản lý theo khoa khoa học' trở thành một ý tưởng tiêu biểu về quản lý được Edward RussellWalling trang trọng đưa vào công trình 50 management ideas you really need to know (Dịch: 50 ý tưởng về quản lý bạn thực sự cần biết)[148].

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

---

144 Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.151.

145 Hanlon, G (2016), The Dark Side of Management: A Secret History of Management Theory, Routledge, London, p.6.

146 Locke, E.A. (1982), "The ideas of Frederic W. Taylor: An Evaluation", Academy of Management Review, Vol.7, pp.22-23. 147 Bedeian, A.G. & Wren, D.A. (2001), "Most Influential Management Books of The 20th Century", Organisational Dynamics, Vol.29, pp.221 – 225.

148 Russell-Walling, E. (2007), 50 management ideas you really need to know, Quercus Publishing Plc, London, p.38.

1. Phân tích những yếu tố về khoa học kỹ thuật, kinh tế, xã hội, tư tưởng có ảnh hưởng đáng kể đến sự ra đời của thuyết Quản lý theo khoa học.

2. Taylor có vai trò như thế nào trong sự hình thành và phát triển của thuyết Quản lý theo khoa học?

3. Hãy phân tích quan điểm của Taylor về mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động.

4. Hãy phân tích các nguyên tắc cơ bản của quản lý theo thuyết Quản lý theo khoa học.

5. Thuyết Quản lý theo khoa học có những ưu điểm và hạn chế gì? Phân tích giá trị của học thuyết này trong sự phát triển của lịch sử tư tưởng quản lý.

6. Hãy tìm hiểu thêm tư tưởng quản lý của 02 tác giả khác thuộc phong trào Quản lý theo khoa học. So sánh tư tưởng của 02 tác giả đó với tư tưởng của Taylor.

7. Tìm hiểu về một tổ chức trong thực tế và tập hợp, mô tả, phân tích các ví dụ cho thấy sự hiện diện của những nội dung cơ bản của thuyết Quản lý theo khoa học trong tổ chức này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 3

1. Bedeian, A.G. & Wren, D.A. (2001), "Most Influential Management Books of The 20th Century", Organisational Dynamics, Vol.29, pp. 221 - 225.
2. Bratton, J. và Gold, J. (2000), Human Resource Management: Theory and Practice, 2 edn., Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey, USA.

3. Copley, F.B (1923). Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management. Harper & Brothers.

4. Donnelley, J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. (2004), Quản trị học căn bản, NXB Thống Kê, Hà Nội.

5. Hanlon, G (2016), The Dark Side of Management: A Secret History of Management Theory, Routledge, London.

6. Harrison, C.C (October 8, 1906). "Letter to Taylor" (item no. 053G001). Retrieved May 5, 2008 – via Stevens Institute of Technology Archives. Frederick Winslow Taylor Collection. https://stevensarchives.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4100coll1/id/1382/, accessed on 08/9/2022.

7. Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

8. Koontz, H., Odonnell, C. & Weihrich, H. (bản dịch của Vũ Thiếu, Nguyễn Mạnh Quân và Nguyễn Đăng Dậu, 2004), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.

9. Locke, E.A. (1982), "The ideas of Frederic W. Taylor: An Evaluation", Academy of Management Review, Vol.7, pp. 22-23.

10. Nguyễn Cảnh Chắt (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

11. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

12. Peter, T.J. và Waterman, R.H. (1982) (bản dịch của Tùng Linh, 2013), Kiếm tìm sự hoàn hảo. Bài học từ các công ty Mỹ được quản lý tốt nhất, NXB Thanh Niên, Hà Nội.

13. Russell-Walling, E. (2007), 50 management ideas you really need to know, Quercus Publishing Plc, London.
14. Stone, RJ (2008), Managing human resources, 2nd edn, John Willey & Sons Australia Ltd, Milton, Qld.
15. Taylor, F.W (1911), Shop management, Harper & Brothers, New York.
16. Taylor, F.W (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, New York.
17. Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge.
18. Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc.
19. Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA.

CHƯƠNG 4. THUYẾT QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH

* Tóm tắt nội dung chương 4

Chương 4 cung cấp những kiến thức cơ bản liên quan đến hoàn cảnh ra đời, tác giả tiêu biểu và nội dung chính của thuyết Quản lý hành chính. Cụ thể, chương này sẽ bàn về những bước tiến trong các lĩnh vực khoa học kỹ thuật, kinh tế, đời sống xã hội và tư tưởng xã hội ảnh hưởng đến sự ra đời của thuyết Quản lý hành chính. Tiếp đó, thân thế và sự nghiệp của H. Fayol - tác giả của học thuyết này sẽ được giới thiệu trong chương 4. Chương 4 cũng bàn luận sâu về những nội dung tư tưởng quản lý của Fayol gồm: Khái niệm quản lý; phẩm chất, năng lực của đội ngũ nhân lực; nhu cầu và tính khả thi của việc đào tạo về quản lý; các nguyên tắc của quản lý; các thành tố của quản lý. Chương 4 sẽ kết thúc với những đánh giá về ưu điểm, hạn chế chính và ý nghĩa vận dụng của thuyết Quản lý hành chính.

* Từ khoá: Quản lý, quản lý hành chính, Fayol, thành tố của quản lý, nguyên tắc quản lý.

4.1. Hoàn cảnh ra đời và tác giả của thuyết Quản lý hành chính

4.1.1. Hoàn cảnh ra đời thuyết Quản lý hành chính

Ra đời trong cùng thời kỳ với thuyết Quản lý theo khoa học, thuyết Quản lý hành chính cũng đóng góp vào việc giải quyết những vấn đề thách thức đối với quản lý trong thời kỳ đầu của Cách mạng Công nghiệp (như đã trình bày ở chương 3).

Thuật ngữ ‘Hành chính’ trong tên gọi của học thuyết ‘Quản lý hành chính’ không mang nghĩa là giấy tờ/văn bản viết/thủ tục hành chính thuần tuý. Thuật ngữ ‘hành chính’ ở đây mang nghĩa là một chức năng, một loại hoạt động để điều hành tổng thể tổ chức. Vì thế, ‘Hành chính’ (administration) mà Fayol sử dụng phản ánh đúng nghĩa ‘Quản lý’ (management) được sử dụng ở các nước nói tiếng Anh. Do đó, ‘Quản lý hành chính’ hay

‘Hành chính’ hay ‘Quản lý được đề cập trong học thuyết của Fayol là quản lý điều hành tổng thể tổ chức[149].

Sự phát triển vượt bậc của các thành tựu khoa học và kỹ thuật đã giải phóng sức sản xuất, các nhà máy công nghiệp lớn hình thành với sự tập trung mạnh về vốn, nhân công và máy móc công nghệ. Điều này dẫn đến những vấn đề cơ bản về quản lý đòi hỏi cần giải quyết cấp bách[150]:

(1) Những mô hình quản lý cũ, phong cách quản lý kiểu tuỳ tiện, áp đặt của giới chủ đã không còn phù hợp với đòi hỏi phát triển của thực tiễn các nhà máy đại công nghiệp dẫn đến hiệu suất và năng suất lao động của nhà máy thấp, công nhân đấu tranh phản kháng nhiều. Các ông chủ nhà máy không có kinh nghiệm quản lý đội ngũ đông đảo công nhân. Trong khi đó, công nhân lại cần sự hỗ trợ, hướng dẫn trong hoạt động và quá trình làm việc cùng máy móc hiện đại hơn từ các nhà quản lý – ông chủ. Điều này dẫn tới nhu cầu cấp thiết về nhân tài quản lý trong các nhà máy. Sự thiếu hụt nghiêm trọng các nhà quản lý có chất lượng khiến cho hiện trạng quản lý nhà máy càng rơi vào khủng hoảng, thiếu hiệu suất và hiệu quả, không giải quyết được những vấn đề về nhân công - lao động.

(2) Vấn đề về lao động xuất hiện trên ba khía cạnh đòi hỏi nhà quản lý phải quan tâm gồm: tuyển dụng, đào tạo và tạo động lực. Về tuyển dụng, thiếu công nhân lành nghề là một vấn đề nghiêm trọng của thời kỳ này. Sở dĩ như vậy là vì, đội ngũ công nhân vốn xuất thân từ nông dân, không có các kỹ năng công nghiệp, quen làm việc nông nghiệp ở những trang trại, phường hội, hộ gia đình nhỏ. Một số đông chưa thích ứng với cuộc sống công nghiệp trong các nhà máy và đòi hỏi của công việc công nghiệp. Họ thiếu khả năng đọc viết và các kỹ năng cơ bản.

149

Giải thích của người viết dựa trên phân tích của Urwick trong Lời tựa của cuốn sách Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.xiii.

150

Wren, D.A. (2005), , 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.43-50.

Chính vì vậy, sau khi những nông dân này được tuyển vào các nhà máy, họ được đào tạo những kỹ năng mới và cuộc sống công nghiệp như: vẽ sơ đồ/mô hình, đọc bảng hướng dẫn và quy trình vận hành máy, v.v. Tuy nhiên, những nỗ lực này vẫn chưa giải quyết được đáng kể tình trạng thiếu công nhân lành nghề thời kỳ đầu cách mạng Công nghiệp.

Về kỷ luật và tạo động lực, Wren (2005) mô tả rằng, hệ thống kỷ luật mới của các nhà máy yêu cầu công nhân thực hiện công việc đều đặn hơn là làm việc dồn vào một thời gian rồi nghỉ; yêu cầu sự chính xác và chuẩn hoá về thiết kế và phương pháp thực hiện hơn là sự cá nhân hoá. Tuy nhiên, tác phong công nghiệp mới không dễ hình thành. Do đó, những vấn đề như nghỉ làm tuỳ tiện, đi muộn, … xảy ra thường xuyên trong các nhà máy. Kỷ luật làm việc của công nhân giai đoạn này chịu ảnh hưởng từ truyền thống nghỉ lễ dài ngày trong lịch sử. Truyền thống này làm cho tỷ lệ vắng mặt của công nhân rất cao. Họ thường làm việc dồn vào một số ngày trong tuần, thậm chí làm thêm giờ trong những ngày đó, sau đó nhận lương (lương theo ngày) rồi biến mất một thời gian để nghỉ ngơi. Hiện trạng này được một nhà nghiên cứu khái quát như sau: "Nếu công nhân chỉ cần làm việc 4 ngày trong tuần mà đã kiếm được đủ ăn cho cả 7 ngày thì họ sẽ nghỉ những ngày còn lại trong tuần"[151]. Để đối phó với việc nghỉ lễ dài ngày tuỳ tiện của công nhân, một số chủ nhà máy đã chấp nhận áp dụng những kỳ nghỉ lễ truyền thống thành kỳ nghỉ lễ của công ty (công nhân vẫn được trả lương) nhằm tăng sự trung thành của công nhân và phá vỡ thói quen nghỉ tùy tiện trong thời gian làm việc và tăng cường gắn kết các quan hệ cá nhân của công nhân. Đây chính là một biện pháp để tạo động lực cho công nhân trong việc hình thành và duy trì tác phong làm việc mới.

Trên thực tế, có nhiều biện pháp tạo động lực cho công nhân thời kỳ này để tăng sự hài lòng công việc của công nhân, giảm các hành động bạo lực chống đối giới chủ như

phong trào đập phá máy móc, và tăng sự gắn bó của công nhân với nhà máy. Các biện pháp này được Wren (2005) chia thành ba nhóm: thưởng (củ cà rốt), phạt (cây gậy), và

151 Wren, D.A. (2005), , 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.46.

những nỗ lực để xây dựng tập quán văn hoá mới trong các nhà máy. Củ cà rốt là cơ hội để công nhân kiếm thêm tiền từ lương-thưởng cho kết quả làm việc tốt của họ. Cây gậy (phạt) là biện pháp được áp dụng sớm trong các nhà máy công nghiệp và bị nhiều chỉ trích. Đặc biệt, hình phạt được áp dụng với cả lao động trẻ em trong các nhà máy thời kỳ này. Phạt tiền là hình phạt phổ biến nhất thời kỳ này, ví dụ phạt vì nghỉ làm, vì hát trong giờ làm, vì uống rượu say, vì mắng chửi người khác, …. Vì lương thấp nên tiền phạt chiếm tỷ lệ cao làm giảm thu nhập của công nhân[152]. Chính vì vậy, đây được xem là một biện pháp hiệu quả ngăn chặn các hành vi không mong muốn mà các ông chủ áp dụng rất phổ biến trong lịch sử.

Phương pháp tạo động lực thứ ba là một ý niệm chung về việc tạo ra tập quán (văn hoá) mới trong nhà máy. Mục tiêu của giới chủ thời này là sử dụng chuẩn mực và giá trị tôn giáo để làm cho công nhân có thái độ phù hợp với công việc. Theo Wren (2005), việc giáo dục các chuẩn mực này đã được thực hiện theo bằng cách (thậm chí trong thời gian làm việc, ở địa phương mà nhà máy đang vận hành) như khuyến khích đọc Kinh thánh, đi lễ ở nhà thờ, khuyến khích khát vọng làm giàu và sở hữu của cải, thúc đẩy công nhân tránh vi phạm những tội lỗi theo giáo lý tôn giáo đã ghi như lười biếng, trốn tránh công việc, v.v. Có nhà máy còn phạt công nhân khi vi phạm các chuẩn mực như đánh nhau, uống rượu khi làm việc, v.v. Bằng các phương pháp này, công nhân không chỉ được tạo động lực để thực hiện những thói quen/hành vi mới phù hợp với nhà máy công nghiệp mà còn tạo nên một chế độ kỷ luật mới trong các nhà máy. Tuy nhiên, tính hiệu quả của các biện pháp thưởng – phạt thời kỳ này chưa đủ để tạo ra một đội ngũ công nhân có tác phong và năng suất như giới chủ kỳ vọng. Bởi vậy, thách thức này thôi thúc những nhà quản lý – khoa học tìm tòi ra các phương thức tạo động lực mới.

Bên cạnh các vấn đề về quản lý nhà máy, sự phát triển của lĩnh vực thương mại càng khiến cho các nhà máy chịu thêm nhiều áp lực. Thị trường tự do được phát triển với sự vận dụng các lý thuyết quản lý kinh tế của Adam Smith trong điều hành kinh tế vĩ mô

152 Wren, D.A. (2005), , 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, tr.49.

của các chính phủ Tây Âu và Bắc Mỹ. Vì thế, thị trường mở rộng, kích thích tiêu dùng đại chúng; nhiều kho hàng lớn hình thành để đáp ứng yêu cầu tiêu dùng đại chúng, v.v. Những điều này quay trở lại đòi hỏi các nhà máy cần hoạt động hiệu suất hơn để cung cấp lượng hàng hoá lớn hơn nhiều cho thị trường.

Đời sống tư tưởng trong xã hội cũng có nhiều biến động. Các tư tưởng về nhân quyền, quyền công dân, quyền tự do - dân chủ nổi lên mạnh mẽ trên cả lý luận và thực tế dẫn đến nhiều cuộc đấu tranh và thay đổi trong quản lý tổ chức và quản lý xã hội ở các nước Tây Âu và Bắc Mỹ. Wren và Bedeian (2018) đã tổng hợp các tác giả tiêu biểu của những trường phái tư tưởng này như, David Ricardo, trong tác phẩm "Luật sắt về lương" ("Ion law of wages") đã mô tả lương của người lao động chỉ đạt mức tối thiểu để duy trì sự tồn tại của họ; Robert Owen - một người theo Chủ nghĩa xã hội không tưởng - nhìn thấy con người với sự thiếu thốn sức mạnh/quyền lực trong chính môi trường của họ và muốn thay thế chủ nghĩa cá nhân của thị trường bằng cuộc sống cộng đồng. Karl Marx và Friedrich Engels cũng nhìn ra bức tranh ảm đạm của thế giới do người lao động không có quyền gì cả nên cuộc sống của họ bị kìm hãm ở mức tồn tại với sự bóc lột của chủ nhà máy công nghiệp[153]. Với sự thay đổi tư duy, sự lên tiếng đấu tranh của nhiều trường phái tư tưởng, nhiều nhà máy đã quan tâm hơn đến nhu cầu của công nhân, có những chính sách chăm lo đến đời sống (điều kiện ăn, ở, lao động, v.v.) của công nhân; nhiều nhà máy đã điều chỉnh chính sách lương/thưởng theo hướng khoa học hơn, hợp lý hơn và tạo động lực tốt hơn cho công nhân làm việc, v.v. Ví dụ về mô hình làng Etruria của Wedgwood hay New Lanark của Owen được trình bày ở chương 3 là minh chứng về những dấu hiệu thay đổi sớm này.

Toàn bộ thực tiễn trên vừa đặt ra yêu cầu, vừa tạo điều kiện để các lý thuyết quản lý ra đời, trong đó có thuyết Quản lý hành chính của Henri Fayol.

4.1.2. Henri Fayol - tác giả của thuyết Quản lý hành chính

153

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc., p.43.

Henri Fayol sinh năm 1841 và mất năm 1925 ở Pháp. Năm 17 tuổi, ông thi đỗ vào Trường Mỏ Quốc gia Pháp. Năm 1860, khi 19 tuổi, ông tốt nghiệp kỹ sư mỏ và bắt đầu làm kỹ sư cho Công ty Commentry–Fourchambault. Urwick, trong Lời tựa cuốn Quản lý công nghiệp và quản lý nói chung (bản dịch năm 1949) đã tổng hợp 4 giai đoạn chính trong sự nghiệp của Fayol gồm[154]:

- Từ 1860 đến 1872, Fayol là một nhà quản lý dưới quyền cấp quản lý cao hơn. Ông tập trung nỗ lực trí tuệ của mình vào giải quyết các vấn đề kỹ thuật mỏ than, đáng kể là các giải pháp vượt qua nguy cơ hỏa hoạn ở mỏ than.

- Từ 1872 đến 1888, Fayol đảm nhận vị trí cao hơn là Giám đốc điều hành một tổ hợp gồm nhiều mỏ than. Ông chuyển sự quan tâm của mình vào các vấn đề về địa lý của những khu mỏ than và đã xuất bản một số chuyên khảo về chủ đề này. Trong khoảng thời gian này, công ty Commentry-Fourchambault bắt đầu bị suy giảm và đứng trên bờ vực phá sản. Từ 1885, cổ đông không hề được nhận cổ tức.

- Từ 1888 đến 1918: Fayol trở thành Tổng giám đốc của Công ty liên hợp về khai thác mỏ Commentry-Fourchambault-Décazeville. Dưới sự lãnh đạo của ông, Công ty đi từ chỗ có thể phá sản đến hưng thịnh. Ông nghỉ hưu ở tuổi 77 khi đang ở vị trí Tổng giám đốc. Ông đã để lại một công ty lớn mạnh về tài chính và có đội ngũ nhân lực chất lượng cao.

- Từ khi Fayol nghỉ hưu cho đến cuối đời (1918-1925), ông rất tích cực trong việc truyền bá lý luận về Quản lý hành chính. Fayol là người sáng lập ra Trung tâm nghiên cứu về quản lý hành chính, tập hợp nhân tài trong nhiều lĩnh vực để cùng họ phát triển và truyền bá các tư tưởng về quản lý. Ông cũng giảng dạy tại trường quân nhu của Hải quân Pháp. Các bài giảng của Fayol thậm chí được tổ chức thành "Chủ nghĩa Fayol" ở Trường nghiên cứu thương mại sau đại học. Những nguyên tắc quản lý của ông cũng được áp dụng rộng rãi trong Quân đội Pháp ở Morocco. Đồng thời, Fayol còn tập trung nỗ lực vào

154
Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.vi-viii.

việc thuyết phục chính phủ chú ý hơn đến các nguyên tắc quản lý hành chính. Ông đã nghiên cứu thực tế quản lý của ngành bưu điện và có những công trình về quản lý trong lĩnh vực này. Ở thời điểm Fayol mất, ông đang tham gia nghiên cứu hoạt động tổ chức của ngành công nghiệp thuốc lá Pháp - một lĩnh vực độc quyền của chính phủ.

Cũng trong phần lời tựa của cuốn sách trên, Urwick đã khái quát bốn sự nghiệp chính mà Fayol đều thành công xuất sắc là kỹ sư mỏ, nhà địa chất, nhà khoa học nghiên cứu về quản lý (triết gia về quản lý) và nhà quản lý trong thực tế.

Đầu thế kỷ XX, những nguyên lý quản lý theo khoa học của Taylor đã được truyền bá rộng rãi ở Châu Âu. Tác phẩm của Taylor đã được dịch ra tiếng Pháp. Bộ trưởng quốc phòng Pháp, lúc đó là Georges Clémenceau, đã chỉ thị cho tất cả các nhà máy sản xuất vật tư phục vụ chiến tranh nghiên cứu và áp dụng lý luận của Taylor[155]. Chính vì vậy, thực tiễn quản lý ở Pháp và Tây Âu đã có những bước thay đổi. Vì thế, nhiều công trình của các tác giả khác, kể cả tác giả người Pháp như Fayol cũng chưa được coi trọng phù hợp lúc đó.

Năm 1916, Fayol đăng công trình "Quản lý công nghiệp và quản lý nói chung" trong số 3, Bản tin của Hiệp hội ngành mỏ Pháp. Đến năm 1929, tác phẩm nổi tiếng này của Fayol được dịch sang tiếng Anh và được phổ biến ở Anh. Đến năm 1949, công trình này được dịch lại và được phổ biến ở Mỹ. Cùng với nhiều tác phẩm khác của Fayol được dịch sang tiếng Anh, tên tuổi Fayol được biết đến và chính thức được ghi nhận cùng với Taylor là những người sáng lập ra các phương pháp/lý thuyết quản lý hiện đại[156].

Các tác phẩm tiêu biểu khác của Fayol gồm[157]:

Năm 1908: "Những nguyên tắc chung về quản lý".

155
Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.56.

156
Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.v.

157
Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.58.

Năm 1917: "Việc giáo dục về quản lý trong các trường cao đẳng kỹ thuật".

Năm 1909: "Công nghiệp hoá đất nước".

Năm 1923: "Lý luận về quản lý hành chính Nhà nước".

…

4.2. Nội dung cơ bản của thuyết Quản lý hành chính

4.2.1. Khái niệm quản lý

Fayol chia hoạt động của một tổ chức công nghiệp[65] thành sáu nhóm chức năng chính. Sáu nhóm hoạt động chức năng gồm[159]:

(1) Hoạt động chuyên môn - kỹ thuật (sản xuất, lắp ráp, chế tạo ra sản phẩm, …): Các sản phẩm dù thuộc lĩnh vực tinh thần hay vật chất hay đạo đức đều phải do người làm chuyên môn kỹ thuật tạo ra. Hầu hết có trường đào tạo nghề riêng cho đội ngũ nhân viên này. Hoạt động chuyên môn kỹ thuật đóng góp đáng kể vào sự phát triển và thịnh vượng của tổ chức. Tuy nhiên, không phải lúc nào hoạt động này cũng là quan trọng nhất trong tổ chức. Thậm chí có những trường hợp cụ thể, người thuộc nhóm hoạt động khác có thể ảnh hưởng mạnh tới sự vận hành của tổ chức hơn là hoạt động chuyên môn kỹ thuật. Thực tế, các chức năng hoạt động của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau. Hoạt động chuyên môn kỹ thuật không thể thành công nếu thiếu vốn, nguyên vật liệu, hệ thống phân phối sản phẩm, sự an toàn, v.v.

---

[65] Fayol nhấn mạnh lý luận quản lý của ông có thể áp dụng cho tất cả các tổ chức thuộc mọi lĩnh vực. Tuy nhiên, trong cuốn sách nổi tiếng của mình, ông trình bày các tổ chức công nghiệp như là những ví dụ cơ sở. Điều này có thể là do vị trí của Fayol là Giám đốc và Tổng Giám đốc các tổ chức sản xuất trong ngành công nghiệp mỏ than.

159
Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.3-6.

(2) Hoạt động thương mại (mua, bán, trao đổi): Sự thành công và giàu mạnh của một tổ chức công nghiệp phụ thuộc nhiều vào hoạt động thương mại không kém gì hoạt động chuyên môn kỹ thuật. Hoạt động thương mại cần tri thức toàn diện về thị trường và

điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh, tầm nhìn dài hạn và những mối quan tâm lớn, việc sử dụng các hợp đồng và khả năng định giá sản phẩm phù hợp với giá quy định của nhà nước.

(3) Hoạt động tài chính (tìm kiếm và tối ưu hoá việc sử dụng vốn): Không gì có thể được hoàn thành mà thiếu chức năng này. Vốn cần cho cả nhân lực, nhà máy, công cụ, nguyên liệu thô, cổ tức, phát triển, dự trữ, v.v. Quản lý tài chính thông minh cần tìm kiếm được vốn, tối ưu hoá việc sử dụng các quỹ của công ty, và tránh được những cam kết tài chính dại dột. Một điều kiện thiết yếu để thành công là liên tục theo dõi tình hình tài chính của doanh nghiệp.

(4) Hoạt động an ninh (bảo vệ tài sản và con người): Nhiệm vụ của nhóm chức năng hoạt động này là bảo vệ tài sản và con người của tổ chức để tránh mất trộm, cháy, lụt, bị hỏng do đình công hay các kiểu phá hoại khác, tránh bạo lực ở quy mô rộng hơn đe doạ hoạt động của doanh nghiệp. Nói chung, chức này này nhằm đảm bảo an toàn cho công việc của tổ chức và sự yên tâm làm việc của nhân viên.

(5) Hoạt động kế toán (kiểm kê, theo dõi thu chi, chi phí tài chính, thống kê tài chính): Đây là nhóm chức năng liên quan đến cả vị trí hiện tại và xu hướng tương lai của tổ chức. Chức này này phải cung cấp thông tin chính xác, rõ ràng về tình hình kinh tế của tổ chức liên quan đến những mục tiêu lớn. Hệ thống kế toán hoạt động hiệu suất là một công cụ quản lý mạnh của tổ chức. Hệ thống này cũng cần được thiết kế phù hợp với hệ thống kế toán lớn hơn của ngành và quốc gia. Để thực hiện chức năng này hiệu quả, đào tạo nhân viên là yêu cầu thiết yếu.

(6) Hoạt động quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối/phối hợp, kiểm soát): Không có chức năng hoạt động nào trong năm chức năng trên liên quan đến việc lập kế hoạch chung cho sự vận hành của tổ chức, việc tập hợp nhân sự, việc điều phối và kết hợp hài hòa các nỗ lực và hoạt động. Fayol định nghĩa quản lý là dự đoán/dự báo và lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát[160]. Cụ thể:

- Dự đoán/dự báo là xem xét tương lai và thiết kế kế hoạch hành động.
- Tổ chức là xây dựng cấu trúc kép của công việc gồm thông tin và con người.
- Chỉ huy là duy trì hoạt động của các thành viên.
- Phối hợp là tạo ra sự ràng buộc các yếu tố với nhau, hợp nhất và làm hài hoà tất cả các hoạt động và nỗ lực.
- Kiểm soát: theo dõi mọi thứ diễn ra có theo đúng những quy tắc đã được thiết lập và các mệnh lệnh đã được đưa ra hay không.

Như vậy, quản lý không phải là một đặc quyền hay trách nhiệm đặc biệt của người đứng đầu hoặc thành viên cấp cao của tổ chức. Giống như những hoạt động khác, quản lý là một chuỗi hoạt động giữa người đứng đầu và các thành viên trong tổ chức. Có thể thấy, quản lý là một hoạt động đặc thù, có tác dụng riêng, khác và độc lập với các chức năng khác của tổ chức, giúp cho các chức năng khác vận hành hiệu quả[161].

Fayol cho rằng dù trong tổ chức lớn hay nhỏ, phức tạp hay đơn giản, trong bất cứ lĩnh vực nào thì sáu nhóm hoạt động trên đều tồn tại.

4.2.2. Phẩm chất và năng lực của đội ngũ nhân lực

Theo Fayol, để thực hiện những chức năng hoạt động trong tổ chức thì đội ngũ nhân viên phải có khả năng/năng lực tương ứng như năng lực chuyên môn - kỹ thuật,

160 Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.6.

161 Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.59.

năng lực thương mại, năng lực tài chính, năng lực quản lý, v.v. Mỗi nhóm năng lực này đều xây dựng trên cơ sở sáu phẩm chất và kiến thức sau[162]:

(1) Thể chất: sức khoẻ, sự mạnh mẽ/giàu năng lượng, v.v.

(2) Tinh thần: khả năng hiểu và học hỏi, đánh giá, nghị lực tinh thần, khả năng thích ứng tinh thần.

(3) Đạo đức: sẵn sàng nhận trách nhiệm, kiên định, có nhân phẩm, trung thành, v.v.

(4) Kiến thức chung về những vấn đề không thuộc chức năng hoạt động được giao.

(5) Kiến thức chuyên môn của công việc: kiến thức chuyên sâu liên quan đến chức năng hoạt động được giao như kỹ thuật, thương mại, tài chính, quản lý, v.v.

(6) Kinh nghiệm: những bài học/kiến thức mà một cá nhân thu nhận được từ công việc.

Sự kết hợp của sáu phẩm chất và kiến thức trên tuỳ theo từng chức năng hoạt động chuyên môn cụ thể sẽ tạo nên năng lực cần thiết của đội ngũ nhân sự.

Với từng nhóm nhân viên làm những công việc cụ thể trong tổ chức, mức độ quan trọng của từng nhóm năng lực lại khác nhau. Chẳng hạn như, Fayol đã đưa ra những giá trị ước lượng tương đối về mức độ quan trọng này với những nhóm nhân viên chuyên môn kỹ thuật trong một tổ chức công nghiệp lớn như sau:

Bảng 4.2.2. Mức độ quan trọng của năng lực thiết yếu cho một số nhóm nhân viên (trích từ Bảng I – Tầm quan trong của các năng lực thiết yếu của nhân viên chuyên môn kỹ thuật trong doanh nghiệp lớn)[163]

	Năng lực cần thiết

Nhóm nhân viên	Quản lý	Chuyên	Thương	Tài	Đảm bảo	Kế toán

[162] Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.7.

[163] Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.8.

	(%)	môn kỹ thuật (%)	mại (%)	chính (%)	an ninh (%)	(%)
Công nhân	5	85	-	-	5	5
Đốc công	15	60	5	-	10	10
Giám sát	25	45	5	-	10	15
Trưởng bộ phận (nhỏ) (Ví dụ: Trưởng một dây chuyền sản xuất)	30	30	5	5	10	20
Trưởng bộ phận chuyên môn kỹ thuật	35	30	10	5	10	10
Quản lý	40	15	15	10	10	10

Ngoài những vị trí trên, Fayol còn đưa ra mức độ quan trọng của từng lại năng lực cho nhóm nhân viên ở những loại hình tổ chức liên hợp/tổng công ty và thậm chí cả các vị trí bộ trưởng hay người đứng đầu nhà nước. Fayol nhấn mạnh thêm rằng, trong mọi loại hình tổ chức, nhóm năng lực ở bậc thấp hơn là chuyên môn - kỹ thuật đặc trưng của tổ chức; nhóm năng lực ở bậc cao hơn là quản lý. Từ sự ước tính trên, Fayol đi đến một số kết luận chung như sau:

- Năng lực quan trọng nhất đối với đội ngũ công nhân là chuyên môn - kỹ thuật; đối với nhà quản lý là năng lực quản lý. Tất cả các nhóm nhân viên trong tổ chức

đều cần có năng lực chuyên môn - kỹ thuật liên quan đến công việc của mình dù mức độ quan trọng của năng lực này khác nhau đối với từng nhóm. Năng lực chuyên môn - kỹ thuật được Fayol định nghĩa là những năng lực đại diện cho chức năng hoạt động mà một nhân viên làm việc. Ví dụ, công nhân cơ khí thì năng lực này là năng lực làm kỹ thuật máy móc; nhân viên kế toán thì năng lực này là năng lực thực hiện nghiệp vụ kế toán, v.v.

- Khi một cá nhân thăng tiến lên những vị trí cao hơn trong tổ chức thì tầm quan trọng của năng lực quản lý sẽ tăng lên trong khi năng lực chuyên môn - kỹ thuật sẽ giảm xuống. Trạng thái cân bằng giữa hai năng lực này sẽ đạt được ở những vị trí quản lý cấp trung (Ví dụ: vị trí Trưởng bộ phận/Trưởng bộ phận chuyên môn kỹ thuật).

- Những năng lực còn lại như thương mại, tài chính, kế toán, an ninh sẽ đạt mức quan trọng tối đa ở những vị trí Quản lý một doanh nghiệp (15% đối với năng lực thương mại, 10% cho các năng lực còn lại), Quản lý tổng công ty hay Bộ trưởng (10% cho mỗi loại năng lực này). Đến vị trí cao hơn như Người đứng đầu nhà nước thì những năng lực này thậm chí giảm mức độ quan trọng (8% cho mỗi loại năng lực này).

Ngoài ra, Fayol cũng so sánh tầm quan trọng của những nhóm năng lực theo chức năng đối với nhà quản lý ở các loại tổ chức khác nhau như doanh nghiệp một thành viên/người (one-man business), doanh nghiệp nhỏ/vừa/lớn/rất lớn, và doanh nghiệp nhà nước. Với sự so sánh này, kết luận quan trọng nhất cần nhấn mạnh là: quy mô doanh nghiệp càng nhỏ thì tầm quan trọng của năng lực chuyên môn - kỹ thuật càng cao đối với nhà quản lý; nhà quản lý ở doanh nghiệp càng lớn thì năng lực quản lý càng quan trọng hơn năng lực chuyên môn - kỹ thuật.

Tuy nhiên, Fayol cũng xem những con số mà ông đặt trong bảng trên là nỗ lực cá nhân của ông trong việc phân biệt tầm quan trọng của từng loại năng lực với những nhóm nhân viên khác nhau. Cơ sở để đưa ra những con số đó vẫn được Fayol để ngỏ dành cho các nhà nghiên cứu và nhà quản lý trao đổi. Dù sao, sự đúc kết của Fayol về các phẩm chất và kiến thức, hay tầm quan trọng của mỗi loại năng lực với các nhóm nhân viên chịu trách nhiệm những công việc khác nhau trong tổ chức rất hữu ích. Điều này có thể gợi ý

cho các nhà nghiên cứu sau ông tìm tòi và phát triển các mô hình đánh giá năng lực nhân viên chi tiết hơn và có căn cứ đầy đủ, rõ ràng.

4.2.3. Nhu cầu và tính khả thi của việc đào tạo về quản lý

Với những nội dung đã trình bày, có thể thấy quan điểm của Fayol đã thể hiện nhu cầu về việc đào tạo quản lý nảy sinh từ chính các tổ chức. Cụ thể, tổ chức nào cũng có một chức năng hoạt động là quản lý. Những người thực hiện công việc quản lý cần có năng lực chuyên môn về công việc của mình là năng lực quản lý. Vì đây là năng lực chuyên môn nên người làm công việc chuyên môn này phải được đào tạo. Nói cách khác, đào tạo về quản lý là nhu cầu tất yếu để vận hành hiệu quả mọi tổ chức.

Tuy nhiên, thực tiễn đương thời ở Pháp chưa có chương trình đào tạo về quản lý nào. Fayol lý giải nguyên nhân của sự thiếu hụt các chương trình dạy về quản lý trong các trường đào tạo nghề là do sự thiếu vắng lý luận quản lý (lý thuyết về nguyên tắc, quy tắc, quy trình và phương pháp quản lý). "Không có lý luận thì không thể có việc đào tạo"[164].

Fayol đề xuất, sau khi có lý luận, việc dạy về quản lý nói chung nên được đưa vào trường phổ thông, sau phổ thông và cả hệ thống giáo dục đại học. Tuy nhiên, Fayol chưa làm rõ việc dạy về quản lý như thế nào trong trường phổ thông. Ông cho rằng, chính giáo viên phổ thông mới là người biết rõ nên dạy học sinh nội dung gì về quản lý. Ở bậc đại học, giáo viên hoàn toàn có thể dạy môn học này thuận lợi khi nhà trường sẵn sàng các điều kiện phù hợp.

Nhìn chung, những ý tưởng của Fayol về đào tạo quản lý mới ở mức sơ khai, chưa được phát triển chi tiết. Bởi vậy, nội dung này không được đánh giá cao bởi nhiều nhà nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý. Do đó, hầu như rất ít công trình đi sau bàn luận thêm về những ý tưởng này của Fayol.

4.2.4. Các nguyên tắc quản lý

Fayol cho rằng, chức năng quản lý chỉ được thể hiện ra thông qua các thành viên của tổ chức. Trong khi các chức năng khác (kỹ thuật, thương mại, tài chính, v.v.) thì đưa

vào nguyên liệu và máy móc, chức năng quản lý chỉ vận hành trên nguồn nhân lực[165]. Trật tự vận hành hiệu quả của bộ máy tổ chức phụ thuộc vào một số điều kiện nhất định tạm

164 Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.14.

165 Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.19.

gọi là các nguyên tắc, luật, quy định. Fayol ưu tiên sử dụng thuật ngữ 'các nguyên tắc quản lý' với cả đặc tính cứng rắn và linh hoạt, có thể thích ứng với mọi nhu cầu.

Fayol khẳng định: "Nếu không có nguyên tắc thì người ta sẽ lâm vào tình trạng tối tăm và hỗn loạn …, nguyên tắc là ngọn đèn pha có thể giúp con người nhận rõ phương hướng"[166]. Bởi vậy, nguyên tắc quản lý là phương hướng của nhà quản lý khi thực hiện công việc của mình.

Theo Fayol, vấn đề quan trọng là chúng ta biết cách sử dụng các nguyên tắc như thế nào. Đây chính là một nghệ thuật rất khó, đòi hỏi cả trí tuệ, kinh nghiệm để xác định sự lựa chọn nguyên tắc nào sẽ được áp dụng và sự cân đối về trọng số (proportion) của các nguyên tắc khi áp dụng. Ông cho rằng, không có giới hạn cụ thể về số các nguyên tắc quản lý. Khi mỗi một quy định/quy trình quản lý làm tăng hiệu quả hoạt động của bộ máy và các chức năng của tổ chức thì các quy định/quy trình đó đã tồn tại như một nguyên tắc lâu dài, đáng tin cậy.

Fayol phân tích 14 nguyên tắc mà ông cho là được áp dụng phổ biến nhất:

(1) Phân công lao động (Division of work)[167]:

Fayol xuất phát từ giới tự nhiên để phân tích về tính tất yếu và phổ biến của phân công lao động. Theo ông, chuyên môn hoá là một quy luật tự nhiên. Từ thế giới động vật, động vật phát triển càng cao thì các cơ quan trong cơ thể chúng có sự khác biệt về tổ chức và về chức năng càng cao. Khi xã hội loài người phát triển thì mối quan hệ giữa cấu trúc và chức năng càng chặt chẽ.

Fayol cho rằng, mục đích của phân công lao động là tạo ra nhiều công việc hiệu quả hơn với cùng một nỗ lực đầu tư. Một công nhân luôn làm một công việc, một nhà quản lý luôn tập trung vào cùng hệ thống vấn đề. Điều này giúp công nhân và nhà quản lý

166

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.61.

167

, Sir Isaac Pitman & Sons, p.20.

có được khả năng, sự chắc chắn và chính xác, từ đó, làm tăng kết quả đầu ra tốt hơn. Phân công lao động cho phép giảm số lượng đối tượng cần chú ý trong một công việc và mức độ nỗ lực cần đầu tư cho những đối tượng đó. Phân công lao động đã được thừa nhận là phương thức sử dụng (các nhóm) nhân lực tốt nhất. Phân công lao động không chỉ áp dụng cho các công việc kỹ thuật mà có thể áp dụng cho tất cả các công việc cần đến số lượng nhân lực đáng kể và các khả năng khác nhau của nhân lực. Điều này đòi hỏi phải có sự chuyên môn hoá chức năng và tách bạch riêng năng lực cần thiết để thực hiện chức năng đó. Phân công lao động có cả ưu điểm và nhược điểm. Vì thế, Fayol khuyến cáo các nhà quản lý nên ý thức về mức độ áp dụng phân công lao động.

(2) Thẩm quyền và trách nhiệm (Authority and Responsibility)[168]:

Theo Fayol, thẩm quyền là quyền đưa ra mệnh lệnh và sử dụng quyền lực để yêu cầu sự tuân thủ chính xác (một số tài liệu dịch là "quyền lực" với ý nghĩa tương tự là quyền chỉ huy và quyền đòi hỏi người khác phục tùng[169]. Vì thế, trong học thuyết này, có thể sử dụng hai thuật ngữ "thẩm quyền" và "quyền lực" thay thế cho nhau). Ông cho rằng, có sự khác biệt giữa quyền lực cá nhân và quyền lực chính thức mà nhà quản lý có được từ tổ chức (theo quy định của tổ chức). Quyền lực cá nhân được tạo thành từ sự thông tuệ, kinh nghiệm, sự đáng tin cậy về đạo đức, khả năng lãnh đạo, v.v. của người quản lý. Để trở thành một người đứng đầu tốt, nhà quản lý cần hội tụ quyền lực cá nhân như một thành tố không thể thiếu của quyền lực chính thức.

Fayol khẳng định, thẩm quyền luôn đi cùng trách nhiệm, trách nhiệm bắt nguồn từ thẩm quyền. Trách nhiệm cần tương xứng với thẩm quyền ra mệnh lệnh. Việc đưa ra trách nhiệm của một công nhân đối với hành động của họ và thẩm quyền của họ khá dễ. Tuy nhiên, vị trí càng cao trong tổ chức, đặc biệt các vị trí quản lý, thì công việc càng phức tạp

168
Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.21-22.

169
Lê Hồng Lôi (2000) (bản dịch của Lại Quốc Khánh và Trần Thị Thúy Ngọc năm 2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, tr.257.

hơn (nhiều nhân viên tham gia vào nhiều công đoạn của công việc hơn, kết quả chưa thấy ngay trực tiếp, v.v.) thì càng khó xác định thẩm quyền và trách nhiệm hơn.

Fayol nhấn mạnh, thẩm quyền liên quan đến hình phạt. Do đó, để phê duyệt một hình phạt, nhà quản lý cần cân nhắc đặc điểm của hoạt động, bối cảnh của những người tham gia và hậu quả tiềm ẩn. Vì vậy, việc đánh giá các yếu tố để phê duyệt chính xác đòi hỏi nhà quản lý phải có đạo đức, sự chí công vô tư và quyết đoán. Nếu không đảm bảo những yêu cầu này thì hậu quả có thể là nhà quản lý mất đi ý thức về việc trách nhiệm phải tương xứng với thẩm quyền phê duyệt của mình. Một nhà lãnh đạo giỏi cần dũng cảm thực hiện trách nhiệm và lan tỏa sự dũng cảm đó tới những người xung quanh mình.

(3) Kỷ luật (Discipline)[170]:

Fayol cho rằng, kỷ luật là kết quả của những thoả thuận khác nhau, xuất hiện một cách tự nhiên dưới nhiều hình thức phong phú như: trách nhiệm tuân thủ, sự chuyên cần (application), sức mạnh (energy), hành vi. Dấu hiệu bề ngoài là sự tôn trọng những thoả thuận thường trực giữa tổ chức và nhân viên. Những thỏa thuận này, dù được tranh luận tự do hay buộc phải chấp nhận mà không được bàn thảo gì trước, dù được viết ra hay ngầm ẩn, dù bắt nguồn từ mong muốn của các bên liên quan hay từ các quy định, phong tục, thì đều khuôn định tính chính thức của kỷ luật.

Chế độ kỷ luật của các tổ chức khác nhau về hiệu lực, về đối tượng áp dụng, về thời gian. Dù vậy, một quan điểm khái quát có tính thuyết phục phổ biến là, kỷ luật là cần thiết để vận hành suôn sẻ công việc; thiếu kỷ luật thì không doanh nghiệp nào có thể thịnh vượng. Fayol đồng tình với ý tưởng này và ủng hộ thêm cả quan điểm "Kỷ luật là do lãnh đạo tạo ra". Tuy nhiên, ông cho rằng, những quan điểm này đúng khi thể hiện sự tôn trọng

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

đối với kỷ luật nhưng chúng có xu hướng che lấp trách nhiệm của lãnh đạo trong đó. Ông nhấn mạnh, tình hình kỷ luật của bất cứ nhóm người nào phụ thuộc rất lớn vào sự quan

170

, Sir Isaac Pitman & Sons, p.23.

tâm tương xứng của người lãnh đạo. Cấp dưới luôn tuân thủ và trung thành nếu họ được lãnh đạo đúng đắn.

Thỏa thuận phải đi kèm trách nhiệm. Thỏa thuận và trách nhiệm phải rõ ràng và có thể làm hài lòng cả hai bên tham gia thỏa thuận là tổ chức và nhân viên nhằm tránh các tranh chấp giữa hai bên. Fayol gợi ý cách thức tốt nhất để tạo lập và duy trì kỷ luật/sự tôn trọng trách nhiệm trong các thỏa thuận là:

- Có người giám sát tốt ở mọi cấp.

- Thỏa thuận rõ ràng và công bằng nhất có thể.

- Hình phạt được áp dụng hợp lý.

(4) Thống nhất trong chỉ huy (Unity of command)[171]:

Fayol cho rằng, với bất cứ hoạt động gì, nhân viên chỉ nên nhận mệnh lệnh từ một cấp trên. Đây chính là quy tắc thống nhất trong chỉ huy. Sự thống nhất này ảnh hưởng quyết định đến thành công trong thực hiện nhiệm vụ. Nếu không có sự thống nhất trong chỉ huy, thẩm quyền của nhà quản lý sẽ bị huỷ hoại, kỷ luật có nguy cơ bị vi phạm, mệnh lệnh bị lộn xộn do được đưa ra từ nhiều cấp trên, và sự ổn định bị đe doạ. Fayol nhấn mạnh đây là nguyên tắc cơ bản với ông. Trong mọi loại hình tổ chức, việc mệnh lệnh đến từ nhiều cấp trên là nguồn gốc cố hữu của mâu thuẫn.

(5) Thống nhất về phương hướng lãnh đạo (Unity of direction)[172]:

Nguyên tắc này được Fayol mô tả như sau: Một người đứng đầu và một kế hoạch cho một nhóm hoạt động có chung mục tiêu. Đó là điều kiện thiết yếu để thống nhất được trong hành động, phối hợp những điểm mạnh của nhân lực và tập trung mọi nỗ lực.

171

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.24.

172

, Sir Isaac Pitman & Sons, p.25.

Fayol phân biệt 'sự thống nhất về phương hướng lãnh đạo' là một lãnh đạo, một kế hoạch; còn 'sự thống nhất trong chỉ huy' là một nhân viên chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên duy nhất. Sự thống nhất trong chỉ huy không thể tồn tại khi thiếu thống nhất về phương hướng lãnh đạo nhưng sự thống nhất trong chỉ huy không bắt nguồn từ sự thống nhất về phương hướng lãnh đạo

(6) Lợi ích cá nhân thấp hơn lợi ích chung (Subordination of individual interests to the general interests)[173]:

Theo Fayol, nội dung của nguyên tắc này nhấn mạnh lợi ích của một nhân viên, một nhóm nhân viên không thể chiếm ưu thế hơn lợi ích của tổ chức. Người chỉ tập trung theo đuổi lợi ích cá nhân sẽ phớt lờ lợi ích chung, tham vọng, lười biếng, ích kỷ, yếu đuối. Dù hai lợi ích này có thứ bậc khác nhau nhưng lại cần sự tôn trọng như nhau. Đây là một trong những yêu cầu khó nhất của quản lý. Nhà quản lý có thể sử dụng những phương tiện sau để kết hợp hài hoà hai lợi ích này:

- Nhà quản lý cần kiên định và làm gương với tư cách là cấp trên.

- Thoả thuận giữa tổ chức và nhân viên/nhóm nhân viên công bằng nhất có thể.

- Giám sát thường xuyên.

(7) Thù lao của nhân viên (Remuneration)[174]:

Fayol cho rằng mức thù lao của nhân viên là mức giá được trả cho công việc/dịch vụ nhân viên đã làm. Nó cần phải công bằng và càng cao càng tốt nhưng có thể đáp ứng được cả nhân viên và người sử dụng lao động. Mức thù lao phụ thuộc vào hoàn cảnh khách quan của tổ chức và sự xứng đáng của nhân viên, ví dụ như: chi phí cho cuộc sống (chi phí sinh hoạt), dư thừa hay thiếu hụt nhân lực, tình trạng kinh tế của doanh nghiệp,

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

173
Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons. p.26.

174
, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.26-32.

các điều kiện kinh doanh chung của tổ chức. Sau đó, mức thù lao cho nhân viên còn phụ thuộc vào giá trị của nhân viên và phương pháp trả lương được từng tổ chức lựa chọn.

Theo Fayol, trong quá trình tuyển chọn nhân viên thì nhà quản lý cũng cần đánh giá giá trị của nhân viên. Phương pháp trả lương có thể ảnh hưởng đáng kể đến sự phát triển của tổ chức. Vì thế, lựa chọn phương pháp trả lương là vấn đề rất quan trọng và khó khăn. Fayol cho rằng trong thực tế thời ông, chưa có phương pháp nào đáp ứng mong đợi. Tiêu chuẩn để tìm kiếm một phương pháp trả lương tốt là:

- Đảm bảo công bằng trong thù lao của nhân viên;

- Tạo động lực cho nhân viên nhờ thưởng trực tiếp cho những nỗ lực tốt;

- Không trả vượt quá các giới hạn hợp lý;

Fayol đã tổng hợp những phương pháp trả thù lao phổ biến đương thời cho các vị trí là công nhân, nhà quản lý cấp thấp và nhà quản lý cấp cao. Với công nhân, 3 phương pháp trả thù lao là: trả theo thời gian làm việc, trả theo công việc, trả theo sản phẩm. Mỗi phương pháp đều có cả ưu điểm và hạn chế. Bởi vậy, hiệu quả của từng phương pháp phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của tổ chức và năng lực của người quản lý. 3 phương pháp này có thể kết hợp với nhau và tăng thù lao nhờ chế độ thưởng (đúng tiến độ, làm chăm chỉ, không làm hỏng máy móc, v.v.), chế độ chia sẻ lợi nhuận, trả bằng hiện vật, và những đãi ngộ phi tài chính. Ở Pháp thời Fayol, phương pháp thưởng, trả bằng hiện vật phổ biến ở mọi cấp nhưng phương pháp chia sẻ lợi nhuận chỉ phổ biến ở nhà quản lý cấp cao; còn phương pháp đãi ngộ phi tài chính chủ yếu phổ biến ở các doanh nghiệp.

(8) Tập trung hoá (Centralization)[175]:

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

Fayol đánh giá tập trung hóa cũng là một quy luật tự nhiên. Trong bất cứ cơ thể động vật hay con người, các cảm giác hội tụ về não bộ hoặc các cơ quan điều hướng. Từ đây, mệnh lệnh được phát ra để điều khiển tất cả các cơ quan khác vận động. Tập trung

175

, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.33-34.

hóa tự thân nó không phải là một hệ thống quản lý tốt hay xấu. Tập trung hoá có thể được chấp nhận hoặc bị loại bỏ bởi ý thích của nhà quản lý hoặc bởi các yếu tố tình huống. Fayol khẳng định, lựa chọn tập trung hoá hay phi tập trung hóa là vấn đề đơn giản. Nó chỉ là tìm được mức độ tối ưu phù hợp với một tổ chức cụ thể. Với một doanh nghiệp nhỏ, mệnh lệnh của nhà quản lý trực tiếp đi tới nhân viên thì rõ ràng đó là tập trung hoá. Trong doanh nghiệp lớn, với chuỗi cấp bậc dài hơn, mệnh lệnh và thông tin phải đi qua nhiều khâu trung gian. Mỗi nhân viên dù vô tình hay chủ ý đều đưa các yếu tố cá nhân vào thông tin họ phát đi và sự vận hành của mệnh lệnh và thông tin mà họ nhận được. Họ không hoạt động thuần tuý như một cái bánh răng trong một cỗ máy. Sự chia sẻ thông tin thích hợp có thể bị rơi rụng ở các tầng trung gian tùy thuộc vào tính cách, đạo đức của nhà quản lý và sự đáng tin cậy của nhân viên. Bất kể cái gì làm tăng vai trò của cấp dưới đều thuộc về phi tập trung hoá và những gì làm giảm vai trò của họ sẽ là tập trung hoá. Fayol nhấn mạnh, mức độ tập trung hoá phải khác nhau trong các trường hợp khác nhau.
Mục tiêu của tập trung hóa là sử dụng tối ưu các thành viên trong tổ chức.

(9) Hệ thống cấp bậc quản lý (Scalar chain)[176]:

Fayol định nghĩa, hệ thống cấp bậc là chuỗi các vị trí quản lý từ cấp cao nhất đến thấp nhất trong tổ chức. Đường đi của quyền lực/thẩm quyền là hành trình theo sát mối liên hệ trong chuỗi này. Con đường này được điều khiển bởi nhu cầu trao đổi thông tin và nguyên tắc thống nhất trong chỉ huy. Tuy nhiên, không phải lúc nào chuỗi này cũng vận hành nhanh chóng. Nếu thông tin được trao đổi thẳng giữa hai nhân viên cùng cấp ở hai bộ phận khác nhau thì sẽ rất nhanh nhưng thực tế là một nhân viên của một bộ phận phải

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

báo cáo lên các cấp trên của họ rồi từ cấp cao nhất lại chuyển xuống các cấp quản lý trung gian để đến bộ phận thứ hai của nhân viên còn lại. Đường đi của thông tin qua nhiều cấp thẩm quyền như vậy sẽ tốn thời gian hơn. Fayol cho rằng, trong trường hợp cấp cao nhất uỷ quyền cho các cấp quản lý ngang nhau giữa các bộ phận được làm việc trực tiếp với nhau thì sẽ nhanh, chính xác và hiệu quả hơn (nguyên tắc "ván cầu"). Tuy nhiên, điều này

176

, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.34-36.

dễ đạt ở các tổ chức quy mô nhỏ, trong khi thường ít được chấp nhận ở các tổ chức công vì thói quen sợ trách nhiệm của các cấp quản lý (do mục tiêu chung phức tạp hơn, xa hơn và không dễ có được ý tưởng rõ ràng). Do đó, nhà quản lý cần sự dũng cảm để uỷ quyền, và nhân viên thì cần sự dũng cảm để lựa chọn cách thức hiệu quả khi mà chờ sự hướng dẫn từ cấp trên không nhanh và hiệu quả bằng tương tác trực tiếp với nhân viên cùng cấp ở bộ phận khác. Như vậy, việc không bắt đầu từ chuỗi thẩm quyền là không đúng nhưng để chuỗi thẩm quyền làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động thì còn gây lỗi lớn hơn.

(10) Trật tự (Order)[177]:

Theo Fayol, trong thế giới vật chất có công thức: "Một vị trí cho một sự vật và mỗi sự vật đều tồn tại trong vị trí của nó". Tương tự như vậy với xã hội loài người: "Một vị trí cho một người và mỗi người tồn tại trong vị trí của họ".

Đối với thế giới vật chất, Fayol cho rằng, việc đặt không đúng vị trí của sự vật sẽ dẫn tới tốn thời gian, rủi ro sai lỗi và xuất hiện sự rối loạn trật tự. Trật tự hoàn hảo cũng phỏng định trước một vị trí được lựa chọn khôn ngoan và hợp lý. Mục đích của trật tự là tránh sự biến mất của sự vật. Vì thế, không chỉ sự vật phải ở đúng vị trí được sắp xếp hợp lý cho nó mà vị trí đó cũng phải được lựa chọn để tạo thuận lợi tối đa cho mọi hoạt động vận hành của sự vật.

Trong các tổ chức xã hội, Fayol nhấn mạnh công thức tương tự như giới vật chất. Ở tổ chức xã hội, trật tự hoàn hảo yêu cầu mỗi nhân viên có một vị trí và vị trí phải thích

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

hợp với nhân viên. Theo ông, trật tự xã hội phỏng định sự thành công trong thực thi hai hoạt động khó nhất của quản lý: tổ chức tốt và lựa chọn nhân sự đúng. Trật tự trong tổ chức xã hội đòi hỏi người quản lý phải có hiểu biết chính xác về yêu cầu đối với nhân lực và các nguồn lực của tổ chức cũng như sự cân bằng thường trực giữa yêu cầu và nguồn lực đó. Việc tạo ra và duy trì sự cân bằng này là khó nhất. Khi tổ chức không đạt được sự cân bằng này và các lợi ích cá nhân mạnh đến mức lợi ích chung của tổ chức bị phớt lờ

177

, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.36-38.

hoặc hy sinh; hay khi trong tổ chức có sự hiện diện của tham vọng, chủ nghĩa "gia đình trị" (nepotism), chủ nghĩa thiên vị (favouritism), thì số lượng vị trí tăng theo cấp số nhân mà không cần có lý do chính đáng hoặc những nhân viên không đủ năng lực sẽ được tuyển dụng. Điều này, đương nhiên, dẫn đến sự rối loạn của tổ chức giống như quy luật đối với thế giới vật chất. Fayol khẳng định, nguyên tắc này cần cho cả tổ chức công và các doanh nghiệp tư nhân.

(11) Công bằng (Equity)[178]:

Theo Fayol, để khuyến khích nhân viên tận tâm và trung thành, tổ chức cần đối xử với họ tử tế và công bằng đúng luật. Fayol cho rằng, công bằng/không thiên vị (equity) là sự kết hợp của tử tế (kindliness) và công bằng đúng luật (justice). Công bằng không có nghĩa là thiếu mạnh mẽ và thiếu nghiêm khắc. Thực thi công bằng đòi hỏi nhà quản lý phải có hiểu biết, kinh nghiệm và bản chất tốt. Mong muốn được đối xử công bằng và bình đẳng là điều nhà quản lý luôn cần quan tâm khi làm việc với nhân viên. Để thoả mãn yêu cầu này mà không phớt lờ bất cứ nguyên tắc nào cũng như không sao nhãng lợi ích chung của tổ chức, người đứng đầu luôn phải quán triệt ý thức, hiểu biết về công bằng trong toàn bộ đội ngũ quản lý ở mọi cấp của tổ chức.

(12) Duy trì đội ngũ nhân lực (Stability of tenure of personnel)[179]:

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

Fayol nhận thấy rằng, thông thường nhân viên được cho là đã sở hữu những năng lực cần thiết trước khi thực hiện công việc mới. Tuy nhiên, với các vị trí quản lý, đặc biệt là trong các doanh nghiệp lớn, cần nhiều thời gian để làm quen với mọi người và mọi thứ, để có thể đứng vững ở vị trí là người ra quyết định hành động, để đạt được sự tự tin vào bản thân và để truyền cảm hứng được cho người khác. Bởi vậy, theo ghi nhận của Fayol, những nhà quản lý bình thường nhưng ở lại lâu cùng tổ chức được các tổ chức thích hơn là những nhà quản lý xuất sắc nhưng chỉ vừa đến đã rời đi rất nhanh. Nhìn chung, nhân

178
Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.38.

179
, Sir Isaac Pitman & Sons, p.39.

lực quản lý của những công ty lớn hùng cường thường ổn định trong khi nhân lực quản lý của các công ty không thành công thường không ổn định. Tuy nhiên, việc thay đổi nhân sự là không thể tránh được vì các lý do như tuổi tác, sức khoẻ, nghỉ hưu, v.v. Điều này ảnh hưởng đến đội ngũ nhân sự. Bởi vậy, tổ chức cần và hoàn toàn có thể tìm được những nhân sự mới phù hợp. Trong tương quan với những nguyên tắc khác, cân nhắc vấn đề tỷ trọng của việc duy trì đội ngũ nhân lực.

(13) Tinh thần sáng tạo (Initiative)[180]:

Suy nghĩ vượt ra ngoài một kế hoạch mà vẫn đảm bảo thành công là nhu cầu của những người thông minh. Nó cũng là kích thích mạnh mẽ nhất đối với sự nỗ lực của con người. Fayol định nghĩa, sáng tạo là sức mạnh của suy nghĩ và thực thi vượt ra ngoài, là tự do để được đề xuất và thực hiện ý tưởng. Ở tất cả các cấp trong tổ chức, sự nhiệt tâm và năng lượng mạnh mẽ được tăng lên là nhờ sáng tạo. Sáng kiến của nhân viên cùng với sáng kiến của tổ chức là nguồn gốc tuyệt vời cho sức mạnh của tổ chức, nhất là trong những giai đoạn khó khăn. Vì vậy, rất cần khuyến khích và phát triển đầy đủ khả năng sáng tạo.

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

Fayol cho rằng, nhà quản lý cần nhiều khả năng và sự liêm chính để truyền cảm hứng và duy trì sự sáng tạo của tất cả mọi người với giới hạn phù hợp, bằng sự tôn trọng thẩm quyền và kỷ luật. Nhà quản lý phải chấp nhận hy sinh một số yếu tố cá nhân để đáp ứng nhu cầu của cấp dưới thì họ mới có thể sáng tạo. Hơn thế, nhà quản lý cần công bằng, có thể cho phép triển khai sáng kiến của nhân viên.

(14) Đoàn kết nhân viên (Esprit de corps)[181]:

Fayol đồng tình với câu thành ngữ: Đoàn kết là sức mạnh. Ông khẳng định, sự hoà hợp, đoàn kết là sức mạnh lớn của một tổ chức.

---

180 Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.39-40.

181 , Sir Isaac Pitman & Sons, p.40-41.

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

(a) Sự nguy hiểm cần tránh là việc hiểu sai châm ngôn "chia để trị". Fayol nhấn mạnh, không được để đội ngũ nhân viên bị chia nhỏ. Chia nhỏ lực lượng của kẻ thù khiến chúng bị suy yếu là một cách làm thông minh. Tuy nhiên, chia rẽ nhóm đồng nghiệp của một ai đó lại là lỗi lớn đối với tổ chức. Bất kể lỗi này bắt nguồn từ năng lực quản lý yếu kém hay hiểu biết không đầy đủ, hay từ bản ngã vị kỷ bất chấp lợi ích chung thì lỗi này luôn đáng trách. Tổ chức rất cần những nhân tài thực sự để phối hợp được các nỗ lực của mọi thành viên, khuyến khích sự nhạy bén, sử dụng năng lực của nhân viên, thưởng cho công lao của họ mà không hề thấy ghen tị hay phá hỏng các mối quan hệ hài hòa trong tổ chức.

(b) Việc lạm dụng truyền thông viết: Fayol cho rằng, trong thực tế, khác biệt và hiểu nhầm có thể được bỏ qua khi các bên có đối thoại, nói chuyện với nhau. Tuy nhiên, khác biệt và hiểu nhầm có thể trở nên sâu sắc hơn khi các bên sử dụng truyền thông bằng văn bản. Với kinh nghiệm phổ biến này, khi có thể thì nên tương tác bằng lời. Cách này vừa nhanh, vừa rõ ràng, và vừa hòa hợp. Tuy nhiên, nhiều nhân viên dù làm ở các bộ phận sát cạnh nhau hoặc thậm chí trong cùng một bộ phận nhưng vẫn không gặp nói chuyện trực tiếp mà chỉ trao đổi qua văn bản viết. Vì thế, khối lượng và độ phức tạp của công việc tăng lên và tác hại với tổ chức lại bị ủ dài hơn. Fayol khuyên các nhà quản lý hãy áp dụng tối đa trao đổi bằng lời nếu có thể để tránh những hậu quả lâu dài và sâu sắc như mâu thuẫn và thù hận giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức. Tuy nhiên, ông cũng khuyến cáo các nhà quản lý luôn phải cân nhắc mức độ sử dụng hai chiến lược truyền thông này (bằng lời, bằng văn bản viết) sao cho phù hợp.

Tóm lại, trong 14 nguyên tắc nói trên, nguyên tắc thống nhất trong chỉ huy và hệ thống cấp bậc quản lý được đánh giá là hai nguyên tắc quyết định thực chất lý luận quản lý của Fayol[182]. Tuy nhiên, Fayol luôn nhắn nhủ các nhà quản lý là sự cân nhắc tỷ trọng

182

Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.63.

sử dụng hợp lý các nguyên tắc trong thực tế hoạt động là điều quan trọng và là nghệ thuật của nhà quản lý.

4.2.5. Các thành tố/chức năng của quản lý

Tất cả mọi công việc đều yêu cầu lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát/kiểm tra và để vận hành hợp lý, tất cả đều có những nguyên tắc chung.

4.2.5.1. Lập kế hoạch[183]

Fayol cho rằng, dự báo (foresight) là đánh giá tương lai và dự phòng cho nó. Dự báo là một phần thiết yếu của lập kế hoạch và quản lý. Kế hoạch (hành động) là xác định các kết quả muốn đạt được, những hành động cụ thể để đạt các kết quả đó, các giai đoạn thời gian sẽ thực hiện hành động, và phương pháp thực hiện. Những nội dung khác được bao gồm trong kế hoạch là: (1) Về các nguồn lực của tổ chức (cơ sở vật chất, công cụ, con người, quan hệ công chúng, v.v.); (2) Về bản chất và tầm quan trọng công việc đang triển khai; (3) Về xu hướng tương lai (công nghệ, thương mại, tài chính, những điều kiện khác, v.v.).

Chuẩn bị cho kế hoạch là một trong những việc khó nhất và quan trọng nhất của tất cả các tổ chức, yêu cầu sự tham gia của tất cả các bộ phận và chức năng, đặc biệt là chức năng quản lý. Để thực hiện chức năng quản lý, nhà quản lý phải tạo ra một kế hoạch trong đó chỉ ra mục tiêu và phạm vi, xác định sự chia sẻ của mỗi bộ phận trong nhiệm vụ chung, phối hợp các phần và hoà hợp các thành tố trong tổng thể chung. Từ đó, nhà quản lý quyết định được cách thức thực hiện kế hoạch. Các nội dung của kế hoạch không được xung đột với các nguyên tắc và quy tắc để quản lý hiệu quả và phải tạo thuận lợi cho quá trình áp dụng các nguyên tắc/quy tắc đó. Vì thế, năng lực của nhà quản lý và đội ngũ trợ lý của anh ta đóng vai trò quan trọng trong lập kế hoạch.

* Những đặc trưng chung của một kế hoạch tốt:

183 Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.43-51.

Lập kế hoạch là không thể thiếu. Tuy nhiên, có rất nhiều loại kế hoạch: ngắn hạn - dài hạn, đơn giản - phức tạp; chi tiết - khái quát, v.v. Vậy, thế nào là một kế hoạch có giá trị? Fayol đưa ra những tiêu chuẩn sau:

- Sự thống nhất của kế hoạch: Chỉ có một kế hoạch về một công việc tại một thời điểm. Việc có hai kế hoạch về cùng một công việc sẽ tạo tính hai mặt đối nhau (duality), sự nhầm lẫn và rối loạn trật tự.

- Tính tiếp nối liên tục: Một kế hoạch có thể chia làm nhiều phần nhưng tất cả các kế hoạch thành phần phải kết nối với nhau. Mỗi sự điều chỉnh nào trong kế hoạch thành phần đều phải được thể hiện trong kế hoạch tổng thể. Hệ thống hành động dẫn dắt trong các kế hoạch thành phần phải tiếp nối nhau liên tục.

- Tính linh hoạt: Kế hoạch nên đủ linh hoạt để điều chỉnh khi có áp lực của bối cảnh hay bất cứ nguyên nhân nào khác. Đây là quy luật mà chúng ta phải tuân theo.

- Tính chính xác: Kế hoạch cần chính xác nhất có thể. Mặc dù có thể có những nhân tố chưa dự đoán ngay được nhưng thông thường, trước khi thực hiện kế hoạch thì mọi yếu tố chưa chắc chắn cũng trở nên rõ ràng và chúng ta có thể sắp xếp những hành động chính xác hơn. Khi mà các yếu tố không chắc chắn liên quan đến phạm vi lớn, kế hoạch sẽ không có tính chính xác và chúng ta đang chấp nhận sự may rủi.

* Phương pháp để lập kế hoạch hành động:

Fayol sử dụng một doanh nghiệp lớn về luyện kim và khai mỏ (gồm một số công ty con và sử dụng khoảng 10.000 nhân viên) làm trường hợp điển hình để khái quát những phương pháp lập kế hoạch hành động. Ông đưa ra những phương pháp lập kế hoạch như sau:

- Dự báo hàng năm: Mỗi năm, hai tháng sau khi kết thúc kỳ ngân sách (năm tài chính), một báo cáo chung về công việc và kết quả thực hiện công việc trong kỳ ngân

sách đó được lập. Báo cáo này sẽ bao gồm nội dung về sản xuất, kinh doanh, công nghệ, thương mại, tình hình tài chính, nhân sự, các hệ quả kinh tế, v.v. Đi kèm với báo cáo này là dự báo về các vấn đề trên trong kỳ ngân sách mới. Dự báo này thường được làm trong khoảng hai tuần trước khi kết thúc kỳ ngân sách trước. Do đó, nó vẫn đảm bảo phục vụ cho kế hoạch của kỳ ngân sách mới chứ không bị gián đoạn.

- Dự báo mười năm: Dự báo mười năm cũng thực hiện những nội dung giống dự báo hàng năm. Tuy nhiên, từ năm thứ hai trong chu kỳ mười năm, sẽ có những khác biệt đáng kể. Để đảm bảo tính thống nhất của kế hoạch, dự báo từng năm trong chu kỳ mười năm phải hài hoà với nhau. Để đảm bảo tính chính xác, cứ năm năm là cần xem lại nội dung của kế hoạch dài hạn hơn.

- Dự báo đặc biệt: Có một số hoạt động mà vòng đời của chúng vượt qua chu kỳ mười năm hoặc xảy ra đột xuất, ảnh hưởng đáng kể đến tổ chức. Những hoạt động này cần được dự báo đặc biệt. Các kết quả của dự báo đặc biệt nhất thiết phải có vị trí trong dự báo của năm liên quan đến hoạt động đặc biệt hoặc dự báo mười năm liên quan. Fayol nhấn mạnh, dù có dự báo đặc biệt nhưng nhà quản lý không được quên nguyên tắc chỉ một kế hoạch về một đối tượng trong một giai đoạn.

Ba loại dự báo trên kết hợp hài hoà lại với nhau để đóng góp vào kế hoạch chung của tổ chức.

* Những ưu điểm và hạn chế của dự báo:

- Việc nghiên cứu về các nguồn lực, các khả năng trong tương lai, và các phương tiện dùng để đạt mục tiêu đòi hỏi sự tham gia đóng góp từ tất cả các trưởng bộ phận. Điều này đảm bảo không có nguồn lực nào bị bỏ qua và mọi giải pháp tiềm năng đều được xem xét thận trọng và dũng cảm. Do đó, kết quả dự báo có giá trị đối với quá trình đi đến mục tiêu. Biết rõ các khả năng và dự định của mình, doanh nghiệp sẽ tiến lên chắc chắn, tự tin xử lý các vấn đề và chuẩn bị để phối hợp tất cả các yếu tố thay vì để chúng xảy ra đột xuất và bất ngờ.

- Tập hợp các kế hoạch hàng năm luôn là hoạt động khó khăn, cần nhiều thời gian và nỗ lực khi làm lần đầu. Những lần tiếp theo, hoạt động này sẽ đơn giản hơn và trở thành thói quen chăm chỉ. Do đó, các khó khăn giảm đi nhiều và các lợi ích lại tăng lên như: chú ý hơn vào việc điều hành kế hoạch, so sánh giữa dữ liệu thực tế và dự báo, nhận ra sai lỗi và thành công, tìm kiếm phương pháp để nhân lên thành công và tránh thất bại, v.v. Tất cả điều này giúp tổ chức có một kế hoạch mới hữu ích và hiệu quả hơn. Việc lập kế hoạch này sẽ ảnh hưởng đến tất cả các thành tố sau của quản lý là tổ chức, chỉ đạo, phối hợp và kiểm tra.

- Việc không có kế hoạch sẽ làm doanh nghiệp thiếu sự phối hợp tiếp nối liên tục và không ứng phó được với thay đổi. Chỉ cần một cơn gió đảo chiều nhẹ cũng có thể làm lật một con thuyền nếu nó không kịp thích ứng để đứng vững. Hậu quả nặng hơn khi gặp những mối đe dọa nghiêm trọng sẽ xảy ra đối với tổ chức không có kế hoạch. Chỉ có một kế hoạch được cân nhắc cẩn thận ở thời điểm bình ổn mới cho phép duy trì được cái nhìn sáng rõ về tương lai và huy động được năng lực trí tuệ và nguồn lực tối đa vượt qua nguy hiểm.

Đương nhiên, một kế hoạch không thể dự đoán được tất cả những sự kiện không mong muốn xảy ra nhưng nó bao gồm sự tính đến những sự kiện này và chuẩn bị vũ khí (các nguồn lực) để ứng phó tránh bị bất ngờ. Kế hoạch bảo vệ doanh nghiệp trước những thay đổi không mong muốn và tránh mất phương hướng, đi lệch khỏi mục tiêu của tổ chức.

* Những phẩm chất của nhà quản lý để lập kế hoạch tốt:

Để lập kế hoạch tốt, Fayol cho rằng, nhà quản lý cần những phẩm chất sau:

- Nghệ thuật quản lý nhân lực: Sự hợp tác chủ động và trung thành từ những nhà quản lý bộ phận rất quan trọng để đóng góp vào việc tập hợp công việc/kết quả công việc cho các dự báo và kế hoạch. Nghệ thuật quản lý nhân lực đến từ những nhà quản lý có năng lực, không sợ rắc rối và trách nhiệm, được nhân viên yêu quý và tin tưởng.

- Sự mạnh mẽ, xem xét cẩn thận;
- Dũng cảm và đạo đức;
- Có thời gian làm việc lâu dài và liên tục ở vị trí quản lý;
- Năng lực chuyên môn và hiểu biết chung về hoạt động của tổ chức.

4.2.5.2. Tổ chức[184]

Fayol định nghĩa, hoạt động tổ chức là cung cấp tất cả những gì hữu ích (nguyên liệu thô, công cụ, vốn, nhân lực) để sáu chức năng của một doanh nghiệp/tổ chức vận hành được. Hoạt động tổ chức có thể chia thành hai nhóm chính: tổ chức các yếu tố vật chất và tổ chức nhân sự.

* Trách nhiệm của nhà quản lý trong hoạt động tổ chức:

Theo Fayol, để thực hiện hoạt động tổ chức như đã định nghĩa ở trên, nhà quản lý cần có những trách nhiệm sau:

(1) Đảm bảo các kế hoạch được chuẩn bị hợp lý, chính xác và được thực hiện nghiêm túc.

(2) Nhận ra sự thống nhất về mục tiêu, nguồn lực, yêu cầu giữa hai nhóm hoạt động tổ chức các yếu tố vật chất và tổ chức nhân sự.

(3) Xây dựng hệ thống thẩm quyền dẫn dắt đơn nhất, hiệu quả và mạnh mẽ.

(4) Kết hợp hài hoà các hoạt động và điều phối các nỗ lực.

(5) Đưa ra những quyết định rõ ràng, đủ tầm và chính xác.

(6) Lựa chọn nhân sự hiệu quả: Mỗi bộ phận phải được dẫn dắt bởi một nhà quản lý mạnh mẽ, có năng lực; mỗi nhân viên phải ở vị trí mà họ có thể làm việc tốt nhất.

(7) Xác định các trách nhiệm rõ ràng.

(8) Khuyến khích mối liên hệ giữa giải pháp/sáng kiến và trách nhiệm.

(9) Đãi ngộ và ghi nhận công bằng với những nhân viên làm tốt.

(10) Kỷ luật những người gây lỗi sai.

(11) Duy trì chế độ kỷ luật.

---

184 Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.53-97.

(12) Đảm bảo lợi ích chung của tổ chức luôn cao hơn lợi ích cá nhân.

(13) Luôn đảm bảo thống nhất trong chỉ huy.

(14) Giám sát cả trật tự của các yếu tố vật chất và trật tự của nhân sự.

(15) Đảm bảo mọi thứ được kiểm soát.

(16) Đấu tranh với việc quá nhiều quy định không cần thiết, kiểm soát giấy tờ/văn bản, …

* Các thành phần của bộ máy tổ chức

(A) Cấu trúc của bộ máy tổ chức ở những giai đoạn phát triển khác nhau:

Cấu trúc chung của bộ máy tổ chức phụ thuộc chính vào số lượng nhân viên.

(a) Tổ chức chỉ có một thành viên duy nhất (one-man business)

(b) Tổ chức/doanh nghiệp nhỏ: Tổ chức chỉ có một vài công nhân nhận sự hướng dẫn trực tiếp từ một người đứng đầu.

(c) Tổ chức/doanh nghiệp quy mô vừa: Số lượng nhân viên tăng lên 10, 20, 30; có một cấp quản lý trung gian giữa người đứng đầu và nhân viên.

(d) Tổ chức lớn: Một nhóm mới gồm 10, 20, 30 công nhân thì có một đốc công; hai, ba hoặc bốn đốc công thì có một giám sát; hai hoặc ba giám sát thì có một quản lý bộ phận. Một người cấp trên mới thường chỉ có tối đa 4 - 5 cấp dưới trực tiếp. Từ những cơ sở này, nhà quản lý có thể tính ra số lượng nhân viên và số lượng cấp quản lý trung gian trong tổ chức. Fayol đã đưa ra một ví dụ của một tổ chức tính quy mô nhân sự là: cứ 15

công nhân là có một đốc công (S); cứ 4 cấp trên bậc S thì lập thành một cấp cao hơn (Sn+1). Như thế, một công ty mà có từ cấp S đến cấp S12 thì tổng công nhân sẽ là 251.658.240. Fayol cũng khuyến cáo từ kinh nghiệm của ông, doanh nghiệp nên có tối đa 8 hoặc 9 cấp; các tổ chức chính trị hoặc tôn giáo có tối đa 10 hoặc 12 cấp.

Mỗi tổ chức lại có một hoạt động chuyên môn chính là quan trọng nhất, ví dụ: trường học là hoạt động dạy học, quân đội là hoạt động quân sự, tổ chức thương mại là hoạt động thương mại, v.v. Bộ phận được phát triển cao nhất phải là bộ phận thuộc chức năng chuyên môn đó vì chức năng này là đặc trưng của tổ chức. Ở giai đoạn phát triển tương tự, xét tổng thể, cấu trúc bề ngoài của các tổ chức thường giống nhau.

Tuy nhiên, cấu trúc bề ngoài tổng thể giống nhau không có nghĩa là cơ cấu bộ máy chi tiết và chất lượng bộ phận của các tổ chức giống nhau. Vì chất lượng bộ phận phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực. Chính điều này khiến cho việc tạo ra một tổ chức hữu ích không chỉ là nhóm nhân sự lại và phân công trách nhiệm. Nhà quản lý còn phải có hiểu biết về cách thích ứng tổng thể cơ quan với các yêu cầu, cách tìm ra nhân lực thiết yếu, và đặt mỗi nhân sự vào chỗ họ có thể làm việc tốt nhất.

(B) Các cơ quan/bộ phận (thành viên của tổ chức):

Cả sáu chức năng thiết yếu của tổ chức đều có những bộ phận cấu thành nên từng chức năng. Những doanh nghiệp có hệ thống phức hợp cao và các chức năng thiết yếu được chia nhỏ, liên quan đến nhiều người cùng tham gia thì cần phát triển một số bộ phận và tiểu bộ phận. Fayol đưa ra ví dụ về các bộ phận trong một tổ chức khai mỏ và luyện kim có quy mô 10.000.000 công nhân như sau:

- Các đồng sở hữu (Shareholders; thuật ngữ hiện nay trong các công ty cổ phần gọi là cổ đông);
- Ban giám đốc (Board of directors);
- Quản lý chung (tổng thể) và nhân viên của họ (nhân viên tổng hợp, trợ lý, thư ký, ban tư vấn, nhóm nghiên cứu, chuyên gia tư vấn, v.v.);

- Quản lý địa phương và khu vực;
- Kỹ sư trưởng;
- Quản lý bộ phận chuyên môn kỹ thuật;
- Giám sát;
- Đốc công;
- Nhân viên tác nghiệp.

Sau khi xác định các cơ quan thành viên trên, nhà quản lý cần xác định nhiệm vụ của từng bộ phận. Trong ví dụ trên, Fayol xác định bộ phận Các đồng sở hữu (cổ đông) có nhiệm vụ là bổ nhiệm thành viên của Ban giám đốc (nhiệm vụ quan trọng và khó nhất); xem xét những đề xuất của Ban giám đốc; họp tối thiểu một lần trong một năm. Tương tự như vậy, các bộ phận còn lại trong tổ chức cũng có nhiệm vụ rõ ràng. Cấp trên luôn là cấp bổ nhiệm cấp dưới, xem xét các đề xuất của cấp dưới, và kiểm soát cấp dưới làm việc. Giúp việc cho các nhà quản lý chung là nhân viên của họ (staff). Đội ngũ nhân viên này được Fayol xác định là nhóm người có điểm mạnh, kiến thức và thời gian mà nhà quản lý chung có thể không có. Họ không có thẩm quyền quyết định mà chỉ nhận lệnh từ nhà quản lý chung. Họ cũng không tham gia việc điều hành của cấp thấp hơn trong hệ thống trên. Họ chỉ giúp nhà quản lý chung hoàn thành các trách nhiệm của mình. Nhóm nhân viên này khác với nhóm nhân viên tác nghiệp - bộ phận thực hiện chức năng chuyên môn kỹ thuật chính của tổ chức.

(C) Nhân viên - thành tố của bộ máy tổ chức:

Trong ví dụ về công ty khai mỏ và luyện kim trên, Fayol xác định những vị trí sau là nhân viên: công nhân tác nghiệp chuyên môn, đốc công, giám sát, trưởng bộ phận cấp thấp, trưởng bộ phận, kỹ sư trưởng, nhà quản lý và nhà quản lý chung.

Fayol chỉ ra những phẩm chất thiết yếu của nhà quản lý gồm: Sở hữu tất cả những kiến thức cần thiết về giải quyết các vấn đề quản lý, chuyên môn kỹ thuật, thương mại, tài chính và các vấn đề khác. Đồng thời, họ cũng cần có sức mạnh thể chất và tinh thần cũng

như khả năng làm việc để đáp ứng tất cả các yêu cầu về mối quan hệ công việc, mệnh lệnh và trách nhiệm kiểm soát. Khó có thể tìm được nhà quản lý nào có đầy đủ phẩm chất như vậy. Do đó, cần phải có đội ngũ trợ lý để bổ sung, giúp đỡ và củng cố những gì nhà quản lý thiếu.

Đội ngũ trợ lý được Fayol chia làm bốn loại:

- Hỗ trợ đa dạng các vấn đề hiện tại, là đầu mối liên hệ, phỏng vấn, xem xét và chuẩn bị hồ sơ.
- Giao liên và kiểm soát.
- Hỗ trợ dự án tương lai, cả lập kế hoạch và đưa vào triển khai.
- Nghiên cứu phát triển.

* Các yếu tố để đánh giá nhà quản lý và nhân viên

- Sự phù hợp về thể chất và sức khỏe. Yếu tố này được yêu cầu ở mọi vị trí, mọi cấp độ tổ chức.
- Trí tuệ và sức mạnh tinh thần: là khả năng hiểu và học tập, đánh giá và ghi nhớ.
- Phẩm chất đạo đức: Kỷ luật, thẳng thắn, trung thành là những phẩm chất mà nhân viên ở mọi cấp trong tổ chức đều cần. Sáng tạo cũng cần đối với nhân viên mọi cấp nhưng hữu ích với cấp cao hơn. Ngoài ra, vị trí càng cao thì cần thêm nhiều hơn một số phẩm chất như kiên định, ý thức về giới hạn, ý thức trách nhiệm.
- Giáo dục tổng quát: Hiểu biết cơ bản về lĩnh vực chức năng mà mình làm việc có được cả từ trường học và cuộc sống.
- Kiến thức về quản lý: Kiến thức liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm soát. Nhân viên cấp tác nghiệp chỉ cần kiến thức này ở mức cơ bản. Càng ở cấp cao, nhân viên càng cần kiến thức về quản lý sâu và rộng.
- Kiến thức về các chức năng hoạt động khác: Mức độ cần đến kiến thức này cũng tăng theo vị trí làm việc của nhân viên. Nhà quản lý cấp cao không chỉ cần kiến thức

chuyên môn về chức năng hoạt động quản lý mà còn cần cả kiến thức về thương mại, tài chính, và những lĩnh vực liên quan đến công việc của anh ta.

- Năng lực chuyên môn kỹ thuật cụ thể: Đối với nhân viên cấp tác nghiệp, phẩm chất này chiếm phần lớn tỷ trọng đánh giá. Đối với nhà quản lý cấp cao hơn, phẩm chất này chiếm từ 1/4 đến 1/10 tỷ trọng đánh giá.

* Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Sơ đồ tổng thể về cơ cấu tổ chức có thể làm cho toàn bộ tổ chức, các bộ phận và ranh giới, mối quan hệ về thẩm quyền giữa các bộ phận rõ ràng hơn. Nó giúp nhà quản lý nhìn ra những điểm yếu, chẳng hạn như sự lấn quyền, mệnh lệnh kép (một nhân viên nhận sự chỉ huy cùng lúc từ hai người quản lý), chức năng nào chưa có nhân viên, v.v. Từ đó, giúp tổ chức điều chỉnh những điểm cần thiết.

* Lựa chọn nhân viên

Fayol định nghĩa, lựa chọn là việc làm nhằm có được những nhân viên cần thiết để xây dựng tổ chức. Đây là một trong những hoạt động khó nhất và quan trọng nhất của tổ chức, ảnh hưởng đáng kể đến số phận của tổ chức. Lựa chọn nhân viên ở vị trí càng cao thì càng cần nhiều thời gian và công sức. Với vị trí quản lý, ở tổ chức quy mô càng lớn càng cần nhiều thời gian để hiểu được giá trị của một nhân viên để không đánh giá và lựa chọn sai.

* Đào tạo nhân viên

Mỗi một vị trí cần mức độ kiến thức và phẩm chất khác nhau. Fayol cho rằng, độ khó trong việc lựa chọn nhân viên không bằng độ khó trong việc đào tạo họ. Không tự nhiên mà có một nhân viên làm việc hiệu quả. Vì thế, tổ chức cần phải đào tạo họ. Đào tạo là một nỗ lực dày công và lâu dài nên cần sự tham gia của cả gia đình, nhà trường, tổ chức và Nhà nước. Ở hoạt động này, Fayol sử dụng ví dụ của một công ty khai mỏ và luyện kim để mô tả chi tiết về cách thức thực hiện công tác đào tạo. Theo đó, ông xác định những cấu phần đào tạo nào liên quan đến gia đình, nhà trường các cấp (giáo dục từ tiểu học đến đại học và đào tạo nghề), công ty (tổ chức các khoá tập huấn) và Nhà nước, nội

dung những kiến thức quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, lựa chọn và đào tạo nhân viên, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát), kiến thức về các chức năng khác, kiến thức cần riêng cho từng vị trí/cấp bậc, v.v. cần được đào tạo; độ dài của các khoá học.

4.2.5.3. Chỉ huy[185]

Fayol xác định, sau khi tổ chức đã được thiết lập thì cần đi vào vận hành. Vận hành tổ chức chính là nhiệm vụ của công tác chỉ huy trong quản lý. Nhiệm vụ này trải đều ở các vị trí quản lý khác nhau trong tổ chức theo trách nhiệm của từng đơn vị. Đối với mỗi nhà quản lý, mục đích của chỉ huy là nhận được kết quả tối ưu từ nhân viên của họ để đóng góp cho lợi ích chung của toàn tổ chức. Nghệ thuật chỉ huy nằm ở những phẩm chất cá nhân nhất định và kiến thức về những nguyên tắc quản lý chung. Là một nghệ thuật nên chỉ huy cũng được phân biệt thành các mức độ thành thạo khác nhau.

Theo Fayol, ở những tổ chức lớn, công tác chỉ huy đòi hỏi nhà quản lý cần có những phẩm chất đặc biệt như:

- Có hiểu biết sâu sắc về toàn bộ nhân viên của anh ta.
- Sẵn sàng loại bỏ những người không đủ năng lực.
- Hiểu biết và có kinh nghiệm trong các thoả thuận giữa tổ chức và nhân viên.
- Là một tấm gương tốt cho nhân viên.
- Kiểm tra định kỳ hoạt động (auditing) của tổ chức và sử dụng sơ đồ tổng thể cơ cấu tổ chức vào việc kiểm tra.
- Kết nối các trợ lý của mình qua các cuộc hội thảo trao đổi công việc. Cách này giúp nhà quản lý đảm bảo nguyên tắc thống nhất trong đường lối lãnh đạo và tập trung được các nỗ lực.
- Không quá sa đà vào các vấn đề chi tiết thuộc nhiệm vụ của cấp dưới.
- Luôn hướng tới tạo dựng sự thống nhất, sức mạnh, sự sáng tạo, và lòng trung thành của đội ngũ nhân viên.

4.2.5.4. Phối hợp[186]

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

185

, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.97-103.

Theo Fayol, phối hợp là làm hài hoà tất cả các hoạt động để tất cả các nguồn lực (vật chất và con người), các chức năng và toàn tổ chức vận hành hiệu quả và thành công.

Một tổ chức có công tác phối hợp thành công có những biểu hiện sau:

- Mỗi bộ phận hoạt động trong sự hoà hợp với những bộ phận còn lại.
- Trong mỗi bộ phận, các thành tố được thông tin chính xác về vai trò, nhiệm vụ của họ trong hoạt động chung của bộ phận; về sự hỗ trợ lẫn nhau đối với các bộ phận khác.
- Chương trình hoạt động của tất cả các bộ phận, đơn vị thường xuyên thích ứng hoà hợp với các điều kiện bối cảnh.

Những kết quả trên đòi hỏi sự dẫn dắt chủ động, có kinh nghiệm và thông minh. Trong thực tế, không phải lúc nào các tổ chức cũng đạt được ba kết quả trên. Fayol cũng chỉ ra những biểu hiện của việc phối hợp không thành công, gồm:

- Mỗi một bộ phận không biết và không muốn biết thông tin gì về các bộ phận khác. Nó vận hành như thể chỉ có mỗi mục đích tự thân và hướng đến kết quả của riêng mình, không kết nối với bộ phận khác và toàn bộ tổ chức.
- Giữa các đơn vị và văn phòng trong một bộ phận được ngăn cách với nhau và giữa các bộ phận cũng vậy. Mối quan tâm chính của mỗi người là né tránh trách nhiệm cá nhân trong công việc.
- Không ai nghĩ đến lợi ích chung, tinh thần sáng tạo và lòng trung thành không tồn tại trong tổ chức.

Fayol khẳng định, thái độ trên ảnh hưởng tiêu cực tới tổ chức. Nó không phải là do nhân viên chủ định trước mà là đỉnh điểm của việc không có phối hợp hoặc phối hợp

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

không tốt. Fayol cho rằng việc tổ chức các cuộc họp với trưởng bộ phận hàng tuần sẽ giúp các nhiệm vụ được triển khai hiệu quả hơn, tăng sự phối hợp và chia sẻ thông tin giữa các

---

186

, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.103-107.

bộ phận, đảm bảo sự thống nhất trong đường lối lãnh đạo, sự tập trung các nỗ lực và duy trì đội ngũ nhân sự ở trạng thái tốt. Các cuộc họp để phối hợp hoạt động nhằm mục đích chính là phối hợp những gì mà kế hoạch đã nhìn trước và tổ chức/phối hợp nhân sự theo sơ đồ bộ máy tổng thể đã đưa ra.

4.2.5.5. Kiểm tra[187]

Fayol cho rằng, kiểm soát có nhiệm vụ chính là kiểm tra xem tất cả mọi thứ có xảy ra giống như trong kế hoạch đã được phê duyệt, những hướng dẫn đã được ban hành và những nguyên tắc đã được thiết lập. Nó nhằm mục đích chỉ ra những điểm yếu hay sai lỗi để chỉnh sửa và ngăn chặn sự xuất hiện lại những điểm yếu và sai lỗi này. Công tác kiểm tra vận hành trong tất cả mọi hoạt động, đối với mọi sự vật và nhân sự trong tổ chức. Fayol đã nêu cụ thể yêu cầu đối với công tác kiểm tra trong từng chức năng của tổ chức như sau:

- Từ góc độ chức năng quản lý, công tác kiểm tra/kiểm soát phải đảm bảo kế hoạch được triển khai và cập nhật, tổ chức nhân sự được hoàn thiện, sơ đồ bộ máy tổng thể được vận hành trong thực tế, mệnh lệnh được thực hiện phù hợp với các nguyên tắc, các cuộc họp phối hợp công việc được tổ chức, v.v.

- Từ góc độ chức năng thương mại, kiểm tra phải đảm bảo nguyên liệu đầu vào, đầu ra được kiểm tra về số lượng, chất lượng, giá thành; việc xuất nhập hàng duy trì chính xác và thường xuyên.

- Từ góc độ chức năng chuyên môn kỹ thuật, tiến trình vận hành phải được theo dõi và ghi lại về kết quả và sai lệch, về các điều kiện của nhà máy và công tác duy trì bảo dưỡng, về các hoạt động của con người và máy móc.

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

- Từ góc độ chức năng tài chính, kiểm tra liên quan đến việc theo dõi sổ thu chi và tiền mặt, nguồn lực và yêu cầu về tài chính, việc sử dụng vốn, v.v.

187

, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.107-110.

Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management

- Từ góc độ chức năng đảm bảo an ninh, kiểm tra đảm bảo thực hiện các thủ tục đã được phê duyệt về bảo vệ tài sản và con người.

- Cuối cùng, từ góc độ chức năng kế toán, kiểm tra đảm bảo các văn bản thiết yếu (sổ sách, dữ liệu thống kê, bảng biểu, v.v.) có thể truy xuất nhanh chóng để đưa ra được bức tranh rõ ràng về tình hình hoạt động của tổ chức và phục vụ việc kiểm toán.

Để vận hành hoạt động kiểm tra, người đứng đầu và cấp dưới của anh ta trong hệ thống cấp bậc phải thực hiện việc giám sát lâu dài. Fayol nhấn mạnh thêm, việc kiểm tra phải được thực hiện vào những thời điểm hợp lý và đi kèm với chế độ kỷ luật.

Bàn về phẩm chất của người làm công tác kiểm tra, Fayol đề cao năng lực và sự vô tư. Năng lực cần để có thể đánh giá chính xác chất lượng của đối tượng được kiểm tra, giá trị của quy trình sản xuất, sự rõ ràng của các văn bản, sự phù hợp của các phương tiện dùng để chỉ đạo, v.v. Tinh thần vô tư thể hiện ở sự tận tâm và độc lập của người kiểm tra với những đối tượng được kiểm tra. Lợi ích, quan hệ, tình bạn có thể ảnh hưởng đến sự độc lập của người kiểm tra.

4.3. Đánh giá thuyết Quản lý hành chính

4.3.1. Ưu điểm

Tri thức về quản lý trong học thuyết của Fayol có tính hệ thống, chính xác và thuyết phục. Do đó, thuyết Quản lý hành chính có giá trị làm nền tảng, cơ sở, gợi mở cho các nhà nghiên cứu và nhà quản lý sau này bổ sung và phát triển. Cụ thể:

- Lần đầu tiên, quản lý được định nghĩa một cách rõ ràng, toàn diện từ góc độ các hoạt động phân theo nhóm chức năng gồm dự báo và lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm tra/kiểm soát. Bởi vậy, Fayol được coi là "cha đẻ của việc nghiên cứu phương pháp quản trị theo chức năng"[188].

188

Nguyễn Hải Sản (1998), Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội, tr.13.

- Lần đầu tiên, các nguyên tắc phổ biến của quản lý nói chung được tập hợp, phân tích, làm kim chỉ nam hữu ích cho thực tiễn quản lý tổ chức. Nguyên tắc "ván cầu" được đánh giá là một sáng tạo độc đáo của ông[189]

- Quan điểm của Fayol thể hiện cái nhìn rất rõ ràng, chi tiết về quản lý và đánh giá nhân sự. Ông đã đúc kết ra những ý tưởng rất chính xác và giá trị về các phẩm chất và kiến thức, hay tầm quan trọng của mỗi loại năng lực với các nhóm nhân viên chịu trách nhiệm những công việc khác nhau trong tổ chức.

- Fayol đã nhấn mạnh kỹ lưỡng các nội dung về chức năng tổ chức, đặc biệt phải kể đến là cơ cấu tổ chức/biểu đồ tổ chức[190] và việc đào tạo nhân viên.

4.3.2. Hạn chế

Tuy nhiên, một số nội dung tư tưởng cũng chưa được Fayol bàn sâu trong học thuyết của mình. Ví dụ như, những ý tưởng của ông về đào tạo quản lý mới ở mức sơ khai, chưa được phát triển chi tiết. Bởi vậy, nội dung này không được đánh giá cao bởi nhiều nhà nghiên cứu lịch sử tư tưởng quản lý. Do đó, hầu như rất ít công trình đi sau bàn luận thêm về những ý tưởng này của Fayol.

Ngoài ra, Fayol chưa chú ý đầy đủ các mặt tâm lý và môi trường xã hội của người lao động, mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng, thị trường và đối thủ[191].

Bên cạnh đó, 14 nguyên tắc của Fayol cũng bị phê phán ở chỗ không nhất quán và có trùng lặp. Một số nguyên tắc khó áp dụng[192]. Chẳng hạn như nguyên tắc thống nhất chỉ huy yêu cầu mỗi một nhân viên báo cáo công việc tới chỉ một người quản lý trực tiếp. Tuy nhiên, trong thực tế, một nhân viên thực hiện công việc của một dự án có thể cần báo cáo công việc với cả trưởng nhóm dự án và người quản lý chung của dự án. Hay nguyên

189 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.111.

190 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.111.

191 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.111.

192 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.111.

tắc tập trung hóa cũng có thể không phù hợp vì trên thực tế, thẩm quyền ra quyết định có thể được chuyển giao cho nhân viên tác nghiệp để hiệu quả hơn[193]

4.4. Ý nghĩa của học thuyết

Khi mới xuất hiện, học thuyết của Fayol bị coi là đối lập với chủ nghĩa Taylor. Tuy nhiên, trên cơ sở nghiên cứu sâu sắc cả hai học thuyết này, Fayol và các học giả khác đã khẳng định hai học thuyết này có ý nghĩa bổ sung cho nhau[194]. Fayol trong một thời gian dài giữ vị trí quản lý cấp cao của tổ chức nên đối tượng nghiên cứu của ông là hoạt động quản lý một cách tổng thể của cả tổ chức, của mọi nhà quản lý; đặc biệt là lý luận về tổ chức/quản lý một xí nghiệp/khu mỏ[195]. Ông tập trung giải đáp những vấn đề chung như: nội hàm khái niệm quản lý, chức năng cơ bản của quản lý, cơ cấu tổ chức ("guồng máy quản lý"), nguyên tắc tổ chức/quản lý. Trong khi đó, Taylor đi lên từ vị trí quản lý trực tiếp (như trưởng kíp thợ, đốc công, …). Do đó, Taylor tập trung nghiên cứu các vấn đề của nhà quản lý trực tiếp và phương pháp khoa học hóa công việc của công nhân - người lao động ở cấp thấp nhất trong nhà máy như quy trình thao tác làm việc của công nhân (tiêu chuẩn hoá công việc, định mức lao động, chế độ trả công theo sản phẩm, …) hơn là tổng thể hoạt động quản lý nhìn từ cấp cao nhất như Fayol. Đáng chú ý là, cả hai tác giả đều nhận ra các vấn đề về nhân lực và quản lý nguồn nhân lực là chìa khóa để thành công đối với các tổ chức và hai ông đã áp dụng các phương pháp khoa học để giải quyết vấn đề này[196]. Bởi vậy, có thể thấy, với hai góc độ tiếp cận từ cấp quản lý cao nhất của Fayol và từ cấp quản lý trực tiếp của Taylor, lý luận quản lý của hai ông thực sự bổ sung hiệu quả

193 Davidson, P. & Griffin, R.W. (2006), Management, 3rd edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd., p.42.

194

Urwick, trích trong Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, pp.xviii-xix.

195 Robbins, S. và cộng sự (2006), Management, 4th edition, Pearson Education Australia, p.48.

196 Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, p.xviii-xix.

lẫn nhau, tạo nền tảng cơ bản cho sự phát triển của khoa học quản lý những giai đoạn sau. Chính vì vậy, Fayol được mệnh danh là Taylor của Châu Âu[197].

Học thuyết của Fayol đóng góp rất lớn vào sự phát triển của tư tưởng quản lý của nhân loại. Hàng loạt khái niệm, ý tưởng mà Fayol đưa ra được tiếp tục được nghiên cứu và phát triển sâu hơn và được sử dụng đến ngày nay như kế hoạch, tổ chức, kiểm tra, v.v.[198].

Lý luận về quản lý của Fayol không chỉ áp dụng phù hợp với hoạt động của các tổ chức công nghiệp mà ngay cả hoạt động dịch vụ công của Nhà nước hay các loại hình tổ chức khác. Fayol khẳng định, quản lý hành chính nên là điểm khởi đầu trong mọi công cuộc cải cách đổi mới của chính phủ và các tổ chức. Chính vì vậy, lý luận của Fayol có ý nghĩa thực tiễn rất cao.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Hãy phân tích những yếu tố về khoa học kỹ thuật, kinh tế, xã hội, tư tưởng có ảnh hưởng đáng kể đến sự ra đời của thuyết Quản lý hành chính.

2. Hãy phân tích khái niệm "Quản lý" theo quan điểm của Fayol.

3. Hãy phân tích các nguyên tắc quản lý nói chung được đưa ra trong thuyết Quản lý hành chính.

4. Hãy phân tích các thành tố/chức năng của quản lý theo thuyết Quản lý hành chính.

5. Thuyết Quản lý hành chính có những ưu điểm và hạn chế gì? Phân tích giá trị của học thuyết này trong sự phát triển của lịch sử tư tưởng quản lý.

197 Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.111.

198 Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.225.

6. So sánh cách tiếp cận và những nội dung trọng tâm của thuyết Quản lý theo khoa học của Taylor và thuyết Quản lý hành chính tổng hợp của Fayol.

7. Tìm hiểu về một tổ chức trong thực tế và tập hợp, mô tả, phân tích các ví dụ cho thấy sự hiện diện của những nội dung cơ bản của thuyết Quản lý hành chính trong tổ chức này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 4

1. Davidson, P. & Griffin, R.W. (2006), Management, 3rd edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd.
2. Fayol, H. (1916) (Bản dịch tiếng Anh năm 1949, xuất bản năm 1949 và 1954), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons.
3. Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Lê Hồng Lôi (2000) (bản dịch của Lại Quốc Khánh và Trần Thị Thúy Ngọc năm 2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Nguyễn Hải Sản (1998), Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Nguyễn Cảnh Chắt (dịch và biên soạn) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I. & Coulter, M. (2006), Management, 4th edition, Pearson Education Australia.

8. Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7 edn., John Wiley & Sons, Inc.

9. Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5edn., John Wiley & Sons, Inc., USA.

CHƯƠNG 5. CÁC THUYẾT TÂM LÝ-XÃ HỘI TRONG QUẢN LÝ

* Tóm tắt nội dung chương 5

Chương 5 cung cấp kiến thức cơ bản về hoàn cảnh ra đời của các thuyết tâm lý – xã hội trong quản lý và quá trình phát triển của các thuyết tâm lý – xã hội qua các thời kỳ khác nhau. Với cách tiếp cận tâm lý – xã hội vào lĩnh vực quản lý, các học thuyết này phát triển rất phong phú. Chương này chọn lọc và tập trung làm rõ ba nhóm lý thuyết tiêu biểu gồm: thuyết quan hệ con người (M.Follet và E.Mayo); thuyết hành vi trong quản lý (H.A. Simon; D.Gregor); các thuyết về nhu cầu và động cơ thúc đẩy (A.Maslow; F.Herzberg). Trong mỗi nhóm lý thuyết, tiểu sử của những tác giả đại diện, nội dung cơ bản, ưu điểm/hạn chế và ý nghĩa của nhóm lý thuyết đó sẽ được trình bày và phân tích chi tiết.

* Từ khoá: Thuyết tâm lý – xã hội; thuyết quan hệ con người; thuyết hành vi; thuyết phân cấp nhu cầu; thuyết hai nhân tố.

5.1. Hoàn cảnh ra đời các thuyết tâm lý – xã hội

Khi năng suất lao động còn thấp, tốc độ phát triển nền sản xuất đại công nghiệp (như đã trình bày ở chương 3 và 4) đã đưa đến một thực tế là hiệu suất hoạt động của các nhà máy/tổ chức là nhu cầu nổi lên cấp bách hàng đầu. Do đó, sự phát triển của máy móc kỹ thuật và ứng dụng các lý thuyết quản lý theo khoa học và quản lý hành chính đã giúp các nhà máy, tổ chức thương nghiệp và cả nền kinh tế các nước tư bản Âu – Mỹ đạt được

hiệu suất (năng suất lao động) cao – giải quyết được vấn đề cấp bách lúc đó và giúp đưa quản lý từ "kinh nghiệm" thành "khoa học"[66].

Không chỉ trong quản lý nhà máy công nghiệp, đầu thế kỷ XX, những thành tựu của việc ứng dụng thuyết quản lý theo khoa học vào thực tế đã trở thành đòn bẩy kích thích các lĩnh vực xã hội khác. Từ đây, các nhà khoa học trong nhiều lĩnh vực khác nhau đã áp dụng quản lý khoa học vào nghiên cứu và thực tiễn của ngành mình. Chẳng hạn như, William H. Leffingwell đã áp dụng những nguyên lý của quản lý khoa học vào quản lý văn phòng; Morris Cooke mở rộng nguyên lý về hiệu suất khoa học sang các tổ chức giáo dục và quản lý đô thị; Leonard D. White của đại học Chicago đã lựa chọn những quan điểm/phương pháp khoa học mở rộng của Cooke để đưa vào quản lý công và quản lý nguồn nhân lực trong các cơ quan của chính phủ; Ralph Starr Butler, Louis D. H. Weld và nhiều tác giả khác đã mở rộng lý thuyết quản lý theo khoa học sang lĩnh vực marketing, tài chính và kế toán[67]. Có thể thấy, dù rất từ tốn nhưng quản lý theo khoa học dần ảnh hưởng tới tất cả các lĩnh vực của đời sống kinh tế và trong nghiên cứu, như chính Taylor đã dự báo về khả năng ứng dụng học thuyết của ông.

Hiệu quả của việc ứng dụng này đã giúp tăng lợi nhuận cho giới chủ, nâng cao mức sống của người dân, cải thiện điều kiện làm việc của nhiều ngành, do đó, phần nào làm dịu các mâu thuẫn giữa giới chủ và công nhân (bởi công nhân cũng được khuyến khích bằng những chế độ lương/thưởng và làm việc hấp dẫn hơn)[68]. Chương 3 và chương 4 cũng đã đề cập đến những sáng kiến khởi đầu về quản lý nhân lực mà quan tâm hơn đến khía cạnh nhân văn, góp phần cải thiện đời sống của người lao động cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX,

[66] Lê Hồng Lôi (2000) (bản dịch của Lại Quốc Khánh và Trần Thị Thúy Ngọc năm 2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, tr.271.

[67] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc, pp.207-208.

[68] Nguyễn Hải Sản (1998), Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội, tr.48.

đánh dấu sự thừa nhận và bắt đầu áp dụng phúc lợi công nghiệp ở nhiều nhà máy của Anh và Bắc Mỹ từ 1890[69].

Tuy nhiên, do bối cảnh lịch sử, sự đề cao vận dụng quản lý theo khoa học trong một thời gian dài khiến các yếu tố về con người bị mờ nhạt hơn yếu tố khoa học, tiêu chuẩn hóa, quy trình hóa trong hoạt động của các tổ chức. Bởi vậy, khi vấn đề hiệu suất

---

đã từng bước được giải quyết, nhu cầu của người lao động muốn được quan tâm hơn, được đối xử tốt hơn ở nơi làm việc vẫn thường trực nhưng nay nổi lên mạnh mẽ hơn (đặc biệt trong điều kiện của hai cuộc chiến tranh thế giới) thậm chí trở thành các cuộc đấu tranh có tổ chức (thông qua Công đoàn) với sự hiện diện và ủng hộ mạnh hơn từ các chính phủ (thông qua chính sách và luật). Trên thực tế, phương pháp quản lý theo khoa học đã có những đóng góp nhất định vào sự hợp tác thành công giữa giới quản lý và Công đoàn. Tuy nhiên, chiến tranh thế giới thứ nhất (1914-1918) làm tăng tình trạng chảy máu chất xám (haemorrhage of skilled labour) ở các nước tham chiến. Một giải pháp để giải quyết tình trạng đó là lần đầu tiên nhiều phụ nữ được lôi kéo tham gia vào các ngành công nghiệp. Kết quả của thay đổi này là sự quan tâm nhiều hơn đến phúc lợi công nghiệp[203] và công đoàn hóa mạnh để đảm bảo vấn đề phúc lợi công nghiệp. Tiếp đó, cuộc khủng hoảng kinh tế 1929 – 1933 lan nhanh từ Mỹ sang các nước khác làm cho sản xuất của nhiều nhà máy, xí nghiệp lớn bị suy giảm trầm trọng, thậm chí là phá sản; thất nghiệp tăng; đời sống của nông dân, công nhân, người lao động nói chung càng trở nên vô cùng khó khăn; các cuộc đấu tranh của mọi tầng lớp nhân dân tăng lên, trong đó mâu thuẫn giai cấp giữa công nhân và chủ tư bản trở nên găy gắt. Chính cuộc khủng hoảng kinh tế này đã khiến cho khía cạnh nhân văn của nền sản xuất đại công nghiệp được quan tâm hơn. Sau đó, chiến tranh thế giới thứ hai, một lần nữa, đẩy các vấn đề về quan hệ công nghiệp giữa giới chủ nhà máy và công nhân nổi lên gay gắt vì nhu cầu huy động nhân lực lớn cho lực lượng vũ trang và các nhà máy công nghiệp quốc phòng ở châu Âu và Bắc Mỹ. Các nhà máy phải đảm bảo hiệu

---

[69] Langbert, M và Friedman, H. (2002), 'Continuous improvement in the history of human resource management', Management Decision, Vol.40, N.8, p.783.

suất sản xuất cao nên cần quan tâm hơn đến nhu cầu của công nhân để giảm mâu thuẫn với công nhân.

Bên cạnh đó, từ đầu thế kỷ XX, nhiều bang ở Bắc Mỹ đã thông qua luật về trả lương công nhân và nhiều quy định bảo vệ công nhân khác như: luật sức khỏe và an toàn

---

203 Bratton, J. và Gold, J. (2000), Human Resource Management: Theory and Practice, 2nd edn., Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey, USA, p.7.

lao động, luật bảo vệ thu nhập cho người nghỉ hưu và luật bảo vệ người khuyết tật[204]. Điều này tiếp tục cổ vũ cuộc đấu tranh đòi sự quan tâm hơn tới cả khía cạnh tinh thần và điều kiện vật chất của người lao động – với tư cách là con người trong tổ chức có quyền bình đẳng với giới chủ nhà máy.

Từ thực tiễn trên, vấn đề hòa bình lao động (labour peace) trở thành mối quan tâm của các nhà quản lý và các nhà nghiên cứu. Làm thế nào để cả nhu cầu về hiệu suất hoạt động và hòa bình lao động cùng được đáp ứng tốt? Liệu việc quan tâm hơn đến khía cạnh con người, đến nhu cầu của người lao động có giúp tăng hiệu suất hoạt động của nhà máy/tổ chức không?[70]. Đây là những câu hỏi lớn tạo tiền đề cho sự xuất hiện và phát triển lên một bước mới của nhiều lĩnh vực khoa học xã hội như tâm lý học công nghiệp/tâm lý học lao động, quản lý nguồn nhân lực, xã hội học.

Con người xã hội (the social person) trở thành khái niệm trung tâm và nền tảng nghiên cứu của các ngành khoa học xã hội mới. Sự xuất hiện của khái niệm này thể hiện cách nhìn mới về các tổ chức không chỉ là tổ chức kinh tế - kỹ thuật dưới góc độ quản lý khoa học mà còn là một tổ chức xã hội của con người (social institution)[71]. Tiếp cận này đưa đến quan điểm xem con người là trọng tâm chú ý trong các hoạt động của tổ chức, trong đó có quản lý. Từ những nghiên cứu thực nghiệm về con người xã hội trong tổ chức,

---

[70] Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.89.

[71] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.195.

các nhà nghiên cứu nhận ra rằng, nhà quản lý muốn thành công, cần có những hiểu biết về tri thức, nhu cầu, nguyện vọng của cấp dưới[72]. Luận điểm trung tâm này đã mở ra những đóng góp cụ thể và hữu ích từ góc độ tâm lý học, xã hội học, và nhiều ngành khoa học xã hội khác cho khoa học quản lý, bổ sung những thiếu khuyết của thuyết quản lý theo khoa học. Bởi vậy, trong dòng chảy của lịch sử tư tưởng quản lý, sự ra đời và phát

204
Langbert, M và Friedman, H. (2002), 'Continuous improvement in the history of human resource management', Management Decision, Vol.40, N.8, tr.784.

triển của các thuyết tâm lý – xã hội có giá trị lớn lao và được ứng dụng rộng rãi cho đến nay.

Đặc biệt, các phương pháp nghiên cứu thực nghiệm (như quan sát một cách hệ thống hành vi lao động của công nhân, phỏng vấn công nhân, cho công nhân làm thí điểm để rút ra quy trình, phương pháp tiêu chuẩn – thí nghiệm, v.v.) mà Taylor và những người kế tiếp ông phát triển đã được áp dụng vào nghiên cứu của tâm lý học, xã hội học. Ví dụ như, Wilhelm Wundt đã mở phòng thí nghiệm Leipzig vào năm 1879 – nơi đầu tiên áp dụng phương pháp thực nghiệm khoa học vào tâm lý học. Tại đây, Wundt đã nghiên cứu hành vi của con người thông qua các thí nghiệm có kiểm soát. Bằng cách này, Wundt đã đặt những viên gạch mở đầu để Hugo Münsterberg khai sinh chuyên ngành tâm lý học công nghiệp (industrial psychology - 1892)[73]. Cùng thời đó, Whiting Williams đã áp dụng phương pháp quan sát tham dự khi tham gia cùng làm việc với công nhân trong suốt bảy tháng ở các nhà máy khác nhau để có được những trải nghiệm như công nhân trong môi trường làm việc thiếu vệ sinh, kéo dài 12 giờ và chỉ được trả chỉ 45 cents/1 giờ. Từ đó, ông rút ra các kết luận về ảnh hưởng của công việc tới vị thế xã hội của con người: thiếu công việc (việc làm), người công nhân sẽ bị cô lập khỏi cả đời sống kinh tế và xã hội; đánh giá của bản thân một người, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, cấp trên về người đó bị quy định

[72] Nguyễn Hải Sản (1998), Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội. tr.48.
[73] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.192.

bởi tình trạng việc làm của anh ta. Bởi vậy, những vấn đề về mối quan hệ của công nhân trong nhà máy không tách rời vấn đề về mối quan hệ của họ ngoài xã hội. Chính quan điểm đặt công việc là một bộ phận của hệ thống xã hội lớn hơn đã khẳng định Williams là người đi tiên phong trước các lý thuyết gia khác trong việc tạo tiền đề cho sự ra đời của xã hội học công nghiệp[74]. Tuy nhiên, Kurt Lewin (1890-1947) được coi là cha đẻ của tâm lý học – xã hội. Ông là người đi tiên phong trong các nghiên cứu về tâm lý học xã hội, tổ chức và ứng dụng ở Hoa Kỳ. Ông có ảnh hưởng lớn đến các nhà tâm lý học đương thời, ví dụ như Abraham Maslow (1908-1970). Trong sự nghiệp chuyên nghiệp của mình, Lewin đã tập trung vào ba chủ đề chung: nghiên cứu ứng dụng, nghiên cứu

hành động và giao tiếp nhóm[75]. Sự mở rộng phương pháp nghiên cứu thực nghiệm từ lĩnh vực khoa học tự nhiên - kỹ thuật sang quản lý và sau đó là các lĩnh vực khoa học xã hội ở các nước tư bản Âu – Mỹ cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX đã đẩy mạnh thành trào lưu triết học chủ nghĩa thực chứng. Từ đây, các thuyết tâm lý – xã hội được hình thành và phát triển nở rộ, đáp ứng yêu cầu của thực tiễn xã hội nói chung và thực tiễn quản lý nói riêng trong việc nâng đỡ, phát triển đi đôi với sử dụng hiệu quả nguồn lực con người.

Các học giả của thuyết tâm lý – xã hội đều đồng thuận rằng, con người với tư cách là tài sản quan trọng nhất của mọi tổ chức (có sự đa dạng về nhu cầu, tính cách, nhận thức, thái độ, cảm xúc, hành vi v.v.) cần được quản lý một cách thích hợp. Chính quan điểm này đã tạo nền tảng cho các hoạt động thực tiễn quản lý cụ thể như tuyển dụng nhân viên, tạo động lực làm việc cho nhân viên, và quản lý các mối quan hệ trong tổ chức và với môi trường bên ngoài giúp tăng hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực[76], v.v.

Tóm lại, lý luận quản lý cổ điển đã có những đóng góp quan trọng, góp phần đưa tri thức quản lý từ "kinh nghiệm" trở thành "khoa học". Tuy nhiên, do quá nhấn mạnh và tuyệt đối hoá quy trình, nên đã xem nhẹ yếu tố con người trong tổ chức, nhất là nhân tố

[74] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.198.

[75] https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin accessed on 29/05/2023.

[76] Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I. & Coulter, M. (2006), Management, 4th edn., Pearson Education Australia, p.51.

cảm xúc, phi logic của con người. Triết lý "con người kinh tế" chưa thấy hết vai trò của các nhân tố phi kinh tế, các nhân tố xã hội của "con người xã hội". Sự xuất hiện các vấn đề tâm lý – xã hội và Tâm lý học xã hội, tạo cơ sở cho sự xuất hiện cách tiếp cận tâm lý – xã hội trong nghiên cứu quản lý. Trường phái Tâm lý – xã hội trong quản lý xuất hiện, đáp ứng các yêu cầu của thực tiễn và lý luận quản lý giai đoạn nửa đầu thế kỷ XX.

Thuyết Tâm lý – xã hội coi trọng vai trò con người, mối quan hệ con người trong tổ chức, đã vận dụng các tư tưởng và phương pháp của tâm lý học – xã hội và khoa học hành vi vào việc nghiên cứu những vấn đề quản lý. Thuyết tâm lý – xã hội đã có ảnh hưởng lớn tới các nhà tư tưởng quản lý từ nửa đầu thế kỷ XX cho đến nay. Nhưng do giới

hạn của chương trình, trong giáo trình này, chỉ tập trung làm rõ 3 nhóm lý thuyết chính: thuyết quan hệ con người (M.Follet và E.Mayo); thuyết hành vi trong quản lý (H.A. Simon; D.Gregor); các thuyết về nhu cầu và động cơ thúc đẩy (A.Maslow; F.Herzberg).

5.2. Trường phái quan hệ con người

5.2.1. Tư tưởng quản lý của M.P.Follett

5.2.1.1. Sơ lược về tiểu sử và sự nghiệp của M.P.Follett

Mary Parker Follett (1868 – 1933) là một nhà triết học xã chính trị ở Boston, Mỹ. Bà có một tuổi thơ ảm đạm khi cha nghiện rượu và mất sớm. Phần thừa kế từ ông ngoại đã giúp Follett trang trải cuộc sống và có thể tập trung vào việc đọc và đi học. Bà vào học trường dự bị đại học Thayer Academy ở Braintree, Massachusetts. Tại đây, giáo viên dạy lịch sử là Anna Boynton Thompson đã hướng dẫn và giới thiệu với Follett về Trường phái triết học duy tâm của Đức, trong đó có những công trình của Johann Fichte và Georg W. F. Hegel[77].

Năm 1894, Follett vào học tại trường Radcliffe College thuộc Đại học Harvard. Ở đây, bà đã mở rộng mối quan tâm khoa học của mình từ triết học, lịch sử sang cả tâm lý

[77] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc, p.248.

học, đặc biệt là trường phái tâm lý học Gestal [tạm dịch: tâm lý học cấu trúc – coi trọng giá trị của chỉnh thể: cái toàn thể có giá trị lớn hơn tổng số đơn thuần của các bộ phận]. Thompson đã động viên Follett tạm dừng học ở Radcliffe College để chuyển sang trường Newnhan College thuộc Đại học Cambridge, Vương quốc Anh. Tại Anh, Follett tiếp tục mở rộng nghiên cứu sang lĩnh vực luật, khoa học chính trị và chính phủ. Năm 1898, bà nhận bằng từ Radcliffe College[78].

Follett đã dành phần lớn thời gian lúc trẻ của mình để làm việc trong các nhóm dịch vụ cộng đồng khác nhau: hướng nghiệp cho học sinh, giáo dục, giải trí và hỗ trợ tìm

việc làm cho thanh niên khó khăn ở Boston. Những tổ chức tình nguyện mà Follett tham gia vận hành theo cách không có hoặc có rất ít các mệnh lệnh chính thức. Vì vậy, bà nhận thấy nhu cầu cần suy xét lại những quan điểm phổ biến về thẩm quyền, trách nhiệm, tổ chức, lãnh đạo và giải quyết mâu thuẫn. Nhờ quan sát và làm việc với các tổ chức dịch vụ khác nhau, bà nhận ra sự năng động của nhóm và tầm quan trọng của làm việc nhóm. Đồng thời, khi tham gia vào Văn phòng việc làm Boston, Follett gặp gỡ nhiều lãnh đạo doanh nghiệp và chính phủ. Bà hoạt động năng nổ trong Hội Taylor sau khi Taylor mất. Tiểu sử của Follett liên quan đến cả thời đại quản lý theo khoa học, triết học và trí tuệ, và thời đại con người - xã hội. Các công trình của bà như một sự kết nối giữa các thời đại vì được xây dựng trên những nguyên lý của quản lý theo khoa học, đồng thời lại dự báo được nhiều tư tưởng của trường phái quan hệ con người[79].

Một điều thú vị là Follett không xuất thân từ giới kinh doanh và chưa từng hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp như Taylor và Fayol. Bà cũng dành nhiều thời gian trong sự nghiệp nghiên cứu của mình để viết và giảng dạy về xã hội, chính trị học và chính phủ. Bằng trí tuệ đột phá của mình, bà đã tạo ra những tác phẩm có ảnh hưởng mạnh mẽ đến lịch sử tư tưởng quản lý. Vì vậy, tư tưởng quản lý của bà có sự tiếp thu từ nhiều lĩnh vực

[78] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc, p.249.
[79] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.302.

khác nhau như triết học, chính trị học, tâm lý học[80]. Follett trở thành người thuyết trình nổi tiếng được chào đón ở cả Anh và Mỹ.

Các công trình tiêu biểu của Follett gồm:

- Chủ tịch Hạ viện (1896) là cuốn sách đầu tiên của Follett được công bố. Trong đó, bà phân tích sâu sắc về vai trò của chủ tịch hạ viện. Đây là cuốn sách đã làm nên danh tiếng của bà với tư cách là một nhà triết học chính trị[81].

- Nhà nước mới: Tổ chức nhóm. Giải pháp của Chính phủ Bình dân (1918)[217] thu hút sự chú ý rộng rãi của công chúng. Cuốn sách này đã kêu gọi xóa bỏ bộ máy quan liêu,

---

phi tập trung hóa chính phủ để trao quyền lực vào tay nhân dân. Trong cuốn sách này, [82]Follett tranh luận rằng, các cộng đồng – nơi mọi người gắn kết với nhau bởi mạng lưới vô hình của lợi ích chung, mới là đơn vị xã hội quan trọng nhất chứ không phải là cá nhân đơn lẻ[83].

- Kinh nghiệm sáng tạo (1924) là cuốn sách nổi tiếng nhất của Follett, được đón nhận bởi cả giới lãnh đạo doanh nghiệp và các lý thuyết gia quản lý. Trong cuốn sách này, Follett chủ yếu tập trung phân tích mối quan hệ giữa người với người (giới chủ tư bản và người lao động) trong các tổ chức công nghiệp. Bà đã đưa ra phương pháp giải quyết mâu thuẫn trong các nhóm xã hội này bằng cách thống nhất các khác biệt chứ không phải bằng áp chế hay thỏa hiệp[84].

Ngoài ra, Follett viết nhiều bài báo về các khía cạnh khác nhau của quản lý và đã được các học giả đi sau tập hợp và công bố sau khi bà mất.

---

[80] Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.115.

[81] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc, p.249.

[82] Một số tác giả bỏ qua phần tiêu đề phụ trong tên cuốn sách này của Follett và chỉ nêu tiêu đề lớn cuốn này là Nhà nước mới – Người viết giải thích.

[83] Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge, p.115.

[84] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.126.

5.2.1.2. Nội dung tư tưởng quản lý của M.P.Follett

a. Nguyên tắc nhóm:

Nguyên tắc này được trình bày chủ yếu trong cuốn Nhà nước mới: Tổ chức nhóm. Giải pháp của Chính phủ Bình dân của Follett. Dưới ảnh hưởng của lý thuyết tâm lý cấu trúc (Gestal theory), triết học về cái toàn thể, Follett quan tâm đến con người chỉnh thể (the whole man), cụ thể là mối quan hệ giữa những con người chỉnh thể trong nhóm. Follett cho rằng "chúng ta chỉ tìm thấy một con người thực thụ thông qua tổ chức nhóm. Những tiềm năng của cá nhân vẫn chỉ là tiềm năng cho đến khi chúng được thể hiện ra trong đời sống nhóm. Con người khám phá ra bản chất thực sự của mình, đạt được tự do

---

thực sự chỉ thông qua nhóm"[85]. Vì vậy, bà đã đề ra "nguyên tắc nhóm" là làm rõ những khác biệt cá nhân và tích hợp chúng vào một chỉnh thể duy nhất. Điều này khác với tâm lý học truyền thống vì tâm lý học truyền thống dựa trên các cá nhân đơn lẻ với tư cách là đơn vị cơ sở, dựa trên niềm tin rằng các cá nhân suy nghĩ, cảm nhận và hành động một cách độc lập, không gắn với nhóm. Nguyên tắc nhóm của Follett là tâm lý học "mới"[86]. Nguyên tắc này đã bãi bỏ niềm tin của tâm lý học truyền thống về tính độc lập/đơn lẻ của cá nhân.

Follett cho rằng nhóm và cá nhân tồn tại đồng thời và tin rằng "con người nhóm làm xuất hiện các quyền nhóm"[87] (group-man apear group-rights). Bà thừa nhận, bản ngã của một cá nhân được nhúng trong nhóm làm việc của người đó với tư cách là một đơn vị xã hội cơ bản quan trọng. Bằng việc sử dụng các thuật ngữ như "sự kết hợp với nhau" (togetherness), "tư duy nhóm" (group thinking), "tinh thần tập thể" (the collective will),

---

[85] Mary Parker Follett (1918), The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, London: Longmans, Green, p.6.

[86] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.250.

[87] Mary Parker Follett (1918), The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, London: Longmans, Green, p.137.

Follett đã tìm kiếm một xã hội dựa trên các nhóm, không phải dựa trên các cá nhân. Từ xuất phát điểm này, bà phản đối quan quan điểm cho rằng mục đích của chính phủ là bảo vệ các quyền cá nhân. Bà đề xuất dân chủ tập thể cần được xây dựng bắt đầu từ các nhóm nhỏ của những người sinh sống gần nhau (hàng xóm), đến các nhóm cộng đồng, các nhóm chính quyền địa phương, một nhóm quốc gia, hoặc một nhóm quốc tế chung, thậm chí là các cá nhân có thể chung sống hòa bình trong "Nhà nước thế giới" (The World State). Điều này khác với dân chủ hòm phiếu (nền dân chủ dựa vào tâm lý đám đông và xác định "quyền" thông qua các con số)[88].

Nguyên tắc nhóm không chỉ là cơ sở để nhìn nhận và quản lý, tổ chức xã hội mà còn là nền tảng cho các vấn đề về vận hành nhóm mà Follett bàn ở các tác phẩm sau như giải quyết mâu thuẫn, thẩm quyền, trách nhiệm, quyền lực, lãnh đạo nhóm.

b. Giải quyết mâu thuẫn

Theo Follett, sự khác biệt giữa các cá nhân trong nhóm khi họ tương tác với nhau tạo nên mâu thuẫn/xung đột. Bởi vậy, mâu thuẫn không tốt cũng không xấu mà giống như lực ma sát vừa có thể tạo nên âm thanh của đàn vĩ cầm nhưng cũng có thể làm giảm tốc độ chuyển động của các vật thể. Bởi vậy, nhà quản lý cần biết lúc nào thì nên sử dụng hay loại trừ ma sát giữa các cá nhân trong nhóm/tổ chức[89].

Như nguyên tắc nhóm mà Follett đã nêu, nỗ lực nhóm là nhằm mục đích chuyển hóa các thành phần cấu thành nhóm (các cá nhân) để tạo nên một thể thống nhất tích hợp (the integrated unity). Trong quá trình tích hợp chuyển hóa này, mâu thuẫn/xung đột xuất hiện là không thể tránh khỏi. Follett cho rằng, khi các lợi ích khác nhau va chạm nhau,

[88] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.251.
[89] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.127.

điều các cá nhân cần làm không phải là đặt các lợi ích đó đối lập nhau mà là đối mặt với nhau. Sự đối mặt giữa các lợi ích sẽ dẫn tới một trong bốn kết quả sau: 1) một bên tự nguyện khuất phục; 2) đấu tranh và chiến thắng sẽ chỉ thuộc về một bên; 3) thỏa hiệp; 4) tích hợp – thống nhất (integration)[90]. Các kết quả này đồng thời phản ánh các phương pháp để giải quyết mâu thuẫn tương đương là đầu hàng, áp chế, thỏa hiệp và tích hợp - thống nhất

Không thể chấp nhận được kết quả thứ nhất và thứ hai ở trên vì các kết quả này là do việc sử dụng phương pháp áp chế bằng quyền lực hoặc vũ lực đưa lại. Điều này sẽ tiếp tục dẫn tới xung đột lâu dài[91].

Thỏa hiệp có nghĩa là mỗi bên phải từ bỏ một phần lợi ích của mình. Tuy nhiên, trên thực tế, không ai muốn từ bỏ cái gì thuộc lợi ích của mình cả. Vì vậy, thỏa hiệp cũng là kết quả vô nghĩa và tạm thời. Bởi lẽ, nó trì hoãn hơn là giải quyết mâu thuẫn và vì trên thực tế, "không thể có chân lý nằm ở giữa hai bên"[92].

Chỉ có tích hợp – thống nhất [nhiều tài liệu dịch là thống nhất, như một cách gọi thay thế được lẫn nhau với tích hợp] là tìm kiếm một giải pháp để thỏa mãn cả hai bên mà không phải thỏa hiệp, đầu hàng hay áp chế. Vì thế, theo Follett, đây là phương pháp giải quyết mâu thuẫn tốt nhất. Tích hợp – thống nhất dựa trên nguyên tắc nhóm mà Follett đã sử dụng: tích hợp khác biệt của các cá nhân sẽ tạo nên giá trị vượt trội của nhóm hơn là tổng cộng đơn thuần của các cá nhân.

Follett đã đưa ra những bước cụ thể để thống nhất mâu thuẫn. Đầu tiên là công khai mâu thuẫn. Các bên liên quan thể hiện hết những khác biệt của mình ra. Thứ hai là tập hợp yêu cầu của các bên qua việc xem xét kỹ mong muốn thực sự của từng bên. Việc đánh giá

---

[90] Follett, M.P. (1924), Creative Experience, London: Longmans, Green, p.156.

[91] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.127.

[92] Follett, M.P. (1924), Creative Experience, London: Longmans, Green, p.156.

yêu cầu của các bên sẽ cho thấy điểm mà các bên có nhu cầu chung cần đạt tới. Từ điểm này, các bên có thể xây dựng giải pháp thỏa mãn nhu cầu chung. Quá trình thực hiện các bước này diễn ra theo vòng hồi đáp tuần hoàn (circular response) liên tục giữa các bên cho đến khi đạt được giải pháp chung[93]. Trong vòng tuần hoàn trao đổi này, các bên tương tác mở, ảnh hưởng lẫn nhau, hiểu các điều kiện và lợi ích của nhau, và có thể đạt được quyền lực cùng thực thi (power-with) [sẽ được trình bày cụ thể ở phần sau].

Tuy nhiên, Follett cũng cảm thấy rằng không phải tình huống nào cũng có thể thống nhất các mâu thuẫn. Mặc dù vậy, bà quả quyết thống nhất có thể chưa khả thi ngay ở một thời điểm nhưng hoàn toàn có thể đạt được sau thời điểm đó. Quan trọng là các bên cố gắng vì một kết quả/giải pháp tốt hơn. Follett khuyên các cá nhân không nên sợ khác biệt mà hãy đón nhận khác biệt như là cơ hội để có sự sáng tạo xã hội mới[94].

Theo Follett, phương pháp tích hợp - thống nhất trong giải quyết mâu thuẫn có thể áp dụng trong cả lĩnh vực chính trị, kinh tế và mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Ví dụ, trong việc giải quyết các vấn đề lao động, bà không ủng hộ thuật ngữ thương lượng tập thể (collective bargaining – mặc cả tập thể). Vì thương lượng tập thể dựa trên sự cân bằng tương đối về quyền lực và chắc chắn sẽ kết thúc với sự thỏa hiệp. Thương lượng – mặc cả có nghĩa là đang có những lợi ích cạnh tranh với nhau và mỗi bên nỗ lực để giành được lợi ích của mình từ cái giá phải trả của bên còn lại. Điều này sẽ làm các bên không nhìn ra được điểm chung giữa họ, không thấy trách nhiệm của mình trong một nỗ lực chung. Từ đó, Follett đề xuất, trách nhiệm tập thể nên được bắt đầu từ trách nhiệm nhóm – nơi mà cá nhân người lao động tham gia tạo dựng nên các chính sách ở nơi họ làm việc. Bởi vì, sẽ không có lằn ranh nào giữa người quản lý và nhân viên như trong quá khứ nữa do tất cả các thành viên trong tổ chức đều nhận trách nhiệm công việc như là sự đóng góp của họ cho sự thống nhất tích hợp của nhóm. Bởi vậy, người quản lý cần làm cho nhân viên cảm thấy họ là đối tác, là đồng sự đang cùng người quản lý phụng sự cho một mục đích chung

[93] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.129.

[94] Fox, E.M. (1968), "Mary Parker Follett: The Enduring Contribution", Public Administration Review 28(6), p.528.

của tổ chức. Chính điều này sẽ giải quyết mâu thuẫn giữa người lao động và người quản lý một cách triệt để[95].

Tổng hợp lại, Follett đề xuất khái niệm mâu thuẫn mang tính xây dựng (constructive conflict). Bà cho rằng, muốn mâu thuẫn có tính xây dựng, các bên cần nhìn nhận lại mối quan hệ của mình, chia sẻ thông tin cởi mở, tránh ấn định giải pháp kiểu được – thua, cần xem xét khác biệt từ nhiều góc độ khác nhau, và nhìn khó khăn là của 'chúng ta' thay vì là của 'đối phương'. Những điều này đòi hỏi các bên cần tôn trọng, hiểu biết, trao đổi xuyên suốt quá trình giải quyết mâu thuẫn và tìm kiếm các giải pháp cùng có lợi (win-win solutions)[96]

c. Ra mệnh lệnh, thẩm quyền, trách nhiệm, quyền lực

[95] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.252.

[96] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.307.

Follett khẳng định rằng, muốn thực hiện được tích hợp – thống nhất, mọi người cần suy xét lại các khái niệm thẩm quyền (authority), trách nhiệm (responsibility) và quyền lực (power). Bà cho rằng tích hợp – thống nhất là rất khó khăn với cả người ra lệnh và người nhận lệnh khi mà thuật ngữ 'ông chủ' và 'nhân viên' đã tạo ra những rào cản khiến họ không nhận ra được những lợi ích chung. Để vượt qua khó khăn này, Follett đề xuất phi cá nhân hóa các mệnh lệnh (tách yếu tố cá nhân ra khỏi mệnh lệnh). Điều này có nghĩa là chuyển việc tuân thủ mệnh lệnh của một cá nhân thành tuân thủ luật của tình huống (law of the situation)[97] – tức là những yêu cầu duy nhất vốn có của bất cứ tình huống (sự việc) nào. Cụ thể hơn, "một người không nên ra lệnh cho người khác, mà cả hai người nên đồng ý với mệnh lệnh từ tình huống"[98]. Do đó, cả người ra lệnh và nhận lệnh đều cần nghiên cứu kỹ hoàn cảnh/tình huống để tìm ra những yêu cầu thực sự của tình huống, từ đó, xây dựng các mệnh lệnh phù hợp với những yêu cầu này.

Bà cũng lưu ý rằng, các yêu cầu từ tình huống thay đổi thường xuyên. Vì thế, các cá nhân cần liên tục nỗ lực để duy trì quan hệ công việc hiệu quả. Follett nhận thấy rằng, những tình huống khác nhau đòi hỏi kiểu tri thức khác nhau. Người xử lý tri thức tốt nhất được yêu cầu bởi tình huống, trong điều kiện các yếu tố khác là như nhau, thì người đó là lãnh đạo trong tình huống công việc cụ thể này. Như vậy, luật của tình huống mà Follett nêu là dựa trên sự thật về tình huống chứ không phải dựa trên chức danh hay vị trí của người ra mệnh lệnh[234].

Follett cũng phân tích khía cạnh tâm lý của việc ra mệnh lệnh trong công việc. Bà cho rằng bản chất của quan hệ con người tốt đẹp là tạo ra cảm giác làm việc với người khác hơn là làm việc dưới người khác. Điều này liên quan đến khái niệm quyền lực. Follett định nghĩa, quyền lực là "khả năng bắt mọi việc phải xảy ra, là một tác nhân xui

---

[97] Một số tài liệu dịch là 'quy luật hoàn cảnh'. Tuy nhiên, chúng tôi chọn cách dịch là 'luật của tình huống' để sát nghĩa nhất với giải thích của Follett về khái niệm này – Người viết.

[98] Follett, M.P. (1926), "The Giving of Orders," trong sách Henry C. Metcalf (ed.) (1926), Scientific Foundations of Business Administration, Baltimore, MD: Williams & Wilkins, p.139.

[234]

p.253.

khiến, nó khởi xướng sự thay đổi"[99]. Bà phân biệt hai loại quyền lực gồm: 1) 'quyền lực kiểm soát người khác' còn gọi là quyền lực tuyệt đối (power-over) là quyền đến từ địa vị của cá nhân trong tổ chức; 2) 'quyền lực cùng được thực thi với người khác' còn gọi là quyền lực liên kết (power-with) là mỗi cá nhân đều có quyền và trách nhiệm của mình để đóng góp vào những lợi ích/mục tiêu chung. tạo ra cảm giác làm việc với người khác hơn là làm việc dưới người khác chính là sự chuyển đổi từ quyền lực tuyệt đối sang quyền lực liên kết. Chính vì vậy, nhà quản lý không nên áp đặt quyền lực trên công nhân, còn công nhân không nên thông qua công đoàn để áp dụng quyền lực lên giới quản lý. Cùng thực thi quyền lực (jointly excercised power) là cùng chủ động, không phải là cưỡng chế[100]. Vì con người thích 'quyền lực cùng được thực thi' chứ không thích nhận mệnh lệnh áp chế, do đó, các nhà quản lý nên lựa chọn và thể hiện thái độ phù hợp, tôn trọng khi truyền mệnh lệnh tới thành viên của tổ chức. Ra mệnh lệnh là việc tất yếu trong tổ chức, do đó, Follett khuyến cáo các nhà quản lý nên tránh cả hai thái cực là ra mệnh lệnh kiểu ông chủ hoặc không ra mệnh lệnh[101].

Mở rộng quan điểm về ra mệnh lệnh dựa trên luật của tình huống, Follett cho rằng, thẩm quyền (authority) nên được chuyển từ việc gắn với thứ bậc vị trí, chức danh sang gắn với tri thức và kinh nghiệm. Theo bà, thẩm quyền (khả năng và giới hạn được sử dụng quyền lực) được tích lũy cho tình huống cụ thể chứ không phải dành cho cá nhân hay vị trí của họ. Trách nhiệm cũng vậy, trách nhiệm là yếu tố vốn có trong từng công việc hoặc chức năng của đơn vị/tổ chức. Trách nhiệm được tích lũy từ tổng trách nhiệm của nhóm và tất cả cá nhân trong một hệ thống các quan hệ đan chéo. Ở cấp độ cá nhân, một người

[99] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.133.

[100] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.254.

[101] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.127.

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

có trách nhiệm với công việc của anh ta, không phải trách nhiệm với một ai đó. Ở cấp độ bộ phận, tất cả các thành viên đóng góp cùng chia sẻ trách nhiệm để hoàn thành

công việc của họ. Vai trò của người quản lý bộ phận chỉ là đan quyện trách nhiệm cá nhân với trách nhiệm nhóm. Đến giám đốc điều hành của tổ chức, trách nhiệm của anh ta sẽ là trách nhiệm được lũy tích để đan quện công việc liên bộ phận. Quan điểm của Follett về thẩm quyền và trách nhiệm đối lập rõ ràng với các tư tưởng truyền thống. Tư tưởng truyền thống thường gắn với quân đội và các tổ chức khác thì cho rằng, thẩm quyền là quyền lực cao hơn người khác (power-over) và không chấp nhận trách nhiệm lũy tích từ cấp cá nhân tới cấp có thẩm quyền cuối cùng. Tóm lại, với Follett, thẩm quyền nằm ngay trong tình huống, không phải nằm ở cá nhân một người hay vị trí của họ. Logic tiếp theo là, trách nhiệm cũng là một thuộc tính vốn có của công việc và được tích lũy trong quá trình đan quện các chức năng của đơn vị/tổ chức[102].

d. Nhiệm vụ của lãnh đạo

Follett cho rằng việc mà người lãnh đạo làm chính là kiểm soát (control) và điều phối (coordination) hoạt động của người khác, của nhà lãnh đạo cấp thấp hơn theo tầng bậc trong toàn tổ chức[239].

Quan điểm về kiểm soát của Follett được xây dựng dựa trên "nguyên tắc thống nhất tích hợp". Theo bà, không thể kiểm soát được nếu không có sự thống nhất và hợp tác giữa các thành tố (vật chất và con người) trong một tình huống xác định. Cơ sở của kiểm soát nằm ở các nhóm và cá nhân tự điều khiển (self-regulating) và tự định hướng (selfdirecting). Đây là những người/nhóm thừa nhận các lợi ích chung cùng nhau và tự kiểm soát hành động của họ để đạt được các mục tiêu đã đồng thuận. Follett thừa nhận các nhà quản lý không kiểm soát những thành tố đơn lẻ mà là những con tàu có tương tác qua

[102] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.309.

[239] p.254.

lại phức tạp; không kiểm soát con người mà là tình huống/thực tế; nhằm đạt được kết quả là sự thống nhất và hợp tác giữa mọi yếu tố trong tình huống. Áp dụng luật của tình huống, Follett khẳng định, mỗi tình huống tạo ra một sự kiểm soát riêng của nó vì các sự kiện

---

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

thực tế và quá trình đan quện nhiều nhóm trong tình huống là yếu tố duy nhất xác định hành vi phù hợp trong tình huống đó[103].

Sự thống nhất và hợp tác không chỉ là mục đích của kiểm soát mà còn là mục đích của điều phối. Bà đưa ra bốn nguyên tắc cơ bản của điều phối[104], gồm:

- Điều phối là việc liên hệ lẫn nhau giữa tất cả các nhân tố trong một tình huống.
- Điều phối bằng cách liên lạc trực tiếp những người có liên quan.
- Điều phối có vai trò quan trọng trong những giai đoạn đầu của quá trình vận hành của tổ chức.
- Điều phối là quá trình liên tục.

Follett cho rằng, lãnh đạo không nên dựa vào quyền lực tuyệt đối mà dựa vào sự ảnh hưởng lẫn nhau giữa lãnh đạo và nhân viên, nhân viên và lãnh đạo trong bối cảnh tình huống cụ thể. Nhiệm vụ cơ bản đầu tiên của lãnh đạo là xác định mục đích của tổ chức (không phải mục đích của riêng họ) từ khát vọng và hoạt động của nhóm. Người lãnh đạo tốt nhất không yêu cầu mọi người phục vụ anh ta mà phục vụ mục tiêu chung. Người lãnh đạo tốt nhất không có nhân viên cấp dưới mà chỉ có những người đồng sự cùng thực hiện mục tiêu chung[105].

Follett lập luận rằng mục đích của tổ chức cần được tích hợp với mục đích của cá nhân và nhóm trong tổ chức. Điều này đòi hỏi lãnh đạo phải có năng lực cao. Những kỹ năng họ cần có là điều phối, xác định mục đích chung, gợi mở những giải pháp phù hợp

---

[103] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.255.

[104] Nguyễn Hải Sản (1998), Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội, tr.49.

[105] Follett, M.P. (1927). "Leader and expert", trong sách H. C. Metcalf (ed.) (1927), The psychological foundations of management, Chicago: Shaw, p.235.

243

p.256.

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

với luật của tình huống. Follett kêu gọi đào tạo các nhà quản lý để có được những năng lực này và phát triển nghề quản lý chuyên nghiệp[243].

5.2.1.3. Nhận xét về tư tưởng quản lý của M.P.Follett

Follett được xem là một trong những người đi đầu trường phái quan hệ con người vì bà coi mối quan hệ giữa cá nhân trong nhóm và với nhóm là trọng tâm của mọi tổ chức ở mọi cấp. Khi mọi người cùng thấm nhuần và thực hiện nguyên tắc nhóm: sự thống nhất tích hợp các thành tố làm nên sức mạnh vượt trội hơn tổng cộng đơn thuần các thành tố của nhóm thì lợi ích, trách nhiệm, hoạt động của các cá nhân sẽ không đối kháng nhau mà có thể tồn tại điểm chung cùng hướng về mục tiêu phát triển của nhóm/tổ chức.

Follett được xem là nhà triết học quản lý xuất sắc. Ba khía cạnh cơ bản trong triết học kinh doanh/quản lý của bà là 1) giảm mâu thuẫn bằng cách tích hợp – thống nhất các lợi ích và kết quả thiết yếu; 2) tuân thủ luật của hoàn cảnh; 3) xây dựng các quá trình tâm lý nền tảng cần thiết để đạt được mục tiêu thông qua việc điều phối và kiểm soát nỗ lực.

Nhìn chung, các tư tưởng quản lý của Follett đã mở đầu cho những trường phái, học thuyết sau này tiếp tục đóng góp chi tiết hơn. Bà được một số học giả coi trọng như là "Mẹ đẻ của quản lý học hiện đại"[106] (Parker); hay "người phụ nữ có trí tuệ vũ trụ"[107] (Urwick).

Một số nhà phê bình cho rằng, một số tư tưởng triết học kinh doanh/quản lý của bà còn đơn giản, chưa đầy đủ bằng chứng để thuyết phục mạnh mẽ. Ví dụ như quan điểm cho rằng con người sống và làm việc cùng nhau mà không cần sự ép buộc và thỏa hiệp; phi cá nhân hóa thẩm quyền và tuân thủ luật của tình huống là có thể chấm dứt sự chuyên

[106] Sir Peter Parker trích trong Dana Wechsler Linden (January 16, 1995), "The Mother of Them All," Forbes, p.76.

[107] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.139.

246

p.256.

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

chế và độc tài, v.v[246]. Dù vậy, những tư tưởng này cũng gợi mở cho các lý thuyết gia tương lai hướng đi tìm hiểu sâu hơn về trường phái quan hệ con người và hành vi của con người trong tổ chức.

5.2.2. Tư tưởng quản lý của E.Mayo

5.2.2.1. Sơ lược về tiểu sử và sự nghiệp của E.Mayo

George Elton Mayo (1880-1949) là người Australia. Ông tốt nghiệp thạc sỹ ngành logic và triết học tại Đại học Adelaide, Australia năm 1899. Năm 1911, ông dạy logic và triết học ở Đại học Queensland, Australia và sau đó học thêm ngành y ở Edinburgh, Scotland. Trong thời gian ở Edinburgh, ông tham gia nghiên cứu tâm lý học, cụ thể là chủ đề các rối loạn tâm thần. Đây chính là cơ sở để sau này ông trở thành một nhà nghiên cứu lĩnh vực công nghiệp[108] [tâm lý học công nghiệp – Người viết].

Với sự tài trợ của Quỹ Rockefeller, năm 1922, ông sang Mỹ với tư cách là cộng tác viên nghiên cứu của Trường Tài chính và Thương Mại Wharton, thuộc Đại học Pennsylvania. Tại đây, ông đã thực hiện đề tài nghiên cứu "Năng suất công nghiệp của cá nhân" ("Individual Industrial Efficiency"). Năm 1926, ông trở thành phó giáo sư về nghiên cứu công nghiệp của Trường Kinh doanh Harvard (sau đại học)[109].

Tháng 10/1927, Stevenson T.K. – Giám đốc nhân sự của Công ty điện lực miền Tây (Western Electric Company) ở Mỹ, đã nghe Mayo thuyết trình về chủ đề "Điều mà Tâm lý học có thể làm cho công nghiệp trong 10 năm tới". Sau bài diễn thuyết, Stevenson trao đổi với Mayo về những vấn đề còn chưa lý giải được trong các kết quả nghiên cứu tại phòng thử nghiệm lắp ráp rơ-le thuộc nhà máy Hawthorne của công ty và mời Mayo đến

[108] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, pp.285-286.

[109] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.140.

249

p.236.

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

nhà máy. Từ năm 1928, Mayo bắt đầu tham gia và tổ chức các nghiên cứu ở Hawthorne – chuỗi nghiên cứu đã giúp ông phát triển học thuyết của mình[249].

Công trình tiêu biểu của Mayo:

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

- Bài viết Yếu tố phi lý trong hành vi của con người. "Tinh thần" trong công nghiệp (1923)[110];

- Bài viết Cơ sở của Tâm lý học công nghiệp (1924);

- Sách Những vấn đề con người của một nền văn minh công nghiệp (1933);

- Sách Những vấn đề xã hội của một nền văn minh công nghiệp (1945).

Ngoài ra, Mayo còn công bố rất nhiều công trình khác như Các phương thức thay đổi trong công nghiệp (1930), Những người hoảng sợ (1939), v.v.

5.2.2.2. Nội dung tư tưởng quản lý của E.Mayo

Quá trình xây dựng lý thuyết khoa học của Mayo là quá trình kế thừa và triển khai các nghiên cứu thực nghiệm với những phương pháp tiêu biểu như quan sát, thí nghiệm, phỏng vấn. Từ kết quả của những nghiên cứu này, ông rút ra các kết luận khoa học đóng góp quý giá cho hệ thống tư tưởng, lý thuyết quản lý. Ông được xem là người mở đầu cho lĩnh vực hành vi tổ chức. Để hiểu được những nghiên cứu và lý thuyết của Mayo, chúng ta cần hiểu về những nghiên cứu liên quan được bắt đầu ở nhà máy Hawthorne, Công ty điện lực miền Tây ở giai đoạn trước và cho đến khi Mayo tham gia vào quá trình nghiên cứu ở đây.

a. Nghiên cứu về điều kiện ánh sáng[111]

Nghiên cứu đầu tiên được thực hiện ở Công ty điện lực miền Tây vào năm 1924 để trả lời cho một câu hỏi rất khiêm tốn: Điều kiện chiếu sáng ở nơi làm việc ảnh hưởng gì tới năng suất lao động của công nhân? Các nhà nghiên cứu quan sát điều kiện ánh sáng hiện tại và ghi lại kết quả làm việc của công nhân ở các bộ phận cuộn dậy, đục lỗ và lắp ráp rơ le để tạo ra mức chỉ tiêu công việc cơ bản cho công nhân. Sau đó, nhà nghiên cứu thay đổi mức độ chiếu sáng ở tất cả các bộ phận. Kết quả nghiên cứu cho thấy: năng suất

[110] Mayo, E. (1923), "The Irrational Factor in Human Behavior: The 'Night-Mind' in Industry," Annals of the American Academy of Political and Social Science, 110, pp.117–130.

[111] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, pp.279-280.

lao động của công nhân các bộ phận này dao động lên xuống mà không có quan hệ trực tiếp gì với điều kiện chiếu sáng.

Năm 1925, các nhà nghiên cứu chọn hai nhóm công nhân của phân xưởng cuộn dây có trình độ và năng suất làm việc như nhau. Một nhóm là nhóm thí nghiệm (làm việc trong điều kiện ánh sáng được thay đổi bởi các nhà nghiên cứu), một nhóm là nhóm kiểm soát (làm việc trong điều kiện ánh sáng không đổi). Hai nhóm được đưa vào các tòa nhà khác nhau, tách biệt với các công nhân khác. Kết quả của thí nghiệm này là: Cả hai nhóm đều có năng suất tăng cao bất kể điều kiện ánh sáng ra sao. Sau đó, thí nghiệm này được lặp lại và lần này năng suất vẫn được duy trì ngay cả khi mức độ ánh sáng giảm xuống.

Đến năm 1927, thí nghiệm về ánh sáng đã được dừng lại. Một nhà nghiên cứu đã ghi kết luận trong báo cáo kết quả nghiên cứu là: Ánh sáng không trả lời cho câu hỏi nghiên cứu. Có quá nhiều biến số ảnh hưởng tới năng suất lao động mà quan trọng nhất có thể là "tâm lý của con người"[112]. Một điều may mắn là, sau đó, một nhân viên của Công ty đã đề xuất với người quản lý công việc để thí nghiệm được tiếp tục vì họ nghĩ rằng, người giám sát có thể là một tác nhân làm thay đổi năng suất lao động.

b. Nghiên cứu ở Phòng kiểm tra lắp ráp rơ le

Chuỗi thí nghiệm sau đó (25/04/1927 đến 21/01/1928) được thực hiện như sau:

- Nhà nghiên cứu chọn 6 công nhân, giao nhiệm vụ, giải thích rõ mục tiêu và cách thức tiến hành thí nghiệm nghiên cứu để công nhân đồng ý.

Công nhân được quan sát và ghi lại năng suất lao động trong ở phân xưởng bình thường từ hai tuần trước khi thí nghiệm bắt đầu. Sau đó, họ được đưa vào phòng thí nghiệm để thực hiện công việc sản xuất được giao cùng với một nhà nghiên cứu có vai trò làm quan sát viên.

[112] edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.280.
Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th

- Các thay đổi dần được áp dụng: đưa ra chế độ thưởng cho kết quả hoạt động dành riêng cho nhóm nhỏ (không phải chế độ thưởng thông thường cho nhóm đang áp dụng

cho mọi công nhân); công nhân được thông báo làm việc với tốc độ thoải mái, không bị phạt tiền nhưng lại có cơ hội kiếm thêm nhiều tiền hơn chế độ thưởng nhóm thông thường; cho công nhân giờ nghỉ 5 phút, sau đó là hai lần nghỉ 10 phút, rồi sáu lần nghỉ 5 phút; cung cấp bữa trưa ở nhà ăn dành cho nhân viên. Trong suốt thời gian này (25/04/1927 đến 21/01/1928), kết quả làm việc của nhóm công nhân thí nghiệm dao động lên xuống nhưng xu hướng chung là tăng lên[113].

Khi có 2 công nhân thân nhau (không nói chuyện với những công nhân khác) trong nhóm có kết quả lao động thấp (có bằng chứng là cố ý giới hạn kết quả làm việc), lý do được biết là: một trong hai công nhân bị thiếu máu. Hai công nhân này được rời nhóm thí nghiệm, quay trở lại phân xưởng bình thường, được nhận các chế độ khám và nghỉ ốm. Hai công nhân mới được thay thế. Một trong hai người mới trở thành lãnh đạo của nhóm công nhân làm thí nghiệm và kết quả làm việc tăng cao vượt đỉnh giai đoạn trước[114].

Sau đó, các công nhân được quay trở lại phân xưởng làm việc bình thường, không được cung cấp bữa trưa nữa. Kết quả lao động theo tuần tăng khi tăng 5 ngày làm việc/tuần, nhưng kết quả theo giờ giảm. Các điều kiện nghiên cứu được áp dụng lại cho nhóm công nhân thí nghiệm thì kết quả lao động theo tuần và theo giờ đều lại tăng. Các nhà nghiên cứu cảm thấy có cái gì đó bất thường xảy ra[115].

Vì vậy, từ cuối 1927, thí nghiệm chuyển hướng sang các nhân tố như mệt mỏi, thói quen sức khỏe, và thái độ (mental attitude) để xem các ảnh hưởng của chúng tới kết quả

[113] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.143.

[114] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.281.

[115] edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.282.
Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th

lao động. Giai đoạn này, công nhân cũng có thêm cơ hội liên quan đến tương tác xã hội và thái độ hơn những yếu tố khác. Ở thời điểm này, nhóm nghiên cứu cho rằng phong cách của người giám sát thí nghiệm (thân thiện, thư thái) và việc lập nhóm nhỏ đã tạo nên tinh thần đồng đội.

Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th

Một báo cáo tạm thời vào 5/1929 đã tóm tắt kết quả nghiên cứu của tất cả các giai đoạn trên (bắt đầu từ nghiên cứu điều kiện chiếu sáng) như sau: năng suất lao động tăng từ 35% đến 50%; giảm mệt mỏi không ảnh hưởng đến sự tăng lên này; chế độ thưởng dành riêng cho nhóm nhỏ có tầm quan trọng đáng kể; người lao động hài lòng hơn với điều kiện làm việc dễ chịu hơn, tự do hơn, và hạnh phúc hơn nhờ có người giám sát hỗ trợ và tử tế[116].

c. Chương trình phỏng vấn[257]

Mayo được mời thăm nhà máy Hawthorne từ 1928 và tham gia phỏng vấn công nhân từ 1930 để khám phá sâu hơn những bí ẩn trong kết quả nghiên cứu của các thí nghiệm. Ông phát hiện ra rằng vấn đề của công nhân không thể giải thích chỉ bằng một yếu tố mà phải giải quyết với cái mà ông gọi là "tâm lý học trong tình huống tổng thể" (the psychology of the total situation). Trong các thí nghiệm trên, Mayo cảm thấy thay đổi đáng kể của thái độ là nhân tố chính giải thích sự tăng lên của năng suất lao động. Ông cho rằng những công nhân ở phòng kiểm tra lắp ráp rơ le là một đơn vị xã hội, họ thích sự xuất hiện tăng dần của những người làm thí nghiệm và họ được có cảm giác tham gia vào một dự án của công ty, v.v. Ông khẳng định, qua thí nghiệm này, điều mà Công ty điện lực miền Tây thực sự làm là kiến tạo lại bối cảnh công nghiệp chỉnh thể của nó.

Để hiểu tình huống làm việc tổng thể của công nhân, ông quyết định trò chuyện (phỏng vấn) với họ. Tiền đề cơ bản của tiếp cận này là vai trò "mới" của giám sát: người giám sát thí nghiệm đã cởi mở, quan tâm và lắng nghe có thiện chí. Những người quan sát đã lưu ý rằng tất cả công nhân đã tham gia thí nghiệm (đều là nữ) e sợ quyền lực nhưng khi người giám sát thí nghiệm (là một nhân viên/quản lý của công ty) quan tâm hơn đến

[116] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.237.

[257] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.238.

nhu cầu của họ thì họ không còn xấu hổ và sợ hãi và đã nói chuyện rất thoải mái với các quan chức của công ty và quan sát viên. Hơn nữa, các công nhân lắp ráp đã tăng niềm say

---

mê với công việc và hình thành tình bạn cá nhân cả trong và ngoài công việc. Họ tăng giao lưu xã hội sau giờ làm việc, dự tiệc ở nhà công nhân khác, đi xem kịch cùng nhau. Họ trở thành một nhóm gắn kết, nhấn mạnh lòng trung thành và sự hợp tác. Điều này giúp cải thiện tinh thần đồng đội (esprit de corps) và gắn bó mật thiết với phong cách giám sát/quản lý thân thiện. Mối liên hệ được xác định giữa (người) giám sát/quản lý, tinh thần nhóm, và năng suất trở thành nền tảng của trường phái quan hệ con người.

Qua phỏng vấn, Mayo phát hiện ra rằng, những lời phàn nàn của công nhân không liên quan đến sự thực (actual facts). Ví dụ như một công nhân phàn nàn về mức lương thấp nhưng trao đổi sâu hơn phát hiện ra nguồn gốc sâu xa của lời phàn nàn này lại là sự lo lắng của anh ta về các hóa đơn chữa bệnh của vợ ngày càng tăng lên. Sự phân biệt giữa sự thực và suy nghĩ tình cảm làm cho nhà nghiên cứu phân biệt giữa cái thể hiện ra (manifest) (vật chất) và cái tiềm ẩn (latent) (tâm lý). Đây là cơ sở phát triển các phương pháp thực nghiệm trong điều tra và xử lý mối quan hệ giữa biến hiển lộ và biến tiềm ẩn sau này.

Cách thức phỏng vấn mà Mayo thực hiện là phỏng vấn không trực tiếp, tức là người hỏi lắng nghe, để nhân viên nói liên tục hơn là hỏi/nói chuyện.

Một số kết luận quan trọng đạt được từ chương trình phỏng vấn tại Hawthorne là:

- Mối bận tâm của người lao động về những vấn đề cá nhân đã cản trở hiệu suất làm việc của họ. Mayo gọi đây là những ảo mộng bi quan (perssimistic reveries).

- Nhà quản lý/ người giám sát cần được đào tạo để có nhu cầu lắng nghe và hiểu những quan tâm cá nhân của nhân viên. Các giám sát viên cần được đào tạo để hỏi, để lắng nghe hơn là để nói chuyện, và để không đưa những lời khuyên đạo đức, cảnh báo hay cảm xúc gì vào quá trình trao đổi với người được phỏng vấn.

- Kỹ thuật phỏng vấn không trực tiếp làm cho giám sát viên có thể giải quyết được những mối quan tâm cá nhân của nhân viên một cách thông minh, xác định được những nhân tố ảnh hưởng tiêu cực tới quá trình làm việc của nhân viên; và loại bỏ được những nhân tố/sự kiện trong môi trường vật lý và xã hội có ảnh hưởng tiêu cực tới cuộc sống của nhân viên. Người giám sát/quản lý "mới" là người quan tâm tới con người nhiều hơn; không lạnh lùng, xa cách; và có những kỹ năng trong việc xử lý các tình huống cá nhân và xã hội. Sản phẩm của "phong cách quản lý định hướng quan hệ con người" (human relations style of management) là đạo đức nhân viên tăng lên, ảo mộng bi quan của nhân viên giảm đi, kết quả công việc được cải thiện.

d. Hành vi nhóm: Nghiên cứu tại Bộ phận kỹ thuật vô tuyến ngân hàng (Bank-Wiring Department)[258]

Để hiểu sâu hơn các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả làm việc nhóm, một nghiên cứu khác đã được tiến hành ở Hawthorne với việc lựa chọn Phòng kỹ thuật vô tuyến ngân hàng là một "nhóm" làm đơn vị nghiên cứu. Cụ thể, một nhóm 14 nhân viên nam (9 nhân viên đường dây, 3 thợ hàn nối dây, 2 thanh tra) được đưa vào khu vực riêng để quan sát, không ai được vào thăm; thu nhập của nhân viên dựa trên kết quả làm việc của nhóm, thu nhập này là một nhân tố trong kết quả của nhân viên vận hành trong cả bộ phận kỹ thuật vô tuyến; người giám sát các nhân viên vận hành này giữ nguyên [là người quản lý trực tiếp của họ - người viết], và một người quan sát (làm việc với các nhà nghiên cứu) sẽ chỉ làm nền chứ không "thân thiện và hỗ trợ" như trong thí nghiệm với phòng kiểm tra lắp ráp rơ le; và điều kiện/thủ thục làm việc sẽ giống như nơi làm việc hàng ngày của họ.

Các kết quả rõ ràng đầu tiên trong thí nghiệm này là:

- Những nhân viên nam tham gia thí nghiệm đã tạo thành một nhóm xã hội phức tạp, với các chuẩn mực được thiết lập tốt và một khối tình cảm chung vượt trên cả yêu cầu chính thức của công việc.

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

- Họ có quan niệm riêng về "khối lượng công việc phù hợp trong một ngày" (fair day's work) và thống nhất trong nhóm để không ai vượt trên mức khối lượng này. Những người vượt quá mức đã thống nhất sẽ được xem là "kẻ phá mức" (rate-busters). Họ sợ rằng những người không theo kịp mức của "kẻ phá mức" sẽ bị mắng mỏ. Họ cũng lo rằng

---

258

pp.238-240.

nếu mức kết quả mà "kẻ phá mức" đã đạt (mức mà một chuyên gia đường dây đạt tối đa) được sử dụng làm chuẩn kết quả hàng ngày cho tất cả mọi người thì tất cả nhân viên đường dây sẽ phải làm việc vất vả hơn mới đạt được chuẩn đó mà vẫn chỉ được nhận mức lương như trước đây. Đồng thời, nhóm cũng cho rằng kết quả làm việc của mọi nhân viên không nên thấp hơn quá nhiều chuẩn đã thống nhất trong nhóm. Nếu vậy, người này sẽ bị xem là "thợ đục tường" (rate chiseler) [một số tài liệu dịch là "kẻ lừa đảo"].

- Thêm nữa, không nhân viên vận hành nào nên nói và làm bất cứ điều gì gây tổn thương cho thành viên khác trong nhóm. Trong trường hợp này, anh ta bị coi là "người la lối chống đối" (squealer).

- Thậm chí, những nhân viên này còn tham gia vào những hành động vi phạm chính sách của công ty (ví dụ như giao dịch thương mại công việc là việc bị công ty cấm).

- Cuối cùng, các nhân viên đường dây cho rằng một người không nên cố gắng duy trì khoảng cách xã hội với cả nhóm. Ví dụ như, một người là thanh tra thì không nên hành xử như thanh tra.

Các thành viên nhóm này đã thực hiện nhiều phương pháp để áp đặt và trừng phạt những người không theo chuẩn mực nhóm như chế giễu, châm biếm, ... tập trung vào làm tổn thương tin thần của người không theo chuẩn mực nhóm.

Những kết quả trên đã làm ngạc nhiên các nhà nghiên cứu. Sự khác biệt vai trò của người quan sát được cho có thể là nhân tố dẫn tới kết quả khác nhau giữa thí nghiệm này với thí nghiệm cho các công nhân phòng kiểm tra lắp ráp rơ le. Điều quan trọng là, các kết

quả của thí nghiệm này giúp nhà nghiên cứu phát triển hơn khái niệm "tổ chức phi chính thức"[117] (các khía cạnh áp lực nhóm, thái độ và mối quan hệ trong tổ chức phi chính thức), đồng thời cung cấp thêm ví dụ về hiện tượng đoàn kết có hệ thống để giảm năng suất lao động (system soldiering) đã được Taylor phát hiện trước đó. Từ đây, họ kết luận rằng nhóm xã hội ở nơi làm việc có thể ảnh hưởng mạnh đến hành vi của cá nhân thành

viên nhóm. Nhóm không chính thức này có hai chức năng chính: 1) bảo vệ thành viên trước những hành vi không phù hợp của thành viên khác; 2) bảo vệ nhân viên trước giới chủ - những người cố tăng chỉ tiêu công việc, giảm lương, hoặc gây khó khăn với chuẩn mực nhóm.

e. Phương thức lãnh đạo mới: Lãnh đạo định hướng quan hệ con người[260]

Mayo tin rằng, mối quan hệ giữa người quản lý – nhân viên nên là mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Ông cho rằng, thẩm quyền được sử dụng vào việc đảm bảo sự hợp tác nên dựa trên các kỹ năng quan hệ con người hơn là các kỹ năng chuyên môn - kỹ thuật.

Người lãnh đạo định hướng quan hệ con người sẽ hành động như một người tìm hiểu về suy nghĩ, tình cảm của nhân viên để đảm bảo những nỗ lực hợp tác sâu hơn đạt được lợi ích cho cả hai bên. Vì mọi người dành nhiều thời gian cho nhóm và nhận được sự hài lòng khi làm việc cùng nhau nên người quản lý cần tập trung vào việc duy trì đạo đức nhóm và đoàn kết xã hội trong nhóm.

Những nhà quản lý trực tiếp - người liên lạc nhiều nhất với nhân viên thừa hành, đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc duy trì đạo đức nhóm và đoàn kết xã hội trong bộ phận. Nhà quản lý trực tiếp là người đứng giữa hai thế giới đối lập: phải chịu áp lực mâu thuẫn từ quản lý cấp trên và nhân viên thừa hành cấp dưới. Vì vậy, họ rất bất lợi trong việc duy trì mối quan hệ giữa nhân viên – ban quản lý. Mối quan hệ này sẽ tệ hơn

[117] Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn, 2002) - Viện nghiên cứu và đào tạo về Quản lý (2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.139.

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

nếu nhà quản lý trực tiếp chỉ tin vào logic hiệu suất kỹ thuật mà bỏ qua các yếu tố con người và xã hội. Do đó, cần chuẩn bị cho vai trò mới về quan hệ con người của nhà quản lý (ở mọi cấp độ) hai bộ năng lực: 1) hiểu tâm tư, tình cảm phi logic của nhân viên; 2) duy trì sự cân bằng giữa mục tiêu kinh tế của tổ chức và nhu cầu cá nhân của nhân viên. Với Mayo, đạt được sự cân bằng này là chìa khóa để đạt được hiệu quả nơi làm việc. Đây chính là phương thức lãnh đạo mới – phương thức mà đạt được cân bằng logic của hiệu suất kinh tế, đồng thời thừa nhận đầy đủ mọi khía cạnh tâm tư/tình cảm của nhân viên.

260

p.245.

5.2.2.3. Nhận xét về tư tưởng quản lý của E.Mayo và các nhà nghiên cứu thực nghiệm thuộc trường phái quan hệ con người

Tổng hợp lại, Mayo và một số nhà nghiên cứu thực nghiệm của trường phái quan hệ con người đã sử dụng và tập hợp lại một cách bài bản các phương pháp thực nghiệm tiêu biểu để rút ra các kết luận lý thuyết từ những bằng chứng thực ở Hawthorne và nhiều nhà máy khác. Các tư tưởng tiêu biểu của Mayo và trường phái quan hệ con người gồm:

Ngoài yếu tố vật chất (chế độ lương – thưởng, giờ làm việc, điều kiện làm việc) thì các yếu tố khác như quản lý/giám sát, sự hài lòng của nhân viên với người quản lý (phong cách quản lý), thái độ/tình cảm của nhân viên, tinh thần nhóm cũng là những yếu tố phi vật chất quan trọng ảnh hưởng đến kết quả/năng suất làm việc của từng thành viên và cả nhóm. Từ đây, Mayo kết luận cần đào tạo nhà quản lý về các khía cạnh con người và xã hội trong tổ chức, về kỹ năng lắng nghe, tư vấn và hiểu nhu cầu, mong muốn, mối quan tâm của nhân viên (những yếu tố xã hội phi logic) để họ hình thành phong cách lãnh đạo định hướng quan hệ con người (tôn trọng, gần gũi, hỗ trợ, tạo điều kiện) chứ không chỉ quan tâm đến hiệu suất/năng suất làm việc từ góc độ kinh tế - kỹ thuật.

Quan hệ con người và sự hợp tác của con người ở nơi làm việc được xem là đối tượng quan trọng của nghiên cứu và thực tiễn hoạt động quản lý dù ở cấp độ nhóm, tổ chức hay mở rộng ra cấp độ quốc gia. Dưới tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế

19291933, Mayo nhấn mạnh nhu cầu về hợp tác hiệu quả và đoàn kết xã hội trong một thế giới thay đổi.

Nhóm chính thức và không chính thức có ảnh hưởng rất mạnh đến hành vi của người lao động trong tổ chức. Chính vì vậy, Mayo cho rằng các nhà nghiên cứu và quản lý trong thực tế cần tập trung chú ý tới các nhóm trong tổ chức với tư cách là đơn vị xã hội của quản lý – tổ chức.

Mayo được coi là tác giả tiêu biểu của trường phái quan hệ con người vì ông là "người đi khai phá một dòng tư tưởng ... dữ liệu không phải của ông, kết quả nghiên cứu không phải chỉ của ông, nhưng ông là người hiểu ý nghĩa của các kết quả đó và phát hiện

Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.,

ra những câu hỏi mới, giả thuyết mới từ các kết quả này"[118]. Bởi vậy, Mayo cùng với các nhà nghiên cứu ở Hawthorne đã phát triển một cách tiếp cận mới, một hệ thống quan điểm lý luận mới về quan hệ con người và hành vi tổ chức rất hữu ích cho thực tiễn quản lý. Trên cơ sở hệ thống lý luận này, Công ty điện lực miền Tây cũng như nhiều tổ chức khác đã ứng dụng thành công để thay đổi các chương trình/chính sách quản lý nguồn nhân lực, phát triển phương thức quản lý/lãnh đạo mới của tổ chức nhằm khai thác hiệu quả và nhân văn nguồn lực con người.

Hệ thống của Mayo cũng nhận phải một số ý kiến phê bình như các nghiên cứu của ông và đồng sự chủ yếu phục vụ cho ban quản trị nhà máy, xem công nhân là lực lượng yếu đuối, thụ động, dễ bị lôi kéo, và quá đề cao phương pháp thực nghiệm[119]. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là không thể phủ nhận những đóng góp của Mayo và trường phái quan hệ con người vào việc làm toàn diện hơn các tiếp cận trong quản lý – tiếp cận từ góc độ con người xã hội.

5.3. Thuyết hành vi trong quản lý

Đầu thế kỷ XX, thế giới chứng kiến những biến cố lớn vô cùng quan trọng. Cuộc chiến tranh thế giới lần thứ nhất (1914-1918) để lại những hậu quả nặng nề sau chiến tranh. Mặt khác, chính cuộc chiến tranh này cũng đặt ra những vấn quản lý mới. Cuộc chiến tranh này cũng góp phần tạo ra khâu yếu của sợi dây chuyền đế quốc chủ nghĩa thế giới. Cuộc Cách mạng xã hội chủ nghĩa Tháng Mười 1917, dưới sự lãnh đạo của Đảng bôn-sê-vich Nga, đã giành được thắng lợi, hình thành nhà nước xã hội chủ nghĩa đầu tiên trên thế giới. Một thế giới mới mở ra, đối lập với thế giới tư bản chủ nghĩa. Hai hệ thống xã hội khác nhau, với hai hệ thống quản lý khác nhau, đặt ra những nhiệm vụ mới trong lĩnh vực quản lý.

[118] Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc., p.243.

[119] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.156.

Khoa học và công nghệ có nhiều bước tiến mới, nhất là các khoa học xã hội và nhân văn. Tâm lý học, xã hội học, khoa học chính trị, và các ngành ứng dụng lần lượt xuất hiện, trong đó có Tâm lý học hành vi, góp phần làm thay đổi các quan niệm trước đó trong khoa học và thực tiễn. Khoa học quản lý xuất hiện, với những đại diện xuất sắc như F.Taylor, H.Fayol, M.Weber, và nhiều người khác. Cuộc cách mạng quản lý thứ nhất này làm cho quản lý phát triển từ tri thức kinh nghiệm đến tri thức khoa học, đặt những nền tảng đầu tiên cho sự phát triển của khoa học quản lý.

Trong bối cảnh đó, tâm lý học hành vi (Behavioral psychology) xuất hiện. Học thuyết hành vi do J.B.Watson (1878-1958) sáng lập vào thập kỷ thứ hai và thứ ba của thế kỷ XX. Học thuyết này đã phát triển qua các giai đoạn: tâm lý học hành vi cổ điển và tâm lý học hành vi mới, tâm lý học hành vi xã hội, tâm lý học hành vi tạo tác. Học thuyết hành vi phát triển mạnh ở Mỹ, sau này được gọi chung là khoa học hành vi, dựa trên cơ sở triết học thực chứng và phù hợp với chủ nghĩa thực dụng. Tâm lý học hành vi của Watson coi con người như một cơ thể có phản ứng và không quan tâm, thậm chí chối bỏ các yếu tố như ý thức, trạng thái và quá trình ý thức, lý trí và hình ảnh…[120]. Quan điểm này không được nhiều nhà khoa học ủng hộ. Tâm lý học hành vi cổ điển rơi vào khủng hoảng. Xuất hiện trào lưu mới, gọi là tâm lý học hành vi mới: tâm lý học hành vi mới E.C.Tolman (1866-1959) và tâm lý học hành vi mới K.Hull (1884-1953). Cả hai tác giả này vẫn chưa thoát khỏi những hạn chế của tâm lý học hành vi cổ điển. Những thập niên sau, nhiều khuynh hướng mới của tâm lý học hành vi đã khắc phục những hạn chế này và ngày càng ảnh hưởng mạnh mẽ đến các lĩnh vực khoa học và thực tiễn. Một trong những minh chứng rõ ràng là ảnh hưởng tích cực của khoa học hành vi, tâm lý học hành vi đối với khoa học quản lý, hình thành các thuyết hành vi trong quản lý. Lý thuyết hành vi trong quản lý hướng tới việc áp dụng khoa học hành vi vào việc quản lý con người trong tổ chức, nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của con người, cũng như tổ chức[121].

[120] Phạm Minh Hạc (chủ biên) (2013), Từ điển bách khoa Tâm lý học, Giáo dục học Việt Nam, NXB Giáo dục, Hà Nội, tr.693.

[121] В.Д.Граждан (2004), Теория управления. ГАРДАРИКИ, Москва, С.11.

Thực tiễn quản lý đặt ra nhiều vấn đề mới vô cùng phức tạp, đòi hỏi các kiến thức liên ngành của nhiều ngành khoa học khác nhau, cùng nhau giải quyết một vấn đề cụ thể. Trong các tổ chức, con người hoạt động phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Con người phản ứng như thế nào với các tác động này, quyết định những hành vi của họ trong tổ chức và ảnh hưởng đến kết quả làm việc của các cá nhân, nhóm và cả tổ chức. Các nhà quản lý đã nhận ra các mối quan hệ này và họ cũng bắt đầu những nghiên cứu về vấn đề này. Các nhà khoa học hành vi đã giúp các nhà quản lý giải mã nhiều vấn đề bế tắc trong quá trình quản lý tổ chức, quản lý con người trong tổ chức. Hầu hết các nhà khoa học hành vi tham gia nghiên cứu lĩnh vực quản lý đã đạt được những thành tựu đáng kể, thậm chí là xuất sắc[122]. Nhiều lý thuyết mới xuất hiện, được giảng dạy, nghiên cứu trong các nhà trường, được giới quản lý thực tiễn sử dụng để giải quyết các vấn đề thực tiễn.

5.3.1. Tư tưởng quản lý của H.Simon

5.3.1.1.Tiểu sử tác giả

Herbert Alexander Simon (sinh 15/06/1916; mất 09/02/2001), là một nhà khoa học chính trị người Mỹ, gốc Do Thái. Ông có bằng tiến sĩ khoa học chính trị. Ông có nhiều ảnh hưởng trong các lĩnh vực khoa học máy tính, kinh tế học, tâm lý học nhận thức. Mối quan tâm nghiên cứu chính của ông là vấn đề ra quyết định trong các tổ chức và các lý thuyết về tính hợp lý có giới hạn. Ông nhận giải thưởng Nobel về khoa học kinh tế năm 1978 và giải thưởng Turing (tương đương như Nobel) về khoa học máy tính năm 1975.

Nghiên cứu của ông thu hút sự chú ý của nhiều nhà khoa học, vì tính chất liên ngành và trải rộng trên nhiều lĩnh vực, như khoa học nhận thức, khoa học máy tính, hành chính công, quản lý và khoa học chính trị. Ông làm việc tại Đại học Carnegie Mellon trong phần lớn sự nghiệp của mình, từ năm 1949 đến năm 2001. Ông là người tiên phong trong một số lĩnh vực khoa học hiện đại, như trí tuệ nhân tạo, xử lý thông tin, ra quyết định, giải quyết vấn đề, lý thuyết tổ chức và các hệ thống phức hợp.

[122] Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.428.

Năm 1933, ông vào học đại học Chicago, quyết định học các ngành khoa học xã hội và toán học. Năm 1936 ông nhận bằng cử nhân; năm 1943, ông nhận bằng tiến sĩ khoa học chính trị tại đại học Chicago.

Từ năm 1942 đến năm 1949 ông là giáo sư khoa học chính trị và cũng là trưởng khoa tại Viện công nghệ Illinois ở Chicago. Từ năm 1949 đến năm 2001 ông là giảng viên của đại học Đại học Carnegie Mellon, Pittsburgh, Pennsylvania. Từ năm 1949, ông là giáo sư quản trị và chủ nhiệm khoa Quản lý công nghiệp. Ông cũng dạy các môn tâm lý học và khoa học máy tính. Ông rất nổi tiếng với lý thuyết ra quyết định, với cuốn sách "Hành vi quản lý" (1947).

Ông có nhiều tác phẩm ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Có thể kể đến những cuốn sách liên quan đến lĩnh vực quản lý: Hành vi quản lý (1947); Quản lý công cộng (1957, viết chung); Khoa học mới về quyết định quản lý (1960); … Ông cũng đăng nhiều bài viết quan trọng về hành vi quản lý và ra quyết định, trên các tạp chí khoa học uy tín. Ông chịu ảnh hưởng của triết học thực chứng và tự nhận cách tiếp cận triết học của riêng mình là chủ nghĩa thực chứng logic. Trong nghiên cứu về tổ chức và ra quyết định, ông chịu ảnh hưởng của Ch.Barnard, nhưng đã sáng tạo ra lý thuyết mới của mình.

Với những đóng góp của ông cho khoa học, ông nhận nhiều giải thưởng khoa học và được vinh danh trong nhiều lĩnh vực. Ông được coi là một trong những nhà khoa học xã hội có ảnh hưởng nhất của thế kỷ XX.

5.3.1.2.Tư tưởng quản lý của H.Simon

Simon nghiên cứu các vấn đề của tổ chức và quản lý từ cách tiếp cận liên ngành. Trước hết, từ cách tiếp cận của chủ nghĩa thực chứng logic và thuyết tâm lý học hành vi, ông tập trung làm rõ hành vi của con người, của nhà quản lý, của tổ chức, trong môi trường và hoàn cảnh cụ thể, dưới tác động của nhiều yếu tố. Khi các phương tiện thay đổi, nhất là khi có sự tham gia của máy tính, ông làm rõ hơn các vấn đề cụ thể trong quá trình ra quyết định quản lý, vấn đề quyền lực, thông tin, … Các tư tưởng lớn của ông tập trung

trong hai cuốn sách rất nổi tiếng: Hành vi quản lý (1947); Khoa học mới về quyết định quản lý (1960). Hai tác phẩm này được tái bản nhiều lần, được trích dẫn nhiều trong các tài liệu nghiên cứu về quản lý.

Cuốn sách " Hành vi quản lý"[123] gồm có các chương: 1) Ra quyết định và tổ chức hành chính; 2) Một số vấn đề của lý luận quản lý; 3) Sự thật và giá trị trong việc ra quyết định; 4) Tính hợp lý trong hành vi quản lý; 5) Vấn đề tâm lý của các quyết định quản lý; 6) Sự cân bằng của tổ chức; 7) Vai trò của thẩm quyền; 8) Giao tiếp; 9) Tiêu chí hiệu quả; 10) Lòng trung thành và bản sắc của tổ chức; 11) Giải phẫu tổ chức.

Cuốn sách "Khoa học mới về quyết sách quản lý"[124] tập hợp các bài giảng của H.Simon, giảng tại Đại học New York, năm 1960: 1) Giám đốc điều hành với tư cách người ra quyết định; 2) Phương pháp ra quyết định truyền thống; 3)Các kỹ thuật mới cho việc ra quyết định được lập trình; 4)Giải quyết vấn đề; 5)Thiết kế tổ chức: Hệ thống người – máy.

a) Lý thuyết lựa chọn và ra quyết định

Với cách tiếp cận của khoa học hành vi và triết học thực chứng, Simon luôn tin vào những điều mà ta có thể kiểm chứng được, có thể đo lường được kết quả và nắm được hiệu quả của các kết quả này. Các nhà quản lý truyền thống thường quan tâm đến việc thực hiện các quyết định được ban hành, nhiều khi không quan tâm đến quá trình soạn thảo, nghiên cứu trước khi có quyết định. Ông muốn đảo ngược quá trình này, tập trung trước hết vào quá trình ra quyết định. Ông coi quá trình lựa chọn và ra quyết định là vấn đề cốt lõi của quản lý ở mọi cấp độ. Thành công hay thất bại của quản lý phụ thuộc rất nhiều vào quá trình này. Do vậy, các nhà quản lý phải tuân thủ các nguyên tắc, thực hiện các yêu cầu chặt chẽ của quá trình này. Các nhà quản lý thể hiện phản ứng của tổ chức, qua việc ra quyết định quản lý, trước những tác động của môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức. Phản ứng đó buộc họ phải lựa chọn các mục tiêu và hướng hành động của mình vào việc đạt các mục tiêu đó. Các giá trị của mục tiêu chuyển thành các giá trị mang

[123] Simon, H.A. (1997), Administrative Behavior:A study of Decision – Making Processes in Administrative Organization, 4th edn., New York: Free Press.

[124] Simon, H.A. (1960), The new science of management decision, New York: Harper & Brothers.

tính phương tiện và thúc đẩy hành vi của con người. Khi các mục tiêu này chưa đạt được, động cơ thúc đẩy vẫn tồn tại, các giá trị mục tiêu vẫn thúc đẩy con người hành động.

Simon coi việc ra quyết định hợp lý là lựa chọn giải pháp thay thế, dẫn đến tập hợp ưu tiên hơn, trong tất cả các hệ quả có thể xảy ra. Tính đúng đắn của các quyết định quản lý được đo lường bằng: i)Khả năng đạt được mục tiêu mong muốn; ii)Hiệu quả mà kết quả thu được. Ông coi nhiệm vụ lựa chọn gồm ba bước bắt buộc: i)Xác định và liệt kê tất cả các lựa chọn thay thế; ii)Xác định tất cả các hệ quả từ mỗi phương án; iii)So sánh độ chính xác và hiệu quả của từng nhóm hệ quả này.

Trên cơ sở thuyết hành vi, Simon đã phân tích rõ những hạn chế của mô hình phương tiện – mục tiêu. Con người luôn cố gắng đạt các mục tiêu đã đặt ra, từ thấp đến cao, từ mục tiêu trước mắt đến mục tiêu lâu dài. Mục tiêu cấp dưới nhiều khi trở thành phương tiện để thực hiện mục tiêu cấp trên và quá trình đó cũng có thể thay đổi. Nhưng đôi khi, quan hệ phương tiện – mục tiêu có thể bị nhầm lẫn.

b) Tính hợp lý của việc ra quyết định

Các nhà quản lý và các tổ chức không thể bao quát được tất cả các vấn đề, các khả năng có thể xảy ra, không thể có tất cả các phương án, để giải quyết mọi vấn đề. Vì vậy cần chú ý tới giới hạn của các quyết định và việc ra quyết định hiệu quả. Nhà quản lý buộc phải lựa chọn các quyết định hợp lý, phù hợp với tất cả những điều kiện hiện có, mang tính thực tế và khả thi. Chịu ảnh hưởng của Ch.Barnard về vai trò của tư duy phi logic, ông cho rằng lý trí con người cũng có những giới hạn, vẫn còn phụ thuộc vào những yếu tố ngoài tư duy logic, như bí quyết, trực giác, tình cảm, cảm xúc,… Ông đưa ra các khái niệm "sự hợp lý có giới hạn" và "chuẩn mực vừa phải", lý giải cho các quyết định hợp lý trong các tình huống cụ thể. Trên thực tế, nhà quản lý chỉ có thể đưa ra các quyết định hợp lý, chứ không phải quyết định tối ưu, hoàn hảo. Trong các lĩnh vực xã hội, liên quan đến con người, điều đó càng rõ ràng, đòi hỏi nhà quản lý cẩn trọng hơn, lựa chọn phương án khả thi và phù hợp hơn.

Một quyết định là "hợp lý khách quan", nếu nó tối đa hoá các giá trị có sẵn trong một tình huống xác định – phù hợp với thực tế. Một quyết định là "hợp lý chủ quan", nếu

nó tối đa hoá điều đạt được, liên quan đến kiến thức thực tế của chủ thể - nó có tính khả thi đạt tới kết quả. Một quyết định là "hợp lý tổ chức", nếu nó được hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức; là "hợp lý cá nhân" nếu nó hướng tới mục tiêu của cá nhân.[125]

Con người phải chấp nhận hiện thực khách quan như nó đã tồn tại, cho dù con người muốn thay đổi hiện thực khách quan theo quan niệm của mình. Tính hợp lý có giới hạn thể hiện rõ mối quan hệ giữa khả năng, nhận thức có giới hạn của con người, với tính phong phú, muôn màu muôn vẻ của thế giới khách quan. Người quản lý luôn biết lựa chọn cái hợp lý có giới hạn, lựa chọn cách làm đơn giản hoá sự phức tạp của hiện thực, chọn cái làm thoả mãn mục tiêu cá nhân và tổ chức trong một hoàn cảnh xác định. Trong một số trường hợp ngoại lệ, con người mới có lựa chọn khả năng tối ưu.

c) Quy trình ra quyết định quản lý

Simon đã cố gắng xác định các kỹ thuật và quy trình hành vi, mà một cá nhân hoặc tổ chức có thể thực hiện, để đạt được kết quả tốt nhất. Trong quan niệm của ông, các quyết sách mang nghĩa rộng, liên quan đến hầu hết các yếu tố của chu trình quản lý. Quyết sách là hoạch định kế hoạch, là lựa chọn một trong hai phương án hành động đã được chuẩn bị, là thiết lập cơ cấu tổ chức, phân định quyền hạn và nghĩa vụ; so sánh tình hình thực tế với kế hoạch, lựa chọn phương pháp kiểm tra.[126]

Các quyết định quản lý thường mang tính tổ hợp, có sự tham gia của nhiều cá nhân và bộ phận trong tổ chức, có cả kênh thông tin chính thức, cả kênh thông tin phi chính thức, có cả tổ chức chính thức và tổ chức không chính thức tham gia, dưới hình thức này hay hình thứ khác. Con người trong tổ chức không đơn độc và trong giới hạn của tổ chức, nó vẫn chịu tác động của môi trường. Nhiều yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình ra quyết định; một số yếu tố khác, tham gia gián tiếp vào quá trình này.

Theo Simon, quá trình ra quyết định phải trải qua bốn giai đoạn:

---

[125] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.193.

[126] Nguyễn Cảnh Chắt (dịch và biên soạn; 2002). Tinh hoa quản lý. NXB Lao động – Xã hội, tr.177.

1) Giai đoạn thu thập thông tin: thu thập và phân tích các thông tin liên quan, phục vụ cho hoạch định quyết sách;

2) Giai đoạn thiết kế: nêu ra và phân tích các phương án hành động, so sánh các phương án đã có;

3) Giai đoạn lựa chọn: lựa chọn một phương án khả thi, trong số các phương án đã đưa ra, dựa vào các tiêu chí đạt được mục tiêu.

4) Giai đoạn thẩm tra: thẩm tra, đánh giá việc thực thi phương án đã chọn, bổ sung và điều chỉnh khi cần thiết.

Các giai đoạn này cần được tiến hành một cách tuần tự. Tuy nhiên, không loại trừ việc phải thực hiện đan xen, vì yêu cầu thực tiễn của tổ chức. Về cơ bản, các giai đoạn ra quyết định quản lý của Simon, có nhiều điểm chung với Ch.Barnard, P.Drucker. Nhưng với tiếp cận của khoa học hành vi, Simon làm rõ hơn quy trình hành vi của con người trong quá trình ra quyết định, các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của con người, phản ứng của con người đối với các tác động của môi trường. Ông cũng luôn nhấn mạnh đến sự khác biệt của hành vi con người bình thường, với hành vi con người trong tổ chức, con người quản lý. Ông luôn nhìn thấy vai trò chủ thể của con người và sự phụ thuộc của con người vào thế giới khách quan, mối quan hệ biện chứng NGƯỜI và MÁY trong quá trình quản lý tổ chức. Là một nhà kinh tế, một nhà tâm lý, một nhà khoa học máy tính hàng đầu, ông luôn nhận ra những hành vi và mối liên hệ đặc biệt trong quá trình này, trong hoàn cảnh thay đổi của thế giới công nghệ và xã hội.

Trong tác phẩm Hành vi quản lý, ông cố gắng giải thích rõ ràng các hành vi của con người, khả năng nhận thức, kỹ thuật quản lý, chính sách nhân sự, mục tiêu và thủ tục đào tạo, tiêu chí đánh giá tính chính xác và hiệu quả, quá trình giao tiếp. Simon đặc biệt quan tâm đến ảnh hưởng của các yếu tố này với ra quyết định quản lý.

d) Hệ thống kết hợp giữa người và máy trong việc hoạch định quyết sách

Simon nhận ra sự kết hợp của con người với các thiết bị điện tử trong quá trình tự động hoá và tiến bộ của hoạch định quyết sách. Hệ thống người – máy hình thành một lực lượng mới, ảnh hưởng mạnh mẽ đến tất cả các hoạt động của con người và tổ chức.

+ Môi trường thông tin phong phú: khắc phục tình trạng thiếu thông tin và tri thức trong quá trình ra quyết định quản lý. Chính vì thế, con người cần thay đổi hành vi để thích ứng với những phương tiện mới, phương pháp mới.

Simon có đóng góp mới khi xem xét vai trò của thông tin trong quản lý. Ông nghiên cứu kỹ lưỡng các luồng thông tin trong tổ chức. Ông cũng chỉ ra các khó khăn trong quá trình chuyển các thông tin từ nguồn phát ra đến các trung tâm thông tin của tổ chức. Có nhiều loại thông tin, với nhiều hình thức khác nhau, có vai trò khác nhau trong quá trình ra quyết định quản lý. Ông chú ý tới cả thông tin chính thức và thông tin phi chính thức, đánh giá vai trò của các loại thông tin này, chỉ ra nhiệm vụ của các nhà quản lý khi sử dụng các loại thông tin này. Ông cũng yêu cầu phải nắm vững các thông tin phản hồi, phải chú trọng cả luồng thông tin chuyển đi và các thông tin ngược trở lại. Nhờ có chu trình phản hồi này, các nhà quản lý có thể ra quyết định tốt hơn, kiểm tra đánh giá chính xác hơn và kịp thời điều chỉnh quyết định khi cần thiết. Ông cảnh báo về ảnh hưởng của yếu tố con người đối với quá trình thông tin, vì có thể bị bóp méo thông tin, bị cảm xúc chi phối, sự không thống nhất các mục tiêu của cá nhân và nhóm, tổ chức.

+ Cơ cấu cấp bậc của tổ chức: tổ chức chia thành các nhóm, các cấp để xử lý các vấn đề, phục vụ cho quá trình ra quyết định. Tầng thấp nhất làm các công việc bình thường như lấy nguyên vật liệu, sản xuất, dự trữ, vận chuyển sản phẩm. Tầng giữa thực hiện quá trình hoạch định trình tự hoá, tức là hệ thống sản xuất và phân phối hàng ngày. Tầng trên cùng thực hiện quá trình hoạch định quyết sách phi trình tự hoá. Trong quá trình ra quyết định quản lý, toàn bộ hệ thống phải hoạt động đồng bộ, hỗ trợ nhau và có thuyết minh rõ ràng bằng hệ thống tự động hoá, làm cho quan hệ giữa các tầng bậc chính xác, minh bạch. Kỹ thuật máy tính ngày càng hiện đại, việc tự động hoá quá trình hoạch định quyết sách, sẽ không thay đổi cơ cấu tổ chức cơ bản, mà chỉ chuyên môn hoá sâu hơn.

+ Quyền hạn và chức trách: trong hệ thống tự động hoá, nhân viên ngày càng ít được tham gia vào quá trình ra quyết định. Các nhà quản lý cần tổ chức cải tiến hệ thống ra quyết định sao cho có thể động viên, khích lệ, đào tạo được nhân viên. Cán bộ quản lý cấp cơ sở sẽ giảm, cán bộ quản lý cấp trung không giảm nhiều. Hành vi của cán bộ quản

lý ở các cấp tuỳ thuộc vào mức độ tự động hoá và quy mô hoạt động của tổ chức. Hoạt động tham mưu sẽ gia tăng trong việc thiết kế, thực hiện quyết sách tự động hoá.

Quan niệm của ông về quyền hành có nhiều điểm giống với Barnard. Ông thừa nhận tính cấp bậc của quyền hành; "vùng chấp thuận" của cấp dưới đối với các quyết định của cấp trên. Ông phân tích quyền hành qua mối quan hệ của cấp trên và cấp dưới, chỉ ra những nguyên nhân, mà cấp dưới chấp nhận quyết định của cấp trên. Phần nhiều cấp dưới đã quen với việc thực hiện các quyết định của cấp trên; có nhóm tâm lý – xã hội chỉ làm theo mệnh lệnh; hầu hết thấy quyết định đó là hợp lý, phù hợp với mục tiêu của nhóm, của tổ chức. Ông ủng hộ việc phân quyền và trao thêm quyền hành cho cấp dưới, tạo ra "vùng chấp thuận" hợp lý hơn, giúp cho công tác quản lý hiệu quả hơn.

Quyền hành là một dấu hiệu cơ bản, được nghiên cứu gắn với hành vi của tổ chức. Simon đã coi quyền hành như là yếu tố phổ biến trong hành vi xã hội của con người, là chìa khóa để tạo ra khả năng thực hiện hành vi tổ chức ở các cá nhân con người trong tổ chức. Quyền hành trong tổ chức là khả năng và quyền của một cá nhân có cấp bậc cao hơn, trong việc hướng dẫn các quyết định của một cá nhân ở cấp bậc thấp hơn. Các hành động, thái độ và mối quan hệ của các cá nhân cấp trên và cấp dưới, tạo thành hành vi có thể rất khác nhau về hình thức, phong cách và nội dung. Trên thực tế, cấp trên và cấp dưới sẽ thống nhất hành động, khi thống nhất mục đích hành động vì mục tiêu chung của tổ chức. Nhà quản lý luôn hiểu rõ quyết định của một thành viên của một tổ chức khác với quyết định của một cá nhân không liên quan tới tổ chức. Với tư cách là thành viên của một tổ chức, cá nhân đó đưa ra các quyết định không liên quan đến nhu cầu và kết quả cá nhân đơn lẻ; mà trước hết, theo nghĩa, cá nhân - một phần không tách rời của tổ chức.

5.3.1.3. Nhận xét

H.Simon là một nhà khoa học kiệt xuất, hoạt động trong nhiều lĩnh vực khoa học khác nhau và đều đạt được những thành tựu quan trọng. Trong lĩnh vực quản lý, từ tiếp cận khoa học hành vi, ông đã xây dựng hệ thống lý thuyết ra quyết định mới, với nhiều tư tưởng quan trọng, về nhiều vấn đề quản lý hiện đại. Những tư tưởng quản lý của ông có giá trị lý luận và thực tiễn to lớn. Nhiều tác phẩm của ông vẫn được tái bản và dịch ra

nhiều thứ tiếng. Trong điều kiện ngày nay, với ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghệ lần thứ tư, những giá trị trong tư tưởng quản lý của ông vẫn còn nguyên giá trị.

H.Simon chịu ảnh hưởng từ tư tưởng quản lý của Ch.Barnard[127], nhưng ông đã sáng tạo ra những luận điểm mới, hình thành lý thuyết của mình, với những tiếp cận độc đáo của các ngành khoa học mà ông rất thành thạo. Điều đó có thể dễ nhận ra trong quan niệm của Barnard và Simon về tổ chức, về quá trình quyết sách; về quyền hành; miền chấp thuận. Simon luôn thừa nhận ảnh hưởng của Barnard đối với ông và giải thích rõ ràng về những ảnh hưởng này, cũng như những đóng góp mới của ông. Giải thưởng Nobel về những đóng góp của ông trong lĩnh vực kinh tế, cũng cho thấy những đóng góp to lớn của ông và tầm vóc những giá trị tư tưởng quản lý của ông.

Lý luận quản lý của ông không chỉ dùng cho doanh nghiệp, mà có thể dùng cho các tổ chức hành chính, các tổ chức phi lợi nhuận. Trong thế giới có nhiều biến đổi và biến đổi nhanh chóng, các tổ chức cần lựa chọn những quyết sách hợp lý, giải quyết các vấn đề mới đang đặt ra. Sự ra đời của nền kinh tế số, đòi hỏi tất cả các tổ chức phải chuyển đổi cách thức tồn tại, phát triển và quản lý.

Trong lý luận về quyết sách quản lý, các khái niệm "sự hợp lý có giới hạn" và "chuẩn mực vừa phải" là đóng góp lớn của ông. Các khái niệm này phản ánh giới hạn khách quan của chủ thể con người trong việc nhận thức hiện thực khách quan, giải mã các khó khăn của việc ra quyết định "tối ưu", "tuyệt đối"chính xác, giảm bớt áp lực cho các nhà quản lý trong một thế giới đổi mới, sáng tạo, luôn biến đổi và biến đổi nhanh chóng.

Ông xây dựng mô thức hành vi "kích thích – phản ứng" của tổ chức và trình tự hoá quyết sách liên quan đến mô thức này. Simon luôn cố gắng mô hình hoá các vấn đề, bằng

[127] Khi viết luận án và cuốn sách của mình, Simon bị ảnh hưởng bởi The Functions of the Executive (1938) của Chester I. Barnard. Trong cuốn tự truyện năm 1991 của mình, Simon đã viết rằng ông thấy cuốn sách của Barnard "hoàn toàn vượt trội so với các tài liệu quản lý khác thời đó và hoàn toàn tương thích với sở thích của tôi về việc xem xét quản lý theo các điều khoản ra quyết định". Cuốn sách mà Simon đọc "với sự cẩn thận tỉ mỉ", đã thúc đẩy Simon suy ngẫm về những kinh nghiệm của mình và tập trung vào việc ra quyết định quản lý. (https://en.wikipedia.org/wiki/Administrative_Behavior, Truy cập ngày 02/6/2023).

các công cụ toán học, xây dựng các quy trình cụ thể, có trình tự rõ ràng. Điều này giúp cho quá trình tự động hoá quyết sách phát triển thuận lợi, giảm bớt gánh nặng cho các nhà quản lý.

H.Simon là một trong những điển hình xuất sắc, trong số các nhà tư tưởng quản lý của thế kỷ XX, sử dụng rộng rãi cách xây dựng lý thuyết từ tiếp cận liên ngành. Hầu hết các lĩnh vực khoa học quan trọng được ông sử dụng một cách hiệu quả, như là phương tiện, như là cơ sở lý thuyết, như là công cụ phân tích các vấn đề của tổ chức và quản lý.

Hạn chế trong tư tưởng quản lý của H.Simon:

Một số học giả phương Tây cho rằng, Simon coi trọng các quyết định trình tự hoá, chưa tập trung nghiên cứu đầy đủ về mô thức quyết sách phi trình tự. Ông tập trung nghiên cứu và coi trọng sự cân bằng nội bộ tổ chức, hiệu quả của tổ chức, nhưng chưa chú ý đầy đủ sự cân bằng với môi trường bên ngoài tổ chức, sự thích ứng của tổ chức với môi trường bên ngoài. Ông chưa có điều kiện nghiên cứu tất cả các loại quyết sách của doanh nghiệp, nhất là các quyết sách mang tính nghiệp vụ kinh doanh của xí nghiệp. Ngày nay, với sự xuất hiện của rất nhiều loại tổ chức mới, các tổ chức ảo, hệ thống "kích thích – phản ứng" cũng cần được nghiên cứu cụ thể hơn nữa, để nhận diện bản chất các tổ chức, cấp bậc tổ chức, sự biến đổi của các vấn đề quản lý hiện nay một cách đầy đủ hơn.

Việc vận dụng các tư tưởng của H.Simon vào điều kiện ngày nay, nhất đối với các nước đang bước vào quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá trong thế kỷ XXI, sẽ góp phần thúc đẩy sự phát triển cả về lý thuyết, cả về thực tiễn, giải quyết những nhiệm vụ mới mẻ của các tổ chức hiện nay.

5.3.2. Tư tưởng quản lý của Mc.Gregor, D.

5.3.2.1.Tiểu sử tác giả

Douglas Mc.Gregor (1906-1964) là một kỹ sư công nghiệp, nhà tâm lý học, giáo sư về quản lý, người Mỹ. Ông sinh ra ở Detroit, Michigan, trong một gia đình gốc Scotland.

Ông tốt nghiệp cử nhân tại Wayne State University năm 1932; lấy bằng thạc sĩ (1933) và tiến sĩ (1935) ngành tâm lý học tại Harvard University. McGregor là học trò của Abraham Maslow (1908-1970). Ông từng làm giáo sư ngành quản lý, tại MIT Sloan School of Management và chủ tịch của Antioch College Ohio, nay là Đại học Antioch Midwest, từ năm 1948 đến năm 1954. Năm 1954, McGregor trở lại giảng dạy tại MIT, nơi ông giảng dạy cho đến khi qua đời vào năm 1964. Ông từng làm cố vấn cho nhiều công ty lớn.

Nghiên cứu của McGregor mang tính liên ngành, tập trung vào các vấn đề lãnh đạo, quản lý, phong cách lãnh đạo, quản lý trong các tổ chức. Ông viết nhiều tác phẩm về lãnh đạo, quản lý, trong đó, phải kể đến hai cuốn sách nổi tiếng: The Human Side of Enterprise (1960)[128], tập trung vào lý thuyết X và lý thuyết Y, dựa trên những giả định khác nhau về bản chất và hành vi con người; The Professional Manager[129] (xuất bản 1967, sau khi ông mất, do Warren Bennis và Caroline McGregor biên tập), được xây dựng dựa trên những ý tưởng được trình bày trong cuốn sách đầu tiên của ông, cùng với việc cung cấp ý nghĩa, về các khía cạnh hành vi, xã hội và tâm lý của những ý tưởng trước đó. Một số tác phẩm khác: “Trách nhiệm của giám đốc điều hành trong thời kỳ kỹ thuật bùng nổ” (1961), “Triết học về quản lý” (1954), “Lãnh đạo và sự khích lệ” (1961).

Warren Bennis, chuyên gia lãnh đạo, nhà nghiên cứu, tác giả và nhà giáo dục, nói về McGregor, "Giống như mọi nhà kinh tế, dù cố ý hay không, đều trả phí cho Keynes, tất cả chúng ta, bằng cách này hay cách khác, đều là đệ tử của McGregor."[130]

5.3.2.2. Tư tưởng quản lý của Douglas Mc.Gregor

Trong lịch sử tư tưởng quản lý, giả thiết về bản chất con người luôn được các nhà tư tưởng quản lý quan tâm, cả ở phương Đông và cả ở Phương Tây. Mỗi trường phái quản

[128] Mc.Gregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, USA.

[129] Mc.Gregor, D. (1967, edt.Warren Bennis), The Professional Manager, McGraw-Hill, USA.

[130] Warren Bennis, leadership expert, researcher, author, and educator, said of McGregor, "Just as every economist, knowingly or not, pays his dues to Keynes, we are all, one way or another, disciples of McGregor." https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor, accessed 03/06/2023.

lý đều có một giả định về bản chất con người, làm cơ sở để xây dựng nên hệ thống lý thuyết của mình. Đối với D.Gregor, tất cả các tổ chức đều do con người lập ra, hoạt động vì những lợi ích của con người, kể cả hoạt động quản lý. Những đặc điểm con người trong tổ chức, đòi hỏi các nhà quản lý phải lựa chọn cách quản lý phù hợp, nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Với cách tiếp cận tâm lý học và khoa học hành vi, ông khái quát các quan niệm khác nhau đó thành hai loại quan niệm cơ bản, gắn với hai kiểu quản lý, mà ông đặt tên cho là kiểu X và kiểu Y. Để luận giải cho vấn đề này, ông trình bày thành các lý thuyết: thuyết X và thuyết Y. Ngay cả khi viết cuốn sách sau đó, ông vẫn muốn giữ nguyên cách tiếp cận này và giải thích rõ hơn ý định của mình, khi lựa chọn cách phân loại này.[131]

a) Thuyết X

Gregor đã khái quát các thuyết quản lý, coi con người là một thực thể bị động, thành thuyết X; thuyết X là lý luận quản lý truyền thống. Lý luận quản lý truyền thống cho rằng:

- Về bản chất, một người bình thường trong tổ chức, có ham muốn vật chất, nhưng không thích làm việc và lảng tránh công việc, nếu có thể được. Họ không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức, chống lại cải cách.

- Con người thường thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo. Họ luôn bị động, trông chờ vào sự hướng dẫn, chỉ huy của người khác, muốn an phận.

Với giả thiết về bản tính con người như vậy, trong tổ chức, phải có cơ chế ép buộc anh ta làm việc, thường xuyên chỉ dẫn, đe doạ bằng hình phạt, khích lệ bằng các phần thưởng. Thông qua cơ chế quản lý ép buộc đó, các cá nhân phải nỗ lực để hoàn thành những công việc, hướng tới việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Các nhà quản lý phải tăng cường chỉ huy, kiểm tra mọi hoạt động, điều chỉnh hành vi của nhân viên, làm

[131] Mc.Gregor, D. (1967, edt.Warren Bennis), The Professional Manager, McGraw-Hill, USA, p.79.

cho hành vi của họ phù hợp với nhu cầu của tổ chức. Ngay cả trong trường hợp, công nhân phản kháng, chống lại tổ chức, người quản lý phải dùng tất cả các biện pháp vừa "cứng", vừa "mềm", trừng phạt, thuyết phục, khen thưởng bằng vật chất, buộc nhân viên phải thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức. Nhà quản lý dùng các phương pháp nghiêm khắc hoặc ôn hoà, có lúc vừa nghiêm khắc, vừa ôn hoà, đưa công nhân vào khuôn khổ kỷ luật của tổ chức, chỉ dẫn và điều khiển họ phải làm theo những mệnh lệnh của tổ chức.

Những nhà quản lý theo các giả thuyết của thuyết X, đều tin rằng phải giành được quyền lực tuyệt đối với những cộng sự của mình. Đối với họ, việc điều khiển từ bên ngoài thông qua giám sát chặt chẽ, là thích hợp nhất để đối phó với những người không đáng tin cậy, vô trách nhiệm và thiếu kinh nghiệm. Chỉ có tiền bạc, phần thường và đe dọa bằng hình phạt, mới thúc đẩy được người ta làm việc. Do đó thuyết X chủ trương áp dụng các phương pháp quản lý nghiêm khắc và ủng hộ cách quản lý chủ yếu bằng kỷ luật và kiểm tra.[132]

Gregor cho rằng, các hoạt động quản lý phải dựa trên cơ sở những kiến thức có căn cứ khoa học hơn và chính xác hơn, về bản chất của con người. Ông cho rằng, cần phải nghiên cứu và phát hiện ra những mặt tích cực trong bản chất con người. Trong mỗi con người, tiềm ẩn những tiềm năng rất lớn để tự phát triển và sáng tạo. Nhiệm vụ của các nhà quản lý, phải phát hiện ra và khơi dậy những tiềm năng ấy, hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Nhà quản lý cần nhận thức được những thay đổi của nhu cầu con người, hướng việc thoả mãn nhu cầu cá nhân vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức một cách hợp lý. Trong xã hội hiện đại, phương pháp quản lý theo thuyết X tỏ ra không hiệu quả, nhất là đối với những người có nhu cầu cao hơn, đòi hỏi được tôn trọng, được tự chủ và dám chịu trách nhiệm, dám gánh vác công việc chung của tổ chức.

b) Thuyết Y

[132] Mc.Gregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise , McGraw-Hill, USA, pp.33-35; Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, pp.430; Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.153.

Gregor giải thích rằng, không phải thuyết X và thuyết Y là đối lập nhau, mà chỉ là có quan niệm khác nhau về bản chất con người. Chính quan niệm khác nhau đó, dẫn tới những sách lược quản lý khác nhau. Ông mong muốn các nhà quản lý hiểu được ý nghĩa thực tiễn của lý luận quản lý mà ông đưa ra. Khi viết cuốn sách The Professional Manager (xuất bản 1967, sau khi ông mất, do Warren Bennis và Caroline McGregor biên tập), ông giải thích rõ: Đối với tôi, việc phân loại và dán nhãn cho các thế giới quan quản lý, dường như ít quan trọng hơn là hiểu được sự phát triển của chúng, tác động của chúng đối với các chiến lược quản lý và ý nghĩa của kiến thức khoa học hành vi đối với chúng[133].

Gregor cho rằng, thuyết Y chính là sự kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và cá nhân con người. Ông nêu ra những giả thiết của thuyết Y là:

1. Con người sử dụng nỗ lực thể chất và tinh thần trong công việc, cũng tự nhiên như vui chơi hoặc nghỉ ngơi. Con người bình thường vốn dĩ không phải không thích làm việc.

2. Kiểm soát bên ngoài và mối đe dọa trừng phạt không mang lại nỗ lực hướng tới các mục tiêu của tổ chức. Con người sẽ tự định hướng và tự kiểm soát trong việc đạt tới các mục tiêu đã cam kết.

3. Cam kết đạt được các mục tiêu, con người mong nhận được phần thưởng nào đó vì đạt được thành tích. Phần thưởng quan trọng như vậy, chẳng hạn như, được tự chủ và nhu cầu tự thể hiện, thúc đẩy con người đạt được các mục tiêu của tổ chức.

4. Con người bình thường luôn học hỏi, trong những điều kiện thích hợp, chấp nhận gánh vác trách nhiệm. Trốn tránh trách nhiệm và chú trọng đến an toàn quá mức, không phải là những đặc điểm cố hữu của con người.

5. Khả năng vận dụng trí tưởng tượng và óc sáng tạo ở mức độ tương đối cao trong việc giải quyết các vấn đề của tổ chức; chỉ có ít người không có khả năng như vậy.

[133] Mc.Gregor, D. (1967, edt.Warren Bennis), The Professional Manager, McGraw-Hill, USA, p.79.

6. Trong điều kiện của cuộc sống công nghiệp hiện đại, trí tuệ của con người trung bình chỉ được sử dụng một phần[134].

Với các giả thiết nói trên, ông cũng chỉ rõ những nguyên tắc của sự kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và cá nhân, nhằm giải quyết những vấn đề của xã hội hiện đại. Những nguyên tắc đó bao gồm: [135] i)Nhiệm vụ của quản lý là phải thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, tức là thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa yêu cầu của tổ chức và nhu cầu của cá nhân; ii)Các biện pháp quản lý phải có tác dụng mang lại thu hoạch nội tại; iii)Nhà quản lý phải áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức; iv)Phải làm cho tập thể công nhân tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho công nhân tự đánh giá thành tích của họ; v)Tổ chức quản lý phải có tác dụng ảnh hưởng lẫn nhau.[136]

Gregor cũng chỉ ra nguyên tắc áp dụng thuyết Y, dựa trên các nguyên tắc nói trên. Khi thừa nhận những giả thiết về bản chất con người của thuyết Y, nhà quản lý phải tập trung vào việc phát huy những tiềm năng của con người, tạo môi trường để họ tự thể hiện, tự chịu trách nhiệm, sáng tạo và được quyền nhận các phần thưởng vì những thành tích đó. Nhà quản lý cần giảm thiểu các tác động kiểm soát từ bên ngoài, giảm thiểu việc dùng quyền lực áp đặt các chỉ dẫn, các mệnh lệnh, mà không đáp ứng các nhu cầu chính đáng của các cá nhân trong tổ chức. Áp dụng thuyết Y không dễ, vì rất nhiều người đã quen với cách quản lý truyền thống. Ở mức độ nhất định, cần có thời gian cho con người và tổ chức trải nghiệm, tự rút ra những kết luận về một mô hình quản lý mới, với một cách nhìn nhận về con người mang tính nhân văn, lạc quan hơn.

Khi viết lời giới thiệu cho tác phẩm của D.Gregor "Nhà quản lý chuyên nghiệp", Edgar Schein nhận xét về thuyết Y như sau: Bản chất của thái độ này là tin tưởng mọi

[134] Mc.Gregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise , McGraw-Hill, USA, pp.47-48. Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA, p.432;

[135] Mc.Gregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise , McGraw-Hill, USA, pp.49-53

[136] Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn; 2002), Tinh hoa quản lý, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, trang 147-151.

người, trao cho họ sức mạnh để thúc đẩy và kiểm soát bản thân, để tin tưởng vào khả năng của họ trong việc tích hợp các giá trị cá nhân của họ với các mục tiêu của tổ chức. Doug tin rằng nhu cầu cá nhân có thể và nên được tích hợp với mục tiêu của tổ chức. Cuối cùng, lý thuyết Y có nghĩa là các quy trình dân chủ trong quản lý, mang lại cho mọi người tiếng nói lớn hơn trong việc đưa ra quyết định và tin tưởng họ đóng góp một cách hợp lý và trung thành, mà không bị cản trở bởi các cấu trúc kiểm soát phức tạp.[137]

c) Sự khác nhau giữa thuyết X và thuyết Y

Khi trình bày nội dung thuyết X và thuyết Y, Gregor cũng chỉ ra những khác biệt giữa hai thuyết này. Với cách tiếp cận của khoa học hành vi, ông chỉ rõ sự khác nhau giữa hai quan niệm về bản chất con người và hành vi con người trong tổ chức. Xuất phát từ quan niệm khác nhau đó, thuyết X đại diện cho mô hình quản lý truyền thống; thuyết Y đại diện cho mô hình quản lý mới, hướng tới tương lai. Xã hội hiện đại, với những biến đổi mới, không còn thích hợp với cách quản lý truyền thống. Chính Gregor nhấn mạnh: Nguyên tắc trung tâm của tổ chức bắt nguồn từ lý thuyết X là định hướng và kiểm soát thông qua việc thực thi quyền lực - cái được gọi là "nguyên tắc vô hướng". Nguyên tắc trung tâm xuất phát từ lý thuyết Y là nguyên tắc tích hợp: tạo ra các điều kiện sao cho các thành viên của tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình một cách tốt nhất bằng cách hướng nỗ lực của họ tới sự thành công của doanh nghiệp. Hai nguyên tắc này có ý nghĩa khác nhau sâu sắc đối với nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực.[138]

Phân tích cụ thể các nội dung của hai thuyết này, có thể thấy một số điểm khác nhau như:

i) Thuyết X giả định rằng con người lười lao động, thiếu trách nhiệm, bị động, không quan tâm đến mục tiêu của tổ chức, chủ yếu quan tâm đến các nhu cầu của bản thân. Nhà quản lý sẽ kiểm soát chặt chẽ, chỉ dẫn chi tiết, buộc họ phải thực hiện đúng các mệnh lệnh đã ban ra. Trong những trường hợp cần thiết, phải sử dụng các hình phạt, vừa

[137] Mc.Gregor, D. (1967, edt.Warren Bennis), The Professional Manager, McGraw-Hill, USA, p.14.

[138] Mc.Gregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise , McGraw-Hill, USA, p.49.

đe doạ, vừa trừng phạt các lỗi lầm của người vi phạm. Người lao động không có nhu cầu và động cơ thực hiện các mục tiêu của tổ chức, họ không thấy ở đó, những lợi ích của chính bản thân họ. Các yếu tố con người chưa được nghiên cứu một cách thấu đáo, chưa được coi trọng, chưa thấy ý nghĩa thực sự trong việc tăng năng suất lao động và hiệu quả quản lý. Xung đột giữa các cá nhân với các nhóm khác, với tổ chức, với các nhà quản lý, thường phải giải quyết bằng việc sử dụng quyền lực của tổ chức, áp đặt, cưỡng bức người lao động, khi không thể thoả hiệp được.

ii) Thuyết Y giả định rằng con người coi lao động cũng như vui chơi, giải trí, luôn mong muốn tự chủ, tự chịu trách nhiệm, thích các hoạt động sáng tạo, dám gánh vác việc chung của tổ chức và nhận lại phần thưởng được tôn trọng, được làm việc trong môi trường văn hoá, tâm lý thuận lợi. Gregor cho rằng, "môi trường tâm lý" của quản lý công nghiệp - giống như nước cho cá - là một phần của đời sống tổ chức, mà chúng ta không nhận thức được. Trên thực tế, con người thừa nhận những thói quen, dường như không thể thay đổi được. Ông thừa nhận rằng, việc áp dụng cách tiếp cận của khoa học hành vi và tâm lý học vào việc nghiên cứu tổ chức và quản lý, giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn về con người trong tổ chức, tìm ra cách quản lý hợp lý hơn, phù hợp hơn, trong những điều kiện mới. Nhiệm vụ của các nhà quản lý phải tạo ra môi trường tâm lý thuận lợi, phù hợp với những đặc điểm của con người của thuyết Y, giúp cho con người phát huy được mọi tiềm năng của mình một cách tự nguyện, không cần đến sự áp đặt, kiểm soát từ bên ngoài. Nhà quản lý cần hiểu những nhu cầu, động cơ làm việc của nhân viên, trao quyền nhiều hơn, dân chủ hơn và kết hợp một cách khéo léo mục tiêu của tổ chức và cá nhân.

d) Nhà quản lý chuyên nghiệp

Trong tác phẩm The Professional Manager (1967), Gregor đã nghiên cứu rất sâu về vai trò, phong cách làm việc, chiến lược và quyền lực của "nhà quản lý chuyên nghiệp". Nội dung cuốn sách đề cập đến nhiều vấn đề, nhiều khía cạnh của lĩnh vực quản lý. Trong phần 1, Người quản lý và các khoa học về con người, ông đề cập đến tầm nhìn của người quản lý về thực tiễn và về tổ chức. Trong phần 2, ông đề cập trực tiếp đến hành vi quản lý,

chỉ rõ những vấn đề quan trọng như phong cách của người quản lý, hoạch định chiến lược quản lý. Trong phần 3, ông phân tích sâu vào công tác tổ chức ở cấp độ nhà quản lý và người nhân viên. Đặc biệt, ở phần 4, ông làm rõ những vấn đề liên quan đến quyền lực quản lý và quản trị công tác kiểm tra trong quản lý. Ở phần cuối cùng, ông trình bày vấn đề xây dựng nhóm quản lý, quản lý sự khác biệt.

Ông phân loại quyền lực quản lý thành các dạng như quyền lực hợp pháp, quyền thưởng và phạt, sự tận tâm, quyền lực thông tin. Đồng thời, ông đề nghị giảm nhẹ quyền lực hợp pháp, kiểm soát các phần thưởng và hình phạt, giao tiếp dân chủ, để dần loại bỏ ảnh hưởng các thứ quyền lực không cần thiết trong môi trường tổ chức. Cần có môi trường tâm lý thuận lợi nhất cho các thành viên sáng tạo.

Ông cho rằng, hoạt động của người cán bộ quản lý giống như một hàm số, với nhiều biến số, tựu trung thành hai loại: loại biến số thứ nhất là đặc điểm cá nhân của người quản lý và biến số thứ hai là điều kiện môi trường làm việc. Trong tổ chức, người quản lý chuyên nghiệp phải vượt qua được các áp lực từ nhiều phía khác nhau. Với vai trò là nhà quản lý chuyên nghiệp, anh ta không chỉ là người có quyền lực, không phải trở thành "ông chủ" đối với nhân viên, mà là người bạn, người đồng nghiệp, người dẫn đường cho họ, tạo ra môi trường thuận lợi nhất cho họ phát triển tài năng của mình, thoả mãn những nhu cầu cá nhân của họ, trong khi hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Nói như P.Drucker, nhà quản lý không phải quản lý nhân viên nữa, mà phải dẫn dắt họ thực hiện mục tiêu của tổ chức và của cá nhân họ. Đó là một nhiệm vụ không dễ dàng. Các nhà quản lý phải vượt qua các thói quen của các phong cách quản lý truyền thống, các giả định đã có hàng trăm năm, tưởng như khó có thể thay đổi.

Ông tán thành việc lập kế hoạch làm việc liên kết có phối hợp với nhau, tự đánh giá hoạt động, tin tưởng, giúp đỡ lẫn nhau và nói chung là các quá trình làm việc dân chủ hơn trong tổ chức. Ông cho rằng hành vi của người quản lý trong hoạt động phối hợp giữa mục tiêu của tổ chức và cá nhân, thể hiện như một hàm số, trong sự phụ thuộc vào nhiều biến số khác nhau như: tác động của thành viên khác trong tổ chức, các nhiệm vụ của tổ chức, các yếu tố của tổ chức, các yếu tố về nhân lực, các yếu tố lãnh đạo và môi trường. Điều

này đòi hỏi các nhà quản lý chuyên nghiệp phải được tôi luyện trong thực tiễn, học hỏi mọi kỹ năng quản lý trong thực tiễn, thực hành nghề quản lý một cách thực thụ. Nhiệm vụ đó không đơn giản, bởi vì, các nhà quản lý được đào tạo trong các nhà trường chưa thể bắt kịp ngay với các vấn đề cụ thể của thực tiễn, những điều mà nhà trường không dạy. Do vậy, tốt nhất hãy tập trung đào tạo những nhà quản lý tương lai, có khả năng thích ứng với các biến đổi của môi trường, có kiến thức khoa học và sự trải nghiệm thực tế, dần trở thành nhà quản lý chuyên nghiệp thực thụ. Chính môi trường của tổ chức sẽ giúp họ trưởng thành, phát huy được tài năng sáng tạo của họ, cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Và cũng vì thế, tổ chức sẽ thực hiện thành công các mục tiêu và chiến lược của mình.

e) Nhận xét về tư tưởng quản lý của D.Gregor

D.Gregor là một nhà tư tưởng quản lý có ảnh hưởng đối với hầu hết các thế hệ, ngay lúc sinh thời Gregor và ngay cả sau khi ông mất. Nhiều nhà tư tưởng lớn thừa nhận những công lao của ông đóng góp với lý luận quản lý nói chung và khoa học hành vi trong quản lý nói riêng.

Giới thiệu cuốn sách "Nhà quản lý chuyên nghiệp" (1967), Edga Schein viết: Ông có xu hướng chỉ ra rằng các giả định dựa trên các nguyên tắc quản lý truyền thống không phù hợp với những gì tâm lý học đã nghiên cứu được về hành vi của con người. Ông muốn cuốn sách của mình là một phương tiện để các nhà quản lý tự kiểm tra, với hy vọng rằng họ sẽ kiểm tra các giả định của chính họ và đưa chúng phù hợp với những gì đã biết và những gì họ mong muốn đạt được.[139]

Những đóng góp của Gregor tạo ra một xu hướng mới, một trường phái mới trong lịch sử tư tưởng quản lý. Ông được đánh giá là một trong số những nhà tư tưởng vĩ đại của thế kỷ XX, có ảnh hưởng lớn đến tiến trình phát triển của thực tiễn quản lý và phát triển xã hội. Những tư tưởng của ông còn giữ nguyên giá trị trong thời đại hiện nay, khi mà các biến đổi xã hội ngày càng đòi hỏi những phong cách quản lý dân chủ, sự tôn trọng

[139] Mc.Gregor, D. (1967, edt.Warren Bennis), The Professional Manager, McGraw-Hill, USA, p.14.

con người, văn hoá tổ chức vì hạnh phúc của con người, luôn lấy con người làm trung tâm của sự phát triển xã hội.

Do những hạn chế lịch sử của thời kỳ những năm 60 của thế kỷ XX, nhiều vấn đề của lý thuyết X và Y còn chưa có điều kiện luận giải đầy đủ về mặt khoa học, chưa có những công cụ và kinh nghiệm lịch sử như ngày nay. Sự phân chia hai nhóm thuyết X và thuyết Y cũng chỉ là những giả định. Trên thực tế, không chỉ có một nhóm người hoàn toàn như vậy trong một tổ chức. Trong tổ chức luôn tồn tại những người khác nhau và buộc phải làm việc cùng nhau. Vì thế, trên thực tế, các nhà quản lý thường kết hợp cách quản lý của cả thuyết X và thuyết Y, tuỳ theo tình hình cụ thể của tổ chức.

Thuyết Y có nhiều ưu điểm, nhưng cũng không dễ thực hiện, đối với một số tổ chức, có nhiệm vụ và chức năng đặc biệt. Trong những nước trình độ dân chủ và phát triển kinh tế thấp, các tổ chức có thể lựa chọn cách quản lý của thuyết X. Các mô hình quản lý Nhật Bản, với thuyết Z, với cách tiếp cận văn hoá, có thể vận dụng kết hợp cả hai thuyết này, tạo ra cách quản lý độc đáo của riêng mình.

5.4. Thuyết nhu cầu và động cơ thúc đẩy

Các lý thuyết về nhu cầu và động cơ thúc đẩy tập trung chủ yếu vào giải mã mối quan hệ giữa các nhu cầu và động cơ thúc đẩy. Theo đó, các lý thuyết đều có chung tiếp cận rằng nhu cầu là những mong muốn, đòi hỏi của con người về sinh lý hoặc tâm lý chưa được thỏa mãn. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra sự căng thẳng, thúc đẩy cá nhân thực hiện hành vi. Căng thẳng càng cao, động cơ thúc đẩy càng lớn.

Trong phần này, chúng tôi tập trung nghiên cứu hai tư tưởng của hai tác giả tiêu biểu là Abraham Maslow và Frederick Herzberg.

5.4.1. Tư tưởng quản lý của Abraham Maslow

5.4.1.1. Giới thiệu về tiểu sử và sự nghiệp của Abraham Maslow

Abraham Maslow sinh ngày 01/4/1908 tại Brooklyn, New York và là con trải cả trong gia đình có 7 người con với bố và mẹ là người Nga gốc Do Thái nhập cư. Mặc dù

tuổi thơ sống trong nghèo khó nhưng ông luôn ham học hỏi và dành phần lớn thời gian trong thư viện đắm chìm trong việc đọc sách. Sau này, ông học chuyên ngành luật tại City College of New York (CCNY) và đã được nhận bằng cử nhân. Mặc dù vậy, ông luôn tỏ ra đặc biệt yêu thích lĩnh vực tâm lý học, do đó tiếp tục chuyển đến học tại Đại học Wisconsin. Tại Wisconsin ông đã nhận tiếp tục học tập và nghiên cứu sâu về tâm lý học nói chung, tâm lý học tư duy và tâm lý học con người nói riêng. Quá trình này, ông đã được gặp Harry Harlow - một chuyên gia, nhà cố vấn hàng đầu về tâm lý và cũng là người hướng dẫn trong quá trình ông học tiến sĩ.

Sự đam mê và tập trung nghiên cứu sâu về tâm lý học đã giúp Maslow đạt được nhiều thành công trong sự nghiệp, đặc biệt trong việc nghiên cứu về nhu cầu và động cơ thúc đẩy. Năm 1943, Maslow đã công bố bài viết “A Theory of Human Motivation" (Một lý thuyết về động cơ của con người), trong đó ông đề xuất một mô hình mang tính thứ bậc về nhu cầu của con người. Theo đó, nhu cầu của con người được sắp xếp thành năm tầng bậc, từ cơ bản nhất là nhu cầu sinh lý, an toàn, tình yêu và mối quan hệ xã hội, được tôn trong và tự khẳng định. Ông cho rằng mỗi người cần thiết phải đáp ứng các nhu cầu ở tầng thấp hơn trước khi mong muốn được đáp ứng nhu cầu ở tầng cao hơn, ví dụ như họ sẽ cần được đáp ứng những nhu cầu cơ bản về sinh lý (ăn, mặc, ở,…) trước khi nghĩ đến nhu cầu an toàn.

Sau những nghiên cứu về phân cấp nhu cầu, Maslow tiếp tục nghiên cứu về nhiều chủ đề tâm lý học khác, như sự sáng tạo, tình yêu và lòng nhân ái, tiềm năng và sự phát triển cá nhân của con người. Do đó, ông được xem là người sáng lập trường phái tâm lý học nhân văn (Humanistic Psychology) và có ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực tâm lý học con người và phát triển cá nhân. Trường phái này tập trung vào nghiên cứu, khám phá tiềm năng và giá trị con người, trong đó tập trung vào khía cạnh tích cực của con người hơn là các khía cạnh tiêu cực.

Abraham Maslow đã có nhiều công trình nghiên cứu trong suốt sự nghiệp của mình, điển hình là:

“A Theory of Human Motivation" (1943): Đây là công trình nổi tiếng nhất của Maslow, trong đó ông giới thiệu "thuyết phân cấp nhu cầu". Ông mô tả rằng con người có năm tầng lớp nhu cầu, bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn, tình yêu và mối quan hệ xã hội, nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định. Ông cho rằng con người cần phải đáp ứng các tầng lớp thấp hơn trước khi tiến tới đáp ứng các tầng lớp cao hơn.

"Motivation and Personality" (1954): Cuốn sách này mở rộng và phát triển lý thuyết về tầng lớp nhu cầu của Maslow. Trong đó ông đã khám phá sâu hơn về các yếu tố cảm xúc, sự phát triển cá nhân và tầm quan trọng của việc thực hiện tiềm năng để đạt được hạnh phúc và thành công.

"Toward a Psychology of Being" (1968): Cuốn sách này tập trung vào việc nghiên cứu về khía cạnh tích cực của con người và sự thực hiện bản thân. Maslow đề xuất khái niệm về "tầng lớp nhu cầu không gian" (metamotivation), trong đó con người tập trung vào việc thực hiện tiềm năng và mục tiêu cao hơn.

"The Farther Reaches of Human Nature" (1971): Đây là cuốn sách được xuất bản sau khi Maslow qua đời. Trong đó, đề cập đến những khám phá các khía cạnh sâu hơn về sự phát triển con người, tình yêu, sự sáng tạo,…

Các công trình nghiên cứu này đã tạo ra một cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực tâm lý học, có ảnh hưởng rất lớn đến việc hiểu và nâng cao chất lượng cuộc sống của con người. Abraham Maslow sau đó qua đời ở California vào ngày 8 tháng 6 năm 1970 vì một cơn đau tim. Những đóng góp và giá trị những nghiên cứu của Abraham Maslow vẫn còn được khẳng định đến tận ngày nay. Trong đó, tên tuổi và sự thành công chính của Maslow được biết đến với thuyết phân cấp nhu cầu và được ứng dụng rộng rãi trong quản lý.

5.4.1.2. Nội dung thuyết phân cấp nhu cầu

Lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow (1943) được xây dựng dựa trên hai giả thuyết cơ bản: (1) Nhu cầu là cơ sở để tạo nên động lực cá nhân, nhưng khi một nhu cầu nào đó được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực quan trọng và khi đó lại xuất hiện

nhu cầu mới; (2) Nhu cầu của phần lớn con người là phức tạp và phát triển từ thấp đến cao, nhu cầu bậc cao hơn được xuất hiện khi nhu cầu bậc thấp hơn đã được thỏa mãn.

Maslow cho rằng con người có 05 nhóm nhu cầu chính như sau:

Hình 5.4.1. Tháp nhu cầu của Maslow



Nguồn: Tác giả dịch theo Robbins (1998)

Nhu cầu sinh lý cơ bản: Đây là những nhu cầu vật chất cơ bản, phổ quát nhất mà mỗi người cần được đáp ứng để duy trì sự tồn tại bình thường cả về trạng thái thể chất và tinh thần, như: ăn, mặc, ở, thở, đi lại để tồn tại và các điều kiện cơ sở vật chất cơ bản để làm việc. Theo Maslow, con người buộc phải đáp ứng được những nhu cầu sinh lý này trước tiên trước khi họ theo đuổi và được thỏa mãn những nhu cầu ở mức độ cao hơn. Nếu những nhu cầu này không được đáp ứng, mỗi cá nhân sẽ không thể đạt được trạng thái bình thường về thể chất và tâm lý, dẫn đến sự gia tăng sự mệt mỏi, bất mãn trong mỗi cá nhân.

Như vậy, chúng ta có thể hiểu rằng khi nhu cầu sinh lý chưa được thỏa mãn, mỗi cá nhân còn đang vật lộn để duy trì sự tồn tại bình thường, thì về bản chất họ không có khả năng theo đuổi những như cầu cao hơn như sự an toàn, xã hội, lòng tự trọng và tự khẳng

định. Nói cách khác, đây là nhu cầu nền tảng, phổ quát và không thể thiếu được của mỗi người nên cần được thỏa mãn đầu tiên. Ứng dụng trong hoạt động quản lý, các tổ chức có thể đáp ứng những nhu cầu này bằng một hệ thống tiền lương có tính cạnh tranh, tạo các cơ hội cho người lao động tăng thu nhập, bảo đảm các điều kiện cơ sở vật chất cho người lao động làm việc, v.v...

Nhu cầu về an toàn: Một khi nhu cầu sinh lý của một người tương đối thỏa mãn, nhu cầu an toàn của họ được ưu tiên hơn và chi phối động cơ của họ. Đó là nhu cầu được bình an và phòng tránh các rủi ro mà mỗi cá nhân có thể gặp phải. Nói cách khác, con người luôn mong muốn được an toàn trong cuộc sống, công việc và trong quan hệ xã hội. Trong trường hợp họ không đáp ứng được nhu cầu về sự àn toàn về thể chất (bạo lực, thảm họa, chiến tranh, nguy cơ mất an toàn trong lao động,...); về công việc và các mối quan hệ xã hội (bị ảnh hưởng tiêu cực đến việc làm, thu thập, cơ hội, uy tín,...), con người có thể gặp phải những chấn thương về thể chất và tâm lý nên ảnh hưởng tiêu cực đến sinh hoạt và khả năng làm việc bình thường.

Ứng dụng trong hoạt động quản lý, nhà quản lý có thể đáp ứng nhu cầu an toàn của người lao động bằng cách đảm bảo điều kiện làm việc an toàn, khám sức khỏe định kỳ, đóng tiền bảo hiểm y tế, thất nghiệp, nhân thọ cho nhân viên hoặc cam kết về việc làm ổn định lâu dài; tránh được các hành vi xâm hại về thể chất và tinh thần tại môi trường làm việc, trong công việc.

Nhu cầu tương tác, quan hệ xã hội: Đây là nhu cầu thể hiện bản chất xã hội của con người trong môi trường tập thể. Đó là nhu cầu, mong muốn được giao tiếp, giao lưu, chia sẻ, phối hợp với những người khác trong một môi trường nhất định.

Ứng dụng trong quản lý, nhà quản lý có thể thỏa mãn nhu cầu này cho người lao động bằng việc tạo điều kiện để họ được tham gia vào các hoạt động tập thể, làm việc nhóm, các chuyến du lịch, câu lạc bộ trong cơ quan, đơn vị; xây dựng môi trường làm việc cởi mở, tích cực để nâng cao sự tương tác, tin cậy giữa người quản lý và người sử dụng lao động, giữa những người lao động với nhau. Bên cạnh đó, nhà quản lý tạo điều kiện để họ

có thời gian dành cho tình yêu, gia đình và cuộc sống cá nhân, giúp họ cân bằng giữa công việc, sự nghiệp và cuộc sống cá nhân.

Nhu cầu được tôn trọng: Đây là nhu cầu mà mỗi người thấy mình có được sự thừa nhận từ phía những người khác. Theo đó, con người có nhu cầu được đối xử tôn trọng, tin cậy, bình đẳng và được thừa nhận trong tập thể.

Ứng dụng trong hoạt động quản lý, nhà quản lý thỏa mãn nhu cầu này cho người lao động bằng nhiều hình thức khác nhau như ghi nhận, tôn vinh, tuyên dương, khen ngợi, khi nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; lắng nghe và phản hồi các ý kiến của họ; để họ được tham gia vào những vấn đề quan trọng của tổ chức và cùng ra quyết định đối với những vấn đề liên quan đến cá nhân họ,...

Nhu cầu được thể hiện bản thân: Đây là nhu cầu bậc cao nhất của con người, đó là mong muốn được tự chủ, sáng tạo, thể hiện tài năng của cá nhân trước những người khác; được quyết định các vấn đề thuộc về cá nhân và được gây ảnh hưởng đến những người khác.

Ứng dụng trong hoạt động quản lý, nhà quản lý có thể giao quyền, hướng dẫn và để nhân viên tự chủ trong công việc; cho phép nhân viên tham gia vào việc ra quyết định quan trọng, có nhiều có hội để phát huy và khẳng định tài năng, trí tuệ của cá nhân; có cơ hội để phát triển sự nghiệp và gây ảnh hưởng đến những người khác.

Về cơ chế thoả mãn các nhu cầu, Maslow cho rằng về cơ bản là được thực hiện theo tính thứ bậc, tính giai đoạn và tính động thái, cụ thể: (1) Về tính thứ bậc: Mỗi người có nhu cầu tuần tự từ bậc thấp đến bậc cao. Khi các nhu cầu bậc thấp hơn được thỏa mãn (ví dụ: nhu cầu tương tác, quan hệ xã hội) họ sẽ không còn động lực thúc đẩy nhưng sẽ xuất hiện những nhu cầu bậc cao hơn (ví dụ: nhu cầu được tôn trọng) và tiếp tục thôi thúc cá nhân hành động để đạt được mục tiêu; (2) Về tính giai đoạn: trong từng giai đoạn khác nhau, thường có một nhu cầu nào đó đóng vai trò chủ đạo, nổi lên và quyết định động cơ hành động của họ; (3) Tính động thái: nhu cầu của mỗi cá nhân có thể thay đổi tuỳ theo những thay đổi về lứa tuổi và địa vị, môi trường văn hoá và xã hội mà con người có thể

quyết định xem thoả mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau. Thông thường, trong một thời điểm, một nhu cầu trong số các nhu cầu trên đóng vai trò quan trọng hơn và thúc đẩy người lao động hành động để thỏa mãn trước.

Lý thuyết phân cấp nhu cầu, do Maslow đề xuất, mặc dù được ứng dụng rất rộng rãi, nhưng cũng có nhiều nghiên cứu đã chỉ ra những hạn chế của lý thuyết này, như: (1) Nghiên cứu cho thấy không cỏ đủ bằng chứng thuyết phục chứng minh sự tồn tại của các nhu cầu theo thứ bậc, chúng có thể linh hoạt hơn so với một trình tự chính xác; (2) Maslow chưa thực sự đưa ra được bằng chứng thuyết phục rằng thoả mãn nhu cầu nào đó ở một mức độ nhất định sẽ làm giảm tầm quan trọng của chúng và làm tăng nhu cầu ở cấp cao hơn; (3) Maslow chưa đưa ra được hiểu biết đầy đủ về phương pháp để thoả mãn nhu cầu của con người.

5.4.2. Tư tưởng quản lý của F.Herzberg

5.4.2.1. Giới thiệu về tiểu sử và sự nghiệp của Herzberg

Herzberg sinh ra ở Lynn, Massachusetts vào ngày 18 tháng 4 năm 1923. Khi lớn lên, ông theo học tại City College of New York (CCNY), sau đó tiếp tục học nâng cao và lấy bằng cao học tại Đại học Pittsburg. Tiếp đó, Herzberg là giáo sư quản lý tại Đại học Case Western Reserve, nơi ông thành lập Khoa Sức khỏe Tâm thần Công nghiệp.

Herzberg được biết đến là một trong những nhà nghiên cứu, nhà đào tạo và nhà tư vấn quản lý có ảnh hưởng nhất trong những thập niên cuối của thế kỷ XX. Mặc dù cùng nghiên cứu về nhu cầu và động cơ thúc đẩy nhưng Frederick Herzberg lại tiếp cận câu hỏi về mối liên hệ giữa nhu cầu cá nhân và động cơ theo một cách khác Maslow. Theo đó, không phải nhu cầu nào cũng đóng vai trò là động cơ thúc đẩy, có những yếu tố chỉ mang ý nghĩa duy trì cá nhân thực hiện hành vi và có những yếu tố thúc đẩy cá nhân thực hiện hành vi.

5.4.2.2. Nội dung tư tưởng về nhu cầu và động cơ thúc đẩy của Herzberg

Frederick Herzberg đã thực hiện nghiên cứu và phát triển mô hình thuyết hai nhân tố vào năm 1959. Ông đã phỏng vấn 200 kỹ sư và kế toán làm việc tại 11 doanh nghiệp

khác nhau ở Pittsburgh, chủ yếu là trong các doanh nghiệp sản xuất. Những người này được yêu cầu nhớ lại những vấn đề, sự kiện trong công việc hàng ngày của họ ở nơi làm việc, đặc biệt là những điều khiến họ hạnh phúc nhất hoặc cảm thấy tồi tệ nhất. Sau khi nghiên cứu, Herzberg đã phát hiện ra có 2 nhân tố mà một tổ chức có thể điều chỉnh để duy trì, phát triển động lực của người lao động, gồm: Nhân tố duy trì và Nhân tố thúc đẩy.

Những yếu tố duy trì chủ yếu liên quan đến môi trường làm việc, như điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc, sự an toàn trong lao động,…. Các yếu tố này không đóng vai trò quan trọng để tạo ra động cơ thúc đẩy vì nếu được đáp ứng thì chúng chỉ tạo ra cảm giác hài lòng trong công việc và với với tổ chức; ngược lại nếu không được đáp ứng, chúng sẽ tạo ra cảm giác bất bình mà không ảnh hưởng nhiều đến động cơ thúc đẩy hành vi tích cực trong công việc.

Những yếu tố thúc đẩy thường liên quan đến sự thành đạt, công nhận, thừa nhận, thăng tiến, tính hấp dẫn của công việc. Những nhu cầu này nảy sinh ở các thế hệ nhân viên trong tổ chức và ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của họ.

Như vậy, chỉ khi nhà quản lý bảo đảm các yếu tố thúc đẩy, người lao động mới hình thành động cơ phấn đấu trong công việc và phục vụ tổ chức. Mỗi cá nhân có thể có các trạng thái từ không hài lòng (bất mãn) đến trung tính và hài lòng (thỏa mãn). Điều này được thể hiện qua mô hình hai nhân tố sau:

Bảng 5.4.2. Mô hình hai nhân tố của Herzberg

Nhân tố duy trì		Nhân tố thúc đẩy	
Không hài lòng	⟸	Bình thường	⟹ Rất hài lòng
Giám sát		Cơ hội thăng tiến	
Lương		Phát triển cá nhân	
Chính sách của tổ chức			Sự công nhận
Điều kiện làm việc		Tính trách nhiệm	
Quan hệ nội bộ			Thành tích
Sự an toàn			Bản thân công việc

Nguồn: Tác giả dịch theo Robbins (1998)

Theo Hezgberg, cả hai cách tiếp cận duy trì và thúc đẩy phải được tiến hành đồng thời. Nhà quản lý phải đối xử, ứng xử với nhân viên theo cách tốt nhất của mình để giảm thiểu tối đa sự không hài lòng, bất mãn của nhân viên. Đồng thời đề cao cá nhân, công nhận sự thành đạt của họ, tạo sự lý thú và trách nhiệm trong công việc để họ trưởng thành trong sự nghiệp của họ, thúc đẩy họ thực hiện các hành vi tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc và đóng góp cho tổ chức.

Cách tiếp cận của Hezgberg về nhân tố duy trì và thúc đẩy có những yếu tố hợp lý nhất định và lý thuyết này đã được ứng dụng khá phổ biến và rộng rãi trên thực tế. Mặc dù vậy, nghiên cứu kỹ lý thuyết của Herzberg, chúng ta nhận thấy rằng lý thuyết này có một số hạn chế, như:

- Nghiên cứu này không chứng minh mối quan hệ giữa nhu cầu và động cơ;

- Phương pháp luận của Herzberg có nhiều điều còn phải bàn luận về độ tin cậy. Trong nghiên cứu của mình, Herzberg tiến hành điều tra xã hội học chủ yếu với đội ngũ nhà khoa học và kỹ sư nên khó bảo đảm tính đại diện và sự chính xác đối với mọi cá nhân. Nói cách khác, tác giả chưa đề cập đến sự khác biệt giữa các cá nhân.

- Tác giả đưa ra giả thuyết về mối quan hệ của sự thỏa mãn và năng suất, tuy nhiên chưa chứng minh được mối quan hệ này. Trong khi thực tế khi công việc diễn ra suôn sẻ, hiệu quả, các cá nhân thường cho rằng đó là do họ. Ngược lại, họ đổ lỗi thất bại là do tác động bởi yếu tố môi trường.

Như vậy, thuyết nhu cầu và động cơ thúc đẩy đặc biệt quan tâm đến đặc điểm tâm lý, hành vi của con người và đã giải mã mối quan hệ giữa nhu cầu và động cơ thúc đẩy. Đây là cách tiếp cận vừa mang tính khoa học vừa mang tính nhân văn sâu sắc. Tính khoa học ở chỗ đã giải mã được mối quan hệ giữa nhu cầu và động cơ, qua đó nhà quản lý biết cách tác động vào nhu cầu để hình thành động cơ tích cực và hạn chế động cơ tiêu cực của người lao động. Tính nhân văn ở chỗ các học thuyết này rất đề cao vai trò của con người và thực sự quan tâm đến nhu cầu, lợi ích và động cơ thực hiện hành vi của con người để có

cách thức ứng xử phù hợp. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo, quản lý thường khuyến khích các hành vi có lợi cho tổ chức và hạn chế những hành vi không phù hợp thông qua việc kích thích hay hạn chế những động cơ của các hành vi.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Trình bày cơ sở lý luận và thực tiễn ra đời Thuyết Tâm lý – xã hội?
2. Phân tích nội dung tư tưởng của Thuyết quan hệ con người?
3. Phân tích nội dung tư tưởng của Thuyết hành vi trong quản lý?
4. Phân tích nội dung tư tưởng của Thuyết về nhu cầu của con người và sự hình thành động cơ làm việc trong tổ chức?
5. Bài tập thảo luận nhóm: Hãy thảo luận về vấn đề người lao động bỏ việc ở nhiều doanh nghiệp và các đơn vị sự nghiệp công lập. Tìm hiểu các nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng nói trên. Hãy đề xuất cách khắc phục tình trạng này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 5

1. В.Д.Граждан (2004), Теория управления. ГАРДАРИКИ, Москва.
2. Bratton, J. và Gold, J. (2000), Human Resource Management: Theory and Practice, 2nd edn., NXB Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey, USA.
3. Nguyễn Cảnh Chắt (dịch và biên soạn, 2002), Tinh hoa quản lý. 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Follett, M.P. (1924), Creative Experience, London: Longmans, Green.

6. Follett, M.P. (1926), “The Giving of Orders,” trong sách Henry C. Metcalf (ed.) (1926), Scientific Foundations of Business Administration, Baltimore, MD: Williams & Wilkins.
7. Follett, M.P. (1927), “Leader and expert”, trong sách H. C. Metcalf (ed.) (1927), The psychological foundations of management, Chicago: Shaw.
8. Follett, M.P. (1918), The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, London: Longmans, Green.
9. Fox, E.M. (1968), “Mary Parker Follett: The Enduring Contribution”, Public Administration Review 28(6).
10. Phạm Minh Hạc (chủ biên) (2013), Từ điển bách khoa Tâm lý học, Giáo dục học Việt Nam, NXB Giáo dục, Hà Nội.
11. Hersey, P. & Blanchard, K. (2002), Quản trị hành vi tổ chức, NXB Thống kê, Hà Nội, trang 90-96.
12. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, Willey, New York.
13. Herzberg, F. (2003), “One more time: How do you motivate employees?”, Harvard Business Review, 81(1):87-96.
14. Nguyễn Thanh Hội (1999), Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, Hà Nội, tr.23-31.
15. Lê Hồng Lôi (2000) (bản dịch của Lại Quốc Khánh và Trần Thị Thúy Ngọc năm 2004), Đạo của quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
16. Langbert, M và Friedman, H. (2002), ‘Continuous improvement in the history of human resource management’, Management Decision, Vol.40, No.8, p.783.
17. Maslow, Abraham H. (1943), “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, Vol. 50, No.4, pp.370 - 396.

18. Mayo, E. (1923), "The Irrational Factor in Human Behavior: The 'Night-Mind' in Industry," Annals of the American Academy of Political and Social Science, 110, pp. 117–130.
19. Mc.Gregor, D. (1967, edt.Warren Bennis), The Professional Manager, McGraw-Hill, USA.
20. Mc.Gregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise , McGraw-Hill, USA.
21. Nguyễn Hải Sản (1998), Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội.
22. Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I. & Coulter, M. (2006), Management, 4th edn., Pearson Education Australia.
23. Robbins, S. P. (1998), Organizational behavior, concepts, controversies, applications, 8th edn., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
24. Simon, H.A. (1997), Administrative Behavior:A study of Decision – Making Processes in Administrative Organization, 4th edn., New York: Free Press.
25. Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. New York: Harper & Brothers.
26. Sir Peter Parker trích trong Dana Wechsler Linden (January 16, 1995), "The Mother of Them All," Forbes.
27. Hồ Văn Vĩnh (2003), Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
28. Witzel, M. (2012), A History of Management Thought, Routledge.
29. Wren, D.A. & Bedeian, A. (2018), The Evolution of Management Thought, 7th edn., John Wiley & Sons, Inc.
30. Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th edn., John Wiley & Sons, Inc., USA.
31. https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin accessed on 29/05/2023.

32. https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor, accessed 03/06/2023.

CHƯƠNG 6. THUYẾT QUẢN LÝ TỔ CHỨC

* Tóm tắt nội dung chương 6:

Chương 6 trình bày các tiền đề lịch sử, quan điểm và cách tiếp cận của thuyết Quản lý tổ chức. Tác giả lựa chọn và giới thiệu về tiểu sử, nội dung, ưu điểm và nhược điểm trong tư tưởng quản lý tổ chức của hai tác giả tiêu biểu là Max Weber và Chester Irving Barnard. Trên cơ sở đó, cũng đưa ra những đánh giá, nhận xét chung về thuyết quản lý này.

* Từ khoá: Max Weber, Chester Irving Barnard, Quan liêu, Thuyết Quản lý tổ chức

6.1. Khái quát về thuyết quản lý tổ chức

6.1.1. Hoàn cảnh ra đời thuyết Quản lý tổ chức

Cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ Hai (vào cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX) đã mang lại những thành tựu to lớn trong lĩnh vực công nghệ dệt, luyện kim, khai thác dầu mỏ, sản xuất điện và động cơ đốt trong. Điều đó cũng đã làm thay đổi căn bản các điều kiện kinh tế - xã hội, tác động mạnh mẽ đến mọi mặt của đời sống xã hội nói chung, hoạt động quản lý, sản xuất - kinh doanh của các tổ chức nói riêng. Nền kinh tế giản đơn, quy mô nhỏ và dựa trên lao động nông nghiệp, giản đơn được thay thế bằng lao động sản xuất công nghiệp trên quy mô lớn. Các quốc gia châu Âu, đặc biệt là Anh, Đức, Pháp đã nhanh chóng khai thác tối đa cơ hội của Cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ Hai, nền tảng sản xuất gia đình và xí nghiệp nhỏ được nhanh chóng chuyển hóa theo hình thái xí nghiệp tư bản chủ nghĩa hiện đại. Sự phát triển mạnh mẽ của kinh tế tư bản và quy mô các tổ chức kinh tế ngày càng lớn, đòi hỏi phải có những phương pháp quản lý và cơ cấu tổ chức bảo đảm hiệu lực và hiệu quả.

Bên cạnh đó, việc chuyển đổi sản xuất từ thủ công sang sản xuất công nghiệp trên dây chuyền chuyên môn hóa sâu đã làm thay đổi nhận thức, thói quen, phong cách, văn hóa của cả nhà quản lý và người lao động, đồng thời đặt ra những yêu cầu mới về năng lực của đội ngũ nhân lực. Người lao động đòi hỏi phải thay đổi thói quen làm việc tùy tiện, tự phát sang môi trường làm việc theo quy trình chặt chẽ, tính kỷ luật cao. Nhà quản lý phải thay đổi từ quản lý dựa trên kinh nghiệm và chuyên môn sang quản lý bằng khoa học, tăng cường quyền lực nhằm chi phối, cưỡng bức và khai thác sức lao động triệt để của công nhân.

Cùng với sự phát triển của kinh tế và khoa học kỹ thuật, khoa học chính trị - quân sự cũng đạt được nhiều thành tựu. Các quốc gia, đặc biệt là các quốc gia Châu Âu như Anh, Đức, Pháp, Mỹ đã cải cách quân đội và an ninh, tổ chức bộ máy quân đội, an ninh chặt chẽ với lực lượng lớn, hùng mạnh được tổ chức chính quy, chuyên nghiệp, kỉ luật chặt chẽ. Điều đó vừa phục vụ quản lý xã hội vừa bảo vệ quyền lợi của giai cấp tư sản, vừa tạo tiền đề ổn định cho nền sản xuất phát triển. Nghệ thuật tổ chức quân đội theo khuôn mẫu cơ khí, máy móc với các đặc trưng như quyền lực tập trung, phân cấp và phân quyền rõ ràng, sự tuân thủ mệnh lệnh và phục tùng tuyệt đối, quy trình hóa và tiêu chuẩn hóa một cách cứng nhắc,… đã cho thấy những hiệu quả rõ rệt. Điều này cũng đã gợi mở ra nhiều vấn đề về quản lý hiệu quả trong khu vực tư nhân.

Sự xuất hiện của các nhà máy, xí nghiệp quy mô lớn, sử dụng nhiều lao động và các vấn đề về tổ chức quân sự, an ninh đã đặt ra các vấn đề bức thiết về tổ chức và quản lý ở cả tầm vĩ mô (quản lý xã hội) và tầm vi mô (trong các tổ chức, doanh nghiệp). Những vấn đề thực tiễn trong quản lý đã đặt ra yêu cầu cần có các nghiên cứu ở tầm học thuật về các vấn đề như: cơ cấu tổ chức; năng lực và đạo đức của nhà quản lý; phân công và hợp tác lao động; khai thác và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả; vấn đề thích nghi giữa tổ chức và người lao động với việc yêu cầu của công nghệ, máy móc và tính đơn điệu trong sản xuất chuyên môn hóa sâu,… Điều đó, đã thúc đẩy sự ra đời và phát triển của các lý thuyết về quản lý tổ chức, hợp tác xã hội, tâm lý học cá nhân và hành vi nhóm,… Trong đó, điển

hình là lý thuyết quản lý quan liêu (mô hình tổ chức thư lại, lý tưởng) của Max Weber (1864 -1920) và lý thuyết tổ chức của Chester Irwing Barnard (1886-1961).

6.1.2. Quan điểm và cách tiếp cận của thuyết Quản lý tổ chức

Quan điểm về con người: Lý thuyết quản lý tổ chức, điển hình là Max Weber quan niệm rằng con người khi ở trong tổ chức là phiến diện, không đầy đủ, nhà quản lý cần nhìn nhận con người ở cả trong và ngoài tổ chức bởi khi đó người lao động mới thể hiện một cách đầy đủ, toàn diện, rõ nhất bản chất của mình.

Quan điểm về quản lý: Tuyên ngôn cơ bản của thuyết Tổ chức trong quản lý: "Công việc quản lý "không phải là công việc của tổ chức mà là công việc chuyên môn duy trì hoạt động của tổ chức". Tính chuyên môn của hoạt động quản lý tổ chức thể hiện ở chỗ các nguyên tắc, phương pháp, quy trình, chức năng và các quyết định quản lý phải được xây dựng trên cơ sở những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm mà nhà quản lý có được thông qua quá trình nhận thức, tích lũy và và trải nghiệm trong thực tiễn.

Với quan điểm trên, các tác giả của thuyết Quản lý tổ chức đã có cách tiếp cận con người, tổ chức và quản lý tổ chức một cách đa chiều, từ cả góc độ kinh tế, kỹ thuật và tâm lý.

Một là, tiếp cận ở góc độ kinh tế: Các tác giả đều hướng tới các mô hình quản lý để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả của cá nhân và tổ chức ở khía cạnh kinh tế.

Hai là, tiếp cận ở góc độ kỹ thuật: Các tác giả đề cao tính cụ thể, chính xác, rõ ràng với hệ thống phân cấp, phân quyền, phân công tỉ mỉ, chặt chẽ, chính xác. Theo Max Weber tổ chức sản xuất đòi hỏi tính chính xác, nhanh chóng, rõ ràng, đều đặn với độ tin cậy cao và các quy định hoạt động rất chi tiết. Trong tổ chức, mỗi cá nhân, bộ phận cấu thành giống như những linh kiện, thiết bị của một cỗ máy cơ học, khi bố trí cần đảm bảo đúng vị trí, vai trò, chức năng; việc vận hành tổ chức đòi hỏi theo đúng quy trình với sự cứng nhắc, chặt chẽ, máy móc, đề cao sự tuân thủ và phục tùng của các cá nhân.

Ba là, tiếp cận ở góc độ tâm lý - hành vi. Nhà quản lý cần quan tâm đến hành vi của nhà quản lý và người lao động. Theo Chester Irwing Barnard (1886-1961), nhà quản lý cần

quan tâm toàn diện đến người lao động ở cả hai góc độ: con người trong tổ chức và con người ngoài xã hội; đồng thời cần thiết lập các mối quan hệ tương hỗ, phối hợp giữa các cá nhân, bộ phận trong tổ chức và giữa tổ chức với môi trường. Theo ông, sự phối hợp trong lao động tạo ra kết quả lớn hơn nhiều so thực hiện công việc theo hướng đơn lẻ của từng cá nhân, bộ phận.

6.2. Những tác giả chủ yếu

6.2.1. Tư tưởng quản lý của Max Weber

6.2.1.1. Giới thiệu về tiểu sử và sự nghiệp của Max Weber

Max Weber (1864 - 1920) là một nhà nghiên cứu xã hội học và kinh tế chính trị người Đức. Ông từng học theo học đại học ngành kinh tế và ngành luật thuộc Đại học Heidelberg, Đức; tiếp tục học sau đại học và bảo vệ thành công luận án tiến sĩ với chủ đề "Bàn về lịch sử các công ty thương mại trong thế kỉ". Max Weber còn được biết đến là một giảng viên giàu năng lực và đam mê nghiên cứu. Sau khi tốt nghiệp, ông đã tham gia thỉnh giảng cho nhiều trường đại học danh tiếng, như Đại học Heidelberg, Berlin, Hamburg, Munich với các chuyên ngành về xã hội học, luật học, kinh tế chính trị,… Ông cũng đạt được nhiều thành tựu nổi bật trong nghiên cứu với nhiều công trình nổi tiếng được xuất bản, trong đó có tác phẩm "Lý luận về tổ chức xã hội và kinh tế" và "Đạo đức Tin lành và tinh thần của chủ nghĩa tư bản (1905)" (The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism).

Max Weber được xem là người đặt nền móng khởi xướng thuyết tổ chức xã hội và kinh tế trong quản lý với những cống hiến kiệt xuất cho lý luận quản lý cổ điển của phương Tây. Đồng thời, ông được xem là cha đẻ của lý thuyết quản lý quan liêu (Bureaucratic Management Theory). Trong tác phẩm "Đạo đức Tin lành và tinh thần của chủ nghĩa tư bản, Max Weber lần đầu tiên sử dụng và mô tả ý nghĩa của thuật ngữ quản liêu trong quản lý. Ông đã xem mô hình tổ chức quan liêu ở một khía cạnh tích cực, với nhiều khía cạnh hợp lý, chuyên nghiệp và hiệu quả hơn so với những cơ chế quản lý trước

đó với hàng loạt các chính sách (quy chế, quy định, quy tắc, quy trình) chặt chẽ, thống nhất, cụ thể và công bằng.

6.2.1.2. Nội dung tư tưởng quản lý của Max Weber

a) Quan điểm về bộ máy quan liêu

Xuất phát từ thực tiễn sản xuất xã hội đã được xã hội hóa cao, Max Weber cho rằng quá trình phát triển của xã hội cũng chính là quá trình phát triển của mô hình quản lý quan liêu nhằm giúp xã hội, đặc biệt là các tổ chức công nghiệp có được sự quản lý chặt chẽ, hợp lý và hiệu quả (Mulder, 2017)[140]. Về bản chất quan liêu là một cơ cấu tổ chức được đặc trưng bởi nhiều quy tắc, quy trình, thủ tục và yêu cầu được tiêu chuẩn hóa; sự phân công lao động và trách nhiệm tỉ mỉ, hệ thống phân cấp rõ ràng; sự tương tác chuyên nghiệp, mang tính phi cá nhân giữa các nhân viên.

Thuật ngữ "quan liêu" theo cách sử dụng của Max Weber có nhiều sự khác biệt so với cách hiểu phổ thông hiện nay. Hiện nay, thuật ngữ này thường được dùng với nghĩa tiêu cực, dùng để chỉ những bộ máy không hiệu quả, xơ cứng được vận hành bởi đội ngũ nhân sự thờ ơ, vô cảm, cứng nhắc, máy móc. Trong khi đó, Max Weber sử dụng và giải thích mô hình quản lý quan liêu là một cách thức tổ chức mang tính duy lý như một cỗ máy được thiết kế tỉ mỉ, chặt chẽ, mang tính chuyên môn hóa, chuyên nghiệp cao; vận hành tổ chức dựa vào hệ thống phân cấp, phân quyền rõ ràng, quan hệ phục tùng tuyệt đối và những quy định chặt chẽ, chi tiết. Mô hình này được đặc trưng bởi những nguyên tắc quản lý mang tính kỹ thuật, như: Tính chuẩn xác, Tính nhạy bén, Tính rõ ràng, Tính văn bản hóa, Tính liên tục, Tính nghiêm túc, Tính thống nhất, Tính phục tùng, Tính tiết kiệm và khả năng phòng ngừa xung đột. Theo lý thuyết quan liêu của Max Weber, bộ máy quan liêu là cơ sở để hình thành hệ thống của bất kỳ tổ chức nào, được thiết kế nhằm đảm bảo hiệu lực và hiệu quả kinh tế. Do đó, các tổ chức công nghiệp lớn hoặc các tổ chức nhà nước cần phải tổ chức theo mô hình quan liêu để đạt được sự thống nhất, thông suốt và hiệu quả.

[140] Xem thêm: Mulder, P. (2017), Bureaucratic Theory By Max Weber, https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/, truy cập ngày 04/7/2022.

Để tổ chức quan liêu vận hành hiệu quả, theo Max Weber cần đảm bảo các điều kiện: (1) Các nhiệm vụ hoạt động thường xuyên trong tổ chức cần xác định đấy là nhiệm vụ chính thức, được xác định và mô tả rõ ràng; (2) Nhà quản lý có quyền lực và được áp đặt các luật lệ, quy tắc; (3) Hệ thống luật lệ, quy tắc khi được ban hành được thừa nhận,

---

tôn trọng và có tính ràng buộc.

b) Đặc trưng của bộ máy quan liêu

Một là, tính chuyên môn hóa lao động

Max Weber cho rằng chuyên môn hóa là cách thức hiệu quả để thúc đẩy thực thi công việc đảm bảo tiến độ và hiệu quả dựa trên các năng lực và cấp độ kỹ năng của người lao động. Theo đó, những công việc được chia nhỏ thành các nhiệm vụ nhỏ, mỗi nhiệm vụ nhỏ được giao cho một hoặc một số người lao động thực hiện trong thời gian tương đối dài và ổn định. Bên cạnh đó, các nghề nghiệp cũng cần được chuyên môn hóa và những tiêu chuẩn nghề rõ ràng, cụ thể, chặt chẽ. Do đó, người lao động đòi hỏi phải được đào tạo qua trường lớp được chuyên môn hóa và đáp ứng được tiêu chuẩn nghề nghiệp một cách nghiệm ngặt.

Trong sử dụng lao động, nhà quản lý phân công cho nhân viên dựa trên những gì mà họ có thể làm tốt nhất và phải xác định rõ vai trò, nhiệm vụ, kỳ vọng, phạm vi trong công việc, để họ chịu trách nhiệm về công việc. Phân công công việc cho cá nhân dựa trên năng lực và mức độ chuyên môn hóa về chức năng, nhiệm vụ của họ; hệ thống chức vụ và quyền hạn có tính tôn ti, trật tự rõ ràng; phân nhiệm một cách chính xác và các mục tiêu được phân hóa cụ thể cho từng cấp. Việc phân công theo hướng chuyên môn hóa sâu sẽ mang lại lợi ích tối đa cho tổ chức để tối ưu hóa hiệu quả công việc, đồng thời nâng cao năng lực chuyên môn của người lao động.

Nếu nhà quản lý phân công theo hướng linh hoạt sẽ dẫn đến người lao động đi lạc bên ngoài vai trò, chức năng của họ, không phát huy được chuyên môn trong công việc và phá vỡ hệ thống quyền lực. Người lao động cũng phải tôn trọng người quản lý và giám sát

của họ; thực đúng nhiệm vụ được giao, không vượt quá ranh giới và cũng không yêu cầu phải đổi mới, sáng tạo. Khi một vị trí trong tổ chức bị khuyết, nhà quản lý cần thay thế bằng một nhân sự đáp ứng tiêu chuẩn tương ứng, giống như việc thay đổi một chi tiết trong cỗ máy cơ học.

Hai là, cấu trúc quyền lực và phân cấp quản lý thành lớp theo thứ bậc

Theo Max Weber, các cá nhân trong xã hội hay trong một tổ chức quy tụ, cộng tác với nhau không phải chỉ thông qua hệ thống khế ước hay đạo đức mà chủ yếu là thông qua thực thi quyền lực. Với tư cách là một sức mạnh được thừa nhận, quyền lực là công cụ đặc biệt và không thể thiếu của nhà quản lý để tác động đến đối tượng quản lý nhằm thay đổi nhận thức và hành vi của họ. Nhà quản lý sử dụng quyền lực trong việc xây dựng, ban hành, thực thi và kiểm soát các chính sách, quyết định quản lý. Nhờ có quyền lực mà chủ thể quản lý có thể đảm bảo vai trò của mình trong việc vận hành, duy trì kỷ cương, kỷ luật, định hướng và phát triển tổ chức. Theo đó, quyền lực là mệnh lệnh của nhà quản lý dẫn đến hành vi phục tùng của người bị quản lý. Người bị quản lý phải tiếp nhận hoặc phục tùng mệnh lệnh của nhà quản lý, lấy mệnh lệnh của nhà quản lý làm chuẩn mực, khuôn phép cho hành vi của mình.

Trong lý thuyết quan liêu, Max Weber đề cập đến ba loại loại quyền lực trong các tổ chức: (1) Quyền lực truyền thống; (2) Quyền lực lôi cuốn; (3) Quyền lực pháp lý.

Quyền lực truyền thống là kiểu quyền lực có nguồn gốc cổ xưa gắn với mô hình bộ lạc, bộ tộc, chế độ quân chủ và như một thứ bất khả xâm phạm. Theo đó, quyền lực này dựa vào địa vị, sự áp đặt và quan niệm truyền thống theo kiểu "cha truyền con nối". Sự phục tùng của cấp dưới đối với người cấp trên là sự phục tùng một cách tuyệt đối, xuất phát từ việc nhà người lý giữ vị trí cai trị, sở hữu tư liệu sản xuất và dựa trên sự ràng buộc theo quan niệm truyền thống. Nếu nhà quản lý vi phạm quy định do truyền thống đặt ra thì họ có nguy cơ đánh mất tính hợp pháp của sự cai trị, ngược lại nếu cấp dưới vi phạm quy định thì họ có thể bị xử lý theo các nguyên tắc truyền thống.

Quyền lực siêu phàm là quyền lực xuất phát từ sự sùng bái, ngưỡng mộ, tôn sùng cá nhân đối với một nhân vật có khả năng gây ảnh hưởng đến người khác do đạo đức, tài năng, anh hùng hoặc niềm tin. Quyền lực dạng này mang tính phục tùng tự nguyện, thiêng liêng, tôn thờ theo nhận thức có tính chủ quan mà không cần phải cưỡng chế, áp đặt.

Quyền lực pháp lý là quyền lực được hình thành hợp pháp và thừa nhận một cách chính thức theo quy định của pháp luật. Sự phục tùng đối với quyền lực pháp lý mang tính bắt buộc theo quy định và có tính cưỡng chế. Nhà quản lý khi sử dụng quyền lựa pháp lý có sự đa dạng trong lựa chọn công cụ về pháp lý, tổ chức - hành chính, công cụ vật chất,…

Như vậy, các tổ chức cần phải xây dựng hệ thống quyền lực để làm cơ sở tồn tại, nếu không có hệ thống quyền lực thì tất cả các tổ chức đều không thể vận hành bình thường. Trong lý thuyết quan liêu của Max Weber đề cao vai trò của cấu trúc bậc thang quyền lực với hệ thống quản lý được phân cấp rõ ràng theo từng tầng/lớp, mỗi tầng/lớp rõ về vị trí, vai trò và trách nhiệm của mình. Vì vậy, hệ thống quyền lực cần được thiết kế theo nguyên tắc sau:

- Cấu trúc quyền lực theo hình kim tự tháp: Quyền lực tập trung tại đỉnh tháp, trách nhiệm và quyền hạn của mỗi chức vụ trong cấu trúc bậc thang quyền lực được xác định rõ ràng. Nhà quản lý cần phân công công việc và giám sát cấp dưới thực hiện công việc, đồng thời chịu trách nhiệm về hiệu suất tổng thể của đơn vị, bộ phận trong phạm vi mà họ quản lý. Người đứng đầu tổ chức sẽ nắm tổng thể quyền lực theo mô hình tập quyền, do đó họ là người có nhiều quyền lực nhất. Ngược lại càng cấp thấp thì quyền lực càng nhỏ, phạm vi tác động càng hẹp và họ chịu sự tác động, chi phối, điều hành của cấp trên; có trách nhiệm báo cáo và chịu sự giám sát của cấp trên. Do đó, việc sử dụng quyền lực của nhà quản lý có ý nghĩa quyết định đến phong cách và văn hóa quản lý, đồng thời tác động không nhỏ đến văn hóa tổ chức.

- Mối quan hệ chỉ đạo, điều hành và thực thi công việc không mang tính cá nhân mà xuất phát từ vị trí, chức vụ, chức năng của họ. Trong mô hình quản lý này, hệ

thống giao tiếp được phân định rõ ràng theo từng tuyến, trong đó giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới mang tính khuôn mẫu, cứng nhắc, chứ không phải mối quan hệ cá nhân.

- Sắp xếp các vị trí trong tổ chức theo một hệ thống thứ bậc, mỗi chức vụ khác nhau có phạm vi thẩm quyền xác định. Mỗi cấp độ quyền lực trong tổ chức vừa phải chịu trách nhiệm với cấp trên, bị cấp trên kiểm soát; vừa phải tổ chức triển khai công việc xuống cấp dưới và kiểm soát cấp dưới. Mệnh lệnh sẽ được truyền đạt từ cấp trên xuống cấp dưới, với nhiều cấp độ khác nhau. Do đó, tổ chức quan liêu cần sự phục tùng tuyệt đối, quyền lực cần có sự tập trung và thiết kế tuyến quyền lực phục tùng một chiều từ trên xuống theo hệ thống phân cấp chặt chẽ.

Ba là, Hệ thống quản lý, điều hành đều được chính thức hóa và văn bản hóa

Để hệ thống quan liêu vận hành hiệu quả, nhất quán trong cách hiểu thông tin và xử lý công việc, Max Weber cho rằng mọi hoạt động trong tổ chức cần được chính thức hóa. Trong mô hình này, nhà quản lý cần ban hành hệ thống chính sách chính thức, đầy đủ, khách quan, cụ thể với các tiêu chuẩn, thủ tục rõ ràng để làm cơ sở điều hành tổ chức.

Bên cạnh đó, người quản lý ra các quyết định, chỉ thị, mệnh lệnh và điều hành đều phải thông qua các văn bản. Cấp dưới căn cứ vào văn bản để làm cơ sở thực hiện, đồng thời phải bảo cáo chính thức về kết quả thực hiện cho cấp trên. Việc thông tin và điều hành bằng văn bản tạo ra sự nhất quán, đồng thời lưu trữ được thông tin, tạo được các cơ sở pháp lý chính thức của việc xử lý mọi công việc của tổ chức hay bảo đảm tính quy phạm trong hoạt động nghiệp vụ.

Bốn là, Nhân lực được tuyển dụng, sử dụng và thăng tiến dựa trên trình độ

Trong mô hình tổ chức lý tưởng, nhân sự được tuyển dụng, sử dụng và thăng tiến phải dựa trên kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm được đào tạo. Max Weber cho rằng, nhà quản lý phải lấy tiêu chuẩn chuyên môn, trình độ kỹ thuật của người lao động làm tiêu chuẩn khách quan cho việc tuyển chọn, sử dụng và đề bạt nhân sự; những cá nhân đáp ứng được cao nhất theo tiêu chuẩn, đòi hỏi của công việc cần được lựa chọn và sử dụng đúng với năng lực của họ. Max Weber không chấp nhận bất kỳ loại quan hệ cá nhân nào ở nơi

làm việc. Mọi mối quan hệ trong tổ chức đều là mối quan hệ trong công việc và bị ràng buộc bởi hệ thống luật lệ, quy tắc rõ ràng.

Giữa người lao động và người quản lý cần có sự ràng buộc chặt chẽ bằng việc giao kết hợp đồng, thể hiện rõ các quy tắc, quy định, ràng buộc với nhau. Nhân sự khi được tuyển chọn phải bố trí đúng công việc và theo đúng chuyên môn. Max Weber lập luận rằng nhân viên phải luôn cần biết chính xác những gì nhà quản lý mong muốn ở họ và họ cần tuân thủ những luật lệ, quy định nào của tổ chức? Điều đó cho phép nhân viên chuyên môn hóa công việc, chuyên môn hóa bản thân để trở thành chuyên gia lành nghề, đồng thời tạo ra sự đồng nhất trong tổ chức, giữ cho tổ chức vận hành đúng quy trình và hiệu quả.

Người lao động được trả tiền (thù lao) cho việc khai thác năng lực và cung ứng dịch vụ theo yêu cầu của nhà quản lý, phù hợp với vị trí, chức vụ, chức danh của họ. Do đó, nhà quản lý có quyền biết nhân viên của họ đang thực thi nhiệm vụ như thế nào. Người quản lý có quyền theo dõi, kiểm tra và ghi lại những tình huống và vấn đề mà cấp dưới gặp phải vừa để chấn chỉnh thực thi công việc của người lao động, vừa để tham khảo để xử lý các tình huống tương tự về sau.

Năm là, Môi trường làm việc và mối quan hệ trong tổ chức mang tính phi nhân cách

Weber đề cao vai trò của sự minh bạch, rõ ràng đối với các mối quan hệ trong công việc. Theo đó, mối quan hệ trong lao động, sản xuất là những mối quan hệ về chuyên môn, theo yêu cầu của công việc chứ không phải là các mối quan hệ cá nhân. Các mối quan hệ về quản lý, điều hành và phối hợp trong công việc được quy định cụ thể, rõ ràng. Vì vậy, trong môi trường làm việc các cá nhân phải gạt bỏ các yếu tố tình cảm, hoàn cảnh riêng tư để làm tròn bổn phận, trách nhiệm được giao.

Các quan điểm chính thức của cá nhân là các quan điểm xuất phát từ chuyên môn và yêu cầu công việc mà không liên quan đến cảm xúc và đặc điểm cá nhân. Do đó, các quyết định của cá nhân là các quyết định duy lý, chứ không phải là các yếu tố cảm tính cá

nhân. Điều này ngăn chặn chủ nghĩa thái cực (quá khoan dung, cào bằng, khắt khe, thiên kiến, định kiến) trong ứng xử; hạn chế được sự chuyên quyền, độc đoán của nhà quản lý hoặc sự can dự từ người ngoài hoặc phục vụ mục đích chính trị. Nó cũng thúc đẩy việc ra quyết định dựa trên bằng chứng, phân tích sự kiện và tuân theo quy định.

Trong cấu trúc tổ chức quan liêu có nhiều cấp quản lý, đề cao vai trò của mệnh lệnh và sự tuân thủ. Thăng tiến trong tổ chức gắn liền với việc leo lên bậc thang cao hơn trong cấu trúc bậc thang quyền lực. Mỗi tuyến quyền lực đều có trung tâm chỉ huy tập trung có khả năng điều khiển và tác động đến toàn bộ tuyến quyền lực đó. Theo lý luận của Max Weber, lãnh đạo tổ chức phải có khả năng điều khiển hệ thống và cấp dưới phải tuyệt đối phục tùng mệnh lệnh, sự chỉ đạo của cấp trên thì mới duy trì được sự ổn định và đảm bảo được hiệu lực, hiệu quả và sức mạnh của tổ chức. Các chức vụ trong tổ chức cần phải được đặt trong quy định có thể bị miễn nhiệm và thay đổi, trong đó nấc thang quyền lực cao hơn có quyền chi phối, quyết định nấc thang quyền lực thấp hơn. 6.2.1.3. Nhận xét về tư tưởng quản lý của Max Weber

a) Ưu điểm

Mô hình quản lý quan liêu khi được thực hiện một cách triệt là cách hiệu quả để quản lý xã hội và tổ chức. Theo đó, độ chính xác, tính rõ ràng, tính liên tục, quyền quyết định, sự thống nhất, sự phục tùng nghiêm ngặt được nâng lên mức tối ưu trong cơ chế quản lý quan liêu nghiêm ngặt. Cách thức quản lý này đã thể hiện một bước chuyển biến mạnh mẽ từ cách thức thực hiện công việc tùy tiện, tự phát, thiếu kế hoạch sang cách làm việc có hệ thống, được tổ chức chặt chẽ theo những luật lệ, quy tắc, mục tiêu rõ ràng và duy lý. Do đó, cách thức quản lý quan liêu là cách thức để nâng cao năng suất, hiệu lực và hiệu quả, rất phù hợp với những tổ chức có quy mô lớn.

- Bộ máy quan liêu giúp nhà quản lý tập trung quyền lực, kiểm soát quyền lực và điều phối được hành động của các thành viên. Hệ thống chức vụ, chức danh được cấu trúc tương ứng với thang bậc quyền lực trong tổ chức từ cao xuống thấp một cách rõ ràng, chặt chẽ. Mỗi chức vụ, chức danh đồng thời phải phục tùng và chịu trách nhiệm trước cấp

trên trực tiếp về việc thực hiện các nhiệm vụ được cấp trên phân công, đồng thời phải tổ chức thực hiện và chịu trách nhiệm trước những quyết định và hành động của cấp dưới. Do đó, mô hình này hạn chế được rủi ro cho nhà quản lý và là yếu tố then chốt để tạo ra năng suất và hiệu quả vượt trội.

- Đề cao chuyên môn hóa và thúc đẩy phân công lao động rõ ràng, giúp phát huy năng lực chuyên môn và thúc đẩy sự tinh thông nghề nghiệp của người lao động. Đây cũng là cách thức để các cá nhân cống hiến trong công việc, dành toàn bộ sự quan tâm và nỗ lực phục vụ tổ chức.

- Trong mô hình quản lý quan liêu, quan hệ trong tổ chức là quan hệ trong công việc, theo yêu cầu của công việc và phục vụ cho việc hoàn thành công việc. Nhà quản lý và người bị quản lý đều xác định rõ vị trí, vai trò, quyền và trách nhiệm của mình. Đồng thời, chú trọng tuân thủ các quy chế, quy định, quy trình của tổ chức, do đó hạn chế được sự xung đột.

- Việc lựa chọn và đề bạt, thăng tiến trong tổ chức dựa trên trình độ, kinh nghiệm công tác với quy trình chặt chẽ, rõ ràng nên hạn chế được tình trạng cảm tính trong tuyển dụng, sử dụng và thăng tiến, góp phần nâng cao hiệu quả, hợp lý của các quyết định nhân sự. Điều này cũng góp phần tạo ra sự ổn định của tổ chức và tạo sự trung thành của người lao động.

- Các quy định của tổ chức được ban hành một cách chính thức, rõ ràng nên thuận lợi cho việc tuân thủ, kiểm tra, giám sát, đánh giá.

- Các phương tiện và tài sản phục vụ cho công việc của tổ chức chức không phải của cá nhân cụ thể nào, dù cho là người lãnh đạo cao nhất của tổ chức. Do đó, các nguồn lực được quản lý tập trung và phục vụ chung cho tổ chức, chứ không phải là lợi ích của cá nhân.

b) Hạn chế

Mô hình quan liêu đề cao tính phục tùng, tuân thủ tuyệt đối nên nhân viên không có cơ hội để nói lên ý kiến hoặc được tham gia vào các quyết định của lãnh đạo và tổ

chức. Các quan điểm của quản lý và nhân viên đều là những quan điểm chính thức trong công việc mà không liên quan đến cảm xúc và mối quan hệ cá nhân. Điều này khiến đội ngũ nhân viên bị nhà quản lý xem như một yếu tố cấu thành của chi phí đầu vào sản xuất và cần được khai thác triệt để, thay vì coi đội ngũ nhân lực là một dạng tài nguyên, cần khai thác đi đôi với tái tạo và phát triển.

Trong tổ chức quan liêu với quyền lực tập trung, đề cao thứ bậc hành chính, tuân thủ quy trình có thể làm cho nhà quản lý "say quyền lực", dễ lạm quyền và lạm dụng các công cụ mệnh lệnh, pháp lý, tổ chức - hành chính mà chưa quan tâm đúng mức đến khía cạnh tâm lý - xã hội ở môi trường làm việc. Điều này dẫn đến bộ máy trở nên xơ cứng, áp đặt, một chiều; tình trạng thờ ơ, vô cảm, xơ cứng, máy móc của đội ngũ nhân sự và căn bệnh "hành chính hóa" trong cơ quan, tổ chức. Người lao động khó phát huy được sự năng động, chủ động, linh hoạt, sáng tạo; khó khuyến khích sự hợp tác ở nơi làm việc. Điều này cũng được nhiều chuyên gia, nhà quản lý cảnh báo, nhất là đối với các cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp trong giải quyết thủ tục hành chính, cung cấp dịch vụ công.

6.2.2. Tư tưởng của Chester Irving Barnard

6.2.2.1. Giới thiệu về tiểu sử và sự nghiệp của Chester Irving Barnard

Chester Irving Barnard (1886 - 1961) là nhà nghiên cứu, nhà quản lý người Mỹ. Ông từng theo học cử nhân ngành Quản trị kinh doanh tại Đại học Harvard nhưng không tích lũy học phần thực tập nên không được trao bằng. Bên cạnh đó, Barnard còn là nhà quản lý xuất sắc và đã từng giữ nhiều chức vụ, chức danh quan trọng trong các tổ chức lớn, như: Chủ tịch Công ty điện thoại Bell, Chủ tịch Hội đồng cứu trợ New Jersey và Quỹ Rockerfeler, Trợ lý Bộ trưởng Bộ Tài chính, Trưởng phòng Thương mại Hoa Kỳ,…

Barnard đặc biệt yêu thích nghiên cứu và đầu tư nhiều cho sự nghiệp nghiên cứu. Dựa trên nghiên cứu và thực tiễn kinh nghiệm quản lý, Barnard đã cho xuất bản tới 37 tác phẩm trong lĩnh vực quản lý, trong đó có tác phẩm "Chức năng của người quản lý" (xuất bản năm 1938), "Tổ chức và quản lý" (xuất bản năm (1948). Đây là những tác phẩm quan

trọng góp phần đặt nền móng cho việc nghiên cứu, xây dựng và phát triển lĩnh vực khoa học tổ chức hiện đại.

Với nhiều đóng góp xuất sắc trong lĩnh vực nghiên cứu và thực tiễn quản lý, Chester Irving Barnard đã nhận được 7 bằng tiến sĩ danh dự của các đại học nổi tiếng của Hoa Kỳ. Ông là đại diện điển hình tiêu biểu nhất của lý thuyết quản lý tổ chức[141] và được một số tác giả cho rằng là người "sáng lập ra thuyết về tổ chức"[285]. Văn hóa Mỹ với chủ nghĩa thực dụng, tôn trọng quyền cá nhân và tư tưởng tự do kinh doanh theo sự vận động của kinh tế thị trường ảnh hưởng sâu sắc đến tư tưởng của Barnard.

6.2.2.2. Nội dung tư tưởng quản lý của Chester Irving Barnard

a) Quan điểm tiếp cận của Chester Irving Barnard về tổ chức và quản lý

Barnard có cách tiếp cận về tổ chức và quản lý tổ chức với một tư duy mở, có hệ thống và biện chứng. Ông tiếp cận về tổ chức không phải trong trạng thái tĩnh mà trong trạng thái động, không phải khép kín mà là hệ thống mở. Ông cho rằng bất kỳ tổ chức nào cũng nằm bên cạnh hoặc bao phủ bởi các tổ chức lớn hơn như nhà nước, xã hội. Mỗi hệ thống tổ chức như vậy đều có cấu trúc khá phức tạp, có mối quan hệ quan hệ tác động qua lại với môi trường. Chính vì vậy, lý thuyết tổ chức của ông còn được gọi là "lý thuyết về tổ chức mở".

Về cách tiếp cận con người trong tổ chức: Barnard nhìn nhận con người là một thực thể xã hội sinh động với cách tiếp cận rất nhân văn, đề cao vai trò của con người và quan tâm đến sự phát triển toàn diện của con người. Ông cho rằng muốn vậy môi trường phải thuận lợi để phát triển năng lực và phẩm cách cá nhân và đấu tranh đòi dân chủ trong chính trị để tạo tiền đề cho cá nhân phát triển. Theo đó, ông cho rằng mỗi cá nhân đều có "tính hai mặt". Một mặt là cá nhân với tư cách là một thực thể sống có đầy đủ thuộc tính vốn có ở bên ngoài tổ chức, một mặt là cá nhân trong môi trường tổ chức gắn vị vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn xác định của họ. Barnard cho rằng, nhà quản lý cần

[141] Một số nhà nghiên cứu gọi học thuyết của C.I. Barnard là Thuyết tổ chức tân cổ điển (Neoclassical Organization Theory). Tham khảo http://www.survey-software- solutions.com/walonick/organizational-theory.htm [285] Hồ Văn Vĩnh (CB) (2002), Giáo trình Khoa học quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, tr.40.

nhìn nhận một cách toàn diện, thấu đáo cả hai mặt của mỗi cá nhân để tạo điều kiện cho họ được phát triển toàn diện.

Về cách tiếp cận quản lý trong tổ chức: Trong môi trường tổ chức, người lao động có thể không muốn thực hiện theo sự phân công, giám sát của nhà quản lý nhưng họ vẫn thực hiện bởi họ xác định đó là nhiệm vụ bắt buộc, họ phải thực hiện theo vị trí, chức năng, nhiệm vụ của họ. Trong trường hợp này, nhà quản lý có thể "áp đặt" người lao động và người lao động có xu hướng "phục tùng" nhà quản lý, nỗ lực để thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Khía cạnh này được Barnard coi là "hiệu lực". Mặc dù vậy, "hiệu lực" không đồng nhất với "hiệu quả", do đó nhà quản lý cần chú ý đến khía cạnh con người ngoài tổ chức của người lao động. Theo Barnard, một hoạt động được coi là có hiệu quả nó tạo được động lực thúc đẩy và giúp người lao động thỏa mãn được nhu cầu. Trong trường hợp này, khía cạnh "hiệu lực" tạo ra sự cân bằng giữa tổ chức và người lao động, góp phần duy trì sự tồn tại và ổn định của tổ chức, trong khi đó khía cạnh "hiệu quả" sẽ thúc đẩy cá nhân phấn đấu làm việc để thúc đẩy tổ chức phát triển. Theo ông, nhà quản lý cần quan tâm và tìm cách đạt được cả khía cạnh hiệu lực và hiệu quả.

Bên cạnh đó, Barnard còn là người có xu hướng đề cao chủ nghĩa kinh nghiệm. Điều này xuất phát từ thực tiễn quá trình học tập và công tác của ông, mặc dù ông không được nhận bằng cử nhân của Đại học Harvard, tuy nhiên ông đã tự học tập, nghiên cứu và đúc rút kinh nghiệm qua thực tiễn quá trình quản lý của bản thân và có nhiều công trình nghiên cứu được xuất bản. Ông cho rằng lý thuyết khoa học khi được áp dụng vào thực tiễn thường nảy sinh nhiều vấn đề, do đó các nhà quản lý cần chú ý đến cả các khía cạnh tư duy phi lô-gic như trực giác, linh cảm, bí quyết…

b) Quan điểm về các yếu tố cấu thành tổ chức

Barnard được xem là người có tiếp cận đầy đủ, toàn diện và hiện đại nhất về tổ chức so với các học giả trước đó[142]. Ông cho rằng "Tổ chức là hệ thống hoạt động phối hợp có ý thức"[143]. Đây là một trong những quan điểm ngắn gọn và đầy đủ nhất phản ánh

bản chất của tổ chức. Theo đó, tổ chức là một hệ thống với nhiều cá nhân, đơn vị cấu thành (tính hệ thống) nhưng giữa họ cần có sự liên kết, tương tác, hợp tác với nhau (sự phối hợp), trong đó có sự cân nhắc, tính toán, lựa chọn về mục tiêu và cách thức để thực hiện mục tiêu của tổ chức (có ý thức). Chính sự phối hợp của các cá nhân, đơn vị đã tạo ra sức mạnh tổng thể của tổ chức và sức mạnh đó lớn hơn so với mỗi cá nhân, đơn vị cấu thành.

Barnard cho rằng nhà quản lý cần phân biệt giữa "công việc quản lý" và "công việc tổ chức". Theo đó, "Quản lý không phải là công việc của tổ chức mà là công việc chuyên môn để duy trì và phát triển tổ chức. Điều quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của một tổ chức đó là sự sẵn sàng hợp tác, sự thừa nhận mục tiêu chung và khả năng thông tin"[144].

Một là, sự sẵn sàng hợp tác

Mỗi tổ chức gồm rất nhiều cá nhân với sự đa dạng về độ tuổi, tính cách, trình độ, kinh nghiệm,…và họ có những đóng góp khác nhau cho tổ chức. Mặc dù vậy, các cá nhân cần hợp tác với nhau để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Mức độ sẵn sàng hợp tác của mỗi cá nhân phụ thuộc vào động cơ cá nhân và mối quan hệ giữa "đóng góp" - "nhận lại". Theo đó, ở góc độ tâm lý, người lao động trong tổ chức luôn mong muốn được "nhận lại" tối thiểu bằng hoặc cao hơn những gì họ đã "đóng góp" cho tổ chức (thời gian, nỗ lực, kinh nghiệm,...). Người lao động sẵn sàng nỗ lực, cống hiến cho tổ chức ở mức độ tối đa

[142] Theo Hồ Văn Vĩnh (chủ biên, 2002), Giáo trình Khoa học quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, tr.40: "Quan niệm tổ chức của Banát (Barnard) là một hệ thống mang tính cách mạng".

[143] Tiếng Anh: Organization as a system of consciously coordinated activities. Tham khảo: http://www.surveysoftware-solutions.com/walonick/organizational-theory.htm.

[144] PGS.TS. Phạm Ngọc Thanh (CB) (2019), Giáo trình Khoa học quản lý đại cương, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

khi họ tin rằng đấy là cách để họ đạt được mục tiêu, thỏa mãn nhu cầu cá nhân và trong lợi ích của tổ chức đã có lợi ích của họ. Khi thỏa mãn nhu cầu của người lao động và người lao động cống hiến cho tổ chức, đó là yếu tố hiệu quả. Mỗi cá nhân sẵn sàng nỗ lực, cống hiến hết mình cho tổ chức khi họ tin rằng đó là cách để họ đạt được mục tiêu, thỏa mãn nhu cầu cá nhân và trong lợi ích của tổ chức thì có lợi ích của cá nhân. Do đó, nhà quản lý cần duy trì sự cân bằng giữa đóng góp và nhận lại của người lao động.

Để thỏa mãn nhu cầu cá nhân, Barnard đã chỉ ra có 02 nhóm yếu tố tác động đến động cơ và hành vi của người lao động, gồm các yếu tố vật chất và các yếu tố phi vật chất. Trong đó, yếu tố vật chất tác động nhiều đến động cơ của người lao động, gồm các yếu tố liên quan đến tài chính (tiền lương, cơ sở vật chất,…), các cơ hội cá nhân, điều kiện làm việc, điều kiện thỏa mãn lý tưởng,…); yếu tố phi vật chất tác động nhiều hơn đến hành vi của con người, như: mức độ hấp dẫn của công việc, sự thích ứng với điều kiện làm việc, cơ hội được trải nghiệm, tham gia rộng rãi vào các sự kiện lớn của tổ chức, các mối quan hệ tốt đẹp tại nơi làm việc.

Hai là, tổ chức cần có mục tiêu chung

Mục tiêu chung là điều mà tổ chức hướng đến, nỗ lực để đạt được nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Mục tiêu chung là thấu kính hội tụ các sức mạnh, các nguồn lực và sự quan tâm của các thành viên vào một điểm, tạo ra điểm gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức, đảm bảo sự tham gia và cam kết của các thành viên với tổ chức.

Barnard cho rằng luôn tồn tại song song giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân. Mặc dù giữa chúng có sự khác nhau nhưng chúng luôn luôn thống nhất với nhau, hỗ trợ và thúc đẩy nhau. Đó là sự thống nhất giữa mục tiêu và phương tiện. Theo đó, mỗi cá nhân khi tham gia vào tổ chức phải hiểu được mục tiêu mà tổ chức; đồng thuận với mục tiêu của tổ chức; xem xét sự phù hợp giữa động cơ, nhu cầu, mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức, từ đó nỗ lực đóng góp sức lực của mình để đạt được mục tiêu chung.

Ở khía cạnh ngược lại, đạt được mục tiêu chung là phương tiện để đạt sự thỏa mãn mục tiêu cá nhân. Nói cách khác, đứng từ góc độ khía cạnh con người trong tổ chức thì khi cá nhân tham gia vào tổ chức, thừa nhận và nỗ lực để đạt được mục tiêu chung của tổ chức cũng là cách mà họ sẽ thỏa mãn được mục tiêu cá nhân. Mục đích của tổ chức và động cơ cá nhân chỉ đồng nhất khi mục đích chung của tổ chức trở thành nguồn gốc của sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân. Điều đó đặt ra đối với các nhà quản lý trong việc hoạch định mục tiêu của tổ chức cần rõ ràng, làm cho các thành viên tổ chức hiểu, đồng thuận, ủng hộ mục tiêu chung đó và đặt được mục tiêu của tổ chức cũng là cách thức để thỏa mãn nhu cầu cá nhân.

Ba là, khả năng thông tin của tổ chức

Theo Barnard, mỗi tổ chức cần xây dựng hệ thống thông tin thông suốt và hiệu quả bởi thông tin chính là yếu tố kết nối giữa "mục tiêu chung của tổ chức" với "sự sẵn sàng hợp tác của các cá nhân" trong tổ chức. Theo đó, mục đích thông tin là để các các nhân hiểu, đồng thuận với mục tiêu chung của tổ chức, đồng thời duy trì và phát triển sự hợp tác giữa các thành viên.

Để hệ thống thông tin thông suốt, hiệu quả, Barnard cho rằng hệ thông tin phải đáp ứng được các yêu cầu cơ bản: (1) Thông tin phải kịp thời, chính xác; (2) Thông tin phải được truyền tải trực tiếp, ngắn gọn, rõ ràng và cụ thể; (3) Thông tin phải thường xuyên, liên tục và không bị ngắt quãng; (4) Thông tin cần được cung cấp, xử lý và truyền đạt khác nhau đối với những vị trí, cấp bậc khác nhau, bảo đảm sự tương xứng giữa năng lực quản lý và năng lực tiếp nhận, xử lý thông tin của người quản lý.

c) Quan điểm về tổ chức chính thức

Barnard đã đưa ra khái niệm về "tổ chức chính thức" và "tổ chức phí chính thức". Trong đó, tổ chức chính thức là tập hợp của nhiều cá nhân có sự hợp tác chặt chẽ với nhau, cùng nỗ lực theo đuổi mục tiêu chung; tổ chức phi chính thức là tập hợp của nhiều cá nhân nhưng họ ưu tiên theo đuổi các mục tiêu riêng. Để nhận diện tổ chức chính thức, Barnard đưa ra một số những đặc trưng sau:

- Chuyên môn hóa: Theo quan điểm của Barnard, chuyên môn hóa là sự cụ thể hóa công việc và mục tiêu chung của tổ chức thành những công việc và mục tiêu cụ thể, từ đó giao cho người lao động để họ có sự thuận lợi trong quá trình thực hiện mục tiêu. Chuyên môn hóa gắn với quá trình phân công công việc trong tổ chức và dựa trên những cơ sở về hoàn cảnh địa lý, thời gian làm việc, số lượng nhân viên, mục tiêu công việc và phương pháp làm việc.

- Những khuyến khích có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy các cá nhân hoàn thành công việc mà tổ chức giao phó. Trong đó, Barnard cho rằng những khuyến khích với người lao động gồm hai loại: những khuyến khích thúc đẩy sự tích cực và những khuyến khích để kiềm chế những động cơ tiêu cực. Những khuyến khích thúc đẩy tính tích cực sẽ tạo ra động lực để cá nhân làm việc hiệu quả, như tăng lương, đề bạt,… Ngược lại, những khuyến khích nhằm kiềm chế động cơ tiêu cực nhằm giúp người lao động hiểu được hệ quả của hành vi không phù hợp trong tổ chức, như những quy định về kỷ luật đối với người lao động vi phạm các quy định của tổ chức.

- Quyền lực trong tổ chức: Barnard tiếp cận quyền lực trong tổ chức ở hai khía cạnh gồm "quyền lực cá nhân" và "quyền lực địa vị". Trong đó, quyền lực cá nhân xuất phát từ uy tín, năng lực, phẩm chất của cá nhân, làm người khác yêu mến, tin tưởng, ủng hộ, phụng tùng nên có xu hướng lan truyền từ dưới lên trên (Authority comes from the bottom). Trong khi đó, quyền lựa địa vị xuất phát từ vị trí, chức vụ, chức danh của chủ thể quản lý, gắn với cấu trúc bậc thang quyền lực của tổ chức. Do đó, quyền lựa địa vị có xu hướng lan truyền từ cao xuống thấp, nấc thang bên trên có xu hướng quyết định nấc thang quyền lực bên dưới. Quyền lực địa vị cho phép người quản lý ra các quyết định, ban hành mệnh lệnh và nhận được sự tuân thủ, phục tùng của cấp dưới. Barnard cho rằng, mệnh lệnh của nhà quản lý sẽ có hiệu lực và được thực thi hiệu quả khi đáp ứng được các điều kiện sau:

+ Mệnh lệnh phù hợp với tổ chức, phục vụ mục tiêu của tổ chức;

+ Thông tin nhất quán, rõ ràng, thông suốt. Nhà quản lý cần giúp người nhận mệnh lệnh hiểu đúng, chính xác nội dung, mục tiêu, phạm vi, yêu cầu của mệnh lệnh;

+ Mệnh lệnh phù hợp với người thực hiện: người thực hiện có đủ năng lực để thực hiện và phù hợp với lợi ích cá nhân của người thực hiện;

+ Mệnh lệnh được cấp dưới chấp thuận

+ Nhà quản lý cần tránh ban hành các mệnh lệnh không rõ ràng hoặc bị mâu thuẫn; không ban hành những mệnh lệnh thiếu điền kiện thực thi hoặc biện pháp thực thi quá khó khăn với người thực hiện; không đề cao trách nhiệm hơn của người thực thi mệnh lệnh hơn là quyền hành của họ.

Việc phát hiện quyền lực cá nhân có xu hướng lan truyền từ dưới lên trên và sự tác động qua lại giữa quyền lực cá nhân và quyền lực địa vị là một đóng góp mới của Barnard so với các học giả trước đó.

- Ra quyết định: Ra quyết định là một chức năng trong quản lý và là thước đo năng lực của nhà quản lý. Theo Barnard, tất cả các cấp quản lý đều cần tham gia vào quá trình ra quyết định, tùy thuộc vào vị trí và vai trò của họ trong tổ chức.

+ Nhà quản lý cấp cao (như các Giám đốc điều hành) sẽ ra quyết định chiến lược gắn với các mục tiêu chung;

+ Nhà quản lý cấp trung sẽ ra các quyết định để thực hiện mục tiêu cụ thể của tổ chức và từng đơn vị, bộ phận;

+ Nhà quản lý cấp thấp sẽ ra các quyết định mang tính chuyên môn, kỹ thuật gắn với các công việc cụ thể.

Quá trình ra quyết định của nhà quản lý mang tính khoa học và nghệ thuật. Nhà quản lý không nên ban hành các quyết định một cách vội vàng, thiếu cân nhắc; không ra các quyết định mà thực tiễn không còn phù hợp và không lấn quyền ra quyết định của người khác. Trong ra quyết định, nhà quản lý không chỉ sử dụng tư duy logic, lý luận khoa

học mà còn sử dụng cả tư duy phi logic như trực giác, linh cảm, phán đoán của cá nhân… Đây cũng là một phát hiện mới của Barnard trong việc ra quyết định của nhà quản lý.

Bên cạnh đó, Barnard còn cho rằng nhà quản lý cần phân biệt rạch ròi sự khác nhau giữa quyết định của tổ chức và quyết định của cá nhân. Theo đó, những quyết định cá nhân nghiêng về lý trí và cảm xúc; các quyết định của tổ chức được ban hành dựa trên sử dụng nhiều thông tin và sự hợp tác của nhiều cá nhân. Trong trường hợp ra quyết định tổ chức, nhà quản lý phải cố gắng đưa ra được quyết định thỏa đáng và được chấp nhận bởi tập thể.

- Hệ thống chức vụ, chức danh (Status system): Theo Barnard, chức vụ bao gồm vị trí, quyền hạn, đặc quyền, công việc và nghĩa vụ tương ứng mà một cá nhân có được khi nắm giữ một vị trí trong cơ cấu quyền lực của tổ chức. Mỗi tổ chức tồn tại song song hai kiểu chức vụ khác nhau, gồm: (1) Chức vụ gắn với vị trí, quyền lực địa vị (tiếp cận theo chiều dọc); (2) Chức vụ gắn với chuyên môn, nghề nghiệp (tiếp cận theo chiều ngang). Hệ thống chức vụ là cần thiết để đảm bảo sự vận hành, tính điều khiển của tổ chức và thúc đẩy cá nhân phấn đấu. Tuy nhiên, nhà quản lý cần đảm bảo chức vụ mà mỗi cá nhân nắm giữ phải tương xứng với năng lực của họ.

- Quan điểm về chức năng lãnh đạo và đạo đức của nhà quản lý

Barnard cho rằng trong tổ chức chính thức, nhà lãnh đạo có chức năng chính là: (1) Thiết lập và duy trì hệ thống, như: xây dựng sơ đồ tổ chức, tổ chức và phân chia công việc,…; (2) Thúc đẩy sự hợp tác, đoàn kết, thống nhất trong tổ chức tạo ra bầu không khí tích cực để thực hiện các mục tiêu chung.

Khác với Max Weber có xu hướng đề cao quyền lực địa vị, Barnard cho rằng quyền lực của nhà quản lý bắt nguồn từ sự chấp nhận, ủng hộ của cấp dưới chứ không phải từ cơ cấu thứ bậc về quyền lực của tổ chức. Đồng thời, yếu tố tác động đến sự hợp tác trong tổ chức không chỉ xuất phát từ khía cạnh kinh tế (con người kinh tế) mà còn dựa trên hệ giá trị đạo đức trong tổ chức. Do đó, Barnard cho rằng nhà quản lý cần phải có đạo đức và cần

xây dựng môi trường đạo đức trong tổ chức. Đây cũng là phát hiện mới và tích cực của Barnard so với các học giả phương Tây trước đó.

Barnard cho rằng đạo đức là sản phẩm của giáo dục, chịu sự ảnh hưởng của môi trường xã hội và mục đích, nhu cầu, động cơ cá nhân. Đó là những nguyên tắc, giá trị chỉ đạo, định hướng cá nhân trong hoạt động. Các mối quan hệ có sự đan xen, bị chi phối và đôi khi bị xung đột bởi ba kiểu lợi ích: (1) Lợi ích cá nhân, (2) Lợi ích tổ chức; (3) Lợi ích của xã hội. Để giải quyết phòng ngừa và giải quyết xung đột lợi ích trong các tổ chức, Barnard cho rằng nhà quản lý cần xây dựng hệ thống những quy định, quy tắc ưu tiên; mỗi cá nhân cần hành động trong giới hạn các nguyên tắc đã được thiết lập và lợi ích cá nhân phải đặt dưới lợi ích của tập thể. Trong mọi tình huống, nhà quản lý cần phải có đạo đức, tránh nhiệm và năng lực tương xứng với vai trò, vị trí của họ.

d) Quan điểm về Tổ chức phi chính thức

Barnard cho rằng các cá nhân trong tổ chức có xu hướng gắn kết với nhau dựa trên sự tương đồng về mục tiêu, nhu cầu, tính cách, nguyện vọng,… Đây chính là cơ sở hình thành các tổ chức phi chính thức. Trong bất kì tổ chức chính thức nào cũng có thể tồn tại các tổ chức phi chính thức bởi nhu cầu liên kết giữa các cá nhân dựa trên sự tương đồng mang tính tất yếu.

Các tổ chức phi chính thức thường có mục tiêu không rõ ràng, các cá nhân có xu hướng ưu tiên các mục tiêu riêng; thông tin được lan truyền một cách không chính thức và dễ bị nhiễu thông tin,… Do đó, các nhà quản lý cần nghiên cứu kỹ đặc trưng của tổ chức phi chính thức, thủ lĩnh của các tổ chức này để có các thông tin, qua đó đáp ứng nhu cầu của các cá nhân, xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh để hoàn thiện và nâng cao sức mạnh tổng thể của tổ chức chính thức.

6.2.2.3. Nhận xét về tư tưởng quản lý của Chester Irving Barnard

a) Ưu điểm

Trong lịch sử phát triển các học thuyết về quản lý tổ chức, Chester Irving Barnard được xem là người đặt nền móng, người đầu tiên tiếp cận toàn diện và đầy đủ nhất về

quản lý tổ chức, xem tổ chức như một thực thể xã hội, một cơ thể sống. Lý thuyết quản lý tổ chức của Barnard đã thể hiện nhiều ưu điểm:

- Nhấn mạnh và đề cao vai trò cá nhân, quan tâm đến sự phát triển toàn diện của các cá nhân trong tổ chức;

- Barnard đã bổ sung một số vấn đề mới trong quản lý tổ chức, như: mối quan hệ giữa tổ chức chính thức và phi chính thức; các khía cạnh đạo đức quản lý và đạo đức trong môi trường làm việc; Tư duy phi logic (trực giác, linh cảm,…) trong ra quyết định quản lý. Những yếu tố này góp phần đề cao tính chủ thể và đạo đức của chủ thể quản lý trong việc ra quyết định, tổ chức và kiểm soát quyết định quản lý.

- Mục tiêu của tổ chức được xác định rõ ràng và có sự kết nối giữa mục tiêu chiến lược và mục tiêu cụ thể, mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

- Tổ chức được thiết kế chặt chẽ, vận hành dựa trên chức năng, nhiệm vụ xác định nên có sự ổn định, thuận lợi cho quản lý.

b) Hạn chế

Quan điểm Barnard mặc dù có nhiều tiến bộ, tuy nhiên nhiều vấn đề trong tổ chức vẫn chưa được tiếp cận và lý giải một cách thuyết phục, như các vấn đề về mô hình, cấu trúc, thể chế tổ chức; phong cách quản lý; xung đột và văn hóa trong tổ chức.

Bên cạnh đó, tư tưởng quản lý của Barnard có tính giao thoa, kế thừa và chuyển tiếp giữa lý thuyết quản lý cổ điển và tân cổ điển. Trong nghiên cứu được xuất bản, Barnard chưa phân tích và phản biện các tư tưởng quản lý trước đó và chưa làm rõ bối cảnh, tiền đề để áp dụng lý thuyết quản lý của ông một cách hiệu quả.

6.3. Đánh giá, nhận xét chung

Mặc dù còn có những hạn chế nhất định nhưng thực tế đã cho thấy lý thuyết Quản lý tổ chức do Max Weber và Chester Irving Barnard đề xuất đã ảnh hưởng đến nhiều lãnh đạo chính phủ và lãnh đạo doanh nghiệp lớn trong thế kỷ 20.

Mô hình quan liêu có khá nhiều ưu điểm và đã trở thành một mô hình quản lý điển hình của các tổ chức chính thức, phát huy được tính thống nhất, hiệu lực, hiệu quả trong hoạt động quản lý. Những thành tựu về quản lý trong những thập niên cuối thế kỷ 19 đã chứng minh sự phù hợp với việc xây dựng hệ thống, quy chế, quy trình, quy định trong các cơ quan tổ chức, đặc biệt là các tổ chức chính trị, cơ quan hành chính, các doanh nghiệp có quy mô lớn. Khi một tổ chức có quy mô lớn với nhiều hệ thống nhỏ cấu thành, nhiều tầng bậc quản lý, thì việc đảm bảo tính thống nhất, hợp lý, chính xác là điều rất quan trọng. Do đó, các quy tắc và thủ tục chặt chẽ theo mô hình tổ chức quan liêu sẽ cho phép nhà quản lý kiểm soát quyền lực và tất cả nhân viên thực hiện công việc một cách hiệu quả và nhất quán.

Những đóng góp của lý thuyết quan liêu mặc dù là rất lớn và được các nhà nghiên cứu, nhà quản lý phương Tây thừa nhận một cách rộng rãi. Tuy nhiên, trong mô hình này vẫn có nhiều hạn chế bởi con người chưa được đặt vào vị trí trung tâm như chủ thể sáng tạo, năng động và giàu khả năng thích ứng; nhu cầu và sự phát triển của người lao động chưa được quan tâm một cách đầy đủ, toàn diện. Mặt khác, quyền lực tập trung và quá trình thực thi nhiệm vụ bị rằng buộc quá chặt chẽ bởi các luật lệ, nguyên tắc với khuôn mẫu cứng nhắc, đòi hỏi sự phùng tùng tuyệt đối dễ dẫn đến sự đơn điệu, xơ cứng, máy móc, vô cảm và thiếu tính nhân văn; thông tin dễ bị bóp méo bởi các cấp trung gian,... Tất cả điều đó làm cho tổ chức quan liêu không thực sự phù hợp với các tổ chức đòi hỏi sự linh hoạt, thích ứng trong môi trường nhiều biến động.

Mặc dù, Barnard đã có cách tiếp cận nhân văn, đề cao con người và tiếp cận hệ thống quản lý mở và động hơn so với Max Weber. Tuy nhiên, một số vấn đề trong quản lý tổ chức vẫn chưa được giải quyết triệt để và để lại nhiều khoảng trống trong nghiên cứu về mô hình, cấu trúc, thể chế tổ chức; phong cách quản lý, văn hóa tổ chức,…

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế và Cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, lý thuyết quản lý tổ chức do Max Weber và Chester Irving Barnard khởi xướng vẫn có thể được áp dụng một cách hiệu quả trong các tổ chức chính phủ, trong các doanh nghiệp có quy mô lớn, đặc biệt trong quản lý về hành chính – văn phòng, quản lý sản xuất. Mặc

dù vậy, lý thuyết này tỏ ra không phù hợp với các tổ chức mở, tổ chức ảo, doanh nghiệp đang trong giai đoạn khởi nghiệp. Mặt khác, các lý thuyết này hướng tới một mô hình tổ chức mang tính lý tưởng nhưng trong thực tế quyền hạn và trách nhiệm không phải lúc nào cũng có thể được xác định một cách hoàn toàn rõ ràng; quan hệ trong tổ chức luôn có tính cá nhân, do đó các nguyên tắc xơ cứng rất khó phù hợp ở các tổ chức tự nguyện, cộng đồng. Vì vậy, các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý cần tiếp tục có những nghiên cứu tiếp theo về quản lý tổ chức cho phù hợp với sự thay đổi của thực tiễn./.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Anh, chị hãy phân tích bối cảnh ra đời của thuyết Quản lý tổ chức.
2. Anh, chị hãy phân tích quan điểm và cách tiếp cận của thuyết Quản lý tổ chức.
3. Anh, chị hãy phân tích nội dung tư tưởng quản lý của M.Weber.
4. Anh, chị hãy phân tích nội dung tư tưởng quản lý của Ch.Barnard.
5. Theo anh, chị nội dung tư tưởng quản lý của M.Weber và Ch.Barnard có còn phù hợp với bối cảnh quản lý tổ chức ở Việt Nam hiện nay hay không? Liên hệ thực tiễn để chứng minh quan điểm của anh, chị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 6

1. Ban Tổ chức Cán bộ Chính phủ (2001), Tài liệu Khóa tập huấn Lý thuyết và phát triển tổ chức.
2. Nguyễn Bá Dương và Phạm Hồng Quý (2018), Giáo trình Khoa học tổ chức (dành cho chương trình đại học chính trị), NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.

3. Hạo Nhiên (2013), Thuyết quản lý tổ chức – Chester Irving Barnard, https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/01/thuyet-quan-ly-to-chuc/, truy cập 16/5/2022.
4. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
5. Mulder, P. (2017). Bureaucratic Theory By Max Weber, https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/, truy cập ngày 04/7/2022.
6. PGS.TS. Phạm Ngọc Thanh (CB) (2019), Giáo trình Khoa học quản lý đại cương, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội
7. Viện Nghiên cứu và Đào tạo về Quản lý (2002): Tinh hoa quản lý, NXB Lao động – Xã hội.
8. Hồ Văn Vĩnh (2003): Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị quốc gia.
9. Hồ Văn Vĩnh (CB, 2002), Giáo trình Khoa học quản lý, NXB Chính trị Quốc gia.
10. Udy Jr, S.H. (1959), Bureaucracy and Rationality in Weber`s Organization Theory: An Empirical Study Author(s), American Sociological Review, Vol. 24, No. 6 (Dec., 1959), pp. 791-795.
11. Weber, M. (1978). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley, CA: University of California Press.
12. Weber, M. (1905), The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism

---

CHƯƠNG 7. THUYẾT VĂN HOÁ QUẢN LÝ

* Tóm tắt nội dung chương 7

Chương 7 cung cấp những kiến thức cơ bản về lý thuyết văn hoá tổ chức, văn hoá doanh nghiệp, văn hoá quản lý, trên cơ sở cách tiếp cận văn hoá đối với tổ chức nói chung và quản lý nói riêng. Nội dung chương 7 tập trung trình bày thuyết Z của William Ouchi và thuyết văn hoá của Thomas J.Peter & Robert H.Waterman. Các đặc trưng cơ bản của văn hoá công ty Z và các công ty thành đạt ở Mỹ những năm 1970 - 1980 của thế kỷ XX, được trình bày trong chương này. Đồng thời, chương 7 đưa ra những đánh giá về các lý thuyết này, cũng như khả năng vận dụng trong thực tiễn hiện nay.

* Từ khoá:

Văn hoá quản lý; văn hoá tổ chức; văn hoá doanh nghiệp vượt trội; văn hoá công ty Z.

7.1. Hoàn cảnh ra đời của Thuyết văn hoá quản lý

Chương này đề cập đến lý thuyết của hai tác giả: thuyết Z của William Ouchi và lý thuyết của Thomas J.Peters & Robert H.Waterman. Hai lý thuyết này được trình bày trong hai tác phẩm nổi tiếng, xuất bản đầu những năm 80 của thế kỷ XX, trở thành những cuốn sách bán chạy nhất của năm. Cả hai tác phẩm này ra đời trong hoàn cảnh của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới những năm 70 của thế kỷ XX và những biến động kinh tế, chính trị, xã hội của quá trình chuyển biến sang thời đại hậu công nghiệp.

Cuối những năm 70 của thế kỷ XX, kinh tế và thương mại thế giới có những thay đổi đầy kịch tính. Cuộc khủng hoảng dầu mỏ bắt đầu từ năm 1973 đã giáng một đòn rất mạnh vào các ngành công nghiệp, buộc các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ chế tạo và quản lý. Nhiều công ty phá sản, nhưng vẫn có nhiều công ty làm ăn phát đạt. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này.

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, Nhật Bản đã nhanh chóng phục hồi nền kinh tế và tạo ra bước phát triển thần kỳ, khiến các nhà quản lý phương Tây phải kinh ngạc và quan tâm tìm hiểu. Tốc độ tăng trưởng của Nhật Bản cao hơn nước Mỹ. Tốc độ tăng trưởng và năng suất của nước Mỹ lại chậm hơn các nước Châu Âu. Nước Mỹ đứng trước những thách thức mới trước sự phát triển của Nhật Bản và các nước Tây Âu. Cần phải tìm ra các giải pháp có tính khả thi cho tình hình này. Các nghiên cứu về doanh nghiệp tập trung vào việc tìm hiểu nguyên nhân thất bại của nhiều công ty Mỹ và bài học thành công của các công ty Nhật Bản. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra ảnh hưởng của các nhân tố văn hoá dân tộc trong quá trình xây dựng các nền văn hoá công ty khác nhau. Mô hình quản lý Nhật Bản, phương pháp quản lý Nhật Bản được nhiều người quan tâm nghiên cứu. Trong số đó, các nghiên cứu của W.Ouchi và sự xuất hiện của cuốn sách "Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge"[145] (1981), có những đóng góp to lớn vào lý luận và thực tiễn quản lý. Ngay sau đó, năm 1982, cuốn sách "In Search of Excellence"[146] của Thomas J. Peter và Robert H. Waterman được xuất bản, chỉ ra những đặc trưng cơ bản của các công ty Mỹ thành đạt, thu hút hút sự quan tâm của đông đảo các nhà nghiên cứu và hoạt động thực tiễn.

Sự phát triển của Liên Xô và hệ thống xã hội chủ nghĩa trong thập kỷ 60 và 70 của thế kỷ XX, cũng đặt ra những thách thức mới đối với Mỹ và các nước tư bản chủ nghĩa Phương Tây. Sự quan tâm đến con người, vai trò của người lao động trong quản lý xí nghiệp, tính tập thể trong các quyết định quản lý, mô hình quản lý dân chủ, ảnh hưởng của các động lực tinh thần, … cũng là những bài học cần được nghiên cứu. Nhưng đến cuối thập kỷ 70, sang thập kỷ 80, cơ chế quản lý kế hoạch tập trung, quan liêu, không thích ứng với cơ chế thị trường và càng bộc lộ những hạn chế, có nguy cơ dẫn tới sự phá sản của nhiều doanh nghiệp[147]. Các nước này bắt đầu quá trình cải tổ, cải cách và đổi mới nền kinh tế. Đây là

[145] Tạm dịch: "Lý thuyết Z: Các xí nghiệp Mỹ làm thế nào để đối phó với thách thức của Nhật Bản"

[146] Bản dịch của Tùng Linh: "Kiếm tìm sự hoàn hảo", Nxb Thanh Niên, Hà Nội, 2013

[147] Kornai Janos. Hệ thống xã hội chủ nghĩa. (Chính trị kinh tế học phê phán. Tổng quan kinh té xã hội chủ nghĩa) (2002). NXB Văn hoá – Thông tin, Hà Nội,

thời kỳ khủng hoảng về mô hình quản lý doanh nghiệp, đòi hỏi phải tìm ra mô hình thích hợp, thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế, ổn định chính trị và xã hội.

Sự xuất hiện của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ mới, với sự tham gia của công nghệ thông tin, những yếu tố mới của nền kinh tế tri thức, buộc các doanh nghiệp phải thay đổi cách thức quản lý, cách ứng xử với người lao động, thay đổi các mô hình quản lý theo hướng dân chủ hơn và quan tâm đến con người nhiều hơn. Thời đại hậu công nghiệp cho thấy cần phải thay các quan niệm cơ khí – máy móc đang kìm hãm sự phát triển của các doanh nghiệp, bằng những quan niệm mới, phù hợp với các tổ chức hữu cơ, với những con người tri thức, đang ngày càng quyết định sự thành bại của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần một nền văn hoá thích hợp, để tiếp tục phát triển trong tương lai.

William Ouchi, Thomas J. Peters và Robert H. Waterman, bằng các công trình nghiên cứu của mình, đã đi tìm những lời giải đáp cho những câu hỏi đang đặt ra vào thời điểm lúc bấy giờ. Đó là sự khởi đầu cho một khuynh hướng nghiên cứu mới, một cách tiếp cận thực tiễn quản lý doanh nghiệp phù hợp với bối cảnh lịch sử lúc bấy giờ và những giai đoạn tiếp theo.

7.2. Thuyết Z

7.2.1. Tiểu sử William Ouchi

William Ouchi sinh năm 1943, là một giáo sư, một nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị kinh doanh. William Ouchi là người Mỹ, gốc Nhật Bản. Năm 1961, ông tốt nghiệp trường Punahou; vào năm 1965, ông nhận bằng cử nhân của của trường Williams College, nhận bằng thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Stanfford (1967) và nhận bằng tiến sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Chicago (1972). William Ouchi là giáo sư Quản trị kinh doanh của Đại học Chicago, Đại học Stanford, Đại học California (UCLA).

Ông đã bắt đầu nghiên cứu các xí nghiệp của Nhật Bản và đối chiếu với các xí nghiệp, các công ty của Mỹ. Từ cách tiếp cận văn hoá, ông nêu ra sự khác biệt giữa hai mô hình quản lý này. Ý tưởng của ông là muốn kết hợp mô hình quản lý của Mỹ và mô hình

quản lý của Nhật Bản, để xây dựng mô hình Công ty Z, với nền văn hoá Z. Ông đã trình bày các kết quả nghiên cứu của mình, trong cuốn sách "Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge" (1981) [148]. Cuốn sách được xuất bản và phổ biến rộng rãi ở Mỹ, sau đó được dịch ra nhiều thứ tiếng trên thế giới.

7.2.2. Nội dung Thuyết Z

Từ những kinh nghiệm quản lý xí nghiệp của Nhật Bản và thực tiễn quản lý xí nghiệp của Mỹ, cần tìm ra một mô hình quản lý xí nghiệp mới, đáp ứng với sự phát triển kinh tế ở Mỹ những thập kỷ cuối thế kỷ XX. Tác giả đề xuất mô hình "công ty Z", với nền văn hoá Z, với một cách nhìn khác với công ty, với người lao động, với một triết lý xí nghiệp mới, những giá trị mới, với cách thức quản lý mới: quản lý theo thuyết Z.

7.2.2.1. Bài học Nhật Bản và xí nghiệp Z

Khẳng định vai trò quan trọng của lòng tin, sự tin cậy, sự tinh tế và tình thân mật trong việc tăng năng suất lao động, chứ không phải chỉ là công nghệ, tiền bạc. Điều đó có thể thấy rõ ở các xí nghiệp Nhật Bản. Mô hình Nhật Bản là cơ sở quan trọng của thuyết Z.

Những quốc gia khác nhau, với nền văn hoá của mình, có cách ứng xử khác nhau trong cách quản lý xí nghiệp. Điều đó thể hiện khá rõ ràng, nếu so sánh các công ty Nhật Bản và Mỹ. Nhận diện những khác biệt ấy, có thể tìm ra những cơ sở cho một cách ứng xử văn hoá mới đối với các công ty, trong những điều kiện cụ thể, ở những địa phương cụ thể. Có những công ty Nhật Bản thành công ở Mỹ, nhưng họ không mang toàn bộ mô hình Nhật Bản áp đặt ở đây. Họ đã dùng các phương pháp Nhật Bản thích ứng với điều kiện của Mỹ và họ thành công. Ngược lại, một số công ty Mỹ đã xuất khẩu mô hình quản lý Mỹ một cách rập khuôn, máy móc sang Nhật Bản, họ đã thất bại. Một số công ty Mỹ như Mc Donald và IBM lại thành công ở Nhật Bản, vì đã áp dụng mô hình quản lý Nhật Bản, vẫn phù hợp với tiêu chuẩn của mình, vẫn đáp ứng được thị trường Nhật Bản.

a) Những đặc điểm cơ bản của xí nghiệp Nhật Bản

[148] Bản dịch ra tiếng Việt của Viện kinh tế thế giới, lấy tên là: "Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản – sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu – Thuyết Z", Viện kinh tế thế giới thuộc UBKHXH, Hà Nội, 1996.

* Việc làm suốt đời: Tuyển người tốt nghiệp trung học phổ thông hay đại học, tuyển ngay cả khi chưa có việc giao cho họ; không tuyển người của công ty khác. Chỉ tuyển người đã qua đào tạo. Hệ thống thứ bậc trong các công ty Nhật Bản rất rõ ràng. Điều đó dẫn đến thứ bậc hoá các trường học. Sau khi được tuyển, người đó được ở lại công ty cho đến khi về hưu. Chỉ bị sa thải khi nhân viên phạm lỗi nặng. Đến 55 tuổi, mọi người đều nghỉ hưu và được trả tiền một lần (tương đương khoảng 5-6 năm tiền lương). Cơ chế này được điều chỉnh nhiều lần, nhưng tinh thần cơ bản vẫn tồn tại trên thực tế. Sau nghỉ hưu, người lao động được bố trí làm việc ở một công ty vệ tinh, với lương thấp hơn, đủ sống; làm bán thời gian khoảng hai mươi năm sau nghỉ hưu. Công ty có hệ thống bảo hiểm xã hội riêng, chính phủ không tham gia vào hệ thống này. Cơ chế lương, thưởng theo nguyên tắc: lương chia đều nhau, tuỳ thành tựu của công ty; thưởng bằng 5-6 tháng lương, tạo động lực, thúc đẩy người lao động làm việc tích cực hơn.

* Đánh giá và đề bạt: Người lao động vào làm công ty lớn, sau 10 năm, mới bắt đầu được đánh giá. Hầu hết họ phải làm việc chăm chỉ, sau giờ làm chính thức, vẫn ở lại công ty nhiều giờ nữa; không dám về sớm hơn, vì sợ người khác cho là không được công ty coi trọng. Đánh giá, đề bạt chậm. Hệ thống này phụ thuộc vào trật tự thứ bậc, thâm niên công tác, sự trung thành với công ty.

* Những sự nghiệp không chuyên môn hoá: không chuyên môn hoá người lao động; họ được đào tạo để biết nhiều việc của xí nghiệp, để có thể gắn bó suốt đời với xí nghiệp. Công ty rất chú trọng phát triển sự nghiệp cá nhân của người lao động. Điều này có điểm mạnh và cũng có hạn chế. Sau này có những điều chỉnh phù hợp hơn.

* Cơ chế một xí nghiệp Nhật Bản: Các công ty Nhật Bản rất chú trọng đến triết lý của xí nghiệp, gắn với mục tiêu của xí nghiệp và phương tiện đạt được mục tiêu này. Trên cơ sở triết lý đó, hình thành các yếu tố tạo nên nền văn hoá công ty. Văn hoá công ty có ảnh hưởng mạnh mẽ đến mọi thành viên của công ty và sự phát triển của công ty. Văn hoá công ty là một tập hợp các biểu tượng, nghi lễ, huyền thoại, truyền đạt rõ ràng

các giá trị, niềm tin, ý nghĩa. Ngay cả các nhân viên mới được tuyển vào, cũng phải hiểu rõ về văn hoá công ty và thực hiện đầy đủ các yêu cầu của nền văn hoá này.

+ Quyết định quản lý: mọi người tham gia vào quyết định chung. Trong công ty Nhật Bản, người ta quyết định tập thể và chịu trách nhiệm tập thể; kết hợp với cá nhân phụ trách. Các quyết định đều được thảo luận dân chủ và đôi khi cần qua nhiều lần trao đổi, mới có quyết định cuối cùng. Quyết định đó phải thống nhất với các giá trị cốt lõi của công ty. Những khi đã có quyết định, việc triển khai quyết định lại thực hiện rất nhanh chóng và hiệu quả. Hầu như rất ít trường hợp chống đối quyết định đã được ban hành. Điều này không giống với các công ty của Mỹ và Phương Tây: quyết định cá nhân, trách nhiệm cá nhân; quyết định nhanh, thực hiện chậm.

+ Giá trị tập thể: các công ty Nhật Bản luôn coi trọng các giá trị tập thể. Chủ nghĩa tập thể ở Nhật Bản phát huy hiệu quả trong các hoạt động của công ty. Điều này gây ra ngạc nhiên đối với Phương Tây, vốn coi trọng chủ nghĩa cá nhân. Người lao động gắn bó suốt đời với công ty, cùng nhau thảo luận các vấn đề của công ty, thực hiện công việc một cách vui vẻ, được thụ hưởng chung các thành quả của công ty. Truyền thống xã hội của Nhật Bản giúp cho các giá trị tập thể được coi trọng, phát huy sức mạnh trong các công việc của mỗi người cũng như cả tập thể. Sự giáo dục về trách nhiệm cộng đồng, về sự cống hiến cho xã hội, về vị trí của cá nhân trong cộng đồng, tạo ra những nền tảng căn bản cho các giá trị tập thể.

b) So sánh xí nghiệp Nhật Bản với xí nghiệp Phương Tây:

Tác giả để một chương phân tích, so sánh xí nghiệp Nhật Bản và xí nghiệp Phương Tây. Bằng những khảo sát thực tế ở những xí nghiệp Nhật Bản và Phương Tây, tác giả chỉ ra sự khác biệt của hai mô hình xí nghiệp này. Với cách so sánh này, ông chỉ ra sự đối lập giữa mô hình xí nghiệp Nhật Bản và mô hình xí nghiệp Phương Tây.

Xí nghiệp Nhật Bản	Xí nghiệp Phương Tây

+ Làm việc suốt đời + Đánh giá và đề bạt chậm + Nghề nghiệp không chuyên môn hoá	+ Làm việc giới hạn trong một thời gian + Đánh giá và đề bạt nhanh + Nghề nghiệp chuyên môn hoá
+ Cơ chế kiểm tra mặc nhiên + Quyết định tập thể + Trách nhiệm tập thể + Quyền lợi toàn cục	+ Cơ chế kiểm tra hiển nhiên + Quyết định cá nhân + Trách nhiệm cá nhân +Quyền lợi có giới hạn

Điều này giải thích vì sao các công ty Nhật Bản có kết quả kinh doanh tốt hơn các xí nghiệp Phương Tây, trong giai đoạn những năm 60-70 của thế kỷ XX. Nhiều công ty của Mỹ và Phương Tây bắt đầu nghiên cứu mô hình xí nghiệp Nhật Bản và áp dụng chúng sao cho phù hợp với điều kiện của công ty mình.

Xuất phát từ những truyền thống văn hoá rất khác nhau giữa Nhật Bản và các nước Phương Tây, nhiều giá trị của các hệ thống xã hội này không giống nhau, thậm chí đối lập nhau. Trong khi văn hoá truyền thống của Nhật Bản thích ứng với sự phát triển của công nghiệp, tạo ra sự hài hoà giữa công nghiệp và xã hội, thì Phương Tây lại phát triển công nghiệp và làm tổn hại đến cơ cấu xã hội.

c) Xí nghiệp Z [149]

Sự phát triển của công nghiệp và đô thị lại thích hợp với tinh thần hợp tác tập thể hơn là chủ nghĩa cá nhân cực đoan. Chính sự thành công của nhiều công ty Mỹ trong giai đoạn này cũng chứng minh rõ điều này. Tác giả chỉ ra những công ty như IBM, Hewlett, Eastman Kodak, Procter & Gamble, ... phát triển tự nhiên ở Mỹ, nhưng lại có những đặc điểm giống công ty Nhật Bản. Tác giả đặt tên cho các công ty này là "xí nghiệp Z", để

[149] Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản – sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu – Thuyết Z, (1996). Viện kinh tế thế giới thuộc UBKHXH, Hà Nội, trang 86.

phân biệt với các xí nghiệp thuần tuý kiểu Mỹ và Phương Tây. Ở phần sau, tác giả sẽ mô tả quá trình chuyển xí nghiệp A thành xí nghiệp Z qua các chặng cụ thể.

Xí nghiệp Z dùng người lâu dài, thậm chí suốt đời. Công ty đầu tư vào con người nhiều hơn, để họ phục vụ lâu dài cho công ty. Đánh giá và đề bạt chậm hơn, nhưng vẫn

---

nhanh hơn các công ty Nhật Bản. Nhân viên thường thay đổi bộ phận làm việc, không quá chuyên môn hoá. Công ty Z có nhiều cơ chế giống công ty A, vẫn thiên về cái duy lý, định lượng, khách quan hơn là cái tế nhị, cảm xúc và chủ quan.

Xí nghiệp Z luôn gắn hoạt động của mình với một triết lý rõ ràng và một nền văn hoá công ty. Họ có bản tuyên bố rõ ràng về các nguyên tắc trong các quan hệ giữa công ty với nhân viên, với chủ xí nghiệp, với khách hàng và với cộng đồng. Cán bộ, nhân viên của công ty gắn bó mật thiết với triết lý đó, nền văn hoá đó. Trong công ty Z, tiền lãi không được coi là mục đích tự thân, mà chỉ là phần thưởng cho công ty vì đã mang lại những giá trị cho khách hàng, cho nhân viên, cho cộng đồng.

Xí nghiệp Z coi trọng các giá trị như sự tin cậy lẫn nhau, sự đồng thuận, lãnh đạo tập thể, nhân viên tham gia vào các quyết định, trách nhiệm cá nhân. Xí nghiệp luôn quan tâm đến phúc lợi của nhân viên, tạo ra quan hệ con người thân thiện, tạo ra bầu không khí bình đẳng. Sự kiểm soát là cần thiết, nhưng dựa trên chế độ bình đẳng và sự tin tưởng lẫn nhau trong công việc.

Sự khác biệt giữa tổ chức theo cấp bậc, kiểu quan liêu, với tổ chức kiểu Z là ở chỗ: tổ chức kiểu Z có một nền văn hoá Z thuần khiết. Người làm công ở các tổ chức quan liêu phải làm việc mà người ta giao cho, nhờ đó mà có tiền công. Còn trong tổ chức Z, người lao động tự chủ hơn, được làm những việc mà họ yêu thích, họ cống hiến để làm thật tốt công việc, nhờ đó mà họ có thu nhập. Ouchi ví tổ chức Z giống "thị tộc" hơn là tổ chức quan liêu, tổ chức của thị trường. Xí nghiệp là một tổ chức xã hội và nó phụ thuộc rất nhiều vào môi trường xã hội sản sinh ra nó, nuôi dưỡng nó phát triển.

Xí nghiệp Z không cho phép ai đó đi chệch hướng, nhất là những người quản lý. Do vậy, họ không giao các chức vụ cao cho người ngoài, nếu chưa thấm nhuần các triết lý cơ bản của tổ chức. Các lối ứng xử, các giá trị cũng khó thay đổi, trừ phi thay đổi nền văn hoá tổ chức. Nhưng họ lại được quyền tự chủ, linh hoạt trong các nghiệp vụ, phương pháp cụ thể, khi ứng phó với các biến đổi. Phong cách làm việc của công ty Z và công ty A có nhiều điểm khác biệt, có những điểm mạnh và điểm yếu khác nhau. Công ty Z của Nhật Bản có thể vẫn còn trọng nam hơn nữ. Những truyền thống văn hoá dân tộc ảnh hưởng rất nhiều đến văn hoá của công ty.

7.2.2.2. Thực hiện thuyết Z[150]

Để thực hiện thuyết Z, các doanh nghiệp phải thực hiện một loạt các công đoạn. Trong phần này, tác giả tập trung làm rõ quá trình chuyển biến từ công ty A thành công ty Z, hình thành triết lý quản lý doanh nghiệp và nền văn hoá Z. Hầu hết các vấn đề nêu ra, được ông rút ra từ việc ứng dụng thuyết Z ở các công ty nằm trong số 500 công ty quan trọng nhất của Mỹ.

* Từ A đến Z: các bước cụ thể

- Pha 1: Hãy hiểu thế nào là một xí nghiệp Z và vai trò của lãnh đạo ra sao
- Pha 2: Hãy xem xét triết lý của xí nghiệp
- Pha 3: Hãy xác định triết lý cần tìm ra và tranh thủ sự tham gia của thủ trưởng xí nghiệp
- Pha 4: Hãy xây dựng triết lý bằng việc tạo ra những cơ cấu và những chất kích thích
- Pha 5: Hãy phát triển kỹ thuật thông tin
- Pha 6: Thử nghiệm với lãnh đạo và với hệ thống

[150] Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản – sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu – Thuyết Z, (1996). Viện kinh tế thế giới thuộc UBKHXH, Hà Nội, trang 115.

- Pha 7: Hãy để nghiệp đoàn tham gia
- Pha 8: Hãy ổn định công ăn việc làm
- Pha 9: Hãy chấp nhận hệ thống đánh giá và đề bạt từ từ
- Pha 10: Hãy mở rộng khả năng nghề nghiệp
- Pha 11: Hãy cải cách ở cơ sở

- Pha 12: Hãy phát triển những khu vực, có thể đưa vào tham gia tập thể

-Pha 13: Hãy khuyến khích sự phát triển của những quan hệ toàn cục

* Triết lý quản lý xí nghiệp

Tác giả chỉ rõ vai trò quan trọng của triết lý, như là cơ sở của xí nghiệp Z, quyết định nhiều vấn đề của xí nghiệp, hiểu được cái gì quan trọng và tính đặc thù của xí nghiệp. Nhưng triết lý phải diễn đạt rõ ràng, minh bạch, thậm chí cung cấp khá chi tiết cho thành viên như một cuốn sổ tay thực hành. Khi mọi người hiểu rõ mục đích, cùng thực hành, dần tạo nên "nhân cách" của xí nghiệp, tạo ra nền văn hoá của xí nghiệp. Triết lý đó giúp cho mọi người hiểu được các giá trị, nguyên tắc, niềm tin và việc thực hành trên thực tế, phù hợp với những yêu cầu của thị trường và xã hội.

Thường thường, các thành viên ban lãnh đạo sẽ thảo luận các ý kiến về triết lý của xí nghiệp, bàn luận về những vấn đề lớn của xí nghiệp như chiến lược, phương hướng, mục tiêu, giải pháp, phong cách,... Sau đó, tìm được sự thống nhất hợp lý, làm thành bản sơ thảo, để những người làm công tham gia thảo luận. Khi tìm được sự đồng thuận của đa số, văn bản đó được coi là nội dung của triết lý xí nghiệp. Mọi người sẽ làm theo các nguyên tắc, giá trị, phong cách này nhằm đạt mục đích chung. Điều đó dựa trên cơ sở lòng tin, tình thân và chế độ trách nhiệm tập thể. Triết lý đó xác định rõ mục đích và phương tiện đạt mục đích của xí nghiệp, gắn xí nghiệp với môi trường xung quanh rộng rãi nhất. Tác giả lấy ví dụ thực tế ở các công ty: Hewlett-Packard, Dayton-Hudson, Intel, làm minh chứng.

* Nền văn hoá kiểu Z

Theo tác giả, nền văn hoá Z mang theo các giá trị rất cụ thể, trong đó có chính sách dùng người dài hạn, lòng tin và tình thân trong quan hệ con người. Tất cả các khía cạnh của xí nghiệp Z đều bị chi phối bởi các giá trị đó. Yếu tố con người là giá trị quan trọng bậc nhất trong nền văn hoá Z. Tác giả cũng phân tích những đặc điểm của công ty kiểu Z và công ty kiểu A, chỉ rõ những lợi thế của nền văn hoá Z trong việc phát triển các mục tiêu dài hạn, tạo ra bầu không khí lành mạnh trong công ty và sự hài hoà với môi trường xã hội, đáp ứng những yêu cầu của khách hàng. Nền văn hoá Z tạo ra cơ sở cho sự đoàn kết và thống nhất trong lao động, thúc đẩy tăng năng suất lao động, thành công trong các quan hệ gia đình và các quan hệ xã hội khác. Trong nền văn Z, người lao động được tham gia vào các hoạt động của công ty một cách bình đẳng, trung thực và có thể phê phán những sai sót của các nhà quản lý khi cần thiết. Thông qua các hoạt đông có tính chất câu lạc bộ, các vở kịch, mọi vấn đề đều được thảo luận công khai và vì lợi ích chung. Hầu hết họ đều hiểu rõ ràng triết lý của xí nghiệp, cùng làm việc với tinh thần của những người bạn, với sự tin cậy lẫn nhau. Thiếu trung thực là tội phạm lớn trong nền văn hoá Z. Hầu hết công ty Z không sa thải công nhân khi gặp khủng hoảng; công ty luôn coi công nhân là nguồn vốn quý báu cần phải gìn giữ và phát triển. Công nhân luôn thấy thoải mái khi làm việc trong nền văn hoá Z, vì họ được tôn trọng, được tin cậy, được đối xử bình đẳng, thân thiện, hết sức tế nhị, vì mục đích chung và lợi ích của mỗi người. Người quản lý trong nền văn hoá Z luôn có trách nhiệm với triết lý của công ty, với người lao động, giải quyết các vấn đề theo các nguyên tắc của nền văn hoá Z, mang tính tập thể cao và trách nhiệm cá nhân cao. Công ty luôn tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý hiểu biết nhiều bộ phận khác nhau, gần hơn với công việc và người lao động, chống lại chủ nghĩa quan liêu, tạo cơ chế tin cậy nhau hơn và nhằm đạt được mục tiêu phù hợp với chính sách xã hội của công ty. Công ty Z coi tiền lãi là tiền khách hàng thưởng cho công ty, vì công ty đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề của họ. Chính khách hàng quyết định sự thành bại của công ty, quyết định xem mức tiền thưởng cho công ty nhiều hay ít. Văn hoá định hướng khách hàng là một đặc trưng của các công ty Z. Các sản phẩm của công ty đều mang theo

các giá trị của nền văn hoá Z, phục vụ khách hàng một cách tốt nhất, do đó, được khách hàng trả công một cách xứng đáng.

Nền văn hoá Z có thể được hình thành một cách chủ động ngay từ khi bắt đầu thành lập công ty. Điều đó dễ thực hiện hơn các công ty A đã có một nền văn hoá lâu đời, với những thói quen, với những giá trị đang tồn tại nhiều năm, phải chuyển đổi sang một nền văn hoá mới. Một công ty kiểu A chuyển sang kiểu Z, thực hiện sự chuyển đổi nền văn hoá công ty theo mô hình Z, phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, nhưng vai trò của người lãnh đạo công ty là yếu tố quyết định. Thay đổi văn hoá công ty là một quá trình phức tạp, lâu dài, cần có lộ trình rõ ràng, cần kiên nhẫn vượt qua các khó khăn và các rào cản. Với quyết tâm cao của ban lãnh đạo, quá trình chuyển đổi đó mới có thể quy tụ được những người ủng hộ, những nguồn lực cần thiết, có cách làm hợp lý và đạt được kết quả mong muốn. Một công ty Z cần đến một môi trường thuận lợi, có thể là môi trường xã hội hoặc môi trường tự nhiên, cho quá trình hình thành và phát triển nền văn hoá Z.

7.2.3. Đánh giá thuyết Z

* Ưu điểm: Thuyết Z của W.Ouchi đã chỉ rõ vai trò quan trọng của yếu tố văn hoá trong việc xây dựng và phát triển các công ty, xí nghiệp. Bằng việc so sánh mô hình doanh nghiệp Mỹ với doanh nghiệp Nhật Bản, ông chỉ ra những hạn chế của mô hình Mỹ, những lợi thế của văn hoá doanh nghiệp Nhật Bản trong việc tăng năng suất lao động và hiệu quả quản lý. Ông khẳng định: các doanh nghiệp Mỹ cần học tập mô hình doanh nghiệp Nhật Bản. Ông cũng chỉ ra những đặc trưng chủ yếu của doanh nghiệp Z, sự thành đạt của các công ty Mỹ đã chuyển đổi sang mô hình Z, con đường chuyển từ doanh nghiệp A thành doanh nghiệp Z. Với nền văn hoá Z, các doanh nghiệp có thể tạo dựng lòng tin, sự thân thiện và bình đẳng, cơ chế tập thể, hình thành triết lý doanh nghiệp rõ ràng, phát huy nhân tố con người, thúc đẩy các hoạt động của doanh nghiệp, đạt mục tiêu một cách hiệu quả nhất.

* Nhược điểm: Thuyết Z tập trung giải quyết vấn đề của các doanh nghiệp bước vào thời kỳ hậu công nghiệp. Nền công nghiệp lúc đó có những hạn chế không tránh

khỏi. Các giải pháp mang tính chất thích ứng với điều kiện lúc đó. Ví dụ, cuối thế kỷ XX, đầu thế kỷ XXI, chế độ làm việc suốt đời không còn thích hợp, người lao động buộc phải di động cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế và doanh nghiệp. Hiện nay, trong điều kiện cách mạng công nghiệp 4.0, khả năng di động càng lớn hơn, thất nghiệp công nghệ xảy ra rộng lớn hơn, khó làm việc suốt đời ở một công ty. Cuộc cách mạng công nghệ mới làm cho vòng đời công nghệ ngắn hơn, buộc các doanh nghiệp phải thay đổi nhiều hơn, nhiều nhân viên không theo kịp và bị sa thải. Mô hình doanh nghiệp Nhật Bản thời đó, gắn với những truyền thống văn hoá Nhật Bản, vẫn có những trật tự nghiêm ngặt, đòi hỏi sự cống hiến lâu dài của nhân viên cho doanh nghiệp, tạo áp lực phải cạnh tranh và vắt kiệt sức lao động, thời gian lao động ngoài giờ dài, gây ra những hậu quả xã hội khó lường. Ngày nay, các doanh nghiệp Nhật Bản đã có những điều chỉnh cho phù hợp với những yêu cầu của xã hội hiện nay. Xuất hiện các thuyết quản lý doanh nghiệp mới của Nhật Bản, khắc phục hạn chế của thuyết Z.

7.2.4. Ý nghĩa của thuyết Z

Về mặt lý luận, thuyết Z mở ra một cách tiếp cận mới trong nghiên cứu lĩnh vực quản lý doanh nghiệp, đáp ứng với yêu cầu của thời kỳ hậu công nghiệp. Khuynh hướng đó ngày càng phát triển mạnh mẽ cho đến ngày nay, hình thành các trường phái khác nhau trong nghiên cứu văn hoá quản lý, văn hoá doanh nghiệp, văn hoá tổ chức. Về mặt thực tiễn, việc áp dụng thuyết Z đã giúp nhiều doanh nghiệp Mỹ vượt qua khủng hoảng vào thời kỳ những năm 70-80 của thế kỷ trước, cũng như về sau này.

Những kinh nghiệm đó đã được phổ biến rộng rãi ở nhiều nước khác và đóng góp vào thành công của nhiều doanh nghiệp. Ngày nay, những tư tưởng của thuyết Z vẫn được áp dụng vào việc quản lý các tổ chức, các doanh nghiệp, tuy nhiên, cần điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện ngày nay. Các nước có những nền văn hoá khác với Nhật Bản, cần có nghiên cứu những điều kiện và bước đi thích hợp, khi áp dụng các mô hình của thuyết Z. Khi áp dụng thuyết Z cho các tổ chức phi lợi nhuận, cần chú ý phân tích các điều kiện cụ thể, phù hợp với tổ chức cụ thể.

7.3. Thuyết văn hoá của Thomas J.Peters & Robert H.Waterman

7.3.1. Tiểu sử Robert H.Waterman & Thomas J.Peters

Robert H. Waterman Jr. (sinh 11 tháng 11 năm 1936 và mất ngày 2 tháng 1 năm 2022) là một tác giả nổi tiếng và chuyên gia về thực tiễn quản lý kinh doanh. Ông cùng với Thomas Peters, được biết đến nhiều nhất với tư cách là đồng tác giả, của In Search of Excellence. Waterman cũng đã thành lập công ty riêng của mình, The Waterman Group, Inc., sau 21 năm làm việc tại công ty tư vấn quản lý McKinsey & Company. Ông cũng là tác giả của các cuốn sách: The Renewal Factor; Adhocracy: the Power to Change; What America Does Right.

Ông lấy bằng cử nhân địa vật lý tại Trường Mỏ Colorado năm 1958 và MBA tại Đại học Stanford năm 1961. Từ năm 1963 đến năm 1985, Waterman làm việc cho công ty tư vấn quản lý McKensey & Company, trở thành Giám đốc năm 1976. Sau đó, ông giữ chức Giám đốc sáng tạo của công ty điện lực AES. Waterman từng là chủ tịch của RLS Foundation, tổ chức phi lợi nhuận quốc gia tài trợ cho nghiên cứu, nâng cao nhận thức và tìm kiếm các phương pháp điều trị tốt hơn cho hội chứng chân không yên. Ông cũng phục vụ trong hội đồng quản trị của Quỹ Động vật Hoang dã thế giới, Quỹ Nghiên cứu Xơ cứng bì, Đội Trượt tuyết Hoa Kỳ, AES Corporation và McKesson. Ông mất ngày 2 tháng 1 năm 2022 tại Palo Alto, California, ở tuổi 85.

Thomas J. Peters (sinh ngày 7 tháng 11 năm 1942 tại Baltimore, Maryland), là một tác giả chuyên viết về quản lý doanh nghiệp. Ông được biết nhiều nhất, với vai trò là đồng tác giả với Robert H. Waterman, Jr trong cuốn sách In Search of Excellence.

Ông tốt nghiệp Đại học Cornell với bằng cử nhân ngành kỹ thuật dân dụng năm 1964 và bằng thạc sĩ năm 1966. Ông quay trở lại học về kinh doanh năm 1970 và nhận được bằng MBA. Việc xuất bản cuốn sách kinh doanh In Search of Excellence đã tạo ra một bước ngoặt trong sự nghiệp của Thomas Peters. Một số tác phẩm khác của ông: 1985 – A Passion for Excellence (đồng tác giả với Nancy Austin); 1987 – Thriving on Chaos; 1992 – Liberation Management,...

R.Waterman và T.Peters đã tiến hành nghiên cứu các công ty Mỹ và sau đó, đã đưa ra một mô hình quản lý mới, được trình bày trong cuốn sách: "Kiếm tìm sự hoàn hảo – Bài học được rút ra từ những công ty Mỹ được quản lý tốt nhất". Cuốn sách xuất bản năm 1982 và được đánh giá là cuốn sách bán chạy nhất ở Mỹ vào những năm 80. Hai ông nghiên cứu các công ty lớn nhất ở Mỹ, có lịch sử lâu đời và thành tích kinh doanh xuất sắc. Sau đó các ông đã chọn được các công ty xuất sắc, thực sự kiểu mẫu của Mỹ. Họ tiến hành phân tích tỉ mỉ nguyên nhân thành công và rút ra bài học thành công của các công ty này. Các ông trình bày trong các bài thuyết trình của mình theo tám chủ đề, gắn với sự thành công của các công ty xuất sắc, làm thành nội dung của cuốn sách In Search of Excellence. Cuốn sách thu hút sự chú ý trên toàn quốc, khi một loạt chương trình truyền hình đặc biệt dựa trên cuốn sách, do Waterman và Peters dẫn chương trình xuất hiện trên PBS, (Public Broadcasting Service), mạng truyền thông công cộng ở Hoa Kỳ[151]. Cuốn sách được đánh giá là cuốn sách siêu kinh điển về quản trị, được xếp vào danh sách 100 cuốn sách kinh doanh có ảnh hưởng nhất.

7.3.2. Nội dung cụ thể của học thuyết

Thông qua việc nghiên cứu 43 công ty xuất sắc nhất của Mỹ cuối những năm 1970, các tác giả này khẳng định ở Mỹ cũng có nhiều công ty xuất sắc, thực hiện mô hình tương tự như các công ty Nhật Bản, với bản sắc độc đáo của mình. Các ông chỉ rõ vai trò của mô hình 7S (Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Strategy, Shared Values) và 8 đặc điểm nổi bật của các công ty vượt trội. Trên cơ sở đó, các ông khẳng định vai trò của văn hoá công ty, phê phán mô hình quản lý kinh doanh cũ và đưa ra học thuyết mới của mình.

7.3.2.1. Phê phán mô hình quản lý kinh doanh cũ

Mô hình duy lý đã thống trị trong các trường đào tạo kinh doanh cũng như hoạt động kinh doanh trong thời gian dài. Cách tiếp cận theo số lượng và duy lý, cách phân tích mang tính khách quan, cách đào tạo kỹ càng các nhà quản lý chuyên nghiệp, đã làm sai lệch nhiều thứ. Các ông không phản đối điều đó, nhưng phản đối việc phân tích sai trọng

[151] https://vi.wikipedia.org/wiki/PBS truy cập ngày 21 tháng 8 năm 2023

tâm, phức tạp quá mức, đòi hỏi chính xác ngay cả với những cái mơ hồ, bỏ qua những yếu tố con người, những cảm xúc, tình cảm, các giá trị quan trọng. Sau chiến tranh thế giới thứ hai, mô hình duy lý đóng vai trò nhất định cho sự khôi phục kinh tế và phát triển. Nhưng càng ngày càng xuất hiện nhiều vấn đề, các doanh nghiệp Mỹ gặp khó khăn và thậm chí không giải quyết được. Nhiều người đặt câu hỏi phải xem xét lại khả năng quản lý của các doanh nghiệp Mỹ và cho rằng các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về tình trạng tồi tệ của nền kinh tế Mỹ khi đó. Những phàn nàn về giới quản lý Mỹ xoay quanh 5 chủ đề chính: 1) Các trường kinh doanh đang làm người Mỹ chán nản. 2) Nhà

quản lý chuyên nghiệp thiếu một tầm nhìn đúng đắn. 3) Nhà quản lý không tự nhận thức được những gì mà công ty của họ đang làm. 4) Nhà quản lý không quan tâm đầy đủ tới nhân viên. 5) Nhà quản lý cấp cao cùng nhân viên bị cô lập trong các tháp ngà phân tích bản thân.[152] Mô hình duy lý này chịu ảnh hưởng của trường phái quản lý theo khoa học của Frederick Taylor. Các nhà quản lý này tin rằng quy mô càng lớn càng tốt vì sẽ tiết kiệm được chi phí; nhà sản xuất với chi phí thấp là người thắng cuộc; cần phân tích mọi thứ; loại bỏ những người "phá rối" sự ổn định; kiểm soát mọi thứ; thanh tra việc kiểm soát chất lượng; kích thích tài chính có thể làm tăng năng suất ngay; theo đuổi lợi nhuận là mục đích duy nhất; các nhà quản lý cấp cao khôn ngoan hơn thị trường; .... Quan niệm này không giải thích được điều gì khiến cho các công ty xuất sắc thành công. Mô hình duy lý có những khuyết điểm và cản trở sự phát triển của các doanh nghiệp. Các phân tích định lượng mang tính bảo thủ, chỉ ưu tiên tiết kiệm chi phí, không chú trọng việc tăng thu nhập cho nhân viên, không quan tâm môi trường văn hoá công ty, những điều này, đã làm giảm động lực làm việc của nhân viên, tách rời thực tiễn rất phức tạp của các quan hệ con người, không tạo điều kiện cho sáng tạo và đổi mới, đánh giá thấp vai trò của các giá trị, không chấp nhận tình trạng phi chính thức, không thúc đẩy cạnh tranh nội bộ. Những khuyết điểm của mô hình duy lý đã được khắc phục và bị thay thế bởi một mô hình mới dựa trên học thuyết mới về quản lý kinh doanh.

[152] Thomas J.Perters, Robert H.Waterman. Kiếm tìm sự hoàn hảo. NXB Thanh Niên, 2013, trang 71.

7.3.2.2. Hướng tới học thuyết mới

Muốn giải thích thành công của các công ty vượt trội, phải xuất phát từ vấn đề con người, phương thức xử lý mâu thuẫn vốn có trong bản tính của con người. 1) Con người luôn tự coi mình là trung tâm, thích được khen thưởng và tự coi mình là người chiến thắng. Nhưng thực tế, không phải tất cả đều tài giỏi. 2) Bán cầu não phải có chức năng tưởng tượng và biểu trưng, cũng quan trọng tương đương bán cầu não trái, có chức năng duy lý và suy diễn. 3) Với tư cách là cỗ máy xử lý thông tin, chúng ta vừa thiếu sót lại vừa hoàn mỹ kỳ lạ. Cần đơn giản hoá vấn đề và khai thác các kinh nghiệm. 4) Mối quan

---

hệ mật thiết giữa con người và môi trường xung quanh và khả năng tự thúc đẩy của mỗi người. 5) Hành động cho ta thấy rõ động cơ, niềm tin, lời nói có ý nghĩa gì. 6) Con người luôn muốn sống có ý nghĩa và sẽ cống hiến hết mình cho tổ chức nào đem lại cho họ điều đó. Đồng thời, con người luôn cần cảm giác độc lập, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về bản thân.

Bằng việc nghiên cứu các công ty vượt trội, các tác giả cho thấy cách giải quyết các vấn đề này, đi theo định hướng vào con người, động viên thúc đẩy họ trở thành những người dẫn đầu, những người chiến thắng. Nếu cách quản lý cũ dựa trên giả định 90% nhân viên lười biếng, kém cỏi, nói dối, không làm tròn trách nhiệm, thì các công ty vượt trội lại đặt niềm tin ở nhân viên, tôn trọng nhân viên, tạo môi trường để họ được phát huy tiềm năng của mình, trở thành người chiến thắng và được tôn vinh. Không phải lúc nào, công cụ tài chính cũng đem lại hiệu quả cao, họ tận dụng tối đa các nhân tố kích thích phi tài chính. Hoạt động của các công ty này cho thấy, họ vẫn tôn trọng các hoạt động tư duy của bán cầu não phải, đồng thời phát triển chức năng quan trọng của bán cầu não trái. Họ trao cơ hội cho nhân viên phát triển, toả sáng, khuyến khích, khen thưởng, tạo môi trường theo đuổi chất lượng, cho phép các đơn vị nhỏ hoạt động độc lập, khuyến khích làm việc nhóm hiệu quả. Họ cũng cho thấy hoạt động quản lý không phải lúc nào cũng có đầy đủ mọi thông tin chính xác nhất và đầy đủ nhất; phần nhiều dựa vào các mối liên hệ lỏng lẻo, có lúc mang tính trực giác, ngẫu hứng, cảm tính. Sự phối hợp hoạt động của bán cầu não phải

và trái một cách hợp lý, thúc đẩy các hành động hiệu quả hơn nhiều, so với việc chỉ dựa vào hoạt động của bán cầu não phải. Cần khắc phục các khuyết điểm của mô hình duy lý, duy kỹ thuật, duy kinh tế, phải tập trung định hướng vào con người trong tính toàn diện và phức tạp của nó, nhận rõ vai trò của các yếu tố con người, các yếu tố phi tài chính, các yếu tố cảm tính và thực tiễn hành động của mỗi cá nhân, các giá trị mà con người theo đuổi.

Cần đơn giản hoá các vấn đề quản lý, thay thế các thủ tục rườm rà bằng bộ thủ tục ngắn gọn, dễ hiểu, dễ thực hiện và dễ kiểm soát. Cần phát triển các nhân tố mang tính tích cực, nhờ đó tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn, tự chủ hơn và có trách nhiệm hơn. Nhiều nhà quản lý biết rất ít về giá trị của các tác nhân củng cố mang tính tích cực, hạn chế khả năng phát triển của nhân viên. Phải tạo ra tác nhân củng cố có tính đặc thù, có tính thức thời, tính đến thành tích có khả năng đạt được, có nhiều thông tin phản hồi, nhiều khi phải bất ngờ và có tính gián đoạn.

Cần tập trung vào hành động, vì chỉ thông qua hành động, nhân viên mới tin vào những lời nói, những tuyên bố của người quản lý. Nhân viên cần có trải nghiệm, thông qua thử nghiệm, họ thích học hỏi hơn, thích nghi với cái mới, truyền bá những cách làm mới, gắn bó với việc sáng tạo và đổi mới, mong muốn thành công nhiều hơn. Các nhà lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường văn hoá công ty, hình thành các giá trị và các biểu trưng của nền văn hoá đó. Điều đó, đòi hỏi họ phải từ bỏ cách làm việc quan liêu trong các văn phòng sang trọng, gần gũi hơn với cơ sở và nhân viên, hiểu rõ những tác nhân thúc đẩy nhân viên làm việc và cống hiến hết khả năng của mình cho công ty. Họ cũng đề cao sự gần gũi với khách hàng, tìm hiểu, lắng nghe khách hàng nhiều hơn, mong muốn phục vụ khách hàng với những sản phẩm và dịch vụ chất lượng tốt nhất. Chính nhờ vậy, công ty có khả năng thích ứng nhanh với thị trường và các đối thủ cạnh tranh. Họ tôn trọng quyền tự quyết của nhân viên nhiều hơn, tạo ra cơ chế kiểm soát mang tính tự giác cao hơn, đem lại nhiều ý nghĩa hơn cho các công việc của nhân viên. Trong các công ty vượt trội, các nhà lãnh đạo linh hoạt được đánh giá cao. Các nhà lãnh đạo dựa trên nhu cầu của con người về ý nghĩa của hành động, tạo ra mục tiêu cho tổ chức, tạo ra các giá trị, ý

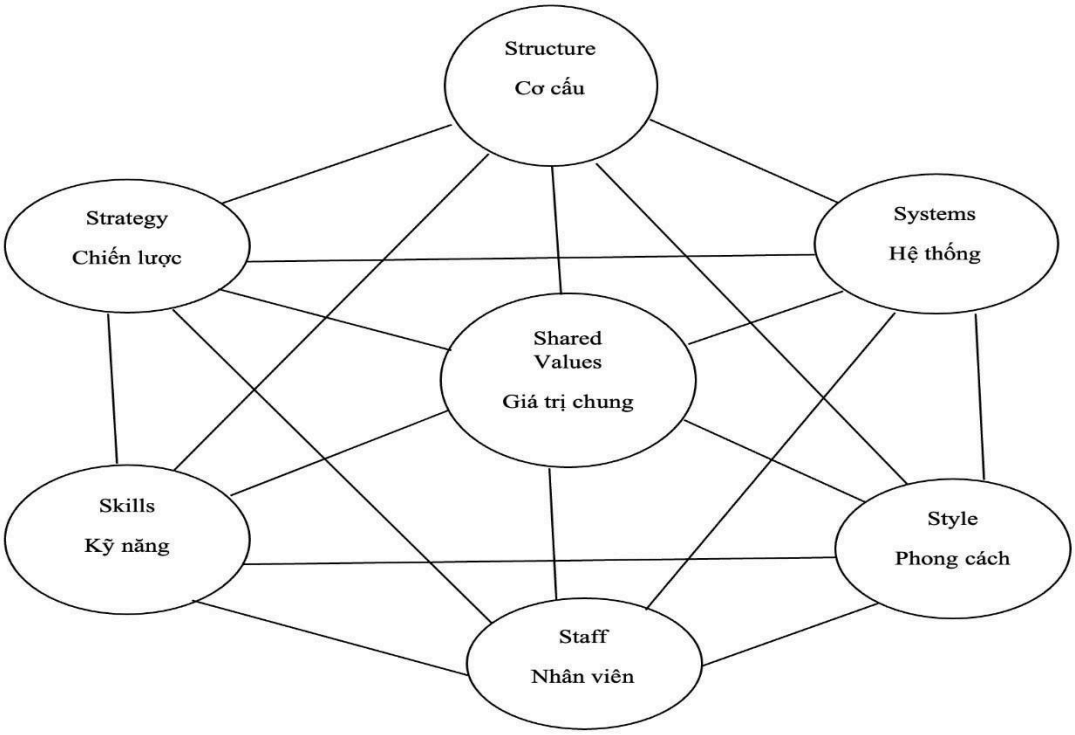
nghĩa cho tổ chức. Họ đem lại niềm tin, lòng đam mê cống hiến cho tổ chức, bằng hành động thiết thực và kết quả hữu ích.

Bằng việc phân tích những điểm mạnh và hạn chế của các lý thuyết quản lý truyền thống, mô tả các giai đoạn phát triển của lý thuyết quản lý, các tác giả chỉ rõ sự cần thiết phải có những lý thuyết quản lý mới, thúc đẩy việc giải quyết các vấn đề quản lý mới nảy sinh và chuẩn bị cho một giai đoạn tiếp theo ngày càng phức tạp hơn. Thông qua việc khảo sát các công ty vượt trội của Mỹ, các tác giả chỉ rõ những vấn đề mới mẻ, còn khá mơ hồ, nhưng có thể giải thích được bằng những tiếp cận quản lý mới. Các nhà lý luận quản lý hàng đầu đang nỗ lực bổ sung thêm nhiều khía cạnh mới, hướng tới những lý thuyết mới trong lĩnh vực quản lý. Nhu cầu về lý thuyết quản mới rất cấp bách. Trước hết, cần thừa nhận những hạn chế của lý tính; thừa nhận nhu cầu đa dạng của con người trong tổ chức. Từ đó cần bổ sung thêm những vấn đề liên quan đến văn hoá công ty. Các ông phân tích khá kỹ vai trò của văn hoá trong các công ty vượt trội, nhất là khả năng kết hợp quản lý "chặt" và "lỏng" trong hoạt động, thích nghi với biến đổi của môi trường bên ngoài. Tám đặc điểm của các công ty vượt trội thể hiện một cách đơn giản và trực tiếp những vấn đề lý thuyết được đề cập còn trừu tượng.

7.3.2.3. Khung phân tích MCKinsey

Trong quá trình nghiên cứu, các tác giả luôn gặp phải câu hỏi: Có những nhân tố nào quyết định hiệu quả quản lý? Phải chăng chỉ cần có một cơ cấu tổ chức hợp lý là có thể giải quyết được vấn đề? Có nhiều người cho rằng phương thức tổ chức trong các thập niên 1950-60-70 đều không đem lại hiệu quả. Hình thức cơ cấu tổ chức nào cần cho thập niên 1980? Quá trình nghiên cứu của các tác giả đưa đến kết luận: dù cơ cấu tổ chức là nhân tố quan trọng, nhưng nó chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thể các nhân tố quyết định hiệu quả quản lý. Các công ty khổng lồ, các tập đoàn lớn cần đến một năng lực doanh nghiệp mới: có nhiều sáng kiến hơn, có nhiều nhân viên marketing tài ba hơn, thường xuyên cải tạo quan hệ lao động hoặc xây dựng các kỹ năng khác mà công ty chưa có. Cần quan tâm đến con người nhiều hơn. Cần quan tâm đến cả phần cứng và phần mềm của tổ hợp các vấn đề. Các tác giả đi đến kết luận rằng, dù tiếp cận thế nào với phương thức tổ

chức, cũng bao gồm bảy biến số và xây dựng nên Khung phân tích bao gồm bảy yếu tố (7-S) của McKinsey. Các yếu tố được bắt đầu bằng chữ S trong tiếng Anh: 1) Structure (Cơ cấu); 2) Strategy (Chiến lược); 3) Skills (Kỹ năng); 4) Staff (Nhân sự); 5) Style (Phong cách); 6) Systems (Hệ thống); 7) Shared values (Giá trị chung).



Nguồn: Thomas J.Perters, Robert H.Waterman. Kiếm tìm sự hoàn hảo. NXB Thanh Niên, 2013, trang 39.

(Tham khảo, có chỉnh sửa)

Nhóm yếu tố cứng (tồn tại ở dạng có thể đo lường được): 1) Cơ cấu tổ chức: cơ sở cho điều phối và hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, nó phụ thuộc vào quy mô và số lượng sản phẩm cũng như phương thức tổ chức công việc. 2) Chiến lược: cơ sở cho hoạt động có tính định hướng mục tiêu của doanh nghiệp, theo một kế hoạch nhất định, giúp cho doanh nghiệp thích ứng với môi trường xung quanh.

Nhóm yếu tố mềm (có tính xúc cảm, bản năng, khó nắm bắt, khó đo lường): 1) Hệ thống: tập hợp các phần tử của tổ chức, bao gồm những bộ phận chính thức và không chính thức, cả các yếu tố phi vật chất. 2) Phong cách: cách thức làm việc đặc trưng của nhà

quản lý và doanh nghiệp, thể hiện bản sắc của cá nhân và tổ chức trong hoạt động phù hợp với biến động của môi trường. 3) Kỹ năng: các kỹ năng then chốt và những điểm khác biệt, đặc trưng của doanh nghiệp, giúp nâng tầm doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh. 4) Đội ngũ nhân viên: Trình độ nhân lực, quá trình phát triển nguồn nhân lực, quá trình xã hội hoá, bồi dưỡng đội ngũ quản lý, gắn kết nhân viên mới và sự phối hợp giữa các cá nhân. 5) Giá trị chung: những giá trị chung mặc nhiên, có tầm quan trọng định hướng cho sự ổn định của sáu yếu tố còn lại và chỉ chịu tác động thay đổi sau một thời gian dài.

Tất cả bảy yếu tố trên đều quan trọng và chúng có quan hệ mật thiết, phụ thuộc lẫn nhau. Để phát triển doanh nghiệp một cách bền vững, cần phải phối hợp một cách hiệu quả tất cả các yếu tố trên. Tuỳ theo đặc điểm cụ thể của từng doanh nghiệp, có những nhóm yếu tố nổi trội hơn, nhưng vẫn kết hợp hài hoà với các yếu tố khác.

Khung phân tích này giúp cho các nhà nghiên cứu và hoạt động thực tiễn tư duy một cách rành mạch hơn, cả về phần cứng (chiến lược, cơ cấu tổ chức), cả phần mềm của tổ chức (Kỹ năng; Nhân sự; Phong cách; Hệ thống; Giá trị chung). Dần dần, khung phân tích này đã được sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới, cả trong công tác nghiên cứu, đào tạo, cả trên thực tiễn quản lý. Khi sử dụng khung phân tích này, các nhà quản lý chuyên nghiệp càng nhận rõ hơn mối quan hệ và vai trò của các nhân tố cứng và mềm, càng thấy rõ những thiếu sót của các quan niệm cũ. Các tác giả đã sử dụng khung phân tích này, khi nghiên cứu các công ty vượt trội trong khuôn khổ của dự án nghiên cứu.

Các nhà quản lý bắt đầu thừa nhận vai trò của các yếu tố phi chính thức, mang tính trực giác, các giá trị phi vật chất. Họ hiểu rằng, chỉ có quan tâm đầy đủ đến tổ hợp bảy yếu tố đó, họ mới có được hiệu quả quản lý, đặc biệt là các yếu tố phần mềm. Điều đó cho phép các công ty tiến hành hoạt động đổi mới một cách toàn diện hơn. Các công ty này không chỉ sản xuất ra các sản phẩm đứng vững trên thị trường, mà còn có khả năng thích ứng với những biến đổi của thị trường, sự thay đổi nhu cầu khách hàng, những thay đổi trong chính sách của nhà nước. Các công ty này nhanh chóng thay đổi, điều chỉnh và thích nghi. Những công ty thành đạt này, được các tác giả đặt tên là các công ty vượt trội (xuất

sắc). Một dự án nghiên cứu các công ty vượt trội được triển khai và kết quả của dự án càng chứng tỏ, các nguyên tắc cơ bản của các công ty vượt trội là hoàn toàn đúng đắn và hợp lý.

7.3.2.4. Tám đặc trưng nổi bật của các công ty Mỹ vượt trội (xuất sắc)

Các tác giả khẳng định rằng, các phương thức thực hành quản lý cốt lõi trong các công ty thành công vượt trội không phải chỉ khác biệt, mà chúng còn thay đổi hoàn toàn kiến thức quản lý truyền thống. Tám đặc điểm nổi bật, đặc trưng cho các công ty thành công vượt trội được các ông trình bày khá chi tiết, với những ví dụ cụ thể và số liệu minh chứng đầy sức thuyết phục.

- Định hướng vào hành động

Đặc trưng đầu tiên của các công ty giỏi là chú trọng hành động, coi hành động là ưu tiên số một. Trình tự tác nghiệp chuẩn xác nhất ở các công ty này là: "Làm, sửa chữa và thử nghiệm". Để đảm bảo cho cho việc coi hành động là ưu tiên số một, tạo ra sự cảm thông giữa công nhân viên, các công ty này thường áp dụng tổ chức mang tính co dãn, linh hoạt và hết sức chú ý hoạt động thực nghiệm. Thay cho hàng trăm kỹ sư và chuyên viên marketing nghiên cứu hàng năm trời, họ tổ chức ra những nhóm chuyên đề với khoảng từ 5 đến 25 người, trong vòng mấy tuần lễ, tiến hành trắc nghiệm với khách hàng dùng thử và cho kết quả nhanh chóng hơn nhiều. Trong quá trình thực nghiệm, tốc độ thực nghiệm nhanh hay chậm và số lượng hàng mẫu được đưa đi, là nhân tố quan trọng quyết định thành công của thực nghiệm.

Thực nghiệm là một phương pháp học tập với chi phí thấp của các công ty vượt trội. Kết quả thực nghiệm chứng tỏ, chi phí bỏ ra cho thực nghiệm ít hơn nhiều so với chi phí nghiên cứu thị trường một cách tỉ mỉ, nhưng tác dụng lại tốt hơn. Hơn nữa, mỗi công ty giỏi đều có nhiều biện pháp thiết thực để đảm bảo những điều kiên thuận lợi về mặt tổ chức, chế độ, môi trường khách quan cho công cuộc thực nghiệm.

Mặc dù các công ty vượt trội có thể ra quyết định theo phương pháp phân tích, nhưng điều đó không làm cho họ bị tê liệt hoặc chết chìm trong các thủ tục quan liêu và các số liệu. Các công ty này luôn coi trọng hành động hơn lý thuyết và sự phân tích. Các công ty

này sẵn sàng dùng phép thử - sai để đạt tới thành công lớn hơn, chống lại sự dậm chân tại chỗ và tính trì trệ của công ty.

- Gần gũi với khách hàng

Các công ty vượt trội luôn cố gắng tiếp cận khách hàng, thường xuyên tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, lắng nghe ý kiến khách hàng, cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Những công ty này còn học tập được ở khách hàng của họ trong việc đưa ra chất lượng cao, phục vụ chu đáo, ổn định và lâu dài với khách hàng. Nhiều công ty vượt trội đã đi đầu trong đổi mới và đã triệt để khai thác tư tưởng của người tiêu dùng, để tạo ra những sản phẩm tốt nhất của mình.

Ví dụ, ở công ty IBM, phong cách phục vụ tốt đã trở thành đặc trưng của công ty. Khẩu hiệu của công ty: "IBM là dịch vụ"; họ khẳng định: chúng tôi muốn đem đến dịch vụ tốt nhất cho khách hàng hơn bất cứ công ty nào trên thế giới. Luôn nghĩ đến khách hàng là phương châm phục vụ của công ty IBM. Các giám đốc của tổng công ty này thường xuyên đi thăm khách hàng. Họ cho rằng, nếu không hiểu khách hàng thì làm sao có thể hoạch định được những chính sách mà khách hàng hoan nghênh. Họ phải giải quyết khiếu nại của khách hàng trong vòng 24 giờ, không được phép trì hoãn. Thế mạnh chủ yếu tạo nên sự thành công của IBM là phục vụ khách hàng một cách không mệt mỏi. Phục vụ khách hàng một cách chu đáo, chất lượng hàng hoá tốt, đáng tin cậy là cơ sở đảm bảo cho doanh số của công ty tăng lên. Vì thế, phải đưa toàn bộ nguồn lực của công ty vào phục vụ khách hàng.

Ngoài IBM, các tác giả còn đưa ra hàng loạt ví dụ cụ thể về các công ty vượt trội khác trong việc phục vụ khách hàng: Lanier, Frito, Nemeroff, Walt Disney, Boing, 3M, HP hay J&J, Caterpillar, McDonals's, Digital, ngân hàng Morgan và Citybank, ... Các tác giả cho rằng, các công ty vượt trội có xu hướng coi trọng sự gần gũi với khách hàng hơn là công nghệ hay chi phí.

- Tính tự quản và tinh thần doanh nhân

Để kích thích tinh thần sáng tạo của công nhân viên ở mức cao, các công ty vượt trội thường tổ chức những nhóm chuyên đề và dành cho các nhóm chuyên đề đó quyền tự chủ đầy đủ.

Các tác giả vạch rõ, một trong những nhân tố quan trọng khiến các công ty giỏi có thể luôn luôn hoạt động tốt là ở chỗ, họ uỷ quyền đầy đủ cho các cấp quản lý của công ty, tích cực đề xướng tinh thần tự quản và sáng tạo. Sự xuất hiện của các nhà vô địch sản phẩm đem lại những sản phẩm mới, tăng cường sức mạnh cho công ty và khả năng canh tranh trên thị trường. Các nhà vô địch sản phẩm có những phẩm chất đặc biệt và cần có hệ thống hỗ trợ giúp sức. Sự phát triển các nhà vô địch sản phẩm làm tăng thêm tinh thần tự quản và tinh thần doanh nhân trong mỗi nhân viên, làm tăng thêm sự canh tranh nội bộ

Quá trình sáng tạo cần có hệ thống hỗ trợ, phân chia các vai trò khác nhau và điều phối các bộ phận theo một thể chế thích hợp, để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Người sáng tạo sản phẩm mới, tiến hành công việc sáng tạo cụ thể. Người lãnh đạo công việc sáng chế: Đó là những người đã từng trải qua công việc sáng chế. Họ hiểu biết sâu sắc việc bảo hộ những ý tưởng về các sản phẩm mới có tiềm năng và phù hợp với thực tế. Người hướng dẫn: đó là người đi tiên phong, là tấm gương trong hoạt động sáng chế và thường là những người lãnh đạo có uy tín, được quần chúng trong công ty ngưỡng mộ.

Một đặc điểm lớn trong các công ty vượt trội là tích cực sáng tạo cái mới, tích cực lập công, là thái độ khoan dung, dung thứ sự thất bại. Trong quá trình sáng tạo cái mới, sự mạo hiểm hợp lý là cần thiết, thậm chí có lúc phạm sai lầm. Các công ty này thường cho phép và khuyến khích sự mạo hiểm như thế. Họ tăng cường giao tiếp hiệu quả và thiết lập các yếu tố tập trung vào đổi mới: các hệ thống thông tin phi chính thức; cường độ giao tiếp phi thường; sự giao tiếp được hỗ trợ về mặt vật chất; các thiết kế bị cưỡng chế; hệ thống giao tiếp sôi động, phi chính thức tác động như một hệ thống kiểm soát chặt chẽ phi thường.

Năng suất là do con người

Nhiều tổ chức bị chi phối bởi quan niệm sai lầm về người công nhân bình thường. Các nhà quản lý luôn coi họ là bất tài, chẳng làm được việc gì nếu không có người điều khiển, kiểm soát và đe doạ kỷ luật. Các nhà quản lý không tin rằng một người công nhân bình thường có thể trở thành một nhà vô địch sản phẩm. Ngược lại, các công ty vượt trội luôn coi trọng công nhân viên, tin tưởng họ, thực hiện phương thức quản lý có sự tham gia của nhân viên. Các công ty này coi những nhân viên bình thường là nguồn gốc của thành công trong lĩnh vực năng suất và chất lượng, chứ không phải từ tăng đầu tư, quản lý chặt chẽ, tiết kiệm chi phí.

Các công ty vượt trội cho rằng, các nhân viên trong công ty, dù địa vị của họ cao hay thấp đều là nguồn lực của sản xuất. Do đó, phải đối xử với họ theo cách đối xử với người trưởng thành, coi họ là những người bình đẳng trong nhóm, tôn trọng họ, lắng nghe họ, truyền cảm hứng, sự sôi nổi, say mê công việc cho học. Như vậy mới có thể phát huy năng lực thiết bị, nâng cao năng lực sản xuất của xí nghiệp, tăng năng suất lao động. Tôn trọng con người, đó là triết lý kinh doanh có thể thu phục lòng người ở các công ty vượt trội. Họ luôn nhấn mạnh đến sự tôn trọng cá nhân, đến tính hoàn bị trong định hướng tôn trọng con người. Với sự hỗ trợ của hệ thống toàn diện, các cá nhân bình thường có thể trở thành các nhà vô địch sản phẩm. Các nhà quản lý luôn đồng hành cùng nhân viên, cùng giải quyết vấn đề, cùng chia sẻ thông tin, cùng dự buổi toạ đàm và liên hoan vui vẻ với nhóm. Không có những thứ lừa đảo, nói một đằng, làm một nẻo. Các tác giả đã kể những câu chuyện thành công của các doanh nghiệp nổi tiếng: RMI (chi nhánh của US Steel và National Distillers), Hewllet-Packard (HP), Wal-Mart, Dana, Delta, McDonals's, IBM, làm rõ hơn và cụ thể hơn về triết lý, các giá trị, hành động, kết quả của công ty liên quan đến việc tôn trọng con người. Các công ty này luôn chú trọng đào tạo nhân viên một cách tốt nhất, tin cậy, sử dụng hợp lý, sao cho nhân viên tự quản, tự quyết định công việc và cách làm việc, coi công ty là nhà và phục vụ công ty là vinh dự; không giảm biên chế một cách tuỳ tiện. Những người lãnh đạo cấp cao luôn nghĩ đến nhân viên, thường xuyên gặp gỡ với công nhân viên; đánh giá đúng thành tích của công nhân viên, từ đó làm cho họ nhận ra giá trị

của công việc mà họ đang làm, sự đóng góp của họ cho công ty. Lãnh đạo thường xuyên chia sẻ thông tin, tạo điều kiện để nhân viên đều biết công việc của công ty. Các công ty này cố gắng duy trì các quy mô nhỏ hiệu quả và phát huy sức mạnh tập thể tốt nhất. Các công ty vượt trội có nền văn hoá công ty tốt đẹp, tạo ra tinh thần cộng đồng, hợp tác, khuyến khích đào tạo và thúc đẩy sự sáng tạo của tất cả các thành viên. Triết lý định hướng con người là cốt lõi, là định hướng nền văn hoá của công ty.

- Thực tiễn và định hướng giá trị

Đối với công tác quản lý trong mọi hoàn cảnh, các công ty vượt trội đều coi trọng hệ thống giá trị của họ. Các tác giả giải thích: Hãy suy ngẫm về hệ thống giá trị của bạn. Hãy quyết định xem công ty bạn tượng trưng cho cái gì? Điều gì mà công ty bạn đã làm khiến mọi người hãnh diện nhất? Bạn thử hình dung trong 10 hay 20 năm nữa: Thứ gì khi nhìn lại khiến bạn thoả mãn nhất?[153] Nhiều nhà quản lý ở nhiều công ty không hiểu rõ các giá trị của công ty mình, thậm chí không quan tâm đến hệ thống giá trị này. Các công ty vượt trội nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của các giá trị và định hướng hoạt động của mình theo các giá trị đó, tạo ra môi trường để mọi người đều hiểu và hành động tự nguyện theo các giá trị này. Những điều đó không được ghi vào văn bản, điều lệ mà đi sâu vào lòng người bằng những mẩu chuyện, những lời truyền miệng và lý tưởng của họ. Chúng là kim chỉ nam chỉ đạo nhà quản lý và nhân viên trong việc đưa ra quyết sách, cũng như hành động, là đặc trưng của văn hoá doanh nghiệp. Những người lãnh đạo và quản lý của các công ty vượt trội coi việc xây dựng và phát triển văn hoá công ty là nhiệm vụ hàng ngày quan trọng của họ, mà thiếu nó, mọi công việc sẽ kém hiệu quả và gây ra nhiều hệ luỵ khác. Các tác giả đưa ra hàng loạt các ví dụ của các công ty vượt trội liên quan đến hệ thống giá trị của công ty và vai trò của nó trong việc tăng năng suất lao động và phát triển doanh nghiệp. Chính hệ giá trị đó tạo nên sự khác biệt với các công ty còn lại. Các giá trị này lúc đầu được phát biểu có tính định tính hơn là định lượng và dần dần tạo ra được cảm hứng của nhân viên, thúc đẩy họ hành động với niềm tin sâu sắc rằng công ty sẽ trở nên tốt

[153] Thomas J.Perter, Robert H.Waterman (2013), Kiếm tìm sự hoàn hảo. NXB Thanh Niên, trang 431.

hơn, mạnh hơn và hiệu quả hơn; công sức của họ là một phần của những thành công vượt trội đó. Chính thực tiễn chỉ ra cho họ thấy niềm tin của họ là có cơ sở. Lãnh đạo trao cho họ niềm tin rằng họ đang làm việc cho một công ty tuyệt vời nhất, họ là

---

những cá nhân quan trọng nhất của công ty trong việc tạo ra chất lượng và dịch vụ vượt trội, họ có thể trở thành những nhà sáng chế và dám chịu đựng mọi thất bại, để đi đến thành công, thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế và lợi nhuận của công ty. Niềm tin đó được quán triệt và thể hiện ở mọi cấp quản lý, đặc biệt là cấp cao và cấp cơ sở. Mọi việc đều diễn ra ở cấp cơ sở và đều được sự ủng hộ, đồng lòng của lãnh đạo cấp cao, cũng chỉ thể hiện rõ nhất trong hoạt động thực tiễn của công ty, với những kết quả tích cực. Các nhà lãnh đạo luôn kiên trì theo đuổi và củng cố niềm tin đó, thể hiện nó trên thực tế một cách rõ ràng nhất, truyền cảm hứng cho nhân viên qua hàng loạt các hoạt động, không chỉ là chuyên môn và chính thức, mà cần có nhiều hoạt động ngoại khoá và phi chính thức hỗ trợ.

Những người lãnh đạo trong các công ty vượt trội không những có thể xây dựng quan niệm đúng đắn về giá trị, mà còn có thể truyền đạt một cách thành công cho toàn thể nhân viên, thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực nhất, sáng tạo và hiệu quả. Cá nhân một người lãnh đạo không thể tạo nên thành công vượt trội, họ cần có sức mạnh đồng lòng tập thể của các lãnh đạo cấp cao, các nhà quản lý và nhân viên.

Bám chặt lấy lĩnh vực sở trường

Bằng các minh chứng thực tế sinh động, các tác giả chỉ ra những thất bại của nhiều công ty trong quá trình sáp nhập những công ty mà mình không biết quản lý, hoặc vượt quá tầm quản lý của mình, vượt ra khỏi lĩnh vực sở trường của mình. Các công ty này đã tiêu tốn rất nhiều tiền vào việc làm quen với lĩnh vực mới, rút đi nhiều ngân sách mà trước đây vẫn dùng cho các ngành cơ bản của mình, làm suy yếu các ngành cơ bản đó. Nhiều công ty đã qua thời kỳ đỉnh cao, đang đối mặt với quá nhiều vấn đề nan giải, đứng trước nguy cơ phá sản, không được nghiên cứu đầy đủ, được sáp nhập một cách vội vàng chỉ để

mở rộng quy mô, tăng thêm bộ phận, gây ra nhiều nguy hiểm cho các lĩnh vực kinh doanh sở trường. Trong số các công ty sáp nhập thất bại, nhiều công ty không giữ vững được lĩnh vực sở trường, ngành hàng cơ bản, sản phẩm cơ bản, thị trường quen thuộc, đánh mất nhiều lợi thế và không có đường rút lui. Một số công ty may mắn hơn đã nhận ra vấn đề, họ đã bán lại các công ty không phù hợp, thậm chí chịu phạt những khoản tiền khác nhau, quay trở về với những ngành hàng sở trường, khôi phục lại hoạt động kinh doanh sở trường và đạt kết quản tốt hơn. Các tác giả cũng đưa ra nhận xét của nhiều nhà nghiên cứu khác về thất bại của các công ty không nắm giữ được lĩnh vực sở trường của mình.

Các tác giả cho rằng, trừ một số ít trường hợp ngoại lệ, các công ty vượt trội hầu như đều phát triển theo lĩnh vực sở trường của mình. Khi phát triển mở rộng quy mô, sáp nhập công ty, họ luôn lấy lĩnh vực sở trường làm chỗ dựa, làm từ nhỏ đến lớn, thử nghiệm thành công mới triển khai rộng, khi phát hiện sai lầm, thất bại, dừng ngay và nghiên cứu lại từ các bước cơ bản. Các ông đưa ra ví dụ như công ty 3M, P&G, HP, Colgate, ITT, Consolidated Foods, Monsanto, Litton và nhiều công ty lớn khác. Hầu hết các công ty vượt trội ở Mỹ đều biết bám chặt vào công việc, sản phẩm và thị trường ngành hàng sở trường của mình.

- Hình thức đơn giản, biên chế gọn nhẹ.

Khi các công ty mở rộng quy mô, nhiều vấn đề phức tạp xuất hiện, cần đến bộ máy phức tạp để giải quyết. Nhưng thực tế, hoạt động hiệu quả, cần có một cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, năng động. Nhiều công ty sử dụng cơ cấu ma trận như một giải pháp, nhưng không đem lại hiệu quả như mong muốn.

Giải quyết vấn đề này, các công ty vượt trội thực hiện những cách làm khác nhau, nhưng về cơ bản, theo nguyên tắc đơn giản về hình thức, gọn nhẹ về biên chế, khéo léo xử lý, sắp xếp lại cho linh hoạt hơn theo trục chính ngành cơ bản của công ty. Nhiều công ty sử dụng các phân bộ sản phẩm, tránh phương thức ma trận. McDonalls với các cửa hàng của mình như các phân bộ, có tính tự quản cao, hoạt động hiệu quả và thích ứng nhân chóng với các biến động của môi trường. Những yếu tố hỗ trợ cho Phân bộ sản phẩm phải

rõ ràng, như tính toàn vẹn của phân bộ, sự phân chia thường xuyên, bộ nguyên tắc của phân bộ, sự luân chuyển hợp lý. Nhiều công ty lớn thành công đã làm như vậy:
J&J; HP; Digital Dana, Emerson, 3M, Boing…

Biên chế gọn nhẹ, đặc biệt là ở cấp Tổng công ty, cần ít nhân viên tại trụ sở, phần lớn tới hiện trường để giải quyết công việc. Công ty có ít nhà quản lý trung gian hơn, nhiều nhân viên nghiệp vụ. Ví dụ: Emerson Electric với 54.000 nhân viên, chỉ có chưa đến 100 người điều hành ở trụ sở; Dana có 35.000 nhân viên, cắt giảm nhân viên ở trụ sở từ 500 người xuống còn khoảng 100 người. Các công ty McDonalls, Intel, Wal-Mart đều làm như vậy. Nhiều công ty giảm dần các nhân viên tham mưu cấp cao, đưa các bộ phận chức năng xuống cơ sở, thực hiện luân chuyển xuống cơ sở, hạn chế tệ quan liêu, thu hẹp các tầng kiểm soát hành chính.

Cơ cấu nào cho tương lai: các tác giả chỉ ra những ưu nhược điểm của cơ cấu tổ chức theo phân bộ, cơ cấu tổ chức theo ma trận (được sử dụng hợp lý và cần đổi mới có kiểm soát), cơ cấu tổ chức đặc biệt (trong các giai đoạn đặc biệt), mô hình đại lý (giống như của McDonalls). Cần nghiên cứu sử dụng hợp lý với tổ chức và bối cảnh thực tế.

Các tác giả đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức với ba trụ cột: về tính ổn định; về tinh thần doanh nhân; phá vỡ thói quen. Điều đó đáp ứng ba nhu cầu: nhu cầu hiệu quả xoay xung quanh các nhiệm vụ cơ bản; nhu cầu đổi mới liên tục; nhu cầu tránh bị cứng nhắc bằng cách đảm bảo sự phản ứng tối thiểu đối với các mối đe doạ chính.

Các công ty vượt trội luôn cố gắng xây dựng một cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, đơn giản về hình thức, gọn nhẹ về biên chế, giảm bớt các cấp trung gian, đưa mọi bộ phận chức năng xuống gần cơ sở, tham gia vào quá trình hoạt động thực tế, chống mọi biểu hiện của tệ quan liêu. Mọi thành viên có trách nhiệm cao trong việc xây dựng văn hoá tổ chức.

Cách thức quản lý vừa cứng rắn, vừa mềm mỏng

Đây là yếu tố "tóm lược" 7 yếu tố đã trình bày ở trên. Thực chất, đây là sự kết hợp giữa sự chỉ đạo tập trung, cương quyết, với tính tự quản cá nhân cao độ. Một mặt kiểm soát nghiêm ngặt các nguyên tắc cơ bản, mặt khác cho phép tự quản, phát huy tinh thần

sáng kiến, đổi mới của nhân viên. Họ thực hiện qua sự tin tưởng vào con người và huấn luyện kỹ lưỡng để có thể làm những điều nhỏ nhất thật hoàn hảo.

Chính môi trường văn hoá công ty vừa là chất liệu "mềm nhất", đồng thời lại là chất liệu "cứng nhất" của công ty. Nhân viên tự quản cao và luôn kiểm soát chặt chẽ chất lượng sản phẩm, tạo ra năng suất cao và thoả mãn tốt nhất các yêu cầu của khách hàng. Hệ thống các mục tiêu, chiến lược, chiến thuật vận hành hiệu quả nhờ vào nền văn hoá công ty mạnh, nhờ vào sự tuân thủ các giá trị cơ bản của công ty. Hệ thống các phân bộ sản xuất, các bộ phận mới, linh động, các câu lạc bộ, những người tình nguyện, những nhà vô địch, quyền tự quản tối đa cho các cá nhân, nhóm, bộ phận, sự thử nghiệm đều dặn và rộng rãi, mạng lưới quan hệ xã hội rộng rãi, thông tin phản hồi tích cực, … đều thể hiện rõ sự kết hợp hiệu quả giữa quản lý "cứng rắn" và "mềm mỏng". Điều đó tạo ra sự tin tưởng, niềm vui và hứng thú trong khi cống hiến cho công ty. Hầu hết các công ty vượt trội đều làm tốt công tác quản lý vừa cứng rắn, vừa nghiêm ngặt, dựa trên hệ thống các giá trị chung.

Tại các công ty vượt trội, sự quan tâm đến khách hàng là đặc trưng nổi bật. Đó là công cụ nghiêm khắc nhất để duy trì kỷ luật. Họ luôn lắng nghe khách hàng, thuận theo những gì khách hàng yêu cầu. Khi có vấn đề, các nhóm phải thảo luận để tìm ra giải pháp khắc phục ngay. Tất cả các đồng nghiệp phải có trách nhiệm chung để giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng nhất và hiệu quả nhất. Điều đó, buộc mọi người phải làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt nhất cho khách hàng. Nhờ đó, công ty tiết kiệm chi phí, thúc đẩy đổi mới, tăng năng suất lao động, tạo động lực làm việc, kích thích sự hứng thú trong công việc.

Các công ty vượt trội đã giải quyết tốt các mâu thuẫn giữa năng suất và hiệu quả, giữa quy mô nhỏ và chất lượng, tính tự quản và hiệu quả, giữa việc chấp hành kỷ luật và tính tự quản, dựa trên hệ thống các giá trị chung. Kỷ luật nghiêm khắc hơn lại thúc đẩy tính tự quản cao hơn, thúc đẩy sự hợp tác tự nguyện, sự tin tưởng, sự cống hiến và hiệu quả cao. Cần chú ý đến các quy tắc nghiêm ngặt, nhưng mang ý nghĩa tích cực và động viên con người làm những điều mà họ mong muốn, đem lại những giá trị cho mỗi cá nhân, nhóm, bộ phận và công ty.

Với nền văn hoá công ty kết hợp "lỏng" và "chặt", "mềm mỏng" và "cứng rắn", các công ty vượt trội có thể giải quyết những xung đột trong mối quan hệ giữa bên trong và bên ngoài. Công ty vừa chú trọng bên ngoài vì gắn liền với khách hàng, thị trường và môi trường kinh doanh. Đồng thời, công ty chú trọng bên trong để có thể kiểm soát chất lượng sản phẩm, thúc đẩy cá nhân, nhóm, bộ phận làm ra những sản phẩm chất lượng phục vụ khách hàng, hoàn thành trách nhiệm xã hội. Các nhà quản lý luôn biết cách tạo môi trường làm việc tốt nhất cho nhân viên, thúc đẩy họ đem hết tài năng của mình cống hiến cho công ty, nhờ đó họ có thu nhập ngày càng tốt hơn và cảm nhận thấy công ty là ngôi nhà chung của họ. Công ty luôn biết cách phát triển nhân viên của mình phù hợp với sở trường của họ, sự say mê công hiến của họ, biến người công nhân bình thường trở thành nhà vô địch sản phẩm.

Các công ty vượt trội cũng giải quyết hợp lý mối quan hệ giữa lợi ích ngắn hạn và dài hạn. Nhiều công ty không có kế hoạch năm năm, quá chi tiết. Nhưng họ có tập hợp các giá trị cho mọi thời đại, chỉ đạo mọi người trong mọi hành động chi tiết nhất. Hãy làm tất cả với tinh thần tự quản cao, đổi mới sáng tạo, phục vụ khách hàng bằng những sản phẩm chất lượng cao, với sự tôn trọng nhân viên, cống hiến vì sự thành công và phát triển của công ty, vì chính bản thân mỗi người trong công ty. Chính điều này cũng giải thích vì sao các công ty vượt trội luôn coi trọng sự đơn giản nhưng hiệu quả, đem lại những kết quả cụ thể, chi tiết, tạo nên sự thành công chung của cả công ty. Họ không quá câu nệ vào những bản báo cáo dài lê thê mà kém hiệu quả, không qua tin vào những lý thuyết khô cứng, những giáo điều trong sách vở không còn hữu dụng nữa. Họ cần đến những lợi ích thực tế, dù là nhỏ bé nhất, gắn với hệ thống giá trị chung của công ty. Các tác giả kể tên những người đi theo chủ nghĩa giản đơn này và đã làm cho các công ty của họ trở thành những công ty vượt trội, xuất sắc của nước Mỹ trong thập niên 1970-1980: Watson, Hewllet, Packard, Kroc, Mars, Olsen, McPherson, Marriott, J&J, …

7.3.3. Đánh giá học thuyết

*Ưu điểm: Lý thuyết của Waterman và Peters ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của cả giới nghiên cứu quản lý và thực hành quản lý, giúp cho các doanh nghiệp giải quyết

được những khó khăn trong thời điểm lúc bấy giờ. Bằng những lập luận lô gich, có sức thuyết phục, có luận cứ, luận chứng rõ ràng, các ông đã chỉ rõ những hạn chế của lý thuyết và mô hình quản lý kinh doanh cũ, phân tích những cơ sở cho một lý thuyết mới và mô hình quản lý kinh doanh mới.

Khung phân tích McKensey với bảy yếu tố cơ bản, bao gồm cả phần "cứng" và "mềm", là cơ sở cho các ông nghiên cứu các công ty vượt trội ở Mỹ và giúp cho họ có thể đánh giá đúng đắn về các doanh nghiệp trong quá trình phát triển.

Tám đặc trưng của các công ty vượt trội ở Mỹ trở thành những tiêu chí căn bản cho các doanh nghiệp khác noi theo, nếu họ muốn đạt được những thành công vượt trội. Đó cũng là những giá trị căn bản mà các công ty vượt trội luôn coi trọng và thực hành theo các giá trị này.

Văn hoá công ty trở thành một trong những vấn đề quan trọng của bất kỳ công ty vượt trội nào. Quản lý theo các giá trị, trong môi trường văn hoá mạnh, tạo nên niềm tin vào người lao động, thúc đẩy họ trở thành những nhà vô địch, làm ra những sản phẩm chất lượng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng và thị trường, thích nghi với sự biến đổi của môi trường, tạo ra những tổ chức vừa có kỷ luật nghiêm khắc, vừa đảm bảo sự tự do, sáng tạo, tôn trọng sự bình đẳng và các giá trị con người, đó cũng là nội dung của một văn hoá quản lý mới trong thời kỳ những năm 1980 đến nay.

*Hạn chế: Với điều kiện những năm 1970-1980, nhiều vấn đề liên quan đến cách tiếp cận văn hoá trong quản lý còn chưa được nghiên cứu hệ thống và minh bạch. Do đó, học thuyết của các ông cũng chưa thể trình bày một cách hệ thống, như cách mà E.Schein trình bày trong lý thuyết văn hoá tổ chức của mình[154]. Một số vấn đề của nước Mỹ và của các tập đoàn lớn, khó thực hiện ở các nước trình độ phát triển chưa cao và quy mô doanh nghiệp quá nhỏ. Các công nghệ thời kỳ đó có những hạn chế, chưa giúp cho quá trình triển khai thuận lợi, thậm chí tạo ra những rào cản văn hoá khó vượt qua. Các tác giả chưa

[154] Edgar H.Schein (2004), Organization Culture and Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

mở rộng các nghiên cứu của mình sang các tổ chức phi lợi nhuận và cũng chưa thể đánh giá hết các giá trị mới trong những năm tiếp theo.

7.3.4. Ý nghĩa và khả năng vận dụng vào thực tiễn của học thuyết

Học thuyết của Waterman và Peters là một dấu mốc quan trọng trong lịch sử các học thuyết quản lý, trả lời các vấn đề thực tiễn của các doanh nghiệp Mỹ vào những năm 1970-1980, chỉ ra con đường hướng tới những thành công vượt trội. Học thuyết này được các doanh nghiệp đương thời vận dụng và thu được những kết quả tích cực. Cho đến ngày nay, các trường đào tạo về quản lý, các tập đoàn doanh nghiệp trên khắp thế giới vẫn tiếp tục áp dụng các nguyên tắc căn bản của học thuyết này, cho dù đã có những điều chỉnh cho phù hợp với những điều kiện ngày nay.

Các tác giả và tác phẩm của họ, học thuyết văn hoá quản lý của họ, luôn có ảnh hưởng trong mọi thời đại, ngay cả trong thời đại ngày nay. Trong điều kiện ngày nay, nhiều lý thuyết văn hoá quản lý mới xuất hiện và có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các doanh nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận. Chính các tổ chức phi lợi nhuận đã đặt ra nhiều vấn đề mới, thúc đẩy các nhà nghiên cứu làm rõ vai trò của các động lực phi kinh tế, yếu tố con người, những tổ chức hữu cơ, những giá trị vô hình, trong bối cảnh toàn cầu hoá, hội nhập quốc tế sâu rộng, dưới tác động của cuộc cách mạng công nghệ lần thứ tư.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Hoàn cảnh ra đời của thuyết văn hoá quản lý những năm 1970-1980 (W.Ouchi, Peters & Waterman)?

2. So sánh mô hình xí nghiệp Nhật Bản và Mỹ. Những đặc trưng cơ bản của xí nghiệp Nhật Bản?

3. Đặc trưng của xí nghiệp Z? Phân tích nội dung văn hoá quản lý của xí nghiệp Z.

4. Peters và Waterman phê phán mô hình quản lý thuần lý của Mỹ và đề xuất học thuyết quản lý mới như thế nào?

5. Trình bày tám đặc trưng của các công ty vượt trội của Mỹ? Phân tích những nội dung chủ yếu trong văn hoá công ty của các công ty vượt trội?

6. Theo lãnh đạo Tập đoàn Vingroup, để tập trung cho hai lĩnh vực công nghiệp và công nghệ, với hai thương hiệu chủ lực là VinFast và VinSmart, tập đoàn phải chuyển nhượng các công ty VinCommerce và công ty VinEco cho Tập đoàn Masan (tháng 12/2019). Anh/chị bình luận gì về tầm nhìn, chiến lược và các giá trị cốt lõi của Vingroup?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 7

1. Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn) (2003), Tinh hoa quản lý. (25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX), NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Doan và các cộng sự (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Dniel A. Wren.(2005), The History of Management Thought, Fifth Ed., John Wiley & Sons, Ins.
4. Edgar H.Schein (2004), Organization Culture and Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
5. И.В.Разумов, Т.Ю. Кудрявцева (2008), История менеджмента: становление, развитие, перспективы, Ярославль, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова.
6. Phạm Ngọc Thanh (CB) & Vũ Thị Cẩm Thanh (2020), Giáo trình Văn hoá và Đạo đức quản lý, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
7. Thomas J.Peters & Robert H.Waterman (2013), Kiếm tìm sự hoà hảo, NXB Thanh Niên, Hà Nội.

8. William Ouchi (1986), Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản – sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu. Thuyết Z, Viện Kinh tế thế giới, Hà Nội.

CHƯƠNG 8. THUYẾT QUẢN LÝ TỔNG HỢP VÀ THÍCH NGHI (PETER FERDINAND DRUCKER)

* Tóm tắt nội dung chương 8

Chương 8 cung cấp những kiến thức cơ bản về thuyết quản lý tổng hợp và thích nghi của Peter F. Drucker, cha đẻ của khoa học quản lý hiện đại. Từ những năm 1980 của thế kỷ XX, thế giới chứng kiến nhiều biến động lớn trên tất cả các lĩnh vực. Tác giả chỉ rõ những thách thức đối với quản lý trong thời kỳ khủng hoảng, những nội dung và nhiệm vụ của quản lý, khả năng thích nghi với môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức, chuẩn bị mọi nguồn lực cho một thời đại mới. Học thuyết của Drucker đề cập đến nhiều vấn đề của lĩnh vực thực hành quản lý, khơi dậy những tư tưởng và lý thuyết mới, dự báo những thách thức của xã hội tri thức, xã hội thông tin. Những tư tưởng của ông mang tính triết lý, hình thành triết học quản lý của ông.

* Từ khoá:

Peter Drucker; quản lý tổng hợp và thích nghi; quản lý thời kỳ khủng hoảng; nhiệm vụ quản lý; triết học quản lý.

8.1. Hoàn cảnh ra đời và tác giả của thuyết Tổng hợp và thích nghi

Cuối những năm 70 của thế kỷ XX, kinh tế và thương mại thế giới có những thay đổi lớn. Cuộc khủng hoảng dầu mỏ bắt đầu từ năm 1973 đã giáng một đòn rất mạnh vào các ngành công nghiệp, buộc các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ chế tạo và quản lý. Nhiều công ty phá sản, nhưng vẫn có nhiều công ty làm ăn phát đạt. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, trong đó có nguyên nhân từ mô hình quản lý lỗi thời.

Sự phát triển của Liên Xô và hệ thống xã hội chủ nghĩa trong thập kỷ 60 và 70 của thế kỷ XX, cũng đặt ra những thách thức mới đối với Mỹ và các nước tư bản chủ nghĩa Phương Tây. Nhưng đến cuối thập kỷ 70, sang thập kỷ 80, cơ chế quản lý kế hoạch tập trung, quan liêu, không thích ứng với cơ chế thị trường và càng bộc lộ những hạn chế, có nguy cơ dẫn tới sự phá sản của nhiều doanh nghiệp[155]. Các nước xã hội chủ nghĩa này bắt đầu quá trình cải tổ, cải cách và đổi mới nền kinh tế.

Sự xuất hiện của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ mới, với sự tham gia của công nghệ thông tin, những yếu tố mới của nền kinh tế tri thức, buộc các doanh nghiệp phải thay đổi cách thức quản lý, cách ứng xử với người lao động, thay đổi các mô hình quản lý theo hướng dân chủ hơn và quan tâm đến con người nhiều hơn. Thời đại hậu công nghiệp cho thấy cần phải thay các quan niệm cơ khí – máy móc đang kìm hãm sự phát triển của các doanh nghiệp, bằng những quan niệm mới, phù hợp với các tổ chức hữu cơ, với những con người tri thức, đang ngày càng quyết định sự thành bại của các doanh nghiệp. Thực tiễn quản lý đang đòi hỏi có một lý thuyết quản lý mới, phù hợp với những thay đổi đang diễn ra và những biến đổi trong tương lai.

Các nhà tư tưởng quản lý đã đi tìm những lời giải đáp cho những câu hỏi đang đặt ra. Đó là sự khởi đầu cho một khuynh hướng nghiên cứu mới, một cách tiếp cận thực tiễn quản lý, phù hợp với bối cảnh lịch sử lúc bấy giờ và những giai đoạn tiếp theo. Khuynh hướng mới đặt ra và giải quyết vấn đề quản lý, thích nghi với những biến đổi không tuyến tính, không lường trước được, với tốc độ cao và bao trùm hầu hết các lĩnh vực, các quốc gia. Điều đó đòi hỏi cách tiếp cận hệ thống, tổng hợp, liên ngành và có tính hiệu quả cao. Trong bối cảnh đó, các thuyết quản lý theo quá trình của Harold Koontz (1909-1984), thuyết quản lý chất lượng của William Edwards Deming (1900-1993), thuyết quản lý tình huống ngẫu nhiên của Fred Edward Fiedler (1922-2017), thuyết quản lý tổng hợp và thích nghi của P.Drucker (1909-2005), đã xuất hiện và có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của tư tưởng quản lý và thực tiễn quản lý.

[155] Kornai Janos (2002), Hệ thống xã hội chủ nghĩa. (Chính trị kinh tế học phê phán. Tổng quan kinh té xã hội chủ nghĩa), NXB Văn hoá – Thông tin, Hà Nội.

Bắt đầu từ những năm 80 của thế kỷ XX, ở nhiều nước phát triển, đã bắt đầu quá trình chuyển biến sang xã hội hậu công nghiệp, xã hội của nền kinh tế tri thức. Sự biến đổi một cách nhanh chóng của khoa học, công nghệ và những vấn đề kinh tế - xã hội đòi hỏi các nhà quản lý và các tổ chức phải thích nghi với những biến đổi đó. Trong việc đào

---

tạo các nhà quản lý, người ta đã chú trọng xây dựng các chương trình đào tạo có tính chất tổng hợp và định hướng vào tương lai, nhằm giúp cho các nhà quản lý có thể thích ứng với điều kiện của một xã hội có nền công nghệ cao và những điều kiện của toàn cầu hoá. Thời đại đó là thời đại của những cuộc khủng hoảng, có nhiều biến động nhanh chóng, không tuyến tính, khó lường trước. Đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của sự phát triển, lý thuyết Quản lý tổng hợp và thích nghi của Peter Drucker, thực sự có ảnh hưởng rộng lớn nhất, bao trùm nhất, đã góp phần giải quyết được những vấn đề thực tiễn cơ bản đang đặt ra.

Peter Ferdinand Drucker (sinh 19/11/1909; mất 11/11/2005) là chuyên gia kinh tế học, một nhà nghiên cứu quản lý nổi tiếng nhất thời hiện đại của nước Mỹ. Ông sinh tại thủ đô Viên của nước Áo. Ông đỗ tiến sĩ Luật tại Đại học Frankfurt (Đức). Trong thời gian từ 1931 đến 1939, ông cùng gia đình phải chạy trốn khỏi nước Đức Quốc xã. Ông làm nhiều nghề và từng là nhà báo tại Luân Đôn, sau đó nhập cư vào nước Mỹ năm 1940. Ông hoạt động trong nhiều lĩnh vực và trở thành chuyên gia hàng đầu trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt là kinh tế và quản lý. Ông là chuyên gia tư vấn quản lý cho nhiều tập đoàn lớn, làm cố vấn cho Chính phủ, nghiên cứu, giảng dạy và viết sách. Với những cống hiến xuất sắc của mình trong hơn 60 năm hoạt động khoa học và thực tiễn, ông nhận được nhiều giải thưởng cao quý từ Hiệp hội quản lý quốc tế, từ chính phủ Mỹ và các nước khác. Ông được nhiều trường đại học danh tiếng trên thế giới trao tặng chứng chỉ học vị tiến sĩ. Ông được vinh danh là cha đẻ của khoa học quản lý hiện đại và nhà tư tưởng quản lý vĩ đại nhất của thế kỷ XX.

Những cuốn sách đầu tiên ông viết năm 1939 và 1942, giúp ông tiếp cận với tập đoàn General Motors (GM). Những cuốn sách tiếp theo đã gây ảnh hưởng lớn đối với thực tiễn quản lý; có những cuốn trở thành cuốn sách bán chạy nhất của năm. Trong cuộc đời

mình, ông đã viết 35 cuốn sách, trong đó có 15 cuốn về quản lý, 16 cuốn về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội.[156] Gần cuối đời, năm 2001, ông cho xuất bản tuyển tập "Tinh hoa quản trị của Drucker", chắt lọc những gì tinh tuý nhất trong 60 năm nghiên cứu về

quản trị của Peter Drucker. Ông mong muốn giới thiệu cho độc giả một cách rõ ràng và tương đối đầy đủ về quản trị học và giúp độc giả có thể đọc các tác phẩm của mình một cách hiệu quả nhất.

8.2. Nội dung tư tưởng quản lý chủ yếu

8.2.1. Quan điểm và cách tiếp cận

Trước hết, cần làm rõ quan điểm và cách tiếp cận của ông về quản lý. Những quan điểm và cách tiếp cận đó là sợi chỉ đỏ xuyên suốt các nghiên cứu của ông, tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ với khoa học quản lý và thực tiễn quản lý.

Theo ông, lý do tồn tại của quản lý là nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Quản lý phải xuất phát từ kết quả mong đợi của tổ chức và phải động viên cho được mọi nguồn lực của tổ chức để đạt được kết quả đó. Quản lý là một bộ phận của tổ chức bất kể đó là doanh nghiệp, nhà thờ, trường đại học, bệnh viện... hay nhà tạm trú cho phụ nữ bị ngược đãi v.v... nhằm giúp cho tổ chức đạt được kết quả nằm ngoài tổ chức đó.[157]

Ông cho rằng, quản trị có ba nhiệm vụ cơ bản:

- thiết lập các mục đích và mục tiêu cho tổ chức, dù đó là một công ty, một bệnh viện hay một trường đại học;
- làm cho công việc và đội ngũ lao động trở nên có hiệu quả, năng suất cao;
- quản lý các ảnh hưởng xã hội và các trách nhiệm xã hội.[158]

[156] https://vi.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

[157] P.F.Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, TpHCM, tr.60.

[158] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM, tr.29.

Khi trả lời câu hỏi "Quản trị là gì?", ông cho rằng cần phải hiểu các nguyên tắc căn bản của quản trị. Đó là:

- quản trị là nói về con người;
- quản trị liên quan chặt chẽ với văn hoá;
- quản trị là cam kết hướng đến các mục tiêu chung và các giá trị chia sẻ;
- quản trị tạo điều kiện cho tổ chức và các thành viên tiếp tục phát triển;
- quản trị giúp cho mọi thành viên hiểu rõ công việc, trách nhiệm của mình và các thành viên khác;
- quản trị hiệu quả cần được đo lường kết quả hoạt động;
- kết quả luôn tồn tại bên ngoài tổ chức.[159]

Đối với ông, quản lý là một hoạt động thực tiễn, là hành động nhằm đạt kết quả mong đợi của tổ chức, chứ không phải chỉ biết. Hành động và kết quả luôn là thước đo hiệu quả quản lý. Quản lý diễn ra theo các quy trình, giống như các công nghệ khác. Nhưng quản lý lại làm việc với con người, mang tính nhân văn. Quản lý lại phải áp dụng sáng tạo các công nghệ trong các điều kiện khác nhau, nên nó giống với nghệ thuật. Ông luôn nhắc nhở các nhà quản lý phải quan tâm đến môi trường văn hoá ở những quốc gia khác nhau, thực hành văn hoá trong toàn bộ hoạt động quản lý của tổ chức.

Đứng trước các cuộc khủng hoảng và những biến đổi lớn, ông luôn nhận thức được nguy cơ và thách thức của quản lý, đưa ra các kiến giải phù hợp và có tính khả thi. Những tác phẩm "Quản trị trong thời kỳ khủng hoảng", "Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI", thể hiện quan niệm và cách tiếp cận vừa mang tính thực tiễn cao, vừa mang tính triết học và phương pháp luận, góp phần quan trọng vào việc phát triển khoa học quản lý và giải quyết những vấn đề mới nảy sinh trong thực tiễn.

[159] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM, tr.25-27.

8.2.2. Quản lý tổ chức

Trong quan niệm của P.Drucker, tất cả các tổ chức đều là một bộ phận của xã hội, hoạt động trong xã hội và có mục đích phục vụ xã hội. Tổ chức không thể đứng một mình đơn độc, nó có quan hệ mật thiết với các tổ chức khác và môi trường xung quanh. Hiệu quả quản lý tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Nhờ quản lý tổ chức tốt, tổ chức đóng góp nhiều hơn cho xã hội và ngược lại. Ông đã chỉ ra rằng

---

quản lý là công cụ cụ thể, một chức năng cụ thể, một phương tiện cụ thể, giúp cho tổ chức đạt được kết quả mong muốn.[160]

Ông khẳng định về sự cần thiết phải có sứ mệnh, mục đích, mục tiêu, chức năng và nhiệm vụ rõ ràng của tổ chức. Nhờ vậy, chúng ta có thể quản lý tổ chức một cách hiệu quả. Ví dụ, một doanh nghiệp phải có mục đích kinh doanh rõ ràng, phải biết kinh doanh cái gì, cần xác định mục tiêu kinh doanh cụ thể. Theo ông, mục đích kinh doanh là tạo ra khách hàng và do vậy, doanh nghiệp chỉ có hai chức năng cơ bản: marketing và đổi mới.

+ Marketing bắt đầu với khách hàng, với những nhu cầu, giá trị, nhân thân của họ. Câu hỏi đặt ra là khách hàng muốn mua gì?Doanh nghiệp phải làm gì để thoả mãn nhu cầu và giá trị mà khách hàng tìm kiếm. Tạo ra thị trường tiêu thụ là chức năng riêng của doanh nghiệp, là tiêu chí để phân biệt doanh nghiệp với các tổ chức khác, như trường học, bệnh viện.

+ Đổi mới là tạo ra, cung cấp thêm cho các nguồn nhân lực, vật lực, những khả năng mới, to lớn hơn để tạo ra các giá trị, của cải. Điều đó có nghĩa là cần phải cung cấp những sản phẩm và dịch vụ mới hơn, tốt hơn cho xã hội, đáp ứng những nhu cầu mới của con người. Nhờ đổi mới, doanh nghiệp có thể phát hiện ra những công dụng mới của các sản phẩm cũ. Nhờ đổi mới, có thể tạo ra những cơ hội kinh doanh mới, đáp ứng những nhu cầu mới và sự sự biến đổi nhanh chóng của xã hội ngày nay.Theo ông, tiêu chuẩn đánh giá

---

[160] P.F.Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, TpHCM, tr.61.

sự sáng tạo không phải chỉ là khoa học - kỹ thuật, mà chủ yếu là những đổi mới trong môi trường kinh tế, môi trường xã hội, là những thay đổi trong hành vi người tiêu dùng, người sản xuất và những tầng lớp xã hội.

Toàn bộ các vấn đề đó cần phải chuyển thành các mục tiêu cụ thể, giúp cho tổ chức có thể hành động hiệu quả và do vậy, quản lý tổ chức tốt hơn. Các mục tiêu là cơ sở cho công việc và phân công, phân nhiệm trong tổ chức. Cần thiết lập các mục tiêu sau: i) marketing; ii) sáng tạo, đổi mới; iii) nguồn nhân lực; iv) nguồn lực tài chính; v) nguồn lực

---

vật chất; vi) năng suất; vii) trách nhiệm xã hội; viii) yêu cầu lợi nhuận. Các mục tiêu này phải chuyển thành công việc và triển khai hành động thực tế. Các công việc đó có kết quả rõ ràng, có thể đo lường được, với thời gian hoàn thành và trách nhiệm minh bạch.

Các tổ chức đều cần được quản lý một cách hiệu quả, dù chúng có nhiều điểm khác biệt. Thời gian cuối thế kỷ XX, P.Drucker đã chú ý nhiều hơn đến các tổ chức phi lợi nhuận, mặc dù ông chưa đóng góp nhiều để phát triển các tổ chức này. Ông nhận rõ các vấn đề của tổ chức phi lợi nhuận, các tổ chức này cần quản trị hơn cả các tổ chức kinh tế và cho rằng các tổ chức phi lợi nhuận dạy cho các doanh nghiệp nhiều điều. Các tổ chức phi lợi nhuận luôn có một sứ mệnh rõ ràng, nhờ đó có thể thực hiện các cam kết quản trị minh bạch, tự nguyện, thu hút các nguồn lực, hướng tới các khách hàng tiềm năng và luôn đặt con người ở vị trí trung tâm. Đồng thời, các tổ chức phi lợi nhuận sử dụng một cách hiệu quả các Hội đồng quản trị, với tư cách người điều hành chính của các tổ chức này. Đa số thành viên Hội đồng quản trị trong các tổ chức này đều tình nguyện tham gia quản lý nhiều năm, có nhiều kinh nghiệm, hiểu sâu sắc về tổ chức và hành động với niềm tin mãnh liệt vào tổ chức của mình. Các tổ chức phi lợi nhuận trở thành một tổ chức học tập và sáng tạo. Mọi người đều học tập; tổ chức tiến hành đào tạo không ngừng cho các nhân viên tình nguyện, biến họ thành những lao động chuyên nghiệp không nhận lương, sẵn sàng cống hiến cho tổ chức. Đó chính là bài học cho các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp không có sứ mệnh rõ ràng, thiếu các công cụ "mềm" để quản lý tổ chức, bị chi phối bởi triết lý con người kinh tế.

Đối diện với các thách thức của thế kỷ XXI, ông cũng cảnh báo về những sai lầm trong quan niệm cũ về tổ chức và quản lý tổ chức. Quan niệm truyền thống cho rằng có một tổ chức duy nhất đúng. Nhưng trên thực tế, thế giới thay đổi, các mô hình tổ chức thay đổi và cần quản lý tổ chức theo những cách khác nhau. Ông lấy ví dụ: cơ cấu chức năng kiểu Fayol không còn đúng ngay sau chiến tranh giới thứ nhất; Alfred Sloan (18751966) phát triển nguyên tắc phi tập trung hoá trong quản lý tổ chức; ngày nay chúng ta cổ vũ cho mô hình tổ chức nhóm, đội (team). Tổ chức chỉ là công cụ để mọi người cùng nhau làm việc hiệu quả mà thôi, do đó, sẽ thay đổi khi không còn hiệu quả nữa.

P.Drucker đưa ra nhiều luận giải về cơ cấu tổ chức và coi đó là một trong những vấn đề cốt yếu trong quản lý tổ chức. Tại thời điểm những năm 70-80 của thế kỷ XX, ông đưa ra một số yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức: i) Tính chính xác; ii) Tính kinh tế; iii) Có phương hướng cho tương lai; iv) Hiểu rõ nhiệm vụ của tổ chức mình và nhiệm vụ chung; v) Có thể ra được quyết sách đúng đắn; vi) Tính bền vững và tính thích ứng; vii) Tính ổn định và tự đổi mới[161].

Ông đưa ra 5 loại cơ cấu tổ chức, được hình thành trên cơ sở của 3 nguyên tắc thiết kế tổ chức khác nhau: i) Lấy nhiệm vụ và công việc làm trung tâm, nguyên tắc này dẫn đến việc hình thành 2 cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức theo chức năng và cơ cấu tổ chức theo nhóm công tác đặc biệt; ii) Lấy kết quả công việc làm trung tâm, dẫn đến việc hình thành cơ cấu tổ chức gắn liền với chế độ phân quyền – tự quản, kiểu như các Tổng công ty, có những công ty nhỏ trực thuộc, hoặc hình thành các cơ cấu tổ chức riêng như là một đơn vị tự quản; iii) Lấy quan hệ công việc làm trung tâm, dẫn đến cơ cấu tổ chức theo hệ thống. Ở các giai đoạn tiếp theo, ông chỉ ra những thay đổi về bản chất của các cơ cấu tổ chức. Ông cũng dự báo trước sự lỗi thời của một số mô hình cơ cấu tổ chức, không đáp ứng được với xã hội tri thức và toàn cầu hoá.

Ngay từ đầu năm 1988, ông đã cảnh báo về sự ra đời của những tổ chức mới, hoạt động dựa trên thông tin hay doanh nghiệp của các chuyên viên trí thức. Các doanh nghiệp

[161] Nguyễn Cảnh Chất dịch và biên soạn (2003), Tinh hoa quản lý, NXB Lao Động – Xã hội, tr.354-359.

này không giống với các doanh nghiệp truyền thống[162], mà lại giống với bệnh viện, trường đại học hay dàn nhạc giao hưởng[163]. Lĩnh vực chịu ảnh hưởng mạnh nhất chính là cơ cấu tổ chức. Ông dự báo các cấp quản lý và các chuyên viên quản lý sẽ giảm một phần ba. Mô hình quản lý tổ chức mới xuất hiện[164]. Bản chất các tổ chức hữu cơ với nhiều nền

---

tảng mới, những công cụ mới, với các tiếp cận mới, đòi hỏi các phương thức quản lý tổ chức mới. Bộ máy tinh gọn hơn; các cấp quản lý trung gian giảm đi; cơ cấu tổ chức phẳng hơn; các cơ cấu mạng được sử dụng nhiều hơn; các nhà quản lý phải thích ứng với các thay đổi của tổ chức; những nguyên tắc quản lý tổ chức mới xuất hiện. Năm 1999, khi viết cuốn sách "Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI", ông khẳng định những nguyên tắc mới về quản lý tổ chức, trong thời đại công nghệ thông tin và toàn cầu hoá, những bước đầu của cuộc cách mạng công nghệ mới.

Ông cũng nhấn mạnh đến vai trò của người quản lý, lãnh đạo trong quản lý tổ chức. Thực hiện các nguyên tắc minh bạch, quyền hạn đi đôi với trách nhiệm, thống nhất quản lý, cơ cấu tinh gọn,... giúp cho quá trình quản lý tổ chức tốt hơn. Ông đặc biệt quan tâm đến cách tổ chức bộ máy quản lý cấp cao, hình thành tập thể lãnh đạo của tổ chức.

Xuyên suốt các tác phẩm của mình, ông luôn quan tâm trả lời câu hỏi: các tổ chức thích nghi như thế nào với những thay đổi nhanh chóng, mạnh mẽ, không tuyến tính, gây ra những đảo lộn không lường trước? Ông hiểu rất rõ, chỉ có nghiên cứu thực tiễn một cách sâu sắc, từ đó, hiểu rõ tổ chức cần thay đổi thế nào, cần đến công cụ nào, nguồn lực nào, phương thức quản lý nào. Chỉ có thể vận dụng một cách tổng hợp các thành tựu lý luận và kinh nghiệm thực tiễn, tìm ra các giải pháp thích hợp nhất cho các tổ chức cụ thể trong điều kiện biến động của môi trường.

---

[162] Tham khảo mô hình tổ chức của M.Weber (1864-1920) trong Lý luận về tổ chức xã hội và tổ chức kinh tế (trong sách: Tinh hoa quản lý /Nguyễn Cảnh Chắt dịch và biên soạn/, NXB Lao Động – Xã hội, 2003, tr.103; mô hình tổ chức và quản lý của Ch.I.Barnard (1986-1961). Sđd, tr.77.

[163] P.F.Drucker (2011), Sự ra đời của tổ chức mới, (trong sách: Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại, NXB Trẻ, TpHCM, tr.209).

[164] P.F.Drucker, sđd, tr.225-227. Tại thời điểm 1988, ông luận giải lịch sử hình thành doanh nghiệp hiện đại đầu tiên, với hai cuộc cách mạng về khái niệm và cơ cấu doanh nghiệp. Cuộc cách mạng đầu tiên diễn ra trong vòng 10 năm

8.2.3. Nhiệm vụ của người quản lý

Để quản lý được tổ chức, cần có các nhà quản lý ở các cấp khác nhau, với những yêu cầu và nhiệm vụ khác nhau, trong các điều kiện khác nhau. Quan niệm của ông về người quản lý và nhiệm vụ của người quản lý, về cơ bản, có nhiều điểm chung với các nhà tư tưởng quản lý như Harold Koontz[165], Henry Mintzberg[310]. Ông khẳng định: Ngay

từ 1895 đến 1905. Nó tách quản lý khỏi quyền sở hữu, và định nghĩa quản lý là một công việc có trách nhiệm và quyền lợi riêng. Cuộc cách mạng thứ hai diễn ra 20 năm sau đó, giới thiệu mô hình công ty ra lệnh và kiểm soát, vẫn tồn tại đến ngày nay. Giai đoạn này đạt đỉnh cao vào những năm 50 của thế kỷ XX. Những năm 80, bước vào thời kỳ thay đổi thứ ba: biến doanh nghiệp ra lệnh và kiểm soát – doanh nghiệp bao gồm các bộ phận và phòng ban, sang doanh nghiệp dựa trên thông tin – hay doanh nghiệp của các chuyên viên trí thức.

cả một cấp quản lý bậc thấp nhất ngày nay cũng phải làm những công việc tương tự như [166]một viên chủ tịch công ty hay một người đứng đầu một cơ quan chính phủ. Đó là: lập kế hoạch, tổ chức, liên kết, động viên (tạo động lực), và đo lường kết quả[167]. Ông luôn nhận ra những thách thức mới đối với các nhà quản lý, những nhiệm vụ mới chưa từng xuất hiện trong lịch sử quản lý. Ông có nhiều cống hiến trong việc phát hiện vấn đề và đề xuất các giải pháp, nhằm hoàn thiện hơn nữa các nhà quản lý, có thể thích ứng với các biến đổi của tổ chức và môi trường xung quanh. Ngay trong thời kỳ khủng hoảng những năm 7080 của thế kỷ XX, ông luôn nhấn mạnh đến nhiệm vụ mới của các nhà quản lý và chỉ ra những cơ hội mới trong cuộc khủng hoảng. Cuối thế kỷ XX, chính ông cũng dự báo các thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI và chỉ ra nhiệm vụ của các nhà quản lý trong bối cảnh mới.

Theo ông, một nhà quản lý chủ yếu của xí nghiệp, như giám đốc chẳng hạn, có các nhiệm vụ chung[168]:

- Xác định mục tiêu, quyết định những việc cần làm để đạt mục tiêu và truyền đạt đến những nhân viên có liên quan.

[165] Harold Koontz và cộng sự (1999), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Thế giới, Hà Nội, tr.21.
[166] Henry Mintzberg (2010), Nghề quản lý, NXB Thế giới, Hà Nội, tr.20-21.

[167] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM, tr.249.

[168] Nguyễn Cảnh Chất dịch và biên soạn (2003), Tinh hoa quản lý, NXB Lao Động – Xã hội, tr.349.

- Tiến hành công tác tổ chức, tức là phân loại công việc, xây dựng cơ cấu tổ chức, tuyển chọn nhân viên.
- Khích lệ công nhân viên, liên kết công việc, dùng các công cụ như chính sách tiền lương, tiền thưởng, nâng bậc để khích lệ mọi người làm tốt công việc; đồng thời thống nhất điều hành hoạt động của xí nghiệp.
- Phân tích kết quả của doanh nghiệp, xác định mục tiêu, đánh giá công việc của tất cả các nhân viên.
- Làm cho công nhân viên đều trưởng thành, phát triển, phát huy được tài năng của họ.

Muốn thực hiện các nhiệm vụ đó, nhà quản lý phải có những kỹ năng quản lý sau đây:

- Đưa ra những quyết sách có hiệu quả
- Trao đổi thông tin trong và ngoài tổ chức
- Vận dụng một cách đúng đắn công cụ kiểm tra, điều khiển và đánh giá.
- Vận dụng một cách đúng đắn công cụ phân tích, tức là khoa học quản lý.

Liên quan đến kỹ năng quản lý ông đưa rất nhiều vấn đề, nhưng ở đây chỉ nêu một số kỹ năng chủ yếu:

+ Ông chỉ ra năm bước của quá trình ra quyết sách hiệu quả:

- Đưa ra giả thiết
- Thu thập các ý kiến khác nhau và đưa ra các phương án để lựa chọn
- Cân nhắc xem liệu có cần đưa ra quyết sách đối với một vấn đề nào đó không
- Đảm bảo rằng mỗi người có liên quan đến quyết sách đều được tham gia thảo luận
- Đưa ra một thoả thuận đúng đắn.

+ Vấn đề trao đổi thông tin trong và ngoài tổ chức: ông cho rằng nhân loại đang ở trong thời đại bùng nổ thông tin. Cho nên, vấn đề trao đổi thông tin ngày càng trở nên cấp bách và có ý nghĩa quyết định. Ông đưa ra 4 nguyên tắc cơ bản trong việc trao đổi thông tin:

- Trao đổi thông tin là hoạt động tri giác.
- Trao đổi thông tin là chờ đợi.
- Trao đổi thông tin là đưa ra yêu cầu.
- Trao đổi thông tin là vừa đối lập nhau, vừa dựa vào nhau để tồn tại.

+ Kỹ năng vận dụng một cách đúng đắn công cụ kiểm tra, đánh giá. Ông đưa ra 3 đặc điểm chủ yếu của công tác kiểm tra:

- Kiểm tra có trường hợp có thể không khách quan, trung lập, mà mang tính chủ quan, thiên vị.
- Kiểm tra cần phải chú trọng những thành quả, mà thành quả của doanh nghiệp lại tồn tại bên ngoài doanh nghiệp, trong nền kinh tế, trong xã hội, trong khách hàng.
- Đối với những sự kiện có thể đánh giá và cũng có những sự kiện không thể đánh giá, đều cần kiểm tra, để nắm được thông tin trung thực.

Nhiệm vụ của các nhà quản lý là phải trở nên hiệu quả, dù anh ta làm việc ở bất kỳ tổ chức nào, anh ta cần thực hiện công việc đúng đắn. Ông cũng cho rằng, trong các tổ chức tri thức, có những người không có chức danh quản lý, nhưng vẫn đóng góp cho tổ chức như những người quản lý. Các chuyên gia đang đóng một vai trò quan trọng trong quá trình quản lý. Thực tế cho thấy, không phải nhà quản lý nào cũng đạt được hiệu quả một cách tốt nhất. Vì thế, các nhà quản lý cần được đào tạo, học làm một nhà quản lý hiệu quả; nếu không, họ sẽ thất bại. Có khá nhiều yếu tố gây áp lực, làm khó cho các nhà quản lý, thậm chí dẫn đến thất bại. Một là, thời gian của nhà quản lý có xu hướng tùy thuộc vào người khác; hai là, nhà quản lý buộc phải vận hành thụ động, trừ phi anh ta thực hiện

những hành động tích cực nhằm thay đổi thực tế làm việc; ba là, nhà quản lý thuộc về một tổ chức, với những bộ phận và chức năng phức tạp, rất khó kiểm soát; bốn là, nhà quản lý ở bên trong tổ chức, thường tập trung vào các vấn đề trong tổ chức, không nắm bắt được các vấn đề bên ngoài tổ chức.

Tăng cường tính hiệu quả là cách duy nhất giúp các nhà quản lý hoàn thành tốt công việc. Tính hiệu quả chính là công cụ hữu hiệu để các nhà quản lý đạt được các mục tiêu của tổ chức tốt nhất. Theo P.Drucker, với kinh nghiệm và kết quả nghiên cứu của mình, các nhà quản lý hiệu quả có những tính cách khác nhau, hoạt động trong các tổ chức khác nhau, nhưng họ có điểm chung duy nhất là thực hiện công việc đúng đắn. Đó là một thói quen, là một tập hợp các thực hành có thể dạy cho người khác và người khác có thể học được. Các nhà quản lý hiệu quả bị áp lực về sự đóng góp của anh ta cho thành tích của tổ chức. Họ luôn quan tâm đến kết quả chung của tổ chức và mong muốn cống hiến nhiều hơn cho các mối quan hệ chung của tổ chức. Tập trung vào sự đóng góp là vấn đề cốt lõi của tính hiệu quả trong công việc. Điều đó có nghĩa là nhà quản lý tập trung quan tâm đến kết quả của tổ chức, hướng ra bên ngoài tổ chức, liên quan đến khách hàng, thân chủ, bệnh nhân, cộng đồng, ... những người quyết định sự tồn tại của tổ chức. Chính những điều này giúp cho quan hệ giữa người với người hiệu quả hơn, dựa vào các điều kiện như giao tiếp, làm việc theo nhóm, tự phát triển bản thân và phát triển người khác.[169]

P.Drucker cho rằng, hầu hết các nhà quản lý hiệu quả đều biết cách tự quản lý bản thân. Họ biết thế mạnh của mình, điểm yếu của mình, giá trị của mình, vị trí của mình và công việc của mình, phù hợp với chính bản thân họ. Họ không cần phải thay đổi bản thân thành một con người khác và họ phải luôn là chính mình trong công việc và cuộc sống. Thường xuyên học hỏi, tích cực cống hiến và kiên trì đi theo mục tiêu của mình, họ sẽ thành công.

Ông khái quát 8 nguyên tắc mà các nhà quản trị hiệu quả thường áp dụng:

- Họ hỏi: đâu là những việc cần hoàn thành?

[169] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM, tr.269.

- Họ hỏi: điều gì tốt cho tổ chức?
- Họ có các kế hoạch cụ thể, rõ ràng.
- Họ dám chịu trách nhiệm về những quyết định của mình.
- Họ chịu trách nhiệm trong mọi hoạt động giao tiếp.
- Họ tập trung vào cơ hội thay vì vào vấn đề.
- Họ điều hành những cuộc họp mang lại hiệu quả cao.
- Họ nghĩ và nói "chúng ta" thay vì "tôi".[170]

Hai nguyên tắc đầu mang lại cho họ những hiểu biết cần thiết. Bốn nguyên tắc tiếp theo giúp họ biến kiến thức thành hành động hiệu quả. Hai nguyên tắc cuối đảm bảo rằng

---

toàn thể nhân viên trong tổ chức cảm nhận được tinh thần trách nhiệm và sự đáng tin cậy. Ông còn bổ sung thêm một nguyên tắc nữa: Nghe trước tiên, nói sau cùng. Một nhà quản trị hiệu quả luôn biết lắng nghe, biết thu thập những thông tin cần thiết, biết sự phản hồi của cấp dưới và các bên liên quan. Nhờ đó, họ có thể quyết định những công việc đúng đắn và thực hiện tốt những công việc đúng đắn.

Các quyết định hiệu quả

Theo P.Drucker, nhà quản lý hiệu quả không đưa nhiều quyết định, mà tập trung vào những quyết định quan trọng nhất. Họ tập trung suy nghĩ về những vấn đề chung nhất, mang tính chiến lược… Họ luôn cố đưa ra các quyết định trên cơ sở hiệu quả cao nhất chứ không vội vàng. Hơn nữa, nhà quản lý hiệu quả biết ra quyết định tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể. Họ biết khi nào ra quyết định dựa trên nguyên tắc, khi nào cần dựa trên thực tế cụ thể, để quyết định đó có hiệu quả và có tác dụng.

P.Drucker đưa ra các yếu tố của quá trình ra quyết định hiệu quả[171]:

---

[170] P.F.Drucker (2011), Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại, NXB Trẻ, TpHCM, tr.191-192.
[171] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM, tr.310.

- Sự ý thức rõ ràng về tính chất chung, phổ quát của một vấn đề: một vấn đề phổ quát chỉ có thể được giải quyết bằng một quyết định trong đó đưa ra một nguyên tắc cụ thể.

- Xác định rõ các yêu cầu mà câu trả lời cho vấn đề phải thoả mãn, tức là các điều kiện bao quát.

- Suy nghĩ kĩ lưỡng về những gì là đúng đắn, tức là các giải pháp cho các yêu cầu nói trên trước khi suy nghĩ đến các thoả hiệp, điều chỉnh, nhượng bộ cần phải làm để quyết định được chấp nhận.

- Xác định một quyết định bao hàm việc đưa ra các hành động để thực hiện và triển khai các quyết định ấy.

- Có cơ chế phản hồi nhằm kiểm tra tính hiệu quả, đúng đắn của quyết định với tình hình thực tế.

Ông chỉ ra 4 loại tình huống có thể xảy ra:

- Thứ nhất: tình huống phổ quát, một sự kiện đơn lẻ chỉ là triệu chứng thôi. Đa số các vấn đề nảy sinh từ công việc thường nhật thuộc loại này.

- Thứ hai: những sự kiện đặc biệt, độc nhất với tổ chức.

- Thứ ba: một sự kiện ngoại lệ, duy nhất.

- Thứ tư: một vấn đề phổ quát mới lần đầu tiên xuất hiện.

Người ra quyết định hiệu quả cần nghiên cứu kỹ lưỡng, xác định xem chúng ta đang đối mặt với loại tình huống nào trong bốn tình huống trên. Từ đó, tìm ra cách thức giải quyết, lựa chọn quyết định hợp lý, đúng đắn, phù hợp. Để quyết định hiệu quả, nhà quản lý cần xem xét các yêu cầu cụ thể của một quyết định: quyết định phải đạt được mục tiêu tối thiểu, các mục tiêu trong một quyết định không mâu thuẫn nhau và quyết định phải thỏa mãn điều kiện chung nhất, phù hợp với tình hình thực tế.

Nhà quản lý đưa ra quyết định, cần phải biết rõ mục tiêu của quyết định này, những điều kiện bao quát của nó. Các điều kiện bao quát càng cụ thể bao nhiêu, quyết định càng có khả năng đạt hiệu quả bấy nhiêu. Một quyết định được đưa ra, nhà quản lý cần biết cái gì là đúng, cái gì là sai, để từ đó có luận cứ thuyết phục mọi người, tránh rơi vào hoàn cảnh thỏa hiệp. Sau đó, quyết định phải triển khai thành hành động. Để thực hiện tốt quyết định, nhà quản lý cần nêu rõ công việc, phân công lao động rõ ràng, hợp lý, cam kết trách nhiệm của bản thân. Cuối cùng, cần có cơ chế phản hồi để kiểm tra, đánh giá liên tục về quá trình thực hiện quyết định, những vấn đề mới nảy sinh, sự bổ sung cần thiết các nguồn lực. Tự mình đi kiểm tra, khảo sát thực tế, thăm dò thông tin, tìm hiểu các mối quan hệ, là cách tốt nhất để kiểm tra các giả định được hình thành nên một quyết định có còn hiệu lực và phù hợp, hay đã lỗi thời cần phải thay thế.

Trong quá trình ra quyết định, việc lấy ý kiến khác nhau của nhiều người đóng vai trò quan trọng. Nhà quản lý hiệu quả luôn khuyến khích các ý kiến khác biệt. Tất nhiên, các ý kiến cũng cần được thực tế kiểm nghiệm và người đưa ra ý kiến phải có trách nhiệm xác định rõ kết quả kỳ vọng của mình. Có thể có tranh cãi, bất đồng. Không nên vội vàng đưa ra quyết định khi có tranh cãi và bất đồng. Cần làm sáng tỏ các bất đồng này, cần phải tranh luận để tìm ra cái đúng đắn. Theo ông, quyết định hiệu quả không hình thành từ sự đồng thuận tuyệt đối; mà rất cần có những bất đồng, để tránh tình trạng độc đoán, có thể tìm ra giải pháp thay thế, thúc đẩy khả năng tư duy sáng tạo, vượt qua các rào cản truyền thống chật hẹp. Người ra quyết định hiệu quả có thể tạo ra môi trường cho các bất đồng được tranh luận tự do và họ không tự cho mình là đúng, không đưa ra các giả định chỉ có một cách duy nhất đúng. Người ra quyết định hiệu quả luôn phải tự hỏi: Quyết định này có thực sự cần thiết không? Cần loại bỏ các quyết định không cần thiết, vì nó làm hại tổ chức hơn là có lợi. Ra quyết định hiệu quả là hành động dũng cảm của các nhà quản lý và cũng là trách nhiệm chủ yếu của các nhà quản lý. Drucker lưu ý rằng ra quyết định không còn là độc quyền của các nhà quản lý cấp cao, mà là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý, thậm chí cả các chuyên gia không có chức danh quản lý.

Liên quan đến vấn đề lãnh đạo, Drucker chỉ ra những sai lầm trong quan niệm truyền thống về lãnh đạo. Theo ông, khả năng lãnh đạo chính là lao động và làm việc. Nền móng của khả năng lãnh đạo hiệu quả là việc suy nghĩ và xây dựng sứ mệnh cho tổ chức. Nhà lãnh đạo phải coi lãnh đạo là trách nhiệm, chứ không phải chức tước hay thứ bậc trên dưới, đặc quyền, đặc lợi. Nhà lãnh đạo hiệu quả luôn hiểu và nhìn thấy rủi ro. Khả năng lãnh đạo thể hiện rõ trong việc giành được niềm tin của mọi người, do đó, có nhiều người đi theo, có chung chí hướng và mục tiêu.

8.2.4. Quản lý trong xã hội thông tin và thời đại khủng hoảng

Năm 1988, khi phát hiện ra các doanh nghiệp dựa trên thông tin hoạt động không theo các phương thức truyền thống, ông chỉ ra những nhiệm vụ quản lý mới, gắn với những người quản lý mới của các doanh nghiệp này. Ông cho rằng có một số vấn đề quản trị cơ bản cần chú ý:

- Xây dựng chế độ khen thưởng, ghi nhận cống hiến và cơ hội nghề nghiệp cho các chuyên viên;
- Tạo ra tầm nhìn chung trong tổ chức cho các chuyên viên;
- Tổ chức cơ cấu hoạt động theo hướng hình thành các nhóm làm việc theo nhiệm vụ (task-force);
- Đảm bảo nguồn nhân lực, dự phòng và thường xuyên đánh giá chuyên môn của các nhà quản trị.[172]

Nhận thức rõ về vai trò của thông tin trong quản lý, ảnh hưởng của cuộc cách mạng thông tin với các tổ chức và xã hội, những thách thức đối với quản lý, P.Drucker chỉ rõ những thông tin mà doanh nghiệp cần đến, những thông tin cần thiết cho nhà quản lý. Theo ông, để có được thông tin cần thiết cho công việc của mình, nhà quản lý cần biết các thông tin nào tôi cần cung cấp cho những người cùng làm việc với mình, những thông tin

[172] P.F.Drucker (2011), Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại, NXB Trẻ, TpHCM, tr.220.

nào cần thiết cho chính bản thân, lấy ở đâu, từ ai, thời gian nào, hình thức nào. Họ phải học cách tổ chức thông tin thành nguồn lực chủ yếu của mình. Nhờ có trao đổi thông tin, các nhà quản lý mới nắm được thông tin phản hồi, điều chỉnh các hoạt động khi cần. Tất cả các hoạt động quản lý đều cần thông tin và chỉ nhờ sự trao đổi thông tin, tổ chức mới tồn tại và phát triển được trong bối cảnh cuộc cách mạng thông tin và xã hội tri thức. Xã hội thông tin buộc các tổ chức phải thay đổi hoạt động, các hình thức cũ đang thay đổi và thích nghi với những công cụ mới.

Các nhà quản lý sẽ tìm ra cách tổ chức thông tin phù hợp với mình và cách làm việc của mình. Ông chỉ ra mấy điểm chủ yếu: i) tìm ra được thông tin sự kiện then chốt đem lại hiệu quả cho công việc; ii) chọn ra được thông tin sự kiện cần có biện pháp xử lý; iii) xem xét các thông tin sự kiện có vượt ngưỡng cho phép hay không, để xử lý; iv) tập trung vào các thông tin về các điều không bình thường, cần xử lý.

Chúng ta cũng không thể tổ chức hệ thống thông tin hoàn hảo, có sẵn đầy đủ mọi thông tin cần thiết. Nhưng các nhà quản lý hiệu quả luôn biết cách nắm được những thông tin cơ bản, để không bị bất ngờ về một sự kiện này hay một sự kiện khác. Các nhà quản lý phải biết loại bỏ các dữ liệu không cần thiết, tập trung vào việc tổ chức, phân tích các dữ liệu cần thiết, để có thông tin sử dụng hiệu quả trong hành động thực tế. Họ thường phải đi ra bên ngoài để nhận được nhiều thông tin hơn, sát thực tế hơn, trực tiếp hơn và cảm nhận được những giá trị của thông tin bên ngoài trong hoạt động quản lý.

Theo ông, cuối thế kỷ XX, ở Mỹ và nhiều nước phát triển, đã hình thành xã hội tri thức. Trong xã hội tri thức, người lao động tri thức đem lại những đặc điểm chính cho xã hội này. Họ không phải là giai cấp thống trị, nhưng họ đang là tầng lớp xã hội dẫn dắt xã hội tri thức. Họ là những người trưởng thành và thành đạt nhờ giáo dục và trở thành các chuyên gia trong các tổ chức. Xã hội tri thức là xã hội của các tổ chức và nhân viên. Chính xã hội tri thức và các tổ chức cũng cần được quản trị một cách hiệu quả. Đó là những vấn đề mới mẻ và rộng lớn. Hầu hết người lao động tri thức làm việc trong các tổ chức với tư

cách là nhân viên. Khái niệm này mang những nội dung mới, khác với khái niệm nhân viên truyền thống. Trong xã hội tri thức, những khác biệt giữa người lao động chân tay và người lao động tri thức, đang đặt ra những thách thức mới trong quản lý. Trước hết, đó là vấn đề năng suất lao động của người lao động tri thức. P.Drucker chỉ ra 6 yếu tố quyết định năng suất lao động tri thức.

- Năng suất lao động tri thức đòi hỏi chúng ta phải đặt câu hỏi: "Nhiệm vụ là gì?"

- Mỗi lao động tri thức phải chịu trách nhiệm về năng suất lao động của mình. Họ phải tự quản lý bản thân. Họ phải được tự trị.

- Sự đổi mới liên tục phải là một phần công việc, là nhiệm vụ và trách nhiệm của lao động tri thức.

- Công việc tri thức đòi hỏi lao động tri thức phải không ngừng học tập và không ngừng giảng dạy.

- Năng suất lao động tri thức không phải chủ yếu là vấn đề số lượng của đầu ra – chí ít là thoạt đầu. Chất lượng cũng quan trọng không kém.

- Năng suất lao động tri thức đòi hỏi rằng người lao động tri thức phải được nhìn nhận và đối xử như là "tài sản" hơn là chi phí. Nó đòi hỏi người lao động tri thức mong muốn làm việc cho tổ chức của mình hơn là cho các cơ hội khác.[173]

Các nhà quản lý ngày càng nhận ra rằng họ không thể quản lý người lao động tri thức như quản lý những người lao động chân tay. Với tài sản trí tuệ của mình, người lao động tri thức tự quản lý bản thân tốt hơn, tự chịu trách nhiệm cao hơn và đòi hỏi được tôn trọng, đối xử xứng đáng với những đóng góp của họ cho tổ chức. P.Drucker cho rằng, chúng ta không quản lý con người, mà dẫn dắt con người. Nhiều mô hình quản lý mới xuất hiện sẽ đáp ứng được những yêu cầu mới.

[173] P.F.Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, TpHCM, tr.216-217.

Những tư tưởng về quản lý trong thời kỳ khủng hoảng là một trong những đóng góp quan trọng của P.Drucker đối với lý luận và thực tiễn quản lý. Những tư tưởng này được ông trình bày trong tác phẩm "Quản trị trong thời kỳ khủng hoảng"[174].

Theo quan niệm của Peter Drucker, thời đại khủng hoảng là thời đại có nhiều biến động bất thường, không tuyến tính, không dự đoán được. Nhưng con người cũng có thể phân tích, dự báo ở các nét chủ yếu nhất, để đề phòng, thậm chí có thể chế ngự nó. Theo ông, giai đoạn này sẽ bắt đầu từ lĩnh vực công nghệ, sau đó, nó sẽ chuyển qua tất cả các lĩnh vực khác, tạo ra những thay đổi về nhân lực, việc làm, về môi trường xã hội và môi trường kinh doanh trên phạm vi toàn thế giới. Điều đó sẽ dẫn tới việc hình thành những mối quan hệ quốc tế mới, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia, giữa các tổ chức và buộc các nước cũng như các tổ chức phải có một chiến lược phát triển linh hoạt hơn, năng động hơn, đòi hỏi quản lý phải thích nghi và đổi mới.

Theo ông, có 5 vấn đề cơ bản của quản lý, trong thời đại khủng hoảng, mà các tổ chức cần phải tập trung và giải quyết:

- Quản lý phải thích nghi với lạm phát
- Phải duy trì khả năng thanh toán và sức mạnh tài chính
- Nâng cao hiệu quả là nhiệm vụ có tính chất chủ đạo
- Hiệu quả của lao động trí óc sẽ là nhân tố quyết định
- Chi phí duy trì hoạt động mâu thuẫn với tư duy lợi nhuận phiến diện.

Ông cảnh báo tình trạng các nhà quản lý quá lệ thuộc vào các bản báo cáo với lợi nhuận khổng lồ, nhưng trên thực tế thì không phải như vậy. Nhiều người bảo vệ lợi ích của chính họ, kiêu căng về thành tích kinh doanh, không chịu thay đổi cách đánh giá sai lầm này và dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng. Ông cho rằng, lạm phát là sự phá hoại có hệ thống các nguồn lực, nên trong các thời kỳ giá cả tăng liên tục, các doanh nghiệp không thể có lợi nhuận. Nhiều chính phủ che dấu vấn đề lạm phát, không vạch trần những hậu

[174] P.F.Drucker (2011), Quản trị trong thời kỳ khủng hoảng, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội,

quả thực tế của lạm phát. Khi khủng hoảng xảy ra, các doanh nghiệp không có nguồn lực để chống đỡ và có nguy cơ phá sản. Quản lý trong thời kỳ khủng hoảng cần phải làm cho các số liệu của doanh nghiệp phản ánh một cách trung thực với lạm phát, nhờ đó các doanh nghiệp có thể tìm ra lối thoát và cơ hội trong thời kỳ khủng hoảng.

Trong thời kỳ khủng hoảng, các nhà quản lý phải ưu tiên hàng đầu cho việc tăng cường, duy trì khả năng tài chính chứ không phải lợi nhuận, nắm rõ khả năng thanh toán tối thiểu để duy trì hoạt động. Trong thời kỳ khủng hoảng, doanh nghiệp phải tự mình sống sót và tìm cách khôi phục sau khủng hoảng. Sau khủng hoảng, họ trở lại quan tâm về khả năng tài chính, khả năng thanh toán, thị trường, đổi mới và lợi nhuận.

Trong thời kỳ khủng hoảng, cần tăng cường hiệu quả các nguồn lực. Các tổ chức đều có thể tăng cường hiệu quả các nguồn lực của mình trong thời kỳ khủng hoảng. Bốn yếu tố cơ bản phải được quản lý liên tục, có cơ sở và toàn diện để mang lại hiệu quả: vốn, tài sản vật chất quan trọng, thời gian và tri thức. Các yếu tố này cần được quản lý theo những cách thức khác nhau, phù hợp với các tổ chức ở các lĩnh vực khác nhau.

Trong thời kỳ khủng hoảng, chính các nhà quản lý phải biết sử dụng một cách hiệu quả nguồn lực lao động có khả năng mang lại hiệu quả cao nhất, bao gồm lực lượng chuyên môn có trình độ cao và công nhân trí thức. Điều đó đòi hỏi các nhà quản lý phải biết điểm mạnh của nhân viên và biết sử dụng họ ở đâu để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng, tiềm năng của mình, đạt kết quả tốt nhất khi có những cơ hội tốt. Nhiệm vụ của các nhà quản lý phải làm cho họ hiểu rõ về tính hiệu quả, động viên và giúp đỡ họ thực hiện công việc đạt kết quả tốt nhất. Đồng thời, nhà quản lý phải tạo điều kiện để nhân viên này có thể học tập thường xuyên, đáp ứng với những yêu cầu mới. Cần chú trọng vào tổng hiệu quả của các nguồn lực của tổ chức và thích ứng với các cuộc khủng hoảng.

Vấn đề cơ bản của các doanh nghiệp là phải cân đối các nguồn thu và lợi nhuận, để có thể duy trì hoạt động của mình trong tương lai. Trong thời khủng hoảng, nhu cầu về vốn càng tăng và càng khó huy động hơn. Trách nhiệm của các nhà quản lý là kiếm được tiền, để duy trì hoạt động và tiếp tục kinh doanh. Nhưng trên thực tế, nhiều nhà quản lý đã không coi chi phí duy trì hoạt động là một bộ phận của chi phí nói chung của doanh

nghiệp. Họ vẫn muốn có tiền thưởng cao, có thành tích, báo cáo về những món lợi nhuận không có thật, với những ảo tưởng về thành tích kinh doanh. Trong thời điểm khủng hoảng, doanh nghiệp của họ sẽ sụp đổ với gánh nặng thua lỗ.

Quản lý trong thời kỳ khủng hoảng đòi hỏi phải định hướng vào tương lai, nhằm thích nghi với những biến động to lớn của xã hội hiện đại. Ông tập trung bàn về các vấn đề chủ yếu sau:

- Tập trung các nguồn lực vào thành quả
- Bỏ qua quá khứ
- Quản lý phát triển/tăng trưởng
- Quản lý đổi mới và thay đổi
- Các chiến lược kinh doanh cho tương lai
- Đánh giá các nhà quản lý

Ông cũng cảnh báo về một cuộc khủng hoảng của quản lý trong những thập kỷ tới. Ông cho rằng, trong tương lai, mô hình và cấu trúc quản lý sẽ khác đi; sự kiềm chế, kiểm soát, cấu trúc, quyền lực, khái niệm quản lý cũng thay đổi hoàn toàn khác. Những thách thức của thời kỳ khủng hoảng sẽ ảnh hưởng tới tất cả các cấp độ quản lý, cũng như tất cả các nhóm trong bộ phận quản lý. Các nhà quản lý cấp cao phải chịu áp lực và ảnh hưởng mạnh nhất. Lãnh đạo trong thời kỳ khủng hoảng, trong bối cảnh có nhiều biến đổi bất thường, đòi hỏi những phẩm chất mới và bản lĩnh khác hơn với lãnh đạo bình thường. Các nhà quản lý cấp trung sinh ra trong xã hội công nghiệp, buộc phải thay đổi rất nhiều. Họ phải làm những công việc mới mẻ, với những con người mới, những nhân viên mới, với cách thức tổ chức và quản lý mới. Các nhà quản lý cấp trung hoạt động như các chuyên gia cao cấp và có lúc phải làm những công việc mang tính chất lãnh đạo. Ban quản lý cấp cao phải tái cấu trúc cho phù hợp với những biến đổi của xã hội, của nền kinh tế và của thế giới. Họ sẽ phải làm việc bên ngoài nhiều hơn, phải quan tâm nhiều hơn tới chính phủ, chính trị, cộng đồng, trong khi vẫn phải làm tốt các công việc phát triển tổ chức của mình. Ông cho rằng, chính ban quản lý cấp cao trở thành tâm điểm chú ý của các thử nghiệm và

đổi mới, đáp ứng với bối cảnh trong tương lai, có vai trò ngày càng lớn trong thời kỳ khủng hoảng.

8.2.5. Triết học quản lý của P.Drucker

Triết học quản lý nghiên cứu bản chất của các quy luật và tính quy luật chung của lĩnh vực quản lý. Triết học quản lý có hệ thống tri thức chuyên ngành và liên ngành, hệ thống các khái niệm, phạm trù, các quy luật chuyên ngành và liên ngành. Triết học quản lý có những nhiệm vụ sau: i) chỉ rõ bản chất của quá trình phát sinh, hình thành và phát triển của các tư tưởng - lý luận quản lý. ii) giải thích bản chất của các quan hệ quản lý "người - người", "người - máy" trong sự tác động qua lại của con người với con người, với tự nhiên. iii) làm sáng tỏ bản chất của các phương thức quản lý, như là phương thức nhận thức thế giới, phương thức tồn tại và phát triển của xã hội loài người. iv) chỉ ra bản chất của các quy luật và tính quy luật của quản lý, dự báo về các định hướng phát triển của quản lý.[175]

Triết học quản lý bỏ qua cái ngẫu nhiên của quản lý, cái biểu hiện có tính chất bộ phận của tính quy luật nào đó hay sự mô tả thực nghiệm của các công nghệ quản lý. Triết học quản lý tập trung nghiên cứu cái bản chất của lý luận và thực tiễn quản lý. Có rất nhiều vấn đề của quản lý đang được đặt ra, mà các khoa học quản lý cụ thể không thể giải quyết được.Và chỉ có liên kết tất cả các lý luận quản lý, các khoa học quản lý với triết học quản lý, chúng ta mới giải quyết được những vấn đề như vậy. Có thể nêu ra một vài vấn đề như: Bản chất của quản lý và các quá trình quản lý là gì? Bản chất của mối quan hệ giữa chủ thể quản lý và khách thể quản lý? Bản chất của các quy luật quản lý trong thế giới vĩ mô và thế giới vi mô? Bản chất của các quy luật quản lý, trong mối quan hệ con người với xã hội và giới tự nhiên? Bản chất của các sai lầm trong các hệ thống quản lý? Xu hướng vận động và biến đổi của quản lý trong tương lai?

---

[175] Phạm Ngọc Thanh (2001), Góp phần tìm hiểu triết học quản lý, Tạp chí Triết học, số 3 (121), tháng 6/2001, tr. 57-58.

P.F.Drucker được coi là cha đẻ của khoa học quản lý hiện đại, nhà tư tưởng quản lý vĩ đại của thế kỷ XX. Trên phương diện triết học quản lý, ông là người duy nhất có nhiều đóng góp cho lĩnh vực này. Ông đã từng là giáo sư triết học và khoa học quản lý. Chính các nghiên cứu quản lý của ông luôn có sự dẫn dắt của các quan điểm triết học. Ông không dừng lại ở các nghiên cứu có tính chất cụ thể, mà thường khái quát các bài học thực tiễn thành các lý thuyết, quan điểm định hướng, góp phần phát hiện các vấn đề mới, dự báo về tương lai, với những luận cứ đầy thuyết phục. Ông luôn cố gắng phát hiện bản chất của các hiện tượng, bám chặt vào thực tiễn, đặt con người vào vị trí trung tâm và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức theo các quy luật khách quan.

Ông là người khám phá bản chất của quản lý một cách hệ thống và toàn diện nhất. Đối với ông, quản lý là một hoạt động thực tiễn, gắn liền với hành động và kết quả. Chính ông cũng chỉ rõ các nhiệm vụ của quản lý một cách rõ ràng và thuyết phục. Lý do tồn tại của quản lý là thực hiện một cách hiệu quả các mục tiêu của tổ chức. Ông đặt nền móng cơ bản cho sự phát triển học thuyết quản trị theo mục tiêu. Lý thuyết quản trị theo mục tiêu thể hiện rõ quan điểm của ông trong lĩnh vực quản lý. Đối với ông, quản lý không chỉ là một hành động cụ thể, với một kết quả cụ thể, mà còn góp phần phát triển con người và xã hội. Ông là người luôn cố gắng làm rõ trách nhiệm xã hội của quản lý và tổ chức, các vấn đề con người và xã hội trong quản lý. Ông đã chỉ rõ các biến đổi của xã hội ảnh hưởng lớn đến quản lý, buộc các tổ chức phải thay đổi, thích nghi với các biến đổi này. Những quan điểm của ông về quản lý trong thời kỳ khủng hoảng, quản lý thời hậu công nghiệp, quản lý trong xã hội thông tin và nền kinh tế tri thức, luôn là những chỉ dẫn giá trị cho tất cả các nhà quản lý, các tổ chức trong hoạt động thực tiễn của mình.

Ông là người nghiên cứu lịch sử quản trị học một cách hệ thống. Ông chỉ ra lịch sử xuất hiện khái niệm quản trị, quá trình phát triển của nó, luận giải những ngộ nhận về khái niệm này. Ông khẳng định: trong lịch sử loài người, chưa từng có ngành nào phát triển mau lẹ và có ảnh hưởng to lớn như ngành quản trị. Trong vòng 150 năm, quản trị học đã làm thay đổi cấu trúc kinh tế và xã hội của nhiều nước phát triển trên thế giới… Và tự bản

thân quản trị học cũng luôn thay đổi.[176] Từ việc làm rõ nguồn gốc và sự phát triển của quản trị, ông chỉ rõ công việc quản trị cần thiết cho tất cả các tổ chức, chứ không chỉ doanh nghiệp; trên toàn thế giới, quản trị đã trở thành một chức năng xã hội. Quản trị không chỉ là quản trị kinh doanh.

Ông luôn đặt ra những câu hỏi: quản trị phải chịu trách nhiệm trước ai? Về điều gì? Quyền lực của quản trị được xây dựng trên cơ sở nào? Tính hợp pháp, hợp lý của nó do đâu mà có? Đây không phải những câu hỏi kinh doanh hay kinh tế, mà là những câu hỏi mang tính chất chính trị.[177] Trong nhiều tác phẩm của ông, ông luôn nhấn mạnh doanh nghiệp và các tổ chức không thể tồn tại biệt lập, mà luôn là một bộ phận hữu cơ của xã hội. Vì vậy, nó luôn có sự tương tác qua lại rất mật thiết với xã hội, phải có trách nhiệm với xã hội và nhờ vậy mà thành công.

Ông là người khởi xướng, làm rõ khái niệm dịch vụ thuê ngoài (outsource), lao động tri thức (knowledge worker), quản lý phi tập trung, … Ông khởi xướng học thuyết quản trị công NPM (New Public Management), mà sau này được ứng dụng rộng rãi tại Mỹ và nhiều nước trong những thập niên cuối thế kỷ XX. Ông chỉ rõ vai trò quan trọng

---

của các tổ chức phi lợi nhuận (non-profit), như là lực lượng thứ ba của xã hội, phối hợp với chính phủ và các doanh nghiệp tư nhân trong quá trình quản lý phát triển xã hội.

Peter Drucker cũng đã tiên đoán về hạn chế của lý thuyết kinh tế vĩ mô. Ông phê phán các nhà kinh tế của trường phái cổ điển, trong việc quan sát và lý giải những góc độ khác biệt của nền kinh tế hiện đại. Ông coi nhân viên là chủ thể công ty, người lao động (có tri thức, kỹ năng, trách nhiệm) là tài sản vô giá của công ty. Ông sớm nhận ra sự kết thúc của con người kinh tế, nhận ra những đặc điểm mới của người lao động tri thức. Do vậy, ông đề xuất luận điểm: không phải quản lý con người, mà là dẫn dắt con người, cùng chia sẻ mọi vấn đề với nhau, trong quá trình hoạt động chung. Ông mong muốn xây dựng

---

[176] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM, tr.16-17.

[177] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM, tr.23.

công ty thành ngôi nhà hạnh phúc của con người, trở thành một giá trị cao đẹp trong nền văn minh của nhân loại, góp phần xây dựng xã hội doanh nghiệp phồn vinh và hạnh phúc.

Ông luôn dự báo chính xác các cơ hội và thách thức của quản lý trong các thời kỳ có nhiều biến động xã hội. Nhiều tư tưởng và luận điểm của ông được thể hiện khá tập trung trong tác phẩm " Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI" (1999). Ông chỉ ra tầm quan trọng của các giả định trong cả lý thuyết, cà thực tiễn quản lý. Theo ông, đối với một ngành khoa học xã hội như khoa học quản lý, những giả định quan trọng hơn nhiều, so với những định đề trong khoa học tự nhiên. Đối tượng nghiên cứu của khoa học quản lý là hành vi của con người và các định chế của con người.[178] Ông chỉ ra hai bộ giả định xuất hiện từ những năm 30 của thế kỷ XX, được các học giả và các nhà quản lý thực tiễn chấp nhận.

Bộ giả định thứ nhất: i) quản lý có nghĩa là quản lý kinh doanh; ii) chỉ có – hoặc phải có – một cơ cấu tổ chức duy nhất đúng; iii) chỉ có – hoặc phải có – một cách duy nhất đúng để quản lý con người.

Bộ giả định thứ hai: i) các công nghệ, thị trường và sự sử dụng cuối cùng đã được xác định từ trước; ii) phạm vi quản lý được xác định theo pháp lý; iii) quản lý tập trung

vào nội bộ; iv) nền kinh tế được xác định bởi biên giới quốc gia là "môi trường sinh thái" của doanh nghiệp và quản lý.[179]

Năm 1999, khi ông viết về các giả định này, tất cả các giả định này đã không còn hữu ích nữa, cần phải hình thành các giả định mới cho cả nghiên cứu và thực hành quản lý. Ông phân tích kỹ từng giả định một và khẳng định rõ những giả định mới: i) quản lý là bộ phận cấu thành cụ thể và phân biệt được của bất kỳ tổ chức nào; ii) các tổ chức có nhiều cơ cấu tổ chức khác nhau và phải thích hợp với nhiệm vụ của nó; iii) người ta không "quản lý con người"; nhiệm vụ là dẫn dắt con người. Mục tiêu làm cho thế mạnh riêng và kiến thức

[178] P.F.Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, TpHCM, tr.4.
[179] P.F. Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, TpHCM, tr.6.

của mỗi cá nhân đem lại hiệu quả; iv) không phải công nghệ hay đối tượng sử dụng cuối cùng là nền tảng cho chính sách quản lý… Nền tảng chính sách quản lý phải là những giá trị của khách hàng về sự phân bổ nguồn thu nhập có thể chi tiêu được; v) phạm vi của quản lý không nên xác định theo pháp lý, mà phải trên cơ sở thực tế hoạt động. Nó cần phải bao trùm toàn bộ quy trình. Nó cần phải tập trung vào kết quả và sự vận hành của toàn bộ chuỗi kinh tế; vi) biên giới quốc gia có tầm quan trọng trước hết vì nó là giới hạn cho hoạt động kinh doanh. Còn thực tiễn quản lý, không chỉ đối với các doanh nghiệp, sẽ ngày càng được xác định theo hoạt động hơn là theo địa lý chính trị; vii) lý do tồn tại của quản lý là nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức… Quản lý là một bộ phận của tổ chức, bất kể đó là doanh nghiệp, nhà thờ, trường đại học, bệnh viện, hay nhà tạm trú cho phụ nữ bị ngược đãi, … nhằm giúp cho tổ chức đó đạt được kết quả nằm ngoài tổ chức đó.

Ông dự báo về những thách thức mới cho việc xác lập chiến lược của các tổ chức, việc ứng phó với những thay đổi, những thách thức của thông tin, thách thức với năng suất lao động tri thức, thách thức với việc tự quản lý bản thân. Những dự báo này cho đến nay vẫn còn nguyên giá trị.

8.3. Nhận xét chung về học thuyết của P.F.Drucker

Với 60 năm nghiên cứu và hoạt động thực tiễn trong lĩnh vực quản lý, di sản của P.F.Drucker rất đồ sộ, trên nhiều khía cạnh khác nhau của khoa học quản lý và thực tiễn quản lý. Ông Atsuo Ueda, người bạn Nhật Bản và là dịch giả nhiều tác phẩm của P.Drucker trong suốt 30 năm, cố gắng giúp bạn đọc Nhật Bản trả lời câu hỏi: Tôi có thể bắt đầu đọc Drucker từ đâu? Chính ông đã chọn lọc, biên soạn bộ sách 3 tập, giúp độc giả đọc chúng như là một văn bản thống nhất, toàn vẹn. Bộ sách đó gồm 57 chương: một cuốn về quản trị tổ chức; một cuốn về cá nhân trong xã hội các tổ chức; một cuốn về xã hội nói chung. Ngay bản thân Drucker, khi làm bộ tuyển tập, chắt lọc những gì tinh tuý nhất trong 60 năm nghiên cứu quản trị của mình, cũng chỉ có dung lượng bằng một nửa bộ sách bằng

tiếng Nhật của Atsuo Ueda. Ông giải thích rằng độc giả Anh – Mỹ khác với độc giả Nhật Bản.[180] Trong phạm vi cuốn giáo trình này, chỉ phác hoạ những đóng góp chủ yếu nhất của ông, mà bất kỳ ai quan tâm đến học thuyết của ông, đều cần nắm được, nhất là các bạn sinh viên của các trường đại học Việt Nam.

Peter F.Drucker được coi là cha đẻ của quản trị kinh doanh hiện đại, là nhà tư tưởng quản trị vĩ đại nhất của mọi thời đại, là triết gia nổi tiếng nhất về quản trị. Ông được tạp chí Financial Times bình chọn là một trong bốn nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler, Bill Gates). Những tư tưởng, học thuyết quản trị của ông là cơ sở cho sự phát triển của khoa học quản lý và thực tiễn quản trị kinh doanh trong thế giới hiện đại.

Nhiều học giả nổi tiếng thừa nhận P.F.Drucker là người thầy vĩ đại của mình, hoặc chịu ảnh hưởng lớn từ những quan điểm của ông. Ngay cả Philip Kotler, được coi là cha đẻ của marketing hiện đại, cũng coi P.F.Drucker là người thực sự đẻ ra ngành này. Tom Peters, một trong hai tác giả của cuốn Kiếm tìm sự hoàn hảo và Jim Collins, tác giả của Từ tốt đến vĩ đại, cũng rất coi trọng các công trình và đóng góp của P.F.Drucker.

P.F.Drucker không chỉ khai phá những chân trời mới trong lĩnh vực quản trị, mà còn chỉ dẫn cho các thế hệ sau thực hành quản lý hiệu quả.

Ảnh hưởng của P.F.Drucker đối với nước Mỹ không còn phải bàn cãi. Ảnh hưởng của ông trên nhiều quốc gia, ở các châu lục khác nhau cũng khá rõ ràng. Ngay cả ở những nước đang phát triển ở châu Á, châu Phi, những tác phẩm của ông cũng được phổ biến và có ảnh hưởng mạnh mẽ. Ở Việt Nam, các tác phẩm chủ yếu của ông cũng được dịch sang tiếng Việt và có mặt ở hầu hết các thư viện lớn, các trường đại học và thư viện của nhiều tập đoàn, nhiều tổ chức khác nhau. Học thuyết của ông, các quan điểm của ông, có ý nghĩa cả về lý luận, cả về thực tiễn, có sức hấp dẫn đặc biệt đối với các nhà nghiên cứu ở mọi lứa tuổi. Học tập, nghiên cứu di sản của ông, vận dụng vào thực tiễn và phát triển sáng tạo

[180] P.F.Drucker (2008). Tinh hoa quản trị của Drucker. NXB Trẻ, TpHCM, tr.8

trong những môi trường cụ thể khác nhau, chính là nhiệm vụ của các nhà quản lý ngày nay.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Phân tích quan điểm và cách tiếp cận của P.F.Drucker trong lĩnh vực quản lý?
2. Phân tích lý thuyết quản lý tổ chức của P.F.Drucker?
3. Phân tích nhiệm vụ của người quản lý trong lý luận của P.F.Drucker?
4. Trình bày lý thuyết của P.F.Drucker về các quyết định hiệu quả?
5. Trình bày lý thuyết của P.F.Drucker về Quản lý trong xã hội thông tin và thời đại khủng hoảng?
6. Trình bày nội dung chủ yếu trong triết học quản lý của P.F.Drucker?
7. Vận dụng lý thuyết quản lý của P.F.Drucker, phân tích tình huống sau: Khi dịch Covid-19 xuất hiện và lan nhanh ra nhiều quốc gia, nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa, đứng trước nguy cơ phá sản. Nhiều doanh nghiệp và tổ chức đã chuyển đổi phương thức hoạt động, thậm chí tìm ra cơ hội cho mình, tránh được rủi ro và tiếp tục phát triển.

Anh/chị bình luận gì về tầm nhìn, chiến lược, năng lực của các nhà quản lý hiệu quả trong bối cảnh khủng hoảng này? Lấy ví dụ minh hoạ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 8

1. Nguyễn Cảnh Chắt (dịch và biên soạn) (2003), Tinh hoa quản lý. (25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý trong thế kỷ XX), NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Doan và các cộng sự (1996), Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

3. Dniel A. Wren.(2005), The History of Management Thought, Fifth Ed, John Wiley & Sons, Ins.
4. Harold Koontz và cộng sự (1999), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Thế giới, Hà Nội.
5. Henry Mintzberg (2010), Nghề quản lý, NXB Thế giới, Hà Nội.
6. И.В.Разумов, Т.Ю. Кудрявцева (2008), История менеджмента: становление, развитие, перспективы, Ярославль, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова.
7. P.F.Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ, TpHCM.
8. P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, TpHCM.
9. P.F.Drucker (2011), Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại, NXB Trẻ, TpHCM.
10. P.F.Drucker (2011), Quản trị trong thời kỳ khủng hoảng, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
11. Phạm Ngọc Thanh (2001), Góp phần tìm hiểu triết học quản lý, Tạp chí Triết học, số 3 (121), tháng 6/2001, tr.57-58.

CHƯƠNG 9. TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ CỦA C.MÁC, PH.ĂNG GHEN, V.I.LÊ NIN VÀ HỒ CHÍ MINH

* Tóm tắt nội dung chương 9

Trong chương này, trình bày những luận điểm cơ bản của các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác – Lênin (C.Mác, F.Ăngghen, V.I.Lênin) và Chủ tịch Hồ Chí Minh. Các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác - Lênin và Hồ Chí Minh không có ý định trình bày một học thuyết quản lý cụ thể. Tư tưởng quản lý của họ có trong nhiều tác phẩm khác nhau, gắn với các nội dung khác nhau. Chính vì thế, trong chương này, chỉ tập trung vào những

vấn đề quản lý nổi bật nhất trong các tác phẩm của Mác, Ăngghen, Lênin và Hồ Chí Minh.

Các tư tưởng quản lý chủ yếu của Mác và Ăngghen: tư tưởng về con người và vai trò của con người; tư tưởng về tổ chức và quản lý trong xã hội tư bản; vấn đề quản lý tổ chức; các dự báo về quản lý trong xã hội tương lai.

Các tư tưởng quản lý chủ yếu của V.I.Lênin: các vấn đề quản lý trong xã hội tư bản; quản lý nhà nước Xô Viết; quản lý kinh tế; chính sách kinh tế mới (NEP); một số vấn đề quản lý khác.

Các tư tưởng quản lý chủ yếu của Hồ Chí Minh: quản lý nhà nước dân chủ nhân dân; quản lý kinh tế; về công tác tổ chức và cán bộ; những vấn đề quản lý cụ thể.

* Từ khoá: C.Mác; F.Ăngghen; V.I.Lênin; Hồ Chí Minh; tư tưởng quản lý.

9.1. Tư tưởng quản lý của C.Mác và F.Ăngghen

9.1.1. Hoàn cảnh ra đời và các tác giả

Các Mác (Karl Heinrich Marx) (1918-1883) và Phri-drich Ăng-ghen (Friedrich Engels) (1820-1895), người Đức, là người sáng lập ra chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử, học thuyết kinh tế và chính trị của giai cấp vô sản. Nhưng đối với Mác và Ăng-ghen, nghiên cứu khoa học không phải là mục đích tự thân, mà nhằm giải quyết những nhiệm vụ thực tiễn của nhân loại. Chủ nghĩa Mác là một thể thống nhất về nội dung triết học, kinh tế-chính trị học và lý luận xã hội - chính trị.

Khi còn học trong trường Đại học Tổng hợp, Mác gần gũi với nhóm Hêghen trẻ (Bruno Bau-ơ, Et-ga Bau-ơ, Ac-nôn Ru-giơ...) ông nghiên cứu luật học và triết học. Tháng 4 năm 1841, ông đã bảo vệ luận án tiến sỹ, với đề tài "Sự khác nhau giữa triết học tự nhiên của Đêmôcrit và triết học tự nhiên của Epiquya". Vào năm 1842 ông trở thành biên tập viên của báo" Sông Ranh". Dưới sự lãnh đạo của ông, tờ báo đã trở thành cơ quan của phái dân chủ - cách mạng.

Cũng thời gian đó, Phri-drich Ăng-ghen cũng bắt đầu con đường hoạt động khoa học và chính trị của mình. Lòng yêu tự do có tính chất dân chủ - cách mạng đã đưa ông tới niềm tin về những cải biến xã hội do nhân dân thực hiện và giúp ông chuyển từ lập trường tôn giáo sang lập trường vô thần. Công khai đứng trên lập trường của chủ nghĩa dân chủ cách mạng, năm 1839 Ăng-ghen xuất bản "Những bức thư từ Vesphali", đả kích bộ mặt sùng đạo của bọn chủ xưởng và có thiện cảm sâu sắc với công nhân. Năm 1841, Ăng-ghen gia nhập nhóm Hêghen trẻ, nhưng ông đã nhận thấy sự mâu thuẫn trong triết học Hêghen. Cuối năm 1842 ông sang Anh và bắt đầu nghiên cứu kinh tế chính trị học cổ điển Anh, trực tiếp nghiên cứu phong trào công nhân ở nước công nghiệp phát triển nhất lúc bấy giờ.

Với cùng chí hướng, Mác và Ăng-ghen đã nhanh chóng kết hợp với nhau trong nghiên cứu và hoạt động thực tiễn. Lần đầu tiên, Mác gặp Ăng-ghen tháng 11 năm 1842; sau đó, mùa hè 1844, họ gặp nhau ở Paris, trao đổi các quan điểm và trở thành những người bạn cùng chung lý tưởng và quan điểm trong tất cả các vấn đề lý luận và thực tiễn. Họ đã cùng nhau thực hiện những công trình vĩ đại, sáng tạo nên chủ nghĩa duy vật biện chứng, chủ nghĩa duy vật lịch sử, học thuyết kinh tế, học thuyết chính trị của giai cấp vô sản. Các ông tham gia tích cực vào các hoạt động thực tiễn của phong trào cộng sản và công nhân, đóng vai trò lãnh tụ của phong trào và cống hiến xuất sắc cho phong trào.

Những năm 40 của thế kỷ XIX đã diễn ra nhiều cuộc cách mạng tư sản, chủ nghĩa tư bản phát triển nhanh ở Tây Âu và Bắc Mỹ. Những mâu thuẫn vốn có của chủ nghĩa tư bản ngày càng trở nên gay gắt hơn, đối kháng giai cấp và cuộc đấu tranh giai cấp càng trở nên quyết liệt hơn. Ngay từ giữa những năm 30, phong trào Hiến chương ở Anh đã trở thành phong trào chính trị có tính chất quần chúng rộng lớn. Ở Pháp, cuộc khởi nghĩa của công nhân Li-ông nổ ra năm 1831 và 1834, đã báo hiệu một giai đoạn mới của cuộc đấu tranh giai cấp trong xã hội tư sản. Ở Đức, giai cấp vô sản cũng tiến hành hàng loạt các hoạt động chống lại giai cấp tư sản.[181]

Giữa những năm 40 của thế kỷ XIX, trung tâm của phong trào cách mạng chuyển sang nước Đức, trong khi nước này đang phải hoàn thành cuộc cách mạng tư sản. Cuộc

[181] Nguyễn Hữu Vui (chủ biên) (1996). Lịch sử triết học, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, trang 468

cách mạng tư sản Đức diễn ra trong những điều kiện lịch sử phát triển hơn so với nước Anh trong thế kỷ XVII và nước Pháp trong thế kỷ XVIII. Giai cấp tư sản Đức khiếp sợ cách mạng và thoả hiệp với giai cấp phong kiến, nhằm chống lại phong trào cách mạng của quần chúng lao động. Giai cấp vô sản Đức đấu tranh, một mặt, chống lại giai cấp phong kiến và mặt khác chống lại chính giai cấp tư sản. Cuộc đấu tranh của họ còn mang tính tự phát và chưa tìm thấy lý luận khoa học dẫn đường. Tất cả những học thuyết xã hội chủ nghĩa lúc ấy đều không đáp ứng được yêu cầu và lợi ích của giai cấp vô sản. Hoạt động trong phong trào vô sản Đức, khái quát thực tiễn đấu tranh của giai cấp vô sản quốc tế, kế thừa tinh hoa tư tưởng của mọi thời đại, bằng thiên tài của mình, Mác và Ăngghen đã sáng lập ra học thuyết khoa học và cách mạng, đáp ứng yêu cầu của phong trào công nhân, trả lời nhiều câu hỏi lớn của thời đại lúc bấy giờ.

Học thuyết chính trị, các tư tưởng quản lý của Mác và Ăng-ghen là sản phẩm của một thời đại lịch sử, mà xét đến cùng do sự phát triển kinh tế xã hội quyết định. Nhưng mặt khác, nó lại là kết quả hợp quy luật, hợp lôgic của tiến trình phát triển lý luận, tư tưởng của nhân loại, trong khi nó kế thừa được những tinh hoa tư tưởng của nhân loại.

Mác và Ăng-ghen luôn luôn nhấn mạnh ý nghĩa lớn lao của các tư tưởng tiến bộ của các bậc tiền bối. Các tiền đề lý luận cho sự ra đời của chủ nghĩa Mác: triết học cổ điển Đức, kinh tế - chính trị học Anh, chủ nghĩa xã hội không tưởng - phê phán Pháp. Các ông đã sử dụng những tinh hoa của các tư tưởng này, trong các nghiên cứu sáng tạo của mình, cải tạo chúng theo hệ thống của mình, trong bức tranh chung của chủ nghĩa duy vật biện chứng, áp dụng cho việc nghiên cứu xã hội và chính trị.

Những tưởng quản lý trong học thuyết kinh tế, chính trị của các ông, là một bộ phận không tách rời di sản chung của các ông, cũng thể hiện rõ ràng lập trường nhất quán của

các ông về các vấn đề con người, vai trò con người, nhà nước và quản lý nhà nước, quản lý sản xuất tư bản chủ nghĩa, quản lý tổ chức, các dự báo về tương lai.[182]

9.1.2. Những tư tưởng quản lý chủ yếu

9.1.2.1. Tư tưởng về con người và vai trò con người

Là một nhà triết học, Mác luôn quan tâm đến vấn đề con người và vai trò của con người trong lịch sử phát triển xã hội. Có thể nói, quan điểm về con người và vai trò con người trong lịch sử là cơ sở cốt yếu nhất trong mọi vấn đề. Từ vấn đề con người nói chung, các ông luận giải cho việc giải phóng con người, giải phóng giai cấp vô sản và nhân dân lao động.

Khi phê phán quan điểm của Phoiobac (L.Feuerbach 1804-1872), Mác đã khẳng định: "bản chất con người không phải là một cái trừu tượng cố hữu của cá nhân riêng biệt. Trong tính hiện thực của nó, bản chất con người là tổng hoà của các quan hệ xã hội"[183].

Các ông luôn phân biệt rõ hai mặt: mặt tự nhiên – sinh học và mặt xã hội, của con người. Sự kết hợp giữa hai mặt này, tạo nên thể thống nhất của con người, trong đó mặt xã hội phản ánh đầy đủ, rõ ràng nhất bản chất con người. Một xã hội phát triển phải luôn quan tâm phát triển con người toàn diện, cả về mặt sinh học, cả về mặt xã hội. Các nhà

---

quản lý, lãnh đạo càng phải quan tâm hơn đến vấn đề này. Điều đó liên quan đến các nhu cầu và động lực của con người trong quá trình hoạt động. Đây sẽ là cơ sở cho các nghiên cứu về hệ nhu cầu của con người và động lực làm việc của con người, giúp cho các nhà quản lý tạo động lực làm việc cho nhân viên, động viên người lao động tích cực cống hiến cho tổ chức và xã hội.

Các ông thừa nhận con người là bộ phận của giới tự nhiên, gắn bó với giới tự nhiên và hoà hợp với giới tự nhiên. Nhưng con người lại có khả năng tái tạo thế giới tự nhiên,

---

[182] Tham khảo: Nguyễn Anh Tuấn (2005). Những quan điểm cơ bản của các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác-Lênin về quản lý. (Đề tài T.2003-15), Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội

[183] C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1995, t.3, tr.11.

phục vụ cho con người. Quá trình đó vẫn tuân theo các quy luật tự nhiên, nhưng kết quả lại gắn liền với vai trò sáng tạo của con người, với tư cách là chủ thể các hoạt động xã hội. Con người là một thực thể xã hội, thông qua hoạt động sản xuất, tính xã hội của con người càng phát triển. Quan hệ của con người với con người, với giới tự nhiên và với bản thân, chính là tổng hoà các quan hệ xã hội và tạo ra bản chất của con người. Các ông đã phát triển tư tưởng này và xây dựng cơ sở cho việc giải phóng con người, giải phóng nhân loại. Các ông luôn quan tâm chỉ rõ mối quan hệ giữa cá nhân và xã hội, vai trò của tổ chức và xã hội trong sự phát triển của con người. Một mặt, các ông chỉ ra vai trò của các cá nhân; mặt khác, các ông khẳng định chính quần chúng nhân dân mới là người sáng tạo ra lịch sử và quyết định sự thành bại của các tổ chức.

Vận dụng vào lĩnh vực quản lý, các tổ chức luôn quan tâm đến toàn bộ các quan hệ của con người, tạo môi trường thuận lợi để con người có thể từng bước làm chủ được bản thân, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức và xã hội, phù hợp với môi trường xã hội và tự nhiên.

9.1.2.2. Một số vấn đề chung về quản lý

Theo các ông, quản lý ra đời là một tất yếu khách quan, do yêu cầu của thực tiễn phát triển xã hội, mang tính phổ biến của mọi xã hội và tổ chức. Mác viết: "Tất cả mọi lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên qui mô tương đối lớn, thì ít nhiều cũng cần đến một sự chỉ đạo để điều hoà những hoạt động cá nhân và thực hiên những chức năng chung phát sinh từ sự vận động của những khí quan độc lập của nó. Một người độc tấu vĩ cầm tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì phải có nhạc trưởng"[184]. Con người khi tham gia hợp tác với nhau trong một tổ chức, tất yếu cần đến hoạt động chỉ đạo, giám sát, điều hành, phối hợp, nhằm thực hiện mục tiêu chung.

Các ông cũng phân biệt bộ phận những người làm quản lý với chủ sở hữu. Mặc dù, bộ phận này chưa phải là các nhà quản lý chuyên nghiệp như trong thời kỳ hiện đại. Nhưng họ đã thay các ông chủ thực hiện các chức năng chỉ huy, giám sát và phối hợp hoạt động

[184] C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 2002, t.23, tr.532.

của những người lao động trực tiếp. Trong bộ "Tư bản", Mác đã chỉ rõ: "… nhà tư bản lại chuyển giao cái chức năng trực tiếp và thường xuyên giám sát những công nhân riêng rẽ và những nhóm công nhân cho một loại người làm thuê đặc biệt. Giống như một đạo quân, một khối đông công nhân cùng hoạt động dưới sự chỉ huy của cùng một nhà tư bản cũng cần có những sĩ quan công nghiệp (giám đốc…) và những hạ sĩ quan (giám thị…), những người này nhân danh tư bản mà chỉ huy trong thời gian quá trình lao động. Công việc giám thị được cố định lại thành một chức năng riêng của những người đó"[185]. Ông cũng nhấn mạnh thêm rằng, cái chức năng quản lý này đặc trưng cho nền sản xuất tư bản, mà không hoàn toàn giống như sự tự quản lý của những người nông dân sản xuất độc lập hay những người thợ thủ công độc lập trong xã hội phong kiến. Điều đó cũng cho thấy rằng, trong các phương thức sản xuất khác nhau hay trong các nền sản xuất khác nhau, hoạt động quản lý cũng không giống nhau. P.F.Drucker, nhà tư tưởng quản lý của thế kỷ XX, nhận xét rằng: "Khi Karl Marx bắt đầu viết bộ Tư bản luận vào thập niên 1850, người ta còn chưa biết đến quản trị, hay các công ty do các nhà quản lý dẫn dắt. … chẳng hề có các "nhà quản lý" mà chỉ có những "quản đốc, đốc công", vừa là công nhân vừa giám sát duy trì kỷ luật đối với nhóm nhỏ "vô sản" quanh họ"[186]. P.Drucker muốn nói tới các nhà quản lý chuyên nghiệp như chúng ta hiểu ngày nay. Giai đoạn Mác hoàn thành bộ "Tư bản" (1867), mức độ chuyên môn hoá của nhóm các nhà quản lý đã tăng lên đáng kể, phụ thuộc vào sự phát triển của chính ngay nền sản xuất tư bản chủ nghĩa. Cuối thế kỷ

XIX, các chức năng quản lý của nhóm lao động đặc biệt này, ngày càng trở nên rõ ràng hơn. Các nghiên cứu của F.Taylor và phái quản lý theo khoa học làm rõ hơn về quá trình phát triển của quản lý cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX.

Khi nghiên cứu hệ thống thứ bậc trong quản lý sản xuất tư bản chủ nghĩa, các ông chỉ rõ vai trò của quyền uy trong quản lý. Ăng-ghen, trong tác phẩm "Bàn về quyền uy", đã chỉ rõ: Quyền uy nói ở đây có nghĩa là ý chí của người khác mà người ta buộc chúng ta

[185] C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 2002, t.23, tr.534.

[186] P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, Tp Hồ Chí Minh, tr.15.

phải tiếp thu, mặt khác quyền uy lấy phục tùng làm tiền đề.[187] Phân tích về sự tồn tại tất yếu của quyền uy trong các xã hội, đồng thời Ăngghen cũng chỉ rõ quyền uy của chính ngay tự nhiên và công nghiệp đối với con người. Nếu con người nhờ vào khoa học và thiên tài sáng tạo của mình mà chinh phục được các lực lượng tự nhiên, thì các lực lượng tự nhiên trả thù lại bằng cách bắt bản thân con người, trong chừng mực con người sử dụng những lực lượng tự nhiên ấy, phải phục tùng một sự chuyên chế thực sự, bất chấp tổ chức xã hội là như thế nào. Muốn tiêu diệt quyền uy trong đại công nghiệp, chính là muốn tiêu diệt ngay cả bản thân công nghiệp, chính là tiêu diệt nhà máy sợi để quay về với cái xa kéo sợi [188]. Ăng-ghen chỉ rõ cơ sở vật chất - kinh tế của quyền uy, tính quy định của cái vật chất - kinh tế đối với quyền uy: "Một mặt, một quyền uy nhất định, không kể quyền uy đó được tạo ra bằng cách nào và mặt khác, một sự phục tùng nhất định, đều là những điều mà trong bất cứ tổ chức xã hội nào, cũng đều do những điều kiện vật chất trong đó tiến hành sản xuất và lưu thông sản phẩm làm cho trở thành tất yếu đối với chúng ta"[189]. Mọi người đều thừa nhận rằng, Nhà nước và cùng với quyền uy chính trị sẽ mất đi sau cuộc cách mạng xã hội tương lai, nghĩa là những chức năng xã hội sẽ mất tính chất chính trị và sẽ biến thành những chức năng quản lý đơn thuần chăm lo đến lợi ích của xã hội. Ăng-ghen cũng chỉ ra tính chất vô căn cứ của những người cơ hội khi đòi phải xoá bỏ quyền uy ngay lập tức.

Mác và Ăng-ghen cũng sớm phân biệt rõ giữa quản lý và cai trị. Bất kỳ nhà nước nào cũng tồn tại hai chức năng cơ bản: cai trị/thống trị và quản lý xã hội. Chức năng quản lý xã hội thực hiện những nhiệm vụ để duy trì và phát triển các đặc trưng xã hội, phục vụ cho sự phát triển con người. Bất kể nhà nước nào cũng phải thực hiện các nhiệm vụ này, nếu nó muốn duy trì quyền lực xã hội của mình. Mặt khác, trong xã hội có giai cấp, nhà nước luôn là nhà nước mang bản chất của giai cấp thống trị, phục vụ cho lợi ích của giai

[187] C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 1995, t.18, tr.418.

[188] C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 1995, t.18, tr.420.

[189] C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 1995, t.18, tr.421.

cấp thống trị, là công cụ của giai cấp thống trị trong việc cai trị các tầng lớp nhân dân lao động. Mác và Ăng-ghen cũng chỉ rõ nguồn gốc, bản chất của nhà nước, quyền lực nhà nước và dự báo về tương lai của nhà nước trong một xã hội cộng sản chủ nghĩa. Ngày nay, các nhà nước đã có nhiều điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của thế giới hiện đại, thích ứng với kinh tế tri thức, xã hội thông tin và toàn cầu hoá. Trong quản lý nhà nước, nhiều vấn đề mới được đặt ra trước các thách thức của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 và những biến đổi xã hội không tuyến tính, với những cuộc khủng hoảng ngày càng phức tạp hơn.

Các ông cũng chỉ rõ tính hai mặt của người quản lý thời đó. Một mặt, họ là những người lao động làm thuê với chức năng giám sát, giám thị, điều hoà quá trình lao động chung. Mặt khác, họ đại diện cho chủ sở hữu khi đối diện với những người lao động bị họ quản lý. Tính hai mặt đó dẫn đến lập trường trung gian trong việc giải quyết xung đột giữa giới chủ và người lao động, mà phần nhiều họ sẽ đi theo giới chủ vì những lợi ích mà họ được hưởng. Nhưng dù sao chăng nữa, lao động quản lý là một loại lao động đặc biệt, giám sát và điều phối hoạt động hiệp tác lao động của những người cùng tham gia lao động trong một tổ chức, tại một địa điểm, trong một khoảng thời gian nhất định. Đại công nghiệp thế kỷ XIX tạo cơ sở cho chính ngay hoạt động này, tạo ra sự khác biệt với hoạt động giám sát riêng lẻ của những người nông dân và thợ thủ công hoạt động độc lập và đơn lẻ. Sự giám sát của các nhà quản lý cũng khác với sự giám sát của các chủ sở hữu. Sự giám sát của chủ sở hữu trong các xí nghiệp tư bản nhằm bóc lột giá trị thặng dư nhiều hơn, phục vụ mục đích kiếm tiền của các ông chủ. Dù có sự khác biệt, nhưng hai loại giám sát này cũng có quan hệ khăng khít với nhau và chịu sự giám sát của các ông chủ tư bản. Sự phát triển của nền sản xuất càng cao, các chức năng xã hội càng phát triển, chức năng xã hội của quản lý càng phát triển, tầng lớp các nhà quản lý ngày càng có địa vị xã hội và đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển xã hội. Ngày nay, các nhà quản lý không còn bị quá lệ thuộc vào các ông chủ như ở thế kỷ XIX. Với tài sản trí tuệ của mình, họ có khả năng di động ngày càng lớn hơn, ít bị phụ thuộc hơn.

9.1.2.3. Tư tưởng về quản lý tổ chức

Những vấn đề về quản lý kinh tế, quản lý xí nghiệp tư bản chủ nghĩa đã được Mác trình bày khá tường tận trong bộ Tư bản[190]. Nhưng mục đích của Mác không chỉ dừng lại phân tích các quá trình quản lý kinh tế hay quản lý xí nghiệp, mà nhằm vạch trần bản chất bóc lột của nền sản xuất tư bản chủ nghĩa, luận giải cho tương lai phát triển của một phương thức sản xuất mới. Trong lịch sử tư tưởng kinh tế, mọi người đều thừa nhận ba học thuyết có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ: học thuyết của Adam Smith; học thuyết của Các Mác và học thuyết của M.J.Keynes. Đây là cơ sở cho sự xuất hiện của nhiều học thuyết phái sinh khác.

Ngoài ra, Mác và Ăng-ghen cũng đề cập nhiều đến vấn đề quản lý các tổ chức của phong trào cộng sản và công nhân. Các ông luôn đề cao việc xác định rõ mục đích, mục tiêu, chiến lược và sách lược của các tổ chức trong quá trình hoạt động của mình. Điều này thể hiện rõ trong "Tuyên ngôn của Đảng Cộng sản" và các tác phẩm khác. Để đạt được mục đích của mình, các Đảng công nhân khác nhau có thể sử dụng các phương pháp khác nhau, tuỳ vào tình hình cụ thể của mình. Các ông luôn tuân thủ nguyên tắc lịch sử cụ thể trong quản lý hoạt động của tổ chức. Các ông luôn nhắc nhở các tổ chức của mình phải tuân thủ nguyên tắc tập trung và dân chủ, chỉ rõ mối quan hệ giữa tập trung và dân

chủ. Đồng thời, các ông luôn đấu tranh cho sự đoàn kết thống nhất của tổ chức, phát huy tự do tư tưởng, kiên quyết đấu tranh chống lại các âm mưu chia rẽ khối đoàn kết về tư tưởng, hành động và tổ chức. Những chỉ dẫn của các ông vẫn giữ nguyên giá trị cho đến ngày nay và có thể vận dụng vào hoạt động quản lý ngày nay.

9.1.3. Nhận xét chung về tư tưởng quản lý của C.Mác và Ph.Ăng-ghen

[190] Quyển 1 của bộ Tư bản xuất năm 1867; quyển 2 xuất bản năm 1885; quyển 3 xuất bản năm 1894, sau khi Mác mất, do Ăng-ghen biên tập. Riêng quyển 4 "Các học thuyết về giá trị thặng dư" của Mác, đã được Karl Kautsky (1854-1938) xuất bản lần đầu tiên, trong những năm 1905 đến 1910. Bản của Kautsky xuất bản còn nhiều thiếu sót về chất lượng, thậm chí còn có những chỗ sai lầm hoặc bóp méo nguyên bản. Tới những năm 1954-1961, trên cơ sở thẩm tra và xác minh rõ các tư liệu, Viện nghiên cứu chủ nghĩa Mác – Lênin, trực thuộc Ban chấp hành trung ương Đảng Cộng sản Liên Xô, mới chuẩn bị xong và cho ra mắt bạn đọc bộ "Các học thuyết về giá trị thặng dư", sát đúng hơn so với nguyên cảo của Các Mác. Đây chính là quyển 4 của bộ Tư bản.

Mác và Ăng-ghen không có nghiên cứu riêng về vấn đề quản lý. Thời kỳ đó, quản lý chưa phát triển ở trình độ như giữa thế kỷ XX trở đi và chưa trở thành đối tượng nghiên cứu riêng của một ngành khoa học. Hơn nữa, trong bối cảnh lịch sử giữa thế kỷ XIX, Mác và Ăng-ghen tập trung nghiên cứu những vấn đề kinh tế chung của phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa, phát hiện bản chất và quy luật của phương thức sản xuất này. Nhưng các luận điểm, quan điểm của hai ông về quản lý, vẫn là những chỉ dẫn quan trọng, có tính phương pháp luận, giúp chúng ta vận dụng vào việc quản lý các tổ chức khác nhau, quản lý xã hội, quản lý nhà nước nói chung.

Với tư cách là những người sáng lập chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, họ đã vận dụng triệt để các quan điểm này trong nghiên cứu có liên quan đến quản lý. Chính họ có thể mở đường cho một khuynh hướng triết học quản lý phát triển.

Những dự báo của họ về xã hội tương lai, gợi ý cho các nhà quản lý hôm nay, nhất là trong lĩnh vực quản lý nhà nước, quản lý tổ chức đảng. Tư tưởng lãnh đạo tập thể, con người làm chủ, tự chủ, vai trò của tri thức, khoa học, quản lý khủng hoảng, ứng xử với giới tự nhiên, … là những tư tưởng có giá trị thực tiễn đối với hoạt động quản lý ngày nay.

9.2. Tư tưởng quản lý của V.I.Lê-nin

9.2.1. Hoàn cảnh lịch sử và tiểu sử tác giả

Hoàn cảnh lịch sử nước Nga cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX

Nước Nga bước vào con đường phát triển tư bản chủ nghĩa chận hơn so với các nước Tây Âu. Năm 1861, Nga hoàng tuyên bố bãi bỏ chế độ nông nô, nước Nga mới có điều kiện phát triển chủ nghĩa tư bản. Cho tới đầu thế kỷ XX, chủ nghĩa tư bản Nga phát triển vẫn yếu hơn các nước phương Tây và lệ thuộc vào các nước này. Các giai cấp công nhân, nông dân bị bóc lột nặng nề. Nền kinh tế rơi vào khủng hoảng. Cuộc chiến tranh Nga-Nhật năm 1904 lại làm gia tăng cuộc khủng hoảng và các mâu thuẫn trong xã hội. Nước Nga trở thành trung tâm của các mâu thuẫn của chủ nghĩa đến quốc. Trung tâm phong trào cách mạng thế giới đã chuyển về nước Nga. Chủ nghia Mác đã du nhập vào Nga thông qua nhiều tổ chức cách mạng Nga. Các tổ chức dân chủ - xã hội và cộng sản đã

được thành lập. Đảng Bôn-sê-vich Nga, dưới sự lãnh đạo của Lê-nin, trở thành lực lượng tiên phong của giai cấp công nhân Nga. Cuộc Cách mạng Tháng Mười năm 1917 nổ ra và giành được thắng lợi, mở đầu cho việc xây dựng chế độ Xô-viết xã hội chủ nghĩa đầu tiên trên thế giới.[191] Là lãnh tụ của phong trào cách mạng Nga và thế giới, Lê-nin đã chỉ đạo giai cấp công nhân và nhân dân lao động Nga, vượt qua nhiều thử thách, thực hiện thắng lợi những bước đi đầu tiên, trong sự nghiệp xây dựng nhà nước của nhân dân lao động, hướng tới việc xoá bỏ bóc lột, mang lại hạnh phúc và ấm no cho toàn thể nhân dân lao động.

Tiểu sử của V.I.Lê-nin: Vladimir Ilich Lê-nin (Владимир Ильич Ленин) (18701924), sinh ra trong một gia đình trí thức có khuynh hướng dân chủ cách mạng ở Simbirsk. Ông chịu ảnh hưởng truyền thống gia đình, đặc biệt là người anh trai. Ông theo học ngành luật tại Đại học Kazan. Tại đây, ông tham gia phong trào cách mạng của sinh viên chống lại chính quyền Sa hoàng và bị buộc thôi học năm 1887. Ông học tiếp và hành nghề trợ lý luật sư một thời gian. Năm 1888 Lê-nin gia nhập tổ chức mác-xít. Ông dự thi tự do và lấy bằng tốt nghiệp Đại học Sankt-Peterburg. 1893 ông chuyển đến sống ở Sankt-Peterburg và trở thành nhà hoạt động chính trị mác-xit. Năm 1895 Lê-nin sáng lập Hội liên hiệp đấu tranh để giải phóng giai cấp công nhân. Năm 1903, Lê-nin thành lập Đảng Bolshevik (Bôn-sê-vich) Nga, đội tiên phong của giai cấp công nhân Nga. Lê-nin đã lãnh đạo giai cấp công nhân và nhân dân lao động Nga thực hiện thắng lợi cuộc Cách mạng Tháng Mười năm 1917, thành lập Nhà nước Xô-viết và lãnh đạo sự nghiệp xây dựng xã hội xã hội chủ nghĩa đầu tiên trên thế giới. Năm 1924, sau một thời gian dài ốm nặng, Lê-nin mất ngày 21 tháng 1 năm 1924.

Trong cuộc đời của mình, Lê-nin đã để lại những tác phẩm lớn trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Lê-nin toàn tập, là một di sản tư tưởng và khoa học quan trọng, đóng góp vào kho tàng tri thức nhân loại, đề cập đến nhiều lĩnh vực khác nhau. Những tư tưởng quản lý của Lê-nin là một phần trong di sản tư tưởng của ông. Lý luận quản lý của Lê-nin thời kỳ

[191] Dương Xuân Ngọc (chủ biên), (2001). Lịch sử tư tưởng chính trị, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, trang 212-213

sau cách mạng Tháng Mười có nhiều đóng góp trong lý luận quản lý kinh tế xã hội chủ nghĩa. Lý luận quản lý và nghệ thuật quản lý trong thời kỳ chuyển biến từ chính sách cộng sản thời chiến sang chính sách kinh tế mới là một đóng góp vô cùng quan trọng[192].

9.2.2. Nội dung tư tưởng của V.I.Lênin về quản lý

Lê-nin không có một chuyên luận về quản lý, nhưng trong nhiều tác phẩm của ông, hầu hết các vấn đề quản lý, từ các vấn đề thực tiễn đến các vấn đề lý luận, từ quản lý vĩ mô đến quản lý vi mô, liên quan đến xã hội tư bản chủ nghĩa và xã hội xã hội chủ nghĩa, được trình bày và luận giải một cách sâu sắc. Trong giáo trình này, chỉ đề cập đến những vấn đề cốt yếu nhất trong tư tưởng quản lý của Lê-nin. Là người phát triển các tư tưởng của C.Mác trong điều kiện của chủ nghĩa đế quốc và vận dụng sáng tạo vào điều kiện của nước Nga, Lê-nin đã khẳng định những nguyên lý cơ bản của C.Mác và F.Ăngghen về bản chất con người và vai trò con người trong xã hội, bản chất và vai trò của nhà nước trong quản lý xã hội tư bản chủ nghĩa, những nguyên tắc quản lý xã hội xã hội chủ nghĩa, những vấn đề cụ thể trong quản lý các lĩnh vực của đời sống xã hội. Trong các tác phẩm của mình, Lê-nin dành sự quan tâm đặc biệt đến quản lý trong xã hội xã hội chủ nghĩa ở hầu hết các lĩnh vực khác nhau.

a)Tư tưởng về quản lý nhà nước đối với nền kinh tế xã hội chủ nghĩa

Lê-nin chỉ rõ sự khác nhau về bản chất giữa nhà nước xã hội chủ nghĩa và nhà nước tư bản chủ nghĩa. Nhà nước xã hội chủ nghĩa là nhà nước kiểu mới, nhà nước của

---

nhân dân lao động, dưới sự lãnh đạo của giai cấp công nhân, thông qua Đảng của giai cấp công nhân. Nhà nước đó là nhà nước dân chủ cho đa số nhân dân lao động và chuyên chính với thiểu số bóc lột, phản động. Nhà nước đó có sự tham gia quản lý của hầu hết nhân dân lao động, nhờ đó mà chiến thắng được chủ nghĩa tư bản, xây dựng thành công nền kinh tế và xã hội xã hội chủ nghĩa. Lê-nin viết: "Nếu hết thảy mọi người đều tham gia quản lý nhà nước thì chủ nghĩa tư bản không thể đứng vững được. Và sự phát triển của chủ

[192] Hồ Văn Vĩnh (2003). Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.17-18.

nghĩa tư bản, đến lượt nó, lại tạo ra những tiền đề để thật sự "hết thảy mọi người" đều có thể tham gia quản lý nhà nước"[193]. Trong bối cảnh của nước Nga sau cách mạng, phải đối phó với cuộc nội chiến và sự can thiệp của nhiều nước đế quốc, phải vượt qua sự nghèo nàn, với những truyền thống của nền kinh tế tiểu nông lạc hậu, chính quyền xô-viết buộc phải huy động toàn bộ lực lượng, tập trung tổ chức lại nền kinh tế, quản lý một cách hiệu quả nhất nền kinh tế, với những cơ chế chính sách phù hợp. Khi bàn về nhiệm vụ của chính quyền xô-viết, Lê-nin khẳng định rằng, sau khi giành được chính quyền về tay nhân dân lao động, chống lại các lực lượng phản động trong và ngoài nước, bắt đầu chuyển sang giai đoạn, mà nhiệm vụ tổ chức quản lý là nhiệm vụ chủ yếu và trung tâm. Đây là một bước chuyển khó khăn, đối diện với nhiều thách thức to lớn. Nhưng đó là nhiệm vụ quyết định sự tồn vong của chế độ xô-viết, quyết định thắng lợi của nhân dân lao động, trong quá trình xây dựng xã hội mới xã hội chủ nghĩa. Lê-nin viết: " Ngày nay, nhiệm vụ quản lý đã trở thành nhiệm vụ chủ yếu và trung tâm… Chúng ta đã giành được nước Nga từ trong tay bọn nhà giàu để giao lại cho người nghèo, từ trong tay bọn bóc lột để giao lại cho người lao động. Bây giờ, chúng ta phải quản lý nước Nga"[338].

Lê-nin chỉ rõ mối quan hệ biện chứng giữa chính trị và kinh tế; chỉ rõ những qui luật kinh tế khách quan, mà nhà nước xô-viết phải tuân theo và vai trò của nhà nước xôviết trong việc điều tiết sự phát triển của nền kinh tế. Chính Lê-nin khẳng định sự khác nhau của nhà nước xô-viết với các nhà nước tư bản chủ nghĩa. Nhà nước xô-viết không

---

thể trở thành bộ máy ăn bám, quan liêu, phải thực sự tham gia vào việc quản lý nền kinh tế, với tư cách chủ thể sở hữu các cơ sở kinh tế. Nhà nước phải tham gia giám sát, kiểm kê, kiểm soát, xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế, hình thành pháp luật và cơ chế quản lý trong lĩnh vực kinh tế.

b)Về quản lý kinh tế, chuyển từ chính sách kinh tế "cộng sản thời chiến", sang

---

[193] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.33, tr.123. [338]

V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.36, tr.209.

chính sách kinh tế mới.

Sau Cách mạng Tháng Mười năm 1917, thực hiện đường lối kinh tế trong "Luận cương Tháng Tư" do Lê-nin vạch ra, tiến hành quốc hữu hoá ruộng đất và chia ruộng đất cho nông dân; quốc hữu hoá các cơ sở kinh tế lớn, thực hiện chế độ kiểm soát của công nhân đối với các cơ sở kinh tế trọng yếu, thực hiện kế hoạch khôi phục và phát triển kinh tế. Nhưng cuối năm 1918, nổ ra cuộc nội chiến. Bọn địa chủ và tư bản bị lật đổ, đã nổi dậy chống lại chính quyền xô-viết. Bên ngoài, có sự can thiệp vũ trang của 14 nước đế quốc, do Anh, Pháp cầm đầu, nhằm tiêu diệt nhà nước xô-viết. Trong tình thế đó, Lê-nin và chính quyền xô-viết phải chuyển sang thực hiện chính sách "cộng sản thời chiến", thực hiện khẩu hiệu "Tất cả để tiêu diệt kẻ thù". Tháng 8 năm 1918, Lê-nin viết Đề cương về vấn đề lương thực, thực hiện chính sách thời chiến. Nhà nước buộc phải trưng thu lương thực dư thừa của nông dân, độc quyền mua bán lúa mì, kiểm soát việc sản xuất và phân phối sản phẩm công nghiệp (cả trung và tiểu công nghiệp), cấm trao đổi sản phẩm trên thị trường, nhất là lúa mì, thực hiện chế độ tem phiếu, trực tiếp phân phối bằng hiện vật, đặt chế độ lao động cưỡng bức theo nguyên tắc "không làm thì không ăn". Nhờ thực hiện chính sách "cộng sản thời chiến", nhà nước xô-viết mới có lương thực cung cấp cho quân đội và nhân dân, đánh thắng thù trong, giặc ngoài, bảo vệ các thành quả của cách mạng. Chính sách này là chính sách buộc phải thực hiện trong bối cảnh lúc bấy giờ, chứ không phải là một chính sách kinh tế bắt buộc của công cuộc xây dựng nền kinh tế xã hội chủ nghĩa.

Khi nội chiến kết thúc, vào cuối năm 1920, chính sách này đã không còn thích ứng với tình hình mới, không động viên được người lao động và thậm chí gây ra phản ứng của một bộ phận nhân dân. Lê-nin đã nhận ra những đòi hỏi của thực tiễn khách quan, lãnh đạo Đảng bôn-sê-vich, nghiên cứu và quyết định thay chính sách "cộng sản thời chiến" bằng chính sách kinh tế mới (NEP). Chính sách kinh tế mới bãi bỏ trưng thu lương thực, thay bằng thuế lương thực; cho phép các xí nghiệp nhỏ được kinh doanh tự do; cho phép trao đổi hàng hoá giữa nông thôn và thành thị, giữa công nghiệp và nông nghiệp, phát triển quan hệ hàng hoá-tiền tệ, phát triển kinh tế hàng hoá; phát triển kinh tế nhiều thành

phần. Những thay đổi kịp thời đó đã góp phần vực dậy nền kinh tế và thúc đẩy quá trình phát triển tiếp theo của toàn xã hội.

Chính sách kinh tế mới là một mô hình kinh tế mới, một cơ chế quản lý mới, là sự thích ứng với nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần, đòi hỏi phải thay đổi cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý và phương thức quản lý. Quá trình đổi mới này đòi hỏi những cán bộ của Đảng, những người lãnh đạo và quản lý, phải không ngừng học hỏi từ thực tiễn, tìm ra những biện pháp, phương pháp quản lý phù hợp với thực tiễn, góp phần làm phong phú thêm lý luận quản lý xã hội và quản lý kinh tế xã hội chủ nghĩa.

Trong nhiều tác phẩm của mình, Lê-nin chỉ rõ những nhận thức sai lầm của Đảng và cán bộ, về những nhiệm vụ của chính quyền xô-viết, trong bối cảnh có những thay đổi to lớn trên các lĩnh vực của đời sống xã hội[194]. Những nhận thức sai lầm đó có thể dẫn đến những hành động sai lầm. Lê-nin cho rằng, lần đầu tiên, một Đảng của giai cấp công nhân giành được chính quyền và tự mình xây dựng nhà nước của nhân dân lao động, thực hiện những công việc chưa từng có trong lịch sử. Đó là cuộc cách mạng vĩ đại, nhưng đầy khó khăn, có nhiều điều cần phải học hỏi dần dần, rất có thể phạm sai lầm. Nhưng điều quan trọng là Đảng phải nhận ra sai lầm đó, khuyết điểm đó, tìm cách khắc phục một cách tốt nhất. Trong những biến đổi to lớn đó, sự thay đổi chính sách, cơ chế quản lý, các nhiệm vụ cụ thể và phương pháp thực hiện là điều không tránh khỏi. Tháng 5 năm 1921, Đảng Cộng sản Nga thông qua Dự thảo về "Chính sách kinh tế mới" của Lê-nin và yêu cầu toàn thể cán bộ của Đảng và chính quyền phải nắm vững, triển khai thi hành một cách đúng đắn và hiệu quả chính sách kinh tế mới. Cần phải đánh giá lại, sắp xếp lại cán bộ,

---

điều chuyển những cán bộ không thích ứng với điều kiện mới và nhiệm vụ mới. Lê-nin viết: "Bước chuyển về kinh tế như đã nói, cũng đòi hỏi các đại diện của chính quyền xôviết phải có sự thay đổi tương ứng trong các chức năng của người chỉ đạo… Do vậy, trong chừng mực nào đó cần phải đánh giá lại các cán bộ lãnh đạo, cần phải tiến hành phân bố lại các cán bộ lãnh đạo khi họ không thể thích ứng với điều kiện mới và nhiệm vụ

[194] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.36, tr.201 (Những nhiệm vụ trước mắt của chính quyền Xô-viết)

mới"[195].

c) Quản lý nền kinh tế nhiều thành phần, xử lý mối quan hệ giữa kế hoạch hoá và kinh tế hàng hoá

Trong quản lý nền kinh tế xã hội chủ nghĩa, giải quyết đúng đắn mối quan hệ giữa kinh tế hàng hoá và kế hoạch hoá nền kinh tế quốc dân, luôn là một vấn đề quan trọng hàng đầu. Thông qua đó, Nhà nước quyết định hàng loạt chính sách để điều hành, quản lý nền kinh tế. Cho đến nay, đây vẫn là vấn đề được các nhà nghiên cứu và hoạt động thực tiễn tập trung làm rõ trong điều kiện ngày nay. Trong công cuộc Đổi mới ở Việt Nam, Đảng và Nhà nước cũng phải liên tục giải quyết mối quan hệ này, trong điều kiện biến đổi của môi trường trong nước và quốc tế.

Lê-nin khẳng định tính tất yếu của nền kinh tế nhiều thành phần ở nước Nga và gắn liền với nền kinh tế hàng hoá. Nước Nga mới phát triển chủ nghĩa tư bản ở trình độ trung bình, nền kinh tế tiểu nông vẫn chiếm ưu thế. Sau cách mạng, chính quyền Xô-viết chưa thực hiện được kế hoạch phát triển kinh tế, thì phải đương đầu với thù trong, giặc ngoài, nền kinh tế vẫn mang nặng những dấu vết của xã hội cũ. Do vậy, không thể ngay lập tức ra lệnh cho các thành phần kinh tế khác nhau này thực hiện một kế hoạch thống nhất của nhà nước. Các thành phần kinh tế tư nhân và tư bản chủ nghĩa vẫn tồn tại và phát triển theo qui luật của nền sản xuất hàng hoá, của thị trường. Lê-nin viết: "Hoặc giả tìm cách ngăn cấm, triệt để chặn đứng mọi sự phát triển của trao đổi tư nhân, không phải là quốc doanh,… một sự phát triển không thể tránh được khi có hàng triệu người sản xuất nhỏ. Chính sách ấy là một sự dại dột và tự sát đối với đảng nào muốn áp dụng nó. Dại dột,

[195] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.36, tr.175-176.

vì về phương diện kinh tế, chính sách ấy là không thể nào thực hiện được; tự sát, vì những đảng nào định thi hành một chính sách như thế, nhất định sẽ bị phá sản"[196].

Điều đó có nghĩa là, muốn quản lý và phát triển kinh tế của nước Nga, chính quyền xô-viết cần thực hiện các chính sách nhằm phát triển nền kinh tế hàng hoá, phải cho phép tự do kinh doanh, trao đổi mua bán trên thị trường, phải hạch toán kinh doanh và phải tôn trọng qui luật cung cầu, qui luật giá trị. Nhà nước đóng vai trò kiểm kê, kiểm soát, điều tiết, nhằm thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế, theo đường lối mà Đảng Cộng sản Nga đã đặt ra. Kế hoạch phát triển kinh tế của nhà nước đã tính toán đến các yếu tố của nền kinh tế hàng hoá và tạo điều kiện để nền kinh tế này đóng góp được nhiều nhất cho nền kinh tế quốc dân. Lê-nin viết: "Muốn không thay đổi bản chất của mình, nhà nước vô sản chỉ có thể thừa nhận cho thương nghiệp tự do và cho chủ nghĩa tư bản được phát triển trong một chừng mực nào đó và chỉ với điều kiện là thương nghiệp tư nhân và tư bản tư nhân phải phục tùng sự điều tiết của nhà nước (giám sát, kiểm tra, quy định các hình thức, trật tự…)"[197].

Theo Lê-nin, các doanh nghiệp nhà nước cũng phải hoạt động như là một bộ phận quan trọng của nền kinh tế hàng hoá, phải tuân theo nguyên tắc buôn bán trên thị trường, phải chuyển sang chế độ hạch toán kinh doanh. Doanh nghiệp nhà nước cũng phải học cách kinh doanh có lãi, đóng góp vào sự phát triển kinh tế quốc dân. Doanh nghiệp nhà nước phải làm kế hoạch gắn với thị trường, nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường. Lê-nin viết: "… khi việc tự do buôn bán được phép tồn tại và phát triển, thì trong chừng mực khá quan trọng, các xí nghiệp nhà nước được đặt trên cơ sở buôn bán, cơ sở tư bản chủ nghĩa. Tình hình đó - do sự cần thiết phải gấp rút tăng năng suất lao động, phải làm sao cho mỗi xí nghiệp nhà nước không được lỗ phải có lãi; do những lợi ích tất nhiên về mặt quản lý và do sự sốt sắng thái quá về mặt quản lý, - tình hình đó nhất định phải gây ra một sự đối lập nào đó về lợi ích giữa quần chúng công nhân với những người giám đốc, những người

[196] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.43, tr.267.

[197] NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.44, tr.418.
V.I.Lênin: Toàn tập,

quản lý các xí nghiệp nhà nước hay với những cơ quan quản lý mà những xí nghiệp ấy phụ thuộc."[198] Sự thay đổi trong cách làm kế hoạch không có nghĩa là vượt ra khỏi sự quản lý của nhà nước và kế hoạch phát triển kinh tế quốc dân. Sự thay đổi phương thức, phương pháp quản lý và kế hoạch không làm thay đổi bản chất của nền kinh tế dưới sự giám sát, điều tiết của nhà nước nhằm phục vụ cho sự phát triển chung của xã hội, đem lại hạnh phúc cho đại đa số nhân dân lao động. Những vấn đề lý luận về mối quan hệ giữa kinh tế thị trường và kế hoạch hoá nền kinh tế quốc dân trong xã hội xã hội chủ nghĩa luôn là vấn đề được nhiều nhà quản lý và nghiên cứu quan tâm. Những tư tưởng của Lênin đã gợi mở những vấn đề cơ bản, tạo tiền đề quan trọng cho lý luận quản lý kinh tế xã hội chủ nghĩa về sau này. Đáng tiếc là, sau khi Lê-nin mất, nhất là những năm 30 của thế kỷ XX, Stalin đã không tiếp tục phát triển chính sách này, lại quay trở lại với chính sách kế hoạch hoá tập trung, gạt bỏ các yếu tố kinh tế hàng hoá đã có. Điều đó có thể do tình hình thế giới đang bị đe doạ bởi các thế lực hiếu chiến, phát xít. Sau chiến tranh chống phát xít, Liên Xô vẫn tiếp tục duy trì nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung trong thời gian dài, gây ra những hậu quả nghiêm trọng và những cuộc khủng hoảng kinh tế.

d)Sử dụng chủ nghĩa tư bản nhà nước như một công cụ, phương tiện của chính quyền xô viết để phát triển kinh tế xã hội chủ nghĩa

Quản lý đất nước và nền kinh tế, sau thời kỳ của chính sách "cộng sản thời chiến", đòi hỏi phải giải quyết những vấn đề vô cùng phức tạp, lần đầu tiên xuất hiện trong lịch sử. Lê-nin sớm nhận ra những sai lầm của thời kỳ trước đó, khi vội dùng ngay các biện pháp cộng sản chủ nghĩa, trong khi chưa có đủ những tiền đề cần thiết. Trong nhận thức của nhiều người, không thể tồn tại chủ nghĩa tư bản trong lòng chủ nghĩa xã hội; không thể dùng các công cụ, phương tiện của chủ nghĩa tư bản cho xã hội xã hội chủ nghĩa được. Do vậy, nhiều người muốn xây dựng chủ nghĩa xã hội ngay với những biện pháp, phương pháp riêng có của chủ nghĩa xã hội.

[198] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.44, tr.419.

Lê-nin đã chỉ rõ, nước Nga xô-viết không thể tiến thẳng lên chủ nghĩa xã hội, mà sẽ đi qua một thời kỳ quá độ với nền kinh tế nhiều thành phần, trong đó có kinh tế tiểu nông, sản xuất hàng hoá nhỏ, cả chủ nghĩa tư bản tư nhân, chủ nghĩa tư bản nhà nước, cả chủ nghĩa xã hội. Lê-nin viết: "Sau cuộc thí nghiệm trực tiếp xây dựng xã hội xã hội chủ nghĩa trong những điều kiện khó khăn chưa từng thấy, trong điều kiện nội chiến, trong điều kiện giai cấp tư sản buộc chúng ta phải tiến hành cuộc đấu tranh ác liệt, thì đến mùa xuân 1921 chúng ta đã nhận thấy rõ là chưa nên xây dựng trực tiếp chủ nghĩa xã hội, mà trong nhiều lĩnh vực kinh tế chúng ta cần phải lui về chủ nghĩa tư bản nhà nước, từ bỏ biện pháp tấn công chính diện"[199] và " chúng ta đã phạm một sai lầm đã quyết định chuyển ngay sang việc sản xuất và phân phối cộng sản chủ nghĩa"[200]. Lê-nin đã phân tích kỹ những nguyên nhân khách quan và chủ quan dẫn đến sai lầm đó. Đồng thời, Lê-nin cho rằng, chúng ta phải "… bắt đầu cuộc bao vây lâu dài, không thích thú, khó khăn và gian khổ, đòi hỏi phải rút lui trên hàng loạt vấn đề", để đảm bảo bước quá độ về mặt kinh tế lên phương thức xã hội chủ nghĩa. Người chỉ rõ tính tất yếu của việc chuyển sang chính sách kinh tế mới, phải thừa nhận nhiều thành phần kinh tế, thừa nhận vai trò của các thành phần kinh tế, thừa nhận các biện pháp trung gian, những công cụ và phương tiện mà chủ nghĩa tư bản tạo ra dưới sự kiểm soát của chính quyền xô-viết. Nhiều người phản đối việc sử dụng chủ nghĩa tư bản nhà nước, vì cho rằng đó là chế độ bóc lột, mà chủ nghĩa xã hội không thể tồn tại chung với nó được. Lê-nin đã chỉ rõ, nước Nga xô-viết cần phải tiến lên sản xuất lớn, phải xã hội hoá nền sản xuất xã hội. Nhưng chính những người tiểu nông và nền kinh tế tiểu nông lại không muốn điều đó, thậm chí sẽ ngăn cản, chống đối lại quá trình này. Họ chống lại sản xuất lớn tư bản chủ nghĩa và cả sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa. Lê-nin chỉ rõ, chủ nghĩa tư bản nhà nước dưới chính quyền xô-viết có nghĩa là thực hiện chế độ kiểm kê, kiểm soát, mang tính chất tập trung, có tính toán, được kiểm soát và xã hội hoá. Đó là

[199] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.44, tr.255.

[200] NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.44, tr.197.
V.I.Lênin: Toàn tập,

chiếc cầu trung gian không tránh được, cho những giai đoạn tiếp theo của sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội ở nước Nga. Lê-nin nhấn mạnh: "từ chủ

nghĩa tư bản tiểu tư sản đi đến chủ nghĩa tư bản nhà nước với quy mô lớn cũng như đi đến chủ nghĩa xã hội, đều trải qua cùng một con đường, thông qua cùng một cái trạm trung gian, đó là "sự kiểm kê và kiểm soát của toàn dân đối với sản xuất và phân phối sản phẩm". Ai không hiểu được điểm ấy thì người đó sẽ mắc phải sai lầm không thể tha thứ được trên vấn đề kinh tế, hoặc là không biết tình hình thực tế, không nhìn nhận thấy sự vật hiện có, không biết nhìn thẳng vào sự thật, hoặc là chỉ tự hạn chế ở chỗ đem "chủ nghĩa tư bản" đối lập một cách trừu tượng với "chủ nghĩa xã hội", chứ không nghiên cứu những hình thức cụ thể và các giai đoạn của sự quá độ ấy trong lúc này ở nước ta"[201].

Những tư tưởng về việc sử dụng chủ nghĩa tư bản nhà nước dưới chính quyền xôviết cho thấy nghệ thuật lãnh đạo, quản lý của Lê-nin trong việc sử dụng các công cụ, phương tiện đặc thù, để giải quyết các nhiệm vụ đặc thù. Lê-nin cũng nói rõ, tình thế đặc thù của nước Nga không giống với nước Đức. Nếu nước Đức giành được chính quyền về tay giai cấp công nhân và nhân dân lao động, họ sẽ tiến thẳng lên chủ nghĩa xã hội, mà không cần phải dùng đến chủ nghĩa tư bản nhà nước nữa. Bởi vì, chủ nghĩa tư bản độc quyền ở Đức đã hoàn thành nhiệm vụ đưa nền sản xuất tiểu nông lên sản xuất lớn tư bản chủ nghĩa rồi, đã xã hội hoá ở mức cao nền kinh tế quốc dân rồi, đã giải quyết xong những nhiệm vụ, mà nước Nga đang phải giải quyết.

Lê-nin nêu ra bốn hình thức cơ bản của chủ nghĩa tư bản nhà nước: i)tô nhượng; ii)công tư hợp doanh; iii)hợp tác xã; iv)cho nhà tư bản trong nước thuê để kinh doanh. Ngoài ra, Lê-nin đặc biệt chú ý đến việc sử dụng các chuyên gia tư sản. Đó là một thứ "học phí" cần phải trả, để học được những kiến thức, kinh nghiệm tổ chức quản lý nền sản xuất lớn, cách thức kinh doanh trong nền kinh tế hàng hoá, … Lê-nin nhấn mạnh, những

[201] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.36, tr.369-370.

chuyên gia tư sản thạo việc, còn đáng quý hơn những đảng viên cộng sản chỉ biết huyênh hoang với các đề cương báo cáo hay các câu khẩu hiệu trống rỗng[202]; các đảng

viên phải tạo điều kiện cho các chuyên gia tư sản hoàn thành công việc của mình; hãy bỏ bớt những mệnh lệnh hành chính, nhân danh các nguyên tắc cộng sản.

Chủ nghĩa tư bản là không tránh khỏi ở nước Nga lúc bấy giờ. Chính quyền xô-viết cần hướng nó vào chủ nghĩa tư bản nhà nước, vì những lợi ích của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Chính quyền xô-viết cần biết cách sử dụng chủ nghĩa tư bản nhà nước như một mắt xích trung gian giữa nền tiểu sản xuất và chủ nghĩa xã hội, coi đó như một phương tiện, con đường, phương pháp, phương thức để tăng cường lực lượng sản xuất, phát triển nền sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa.

e)Về công tác tổ chức, xây dựng bộ máy quản lý, chống chủ nghĩa quan liêu

Trong các tác phẩm của mình, Lê-nin luôn coi trọng bộ máy tổ chức và cán bộ. Lênin là người sáng lập Đảng bôn-sê-vich Nga, lãnh đạo cuộc Cách mạng Tháng Mười 1917, lãnh đạo nhà nước xô-viết đánh bại kẻ thù trong cuộc nội chiến và sự can thiệp của đế quốc nước ngoài. Chính Lê-nin đã lãnh đạo chính quyền Xô-viết và nhân dân lao động bắt tay xây dựng nền kinh tế mới. Trong tất cả giai đoạn lịch sử, Lê-nin luôn đặt vấn đề tổ chức lên hàng đầu, luôn coi cán bộ là vấn đề sống còn của tổ chức. Ngay từ khi thành lập Đảng bôn-sê-vich Nga, Lê-nin đã viết nhiều tác phẩm để chuẩn bị về mặt lý luận, tư tưởng cho tổ chức Đảng: "Những người bạn dân" là thế nào và họ đấu tranh chống những người dân chủ-xã hội ra sao?; Làm gì?[203]. Lê-nin khẳng định: "Chỉ đảng nào được một lý luận tiền phong hướng dẫn thì mới có khả năng làm tròn vai trò chiến sĩ tiền phong"[204]. Khi nước Nga đứng trước cuộc cách mạng dân chủ 1905, Lê-nin đã viết tác phẩm "Hai sách

[202] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.42, tr.435.

[203] Dương Xuân Ngọc (chủ biên) (2001), Lịch sử tư tưởng chính trị, NXB Chính trị quốc gia, tr.217-218.

[204] NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.6, tr.32.
V.I.Lênin: Toàn tập,

lược của đảng Dân chủ trong cách mạng dân chủ" để chỉ rõ đặc điểm mới của cuộc cách mạng dân chủ trong thời đại đế quốc chủ nghĩa và mối quan hệ với cuộc cách mạng xã hội chủ nghĩa. Tác phẩm này cho thấy sự vận dụng sáng tạo chủ nghĩa Mác trong điều kiện mới, tư duy chiến lược và sách lược của nhà lãnh đạo xuất sắc, chuẩn bị cho tổ chức một kế hoạch rõ ràng khi bắt tay vào thực hiện cuộc cách mạng dân chủ.

Trong dịp kỷ niệm lần thứ tư Cách mạng Tháng Mười, Lê-nin nhấn mạnh vai trò của nghệ thuật lãnh đạo, quản lý, biết ứng phó với những biến đổi và hình thành lối quản lý mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn. Người viết: "Nhưng chúng ta cũng đã học được ít nhất - cũng đến một chừng mực nào đó - một nghệ thuật khác cần thiết trong cách mạng: đó là nghệ thuật mềm dẻo, biết tính đến những điều kiện khách quan đã thay đổi mà nhanh chóng và đột nhiên thay đổi sách lược, chọn một con đường khác để đi tới đích của chúng ta, nếu con đường cũ, trong một thời gian nhất định nào đó, xem ra không thích hợp nữa, không đi theo được nữa"[205].

Sau thắng lợi của cách mạng, Lê-nin bắt tay ngay vào việc xây dựng bộ máy chính quyền nhà nước trên nguyên tắc của cuộc cách mạng xã hội chủ nghĩa. Nhà nước Xô-viết khác về bản chất so với nhà nước tư sản đã có. Đó là thử nghiệm đầu tiên của giai cấp công nhân và nhân dân lao động, tự tổ chức một nhà nước của mình, phục vụ cho lợi ích của đa số nhân dân lao động, phải bảo vệ được thành quả cách mạng trước sự phản kháng của các thế lực phản động trong và ngoài nước. Đồng thời, nhà nước đó phải xây dựng và phát triển nền kinh tế, kiến tạo một xã hội tốt đẹp và hạnh phúc cho toàn dân. Đó là một nhiệm vụ khó khăn, đầy thách thức, thậm chí có thể dẫn đến thất bại, sai lầm.

Lê-nin viết hàng loạt tác phẩm về việc xây dựng và cải cách bộ máy chính quyền từ trung ương đến địa phương, từ các tổ chức hành chính đến các tổ chức kinh tế, các tổ chức phi lợi nhuận. Ngay trong thời kỳ thực hiện chính sách "cộng sản thời chiến", Lê-nin yêu cầu hội đồng kinh tế quốc dân, các tổng cục, các cơ quan trung ương, phải thực hiện đúng

[205] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.44, tr.189.

đắn việc kết hợp chế độ quản lý tập thể và trách nhiệm cá nhân. Người cũng yêu cầu Công đoàn phải thực hiện tốt các nhiệm vụ giáo dục quần chúng, tham gia sản xuất và quản lý kinh tế. Đối với Đoàn thanh niên cộng sản, Lê-nin yêu cầu phải giáo dục thanh niên theo tinh thần cộng sản thông qua hoạt động thực tiễn, khơi dậy tinh thần cống hiến vì nhân dân, vì đất nước xã hội chủ nghĩa. Tác phẩm "Sáng kiến vĩ đại" (1919) phân tích

---

V.I.Lênin: Toàn tập,

rõ ý nghĩa của ngày thứ bẩy cộng sản, sự giác ngộ của quần chúng có tổ chức, kỷ luật tự giác của những người lao động mới, những động lực tinh thần to lớn thúc đẩy con người lao động quên mình, vì nhân dân, vì xã hội. Chính trong tác phẩm này, Lê-nin chỉ ra vai trò quyết định của tăng năng suất lao động đối với thắng lợi của chủ nghĩa xã hội. "Chủ nghĩa tư bản đã tạo ra một năng suất lao động chưa từng thấy dưới chế độ nông nô. Chủ nghĩa tư bản có thể bị đánh bại hẳn, và sẽ bị đánh bại hẳn, vì chủ nghĩa xã hội tạo ra một năng suất lao động mới, cao hơn nhiều"[206]. Lê-nin luôn chỉ rõ vai trò quyết định của kinh tế đối với chính trị, thấy rõ những lợi ích kinh tế đóng vai trò như thế nào trong quá trình tổ chức, quản lý hàng triệu người, tham gia vào quá trình sáng tạo ra một xã hội mới, trong điều kiện vô cùng khó khăn. Những động lực tinh thần vô cùng quan trọng, nhưng trên thực tế, nếu không đáp ứng được những lợi ích kinh tế nhất định, có thể bị suy giảm. Lê-nin luôn nhắc nhở các nhà quản lý, lãnh đạo, phải quan tâm đầy đủ đến cả lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần của người lao động, quan tâm đến phúc lợi xã hội và các bảo đảm xã hội khác, ngay cả những lúc khó khăn nhất. Lê-nin viết: "Trong một nước tiểu nông, trước hết các đồng chí phải bắc những chiếc cầu nhỏ vững chắc, đi xuyên qua chủ nghĩa tư bản nhà nước, tiến lên chủ nghĩa xã hội, không phải bằng cách trực tiếp dựa vào nhiệt tình, mà là với nhiệt tình do cuộc cách mạng vĩ đại sinh ra, bằng cách khuyến khích lợi ích cá nhân, bằng sự quan tâm thiết thân của cá nhân, bằng cách áp dụng chế độ hạch toán kinh tế"[207].

Lê-nin thấy rõ những yếu kém của bộ máy quản lý và những cán bộ quản lý lúc đó, so với yêu cầu của việc chuyển đổi sang chính sách kinh tế mới. Người rất lo lắng về tình trạng cục bộ địa phương và không tôn trọng pháp luật của cán bộ trong bộ máy chính quyền. Những căn bệnh quan liêu, giấy tờ, vô kỷ luật, … làm cho hoạt động của bộ máy kém hiệu quả. Trong bức thư gửi Phó Chủ tịch Hội đồng bộ trưởng dân uỷ, A.Đ.Txi-u-rupa, về việc xây dựng lại công tác của Hội đồng bộ trưởng dân uỷ, Hội đồng

[206] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.39, tr.25.

[207] NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.44, tr.189.
V.I.Lênin: Toàn tập,

lao động và quốc phòng và Tiểu hội đồng bộ trưởng dân uỷ, Lê-nin đã yêu cầu phải cải tổ triệt để

công tác của các cơ quan này và đoạn tuyệt triệt để với những căn bệnh này, tìm mọi cách xây dựng một chế độ công tác, làm việc hiệu quả[208]. Lê-nin cảnh báo rằng, những cán bộ, đảng viên không đấu tranh chống lại chủ nghĩa quan liêu và cản trở cuộc đấu tranh đó, cần phải đưa ra khỏi đảng.[209]

Lê-nin yêu cầu tất cả cán bộ và bộ máy phải học cách làm việc mới, học cách buôn bán, học cách quản lý của chủ nghĩa tư bản, dùng tất cả những công cụ, phương pháp của chủ nghĩa tư bản, phục vụ cho chủ nghĩa xã hội, cho nhân dân lao động. Người yêu cầu mọi cán bộ phải giảm bớt họp hành mà không có kết quả thực tế, phải tích cực bám sát cơ sở và thực tiễn, làm ra những kết quả thiết thực, có ích. Trong điều kiện chưa có phương thức mới hoàn chỉnh, còn mò mẫm, tìm kiếm, cần phát huy tính chủ động, tinh thần dũng cảm, kiên quyết hơn, dám làm những công việc mới, khó khăn và nhiều thách thức. Dù sao chăng nữa, "Quản lý thì không hề được mảy may dao động, hãy quản lý một cách kiên quyết hơn bọn tư bản trước kia ... Chúng ta hãy nhớ rằng quản lý còn phải chặt chẽ hơn trước nữa, kiên quyết hơn trước nữa"[210]. Lê-nin yêu cầu cán bộ phải tạo điều kiện cho các chuyên gia tư sản làm việc, học các nhà tư bản cách quản lý kinh tế; không phải lo lắng về việc các nhà tư bản làm giàu và kiếm được lợi nhuận lớn từ công việc kinh doanh của họ; đó là "học phí" mà chúng ta phải trả.

Để thực hiện những nhiệm vụ của các tổ chức của chính quyền xô-viết, Lê-nin yêu cầu phải thực hiện nghiêm nguyên tắc tập trung dân chủ. Ngay khi bàn về bản chất dân chủ của chế độ xô-viết, Lê-nin khẳng định rằng, cả về lý luận và về thực tiễn, xô-viết là hình thức cao nhất của nền dân chủ, tất cả vì lợi ích của đại đa số người lao động, giúp cho toàn thể nhân dân học làm công tác quản lý và bắt đầu đảm nhận công tác quản lý.

[208] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.44, tr.444-445.

[209] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.44, tr.214.

[210] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.44, tr.208.

Nhưng chế độ dân chủ xô-viết vẫn phải trấn áp các lực lượng phản động, những kẻ chống phá cách mạng, gây mất an toàn với đời sống xã hội, vẫn cần đến công cụ chuyên chính, để bảo vệ nền dân chủ cho đại đa số. Chế độ dân chủ đó cần đến các cơ quan quyền lực

tối cao là các xô-viết, do nhân dân bầu ra và bãi miễn bất cứ lúc nào; dựa trên nguyên tắc của chế độ tập trung dân chủ, các xô-viết địa phương tự do thống nhất lại thành chính quyền xô-viết duy nhất, cố kết lại thành nước Cộng hoà xô-viết. Toàn bộ các tổ chức đó phải đảm bảo cho người lao động thực hiện các chức năng lập pháp và quản lý nhà nước. Ngay trong lĩnh vực quản lý kinh tế cũng như vậy. Lê-nin viết: "Nhiệm vụ của chúng ta chính là phải thực hiện chế độ tập trung dân chủ trong lĩnh vực kinh tế, đảm bảo sự hoạt động tuyệt đối ăn khớp và thống nhất của các ngành kinh tế như đường sắt, bưu điện … và đồng thời chế độ tập trung, hiểu theo nghĩa thực sự dân chủ, đã bao hàm khả năng - khả năng này do lịch sử tạo ra lần đầu tiên - phát huy một cách đầy đủ và tự do không những các đặc điểm của địa phương mà cả những sáng kiến của địa phương, tính chủ động của địa phương, tính muôn hình muôn vẻ của các đường lối, của các phương pháp và phương tiện để đạt đến mục đích chung"[211].

Lê-nin cũng phân tích rõ mối quan hệ biện chứng giữa tập trung và dân chủ trong chế độ xô-viết. Người khẳng định chế độ tập trung dân chủ xô-viết khác hoàn toàn với chế độ tập trung quan liêu đã từng tồn tại trong các nước tư bản chủ nghĩa. Đồng thời, chế độ tập trung dân chủ xô-viết hoàn toàn không có gì đồng nhất với chủ nghĩa vô chính phủ, mà nhiều kẻ cơ hội lúc đó đang cổ suý. Chế độ tập trung dân chủ xô-viết không loại trừ chế độ tự trị và không mâu thuẫn với chế độ liên bang. Thực tiễn ở nước Nga xô-viết lúc đó cũng chứng minh những luận điểm này. Chế độ tập trung dân chủ xô-viết vẫn cần đến một chế độ kỷ luật nghiêm khắc và tinh thần chấp hành pháp luật nghiêm chỉnh. Chính những công cụ này đảm bảo cho quá trình thực hiện chế độ tập trung dân chủ. Dựa trên cơ sở chế độ công hữu về tư liệu sản xuất chủ yếu và liên minh của giai cấp công nhân, nông

[211] V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.36, tr.186-187.

dân và nhân dân lao động, chế độ tập trung dân chủ xô-viết dần đạt tới mục tiêu xây dựng chủ nghĩa xã hội, phát triển những đặc trưng cơ bản của xã hội xã hội chủ nghĩa.

9.2.3 Đánh giá

Những tư tưởng quản lý của V.I.Lê-nin không chỉ là lý thuyết khoa học, mà còn là cơ sở để xây dựng chính sách, vận dụng vào điều kiện cụ thể của cuộc cách mạng ở nước Nga sau thắng lợi của cuộc cách mạng Tháng Mười vĩ đại. Những tư tưởng quản lý này góp phần quan trọng vào cuộc đấu tranh tư tưởng và lý luận của Đảng Cộng sản Nga chống lại các phần tử cơ hội và phản động thời kỳ sau cách mạng. Những tư tưởng đó góp phần tạo nên sự thống nhất trong Đảng, trong hoạt động của chính quyền xô-viết, khơi dậy sức mạnh tinh thần của nhân dân lao động, trong công cuộc bảo vệ những thành quả cách mạng và xây dựng nền kinh tế xã hội chủ nghĩa trong bối cảnh khó khăn, phức tạp, đạt được những thành công bước đầu của nhà nước xã hội chủ nghĩa non trẻ.

Những tư tưởng quản lý của Lê-nin vô cùng rộng lớn, bao trùm nhiều lĩnh vực xã hội khác nhau, liên quan đến nhiều tổ chức khác nhau, ảnh hưởng sâu rộng đến thực tiễn cách mạng không chỉ ở nước Nga, mà còn ở nhiều nước tiến bộ khác. Đảng cộng sản Việt Nam đã vận dụng những tư tưởng của Lê-nin về quản lý vào điều kiện ở Việt Nam, góp phần hình thành cơ sở lý luận cho công cuộc Đổi mới ở nước ta. Nhiều bài học quý giá đã được áp dụng trong điều kiện của Việt Nam thời kỳ Đổi Mới: giải quyết quan hệ giữa kế hoạch hoá và kinh tế thị trường, phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, sử dụng chủ nghĩa tư bản nhà nước dưới sự kiểm soát của nhà nước, xây dựng bộ máy quản lý và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, thực hiện cơ chế "Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ". Thành công của công cuộc Đổi Mới ở Việt Nam, càng khẳng định giá trị của những tư tưởng quản lý của V.I.Lê-nin. Ngày nay, thế giới đã có nhiều thay đổi, nhưng những tư tưởng quản lý của Lê-nin vẫn giữ nguyên giá trị và ngày càng được quan tâm cả về mặt lý luận, cả về mặt thực tiễn.

9.3. Tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh

9.3.1. Nội dung cơ bản trong tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh

Tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh là một nội dung quan trọng trong hệ thống tư tưởng của Người. Những quan điểm của Hồ Chí Minh về quản lý có từ khá sớm, mang tính sáng tạo và có nội dung tổng kết sâu sắc. Đó là hệ thống những quan điểm toàn diện

và sâu sắc về mục tiêu, chủ thể, đối tượng, nội dung và các biện pháp thực hiện quản lý; chứa đựng những giá trị tiến bộ, nhân văn và phát triển; là kết quả đúc kết từ thực tiễn quản lý, đồng thời khái quát những kinh nghiệm, bài học lịch sử, những lý luận, học thuyết mà Người đã nghiên cứu ở trong và ngoài nước, cả ở quá khứ cũng như đương thời. Tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh đã góp phần quan trọng giúp bản thân Người, Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước Việt Nam tập hợp và phát huy mạnh mẽ nguồn lực con người, nguồn lực văn hóa, v.v.. làm nên những thắng lợi to lớn của cách mạng Việt Nam, và tiếp tục chứa đựng nhiều giá trị gợi mở đối với lý luận quản lý ở Việt Nam hiện nay.

- Về mục tiêu quản lý

Trong quan niệm của Hồ Chí Minh, con người là trung tâm, là điểm xuất phát và cũng là mục tiêu hướng đến của hoạt động quản lý. Người tìm thấy khát vọng chung của người dân Việt Nam là độc lập, tự do, thoát khỏi gông xiềng của chế độ thực dân phong kiến, được sống một đời hạnh phúc, được làm chủ đất nước mình, tự mình xây dựng cuộc sống. Do đó, mục tiêu chung của quản lý theo Hồ Chí Minh là giải phóng con người khỏi áp bức, bất công, khỏi đói nghèo, lạc hậu, xây dựng một xã hội tốt đẹp vì sự phát triển của con người. Người nói: "Tôi chỉ có một sự ham muốn, ham muốn tột bậc, là làm sao cho nước ta được hoàn toàn độc lập, dân ta được hoàn toàn tự do, đồng bào ai cũng có cơm ăn áo mặc, ai cũng được học hành"[357]. Theo Hồ Chí Minh, mục tiêu cao nhất của quản lý là nâng cao mọi mặt đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân, hướng đến xây dựng một thiết chế xã hội mà ở đó con người được phát triển toàn diện và toàn bộ các giá trị làm người được thoả mãn. Từ đó Người đi đến khẳng định rằng: "Không có chế độ nào tôn trọng con người, chú ý xem xét những lợi ích cá nhân đúng đắn và bảo đảm cho nó được thỏa mãn bằng chế độ xã hội chủ nghĩa và cộng sản chủ nghĩa"[358]. Hồ Chí Minh lấy tiêu chí quan trọng bậc nhất của chủ nghĩa xã hội là phát triển con người, phát triển xã hội,

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

thông qua cách diễn đạt bình dị, gần gũi, phản ánh các nhu cầu thiết yếu về chất lượng sống mà bất cứ

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.4, tr.187.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11, tr. 610.

người dân nào cũng cảm nhận được. Người nói: "Mục đích của chủ nghĩa xã hội là không ngừng nâng cao mức sống của nhân dân"[359], "chủ nghĩa xã hội là mọi người cùng ra sức lao động sản xuất để được ăn no, mặc ấm và có nhà ở sạch sẽ"[360]. Với Hồ Chí Minh, chỉ có chủ nghĩa xã hội mới giải phóng triệt để con người khỏi mọi áp bức, bất công, đem lại cuộc sống ấm no, tự do, hạnh phúc, tạo điều kiện cho con người phát triển toàn diện cả với tư cách cá nhân con người và cộng đồng xã hội.

Người phân tích và chỉ rõ, mỗi thời kỳ cách mạng đòi hỏi phải xác định rõ nhiệm vụ chủ yếu và trung tâm của quá trình quản lý. Khi chưa giành được độc lập dân tộc, nhiệm vụ trung tâm là "đánh đuổi được bọn chủ bóc lột" để "tự quản lý lấy đất nước mình mà không cần tới bọn chủ và bọn toàn quyền"[361], bởi lẽ nếu không giành được độc lập dân tộc, không giành được quyền quản lý đất nước, thì không thể nói đến quyền phát triển của mỗi giai tầng xã hội hay cá nhân con người. Sau khi thiết lập được chính quyền thì nhiệm vụ chủ yếu và trung tâm là quản lý xã hội, quản lý nhà nước, quản lý toàn bộ nền kinh tế - xã hội nhằm mục tiêu xã hội chủ nghĩa. Hồ Chí Minh nhấn mạnh: "Chúng ta phải xây dựng một xã hội hoàn toàn mới xưa nay chưa từng có trong lịch sử dân tộc ta"[362]; phải "sửa chữa cả một nước đã 80 năm nô lệ, người tốt có, người xấu có..."[363]; "phải thay đổi quan hệ sản xuất cũ, xóa bỏ giai cấp bóc lột, xây dựng quan hệ sản xuất mới không có bóc lột áp bức"[364]. Để làm được điều này, Người yêu cầu, "phải ra sức cải tiến quản lý kinh tế, nâng cao tinh thần trách nhiệm, tăng cường kỷ luật lao động, kiên quyết chống lãng phí, tham ô; ra sức học tập để nâng cao trình độ chính trị, văn hóa và kỹ thuật; khiêm tốn học

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

hỏi kinh nghiệm tiên tiến của các nước anh em"[365]. Nhiệm vụ mới đòi hỏi phẩm chất mới, năng lực mới, do đó theo Hồ Chí Minh, muốn quản lý tốt thì

[359] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 604.

[360] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.13, tr. 17. [361] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.1, tr. 256. [362] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11, tr. 92.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 75.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11, tr. 92.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11, tr. 391.

không chỉ cần cái tài biết thuyết phục, biết chiến thắng trong chiến tranh bảo vệ Tổ quốc mà còn phải biết tổ chức trong lĩnh vực thực tiễn, biết quản lý những cơ sở, những đơn vị to lớn của xã hội.

Hồ Chí Minh cũng nói đến mục tiêu quản lý trong từng lĩnh vực cụ thể về chính trị, kinh tế và văn hoá – xã hội. Về chính trị, quản lý nhằm mục tiêu xây dựng chế độ chính trị dân chủ, do nhân dân lao động là chủ và làm chủ; nhà nước là của dân, do dân và vì dân; xây dựng Đảng cầm quyền trong sạch vững mạnh; xây dựng khối đại đoàn kết toàn dân; xây dựng mối quan hệ giữa Đảng với nhân dân. Người nói: "Thực tế thì chỉ có chế độ của chúng ta mới thật sự phục vụ lợi ích của nhân dân, trước hết là nhân dân lao động, bảo đảm mọi quyền lợi của nhân dân, mở rộng dân chủ để nhân dân thật sự tham gia quản lý Nhà nước. Vì vậy cho nên nhân dân ta đưa hết khả năng làm tròn nhiệm vụ người chủ nước nhà để xây dựng chủ nghĩa xã hội, làm cho nước ta mạnh, dân ta giàu"[366]. Về kinh tế, mục tiêu của quản lý nhằm xây dựng nền kinh tế xã hội chủ nghĩa với công - nông nghiệp hiện đại, khoa học - kỹ thuật tiên tiến, cách bóc lột theo kiểu chủ nghĩa tư bản được bỏ dần, đời sống của nhân dân ngày được cải thiện và nâng cao. Người nói: "Các xí nghiệp phải đẩy mạnh việc cải tiến quản lý, vì có cải tiến quản lý xí nghiệp thì công nghiệp mới hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch"[367]. "Quản lý tốt kinh tế, quản

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

lý tốt xí nghiệp, làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao, của cải xã hội ngày càng nhiều"[368]. Đồng thời, Hồ Chí Minh chủ trương phát triển toàn diện các ngành, trong đó công nghiệp và nông nghiệp được xem là "hai chân của nền kinh tế nước nhà"[369]. Về văn hoá – xã hội, mục tiêu của quản lý trong lĩnh vực này là nhằm xây dựng một nền văn hóa cao, ai cũng biết đọc, biết viết, để mỗi người dân hiểu quyền tự do dân chủ, biết sử dụng quyền tự do dân chủ, vươn lên trở thành những công dân tốt, có ích cho nước nhà. Người cho rằng, quần chúng nhân dân cần tích cực "cùng nhau tự quản lý công việc của mình, phát

[366] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 377.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 90.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.15, tr. 678.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.10, tr. 191.

huy khả năng của mình, để tiến bộ mau chóng về mọi mặt: chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội"[370]. Tầm nhìn quản lý của Hồ Chí Minh còn thể hiện ở chủ trương xây dựng một xã hội thực công bằng và bình đẳng, nhân đạo và văn minh, không có áp bức, bóc lột bất công, ai làm nhiều hưởng nhiều, ai làm ít hưởng ít, ai không làm không hưởng, trừ những đối tượng chính sách.

- Về chủ thể thực hiện quản lý

Để thực hiện quản lý, Hồ Chí Minh đã xác định rõ chủ thể của hoạt động này là: tổ chức (bao gồm Đảng, Nhà nước, các cấp chính quyền từ Trung ương đến cơ sở, cơ quan, đơn vị, các đoàn thể xã hội); bản thân mỗi cán bộ, đảng viên làm công tác quản lý và đông đảo các tầng lớp nhân dân. Theo Người, đó là những chủ thể chính, trong phạm vi nhiệm vụ của mình, tham gia vào hoạt động quản lý những nhiệm vụ phù hợp với từng đặc điểm và tình hình cụ thể. Sự kết hợp chặt chẽ giữa các chủ thể trên là yếu tố hết sức quan trọng bảo đảm cho sự vận hành có hiệu quả của hoạt động quản lý.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Đối với tổ chức, cần khẳng định rằng, Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, các cấp chính quyền từ Trung ương đến cơ sở và các đoàn thể quần chúng là một trong những chủ thể quan trọng hàng đầu của hoạt động quản lý. Cụ thể, đối với Đảng, vai trò chủ thể lãnh đạo, quản lý của Đảng thể hiện ở chỗ, Đảng đề ra các chủ trương, đường lối nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu cách mạng; đồng thời, không ngừng tuyên truyền, tổ chức, giáo dục nhân dân thành một đội quân thống nhất về ý chí và hành động, phấn đấu cho sự nghiệp của Đảng, của dân tộc. Đối với Nhà nước, Hồ Chí Minh khẳng định "nước ta là nước dân chủ", dân là chủ và dân làm chủ. Nhà nước quản lý dựa theo nguyên tắc "Chính phủ là công bộc của dân"[371]. Mọi chủ trương của Đảng, chính sách của Nhà nước đều hướng tới làm cho dân có ăn, làm cho dân có mặc, làm cho dân có chỗ ở, làm cho dân được học hành; "làm cho nhân dân trực tiếp và thiết thực tham gia quản lý nước nhà"[372]. Bên cạnh đó, các cấp chính quyền từ Trung ương đến cơ sở, cơ quan, đơn vị, các đoàn thể xã hội với tư cách chủ thể quản lý cũng luôn quán triệt sâu sắc chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; tham gia triển khai thực hiện kế hoạch, chương trình của Nhà nước, của cơ quan cấp trên về việc tập hợp, phát huy sức mạnh đại đoàn kết toàn dân tộc, thực hiện dân chủ, tăng cường đồng thuận xã hội nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của nhân dân. Người nói: "Công đoàn phải thật sự trở thành trường học quản lý Nhà nước, quản lý kinh tế và văn hoá của giai cấp công nhân nước ta"[373]. "Công đoàn sẽ giáo dục cho công nhân nam nữ biết quản lý nhà máy của mình"[374].

Đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, Hồ Chí Minh đặc biệt nhấn mạnh trách nhiệm và sự gương mẫu của người lãnh đạo, quản lý, người đứng đầu một địa phương,

---

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.10, tr. 406.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 21.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11, tr. 154.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

một cơ quan, đơn vị. Người nói: Cán bộ là cái gốc của mọi vấn đề, "công việc thành công hoặc thất bại đều do cán bộ tốt hay kém"[375]. Trong lãnh đạo, điều hành và quản trị quốc gia, đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp có vai trò, vị trí đặc biệt trong việc tham mưu xây dựng hệ thống thể chế chiến lược, quy hoạch, kế hoạch các chế độ, chính sách và các giải pháp, biện pháp tổ chức thực hiện. Đồng thời, chính đội ngũ này cũng là lực lượng nòng cốt trong việc định hướng và tổ chức triển khai thực hiện chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước trong sự nghiệp phát triển đất nước. Hồ Chí Minh nhấn mạnh rằng: "Đảng và Chính phủ tin cậy cán bộ, giao cho cán bộ nhiệm vụ chủ chốt, nhiệm vụ quản lý. Đó là một nhiệm vụ nặng nề nhưng rất vẻ vang. Cán bộ ta phải luôn luôn cố gắng làm trọn nhiệm vụ, mới xứng đáng với lòng tin cậy của Đảng, của Chính phủ và của nhân dân"[376]. Để việc quản lý đạt hiệu quả, "cán bộ phải dân chủ, phải khéo quản lý"[377]. Người cũng chỉ rõ: "Khuyết điểm của nhiều cán bộ là: hẹp hòi, địa vị, "công thần", quan liêu, mệnh lệnh, kém đoàn kết, chưa biết quý trọng của công và sức dân, chưa biết quản lý của công một cách chặt chẽ"[378]. Vì vậy trong mọi thời điểm, thời chiến hay thời bình, người cán bộ làm công tác quản lý phải luôn nhạy bén, sáng tạo; phải vừa "hồng", vừa "chuyên", "cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư". Bởi sự gương mẫu của đội ngũ cán bộ này cả về thực hiện chức trách, nhiệm vụ và đạo đức, lối sống sẽ là tấm gương sáng, tạo ra ảnh hưởng chính trị lớn, có sức lan tỏa, truyền cảm hứng, động viên tinh thần sâu rộng trong toàn Đảng, bộ máy nhà nước và toàn xã hội.

[373] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 420.

[374] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.10, tr. 539.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 313.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.10, tr. 191.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 434.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Khi đề cập đến các chủ thể quản lý, Hồ Chí Minh cũng đưa ra một quan niệm hết sức đặc sắc khi cho rằng quần chúng nhân dân cũng là một chủ thể quan trọng của hoạt động quản lý. Bởi theo Người, việc Nhà nước tiến hành các hoạt động nhằm mục đích phục vụ lợi ích của nhân dân, thì đồng thời, đó cũng chính là nhằm tạo điều kiện để nhân dân có thể tham gia quản lý Nhà nước. Người viết: "Để thực hiện tốt nhiệm vụ cách mạng, Nhà nước ta phải phát triển quyền dân chủ và sinh hoạt chính trị của toàn dân, để phát huy tính tích cực và sức sáng tạo của nhân dân, làm cho mọi người công dân Việt Nam thực sự tham gia quản lý công việc Nhà nước, ra sức xây dựng chủ nghĩa xã hội và đấu tranh thực hiện thống nhất nước nhà"[379]. Để quyền làm chủ của nhân dân được bảo đảm và thực thi trong cuộc sống, Hồ Chí Minh chỉ rõ, phải xây dựng nền dân chủ xã hội chủ nghĩa, trong đó nhân dân thực hiện quyền làm chủ của mình bằng Nhà nước pháp quyền và các tổ chức xã hội do chính họ lập ra và quản lý. Về phía quần chúng nhân dân, Người cũng nhấn mạnh rằng: "Nhân dân phải làm trọn nhiệm vụ của người chủ, phải quản lý tốt"[380]. Để làm được điều này, "bà con cần cố gắng học văn hóa. Vì có văn hóa thì mới quản lý... được tốt"[381]. Theo đó, nhân dân vừa là người cử ra chính quyền các cấp, vừa là người quản lý, kiểm tra, kiểm soát toàn bộ hoạt động của bộ máy quyền lực đó.

- Về nội dung quản lý

+ Quản lý trong lĩnh vực chính trị:

[378] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.7, tr. 319.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 374.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.10, tr. 266.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.13, tr. 218.

Theo Hồ Chí Minh, thước đo của văn hoá lãnh đạo - quản lý là lòng dân. Văn hoá cầm quyền là phải "sao cho được lòng dân"[382]. Do đó, đối với Đảng, trong điều kiện Đảng cầm quyền thì văn hoá lãnh đạo và văn hoá quản lý thâm nhập vào nhau. Quan điểm xuyên suốt trong tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh là Đảng phải thực sự là đạo đức, là

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

văn minh nhằm giữ vững và bảo đảm sự lãnh đạo đối với Nhà nước, hệ thống chính trị và xã hội, vì mục tiêu dân phát triển của sự nghiệp cách mạng. Người nhấn mạnh: "Đảng ta là một đảng cầm quyền. Mỗi đảng viên và cán bộ phải thật sự thấm nhuần đạo đức cách mạng, thật sự cần kiệm liêm, chính, chí công vô tư. Phải giữ gìn Đảng ta thật trong sạch, phải xứng đáng là người lãnh đạo, là người đầy tớ thật trung thành của nhân dân"[383]. Theo đó, trách nhiệm của Đảng cũng như của từng cán bộ, đảng viên của Đảng là phụng sự cho độc lập, tự do của Tổ quốc, phục vụ cho lợi ích của nhân dân. Muốn vậy, Đảng phải lấy chủ nghĩa Mác - Lênin làm nền tảng tư tưởng, kim chỉ nam cho hành động. "Cán bộ của Đảng phải hiểu biết lý luận cách mạng, và lý luận cùng thực hành phải luôn đi đôi với nhau"[384]. Đảng phải không ngừng phát huy vai trò lãnh đạo của Đảng, giữ vững và tăng cường mối quan hệ gắn bó giữa Đảng với dân. Đồng thời, để nâng cao uy tín của Đảng trước nhân dân và dân tộc, Hồ Chí Minh cho rằng, Đảng còn cần phải đổi mới phương thức lãnh đạo, trước hết là đổi mới phương thức lãnh đạo trong hệ thống tổ chức của Đảng; đổi mới phương pháp, phong cách, lề lối làm việc của các cơ quan lãnh đạo của Đảng từ Trung ương tới cơ sở; đổi mới mạnh mẽ phương thức lãnh đạo của Đảng đối với Nhà nước, đối với Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội. Đối với Nhà nước, Hồ Chí Minh nhấn mạnh tinh thần phục vụ nhân dân của Nhà nước và vấn đề đặt quyền lợi của nhân dân lên trên hết thảy. Nhân dân là gốc, là chủ của quyền lực nhà nước, bao nhiêu quyền hạn của Nhà nước đều là của nhân dân. Đây là điểm khác biệt về bản chất giữa nhà nước dân chủ nhân dân với các nhà nước của giai cấp bóc lột từng tồn tại trong lịch sử. Theo đó, Người nghiêm khắc phê bình những cơ quan, đơn vị, cá nhân

---

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.4, tr. 51.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.1, tr. 612.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 289.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

mà cách thức tổ chức quản lý còn kém, chưa chú ý học hỏi và nâng cao trình độ quản lý, dẫn đến tình trạng quan liêu, mệnh lệnh, gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất, đến đời sống của nhân dân. Người nói: "Có đôi khi các cơ quan quản lý của ta giống như người nông dân nọ - Y tiết kiệm được một ít tiền, y không dùng tiền ấy mà sửa chữa cày bừa để tăng gia sản xuất, nhưng y đi mua một cái máy hát thật to... Đó là chưa kể đến những việc lãng phí, những vụ ăn cắp của công"[385]. Người cũng đưa ra yêu cầu cụ thể rằng: "Cán bộ kinh tế tài chính phụ trách nhiều tiền của, mà chưa hoàn toàn thông thạo việc quản lý tiền của ấy. Cho nên chúng ta cần phải ra sức học tập quản lý tài sản quốc gia mà ngành mình phụ trách. Đồng thời phải trau dồi đạo đức cách mệnh: chí công vô tư, cần kiệm liêm chính. Một lòng một dạ phụng sự Tổ quốc, phụng sự nhân dân, phụng sự kháng chiến. Dùng cách thật thà tự phê bình và phê bình, để tẩy trừ những thói tham ô lãng phí và bệnh quan liêu, để cùng nhau tiến bộ"[386]. Do vậy, để phát huy dân chủ, Nhà nước phải thường xuyên cải tiến, nâng cao trình độ quản lý, chú trọng sự trong sạch của bộ máy, tính liêm khiết của công chức, phải là một chính phủ hành động, trọng công việc thực tế. Thực hiện "kiện toàn tổ chức và lề lối làm việc; nâng cao tính tổ chức, tính kỷ luật và đạo đức cách mạng của toàn thể cán bộ và đảng viên"[387]. Cán bộ quản lý phải thạo chính trị, giỏi chuyên môn, tinh thông nghiệp vụ, hết lòng hết sức phục vụ nhân dân. Bên cạnh đó, để thực hiện có hiệu quả hoạt động quản lý, Hồ Chí Minh cũng công phu chỉ đạo xây dựng Hiến pháp, hoàn thiện pháp luật. Người cho rằng, một nhà nước mạnh, có quyền lực và thực quyền phải đề cao luật pháp dân chủ và tiến bộ, bảo vệ quyền cơ bản của công dân, đảm bảo tốt dân quyền, trọng nhân cách con người. Đối với mặt trận dân tộc thống nhất, trong quan điểm của Hồ Chí Minh, mặt trận dân tộc thống nhất Việt Nam là nơi quy tụ, tập hợp mọi tổ chức, cá nhân yêu nước, tất cả con dân nước Việt, phấn đấu vì mục tiêu chung là độc lập dân tộc, thống nhất của Tổ quốc, tự do và hạnh phúc cho nhân dân, theo tinh thần "Dân tộc trên hết. Tổ quốc trên hết". Người nhấn nhấn mạnh: "Trong cách mạng dân tộc

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.7, tr. 365.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.7, tr. 322.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.9, tr. 362.

dân chủ nhân dân cũng như trong cách mạng xã hội chủ nghĩa, Mặt trận dân tộc thống nhất vẫn là một trong những lực lượng to lớn của cách mạng Việt Nam"[388]. Người chủ trương đoàn kết rộng rãi mọi người Việt Nam yêu nước, không phân biệt giai cấp, dân tộc, tôn giáo, nghề nghiệp, nam nữ, lứa tuổi... Song, đây không phải là một tập hợp lỏng lẻo, ngẫu nhiên, tự phát, mà là một khối chặt chẽ, có tổ chức trong Mặt trận Dân tộc thống nhất, phải lấy liên minh công nhân - nông dân - trí thức làm nền tảng, do Đảng Cộng sản Việt Nam lãnh đạo. Từ đó Hồ Chí Minh yêu cầu, mặt trận dân tộc thống nhất phải hoạt động trên cơ sở đảm bảo lợi ích tối cao của dân tộc, quyền lợi cơ bản của các tầng lớp nhân dân. Đồng thời, mặt trận cũng phải hoạt động theo nguyên tắc hiệp thương dân chủ, đảm bảo đoàn kết ngày càng rộng rãi, bền vững; đoàn kết thật sự, chân thành, thân ái giúp đỡ nhau cùng tiến bộ.

+ Quản lý phát triển kinh tế:

Quản lý phát triển kinh tế là một nội dung được Hồ Chí Minh hết sức quan tâm, chú ý. Bởi theo Người, "trong công cuộc xây dựng nước nhà, việc quản lý kinh tế tài chính là cực kỳ quan trọng"[389], nếu quản lý không chặt chẽ thì cái gì thiếu không biết, cái gì thừa không hay, công việc sẽ bị bế tắc. Hồ Chí Minh cho rằng, "phải quản lý tốt để tăng năng suất lao động"[390], để "biến nền kinh tế lạc hậu thành một nền kinh tế xã hội chủ nghĩa với công nghiệp và nông nghiệp hiện đại, khoa học và kỹ thuật tiên tiến... nâng cao mãi đời sống vật chất và văn hoá của nhân dân"[391]. Ở mức độ cụ thể hơn, việc "quản lý tốt kinh tế, quản lý tốt xí nghiệp, làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao, của cải xã hội ngày càng nhiều với phẩm chất tốt, giá thành hạ"[392]. Trong tư tưởng của Hồ Chí Minh, quản lý kinh tế là quản lý sản xuất, quản lý vật chất, quản lý tổ chức lao động, quản lý kỹ thuật và quản lý tiền bạc. Đó là chìa khoá để phát triển nền kinh tế quốc dân. Theo

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

[388] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.13, tr. 453.

[389] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.14, tr. 140.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.15, tr. 596.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 372.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.15, tr. 678.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Người, "muốn sản xuất tốt, phải quản lý sản xuất cho tốt. Phải cải tiến quản lý xí nghiệp. Trong khi cải tiến quản lý vẫn phải sản xuất tốt, cải tiến quản lý và sản xuất phải đi song song, phải làm gọn, làm tốt công tác cải tiến quản lý"[393]. Người hiểu rất rõ quản lý phát triển kinh tế là sự nhận thức, tính toán, cân đối, bố trí và sử dụng các nguồn lực của đất nước, của nhân dân một cách hợp lý nhằm đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất và mang tính bền vững. Người cho rằng, công tác quản lý kinh tế cũng cần đặt ra những chương trình, kế hoạch cụ thể để thực hiện. Chẳng hạn, trong việc quản lý tiền của do nhân dân ủng hộ cho Chính phủ, Người yêu cầu: "Cán bộ chính quyền, đoàn thể và bộ đội phải cùng nhau đặt kế hoạch thiết thực để quản lý hẳn hoi những tiền và của đồng bào đã ủng hộ"[394]. Người cũng căn dặn: "Kế hoạch 10 phần thì biện pháp cụ thể phải 20 phần, chỉ đạo thực hiện sát sao phải 30 phần. Có như thế mới chắc chắn hoàn thành tốt kế hoạch"[395]. Đồng thời, Người yêu cầu cán bộ phải dân chủ, công bằng, minh bạch; "quản lý đông người cũng phải rành mạch như quản lý ít người"[396]. Bên cạnh đó, "muốn quản lý tốt thì cán bộ và công nhân phải thông suốt tư tưởng, phải có thái độ làm chủ nước nhà, làm chủ xí nghiệp... Phải thực hiện cán bộ tham gia lao động, công nhân tham gia quản lý"[397].

+ Quản lý phát triển văn hóa – xã hội:

Hồ Chí Minh rất coi trọng vị trí, vai trò của văn hóa trong phát triển. Người chủ trương đề ra chiến lược phát triển văn hóa và các nhiệm vụ trọng tâm của công tác quản lý văn hóa qua các thời kỳ cụ thể. Cũng theo Hồ Chí Minh, hoạt động quản lý văn hóa sẽ góp phần định hướng, điều chỉnh sự phát triển của văn hóa quốc gia, giúp hiện thực hóa các chủ trương, đường lối văn hóa, văn nghệ của Đảng cầm quyền, từ đó tác động đến mục tiêu, bản chất của văn hóa dân tộc. Đồng thời, hoạt động quản lý văn hóa trong các

[393] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 146.
Hồ Chí Minh: Toàn tập
Hồ Chí Minh: Toàn tập
Hồ Chí Minh: Toàn tập
Hồ Chí Minh: Toàn tập

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.6, tr. 395.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.14, tr. 461.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.3, tr. 561.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11, tr. 572.

lĩnh vực, địa bàn, nhóm dân cư cụ thể sẽ giúp kiểm soát sự tùy tiện, sai lệch trong khi thực thi các cơ chế, chính sách của Nhà nước trên lĩnh vực văn hóa.

Đối với quản lý phát triển xã hội, Hồ Chí Minh cho rằng, chế độ "xã hội của chúng ta nhằm thực hiện đầy đủ quyền dân chủ của nhân dân, trên cơ sở kinh tế xã hội chủ nghĩa ngày càng phát triển, cách bóc lột theo chủ nghĩa tư bản được xoá bỏ dần, đời sống vật chất và văn hoá của nhân dân ngày càng được cải thiện. Do đó, nhân dân ta có đủ điều kiện thật sự tham gia quản lý Nhà nước"[398]. Việc quản lý phải đảm bảo công bằng, tiến bộ và bình đẳng xã hội, góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho nhân dân, tạo điều kiện cho con người được phát triển toàn diện. Người nói: Nhân dân cần "tự quản lý lấy mọi công việc của mình, để mau chóng phát triển kinh tế và văn hóa của mình"[399]. Người cũng cho rằng, Đảng và Chính phủ phải luôn tạo điều kiện thuận lợi cho mọi thành viên trong xã hội đều được hưởng thụ giáo dục, văn hoá, bảo vệ sức khoẻ, có ăn, có mặc, có chỗ ở, có học hành, được chữa bệnh. Có chính sách tạo điều kiện giảm dần sự mất cân đối giữa vùng núi và mền xuôi, nông thôn và thành thị; ưu tiên giải quyết chính sách đối với những đối tượng chính sách. Trong tư tưởng Hồ Chí Minh, quản lý phát triển xã hội phải hướng tới phát triển xã hội bền vững. Do đó, yêu cầu đặt ra trong các chính sách phát triển là phải gắn kết chặt chẽ chính sách kinh tế với chính sách xã hội, phát triển kinh tế với nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân dân, bảo đảm để nhân dân được hưởng thụ ngày một tốt hơn thành quả của công cuộc đổi mới, xây dựng và phát triển đất nước.

- Về biện pháp quản lý

Thứ nhất, quản lý phải dân chủ.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Thực hành dân chủ trong quản lý chính là quá trình huy động, thu hút sự tham gia và phát huy được tối đa quyền hạn, lực lượng của toàn dân để thực hiện thắng lợi những mục tiêu, nhiệm vụ của cách mạng vì lợi ích của nhân dân, phát triển đất nước. Do đó,

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 376.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.9, tr. 453.

"quản lý phải dân chủ"[400], "phải làm cho quần chúng hiểu rõ, làm cho quần chúng hăng hái tham gia thì mới chắc chắn thành công. Quần chúng tham gia càng đông, thành công càng đầy đủ, mau chóng"[401]. Chẳng hạn, trong hoạt động quản lý xí nghiệp, Hồ Chí Minh cho rằng: "Quản lý xí nghiệp phải dân chủ. Các chú có biết dân chủ là thế nào không? Là cán bộ Đảng, công đoàn, thanh niên lao động, nhất là cán bộ kỹ thuật phải tự phê bình thật thà, phê bình xây dựng. Công nhân cũng tự phê bình chu đáo. Như thế mới đoàn kết được, có đoàn kết được công nhân và cán bộ mới đi đến cải tiến quản lý được tốt. Cán bộ phải tham gia lao động, công nhân phải tham gia quản lý"[402]. Theo đó, thực hiện quản lý dân chủ nhằm làm cho quyền làm chủ của nhân dân được phát huy đến cao độ, được thực hiện trên thực tế và đi vào thực chất; qua đó, xây dựng chế độ ta thực sự là một chế độ dân chủ và tạo ra "cái chìa khóa vạn năng" để Đảng ta cầm quyền, lãnh đạo cách mạng Việt Nam đi đến thành công. Cụ thể, trong quản lý xí nghiệp, theo Hồ Chí Minh, thực hiện có hiệu quả việc quản lý dân chủ, "cải tiến quản lý xí nghiệp sẽ làm cho quần chúng công nhân càng hiểu rõ họ có trách nhiệm làm chủ xí nghiệp, làm chủ nước nhà, do đó họ càng có nhiều sáng kiến mới"[403]. Người cho rằng, việc thực hiện tốt quản lý dân chủ sẽ tạo ra mối quan hệ đoàn kết trong cơ quan, đơn vị, tạo môi trường tốt để ngăn chặn, đẩy lùi nạn tham ô, lãng phí. Người nói: "Khuyết điểm phổ biến là quản lý không tốt, sổ sách luộm thuộm, chất lượng thấp kém. Nội bộ không dân chủ. Thường có tệ tham ô, lãng phí, quan liêu"[404]. "Cũng có những xí nghiệp vì quản lý kém, để lãng phí sức của, sức người"[405]. Vì vậy,

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

muốn quản lý tốt, "cán bộ quản trị phải dân chủ, tránh quan liêu mệnh lệnh", bởi "làm việc theo lối mệnh lệnh, quan liêu, không dân chủ thì chắc chắn thất bại"[406].

[400] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 53. [401]

Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.7, tr. 362.

[402] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 147.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 245.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.14, tr. 103.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.14, tr. 103.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 317.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Thứ hai, phát huy tinh thần trách nhiệm, ý thức nêu gương của cán bộ quản lý.

Đối với đội ngũ cán bộ quản lý - lực lượng tinh tuý nhất của xã hội, có vị trí vừa tiên phong, vừa là trung tâm của xã hội, vừa trong sự vận hành của xã hội, Hồ Chí Minh cho rằng, "cán bộ phải dân chủ, phải khéo quản lý"[407]. Cũng theo Hồ Chí Minh, "muốn quản lý tốt, phải nâng cao tinh thần trách nhiệm, phải làm đến nơi đến chốn, làm tốt, vượt mọi khó khăn"[408]. Cán bộ quản lý phải làm đúng các chế độ của Nhà nước đã ban hành, phải phân cấp trách nhiệm thật rõ ràng, cụ thể đến từng người, từng cấp và từng cơ quan đoàn thể. "Quản lý sức người, sức của phải chặt chẽ; phải theo đúng các chế độ Nhà nước đã ban hành; trách nhiệm mỗi người, mỗi cấp phải rõ ràng"[409]; "ra sức học tập quản lý tài sản quốc gia mà ngành mình phụ trách. Đồng thời phải trau dồi đạo đức cách mệnh: chí công vô tư, cần kiệm liêm chính. Một lòng một dạ phụng sự Tổ quốc, phụng sự nhân dân, phụng sự kháng chiến. Dùng cách thật thà tự phê bình và phê bình, để tẩy trừ những thói tham ô lãng phí và bệnh quan liêu, để cùng nhau tiến bộ"[410]. Đặc biệt, ở bất kỳ cương vị nào, ở đâu, tại mỗi thời điểm người cán bộ quản lý cũng đều phải nêu cao tinh thần tiền phong, gương mẫu, nêu gương, và coi đó là một chân lý. Hồ Chí Minh từng nói: "Nếu chính mình tham ô bảo người ta liêm khiết có được không? Không được. Mình trước hết phải siêng năng, trong sạch thì mới bảo người ta trong sạch, siêng năng được"[411]. Từ đó, Người đi đến khẳng định: "Muốn hướng dẫn nhân dân, mình phải làm mực thước cho người ta bắt chước"[412]. Vì vậy, chỉ khi nào người cán bộ, đảng viên làm công tác quản lý nhận thức được vai trò, trách nhiệm của mình, gương mẫu chấp hành các chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, thực hiện tốt nguyên tắc tập trung dân chủ thì khi đó họ mới có được sự tin yêu của tập thể, của cấp dưới. Việc nêu gương phải thực hiện cả đối với bản thân mình, đối với người và đối với công việc; phải làm gương thường

[407] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 481.

[408] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11, tr. 572.

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.14, tr. 229.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.7, tr. 322.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.8, tr. 98.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.6, tr. 16.

xuyên từ việc nhỏ đến việc lớn, cần, kiệm, liêm, chính, chí công, vô tư, nói đi đôi với làm. Đối với mình, không tự cao tự đại, tự mãn, kiêu ngạo mà luôn học tập cầu tiến bộ, luôn tự kiểm điểm để phát triển điều hay, sửa đổi điều dở của bản thân, phải tự phê bình mình như rửa mặt hàng ngày. Đối với người, phải giữ thái độ chân thành, khiêm tốn, đoàn kết và có tình thương yêu, bao dung, độ lượng. Đối với việc, phải tận tâm, tận lực, có trách nhiệm, gương mẫu phấn đấu hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao; dù trong hoàn cảnh nào cũng phải đặt lợi ích quốc gia dân tộc, của tập thể và của nhân dân lên trên hết, trước hết. "Cán bộ và đảng viên càng phải nâng cao tinh thần phụ trách, nêu gương "cần kiệm liêm chính", không xâm phạm một đồng xu, hạt thóc của Nhà nước, của nhân dân; phải chống bệnh quan liêu, mệnh lệnh là nguồn gốc sinh ra tham ô, lãng phí"[413]. "Đảng viên ở địa vị càng cao, thì càng phải giữ đúng kỷ luật của Đảng, càng phải làm gương dân chủ"[414].

Thứ ba, tổ chức thi hành các nghị quyết, quyết định sao cho có hiệu lực và hiệu quả.

Khi tổ chức thực hiện quản lý, cần thiết phải có chương trình, kế hoạch và biện pháp tỉ mỉ. Hồ Chí Minh yêu cầu: "Kế hoạch phải thiết thực, phải làm được. Chớ làm kế hoạch đẹp mặt, to tát, kể hàng triệu nhưng không thực hiện được"[415]. Đồng thời, cần chủ động hướng dẫn chu đáo cho cấp dưới và những người có chức trách thi hành công vụ, làm công tác tuyên truyền, giải thích cho quần chúng hiểu rõ các nghị quyết và quyết định ấy. Người cũng nhấn mạnh, khi đề ra chính sách, vạch ra kế hoạch, cán bộ, đảng viên phải thi hành trước, phải thi hành đúng. Việc tuyên truyền, giải thích phải làm nhiều lần, đơn giản, thiết thực, "tốt nhất là miệng nói, tay làm, làm gương cho người khác bắt chước"[416].

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Người đặc biệt phê phán những cán bộ quan liêu, chỉ nhăm nhăm ra nghị quyết, rồi "cái gì cũng dùng mệnh lệnh. Ép dân chúng làm. Đóng cửa lại mà đặt kế hoạch,

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.13, tr. 70. ,

NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.8, tr. 454.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 81.

, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 126.

viết chương trình rồi đưa ra cột vào cổ dân chúng, bắt dân chúng theo"[417]. Vì vậy theo Hồ Chí Minh, người quản lý phải là người chịu trách nhiệm trước tiên và cuối cùng về các nghị quyết, quyết định đã ban ra và thực hiện các nghị quyết, quyết định đó. Theo đó, hoạt động tổ chức thi hành đòi hỏi người làm công tác quản lý phải biết khơi dậy sự đồng thuận, tích cực và tinh thần năng động, sáng tạo của đảng viên và quần chúng. Đồng thời, cần đề cao việc thực hiện nguyên tắc tổ chức bộ máy, đặc biệt là nguyên tắc tập trung dân chủ, tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách, phải có tập thể, nhiều người, nhiều kinh nghiệm để xem xét vấn đề một cách toàn diện.

Thứ tư, tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động quản lý.

Hồ Chí Minh khẳng định: "Cán bộ các cơ quan, các đoàn thể, cấp cao thì quyền to, cấp thấp thì quyền nhỏ. Dù to hay nhỏ, có quyền mà thiếu lương tâm là có dịp đục khoét, có dịp ăn của đút, có dịp "dĩ công vi tư"[418]. Hơn nữa, "có thể nói rằng: chín phần mười khuyết điểm trong công việc của chúng ta là vì thiếu sự kiểm tra"[419]. Do đó, muốn biết hoạt động quản lý có hiệu quả không, các quyết định có được thi hành không, thi hành có đúng không, muốn biết ai ra sức làm, ai làm qua chuyện, chỉ có một cách là khéo kiểm soát, "kiểm soát khéo, bao nhiêu khuyết điểm lòi ra hết, hơn nữa kiểm tra khéo về sau khuyết điểm nhất định bớt đi"[420]. Người từng nhấn mạnh, do "không biết chọn những người có năng lực, có công tâm làm quản lý, để đến nỗi có sự nhũng lạm, phá sản, thiệt thòi cho dân, mất cả tín nhiệm"[421]. Hiện tượng này chẳng những không giúp ích gì cho

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

Hồ Chí Minh: Toàn tập

công tác quản lý mà còn phương hại đến phong trào thi đua yêu nước, làm giảm niềm tin của nhân dân vào Đảng và Chính phủ. Vì vậy, kiểm tra, giám sát được xem là một trong những nhiệm vụ quan trọng quyết định tính đúng đắn và đem lại hiệu lực, hiệu quả trong quản lý. Bởi khi tổ chức thi hành các chính sách, người quản lý cần phải xác định cụ thể

[417] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 333.

Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.6, tr. 127.

Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 637.

Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 327.

Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.15, tr. 461.

các nguồn lực, có cách tổ chức, kết hợp hợp lý các nguồn lực đó với nhau. Tuy nhiên, làm thế nào để biết được các nguồn lực đó đã được xác định đầy đủ, cụ thể? Cách thức triển khai các nguồn lực đó như thế nào? Chính sách đó đã được thực hiện đến đâu, có những khó khăn trở ngại gì? Năng lực, khuyết điểm của cán bộ như thế nào, ai ra sức làm, ai làm qua chuyện? Quần chúng nhân dân có nhiệt tình tham gia hay không? v.v.. chỉ có một cách là phải thực hiện kiểm tra trong công tác quản lý. Do đó trong hoạt động quản lý, việc thực hiện kiểm tra, giám sát là yếu tố cơ bản để người quản lý bám sát thực tiễn hoạt động, nâng cao hiệu lực, hiệu quả của các nghị quyết, chính sách trong thực tế đời sống. Thông qua công tác kiểm tra, giám sát mà người làm công tác quản lý có được thông tin kịp thời, đa dạng trên nhiều mặt để từ đó ban hành, điều chỉnh các quyết định một cách hợp lý, phù hợp với yêu cầu định hướng quản lý, lãnh đạo. Chẳng hạn, Hồ Chí Minh chỉ rõ: "Trong việc cải tiến quản lý xí nghiệp, nơi nào làm tốt, công đoàn và các xí nghiệp phải cử cán bộ đến tận nơi tham quan học tập, trao đổi kinh nghiệm"[212]. Trong thực hiện kiểm tra, giám sát phải lựa chọn những người có đủ uy tín, kinh nghiệm, năng lực trình độ để lãnh đạo, chỉ đạo và tổ chức thực hiện. Không phải gặp việc gì, gặp ai cũng có thể phái đi kiểm tra, giám sát, kiểm soát được, mà "cần phải có một nhóm cán bộ nhiều kinh nghiệm và giàu năng lực để giúp mình đi kiểm tra". Ngoài ra, để kiểm tra, kiểm soát quyền lực không chỉ dựa vào lực lượng chuyên trách mà quan trọng nhất cần phải dựa vào tai mắt của nhân dân. Muốn phát huy vai trò của nhân dân trong kiểm tra, kiểm soát quyền lực, theo Hồ Chí Minh, Đảng phải giữ mối liên hệ mật thiết với nhân dân; phải công khai mọi hoạt động của Nhà nước; phải hình thành các thiết chế dân chủ để mọi người dân "biết hưởng quyền dân chủ, biết dùng quyền dân chủ của mình, dám nói, dám làm"; "quản lý phải dân chủ, tài chính phải công khai - Sổ sách phải minh bạch. Phải chống quan liêu, lãng phí, tham ô".

Thứ năm, phát huy vai trò của nhân dân, dựa vào nhân dân để thực hiện mục tiêu quản lý.

---

[212] , NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 122.
Hồ Chí Minh: Toàn tập

Phát huy vai trò của nhân dân, học hỏi kinh nghiệm của dân chúng, theo Chủ tịch Hồ Chí Minh, phải được thể hiện trong nội dung và phong cách lãnh đạo, quản lý của Đảng, Chính phủ và của từng cán bộ quản lý. Người cho rằng, "dân chúng rất khôn khéo, rất hăng hái, rất anh hùng. Do đó, chúng ta phải học dân chúng, phải hỏi dân chúng, phải hiểu dân chúng"[213]. "Dân chúng biết giải quyết nhiều vấn đề một cách giản đơn, mau chóng, đầy đủ, mà những người tài giỏi, những đoàn thể to lớn, nghĩ mãi không ra"[214]. Chính vì vậy, Người luôn đặt niềm tin vào sức mạnh của nhân dân, vào mối quan hệ giữa nhân dân với Đảng và Chính phủ. "Tin vào dân chúng. Đưa mọi vấn đề cho dân chúng thảo luận và tìm cách giải quyết. Chúng ta có khuyết điểm, thì thật thà thừa nhận trước mặt dân chúng. Nghị quyết gì mà dân chúng cho là không hợp thì để họ đề nghị sửa chữa. Dựa vào ý kiến của dân chúng mà sửa chữa cán bộ và tổ chức của ta"[215]. Hồ Chí Minh coi công tác quản lý là công tác cách mạng. Đã là công tác cách mạng thì phải do quần chúng tiến hành. "Để thực hiện tốt nhiệm vụ cách mạng, Nhà nước ta phải phát triển quyền dân chủ và sinh hoạt chính trị của toàn dân, để phát huy tính tích cực và sức sáng tạo của nhân dân, làm cho mọi người công dân Việt Nam thực sự tham gia quản lý công việc Nhà nước, ra sức xây dựng chủ nghĩa xã hội và đấu tranh thực hiện thống nhất nước nhà"[216]. Trong hoạt động quản lý, cần thiết phải so sánh kinh nghiệm của dân chúng, gom góp mọi ý kiến của quần chúng, và phân tích nó, sắp đặt nó thành những ý kiến có hệ thống, rồi giải thích cho quần chúng, biến nó thành ý kiến của quần chúng, làm cho quần chúng giữ vững và thực hành ý kiến đó.

Có thể thấy, tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh phản ánh sâu sắc khát vọng độc lập, tự do, hạnh phúc, được phát triển toàn diện, được tự quản lý lấy mình của từng người dân và của toàn dân tộc Việt Nam. Mỗi người dân yêu nước, mỗi nhóm, mỗi tập thể, giai tầng

[213] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 333.

[214] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 335.

[215] Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5, tr. 337 - 338.

[216] , NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12, tr. 374.
Hồ Chí Minh: Toàn tập

đều tìm thấy lợi ích, quyền lợi thiết thân trong mục tiêu mà Hồ Chí Minh đặt ra. Từ góc độ Khoa học quản

---

lý, có thể thấy, Hồ Chí Minh là một nhà quản lý xuất sắc, xét cả trên phương diện lý luận và thực tiễn. Hồ Chí Minh không chỉ là người sáng lập và trực tiếp lãnh đạo, quản lý của Đảng Cộng sản Việt Nam, của Nhà nước Việt Nam Dân chủ Cộng hoà trong một thời kỳ dài, mà còn của nhiều tổ chức chính trị - xã hội cấp độ quốc gia và quốc tế khác. Không chỉ trực tiếp làm công tác lãnh đạo, quản lý, Hồ Chí Minh còn để lại nhiều quan điểm quan trọng về lãnh đạo, quản lý chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội. Như thế, có thể khẳng định rằng, có một nhà quản lý Hồ Chí Minh với nhiều tư tưởng và kinh nghiệm thực tiễn quản lý rất sâu sắc, toàn diện, có giá trị to lớn đối với sự phát triển của đất nước trong giai đoạn hiện nay.

9.3.2. Vận dụng tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh trong giai đoạn hiện nay

Với những giá trị được kết tinh từ những tư tưởng quản lý phương Đông và phương Tây, từ truyền thống và hiện đại, dân tộc và quốc tế, từ sự vận dụng sáng tạo những lý luận Mác xít về quản lý, tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh đã trở thành một hệ thống quan điểm có ý nghĩa lý luận và thực tiễn sâu sắc. Hệ thống quan điểm đó đã góp phần phát triển và làm phong phú thêm tư tưởng quản lý trong truyền thống của dân tộc Việt Nam và lý luận về quản lý của chủ nghĩa Mác – Lênin. Trong bối cảnh của tình hình mới hiện nay, việc tiếp tục nghiên cứu và vận dụng tư tưởng của Hồ Chí Minh về quản lý là một trong những yêu cầu hết sức cần thiết, góp phần tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân dân vào cơ quan công quyền, vào vai trò lãnh đạo của Đảng và sự quản lý của Nhà nước. Để việc vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh về quản lý có hiệu quả, cần thiết phải tập trung vào những nội dung chủ yếu sau:

- Hoạt động quản lý phải luôn đảm bảo sâu sát cơ sở, gần gũi, gắn bó với nhân dân.

Làm việc sâu sát, đi vào thực tế, hòa mình với quần chúng để thực hiện vai trò quản lý là vấn đề có tính nguyên tắc xuất phát từ nguyên tắc tập trung dân chủ trong tổ chức và hoạt động của Đảng. Thực tế cũng cho thấy, khi nào biết lắng nghe, thấu hiểu và phát huy được tính tích cực, tự giác, sáng tạo của quần chúng, khi đó người cán bộ quản

lý mới có thể đoàn kết, quy tụ được nhân dân, tạo nên động lực và sức mạnh to lớn để thực hiện thắng lợi mọi nhiệm vụ. Người quản lý, người đứng đầu phải có phong cách quần chúng, phải luôn hòa đồng với quần chúng, học hỏi quần chúng nhưng không theo đuôi quần chúng. Về điều này, trong Văn kiện Đại hội lần thứ XIII, Đảng cũng nhấn mạnh: "Phải luôn quán triệt sâu sắc, thực hiện nghiêm túc quan điểm "dân là gốc"; thật sự tin tưởng, tôn trọng và phát huy quyền làm chủ của nhân dân, kiên trì thực hiện phương châm "dân biết, dân làm, dân kiểm tra, dân giám sát, dân thụ hưởng"[217]. Chỉ trên cơ sở sâu sát quần chúng, người cán bộ lãnh đạo mới biết đời sống thực, khả năng thực của quần chúng, biết được những mong muốn, băn khoăn, trăn trở của nhân dân để kịp thời uốn nắn và tháo gỡ cùng nhân dân.

- Rèn luyện tư duy khoa học trong quản lý, quyết định vấn đề cho đúng, tôn trọng hiện thực khách quan, tránh bệnh chủ quan.

Sinh thời Chủ tịch Hồ Chí Minh từng chỉ rõ, muốn lãnh đạo đúng, trước hết phải quyết định mọi vấn đề cho đúng. Nếu quyết định sai, quần chúng và cấp dưới lại tích cực thực hiện thì hậu quả càng lớn, tổn thất càng nhiều. Do đó, trước khi làm bất cứ công việc gì cũng phải nắm được việc, nắm được người và tình hình cụ thể, đặc biệt phải xuất phát từ đòi hỏi của thực tiễn khách quan. Người tham gia quản lý phải tập cho mình thói quen làm việc dựa trên sự tôn trọng điều kiện thực tế, có tầm nhìn xa, trông rộng trên cơ sở thực tiễn để có những dự báo khoa học về tình hình có liên quan, tránh bị động bất ngờ, sa vào những công việc mang tính sự vụ thiển cận. Khi ra quyết định công tác, định cách tổ chức, cách làm việc phải căn cứ vào tình hình thực tế về mọi mặt. Để quản lý có hiệu quả, mỗi cán bộ, đảng viên cũng cần khắc phục bệnh chủ quan, nóng vội bằng cách phân tích thật kỹ tình hình, nắm vững lý luận, am hiểu thực tiễn một cách cặn kẽ, biết vận dụng sáng tạo quy luật vào thực tiễn đất nước. Khắc phục những biểu hiện lý luận suông, không phù hợp và chưa đáp ứng đòi hỏi của thực tiễn, đồng thời chống hiện tượng coi thường lý luận, ngại và sợ học tập, nghiên cứu lý luận, hiểu lý luận một cách hời hợt.

[217] Đảng Cộng sản Việt Nam (2021) Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, t.1, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr. 96 - 97.

- Trong quản lý, xử lý và giải giải quyết công việc luôn tuân thủ quy trình khoa học, lấy hiệu quả công việc làm thước đo.

Quản lý là một khoa học trong hoạt động chính trị, trong chính trị học, do đó đòi hỏi phong cách quản lý của người lãnh đạo, quản lý phải mang tính khoa học. Làm việc có kế hoạch, mọi kế hoạch công tác phải được đề ra chủ động, có luận cứ với sự chuẩn bị kỹ lưỡng, cụ thể. Có như thế, công việc, nhiệm vụ mới được quyết định đúng đắn. Vì vậy, trong hoạt động quản lý, cán bộ, đảng viên cần tuân thủ nghiêm túc các khâu, các bước trong quy trình giải quyết, xử lý công việc, từ khâu khảo sát nắm tình hình, ra quyết định đến tổ chức thi hành và cuối cùng là kiểm tra, kiểm soát, tổng kết, rút kinh nghiệm. Phong cách quản lý khoa học này đối lập hoàn toàn và xa lạ với lề lối, cách thức làm việc mang nặng cảm tính chủ quan, không quan tâm đến chất lượng, hiệu quả công việc; làm việc tùy tiện, thiếu điều tra nghiên cứu, thiếu kế hoạch, lãng phí thời gian, sức người, sức của; thiếu cụ thể, tỉ mỉ; thiếu tầm nhìn xa trông rộng. Kinh nghiệm lịch sử cho thấy, những sai lầm, khuyết điểm mắc phải đều do những quyết định thiếu cơ sở khoa học và hiện thực, chủ quan, nóng vội, giáo điều.

- Đề cao tính tiền phong, gương mẫu, tinh thần trách nhiệm của cán bộ quản lý, nhất là trách nhiệm của người đứng đầu.

Thực hiện lời căn dặn của Chủ tịch Hồ Chí Minh, nhà quản lý phải hăng hái và gương mẫu, nghĩa là phải đi tiên phong và có đức hy sinh vì dân, vì nước. Đặc biệt, trong bối cảnh hiện nay, mỗi cán bộ, đảng viên càng phải nêu cao hơn nữa tinh thần, ý thức trách nhiệm phụng sự Tổ quốc, phục vụ nhân dân; không ngừng học tập, tu dưỡng đạo đức, phẩm chất cách mạng, năng lực chuyên môn, đáp ứng tốt yêu cầu, nhiệm vụ của tình hình mới. Cán bộ quản lý phải xác định được rõ vị trí, vai trò và nhiệm vụ của mình; phải thật sự là những người gương mẫu về đạo đức và lối sống, phong cách, tác phong, lề lối công tác; luôn đi sâu nghiên cứu khoa học, không ngừng học tập, phấn đấu quyết liệt để nâng cao trình độ chính trị, nghiệp vụ chuyên môn; nâng cao trình độ lãnh đạo, quản lý,

biết vạch phương hướng, chiến lược, dự báo khoa học để giúp cho Đảng và Nhà nước đề ra được những chính sách tốt.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI TẬP

1. Trình bày tư tưởng của C.Mác, Ph.Ăngghen về bản chất con người và vai trò của con người trong quản lý?

2. Trình bày những tư tưởng của C.Mác, Ph.Ăngghen về các vấn đề chung của quản lý?

3. Trình bày tư tưởng của V.I.Lê-nin về vai trò của công tác tổ chức và quản lý trong quá trình xây dựng xã hội Xô Viết ngay sau thắng lợi của Cách Mạng Tháng Mười?

4. Trình bày tư tưởng của V.I.Lê-nin về quản lý xã hội xã hội chủ nghĩa và chính sách kinh tế mới?

5. Phân tích những điểm đặc sắc trong tư tưởng Hồ Chí Minh về mục tiêu của quản lý.

6. Phân tích quan điểm của Hồ Chí Minh về các chủ thể và nội dung của hoạt động quản lý.

7. Tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh chứa đựng những giá trị gợi mở nào đối với lý luận quản lý ở Việt Nam hiện nay?

8. Câu hỏi thảo luận nhóm: Vận dụng tư tưởng quản lý của Hồ Chí Minh, phân tích những ưu điểm và nhược điểm trong hoạt động quản lý của nhà nước thời kỳ Đổi Mới?

9. Thảo luận nhóm: Ý nghĩa của những bài học từ Chính sách kinh tế mới đối với Việt Nam?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 9

1. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, t.1, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1995, t.3.
3. C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 1995, t.18.
4. C.Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 2002, t.23.
5. P.F.Drucker (2008), Tinh hoa quản trị của Drucker, NXB Trẻ, Tp Hồ Chí Minh.
6. Dương Xuân Ngọc (chủ biên) (2001), Lịch sử tư tưởng chính trị, NXB Chính trị quốc gia.
7. Nguyễn Anh Tuấn (2005). Quan điểm cơ bản của các nhà kinh điển chủ nghĩa Mác – Lênin về quản lý, Trường Đại học khoa học xã hội và nhân văn, Hà Nội, (Đề tài NCKH T.2003-15)
8. Hồ Văn Vĩnh (2003). Một số vấn đề về tư tưởng quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
9. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.1.
10. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.3.
11. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.4.
12. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.5.
13. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.6
14. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.7.
15. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.8.
16. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.9.

17. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.10.
18. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.11.
19. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.12.
20. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.13.
21. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.14.
22. Hồ Chí Minh: Toàn tập, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2011, t.15.
23. V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.6.
24. V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.33.
25. V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.36.
26. V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.39.
27. V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.42
28. V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2005, t.43.
29. V.I.Lênin: Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2006, t.44.
