

PTS. NGUYỄN THỊ DOAN  
ĐỖ MINH CƯỜNG  
PHƯƠNG KỲ SƠN

# CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ

0124

01240001

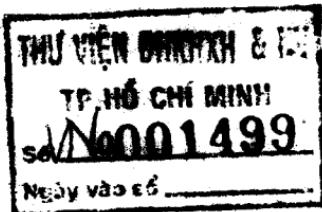


NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ

PTS . NGUYỄN THỊ DOAN  
ĐỖ MINH CƯƠNG  
PHƯƠNG KỲ SƠN

# CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ



NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA  
Hà Nội - 1996

## LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Quản lý vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật, đang là vấn đề thu hút nhiều sự quan tâm trong giai đoạn hiện nay, khi nước ta thực hiện cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Khoa học quản lý là môn khoa học nghiên cứu những vấn đề của quản lý trong một tổ chức, nhằm khái quát và tổng hợp những kinh nghiệm quản lý thành những nguyên tắc, lý thuyết quản lý giúp cho các nhà quản lý những kiến thức cần thiết trong hoạt động điều hành và quản lý một tổ chức đạt hiệu quả cao.

Khoa học quản lý có lịch sử lâu đời và phong phú, với những học thuyết quản lý được hình thành từ các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội khác nhau. Để giúp cho cán bộ giảng dạy và sinh viên cũng như những người quan tâm đến quản lý tìm hiểu về khoa học quản lý, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia xuất bản cuốn sách *Các học thuyết quản lý* - do Đỗ Minh Cương làm chủ biên với sự tham gia của PTS. Nguyễn Thị Doan và Phương Kỳ Sơn.

Cuốn sách gồm 9 chương. Các chương I, II, III, IV, VIII do Đỗ Minh Cương viết; PTS. Nguyễn Thị Doan viết chương V và IX; chương VI và VII do Phương Kỳ Sơn viết.

Cuốn sách là tài liệu tham khảo hữu ích đối với những bạn đọc quan tâm tới khoa học quản lý. Tuy nhiên, cuốn

sách vẫn còn những khiếm khuyết nhất định, như chưa vạch được đầy đủ mặt trái - mặt chưa thành công, mặt hạn chế của từng học thuyết quản lý của từng tác giả, tác phẩm của từng thời kỳ. Mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia trân trọng giới thiệu cuốn sách *Các học thuyết quản lý* cùng bạn đọc.

*Tháng 9 năm 1996*  
NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

## PHẦN MỞ ĐẦU

Các nhà quản lý thời nay, trước hết là những người quản trị doanh nghiệp, đang phải đổi mới với nhiều vấn đề nan giải về tài chính, công nghệ, thương mại, marketing, tổ chức lao động, cơ chế bộ máy tổ chức và nhân sự v.v.. Trong mỗi loại công việc như vậy, đều đòi hỏi họ phải tìm mọi cách điều hành (manage) để đưa tổ chức mà họ lãnh đạo, phụ trách đạt hiệu quả cao nhất.

Nhưng mỗi thời điểm đều có giới hạn cụ thể đối với năng lực và quý thời gian của mỗi người. Nhà quản lý nào cũng phải trả một khoản "chi phí cơ hội" cho hoạt động của họ. Vì trong vô vàn công việc của một tổ chức, khi họ lựa chọn làm việc này sẽ mất đi cơ hội làm việc khác; khi họ trực tiếp làm việc thay cho một nhân viên nghỉ ốm, tất nhiên sẽ mất đi khoảng thời gian để họ có thể phân tích chất lượng sản phẩm tại phòng kỹ thuật hoặc ngồi họp với các nhà quản lý khác về chiến lược kinh doanh....

Không lạ gì khi nghe các nhà quản lý (manager) từ một trưởng phòng đến các giám đốc công ty... than phiền rằng họ rất bận và luôn thiếu thời gian.... Đến một lúc nào đó, tất cả những người làm quản lý đều

phải trả lời những câu hỏi: Đâu là công việc chủ yếu, quan trọng nhất của một nhà quản lý? Bản chất của hoạt động quản lý là gì? Họ có những chức năng và nhiệm vụ nào đối với tổ chức? Những nguồn lực và động cơ nào thúc đẩy một tổ chức phát triển?... Đó chính là những vấn đề căn bản của khoa học quản lý - "quản lý học" hay còn gọi bằng tên khác là "quản trị học".

"Quản trị (quản lý) là những hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm thành đạt những mục tiêu chung"<sup>1</sup>.

"Quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó thấy được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất" (F. W. Taylor).

Đã có khá nhiều định nghĩa về bản chất của việc quản lý. Để lựa chọn được những định nghĩa hoàn chỉnh, đúng đắn và khoa học, cần phải tìm hiểu hoàn cảnh ra đời và tác giả của những lý thuyết về khoa học quản lý.

Cùng với quá trình phát triển của sản xuất và các hình thái ý thức xã hội khác như triết học, kinh tế - chính trị học, đạo đức học..., quản lý học cũng có một lịch sử lâu đời và rất phong phú.

---

1. GS.TS. Trần Anh Tuấn: *Quản trị học*, Đại học mở bán công Thành phố Hồ Chí Minh, xuất bản - 1995, tr. 7.

Quản lý học là môn khoa học về công việc quản lý trong một tổ chức, khái quát hoá và tổng hợp các kinh nghiệm quản lý thành nguyên tắc và lý thuyết, giúp cho các nhà quản lý có những kiến thức, phương pháp và kỹ thuật cần thiết để gia tăng hiệu quả của hoạt động tập thể trong các tổ chức.

Tuy có những mối quan hệ tương tác nhưng quản lý học khác với chính trị học, kinh tế học... cũng như các bộ môn quản lý chuyên ngành của nó như quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị marketing, kế hoạch hoá, quản lý chất lượng v.v..

Có thể ví quản lý học như là một cây cổ thụ mà gốc rễ của cây là những tư tưởng triết học sâu xa về con người và tổ chức, quản lý họ nói chung, còn các cành cây của nó là các môn quản lý chuyên ngành. Không thể nhận thức được sâu sắc và toàn diện về cây cổ thụ đó, nếu chỉ nhìn qua hình dáng và chỉ biết được những cành lá của nó. Những lý thuyết quản lý học của nhân loại ngày càng phong phú do tác động của môi trường kinh tế - xã hội của thế giới. Đồng thời, những học thuyết quản lý khác nhau được hình thành từ những mảnh đất có các yếu tố kinh tế, xã hội và văn hoá khác nhau.

Những học thuyết quản lý hiện đại của thời chúng ta, dù ít hay nhiều, vẫn có sự kế thừa tư tưởng quản lý của các nhà triết học, chính trị học của hai, ba... ngàn năm trước. Về mặt lịch sử, cần phải phát

hiện, trình bày tất cả những nhà tư tưởng và lý luận quản lý lớn của loài người qua các thời đại nối tiếp nhau. Nhưng một công trình như vậy không chỉ đòi hỏi sự nghiên cứu công phu của nhiều người mà còn cần nhiều nguồn tài liệu đầy đủ và phong phú mà chúng tôi chưa thể có được.

Thay vì việc đặt tên cho cuốn sách là *Lịch sử các học thuyết quản lý*, chúng tôi chỉ dám giới hạn đối tượng nghiên cứu là Các học thuyết quản lý với mục đích trình bày được một số lý thuyết quản lý tiêu biểu, trước hết là các thuyết còn ảnh hưởng tới ngày nay. Thời kỳ cổ đại, chúng tôi chọn giới thiệu hai nhà triết học chính trị có nhiều tư tưởng đặc sắc về việc cai trị - quản lý là Khổng Tử và Hàn Phi Tử. Phân biệt các tư tưởng quản lý với những tư tưởng triết học, chính trị học, luật pháp và đạo đức học của hai nhà tư tưởng Trung Hoa cổ đại này là rất khó, bởi vì, dù xem xét từ góc độ nào, mục đích cơ bản và quan trọng nhất của họ vẫn là đưa ra một lý luận và phương pháp trị vì thiên hạ, đạt tới trật tự, kỷ cương và thịnh vượng.

Chúng tôi chọn giới thiệu Khổng Tử và Hàn Phi Tử mà chưa giới thiệu được Xôcrát, Platôn hoặc Aritxtot... chủ yếu là vì hiện nay những ảnh hưởng của hai nhà tư tưởng quản lý Trung Hoa này vẫn còn đậm nét trong phong cách quản lý và văn hoá của nhiều nước châu Á, thậm chí nó cũng được các học

giả phương Tây đánh giá cao. Còn các nhà triết học Hy Lạp cổ đại trên vẫn được mọi người chú ý đến chủ yếu là trên phương diện triết học về tự nhiên và lý luận nhận thức.

Hơn hai ngàn năm tiếp đó, Nho học và thuyết Đức trị của Khổng Tử được các nhà Nho đời sau như Mạnh Tử, Đỗng Trọng Thư, Trình Hạo, Chu Hi... tiếp tục truyền bá, phát triển và trở thành chủ thuyết quan trọng nhất về quản lý - cai trị (các công việc) quốc gia không chỉ ở Trung Hoa mà còn ở nhiều nước châu Á khác như Nhật Bản, Triều Tiên, Việt Nam...

Ở châu Âu thời kỳ Trung cổ (thế kỷ thứ III đến thế kỷ XV) là giai đoạn lịch sử thống trị của Nhà thờ, triết học và các khoa học khác bị biến thành nô bộc của thần học, bởi vậy, không có một tư tưởng nào về quản lý nổi bật so với thời kỳ cổ đại. Thời kỳ Phục Hưng tiếp theo cho đến giữa thế kỷ XIX, khi tư tưởng Tự do và chủ nghĩa Nhân văn trở nên thăng thế, là thời kỳ các nhà tư tưởng say sưa bàn tới việc *giải phóng con người* khỏi các nhà nước bất công, thay vì việc quản lý họ bằng quyền lực và tổ chức. Chúng ta có thể thấy nhiều tác phẩm triết học, chính trị học... xuất sắc của thời kỳ này tồn tại đến ngày nay, nhưng lại khó tìm thấy những lý luận quản lý nhà nước và các tổ chức kinh tế - xã hội khác một cách hợp lý, khoa học.

Chủ nghĩa Mác ra đời đã tạo ra một bước ngoặt lớn trong sự phát triển của kinh tế - chính trị, khoa

học và văn hoá của loài người. Nhưng ở thời Mác, vấn đề được đặt ra hàng đầu là làm cuộc cách mạng vô sản, giành lấy chính quyền từ tay giai cấp tư sản chứ chưa phải là việc quản lý nhà nước và doanh nghiệp nói chung trong xã hội công nghiệp. Chỉ sau thắng lợi của Cách mạng Tháng Mười năm 1917 vấn đề quản lý đất nước phát triển theo mục tiêu chủ nghĩa xã hội với tất cả các khía cạnh của nó mới được Lênin nêu ra và giải quyết. V. I. Lênin đã đưa ra một cách hiểu mácxit mới về quản lý - Phân biệt nó với hoạt động chính trị và chỉ ra mục tiêu cơ bản của hoạt động quản lý nhà nước là nhằm phát triển kinh tế:

*"Thông thường, danh từ "quản lý" gắn liền chính là và trước hết là với hoạt động chủ yếu hay thậm chí thuận tuý mang tính chất chính trị. Thế nhưng, chính cơ sở, chính thực chất của Chính quyền Xô viết, cũng như chính thực chất của sự quá độ từ xã hội tư bản chủ nghĩa sang xã hội xã hội chủ nghĩa lại là ở chỗ các nhiệm vụ chính trị giữ địa vị phụ thuộc so với các nhiệm vụ kinh tế. Và bây giờ, nhất là sau kinh nghiệm thực tiễn của hơn bốn tháng tồn tại của Chính quyền Xô-viết ở Nga, chúng ta phải thấy hoàn toàn rõ ràng nhiệm vụ quản lý nhà nước trước hết và trên hết được quy lại thành nhiệm vụ thuận tuý kinh tế..."*<sup>(1)</sup>.

---

1. V.I.Lênin - *Toàn tập*, Nxb Tiến bộ, Matxova, T.36 - 1978. tr.162-163.

Khoa học quản lý được Lênin coi là một phương tiện, công cụ tối quan trọng để phát triển kinh tế và xã hội của các nước không bị lệ thuộc vào sự khác nhau về ý thức chính trị: "*Phải học tập chủ nghĩa xã hội phần lớn ở những người lãnh đạo các tổ-rốt, phải học tập chủ nghĩa xã hội ở những nhà tổ chức lớn nhất của chủ nghĩa tư bản*"<sup>(1)</sup>. Lênin còn yêu cầu những người cộng sản Nga đang nắm chính quyền áp dụng phương pháp quản lý của F. Taylor vào các nhà máy để đạt tới hiệu suất cao.

Thật đáng tiếc, vì khuôn khổ cuốn sách có hạn, chúng tôi chưa thể trình bày tư tưởng của Lênin về quản lý nhà nước và quản lý doanh nghiệp thành một chương riêng. Lý luận và phương pháp quản lý nhà nước bằng kế hoạch hoá tập trung ở Liên Xô, và các nước xã hội chủ nghĩa trước đây có một giá trị lịch sử lớn vì đã gắn liền với những thành tựu xây dựng chủ nghĩa xã hội của các nước này trong một thời gian nhiều chục năm, nhưng nay đang phải đổi mới triệt để và toàn diện mới có thể áp dụng được trong các nền kinh tế thị trường. **Mặt khác, khoa học quản lý xã hội chủ nghĩa cũ đã được rất nhiều tác giả nghiên cứu đàm luận, đánh giá...** nên quả thực khó có thể thuyết phục được người đọc về giá trị khoa học của nó nếu đưa vào cuốn sách này chỉ một chương thôi.

---

1. *Sđd*, tr.170.

Phần nội dung cơ bản và quan trọng nhất của cuốn sách *Các học thuyết quản lý* là các thuyết quản lý doanh nghiệp trong các nền kinh tế thị trường vào thời kỳ "xã hội công nghiệp". Sở dĩ chúng tôi kết cấu cuốn sách như vậy vì vấn đề quản lý doanh nghiệp đang là một vấn đề nóng hỏi trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước ta hiện nay, kiến thức về lĩnh vực này rất bổ ích cho đội ngũ cán bộ quản lý kinh doanh và quản lý nhà nước.

F.Taylor (1856-1915) là người đầu tiên làm cho các vấn đề của quản lý thành đối tượng của một môn khoa học độc lập và chính ông đã biến các tư tưởng quản lý thành các nguyên tắc và kỹ thuật lao động cụ thể, tạo ra được năng suất và hiệu suất cao trong sản xuất công nghiệp. Có cùng cách tiếp cận với F.Taylor, H.Faylo (1841-1925) đã mở rộng việc áp dụng khoa học quản lý sang các công việc của chính phủ và các tổ chức ngoài lĩnh vực kinh doanh. Ông là người đầu tiên cho rằng, tất cả các nhà quản lý đều có chức năng chung của nghề nghiệp, đó là: Dự tính (dự đoán và lập kế hoạch), tổ chức điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

Thuyết Quản lý theo khoa học của Taylor và Quản lý hành chính của Faylo đều dựa trên một cơ sở triết học cho rằng con người là một động vật kinh tế. Cách tiếp cận của họ về quản lý con người còn mang tính đơn giản và máy móc. M. Follet (1868-1933) và E. Mayo (1880-1949), những tác giả của trường phái

*Quan hệ con người* đã làm cho khoa học quản lý sống động và đầy đủ hơn khi phát triển tư tưởng: Hiệu quả lao động tăng lên không chỉ ở cách quản lý khoa học mà còn là khi tạo ra được trong các tổ chức đó những mối quan hệ con người tốt đẹp; công việc quản lý cần chú trọng tới những người lao động với toàn bộ đời sống của họ, cả yếu tố kinh tế lẫn yếu tố tinh thần và tình cảm.

Lý thuyết tổ chức của Ch.Barnard (1886-1961) đã trình bày những nguyên tắc và phương pháp quản lý chung ở các tổ chức. Ông quan niệm tổ chức là "hệ thống các loại hoạt động hay tác động có ý thức của hai hay nhiều người" và coi nó như một hệ thống mở. Các thuyết *Hành vi trong quản lý*, thuyết *Văn hoá quản lý* được trình bày trong cuối phần II của cuốn sách này, tiếp tục sự phát triển chủ nghĩa nhân đạo trong quản lý. Nó coi trọng các phương pháp quản lý lao động, sự hợp tác giữa quản lý và lao động, kích thích khả năng sáng tạo của con người, đề cao tinh thần cộng đồng vì những mục tiêu chung của tổ chức.

Phần cuối cùng của cuốn sách này là lý thuyết quản lý của P.Drucker. Ông là một nhà khoa học quản lý đương đại rất nổi tiếng, từng được tạp chí *Nhà kinh tế học* của Anh đánh giá là "người cứu rỗi" của khoa học quản lý trong xã hội thông tin - hậu công nghiệp. Drucker đã hấp thụ và tổng hợp các quan điểm trước đây, hình thành một học thuyết quản lý

thích nghi với bối cảnh thế giới ở thời kỳ bão táp của những đổi thay về tiến bộ công nghệ và thị trường. Kiến thức và hiệu quả lao động trí óc trở thành nhân tố quyết định sự phát triển của các tổ chức kinh doanh.

Cuốn sách này còn những khoảng trống lịch sử và thiếu vắng những nhà tư tưởng và khoa học quản lý mà chúng tôi hy vọng sẽ giới thiệu và trình bày trong một dịp khác. Song một số học thuyết quản lý được giới thiệu ở đây cũng đủ cho chúng ta thấy những nét cơ bản của bức tranh tổng thể về sự phát triển của các trường phái quản lý với một tư tưởng xuyên suốt: Mọi công việc, hoạt động quản lý thực chất đều là sự quản lý con người và cách quản lý con người có hiệu quả là tạo điều kiện và thúc đẩy họ phát huy hết khả năng của mình vì mục tiêu chung của tổ chức.

Cuốn sách *Các học thuyết quản lý* sẽ giới thiệu những học thuyết tiêu biểu nhất trong quản lý học. Cố nhiên, giá trị và ích lợi của mỗi học thuyết không được quyết định vì nó "trẻ" hay "già". Có những học thuyết rất lâu đời như thuyết *Đức trị* vẫn được nhiều người tìm đến với lòng ngưỡng mộ và những phát hiện mới, giống như một số học thuyết quản lý của thế kỷ XX (thuyết *Quản lý theo khoa học*, thuyết *Hành vi*) có cả giá trị lịch sử và giá trị khoa học.

"Vừa biết rõ cây, vừa thấy cả rừng" là một đặc điểm của phép biện chứng duy vật và cũng là điểm

khác biệt với phép siêu hình. Đó chính là phương pháp tiếp cận mà chúng tôi dùng để dẫn bạn đọc vào khu rừng "Các học thuyết quản lý". Theo cách này, mỗi học thuyết đều có một lịch sử riêng của nó với các giai đoạn cơ bản như sự ra đời, phát triển, suy tàn và biến đổi... Những nét tương hợp, những yếu tố kế thừa giữa các học thuyết là một bằng chứng về sự giao lưu văn hoá và khoa học trong lịch sử và những giá trị chung của loài người xuyên qua những đặc thù của thời đại, dân tộc và quốc gia.

Để xoá đi những khoảng trống lịch sử và tránh nguy cơ "phát minh lại" trong quản lý học, những người quan tâm tới công việc quản lý cần phải biết đến lịch sử các học thuyết quản lý, và xem xét nó với quan điểm lịch sử. Đồng thời, muốn không lặp lại những sai lầm kiểu "thày bói xem voi", ngộ nhận một cành cây với cả cây, thậm chí với cả rừng cây như việc coi kẽ hoạch hoá - một chức năng của quản lý thành một phương thức quản lý ở các nước xã hội chủ nghĩa trước đây, chúng ta cần chú ý đến cả mặt mạnh và mặt yếu của mỗi học thuyết. Còn muốn tìm ra những điểm hữu ích của một học thuyết, cần nghiên cứu kỹ hơn về các tác giả của nó.

Tổng hợp cả hai phương pháp lịch sử và hệ thống kể trên, sẽ giúp cho những người làm công tác quản lý tìm được những tri thức cần thiết với những giải pháp thích hợp cho công việc của họ. Đặc biệt, sinh

viên đại học, nhất là những người đang học ở các trường kinh tế, kinh doanh và quản lý hành chính, có thể tìm thấy trong sách những kiến thức chọn lọc bổ ích, chắt lọc từ các học thuyết quản lý cơ bản đã có trong lịch sử. Tuy nhiên, do khả năng của các tác giả còn hạn chế, cuốn sách sẽ không tránh khỏi những khiếm khuyết hoặc sai sót.

## *PHẦN MỘT*

# **CÁC TƯ TƯỞNG VÀ LÝ LUẬN QUẢN LÝ THỜI KỲ TRUNG HÓA CỔ ĐẠI**

### *Chương I*

#### **TƯ TƯỞNG ĐỨC TRỊ CỦA KHÔNG TỬ**

#### **I- KHÔNG TỬ - NHÀ QUẢN LÝ XUẤT SẮC**

Khổng Tử là một nhân vật lớn có ảnh hưởng tới diện mạo và sự phát triển của ~~một số~~ dân tộc. Ở tổ quốc ông, Khổng học có lúc bị đánh giá là hệ tư tưởng bảo thủ của "những người chịu trách nhiệm rất nhiều về sự trì trệ về mặt xã hội của Trung Quốc"<sup>1</sup>. Ở những nước khác trong khu vực như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore,..., Khổng giáo lại được xem như một nền tảng văn hoá tinh thần tạo ra môi trường thuận lợi cho sự nghiệp công nghiệp hóa các quốc gia

---

1. F. Braudel: *Tìm hiểu các nền văn minh*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội, 1992, tr.289.

theo mô hình xã hội "ổn định, kỷ cương và phát triển".

Sự đánh giá về Khổng Tử rất khác nhau, trước hết là vì những mây mờ của lịch sử. Ông sống cách chúng ta hơn 2.500 năm và sau ông đã có rất nhiều học trò, môn phái phát triển hệ tư tưởng Nho giáo theo nhiều hướng khác nhau, có khi trái ngược với tư tưởng của thầy. Ở Trung Quốc, vai trò của ông đã nhiều lần thăng giáng theo quan điểm và xu hướng chính trị, song đến nay, ông vẫn lại được đánh giá cao và UNESCO đã thừa nhận ông là một "danh nhân văn hoá thế giới".

Việc tách riêng từng khía cạnh trong cái tài năng đa dạng và thống nhất của ông đã tìm ra một Khổng Tử là nhà tư tưởng lớn về triết học, chính trị học, đạo đức học và giáo dục học. Trong các lĩnh vực đó, thật khó xác định đâu là đóng góp lớn nhất của ông. Có thể nhận định rằng, tầm vóc của Khổng Tử lớn hơn những khía cạnh đó cộng lại, và sẽ là khiêm khuyết nếu không nghiên cứu ông như một nhà quản lý.

Nếu thống nhất với quan niệm nhà quản lý là người lãnh đạo một tổ chức, là người "thực hiện công việc của mình thông qua những người khác" thì Khổng Tử đúng là người như vậy.

## 1. Một ông quan cai trị giỏi

Khổng Tử tức Khổng Khâu, Trọng Ni, Khổng Phu Tử, sinh ở nước Lỗ năm 551 trước công nguyên và mất năm 479 trước công nguyên, thọ 73 tuổi<sup>1</sup>.

Cha của Khổng Tử là một võ quan nhỏ, nghèo ở nước Lỗ, qua đời khi ông mới hai tuổi. Năm mươi lăm tuổi, ông học hết một trường công (quan học) chuyên dạy con cái quý tộc về lục nghệ: lễ, nhạc, sạ, ngũ, thư, số. Sau đó, ông làm việc cho họ Quý, một quý tộc có quyền nhất ở nước Lỗ hồi đó, với chức Uỷ lại - coi gạt thóc ở kho, tiếp đến Tư chức lại - coi việc nuôi dê, bò để dùng cúng lễ. Đó chưa phải là chức quan, nhưng ông làm rất có trách nhiệm, nổi tiếng là siêng năng, liêm khiết như một nhà nho mẫu mực.

Làm chức "lại" vài năm, Khổng Tử bỏ về dạy học. Chức quan đầu tiên Khổng Tử nhận từ vua nước Lỗ là chức Trung Đô tể, coi ấp Trung Đô - Kinh đô của nước Lỗ, giống như chức đô trưởng gần đây, lúc đó ông đã 51 tuổi. Trong vòng một năm, ông làm cho

---

1. Về cuộc đời của Khổng Tử, chúng tôi chủ yếu dựa vào Sứ ký của Tư Mỹ Thiên (Nxb Văn học, Hà Nội, 1988, t.1) và cuốn *Luận Ngữ* - tác phẩm quan trọng nhất ghi lại những câu nói của Khổng Tử. Chúng tôi cũng cho rằng những sự kiện trong *Luận ngữ* là đáng tin cậy nhất. Trong chương này, những chữ trong ngoặc kép, nếu không có chú thích khác là trích từ *Luận ngữ*.

Trung Đô trở nên một đô thành có trật tự, kỷ cương và kiêu mâu.

Một năm sau, ông được đưa lên chức Tư Không, tức là Thượng thư bộ Công, rồi thăng chức Đại Tư Khấu, tức như Thượng thư bộ Hình. Đồng thời, ba môn sinh của ông là Tử Lộ, Nhiêm Hữu, và Tử Du cũng ra làm quan với họ Quý. Ở chức quan Đại Tư Khấu, Khổng Tử ra luật lệ cứu giúp người nghèo khổ, lập ra quy tắc, định rõ việc tống táng người chết... Kết quả là sau khoảng ba năm, xã hội trở nên có trật tự và nề nếp đạo đức tốt; người đi ngoài đường thấy của rơi không nhặt, kẻ gian phi không có, hình pháp đặt ra không dùng đến.

Sau bốn năm làm Đại Tư Khấu, vua nước Lỗ cất ông lên chức Nghiệp tướng sự là Tướng quốc thứ nhì. (Tướng quốc thứ nhất là Quý Hoàn Tử, người thuộc dòng họ vua). Giữ chức này được bảy ngày, Khổng Tử ra lệnh giết quan đại phu Thiếu Chính Mão - một người rất xảo quyết, gian hiểm thời bấy giờ. Việc làm này trái với tư tưởng không giết người, không dùng hình phạt hà khắc của chính ông, song cũng là biện pháp diệt trừ bất nhân, giúp cho nước Lỗ thịnh trị và có kỷ cương nhanh sau ba tháng. Năm trong tay nhiều quyền lực và có thể ngồi hưởng nhiều bỗng lộc lâu dài, nhưng khi thấy nước Lỗ mới vừa hết loạn mà vua đã lao vào cuộc ăn chơi, không còn trọng những người dưới quyền nữa nên Khổng Tử đã tự ý bỏ Lỗ, đi tìm một vị minh quân biết dùng người.

Nổi tiếng trong thiên hạ là người hiền (có đức và có tài) xuất chúng, song suốt hơn mười ba năm lang thang, Khổng Tử không tìm được một ông vua sáng, một nơi cho ông hành đạo của mình, cuối cùng dành về lại quê nhà viết sách và dạy học.

Tuy chỉ có sáu năm được làm quan ở nước Lỗ cũng đủ cho sử sách ghi nhận ông là một nhà quản lý - cai trị xuất sắc. Thực tiễn này cho ông những kinh nghiệm quý báu và xác nhận lời nói của ông với học trò, "Nếu ai dùng ta, thì trong một năm đã khá, ba năm ăn thành" (*Tử Lộ*, XIII).

## 2. Một nhà giáo, nhà quản lý giáo dục xuất sắc

Có thể nói, Khổng Tử là người đầu tiên trên thế giới mở trường tư dạy đủ mọi hạng người "hữu giáo vô loại" để giúp họ trở thành những người có học thức và đạo lý, nhất là ~~đào tạo được một tầng lớp cai trị chuyên nghiệp có đủ nhân, trí, dũng để làm quan giúp nước.~~

Là người "học mà không hè chán", "dạy người không biết mỏi", ông đánh giá người theo phẩm chất của họ chứ không phải từ thành phần xuất thân và số tài sản mà họ có. Trường của ông không phải là một cơ sở kinh doanh giáo dục, cũng không phải trường dành riêng cho giới quý tộc. Học phí tuy tâm, tuy hoàn cảnh của mỗi học sinh, "từ một gói nem trở lên, ta chưa hè từ chối không dạy". Ông còn dám

nhận vào trường cả những học sinh đã mắc tội lỗi, đã từng bị chính quyền bắt tù....

Theo Tư Mã Thiên, hơn ba mươi năm dạy học, vừa là người quản lý vừa là thầy giáo duy nhất, Khổng Tử đã đào tạo được ba ngàn học sinh, trong đó có 72 người hiền. Sách *Luận ngữ* cũng ghi lại hơn chục người tài đức về đủ các lĩnh vực chính trị, võ bì, văn học, ngoại giao, thương mại, đạo đức.... Trong số những người hiền, chỉ có hai người thuộc giới quý tộc (Nam Cung Quất và Tư Mã Canh), còn lại đều xuất thân từ giới bình dân nghèo hèn. Nhiều người đã làm tới chức Tể tướng như Tử Du (Ngôn Yên) và quan Đại phu như Tể Dư, Nhiễm Câu, Trọng Di (Tử Lộ). Cũng có những người không thích làm quan, đã trở thành nhà giáo - học giả nổi tiếng như Tử Hạ, Tăng Sâm, Tử Trương...

Riêng trong lĩnh vực cai trị, thầy và trò Khổng Tử đã đủ khả năng lập nên một triều đình giỏi hơn hẳn các bộ máy cai trị của các chính quyền trung ương đương thời. Tuy không có đất đai làm sở hữu để quản lý, song Khổng Tử đã trở thành một ông vua không ngai khiến các vị vua đương quyền đều phải nể sợ. Sử ký thuật lại, Vua nước Sở cảm phục Khổng Tử, định tặng ông một khu đất là một trăm lí (mỗi lí gần hai mươi lăm nhà, khoảng một trăm người), quan lệnh doãn sở là Tử Tây đã hỏi Chiêu vương:

- Trong số triều thần của nhà vua, có ai giỏi ngoại giao như Tử Cống không?

Chiêu vương đáp: Không.

- Tướng quốc của nhà vua có giỏi như Nhan Hồi không ?

- Không.

- Có ai cầm quân giỏi như Tử Lộ không?

- Không.

- Có quan Tả nào giỏi như Tả Dư không ?

- Không.

Như vậy, ngay cả những người không dám dùng thày trò ông vì ghen ghét, hoặc vì sợ không đủ đức tài lãnh đạo, đều phải thừa nhận đó là một bộ máy quản lý xuất sắc. Học giả Nguyễn Hiến Lê nhận xét Khổng Tử đã thu nhận, giáo dục và tập trung được quanh mình "một triều đình mạnh, một ê kíp cùng chí hướng mà vị thủ lĩnh là ông. Trong lịch sử nhân loại, có lẽ ông là người đầu tiên lập một tổ chức như vậy, gần thành một đảng chính trị có chính sách rõ ràng"<sup>1</sup>.

Khổng Tử là một bậc thầy khiến học trò suốt đời phải kính yêu, coi ông như cha mẹ mình. Khi ông còn sống, các học trò và một số vua chúa đã coi ông như một vị thánh, hỏi ông nhiều về nghệ thuật quản lý.

---

1. Nguyễn Hiến Lê: *Khổng Tử*, NXB Văn hóa, Hà Nội, 1991, tr.154.

Nhiều học trò của ông làm quan to vẫn thường quay về tìm thầy để hỏi ý kiến như một cố vấn tối cao. Ông đã mang nhiều học trò cũ khi làm quan không biết tránh cho dân khỏi nạn thuế nặng và các cuộc xâm lăng tàn bạo. Khi ông mất, học trò đều thương khóc thảm thiết và để tang ba năm như có tang cha mẹ. Hơn 100 học trò làm nhà ở gần mộ thầy đến hết tang, riêng Tử Cống ở thêm 3 năm nữa.

Tử Cống nhận xét tài đức của Khổng Tử không ai sánh được, không ai có thể huỷ báng được (*Tử Trung*, XIX), nhưng với Khổng Tử ông không nhận mình là người toàn tài, hoàn bích. Tài năng lớn nhất của ông là năng lực quản lý.

Một hôm Tử Hạ hỏi Khổng Tử: "Nhan Hồi là người thế nào? Khổng Tử nói: cái tín của Hồi hơn ta. Tử Cống là người thế nào? - Cái nhanh của Tứ hơn ta. Tử Lộ người thế nào? - Cái dũng của Do hơn ta. Tử Trương là người thế nào? - Cái nét trang nghiêm của Sử hơn ta. Tử Hạ đứng đây mà hỏi rằng: thế thì sao bốn gã ấy lại phải đến học thầy? Khổng Tử nói: ở đây ta bảo: Ôi! Hồi biết tín mà không biết nghĩ lại, Tứ biết nhanh mà không biết có lúc chậm, Do có dũng mà không biết có lúc nhát, Sử có nét trang nghiêm mà không biết có lúc ung dung để hoà đồng với mọi người. Gồm tất cả những nét hay của bốn gã ấy có mà đổi lấy cái của ta không bằng bốn gã, ta

không thuận. Vì thế bốn gã phải thờ ta làm thầy mà không có hai lòng vậy" (Khổng Tử gia ngữ: Lục bản, XV)<sup>1</sup>.

Tục ngữ Trung Hoa có câu: ba anh thợ da hợp thành một Gia Cát Lượng. Điều đó chỉ có thể đúng trong giải quyết một việc cụ thể, còn trong lao động quản lý thì ngược lại: một người biết lo ~~bằng~~ một khi người biết làm. Cái "biết lo" của ~~người quản lý là~~ tìm kiếm phát triển và sử dụng được nhiều người giỏi hơn mình, đồng thời biết cả những mặt yếu của họ để sắp đặt người hợp với công việc. Khổng Tử chính là một người như vậy.

Công lao lớn nhất của ông là đã tạo ra một tầng lớp sĩ - tầng lớp quản lý nhà nước chuyên nghiệp cho các đời sau. Ở Việt Nam, các nhà nho chân chính, tiêu biểu như Chu Văn An, Nguyễn Trãi, Nguyễn Bỉnh Khiêm, Nguyễn Khuyến... Đều là môn đồ của ~~đạo~~ Khổng. Họ là biểu hiện của mẫu người "~~quản tử~~" cao đẹp, không ngừng tu dưỡng để ~~gặp~~ thời thì ra giúp nước, tận trung và liêm khiết, ~~không~~ ~~gặp~~ thời thì lui về dạy học, vui thú ~~điền viên~~, nước nguy thì không do dự xả thân vì nghĩa lớn, qua cơn nguy rồi thì không tranh công, tranh danh lợi, phú quý...

---

1. Trần Trọng Kim: *Nho giáo*, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh, 1991, tr.204.

## II- KHỔNG TỬ - NHÀ TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ CỦA THUYẾT ĐỨC TRÍ

Sống trong một xã hội nông nghiệp, sản xuất kém phát triển vào cuối đời Xuân Thu, đầy cảnh "đại loạn" và "vô đạo", bản thân đã từng làm nhiều nghề "bỉ lậu" rồi làm quan cai trị, Khổng Tử nhận thức được nhu cầu về hoà bình, ổn định, trật tự và thịnh vượng của xã hội và mọi thành viên.

Khác với Trang Tử coi đời như mộng, kiếp người phù du chỉ cốt "tòan sinh" cho bản thân, Khổng Tử là một người "nhập thế" và luôn luôn trăn trở với chuyện quản lý xã hội theo cách tốt nhất. Song, ông không phải là một nhà cách mạng từ dưới lên, ông chỉ muốn thực hiện những cải cách xã hội từ trên xuống, bằng con đường *đức tri*.

Xã hội lý tưởng mà Khổng Tử muốn xây dựng là một xã hội phong kiến có tôn ti, trật tự. Từ Thiên tử tới các chư hầu lớn nhỏ, từ quý tộc tới bình dân, ai có phận này, đều có quyền lợi và nhiệm vụ sống hoà hảo với nhau, giúp đỡ nhau, nhất là hạng vua chúa, họ phải có bốn phận dưỡng dân - lo cho dân đủ ăn đủ mặc, và bốn phận giáo dân bằng cách nêu gương và dạy lễ, nhạc, văn, đức, bất đắc dĩ mới dùng hình pháp. Xã hội đó lấy gia đình làm cơ sở và hình mẫu, trọng hiếu dẽ, yêu trẻ, kính già. Mọi người đều trọng tình cảm và công bằng, không có người quá nghèo và

quá giàu; người giàu thì khiêm tốn, giữ lẽ, người nghèo thì "lạc đạo" (I.15)<sup>1</sup>.

Dù sao thì ý tưởng trên cũng được cả hai giai cấp bóc lột và bị bóc lột thời đó dễ chấp nhận hơn, dễ thực hiện hơn so với hình mẫu xã hội vô chính phủ "ngu si hưởng thái bình" của Lão Tử và mẫu "quốc cường quân tôn" bằng hình phạt hà khắc và lạm dụng bạo lực của phái Pháp gia.

Cái "cốt" lý luận để xây dựng xã hội trên, cái giúp cho các nhà cai trị lập lại trật tự từ xã hội vô đạo chính là đạo Nho - đạo Nhân của Khổng Tử. Cho nên, dù có nói về chính trị, giáo dục hay đạo đức thì Khổng Tử đều xuất phát từ vấn đề Nhân. Trong hoạt động quản lý quan trọng nhất là vấn đề nhân sự và mục đích của ông chính là xây dựng một xã hội Nhân bản.

### 1. Đạo Nhân - triết lý về quản lý

Với vũ trụ quan "thiên, địa, nhân - vạn vật nhất thể", trời và người tương hợp, Khổng Tử nhận thấy các sự biến của vạn vật tuân theo một quy luật khách quan mà ông gọi là trời, "mệnh trời". Con người, theo Nho học "là cái đức của trời, sự giao hợp của âm dương, sự hội tụ của quỷ thần, cái khí tinh tú của ngũ hành" (Lễ ký, lễ vận. IX). Con người sinh ra đều có bản chất Người (đức - nhân) nhưng do trời phú

---

1. Phần trong dấu (...) là chú thích thiên, đoạn trong *Luận ngữ*.

khác nhau về năng lực, tài năng và hoàn cảnh sống (môi trường) khác nhau cho nên đã trở thành những nhân cách không giống nhau. Bằng sự học tập, tu dưỡng không ngừng, con người dần dần hoàn thiện bản chất người của mình - trở thành người Nhân. Và những người hiền này có sứ mệnh giáo hoá xã hội, thực hiện nhân hoá mọi tầng lớp. Nhờ vậy, xã hội trở nên có nhân nghĩa và thịnh trị. Học thuyết Nhân trị của Khổng Tử cũng là một học thuyết quản lý xã hội nhằm phát triển những phẩm chất tốt đẹp của con người, lãnh đạo - cai trị họ theo nguyên tắc đức trị: người trên noi gương, kẻ dưới tự giác tuân theo.

#### a) Về đạo Nhân:

Nhân là gì? "Nhân là yêu người" (Nhân giả ái nhân). Nhân là giúp đỡ người khác thành công: "Người nhân, mình muốn thành công thì cũng giúp người thành công. Biết từ bụng ta suy ra bụng người, đó là phương pháp thực hành của người Nhân". Nhưng Khổng Tử không nói đến tính nhân chung chung, ông coi nó như đức tính cơ bản của nhà quản lý: "Có thể làm được năm điều ở trong thiên hạ là nhân vạy, là cung, khoan, tín, mẫu, huệ. Cung thì không khinh nhòn, khoan thì được lòng người, tín thì người ta tin cậy được, mẫu thì có công, huệ đủ khiến được người".

Trong các phạm trù lý luận cơ bản của Khổng Tử như nhân, lễ, trí... thì nhân là quan trọng nhất. Ông

Nguyễn Hiến Lê có một nhận xét xác đáng: "Nhân vừa là tu thân, vừa là ái nhân, vừa là xử kỷ, vừa là tiếp vật". Nó là trung tâm của đạo đức theo Khổng Tử, từ đó mà phát ra các đức khác, và các đức khác tụ cả về nó. Cho nên Phùng Hữu Lan gọi nó là "toute vertu", Lâm Ngữ Đường gọi nó là "sagesse idéale" (sự minh triết lý tưởng)<sup>1</sup>.

Trần Trọng Kim cũng cho rằng: "Nhân là cái gốc lớn của sự sinh hoá trong trời đất. Thế gian nhờ đó mà còn lẽ nghĩa, nhờ đó mà phát hiện ra. Cho nên Khổng Tử lấy nhân làm tông chỉ duy nhất trong tông giáo, chính trị và học thuật của thiên hạ"<sup>2</sup>.

Trái với có nhân là bất nhân. Theo Khổng Tử: **Nói khéo mà không thật lòng, nói dối, sửa mặt và hình dáng bẽ ngoài là có ít nhân vay.** "Xảo ngôn, lệch sắc tiến hý nhân". Xét về hành vi, "**Nhân thì thật thà, chất phác và có cái sinh thú áng nhiên; mà bất nhân, thất trung, thì khôn ngoan quý quyết hay làm hại đến sinh cơ**"<sup>3</sup>. Nói cách khác, người có Nhân luôn thành tâm làm đúng lẽ nghĩa, kẻ bất nhân luôn tìm mọi cách để thu lợi về mình, thường dùng các biện pháp xảo trá, hại người.

---

1. Nguyễn Hiến Lê: *Khổng Tử*, Nxb Văn hóa, Hà Nội, 1991, tr. 97.

2. Trần Trọng Kim: *Nho giáo*, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh, 1992.

3. Sđd, tr. 84.

Xét dưới góc độ của khoa học quản lý, Nhân vừa là nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản lý (trong quan hệ nhà quản lý với đối tượng bị quản lý), vừa là đạo đức và hành vi của các chủ thể quản lý. Khổng Tử nâng tư tưởng Nhân lên thành đạo (nguyên tắc sống chung cho xã hội) vì là một nhà tư tưởng quản lý sâu sắc, ông thấy đó là nguyên tắc chung gắn kết giữa chủ thể và khách thể quản lý đạt hiệu quả xã hội cao: "người quân tử học đạo thì yêu người, kẻ tiểu nhân học đạo thì dễ sai khiến" (*Dương Hoá*).

b) *Nhân và Lễ*: Nhân có thể đạt được qua Lễ, Lễ là hình thức biểu hiện của Nhân. - "Khắc kỷ phục Lễ vi Nhân" (Ép mình theo Lễ là Nhân). "ra cửa phải như tiếp khách quý, trị dân phải như làm lễ lớn, điều gì mình không muốn ai làm cho mình thì không nên làm cho ai" (Nhan Uyên, XII). Thiếu Nhân thì Lễ chỉ là hình thức giả dối: "Người không có đức Nhân thì Lễ mà làm gì".

c) *Nhân và Nghĩa*. Đúng Lễ cũng là làm đúng Nghĩa rồi. Nhân gắn liền với Nghĩa vì theo Nghĩa là thấy việc gì đáng làm thì phải làm, không mưu tính lợi của cá nhân mình. "Cách xử sự của người quân tử, không nhất định phải như vậy mới được, không nhất định như kia là không được, cứ hợp nghĩa thì làm", làm hết mình không thành thì thôi. Tư tưởng nhân ái của Khổng Tử có thể so sánh với tinh bát ái của Chúa Giêsu và Đức Phật. Nhưng ông khác hai vị kia

ở chỗ, trong tinh cảm, có sự phân biệt tuỳ theo các mối quan hệ: trước hết là ruột thịt, sau đến thân, quen và xa hơn là người ngoài.

d) *Nhân và Trí*. Trí trước hết là "biết người". Có hiểu biết sáng suốt mới biết các giúp người mà không làm hại cho người, cho mình: "Trí giả lợi Nhân" (VI. 2). Một lần Tè Ngã hỏi Khổng Tử - "Người có đức Nhân nghe có người té xuống giếng, thì có nhảy xuống mà vớt không?", ông trả lời: "*sao lại làm như vậy?* Người quân tử có thể lại giếng xem (tìm cách cứu vớt), chứ không để người ta hâm hại mình, có thể bị gạt một cách hợp lý chứ không thể bị gạt một cách vô lý".

Rõ ràng là người Nhân không phải là người ngu, không được để cho kẻ xấu lạm dụng lòng tốt của mình: "Không đón trước là người ta dõi mình, không đoán phỏng là người ta không tin mình, thế mà làm đến có điều lừa đảo, thì biết trước ngay, thế là giỏi vậy". (*Hiếu văn*, XIV).

Trí có lợi cho Nhân, cho nên khi Khổng Tử nói đến người Nhân - quân tử, bao giờ cũng chú trọng tới khả năng hiểu người, dùng người của họ.

Phải sáng suốt mới biết yêu người đáng yêu, ghét người đáng ghét (IV.3).

Đềbatngười chính trực, bỏ người cong queo (XII.22). Đó là một phẩm chất và năng lực rất quan trọng của nhà quản lý.

e) *Nhân* và *Dũng*: *Dũng* là tính kiên cường, quả cảm, dám hy sinh cả bản thân mình vì nghĩa lớn. Khổng Tử khen Bá Di, Thúc Tề, thà chết đói chứ không thèm cộng tác với kẻ bất nhân, là người Nhân. *Dũng* còn thể hiện ở ý chí dám vượt qua mọi khó khăn để đạt tới mục đích. Khi bị bao vây, thầy trò Khổng Tử đói, "mặt xanh như tàu lá", ông vẫn thản nhiên đọc sách, gảy đàn và động viên học trò: "Người quân tử có khi cùng khốn là lẽ dĩ nhiên, kẻ tiểu nhân cùng khốn thì phóng túng làm càn" (XV.1).

Nhưng *Dũng* không ngang hàng với *Nhân*, mà chỉ là một bộ phận, tính cách của *Nhân* thôi. Người *Nhân* tất có *dũng* "*Nhân* giả tất hữu *Dũng*", nhưng người *Dũng* chưa chắc có *Nhân* "*Dũng* giả bất tất hữu *Nhân*". Khổng tử rất ghét những kẻ hữu *Dũng* bất *Nhân*, vì họ là nguyên nhân của loạn.

Đạo của Khổng Tử không quá xa cách với đời. *Nhân* - *Trí* - *Dũng* là những phẩm chất cơ bản của người quân tử, là tiêu chuẩn của các nhà quản lý - cai trị. Tư tưởng đó của Khổng Tử được Hồ Chí Minh kế thừa có chọn lọc và nó vẫn còn ảnh hưởng đối với sự phát triển của xã hội ta hiện nay. Một vấn đề quan trọng của triết học và khoa học xã hội hiện nay là vấn đề: "nhu cầu, lợi ích với tư cách là động lực phát triển xã hội". Đó cũng là mối quan hệ giữa *Nhân* và *Lợi* của Khổng Tử.

g) *Nhân* và *Lợi*: khác với Mạc Tử, Khổng Tử không đặt chữ Lợi ngang bằng chữ Nhân. Với ông, "Người quân tử hiểu rõ về Nghĩa, tiểu nhân hiểu rõ về Lợi". Như vậy, theo Khổng Tử chữ Lợi còn bị phụ thuộc vào chữ Nghĩa nữa. Hãy xem ông lý giải các mối quan hệ này.

*Lợi* và *Nghĩa*: con đường mà Khổng Tử chọn không phải để trở thành một danh nhân; giàu có cũng không phải là lý tưởng của ông, nhưng ông biết lợi ích kinh tế, hướng tới giàu sang là một mục tiêu, là động cơ có tính khách quan của mọi người: "*Giàu sang là điều ai cũng muốn*, nhưng nếu được giàu sang mà trái với đạo lý thì người quân tử không thèm, *nghèo hèn là điều ai cũng ghét*, nhưng nếu sự nghèo hèn mà không trái với đạo lý thì người quân tử cũng không bỏ" (Lý Nhân) (T.G gạch dưới).

Khổng Tử cũng mong phú quý, nhưng ông chỉ thừa nhận nó trở thành ích lợi cho xã hội khi nó "không trái với đạo lý" và phải đạt được bằng những phương tiện thích đáng: "Giàu nếu có thể cầu được, thì tuy làm kẻ cầm roi là việc rất ti tiện, ta cũng chịu làm, nếu không thể cầu được, thì ta cứ làm theo sở thích của ta" (*Thuật Nhị*).

Biết là giàu sang "không thể cầu được", Khổng Tử đã an tâm với sứ mạng "làm mõ gỗ", giáo hoá thiên hạ và thanh thản chấp nhận cảnh nghèo: "ăn gạo nấu , uống nước lã, co cánh tay mà gối đầu, trong cảnh đó

cũng có cái vui. Nhưng làm điều bất nghĩa mà được giàu sang thì ta coi như mây nổi" (VII. 15).

Thật là một con người cao đạo! Song ông vẫn đủ tinh táo để hiểu mình và hiểu người. Khổng Tử không phản đối chuyện làm giàu, không coi chuyện làm giàu, tính toán lợi ích kinh tế là chuyện "tiểu nhân", là điều cấm kỵ và trái với đạo Nhân, như những hủ nho sau này gán cho ông. Thậm chí ông còn đánh giá cao những người biết làm giàu đúng Lê Nghĩa. Ông khen công tử Kinh nước Vệ "khéo cư xử ở nhà, khi mới có một ít thì nói rằng: tạm được rồi, khi có một ít thì nói rằng: tạm đủ rồi, khi đã giàu có thì nói rằng: tạm được tốt đẹp rồi" (*Tử Lộ*). Ông chỉ coi thường những kẻ giàu có nhưng bất nhân, như trên đã nói, với ông Nhân cao hơn Lợi, "Vua Cảnh Công nước Tề có đủ ngựa kéo một nghìn cỗ xe, lúc chết nhân dân không thấy công đức gì đáng khen; Bá Di, Thúc Tề chết dưới núi Thái Dương, đến nay nhân dân còn khen ngợi, có thể vì lẽ đó". (*Quý Thị*).

*Lợi và Thành:* Với tầng lớp "Sĩ" và các nhà cai trị, Khổng Tử rất khắt khe khi xem xét "Lợi". Không bao giờ ông đánh giá sự thành công và thành đạt của họ chỉ dựa vào mức thu nhập, phú quý và vinh hoa của cá nhân nhà quản lý mà ở chính sự thành đạt của đối tượng quản lý của họ - người dân. Ông đòi hỏi họ làm giàu cho "phải đạo", và khi đã có rồi cũng vẫn giữ

được đạo Nhân, tuy rằng đó là điều không dễ. Khổng Tử tin, một niềm tin khá ngây thơ, những người có Nhân tất có ngày thành đạt vì họ làm theo "mệnh trời". Trong số các học trò của ông, Tử Cống là người biết buôn bán giỏi, nhưng ông nhận xét "Tử không thuận theo mệnh trời" vì lo làm giàu mà không ham đạo lý. Nhan Hồi là một người nghèo khó, nhưng luôn giữ đạo Nhân nên được ông khen là "người hiền". Khi bị bao vây và tuyệt lương ở Trần, Thái, thầy trò ông đều bị đói, nhiều người hoang mang không tin vào lẽ phải của đạo Nhân, chỉ riêng Nhan Hồi là không mất đức tin, Khổng Tử hờn hở bảo: "Hồi con người họ Nhan, nếu anh giàu có thì ta sẽ quản lý của cải cho". Thế đấy, *ông dám bỏ qua sự cách biệt theo lẽ, sẵn sàng làm quản lý, làm lợi cho học trò mình, vì vững tin rằng làm cho người Nhân cũng là thực hiện đạo Nhân.*

*Bỗng lộc là phần thưởng trong công việc:* Lợi là nhu cầu, lợi ích cơ bản của người quản lý và kẻ bị quản lý, Khổng Tử muốn tầng lớp cai trị hướng tới Lợi, nhưng đó là thứ lợi lâu bền giành được bằng tài năng và đức hạnh của họ - thứ lợi hợp Nhân, chứ không phải thứ của cải "ăn xổi, ở thì", tạm bợ như "mây nổi" hoặc bỗng lộc giành được bằng cách làm xảo trá, ti tiện, bất nhân.

Cái tinh tế của đạo Nhân là ở chỗ Khổng Tử khuyên các nhà cai trị không nên chỉ dựa vào lợi để ra quyết định quản lý: "nương tựa vào điều lợi mà làm là hay sinh ra nhiều điều oán" (*Lý nhân*, IV). Ông biết họ có nhiều ưu thế để tranh lợi với cấp dưới và những người lao động luôn phải chịu mức sống thấp hơn, cho nên, điều quan trọng đối với nhà quản lý là phải nghiêm khắc với mình, rộng lượng với người và lo trước nỗi lo của thiên hạ, vui sau cái vui của thiên hạ. Chỉ như vậy xã hội mới có cái lợi dài lâu là môi trường chính trị - xã hội ổn định, các giai cấp hợp tác cùng làm ăn vì mục tiêu chung: kinh tế thịnh vượng, tinh thần tốt đẹp.

Khổng Tử khuyên các nhà quản lý phải "khắc phục được tư dục", không nên cầu lộc cho cá nhân mình, cứ chuyên tâm làm tốt công việc thì "bổng lộc tự khắc đến". Cách chúng ta hơn 2,5 ngàn năm, ông đã hiểu được "đầu ra" và hiệu quả của lao động quản lý. Nếu các nhà quản lý chỉ lo tìm lợi cho bản thân họ thì nhất định tổ chức sẽ rối loạn, môi trường bên trong của nó sẽ bị nhiễm độc bởi bầu không khí ích kỷ và dối trá.

*Làm cho dân giàu là mục tiêu đầu tiên, cơ bản của nhà quản lý:* đối với những người nông dân nghèo khổ đương thời, Khổng Tử biết lợi ích kinh tế là nhu cầu thiết yếu của họ, nên ông biết đạo Nhân sẽ khó thực hiện được khi quần chúng còn nghèo khổ: "Nghèo mà

không oán là khó, giàu mà không kiêu là dễ" (*Hiếu Văn*). Khổng Tử sang nước Vệ, Nhiễm Hữu đánh xe, Khổng Tử nói: "Dân đông thay!", Nhiễm Hữu hỏi: "Đã đông rồi làm gì hơn nữa?", Khổng Tử nói: "Làm cho dân giàu", Nhiễm Hữu hỏi: "Đã giàu rồi, lại làm gì hơn nữa?", Khổng Tử nói: "Giáo dục họ".

Tư tưởng "làm cho dân giàu", "tiên phú, hậu giáo" là tư tưởng duy vật của Khổng Tử, được các học giả của Nho gia và Mặc gia sau này phát triển thêm. Mặc Tử đề cao thuyết Kiêm ái: "Cùng yêu nhau, cùng làm lợi cho nhau".

Mạnh Tử nói đến sản nghiệp cho dân, vì "có hăng sản mới có hăng tâm".

Khổng Tử đánh giá mâu thuẫn về lợi ích kinh tế trong xã hội có đối kháng giai cấp bằng con mắt của một nhà cai trị nhân đức chứ không phải là một nhà cách mạng. Ông cố gắng điều hòa mâu thuẫn này và duy trì sự ổn định cho xã hội bằng đạo Nhân. Theo ông, cái gốc của loạn là người nghèo chưa được giáo hoá: "Ham sức mạnh mà không yên phận nghèo thì sẽ loạn, người bất nhân mà bị ghét thái quá, sẽ sinh loạn" (*Thái Bá*).

Phương thuốc mà Khổng Tử chữa cho xã hội loạn lạc thời đó là đạo Nhân đã được ông truyền bá, "giáo hoá" cho cả hai phía: Người cai trị và kẻ bị cai trị. Tuy nhiên có thể vì quá tự tin về sức mạnh và công hiệu của nó nên có lúc ông đã tự mâu thuẫn với mình

mà rơi vào chủ quan duy ý chí. Tử Cống hỏi: nghèo mà không nịnh hót, giàu mà không kiêu căng, thì thế nào", Khổng Tử nói: "cũng khá đấy, nhưng chưa bằng nghèo mà vẫn vui, giàu mà ham lẽ nghĩa" (*Học nhi*).

Tư tưởng của Khổng Tử về sự "đỗ định kỷ cương và phát triển" là con đường quản lý có hiệu quả và thành công đối với xã hội phong kiến.

Trong phong cách quản lý Nhật Bản, nhiều yếu tố truyền thống có nguồn gốc lịch sử từ Nho giáo. Các công ty kinh doanh xuất sắc của Nhật như Matsushita, Honda, Sony... đều nêu mục tiêu kinh doanh trong triết lý của họ là không ngừng phát triển sản phẩm, phục vụ dân tộc và quốc tế chứ không phải chỉ tìm kiếm lợi nhuận. Các ông chủ sáng lập ra nó đều coi lợi nhuận là phần thưởng mà xã hội trả công cho sự phục vụ của công ty. Sự hòa hợp giữa chủ và thợ như trong một gia đình là nhân tố quyết định thịnh vượng và thành đạt của công ty và tất cả các thành viên của nó.

Tư tưởng quản lý của Khổng Tử khác xa với các thuyết duy lợi, thực dụng, duy kinh tế... hiện đại, đang được truyền bá rộng rãi ở các nước phương Tây. Hiện tượng "thần kỳ" của một số nền kinh tế châu Á có nguồn gốc là do biết vận dụng và phát triển các tư tưởng "phi kinh tế", giàu tính nhân bản của Khổng Tử vào kinh doanh và quản lý trong nền kinh tế thị

trường. Đó cũng là một nét đặc thù của "chủ nghĩa tư bản Khổng giáo" và văn hoá quản lý Khổng giáo.

## 2. Khổng Tử bàn về việc đào tạo tầng lớp quản lý chuyên nghiệp

Đạo Nhân của Khổng Tử là nền tảng của học thuyết quản lý đức trị, là bức tranh tốt đẹp về mặt xã hội ổn định, kỷ cương và phát triển thịnh vượng. Trong một xã hội sản xuất thô sơ, có sự đối chọi về lợi ích và tương phản rõ rệt giữa người giàu và kẻ nghèo thì rất khó thực hiện điều nhân cho toàn xã hội.

Nhằm hạn chế tính chất ảo tưởng của tôn giáo, Khổng Tử đã cố gắng đưa học thuyết của mình thâm nhập vào cuộc sống bằng hai con đường: Thứ nhất, ông phân chia quan hệ xã hội của con người thành những thứ bậc, lề nghĩa khác nhau và yêu cầu thực hiện điều nhân từ những quan hệ bản chất, giường mồi nhất. Theo Khổng Tử, quan hệ cơ bản nhất là tam cương: bao gồm các quan hệ vua - tôi, cha - con, chồng - vợ. Các học trò của ông sau này bổ sung thêm hai mối quan hệ anh - em, bạn - bè thành thuyết ngũ luân. Đạo Nhân của ông tuy có nội dung rộng lớn nhưng không bao hàm cả tình yêu với kẻ thù của mình như Kitô giáo và Đạo giáo. Thứ hai, Khổng Tử tập trung vào việc đào tạo một tầng lớp nho sĩ - những nhà quản lý chuyên nghiệp. Đó là tầng lớp ưu

tú đảm trách nhiệm vụ cai trị, giáo hoá điều nhân cho mọi người. Chính trong vấn đề này có thể phát hiện những tư tưởng bổ ích về phương pháp và nghệ thuật quản lý.

Bằng hai con đường "nhân hoá" xã hội trên, Khổng học đã bớt đi được nhiều ảo tưởng tôn giáo so với các tôn giáo khác và khẳng định được vị trí là "quốc giáo" suốt hơn hai nghìn năm ở Trung Quốc.

a) *Tầng lớp quản lý chuyên nghiệp: kẻ sĩ, quân tử*

Là người hiểu biết sâu sắc về nhân học và lịch sử xã hội, Khổng Tử cũng biết được tính phức tạp của lao động quản lý và ông đã giành hầu hết cuộc đời của mình cho sự nghiệp đào tạo tầng lớp quản lý chuyên nghiệp.

*Tuyển chọn các nhà quản lý*

Khổng Tử không chú trọng nhiều đến cơ chế, chính sách quản lý mà tập trung vào vấn đề người quản lý: Khổng Tử và các học trò đều muốn "tu thân" để có thể quản lý các dạng tổ chức từ nhỏ đến lớn: "tề gia - trị quốc - bình thiên hạ".

Trong trường Khổng, "tu thân, tề gia" là chương trình mà ông dạy cho tất cả mọi người. Những người học hết "Chương trình phổ cập" của đạo Nhân đạt kết quả khá, không phân biệt thuộc階級 quý tộc hoặc bình dân, sẽ được ông dạy thêm cho "lục nghệ". Học hết khoá "nâng cao" này mới có thể trở thành các nhà

quản lý có thể làm được các chức quan trong bộ máy cai trị. "Hạng đó là dù làm quan hay không làm quan cũng được gọi là kẻ sĩ, nếu có tài đức cao thì ông gọi là quân tử. Giai cấp sĩ đó chính là do ông tạo thành"<sup>1</sup>. Như vậy, kẻ sĩ và quân tử không phải là do gai cấp hay do địa vị xã hội tạo nên, mà do tu luyện về đạo đức và trí năng quyết định.

Có hai con đường trở thành quan. Một là, những con cái tàng lớp quý tộc có được chức vụ do tục "truyền tử", làm quan rồi mới học lễ nghĩa. Thứ hai, là những người thuộc tầng lớp bình dân được học tập kỹ trước khi làm quan. Khổng Tử đánh giá loại quan thứ hai cao hơn vì họ thường cai trị tốt hơn. Với ông, càng những chức vụ cao, càng đòi hỏi trách nhiệm cá nhân lớn, do đó càng đòi hỏi nhà quản lý phải có nhiều tài đức hơn.

Tư tưởng trên của Khổng Tử đã được các vua chúa sau này học tập, xây dựng một hệ thống tuyển lựa nhân tài cho quốc gia. Căn cứ vào kết quả các kỳ thi, những người đỗ đạt, dù xuất thân từ giai cấp nào, đều được đề bạt các chức vụ quản lý, từ thấp đến cao. Chế độ tuyển chọn nhân tài này đã tạo ra một đẳng cấp các nhà quản lý ở nhiều nước phương Đông Khổng giáo.

---

1. Nguyễn Hiền Lê: *Khổng Tử*, Nxb Văn Hoá, Hà Nội, 1991, tr.201.

F.Braudel có đủ chứng cứ lịch sử khi ông nhận xét, "Khác với lịch sử phương Tây quyền quản lý xã hội phong kiến do giới quý tộc và tăng lữ nắm, ở Trung Quốc, lại do những "viên chức cao cấp" hình thành rất sớm. Đó là một đẳng cấp chắc chắn không bị khép kín về mặt xã hội, nhưng cũng khó có thể thâm nhập vào được, bởi vì nó chỉ được dành riêng cho những trí thức, cho những người mà kiến thức của họ, ngôn ngữ của họ, những quan tâm của họ, những tư tưởng của họ, những suy nghĩ của họ làm cho họ xích lại gần nhau trong một loạt sự đồng tình với nhau và đồng thời cô lập họ với bộ phận còn lại của xã hội"<sup>1</sup>.

### *Phẩm chất của nhà quản lý - hình mẫu người quân tử*

Không Tử biết trong chốn quan trường có nhiều kẻ nhỏ nhen, "xảo ngôn, lệch sắc", xảo trá vẫn có thể trở thành quyền quý. Có hạng làm quan nổi tiếng trong cả nước có thể vẫn là người giả dối, làm bộ nhân đức (bài XII.20).

Ông không đánh giá người dựa vào cái "ghê" họ giữ, không tin người chỉ dựa vào lời nói mà phải căn cứ vào việc làm của họ. Phải là người chất phác, chính trực, thích điều nghĩa, biết xét lời nói, quan sát

---

1. F.Braudel: *Tìm hiểu các nền văn minh*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, 1992, tr.287.

nét mặt người khác để hiểu tâm lý họ, biết suy nghĩ, khiêm nhường, làm quan như vậy mới là "đạt", là thành công (bài VI.28). Chữ "đạt" đi liền với chữ "đạo", có "đạo" mới có thể "đạt" trong nghề nghiệp quản lý.

Đạo Nhân của ông rất mènh mong với nhiều vấn đề sâu sắc. Nhưng có ba phẩm chất ông cho là cơ bản mà giai cấp sĩ phái đạt tới là Nhân, Trí, Dũng (đã phân tích ở phần II-1).

Ở thời Khổng Tử, khoa học tự nhiên và kỹ thuật mới manh nha, chưa có những chuyên gia về lĩnh vực cụ thể, mới có khái niệm "khéo" về lao động chân tay, chủ yếu trong nông nghiệp và lao động thủ công. Với ông, vũ trụ quan là con người và xã hội, khoa học là nhân học; trong con người cụ thể thì tài và đức là một thể thống nhất, đức là cơ sở của tài. Người có đạo Nhân (đủ tài đức) được gọi là "người hiền", mẫu người hiền điển hình là người quân tử.

Trong *Luân ngữ* chỉ có năm người được Khổng Tử khen là người quân tử: Nhan Hồi nghèo mà vẫn vui giữ được đạo Nhân; Cù Bá Ngọc khi nước có đạo thì ra làm quan, nước vô đạo thì lui về ở ẩn; Tử Sản biết khiêm cung, kính cẩn, biết nuôi dân, thương dân; Nam Cung Quát biết đê cao đức trị, lo tu đức để được địa vị chứ không dùng vũ lực, và Tử Tiện (ông không lý giải).

Khổng Tử đã có chỉ dẫn về tư cách và thái độ, tài năng kiến thức.. của người quân tử<sup>1</sup>. Ông còn nêu rõ những yêu cầu tu học đối với người quản lý.

Ông cho rằng, học có vai trò quyết định đối với việc hình thành nhân cách: "Muốn nhân mà không muốn học thì bị cái (sự) che mờ (lấp) là ngu; muốn trí mà không muốn học thì bị cái che mờ là hại nghĩa, muốn trực mà không muốn học thì bị cái che mờ là loạn; muốn cương mà không muốn học thì bị cái che mờ là táo bạo khinh suất". (*Dương Hoá*, XVII).

Có quyền lực, của cải, người ta thường có xu hướng ham quyền lực và coi thường đạo lý, thoả mãn với mình mà bỏ chuyện học hỏi, tự tu. Khổng Tử nhìn nhận con người rất sâu sắc, cho nên ông luôn nhắc nhở tầng lớp sĩ, quân tử, trong mọi trường hợp và ở bất kỳ vị trí nào cũng cần giữ thái độ trung

---

1. Ông Nguyễn Hiến Lê (Khổng Tử, Nxb. văn hoá, Hà Nội, 1991, tr. 208-210) đã thống kê được nhiều đặc điểm, của người quân tử được Khổng Tử nói đến như:

- Giữ vững tín nghĩa, không cố chấp điều tin nhỏ nhặt.
- Thận với mọi người mà không kết đảng, hoà hợp với mọi người mà không a dua.
- Lấy nghĩa làm gốc, theo lẽ mà làm, nói năng khiêm tốn, nhờ thành tín mà nên việc.
- Hiểu rộng, biết nhiều, làm được nhiều việc, chứ không phải như một đồ vật chỉ dùng được vào một việc.
- Thận trọng về lời nói, may mắn về việc làm.

dung. Trung dung là phương pháp xử thế, là đạo Nhân hướng ngoại của tầng lớp quản lý - quân tử<sup>1</sup>. Những yêu cầu cơ bản của Khổng Tử đối với người quân tử và kẻ sĩ giúp tham khảo tốt cho cán bộ quản lý thời nay. Những mặt tích cực, hợp lý của tư tưởng đó đã đưa Khổng Tử lên vị trí của những người đầu tiên đề xướng và thực hành việc đào tạo cán bộ quản lý chuyên nghiệp mà tôn chỉ của nó là đạo Nhân, gắn liền tu thân với việc quản lý xã hội: cách vật - trí tri - thành ý chính tâm - tu thân - tề gia - trị quốc - binh thiên hạ.

b) *Quản lý nhân sự - chính sách trọng người hiền*

Khổng Tử nhìn nhận tài năng của ông vua không phải ở chỗ văn võ toàn tài mà là họ có biết dùng

- 
1. "Trung" là ở giữa, không thiên lệch, không thái quá, không bất cập, tuỳ hoàn cảnh thời thế mà xử sự cho chính đáng. "Dung" là không thay đổi, lúc nào cũng phải giữ vững, cũng có nghĩa là "bình dị" nằm trong đời sống thường ngày... Tóm lại, đạo Trung dung đòi hỏi kẻ sĩ một sự cố gắng không ngừng để giữ tâm trọn thăng bằng không thiên lệch, nhằm có những hành động thích đáng trong mọi hoàn cảnh, không thái quá, không bất cập và đặc biệt chú trọng tới sự chân thành coi như đức căn bản không thể thiếu trong đời sống, để bản thân được thành đạt, đồng thời giúp cho người và vật chung quanh cũng thành đạt như mình" (Hữu Ngọc, Dương Phú Hiệp, Lê Hữu Tàng: Từ điển triết học giản yếu: Nxb Đại học và Trung học chuyên nghiệp, Hà Nội, 1987, tr.478-479).

người hiền (tài đức) hay không, đến mức, những ông vua có tư cách xấu như Tề Hoàn Công, hiếu sắc, dâm loạn... nhưng biết dùng người giỏi là Quản Trọng vẫn được ông khen. Vệ Linh Công có tiếng là vô đạo nhưng vẫn giữ được ngôi vì biết dùng người giỏi hơn mình: "Có Trọng Thúc Ngữ coi việc ngoại giao, Chúc Đà coi việc tế tự. Vương Tôn Giả coi việc quân. Dùng người như vậy, làm sao mất ngôi được". (XVV.19).

Theo ông, "dùng người", sử dụng cán bộ hay chính sách cán bộ như cách nói hiện nay, là nhân tố quyết định đối với sự thành đạt của một nhà quản lý. Là một người trọng lê nghĩa "hiếu cố" và tòng Chu, Khổng Tử không dám phá tập tục "truyền tử" của vua chúa, song trong tâm ông vẫn mong muốn có tục "truyền hiền" như đời Nghiêu, Thuấn. Tinh thần "tôn hiền" có từ trước, nhưng ông là người có công đào tạo những người bình dân có tài đức và tiến cử họ, đưa "truyền hiền" thành một chính sách quản lý. Thuyết "thượng hiền" của Mặc Tử sau này được xuất phát từ đây.

Chính sách trọng người hiền của Khổng Tử có những nội dung sau:

*Trí (sáng suốt) là hiểu biết người. Đè bạt người chính trực* lén trên con người cong queo thì có thể khiến cho người cong queo hoá ra chính trực (bài XII.22). Đè bạt những người mình biết, còn những người anh không biết thì người khác lẽ nào lại bỏ

không giới thiệu. (XIII.2). Phải chăng đó cũng là nguyên tắc để xây dựng một đội ngũ cán bộ.

*Chọn người theo năng lực, tài đức*, chứ không dựa vào giai cấp, huyết thống. Người có tài đức dù cha mẹ hèn hạ, thậm chí làm ác nữa, ông vẫn tin dùng (VI.4). Nhưng, cần thân với mọi người mà không kết bè, kết đảng (II.14); hoà hợp với mọi người mà không a dua (XIII.23).

*Không được quá cầu toàn, cần phân biệt được cán bộ* để đặt đúng chỗ, giao việc đúng người. Không Tử phân biệt ba hạng quan chức: hạng "đại thần" có đủ tài đức, hạng "cụ thần" là quan chức thường (cho đủ số để làm việc) và hạng "đầu sao" khí độ nhỏ nhen phải là số ít. Đối với mỗi hạng cần có một phương pháp sử dụng và giáo hoá riêng. Phải đích thân thông suốt các viên hưu ti dưới quyền, tha tội nhỏ cho họ, đê bạt những người hiền tài. Nếu biết người tài đức mà không cất nhắc, đê bạt là người quản lý nhỏ nhen, tiếm quyền.

*Quan tâm tới đời sống của cán bộ quản lý, có chính sách thường phạt công bằng.* Không Tử biết những người Nhân, bậc quân tử thường ít nghĩ tới lợi ích riêng và không tranh lợi cho mình, cho nên nhà quản lý họ phải như một người chủ gia đình sáng suốt, công bằng. Một môn sinh của ông là Nguyên Tư làm gia thần cho ông khi ông làm quan Tư khấu ở Lô. Cứ theo lệ của nhà nước, ông phát cho Nguyên Tư

chín trăm hộc lúa. Tư vốn nghèo và thanh liêm, thấy bỗng lộc nhiều quá đã từ chối. Ông bảo: "Đừng từ chối. Nếu thấy dư thì đem chu cấp cho những người trong làng xóm" (VI.3).

*Trọng hiền đi liền với trù ác.* Khi làm tướng nước Lỗ, Khổng Tử đã giết Thiếu Chính Mão, một "đại phu gian xảo làm loạn chính sự"<sup>1</sup>. Khi quan đại phu nước Tề là Trần Thành giết vua là Giản công, ông xin vua Ai Công xuất binh hỏi tội (XIV.21). Ông là người đề cao tinh thần trách nhiệm cá nhân và gương mẫu của nhà quản lý. Người lãnh đạo như một người chủ gia đình nhưng khi *thưởng phạt phải công tâm*, không được căn cứ vào tình cảm cá nhân, mà phải nhìn vào kết quả công việc của những người dưới quyền *đã làm*.

Biết nhìn nhận đúng người, đặt người đúng vị trí, đúng việc và không ngừng giáo hoá, giúp họ làm việc tốt với chính sách thưởng phạt công minh là phép dùng người của Khổng Tử. Có điều đáng lưu ý là trong tình cảm ông dựa vào thang bậc thân - sơ, nhưng trong công việc quản lý ông đòi hỏi công minh với tất cả mọi người.

c) *Chính sách trị dân - Quan hệ giữa quan với dân.*

---

1. Chuyện này có ghi trong *Sử ký* của Tư Mã Thiên nhưng Nguyễn Hiến Lê cho rằng chưa chắc có thực vì không chép lại trong *Luận ngữ*.

Dân của thời Khổng Tử rất khác với dân hiện nay ở Trung Quốc. Thời đó, sản xuất chủ yếu là làm nông nghiệp thủ công, năng suất thấp, người nông dân lại phải nộp thuế nặng, đời sống đói khổ; hầu hết họ đều mù chữ, thất học. Trung Hoa thời Khổng Tử được chia thành khoảng 160 nước, biên giới canh phòng không chặt chẽ, dân có thể di chuyển dễ dàng từ nước này sang nước khác. Nước nào thịnh trị, dân kéo đến đông, nơi nào khó làm ăn, bị loạn nhiều, áp bức nặng nề, dân sẽ bỏ ra đi. Vì vậy, trước Khổng Tử, đã có khái niệm "được dân" "hưởng dân", v.v..

Chính sách trị dân của Khổng Tử đã được học giả Nguyễn Hiến Lê phân tích khá kỹ, có thể tóm lược những nội dung chính sau:

- *Dưỡng dân*, bao gồm: 1. Làm cho dân no đủ, giàu, "túc thực" rồi mới "túc binh"; 2. Đánh thuế nhẹ dân, vua phải "tiết dụng nhi cù nhân" - không lăng phí, cái gì không có lợi cho dân thì đừng tiêu; 3. Khiến dân làm việc phải hợp thời, bất dân làm xâu khi rảnh việc; 4. Phân phối quân bình là quan trọng nhất, Khổng Tử nói: "... không lo thiếu mà lo sự phân phối không bình quân (công bằng), không lo ít dân mà lo xã tắc không yên. Phân phối quân bình thì dân không nghèo; hoà thuận thì dân sẽ không ít, như vậy xã tắc sẽ yên ổn, chính quyền không nghiêng đỡ".

- *Giáo dân*. Khổng Tử xem nhiệm vụ dạy dân quan trọng ngang với nhiệm vụ nuôi dân. Vì dạy dân

là một cách yêu dân, dân được giáo hoá rồi thì dễ sai bảo, dễ trị. Nhà cầm quyền có hai cách để giáo hoá dân: cách tốt nhất là làm gương cho dân, cách nữa là dạy dỗ dân "tiên học lễ, hậu học văn". Các phương tiện dạy dỗ dân là lễ (lễ nghi và lễ nghĩa) và nhạc.

- *Chính hình*. Chính là dùng lệnh, hình là hình pháp. Khổng Tử chủ trương đức trị cho nên không thích chính hình, tuy ông không phủ nhận vai trò của nó. Khi xử kiện ông cũng như người khác, nhưng ông vẫn cho rằng làm sao cho dân khỏi kiện nhau mới hơn (XII.13). "Dùng đạo đức để dân dắt dân, dùng lễ giáo để đặt dân vào khuôn phép, dân biết hổ thẹn mà theo đường chính".

Các chính sách khác cũng được ông coi trọng như vō bị (không ham chinh chiến), ngoại giao, v.v.. Nghiên cứu, tìm hiểu tư tưởng quản lý của ông về mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý - nhà cai trị, quản lý và người dân, nhân viên của mình sẽ là điều hữu ích.

*Hành vi cai trị*. Khổng Tử nói về phương pháp cai trị, quản lý: làm được năm đức này trong ~~thiền~~ ~~hà~~ gọi là nhân; cung, khoan, tín, mẫn, huệ. "Cung kính thì không bị khinh nhARN, nhân hậu thì được lòng người, thành tín thì được người ta tín nhiệm, cần mẫn thì thành công, từ huệ thì sử dụng được người" (XVII.6). Khoan hậu chính là yên dân, cần mẫn là giúp dân, từ huệ là thương dân, ban ơn cho dân.

- *Thuyết chính danh* là một học thuyết chính trị và quản lý của Khổng Tử. Các hành vi "cung, kính, hành, giản" của các nhà quản lý nhằm đạt tới tín và thành trong hoạt động của họ. Khổng Tử đặc biệt nhấn mạnh tới chữ tín, có lẽ ông biết căn bệnh "nói một dằng làm một néo" của các nhà quản lý sẽ dẫn xã hội đến tình trạng rối loạn, giả dối, vô đạo. *Thuyết chính danh* của ông là con đường, phương pháp cơ bản nhằm đạt tới xã hội tốt đẹp mà ông hàng mơ ước.

Khi Tử Lộ hỏi về công việc trước tiên phải làm nếu được vua trao quyền, Khổng Tử trả lời: "Phải chính danh". Tử Lộ ngạc nhiên, chê đó là "vu khoát" liền bị ông mắng:

"Do, anh thật thô thiển, người quân tử có điều gì không biết thì đừng nói bậy. Nếu danh (hiệu) không chính thì lời nói không thuận lý; lời nói không thuận thì sự việc không thành; sự việc không thành thì kẽm nhạc, chế độ không kiến lập được; kẽm nhạc, chế độ không kiến lập được thì hình phạt không trùng; hình phạt không trùng thì dân không biết đặt tay chân vào đâu. Cho nên người quân tử đã dùng cái danh thì tất phải nói ra được, đã nói điều gì tất phải làm được. Đối với lời nói, người quân tử không thể cẩu thả được" (XIII.3).

Khái niệm "chính danh" của Khổng Tử đòi hỏi đặt tên đúng sự vật và gọi sự vật bằng đúng tên của nó, khiến danh đúng với thực chất sự vật. Trong quản lý, chính danh là phải làm việc xứng đáng với danh hiệu,

chức vụ mà người đó được giao. Khi Tề Cảnh Công hỏi về đạo trị nước, Khổng Tử trả lời: "Vua ra vua, tôi ra tôi, cha ra cha, con ra con".

Muốn chính danh thì thân phải chính (có nhân), không chấp nhận thói xảo trá, lừa lọc hoặc việc lạm dụng chức quyền. Đã mang cái danh là vua phải làm tròn trách nhiệm của một vị vua, không sẽ mất cả danh và ngôi. Khổng Tử có tư tưởng biện chứng khi xem xét quan hệ giữa nội dung và hình thức (thực và danh), trong đó nội dung quyết định hình thức.

Khi việc làm vượt quá trách nhiệm và danh vị, Khổng Tử gọi là "việt vị". Một quan đại phu mà cứ lẽ như một vị thiên tử là mắc tội "tiếm lẽ", "khi quân". Khổng Tử cho rằng mầm mống của loạn lạc, bất ổn của quốc gia là các hành vi "việt vị", "tiếm lẽ" của tầng lớp cai trị. Ông yêu cầu họ phải gương mẫu thực hiện đúng "chính danh", ai giữ phận này và làm tròn phận sự của mình, xã hội nhờ đó trở nên có trật tự, kỷ cương và thịnh trị.

Ngày nay, nhìn lại, chúng ta thấy tư tưởng quản lý của Khổng Tử có nhiều điểm bảo thủ, thiếu dân chủ và ảo tưởng. Nhưng ở thời ông, luật pháp còn rất sơ sài, quyền lực thực sự được quyết định bởi ý chí và hành vi của vua và tầng lớp cai trị, người dân còn đối nghèo, dốt nát, không có quyền tự bảo vệ mình. Trong bối cảnh như vậy, Khổng Tử muốn xây dựng xã

hội lý tưởng bằng bút đâu "từ trên xuống dưới", ông phải kêu gọi lòng khoan dung, sự gương mẫu của các nhà quản lý. Nhà quản lý "có đạo", một "chính nhân quân tử", theo ông, như một người cha - người chủ gia đình vậy. Họ phải chăm nom, điều hành và giáo hoá các thành viên của tổ chức như con em mình, với tình thương và bao dung, nhưng khi thưởng phạt lại phải căn cứ vào trách nhiệm, công lao của từng người cụ thể dưới quyền, chứ không vì quan hệ thân hay sơ. Nhìn rộng ra cả nước là một gia đình lớn, có một người chủ là vua, dưới là bè tôi (tầng lớp cai trị), cuối cùng là thứ dân. Một tổ chức có trật tự, thứ bậc rõ ràng, song lại có cùng một mục tiêu là thực hiện điều Nhân trong kinh tế, chính trị - xã hội và văn hoá - giáo dục.

Mô hình tổ chức quản lý như một gia đình vẫn được phổ biến ở Nhật Bản ngày nay. Akio Morita, người sáng lập và cựu chủ tịch hãng SONY đã nhận xét: Ở nhiều nước, quan hệ giữa chủ - thợ là đối kháng, do đó đã xảy ra nhiều cuộc bãi công, đấu tranh của thợ thuyền, làm thiệt hại cho cả hai bên. Theo ông, mô hình công ty Nhật tốt đẹp hơn vì đã duy trì được quan hệ hợp tác giữa chủ và thợ trong một lợi ích chung - phát triển sản xuất. Theo A. Morita, "quản lý hoàn toàn là một công việc có tính chất gia đình". Điều đó cũng đồng nhất với quan niệm của một tín đồ đạo Khổng.

## *Chương II*

### **HỌC THUYẾT (TƯ TƯỞNG) PHÁP TRỊ CỦA HÀN PHI TỬ**

#### **I- HOÀN CẢNH LỊCH SỬ VÀ CUỘC ĐỜI CỦA HÀN PHI TỬ**

##### **1. Bối cảnh xã hội Trung Hoa cổ đại thời Hàn Phi Tử**

Lịch sử Trung Hoa cổ đại có hai thời kỳ được nói đến nhiều nhất: Xuân Thu và Chiến Quốc. Thời Xuân Thu (770-403 TCN) là thời kỳ suy tàn của nhà Chu, đây chính là thời kỳ sinh sống của Lão Tử, Khổng Tử (551-479 TCN).

Thời chiến Quốc (403-221 TCN) từ gần cuối đời Uy Liệt Vương, tới khi nhà Tần diệt nhà Tề thống nhất đất nước, đó là thời kỳ sinh sống của Hàn Phi Tử (280-233 TCN).

So với thời Xuân Thu thì Chiến Quốc loạn lạc và bất ổn định hơn về chính trị, nhưng lại phát triển hơn về kinh tế. Trong thời Xuân Thu, công cụ sản xuất và khí giới chủ yếu là bằng đồng. Sắt bắt đầu được dùng cuối thời kỳ này và trở nên thông dụng vào thời Chiến Quốc, do đó, thúc đẩy việc mở rộng đất đai nông nghiệp, tăng năng suất lao động.

Từ đời nhà Tần, các nhà nước phong kiến bắt đầu bỏ chính sách tinh diền (tám gia đình làm giúp một

khoảnh ruộng công ở giữa cho chủ diền là nhà vua, quý tộc) thay bằng một thứ thuế thường bằng một phần mười hoa lợi hàng năm. Chính sách đánh thuế vào hoa lợi cho phép người nông dân được tự do, độc lập hơn đối với chủ diền, không bị cột chặt vào công diền nữa.

Kỹ thuật và thương mại thời Chiến Quốc đã có một bước tiến dài. Các đồ dùng bằng đồng đỏ, đồ khảm... đã đạt tới kỹ thuật cao. Đồ bạc, ngọc, gốm, kỹ thuật dệt và nhuộm mới có và đạt nhiều tiến bộ. Chính sách thực sản của Quản Trọng ở nước Tề (thời Xuân Thu) như khai mỏ, đúc tiền, nấu nước bể làm muối, lập kho... đã làm cho nước Tề trở nên phú cường, sang thời Chiến Quốc nhiều nước muốn học theo.

Thời Chiến Quốc có những thương gia giàu có đầy thế lực như Lã Bất Vi. Nổi tiếng nhất trong số họ có lẽ là Đào Chu Công, tức Phạm Lãi đã từng giúp Việt Vương Câu Tiễn báo thù Ngô Vương Phù Sai, ông đã đúc rút ra những nguyên tắc kinh doanh có giá trị đến thời hiện tại.

Chế độ chính trị - xã hội của các nhà nước phong kiến thời Chiến Quốc đã có nhiều đổi thay rõ rệt theo hướng "suy vi". Ngôi "Thiên Tử" của nhà Chu đã tàn tạ đến mức chỉ còn trên danh nghĩa. Các nước chư hầu từ chố hơn 100 nước thời Khổng Tử nay bị thôn tính lẫn nhau còn hơn chục nước tiếp tục đua nhau

xưng hùng, tranh bá, mạnh nhất là Tân, Sở, Tề. Giai cấp quý tộc cũ lận lận tan rã, mất đi thực quyền, giới hữu sản mới lên thay. Đó là những người khai phá được nhiều đất mới, những thương nhân giàu có rồi mua đất và trở thành tân địa chủ sống như quý tộc, và một số người thuộc tầng lớp sĩ có tài nhảy ra làm chính trị được vua phong các chức quan lớn trong triều đình như Tô Tân, Trương Nghi, Cam Mậu, Phạm Tuy, Ngô Khởi, Lý Tư, v.v..

Một đặc điểm nữa của thời Chiến Quốc là các vua chúa đã nhận thấy tư tưởng Đức trị, chính sách "nhân chính" dùng Nhân Nghĩa để cai trị của Khổng Tử nếu không phải là vu khoát thì cũng chậm có kết quả quá, khó có thể thi hành được. Họ ngả theo chính sách dùng Thuật (Thuật hiểu theo hai nghĩa: kỹ thuật và tâm thuật - thủ đoạn) làm phương pháp cải cách và cai trị quốc gia.

Đây là thời kỳ đạo đức xã hội suy đồi, người ta chỉ tìm mọi cách để tranh lợi. Quan lại tham nhũng, ăn chơi xa hoa truy lạc; chiến tranh kéo dài liên miên khiến cho đời sống của nhân dân càng thêm đói khổ, cùng cực.

Trước tình cảnh xã hội như vậy, tầng lớp quý tộc và tầng lớp sĩ (trí thức) có sự chia rẽ về tư tưởng. Một số người chán nản với xã hội đương thời muốn trở lại thời Xuân Thu, khôi phục lại Nhân Nghĩa; số khác thì cố gắng đề ra các tư tưởng và phương pháp cải cách để "nước cường, quân tôn".

## 2. Các pháp gia trước Hàn Phi

Chiến Quốc chính là thời kỳ lịch sử phát triển rực rỡ về tư tưởng, "trăm hoa đua nở", "bách gia chư tử" - trăm nhà trăm thày. Nhiều vua chúa, quan lại giàu có tranh nhau chiêu tập người tài, hậu dài kẻ sĩ...

Có ba dòng tư tưởng lớn nhất cùng tồn tại ở thời Chiến Quốc:

Phái thứ nhất có Nho gia và Mặc Gia. Khổng Tử muốn khôi phục nhà Chu. Mặc Tử, Mạnh Tử, Tuân Tử thấy nhà Chu suy quá, không cứu được, lại mong có vị minh quân thay Chu thống nhất Trung Hoa bằng chính sách Đức trị có sửa đổi ít nhiều.

Thứ hai, phái Đạo gia muốn giảm thiểu, thậm chí giải tán chính quyền, sống tự nhiên như thuở sơ khai, từ bỏ xã hội phong kiến để trở về xã hội cộng sản nguyên thuỷ.

Thứ ba, phái Pháp gia muốn dùng vũ lực lật đổ chế độ phong kiến phân tán, lập ra chế độ phong kiến quân chủ chuyên chế, thay "Vương đạo" của Khổng, Mạnh bằng chính sách "Bá đạo". Trước Hàn Phi, có những nhà tư tưởng pháp gia sau:

- Quản Trọng (? - 685 TCN)

Quản Trọng là người mở đường cho phái Pháp gia. Ông làm quan nước Tề đến chức cao nhất là tướng quốc và là người thực hiện chính sách Pháp trị đưa nước Tề trở thành "quốc phú, binh cường".

Tư tưởng Quản Trọng được chép lại trong bộ *Quản tử*, ông đưa ra một lý luận khá hoàn bị về pháp luật:

- Lập pháp thuộc về nhà vua; quy tắc lập pháp phải lấy tính người và phép trời làm tiêu chuẩn.

- Hành pháp thì phải công bố luật cho rõ ràng, thi hành cho nghiêm chỉnh, tránh thay đổi nhiều, phải "chí công vô tư", "vua tôi, sang hèn đều phải theo pháp luật", thưởng phạt phải nghiêm minh, "danh chính, pháp hoàn bị thì bộc minh quản chẳng có việc gì phải làm nữa, vô vi mà được trị".

- Chính sách cai trị phải dựa vào ý dân, dân muốn gì thì cấp cho cái đó, không muốn cái gì thì trừ cho cái đó". Ông tìm cách khuếch trương công thương, giảm bớt thuế má, làm cho dân giàu.

- Cách dùng người chỉ chú trọng tới tài năng, không phụ thuộc vào giai cấp xuất thân của họ. Ông cũng chú trọng đến đạo đức và cho rằng, lễ, nghĩa, liêm, sỉ là bốn điều cốt yếu trong nước, người cầm quyền phải gắng giữ mà trị dân.

Chính Không Tử đã hai lần khen Quản Trọng là người có Nhân (*Luận ngữ*). Ông là một nhà quản lý pháp trị thành công nhất và cũng là nhà tư tưởng nổi Nho gia với Pháp gia.

- *Tử Sản* (554-523 TCN)

Tử Sản là cháu vua (Công Tôn) nước Trịnh, ông là một nhà chính trị và nhà ngoại giao tài giỏi.

Tư tưởng của ông là dùng **Pháp** trị nhưng lại trọng dân. Trước khi đặt ra luật lệ mới, ông để cho dân tự do phê bình, "dân thích điều gì thì ta theo, không thích thì ta sửa đổi. Dân là thầy của chúng ta mà".

Tử Sản cho đúc "hình thư", nghĩa là đúc cái đinh bằng sắt để ghi hình pháp, vì ông cho rằng pháp luật cần công khai cho mọi người được biết và không thay đổi. Theo Hàn Phi, trước khi chết, Tử Sản dặn lại người nối chức ông là Du Cát: "**Ông nên dùng hình phạt nghiêm khắc, dùng để cho dân chết đuối vì sự nhu nhược của ông**".

- *Thân Bất Hại* (385-337 TCN).

Thân Bất Hại là tướng quốc của nước Hán, Ông là một pháp gia điển hình được Hàn Phi nhắc đến nhiều.

Về tư tưởng quản lý, Thân Bất Hại đề cao Thuật, tức là dùng **phương tiện**, ~~mưu mô để đạt được~~ mục đích. **Chủ trương dùng thuật** của ông xuất phát từ thuyết hình danh (danh phải đúng với thực). Sau này, Hàn Phi đã giải nghĩa "Thuật là nhân tài năng mà giao cho chức quan, theo cái danh mà trách cứ cái thực; nắm quyền sinh quyền sát trong tay mà xét khả năng của quần thần. Đó là cái mà bậc vua chúa phải nắm trong tay".

- *Thân Đáo* (370-290 TCN).

Ông là một tư tưởng gia thuần tuý, không làm chính trị - quản lý. Nét chính trong tư tưởng ông là

trọng Thể, mà hễ trọng Thể thì tự nhiên trọng pháp luật.

Hàn Phi đã thuật lại lời Thận Đáo bàn về Thể như sau: "Người hiền mà chịu khuất kẻ bất tiêu vì quyền thế nhẹ, địa vị thấp; kẻ bất tiêu mà phục được người hiền vì quyền trọng, vị cao. Nghiêu (vua hiền - tác giả) hồi còn là dân thường thì không trị được ba người, mà Kiệt (vua ác - tác giả) khi làm thiên tử thì có thể làm loạn cả thiên hạ. Do đó, tôi biết rằng quyền thế và địa vị đủ để nhờ cậy được, và bộc hiền, trí không đủ cho ta hâm mộ..., hiền và trí không đủ cho đám đông phục tòng; mà quyền thế và địa vị đủ khuất phục được người hiền".

- *Thương Uởng* (390-338 TCN)

Xuất thân từ một gia đình quý tộc sa sút, Thương Uởng tham gia hoạt động chính trị lên đến chức quan đại thần của nước Tân, sau bị vua Tân giết hại. Hàn Phi phục ông và thương ông phải chết thảm vì sự nghiệp.

Tư tưởng của Thương Uởng là trọng pháp trong cai trị - quản lý, cụ thể là:

+ **Pháp luật phải rất nghiêm, phải ban bố khắp trong nước cho mọi người đều biết và buộc phải thi hành;** pháp đã định rồi thì không được bàn lại nữa.

+ **Tội dù nhẹ cũng phạt thật nặng cho dân sợ để sau khỏi dùng hình phạt.** Đó là cách "dùng hình phạt để trừ bỏ hình phạt".

+ Thường người tố cáo sự gian dối và người lập được chiến công, không trọng dụng người chỉ vì nguồn gốc quý tộc.

Ngoài các pháp gia kể trên, còn có Lý Khôi, Ngô Khôi được Hàn Phi nhắc tới. Nhưng tiêu biểu nhất của Pháp gia vẫn là ba phái chính: Thể của Thận Đáo, Thuật của Thân Bất Hại và Pháp của Thương Ưởng. Hàn Phi là người tổng hợp cả ba phái này, phát triển thêm thành một học thuyết cai trị - quản lý có ảnh hưởng rất lớn trong lịch sử.

## II- HÀN PHI: CUỘC ĐỜI VÀ HỌC THUYẾT

Theo *Sử ký* của Tư Mã Thiên, Hàn Phi là một công tử nước Hàn, học rộng, biết cả đạo Nho, đạo Lão, nhưng thích nhất học thuyết của Pháp gia và có tư tưởng mới về pháp trị. Ông thuộc tầng lớp quý tộc nhưng có tinh thần tiến bộ, trọng những kẻ sĩ giỏi pháp thuật, chê bọn quý tộc cũ là cổ hủ, vô dụng.

Hàn Phi có tinh thần yêu nước rất cao. Theo ông, muốn cho nước Hàn mạnh (một nước nhỏ, yếu nằm sát Tần, luôn bị Tần nhòm ngó thôn tính) thì phải dùng Thuật và Pháp cải tổ lại nội chính để tạo ra nội lực mạnh, đừng trông cậy vào ngoại giao của bọn du thuyết. Ông đã đề nghị, thuyết phục vua Hàn nhiều lần nhưng vua Hàn không nghe.

Mãi tới khi Hàn sắp bị Tần thôn tính, vua Hàn mới phái ông đi sứ qua Tần để thuyết phục Tân Thuỷ Hoàng bảo tồn Hàn. Hàn Phi tới Tần nhưng không

thuyết phục được vua Tân. Bạn cùng học với Hàn Phi lúc đó là Lý Tư làm tể tướng của Tân, biết ông là người rất có tài nên đã khuyên Tân Thuỷ Hoàng: nếu không khuất phục được ông thì giết đi để trừ hận họa. Hàn Phi bị hâm hại ở Tân vào năm 233 TCN. Ba năm sau, tổ quốc ông - nước Hàn bị Tân thôn tính<sup>1</sup>.

Theo Tư Mã Thiên, tác phẩm của Hàn Phi gồm trên một vạn chữ. Khoảng 300 năm sau ngày Hàn Phi mất, Lưu Hướng thu thập các tác phẩm của ông được 50 thiền.

Hiện nay, tác phẩm của ông được tập hợp trong bộ *Hàn Phi Tử*, song có học giả cho rằng một số thiền trong đó không phải do Hàn Phi viết<sup>2</sup>. Trong chương này chúng tôi chỉ trích dẫn những thiện đã được thẩm định là do chính Hàn Phi viết.

## 2. Lý luận Pháp trị của Hàn Phi.

Hàn Phi không phải là một nhà triết học chuyên nghiệp. Các tác phẩm của ông chỉ tập trung giải

1. Năm mất của Hàn Phi chúng tôi theo cách tính của Nguyễn Hiến Lê - Giản Chi: *Hàn Phi Tử*. Nhà xuất bản Văn hoá - thông tin, Hà Nội, 1994, tr.93. Một số sách khác cho rằng Hàn Phi mất năm 230 TCN: Hữu Ngọc - Dương Phú Hiệp - Lê Hữu Tàng: *Từ điển triết học giản yếu*, Nxb Đại học và Trung học chuyên nghiệp, Hà Nội, 1987, tr.187.

2. Xem Nguyễn Hiến Lê - Giản Chi: *Hàn Phi Tử*, Nxb Văn hoá, Hà Nội, 1994; Phạm Ngọc: giới thiệu và dịch: *Hàn Phi Tử*, Nxb Văn học, Hà Nội, 1990.

quyết những vấn đề chính trị và quản lý - cai trị. Nhưng qua việc luận bàn, lý giải học thuyết cai trị của ông, ta thấy cơ sở của nó vẫn là những tư tưởng triết học. Trong đó, nổi bật lên hai tư tưởng triết học cơ bản nhất: bản chất con người có tính ác, mưu lợi cho bản thân; lý luận phải tuỳ thời mới có ích.

a) *Bản chất con người là vì tư lợi*

Nếu như Khổng Tử cho rằng bản chất con người là tính "thiện" thì Tuân Tử, một học trò giỏi của ông, lại cho rằng con người có bản chất là "ác". Hàn Phi và Lý Tư đều theo học Tuân Tử, cả hai cùng theo tư tưởng triết học "tính bản ác" của con người từ một thầy, và đây có lẽ là một tư tưởng duy nhất mà Hàn Phi thừa nhận từ Nho gia. Nhưng Tuân Tử nói đến tính ác để khuyên các nhà cầm quyền dùng đức trị uốn nắn lại tính cho dân, còn Hàn Phi chủ trương dùng hình phạt làm phương thức tất yếu để ngăn ngừa những hành động của dân có hại cho nước.

Theo Hàn Phi, chỉ có một số rất ít thánh nhân tích bản thiện, còn đại đa số vốn có tính ác, cụ thể là: tranh nhau vì lợi, săn sàm giết nhau vì miếng ăn hay chức vị; làm biếng, khi có dư ăn rồi thì không muốn làm gì nữa; chỉ phục tùng quyền lực.

Con người làm việc do xuất phát từ lợi ích của bản thân và vì lợi là bản chất của mọi hành vi của họ. Hàn Phi viết về vấn đề này thật lạnh lùng và sắc sảo:

"Thầy lang khéo mút vết thương, ngâm máu bệnh nhân đâu phải vì tình cốt nhục mà chỉ vì lợi. Thợ đóng xe mong cho nhiều người giàu sang, còn thợ đóng quan tài thì mong cho nhiều người chết yếu, không phải là thợ đóng xe có lòng nhân mà thợ đóng quan tài thì tàn nhẫn, chỉ vì người ta không giàu sang thì không mua xe, người ta không chết thì quan tài không bán được. Thợ đóng quan tài không phải là ghét người, nhưng có người chết thì anh ta mới có lợi" (*Bí nội*).

Hơn hai nghìn năm sau, tư tưởng vị lợi của Hàn Phi được tái hiện trong tư tưởng "con người kinh tế" - cơ sở triết học của học thuyết Quản lý theo khoa học của Taylor và bản chất con người là lười nhác và ham lợi của "thuyết X", được Mc. Gregor đưa ra. Thực dụng hơn, cực đoan hơn trong tư tưởng quản lý so với thời Taylor. Hàn Phi đã mở rộng cái bản chất vị lợi đến mọi mối quan hệ gia đình và xã hội. Chẳng hạn, trong mối quan hệ cha - con, chữ "Hiếu" của Nho gia đã bị thay thế bằng sự tính toán lợi hại tàn nhẫn:

"Cha mẹ đối với con, sanh con trai thì mừng, sanh con gái thì giết, trai gái đều từ trong lòng cha mẹ ra, mà con trai thì mừng, con gái thì giết, là do nghĩ đến sau này, đứa nào có lợi lâu dài cho mình hơn. Vậy cha mẹ đối với con mà còn đem lòng tính toán lợi hại, huống hồ là những người không có tình cha con với nhau" (Lục phản).

Để có thể thuyết phục được người nghe vốn đã thừa nhận những giá trị nhân nghĩa của Khổng Mạnh chấp nhận tư tưởng vị lợi, tranh lợi của ông, ông cho rằng đó là do thời thế đã thay đổi. Ở thời ông, con người xấu xa hơn các thời trước chỉ vì họ đông hơn, nghèo hơn, phải làm lụng cực nhọc, tranh giành nhau mới sống được, mới giàu có được.

"Các vua thời cổ nhường ngôi thiêng tử thì cũng chỉ là từ bỏ cuộc sống của người giữ cổng, đời lao khổ của tên nô lệ, có gì đáng khen đâu. Một viên huyện lệnh ngày nay khi chết rồi thì con cháu mấy đời sau còn được ung dung ngựa xe, vì vậy mà người ta quý chức huyện lệnh. Cho nên về cái việc từ nhượng, thời xưa nhường ngôi thiêng tử thật là dẽ, mà nay từ chức huyện lệnh thật khó, chỉ do cái lợi hậu hay bạc khác xa nhau. Cho nên cổ nhân khinh tài vật, không phải là có lòng nhân, mà vì tài vật có nhiều; ngày nay người ta tranh đoạt của nhau không phải là ti tiện mà vì tài vật có ít, ngày xưa người ta coi thường và từ bỏ ngôi thiêng tử không phải là cao thượng mà vì quyền thế ít, ngày nay người ta coi trọng và tranh nhau quan chức không phải là đê tiện mà vì quyền thế nhiều".

Chúng ta có thể cho rằng, Hàn Phi là một người duy lý, duy lợi và theo chủ nghĩa thực dụng. Song cũng phải thừa nhận rằng ông có một trí tuệ rất sâu sắc. Và chính ông đã vì sự tồn vong của đất nước

mình mà phải chịu chết thảm, tuy rằng ông biết trước đó là số phận chung của các pháp gia có tài và có tâm, nhiệt thành yêu nước (xem thiêng Cô phần). Kỳ lạ hơn nữa, Hàn Phi đã vượt rất xa thời đại mình khi ông nêu ra tư tưởng đấu tranh sinh tồn và giải thích nguyên nhân của sự nghèo khổ là do dân số tăng lên quá nhanh, vượt xa sự gia tăng của sản xuất (Xem thiêng Ngũ đồ).

b) *Lý luận phải phù hợp với thời thế mới có ích*

Là người có đầu óc thực tế mạnh mẽ và hiểu biết sâu rộng về lịch sử, Hàn Phi đã sớm nhận ra những hạn chế căn bản của lý luận Nho gia. Ông thẳng thừng phê phán tư tưởng học người xưa, nệ cổ của Nho gia.

Vậy cứ căn cứ vào các tiên vương mà theo đạo Nghiêu Thuấn thì nếu không phải là ngu cung là lường gạt thiên hạ. Cái học ngu và gạt người ấy, hồn tạp và mâu thuẫn ấy, bậc minh chủ không thể chấp nhận" (thiêng Hiển học).

Thời Hàn Phi, "Nho chia thành tám phái, Mặc tách làm ba phái, chủ trương trái ngược nhau, khác nhau mà đều tự cho là chân truyền của Khổng, Mặc, rõ ràng là vô lý. Hàn Phi đã ví các Nho gia thời ông như bọn cô đồng, thầy cúng, chuyên nói năng lồng bông, "vu khoát" lại bắt thực tế phải khuôn theo lý luận đã quá lạc hậu rồi, và đó là một nguồn gốc làm cho dân ngu, xã hội loạn.

Hàn Phi không phủ nhận lý luận, nhưng theo ông nó phải phù hợp với thời thế thì mới có ích hơn. "Tóm lại việc phải theo thời, mà biện pháp phải thích ứng... phong tục xưa và nay khác nhau, biện pháp cũ và mới phải khác nhau" (thiên Ngũ đố).

c) *Mối quan hệ quản lý cơ bản, vua và dân*

Khổng Tử nói "vua ra vua, tôi ra tôi" cũng chỉ là nhấn mạnh đến mặt nhân nghĩa, đạo đức, còn Hàn Phi lại nhắm vào quyền lực, vào khoảng cách và địa vị giữa nhà cai trị và những người bị trị.

Vì là dân ham lợi và chỉ phục tùng quyền lực cho nên vua phải nắm hết quyền thưởng phạt, nắm cả lập pháp, hành pháp và tư pháp thì mới có thể ngăn cấm tội lỗi, tạo lập kỷ cương cho xã hội. Hàn Phi ủng hộ chế độ chuyên chế phong kiến, cổ vũ cho sự độc tài của các vua.

Hàn Phi nhắc các vị vua phải cứng rắn, nghiêm khắc trong việc trị nước, đồng thời ông cũng mong muốn họ thực hiện chí công vô tư, từ bỏ tư lợi, tà tâm, cứ theo phép công mà làm thì nước sẽ thịnh:

"Không nước nào luôn mạnh, không nước nào luôn yếu. Người thi hành pháp luật (tức vua) mà cường cương thì nước mạnh, người thi hành pháp luật mà nhu nhược thì nước yếu... Cho nên ở vào thời này, nhà cầm quyền nào biết từ bỏ lợi, tà tâm mà theo phép công thì binh sẽ mạnh, địch sẽ yếu".

Nho gia nêu ra tư tưởng "dân là gốc của nước". Khổng Tử khuyên vua quan phải biết thương yêu dân và làm cho dân giàu. Mạnh Tử cho rằng "dân vi quý, xã tắc thứ chi, quân vi khinh"; dân như nước, vua như thuyền, nước chở thuyền mà cũng lật được thuyền. Hàn Phi phê phán Nho gia và Mặc gia là mị dân. Ông cho rằng cái trí của dân ngày thơ như đứa trẻ, "sở dĩ vua chúa cầu bậc thánh trí là vì dân trí không đủ cho mình theo được... ". Cho nên, "làm chính trị mà mong vừa lòng dân đều là mối loạn, không thể theo chính sách đó trị nước được".

Mặc dù dân trí thấp, người dân chỉ biết cái lợi trước mắt..., nhưng Hàn Phi vẫn đề cao chính sách dùng người, tài năng của nhà cai trị thể hiện ở việc dùng sức, dùng trí của người khác.

"Sức một người không địch nổi đám đông, trí một người không biết được mọi việc; dùng một người không bằng dùng cả nước... Bậc vua thấp kém dùng hết khả năng của mình, bậc vua trung bình dùng hết sức của người, bậc vua cao hơn dùng hết trí của người.., dùng hết tài trí của người thì vua như thần" (Bát kinh).

Đây là một tư tưởng rất sâu sắc về quản lý mà Hàn Phi đã nêu ra cách chúng ta hơn hai nghìn năm trước. Là một người tôn vua triệt để và coi dân như lũ trẻ con, cho nên tuy khuyên vua dùng hết tài trí của dân, ông vẫn nhắc nhở họ không được gần gũi và

tỏ lòng thương dân" Vua phải vừa là trời, là thần vừa là quỷ" thì mới dễ sai khiến dân và không cho dân biết được ham muốn, tình cảm, suy nghĩ của mình.

Quan hệ vua - dân - tôi, theo quan niệm của Hàn Phi, là mối quan hệ quản lý một chiêu, mâu thuẫn với nhau về lợi ích và phản dân chủ; trong đó người dân chỉ là một thứ công cụ của nhà vua và kẻ bị trị phải tuyệt đối phục tùng người thống trị.

Cũng cần nói thêm về các mối quan hệ quản lý cơ bản khác như công và tư, gia đình và xã hội. Nho gia cũng như thuyết Đức trị cho rằng có sự thống nhất giữa tư và công, gia đình và xã hội; mô hình gia đình đã được Nho học mở rộng ra và ngày nay có thể áp dụng trong quản lý các dạng tổ chức khác như công ty, nhà nước v.v.. Pháp gia, trong đó có Hàn Phi, lại cho rằng công - tư mâu thuẫn với nhau và phải hy sinh tư cho công, gia đình phải phục tùng và hy sinh vì xã hội, lợi ích quốc gia là tối thượng, quốc gia quan trọng hơn dân. Về điểm này, mô hình quản lý của Hàn Phi có những nét giống với mô hình "tổ chức quan liêu" của Weber thời hiện đại.

d) Các khái niệm cơ bản về hoạt động cai trị - quản lý của Hàn Phi

Hàn Phi phát triển học thuyết của mình trên cơ sở kế thừa của các pháp gia trước ông, nhưng phải đến Hàn Phi thì nó mới trở nên sâu sắc, phổ biến với nhiều nội dung mới.

## - Thể

Hàn Phi cho rằng vua không cần "hiền" mà phải có thể, biết dựa vào thể của mình mà ban lệnh, buộc quan và dân phải răm rắp tuân theo. Cái "Thể" không liên quan gì với giá trị đạo đức và tài trí của con người. Bởi vì, hiền tài như vua Nghiêu nhưng khi chưa làm vua nói không ai nghe, bạo tàn như vua Kiệt, nhưng vì là vua nên mọi người không dám trái lệnh.

Nho gia đặt tài đức lên trên địa vị uy quyền, phải có tài đức đến một mức nào đó mới xứng đáng với địa vị để tránh làm hại dân. Ngược lại, Hàn Phi đặt địa vị, quyền thế lên trên tài đức, miễn là tài đức trung bình mà có quyền thế là trị nước được rồi.

Trong "Thể" tức là trọng sự cương chế của quyền lực tối cao, Hàn Phi chủ trương:

- + Chủ quyền (lập pháp, hành pháp, tư pháp) tập trung cả vào một người là vua;
- + Vua phải được mọi người tôn kính, tuân theo triết lý, vua bắt chết thì phải chết, không theo lệnh vua là bè tôi bất trung; thậm chí vua nhường ngôi cho cũng không được nhận;
- + Vua phải nắm lấy quyền thưởng phạt. Chính sách thưởng phạt là phương tiện cơ bản để nhà vua cai trị dân, qua đó mà giữ được thể của mình.

Hàn Phi khen chính sách đức trị của Đạo Nho là đẹp nhưng chê là không thực tế. Phải là bậc hiền minh như Nghiêu, Thuấn mới có thể thi hành được và phải mất nhiều năm. Nếu dùng chính sách thưởng phạt của pháp gia thì một ông vua bình thường cũng làm được và lại có kết quả nhanh chóng:

"Ông Thuấn (người mà Khổng Tử khen là bậc thánh) sửa khuyết điểm cho dân, một năm mới sửa được một tật, ba năm được ba tật. Tuổi thọ của ông có hạn mà tật của dân thì vô cùng: lấy cái hữu hạn để trừ cái vô cùng, thì trừ được bao nhiêu đâu? Nếu dùng sự thưởng phạt bắt dân thi hành mà ra lệnh rằng: "Hễ làm đúng phép thì được thưởng, trái phép thì bị phạt" thì sáng ban lệnh, chiều sự tình đã đổi, chiều ban lệnh thì sáng hôm sau sự tình đã đổi, chỉ trong mười ngày là khắp nước thay đổi cả, đâu phải đợi đến một năm?" (thiên Nạn thất).

Hàn Phi cho cách thưởng phạt là nguyên nhân thịnh trị hay loạn lạc của quốc gia. Sau đây là một số nguyên tắc thưởng phạt của ông:

*Thưởng thì phải "tín", phạt thì phải "tất".*

Chữ "tín" dịch là xác thực, tin tưởng; chữ "tất" là cương quyết.

*Thưởng phải trọng hậu, phạt phải nặng.* Thưởng hậu thì dân mới thấy lợi mà ham; phạt nặng dân mới sợ mà tránh.

*Sự thường phạt phải theo đúng phép nước, chí công vô tư.* "Trị tội thì không chữa các quan lớn, thường công thì không bỏ sót dân thường... Hình phạt nặng thì người sang không dám khinh kẻ hèn; pháp luật phân minh thì người trên được tôn trọng, không bị lấn" (Hữu độ).

*Vua phải nắm hết quyền thưởng phạt.* Bậc vua chúa dùng hình (phạt) và đức (thưởng) để chế ngự bè tôi, nếu bỏ hai quyền đó, thậm chí bỏ một, để cho bè tôi dùng thì ngược lại, bị bè tôi chế ngự.

Hàn Phi đề ra tính nghiêm khắc, công bằng của pháp luật và khuyên các vua chúa phải vô tư, công minh khi sử dụng pháp luật, song chính ông lại thừa nhận mọi người đều hành động vì tư lợi. Đó là một điểm mâu thuẫn trong học thuyết của ông.

#### - Pháp

Nho gia dùng chữ "Pháp" theo nghĩa phép tắc, còn Pháp gia nói tới "Pháp" là chỉ pháp luật.

Hàn Phi ví pháp luật với dây mực, cái quy, cái cù... tức là những đồ dùng làm tiêu chuẩn để phân biệt đúng sai, phải trái. Pháp không tách rời khỏi Thế và Thuật mà cùng tạo nên một cái kiềng ba chân.

Vua có quyền đặt ra luật pháp (lập pháp) nhưng không được tùy tiện mà phải tuân theo các nguyên tắc sau đây:

+ *Luật pháp phải kịp thời.* Hàn Phi viết: "Thời thay mà pháp luật không đổi thì nước loạn, đổi đà

thay đổi mà cấm lệnh không biến thì nước bị chia cắt. Cho nên thánh nhân trị dân thì pháp luật theo thời mà đổi, cấm lệnh cũng với đời mà biến" (Tân độ).

+ *Pháp luật phải soạn sao cho dân dễ biết, dễ thi hành.* Ở thiên Ngũ đố, Hàn Phi viết: "Pháp luật không gì bằng thống nhất, cố định để cho dân dễ hiểu". Thiên Định pháp, ông còn viết: "Cái gì mà kẻ sĩ có óc tinh tế ~~mỗi~~ biết được thì không nên ban làm lệnh, vì dân không phải người nào cũng có óc tinh tế cả. Cái gì mà bậc hiền mới làm được, thì không nên dùng làm phép tắc vì không phải người dân nào cũng hiểu cả".

+ *Pháp luật phải công bằng, bênh vực kẻ yếu, thiểu số.*

Nhìn chung, Pháp gia chủ trương mọi người đều bình đẳng trước pháp luật mà không kể đến tình thương. Theo ông Nguyễn Hiến Lê, trọn bộ Hàn Phi Tử chỉ có mấy dòng "**là có giọng thương dân**"<sup>1</sup>:

"... Cho nên trị nước thì mình định pháp luật, đặt ra hình phạt nghiêm khắc để cứu loạn cho quần chúng, trừ hoạ cho thiên hạ, khiến cho kẻ mạnh không lấn kẻ yếu, đám đông không hiếp đáp số ít, người già được hưởng hết tuổi trời, bọn trẻ mồ côi được nuôi lớn, biên giới không bị xâm phạm, vua tôi

---

1. Nguyễn Hiến Lê - Giải Chi: *Hàn Phi Tử*, Nxb Văn hóa - Thông tin, Hà Nội, 1994, tr. 279, 280.

thân nhau, cha con bảo vệ nhau, không lo bị giết hay bị giặc cầm tù, đó cũng là cái công cực lớn vậy".

+ *Pháp luật phải có tính phổ biến.* Pháp luật phải ban hành công khai và truyền bá tới tất cả mọi người để không một người dân nào có thể vi phạm cớ rằng không biết luật nên lỡ phạm pháp. Hàn Phi yêu cầu các quan lại phải "lấy pháp luật mà dạy dân", họ phải là những người truyền bá pháp luật.

Với Hàn Phi, pháp luật là thứ "phép công" điều khiển hành vi của mọi người. Trong ba phạm trù cơ bản của Pháp học thì Pháp là quan trọng nhất, sau mới đến Thế và Thuật.

#### - *Thuật*

Nho gia nói nhiều tới tâm và đức của tầng lớp cai trị, còn Pháp gia nhấn mạnh tới kỹ thuật cai trị. Vì công việc của vua rất nhiều nên phải giao việc cai trị dân cho quan lại, cho nên thuật của nhà vua chủ yếu là trị quan lại chứ không trị dân.

Chữ "Thuật của Hàn Phi có hai nghĩa: Kỹ thuật, là cách thức, biện pháp để tuyển, dùng, kiểm tra khả năng của quan lại; Tâm thuật, tức những mưu mô để chế ngự quần thần không cho họ biết suy nghĩ tình cảm thực của mình. Riêng trong kỹ thuật bao gồm hai nội dung chính: trừ gian và dùng người.

+ *Trừ gian* là các thuật để loại trừ bọn gian thần. Hàn Phi quan niệm bản chất con người là tư lợi, nên địa vị, quyền lực của nhà vua là mục tiêu lợi dụng,

giành giật của rất nhiều người. Theo ông, có tám loại gian thần, tựu trung lại gồm hai hạng: kẻ thân thích của vua và quàn thần. Cả hai đều đánh vào tình cảm, dục vọng và điểm yếu của vua để lung lạc, che dấu vua, để tự do hoành hành. Họ ngăn cản, hâm hại các trung thần.

Các trung thần muốn giết bọn gian thần nhưng vua lại che chở chúng, thành thủ chúng càng lộng hành mà bóc lột dân, làm giàu, lập bè đảng để che giấu tội ác của nhau, bịt mắt nhà vua; cũng như loài chuột đào hang trong đèn thờ mà không ai làm gì được vì nếu dùng lửa sợ bị cháy, dùng nước sợ trừ mất lớp đất màu bao ngoài những cây cột (Thiên Ngoại trừ thuyết hữu thượng).

Hàn Phi đưa ra nhiều thuật ngữ gian, trước hết là cáo gian - nhận biết ai là kẻ gian thần. Chẳng hạn, khi một sự việc có hại xảy ra thì xét xem ai là người có lợi...

Muốn kèm chế hạng người tư lợi có địa vị cao, Hàn Phi chia bọn họ ra từng loại để có các cách xử lý khác nhau. Nếu là người hiền, có thể bắt vợ con, thân thích của họ làm con tin. Nếu là kẻ tham lam, cho họ tước lộc hậu hĩnh, mua chuộc họ để họ khỏi làm phản. Nếu là kẻ gian tà, phải làm cho họ khổ bằng cách trừng phạt (Bát kinh). Còn nếu không cải hoá được tốt phải trừ họ. Muốn trừ họ mà không thương tổn danh tiếng của vua hãy nên đầu độc họ,

hoặc dùng kẻ thù của họ để giết họ. Cách tốt nhất là đừng dùng những kẻ không nên dùng để khỏi phải đe phòng họ.

Những thuật như trên xuất phát từ thực tế bấy giờ, rất thảm hiểm và tàn bạo. Chính Hàn Phi cũng là nạn nhân của thuật trừ gian khi số phận của ông nắm trong tay Lý Tư và Tần Thuỷ Hoàng.

#### + *Dùng người.*

Nguyên tắc cơ bản của thuật dùng người theo pháp gia là thuyết hình danh - tức là muốn đánh giá một người hoặc sự vật thì phải xét cái sự thực đã làm (hình) và tên gọi của công việc (danh) có phù hợp hay không. Thiên Nạn Nhi, Hàn Phi viết: "Dùng quy tắc hình danh hợp nhau mà thu phục bè tôi thì không được nghe lời giới thiệu của người khác mà phải đích thân xét xem người mình muốn dùng có xứng đáng không vì người giới thiệu có thể vì tinh riêng, vì tư lợi, vì muốn kéo bè đảng mà đe cử hàng bất tài, vô đức. Mà trong đời, kẻ có tài chưa nhất định đã đáng tin, kẻ có đức lại chưa nhất định có tài, cho nên việc bổ nhiệm người, nếu không có thuật thì sẽ bại".

Ông nhấn mạnh việc dùng người phải hết sức thận trọng. Muốn vậy, phải có phương pháp nghe (thánh ngôn) bè tôi nói; phải khảo sát nhiều mặt (tham nghiêm) để biết lòng bè tôi, xem lời nói của họ có giá trị không; cuối cùng là giao chức cho họ; dùng thực tiễn kiểm tra thực lực của họ.

Trong mỗi việc trên đều có những kỹ thuật tý mỉ nhằm đạt được hiệu quả quản lý cao. Chẳng hạn, việc giao chức cần phải giao một chức nhỏ rồi mới tuần tự thăng cấp. Không cho kiêm nhiệm chức vụ. Phải phân công rõ ràng, mỗi người một chức vụ để họ hoàn toàn chịu trách nhiệm về chức vụ đó thôi. Hàn Phi cũng rất ngại vượt chức, ông cho rằng đó là đầu mối của loạn. Giao trách nhiệm cho một người rồi kiểm tra kết quả công việc, không can thiệp và theo dõi họ khi đang làm việc.

Tuy kỹ thuật hoá cai trị đến mức tinh vi như vậy nhưng Hàn Phi vẫn phải thừa nhận yếu tố người vẫn là quyết định sự thành bại của quản lý. Các quy tắc trên là dành cho hạng vua chúa bình thường, còn hạng minh chủ có pháp thuật có thể tự biến hoá làm ra quy tắc mới.

#### - *Thuật vô vi*

Thuật trừ gian, dùng người là những kỹ thuật của pháp trị, còn vô vi, dưỡng như đến mức nghệ thuật rồi.

Bàn về chuyện cai trị - quản lý quốc gia, Khổng Tử nói đến "vô vi" nghĩa là khi vua có tài đức gương mẫu thì dân sẽ tự giác noi theo; Lão Tử bàn đến "vô vi" là mong các vua chúa giảm thiểu chính quyền để cho dân sống tự do và tự nhiên như bản tính của họ...

Hàn Phi đã kế thừa tư tưởng "vô vi" của Nho và Đạo, biến nó thành thuật cai trị quan lại của vua chúa. "Tiên vương cho ba cái đó (mắt, tai, trí óc) là không đủ nên không ỷ vào tài năng của mình mà dựa vào pháp độ, xét kỹ việc thưởng phạt; tiên vương chỉ giữ cái cốt yếu, nên pháp độ giản dị, mà không bị vi phạm; một mình họ chế ngự dân trong bốn bề, khiến cho kẻ thông minh không gian trá được, kẻ miệng lưỡi không nịnh bợ được, kẻ gian tà không biết dựa vào đâu được; dù cho kẻ ở ngoài xa ngàn dặm cũng không dám đổi lời, kẻ thân cận như các lang trung cũng không dám che giấu cái tốt tố điểm cái xấu... cho nên công việc cai trị ít, ngày giờ dư, được vậy là do vua biết dùng quyền thế để trị nước" (Hữu độ).

Khổng Tử và Lão Tử có chung một quan niệm "vô vi" là cứ để cho sự vật tự nhiên mà vẫn phát triển, nhà cai trị nhàn nhã ít điều hành can thiệp mà công việc vẫn thành. Hàn Phi chủ trương vô vi không bớt đi sự điều hành, nhưng chỉ tập trung vào một đối tượng là trị quan lại chứ không trị dân, bắt quan lại làm hết mình không phải làm các công việc cụ thể, chỉ gián tiếp quản trị họ bằng việc thưởng phạt công bằng và nghiêm khắc mà thôi.

## 2. Kết luận

Hàn Phi hiện lên trong học thuyết Pháp trị của ông như một người rất thực tế, say mê quyền lực, cô độc, và duy lý trí đến mức lạnh lùng, tàn nhẫn.

Nhưng nếu nhìn lại toàn bộ cuộc đời của ông, ta lại thấy một khía cạnh khác. Đó là một con người nhiệt thành yêu nước, dám hy sinh vì sự nghiệp của quốc gia; một con người có trí tuệ sắc sảo và uyên bác, rất quan tâm tới hiệu lực và hiệu quả của quản lý, ghét mọi sự gián dối v.v..

Nguyễn Hiến Lê rất có lý khi nhận xét rằng, xã hội Trung Quốc thời Hàn Phi loạn lạc, lộn xộn hơn nhiều thời Khổng Tử sống. "Để cứu vãn một xã hội loạn lạc, chia rẽ, suy nhược, học thuyết của Hàn có lợi hiển nhiên; nhưng, khi xã hội đã bình trị rồi, thì nó không cần thiết nữa mà còn có hại vì có nhiều khuyết điểm: dùng uy quá nhiều, không hợp tình, coi con người như loài vật; quá trọng nông nghiệp và vô bị, ghìm công và thương...<sup>1</sup>.

Trong một xã hội như vậy, thường nổi lên những nhà cai trị độc tài, dùng chính sách quản lý mạnh (quyền lực), cực đoan và có những nhà tư tưởng cổ vũ cho những chính sách như vậy. Hàn Phi là "một kẻ sĩ tích cực cứu thế" chứ không phải là một nhà cai trị - quản lý. Nhưng nếu lọc bỏ được những yếu tố cực đoan, tàn nhẫn trong học thuyết Pháp trị của ông, sẽ còn trong đó những tư tưởng rất sắc nét về thực tế, những biện pháp quản lý có tính khả thi... Và dường như trong nhiều vấn đề, ông và Fayol - tác

---

1. Sđd, tr.334.

giả của thuyết Quản lý hành chính, có chung một quan điểm.

Đúng như Hàn Phi nhận xét, phương pháp cai trị phải biến đổi phù hợp với thời thế. Quản lý hiện nay cần cả đức trị và pháp trị. Lựa chọn phương pháp nào là chủ yếu phụ thuộc vào đối tượng của quản lý, vào tài năng của nhà quản lý và nền văn hóa dân tộc cụ thể. Nhưng trong xã hội hiện đại, mọi người đều thừa nhận, Nhà nước phải dùng luật pháp như là một công cụ chủ yếu để quản lý quốc gia.

## *PHẦN HAI*

# **CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ CỦA XÃ HỘI CÔNG NGHIỆP (Thế kỷ XIX đến giữa thế kỷ XX)**

### *Chương III*

#### **THUYẾT QUẢN LÝ THEO KHOA HỌC**

##### **I- CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP VÀ NHU CẦU QUẢN LÝ THEO KHOA HỌC**

Trước cách mạng công nghiệp, sản xuất của xã hội chủ yếu diễn ra trong nông nghiệp với những đặc điểm là thu nhập bình quân đầu người thấp, kinh tế trì trệ và "tự cung tự cấp", chuyên môn hoá lao động kém...

Hai "cú hích" mạnh nhất tạo ra cuộc cách mạng công nghiệp mở đầu cho thời đại công nghiệp hoá là tư tưởng kinh tế thị trường tự do cạnh tranh của Adam Smith và phát minh ra động cơ hơi nước của Jame Watt.

Việc áp dụng máy hơi nước vào sản xuất ở các xí nghiệp công nghiệp trong thời kỳ nền kinh tế thị

trường còn "hoang dã" là rất khó khăn, hiệu suất không ổn định. Điều này có nguyên nhân từ mối quan hệ quản lý trong các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh hàng công nghiệp thời kỳ đó. Về phía chủ thể quản lý: Phần lớn các nhà đầu tư - tư bản bỏ vốn ra mua sắm máy móc và thuê mướn công nhân (mua sức lao động) cũng đồng thời là người quản lý cao cấp nhất, trực tiếp điều hành kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng ở các tổ chức công nghiệp lớn, một ông chủ - giám đốc không thể làm xuể hết được các công việc quản lý sản xuất mà phải phân quyền cho các nhà quản lý cấp dưới. Điểm yếu kém trong hệ thống quản lý thời kỳ này là ở khâu cán bộ - đội ngũ những nhà quản lý.

Bản thân các ông chủ - giám đốc cũng ít có kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp trong cơ chế thị trường. Thêm nữa, những cán bộ quản lý mà họ thuê thường được chọn trong bạn bè, gia đình và bà con của họ, thậm chí, bao gồm cả những người trình độ văn hoá thấp, ưa dùng bạo lực, cưỡng bức thay cho hướng dẫn và thuyết phục trong quan hệ với công nhân. Mặc dù xã hội đã xuất hiện nhu cầu cần có lao động quản lý như một nghề nghiệp nhưng do thiếu vắng hệ thống trường quản lý kinh doanh trong thời kỳ này đã làm cho khan hiếm tài năng quản lý. Trong thực tế, quan hệ quản lý giữa chủ thể và khách thể quản lý thời kỳ đầu của cuộc cách mạng công nghiệp mang tính đối kháng gay gắt.

Về phía khách thể quản lý - người lao động công nghiệp (công nhân) phần lớn xuất thân từ nông dân, còn xa lạ với nếp sống công nghiệp, với thứ kỷ luật sắt và máy móc của thời kỳ cơ khí hoá. Họ buộc phải chấp nhận với cuộc sống tập thể, tách rời công việc với tình cảm, thu nhập thấp, lao động đơn điệu và nặng nhọc trong một môi trường tồi tệ, đầy những hiểm nguy. Trong điều kiện như vậy, đức tính mà giới chủ muốn biểu dương ở người lao động không phải là tính sáng tạo mà là sự tuân theo kỷ luật và mệnh lệnh lao động một cách mù quáng và cám lăng.

Phương thức quản lý mà giới chủ - quản lý thường dùng trong thời kỳ đầu của cách mạng công nghiệp là dùng bạo lực cưỡng bức công nhân phục vụ cho lợi ích ích kỷ của họ. Công nhân bị bóc lột, áp bức thậm tệ bằng cách kéo dài thời gian và cường độ lao động, bị phạt tiền không chính đáng và bị đàn áp nếu họ phản kháng. Mặc dù vậy, công nhân vẫn tìm cách chống lại giới chủ bằng nhiều hình thức đấu tranh tự phát và tự giác, kể cả hình thức **đập phá** máy móc, điển hình là phong trào ở Anh vào giữa thế kỷ XVIII.

Các cuộc đấu tranh của công nhân có nguy cơ huỷ hoại sức sản xuất của xã hội và hiệu quả sản xuất của các doanh nghiệp. Trước tình hình như vậy, giới chủ buộc phải thừa nhận quản lý kinh doanh là một công việc phức tạp càng phải được tiến hành một cách hợp

lý, khoa học, chứ không phải là công việc bị phụ thuộc vào ý muốn và tính cách của các ông chủ - nhà quản lý.

## II- HỌC THUYẾT QUẢN LÝ THEO KHOA HỌC

Tư tưởng cho rằng, quản lý cần tiến hành một cách khoa học đã được nhiều người nêu ra và thể nghiệm từ giữa thế kỷ XVIII. Điển hình là Robert Owen (1771-1858), người đã xây dựng nhà máy của mình như một ngôi làng hiện đại với nhiều công trình phúc lợi công cộng và dùng phương pháp "người giám sát im lặng" để thúc đẩy công nhân làm việc; Charles Babbage (1792-1871), người quan tâm tới mối quan hệ giữa người quản lý và công nhân, đã đề xuất các biện pháp quản lý khoa học; Andrew Ure (1778-1857), người chủ trương đào tạo trình độ đại học cho các nhà quản lý v.v..

Nhưng phải đến Frederick Winslow Taylor, quản lý mới được nghiên cứu một cách đầy đủ có "hệ thống" và "quản lý theo khoa học" mới trở thành một học thuyết có giá trị và tiếng vang rất lớn. Ông là "cha đẻ của thuyết Quản lý theo khoa học", đã mở ra "kỷ nguyên vàng" trong quản lý của Mỹ và có ảnh hưởng rất lớn trong toàn bộ quản lý học của xã hội công nghiệp.

### 1. Vài nét về tiểu sử và sự nghiệp

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) được sinh ra và giáo dục trong một gia đình trí thức tầng lớp

trên đã sống 5 đời tại Mỹ. Được bố mẹ hướng dẫn, năm 16 tuổi, Taylor đã xin vào học trường Exeter, nhằm chuẩn bị thi vào đại học Harward. Tại Exeter, ông đã học nhiều về triết học và luật học, đọc các tác giả nổi tiếng như Platon, Virgil và Herodotus. Sau đó ông thi đỗ vào khoa luật của Harward nhưng ông bỏ học và quay về quê cha ở Philadenphia vì lý do thị lực giảm. Taylor đi du lịch khắp châu Âu cùng với cha mẹ mình. Ông nói rất thạo tiếng Pháp và tiếng Đức.

Năm 1874, khi 18 tuổi, Taylor bắt đầu sự nghiệp của mình tại xí nghiệp Hydraulic Works với tư cách người học nghề chế tạo mẫu và thợ máy, cùng sống và chịu đựng những điều kiện làm việc thấp kém, tồi tệ của công nhân. Những năm đầu ở đây đã thôi thúc ông tìm tòi ra các phương pháp làm tăng năng suất và cải thiện các điều kiện sống của người lao động.

Bốn năm sau, Taylor xin vào làm việc tại nhà máy thép Midvale với tư cách một người thợ bình thường. Ở đây, ông đã có những phát kiến quan trọng, đã nhận được bằng phát minh về mâm cắp, máy nghiên tự động, máy rèn, máy tiếp dụng cụ, máy khoan và máy tiện...

Chẳng bao lâu Taylor được chỉ định làm trưởng kíp - chức phụ quản lý thấp nhất trong phân xưởng, sau đó trở thành quản đốc - chức vụ này thuộc về tầng lớp quản lý, nhưng ông vẫn đồng cảm với công

nhân. Tiếp đó, ông được đề bạt kỹ sư trợ lý và cuối cùng được bầu làm kỹ sư trưởng của nhà máy.

Trong khi đang làm cán bộ quản lý tại Midvale, Taylor vẫn tiếp tục theo đuổi sự nghiệp học tập và nghiên cứu của mình. Ông theo học lớp tại chức toán lý buổi tối của Trường Đại học Harward. Phải mất 4 năm ròng thức khuya, dậy sớm, ông mới giành được học vị tiến sĩ kỹ thuật chế tạo máy của Viện kỹ thuật Steven vào năm 1883. Năm 1885, ông trở thành một thành viên của Hội các kỹ sư cơ khí Mỹ và sau đó, làm Chủ tịch Hội.

Sự nghiệp khoa học của F. Taylor liên quan chặt chẽ với hoạt động của Hội kỹ sư cơ khí thời đó. Bài thuyết trình đầu tiên của ông tại Hội với nhan đề *Quản lý phân xưởng* vào năm 1903 trình bày tổng quát phương pháp quản lý theo khoa học đã thu hút sự chú ý của hầu hết hội viên và được áp dụng trong nhiều nhà máy ở Mỹ. Năm 1911, *Các nguyên tắc quản lý theo khoa học* của ông được đăng trên một tạp chí khoa học và sau đó được in thành sách, cho đến năm 1915, nó đã được dịch ra tám thứ tiếng châu Âu và tiếng Nhật. Phần lớn các tác phẩm khoa học của Taylor mang hình thức bài thuyết trình mà ông đã đọc trước Hội kỹ sư cơ khí Mỹ, như: *Các ghi chép về sự chuyển động bằng dây* (1893), *Hệ thống định mức sản phẩm và nghệ thuật cắt kim loại* (1906).

Năm 1890, Taylor rời Midvale, năm 1898, ông làm việc cho Công ty thép Bethlehem. Năm 1901 khi 45

tuổi, ông thôi làm việc ở hãng này và dành phần còn lại của cuộc đời mình cho sự truyền bá thuyết quản lý theo khoa học.

Tính cách của Taylor được một số người cùng thời coi là "gàn dở" và cứng nhắc vì ông là người có ý chí mạnh mẽ, làm việc không ngừng và luôn tuân theo nguyên tắc nhất quán, hợp lý trong công việc và đời sống hàng ngày. Nhà tâm lý - lịch sử Sudhir Kakar cho rằng, Taylor có tính cách "đòi đổi mới". Kiểu tính cách này có ở những người luôn có sự mâu thuẫn và xáo động nội tâm sâu sắc, họ cố chế ngự và vượt qua những căng thẳng nội tâm đó bằng cách tự mình lảng đi, tập trung sự chú ý với công việc và mọi vật bên ngoài.

Dù thế nào đi nữa thì F. Taylor vẫn được lịch sử thừa nhận là "cha đẻ của thuyết quản lý theo khoa học", một nhà quản lý cả về thực tiễn và nghiên cứu khoa học, một người có năng lực làm việc thật sự vĩ đại.

## 2. Nội dung thuyết quản lý theo khoa học của Taylor

F. Taylor định nghĩa "quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm, và sau đó hiểu được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất". Đó cũng là tư tưởng cơ bản của ông về quản lý. Tư tưởng cơ bản đó là:

- a) *Cải tạo các quan hệ quản lý*

Trong thời kỳ công nghiệp hoá, nhà quản lý là người quyết định công việc, định mức quản lý lao động bằng kiến thức và kinh nghiệm cá nhân. Việc tính toán khối lượng công việc chưa bao giờ được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu và phân tích khoa học, vì thế không chính xác hoặc không đúng. Nhà quản lý có xu hướng độc đoán và lạm dụng quyền lực để thúc ép công nhân làm việc và tai họa sẽ tăng lên hai lần khi ông chủ vừa độc đoán vừa ngu dốt. Người công nhân buộc phải làm việc để kiếm sống luôn tìm cách chống lại các ông chủ. Không khí thù hận giữa chủ và thợ đã nuôi dưỡng một quan hệ sản xuất đầy mâu thuẫn và kém hiệu quả.

Taylor đau khổ khi phải chứng kiến cảnh gàn như náo loạn trong các nhà máy ở thời đại ông. Ông cho rằng, nguyên nhân cơ bản của tình trạng này là sự hờ hững và thiếu trách nhiệm của cả hai phía quản lý và bị quản lý. Ban quản trị không biết người nào có thể sản xuất cái gì và bằng cách nào. Công nhân không nhận thấy cần phải nâng cao tay nghề kỹ thuật và hợp tác với Ban quản trị, một việc làm có lợi cho họ ở chỗ có thể kiếm thêm tiền. Mỗi bên đều bám lấy lối suy nghĩ và hành động truyền thống của mình cùng những hậu quả ghê gớm. Ban quản lý phải mất thời gian cho việc đặt ra các định mức không chính xác để rồi giảm bừa bãi định mức... Người công nhân thích "hành động kiểu người lính" có hệ thống và có

hệ thống và có thể trở nên cục cằn, ngang bướng, phá hỏng máy móc, làm ngừng trệ sản xuất<sup>1</sup>.

Theo Taylor, giải quyết mâu thuẫn gay gắt giữa chủ và thợ là một nhiệm vụ, một mục tiêu cơ bản nhất của khoa học quản lý. Bởi vậy, ông cho rằng, học thuyết "Quản lý theo khoa học" của ông là "một cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại", vì nó không chỉ là một hệ thống các giải pháp kỹ thuật, mà còn đề ra các tư tưởng triết học và đạo đức mới. Ông viết: "Quản lý theo khoa học không phải là cái được tạo ra để đạt tới hiệu quả... Nó không phải là một phương pháp tính chi phí mới, nó không phải là một hệ thống trả lương.... Đây là sự mở đầu của cuộc cách

---

1. "Hành động kiểu người lính" (practice of soldiering) được biết với những tên khác nhau như "lừa dối" ở Mỹ và "hãm hại" ở Đức.

Đó là lối hành xử khá phổ biến trong thời kỳ này, mà theo đó, công nhân tìm cách hạn chế đâu ra công việc một cách có hệ thống và có tổ chức, làm giảm kết quả của sản xuất. Nguyên nhân cơ bản của "sự hãm hại" này là do sự chênh lệch quá đáng và mâu thuẫn về quyền lợi kinh tế giữa chủ và thợ.

Taylor phân biệt hành động kiểu người lính làm hai loại: hành động kiểu người lính tự nhiên xuất phát từ tính lười biếng của họ và xu hướng dễ dãi của quản lý; hành động kiểu người lính có tổ chức này sinh từ sự tác động qua lại giữa những công nhân với nhau, hình thành một phong trào đấu tranh chống lại giới chủ.

mạng tinh thần vĩ đại, một cuộc cách mạng tạo nên bước đi đầu tiên tới quản lý theo khoa học. Nó diễn ra theo chiều hướng thay đổi toàn bộ tinh thần, thái độ của cả đôi bên; thay chiến tranh bằng hòa bình; thay sự bất hòa và xung khắc bằng sự hợp tác anh em chân thật, thay tính cảnh giác, đa nghi bằng niềm tin giữa đôi bên; trở thành bạn, chứ không phải là kẻ thù của nhau; tôi nói rằng quản lý theo khoa học phải được phát triển theo đường lối này".

Lý tưởng và đường lối mà Taylor đã theo đuổi cả đời mình là tìm ra một phương thức quản lý khiến cả chủ và thợ có thể gắn bó, hợp tác với nhau trong một tổ chức công nghiệp để cùng đi tới mục tiêu chung là nâng cao hiệu quả và năng suất lao động. Taylor cũng biết con đường mà ông chọn khác với con đường đấu tranh của công nhân do các nghiệp đoàn và công đoàn lãnh đạo. Đáp lại cuộc tấn công của các lãnh đạo nghiệp đoàn ở Mỹ năm 1916, ông viết:

"Tôi và bạn hoàn toàn về cơ bản khác nhau ở một điểm, mà bạn dường như cho đến giờ vẫn không nhận ra, đó là, bạn chủ yếu tin rằng cuộc chiến tranh giữa thợ và chủ là con đường duy nhất để giành thắng lợi của người công nhân, trong khi đó tôi cho là (cũng chắc chắn như bạn) con đường đi đến thắng lợi nằm trong kiểu hợp tác thân thiện nồng hậu nhất".

Nhưng xét đến cùng hiệu quả sản xuất, năng suất lao động cao không phải là chất kết dính để cho chủ

và thợ có quan hệ hợp tác thân thiện. Mỗi quan tâm chung của họ và động cơ thúc đẩy họ lao động là lợi ích kinh tế cá nhân thu được mà từ trước đến nay các lợi ích này luôn có sự mâu thuẫn và đối lập nhau. Nhiệm vụ của thuyết Quản lý theo khoa học không chỉ đưa ra những cách thức tổ chức sản xuất mới để nâng cao năng suất lao động mà còn phải thực hiện những chế độ lương và thưởng hợp lý, sao cho lợi ích của giới chủ tăng mà lợi ích của người lao động không bị thiệt tương ứng và thông qua sự hợp tác này cả hai phía đều thu được những lợi ích kinh tế lớn hơn khi chống đối nhau, cho phép người công nhân có điều kiện tăng thu nhập và cải thiện cuộc sống theo năng lực của họ.

b) *Tiêu chuẩn hóa công việc*

Quan hệ tốt giữa chủ và thợ chưa thể tạo ra hiệu suất cao nếu mỗi bên đều "mù mờ" về trách nhiệm và nhiệm vụ cụ thể của họ. Taylor nhận ra rằng, tình trạng không rõ ràng trong công việc, phân công lao động và xác định định mức không cụ thể, thiếu hợp lý có nguyên nhân trước hết vì khả năng cần thiết của các nhà quản lý không theo kịp và tương hợp với sự đổi mới của kỹ thuật và công nghệ. Và khi nhà quản lý không nhận thức được một cách rõ ràng vai trò và trách nhiệm của họ thì không cố gắng tìm ra được những tiêu chuẩn có tính khoa học để đánh giá kết quả công việc của những người bị quản lý.

*Tiêu chuẩn hoá công việc là cách thức để hoàn thành công việc "một cách tốt nhất", nó liên quan chặt chẽ tới việc phân chia công việc thành những bộ phận và công đoạn chính và định mức lao động hợp lý, tạo cho công nhân có điều kiện tăng thêm thu nhập.* Chẳng hạn, Taylor đã nghiên cứu công việc của một người công nhân bốc vác, chỉ ra những động tác cần thêm bớt để hợp lý hoá lao động của họ, nhờ đó có thể tăng năng suất lao động.

c) *Chuyên môn hoá lao động*

Taylor cho rằng, "Thậm chí trong trường hợp hình thức lao động giản đơn nhất ta đã biết cũng có một khoa học", và cách tốt nhất để làm bất cứ việc gì là tiến hành theo phương pháp khoa học; lao động quản lý cũng không phải là một trường hợp ngoại lệ.

Làm việc theo khoa học đòi hỏi sự chuyên môn hoá nhằm thực hiện công việc "tốt nhất và rẻ nhất", và điều này phụ thuộc trước hết vào vai trò của nhà quản lý. Trong cuốn *Các nguyên tắc quản lý theo khoa học*, ông cho rằng nhà quản lý là một nhà tư tưởng, nhà lên kế hoạch, chỉ đạo, tổ chức công việc và kiểm soát các thủ tục và chi tiết liên quan tới quá trình thực hiện kế hoạch sản xuất. Quan điểm này tiến bộ hơn so với quan điểm trước đó cho rằng toàn bộ công việc thực hiện ra sao là do công nhân phải chịu trách nhiệm.

Về phía công nhân, điều quan trọng nhất là phải đào tạo cho họ có chuyên môn để trở thành lao động chuyên nghiệp. Trong cuốn *Quản lý phân xưởng*, khi đánh giá thành công của hãng Symond Rolling Machine, nơi áp dụng phương pháp quản lý khoa học nên 35 cô gái đã làm công việc của 120 cô gái, Taylor nhận xét: "Yếu tố có thể có ý nghĩa hơn tất cả các yếu tố khác là sự lựa chọn kỹ lưỡng các cô gái có khả năng nắm bắt nhanh để thay cho các cô có nhận thức chậm. Nhưng khả năng nắm bắt công việc của công nhân phải do nhà quản lý có trách nhiệm hướng dẫn, đào tạo cho họ".

*Trong việc quản lý công nhân, Taylor nhấn mạnh tới việc phải tìm ra "người giỏi nhất".* Người thợ giỏi nhất chẳng những giúp cho nhà quản lý đề ra định mức hợp lý, mà còn là tấm gương thúc đẩy những người thợ khác phấn đấu, nâng cao năng suất và thu nhập của họ.

Tại Công ty thép Bethlehem, Taylor đã theo dõi và tìm hiểu cẩn kẽ 75 công nhân, sau đó, chọn ra 4 người khai nhất. Những người này lại chịu sự kiểm tra rất kỹ lưỡng của ông về thể lực, tính khí, tiểu sử, hoài bão.... Người cuối cùng được chọn là Schmidt, một người Hà Lan, có sức khỏe và mong muốn kiếm được nhiều tiền. Vì ông đang làm nhà nên rất thiếu tiền. Taylor đã chỉ dẫn cho Schmidt những thao tác tối ưu, kết hợp làm việc và nghỉ ngơi một cách hợp

lý, khiến ông này có thể khuân vác 47,5 tấn gang một ngày so với định mức cũ là 12,5 tấn. Chỉ thời gian sau, tiền công của Schmidt kiếm được tăng lên 40%, do đó lòi kéo được các công nhân khác học tập cách làm việc đó. Taylor đã kết thúc thành công thí nghiệm của mình về việc chọn những người thích hợp với công việc.

Taylor ưa chuộng kiểu tổ chức sản xuất theo dây chuyền, trong đó mỗi công nhân chỉ làm một số thao tác nhất định, vì theo ông, chuyên môn hoá lao động tỷ mỹ như vậy sẽ dẫn đến năng suất cao.

#### *- Công cụ lao động thích hợp và môi trường lao động phù hợp.*

Theo Taylor, ngay cả người công nhân giỏi nhất cũng cần có những công cụ lao động thích hợp để nâng cao năng suất lao động, và đó là một nghiệp vụ quan trọng mà nhà quản lý phải tìm ra. Tại hảng Bethlehem Steel, ông đã nghiên cứu tỷ mỹ vấn đề công cụ lao động, **tìm ra hình dáng**, trọng lượng của các loại xêng khác nhau thích hợp với việc xúc than, xúc quặng sắt và xúc cát v.v... Chẳng bao lâu ông đã có thể tiêu chuẩn hoá chiếc xêng cho từng loại công việc này.

Taylor cũng nhấn mạnh tới tầm quan trọng của môi trường lao động trong các doanh nghiệp. Trước hết là môi trường xã hội bên trong các tổ chức công nghiệp, cần thiết phải duy trì sự hợp tác, cùng làm

lợi cho nhau, cùng có chung nhiệm vụ phát triển sản xuất giữa chủ và thợ. Chính ông đã nói: "Không thể vận dụng cứng nhắc phương pháp quản lý, dù có tốt đến đâu chăng nữa. Cần phải luôn luôn duy trì các mối quan hệ cá nhân thích hợp giữa chủ và người làm thuê... Điều đáng mong muốn trên hết là người quản lý phải nói chuyện với người trực tiếp lao động một cách thoải mái, ngang hàng. Cần phải khuyến khích người công nhân nói về bất cứ mọi chuyện phiền muộn nào anh ta có thể gặp phải, hoặc trong nhà máy hoặc bên ngoài, với người quản lý của anh ta...". Ý tưởng này trái với các "chuyên gia về hiệu quả" sau này nhận danh thuyết quản lý khoa học để duy trì một quan hệ lạnh lùng, cẳng thẳng với công nhân và tìm cách phạt họ khi công việc không trôi chảy. Vô hình chung cách làm như vậy lại đẩy người công nhân về cách xử sự của người lính mà Taylor đã cố gắng phá bỏ.

Những nỗ lực của Taylor như bố trí nơi làm việc một cách hợp lý, cải tiến công cụ, đặt định mức đúng và khuyến khích công nhân kiểm tiền... đều có mục đích nhằm cải thiện môi trường lao động trong nhà máy, trước hết là xây dựng một quan hệ quản lý hợp tác, thân thiện giữa chủ và thợ.

Hợp lý hóa là một đặc điểm nổi bật trong thuyết Quản lý khoa học của Taylor. Ông nhấn mạnh rằng, một tổ chức tốt với một nhà máy tồi tàn sẽ cho kết quả tốt hơn là một nhà máy hiện đại nhất với một

tổ chức nghèo nàn. Điều này có nghĩa là vai trò của quản lý, của năng lực tổ chức được ông đặt lên trên các trang bị máy móc, kỹ thuật; và nhân tố con người có vai trò quan trọng nhất đối với sự thành bại của một doanh nghiệp.

d) Về quan niệm "con người kinh tế"

Thuyết Quản lý theo khoa học do Taylor khởi xướng nhằm biến lao động quản lý từ chỗ phụ thuộc vào cá tính và năng lực chủ quan của các ông chủ thành một khoa học mang tính khách quan, chính xác và hiệu quả. Taylor đã cố gắng kế thừa, tìm tòi và phát triển các ý tưởng và phương pháp quản lý thành một hệ thống, song chính cái hệ thống này lại bị chi phối bởi một tư tưởng triết học "con người kinh tế" mà ông tiếp nhận ở thời đại đó. Nhà khoa học L. Urwick đã nhận xét đúng về Taylor: "Ông đã đặt cho loại sáng kiến và thí nghiệm rời rạc một triết lý và một tiêu đề, tính đồng nhất trọn vẹn không thuộc lĩnh vực của ông (một kỹ sư). Sẽ là quá giản đơn nếu chúng ta nhìn nhận "thuyết Quản lý theo khoa học của ông như một tập hợp các nguyên tắc và biện pháp kỹ thuật thuần túy".

Theo tiến sĩ Marina Pinto", giáo lý cơ bản của quản lý theo khoa học là sự hợp tác và sự hoà hợp". Sự "hoà hợp" này gồm những mối quan hệ cơ bản giữa con người và máy móc, kỹ thuật; giữa người với người trong quá trình sản xuất. Trong mối quan hệ giữa

người với người (quan hệ sản xuất), Taylor đặc biệt nhấn mạnh vào mối quan hệ giữa người quản lý và những người bị quản lý, giữa ông chủ và nhân viên.

Trong khi nhiều người khác chỉ nhìn thấy tính đối kháng của mối quan hệ này, thì Taylor vững tin rằng ở đó có sự hòa hợp. Bởi vì, cả chủ và thợ đều có chung một nhu cầu cơ bản nhất là nhu cầu kinh tế, là kiếm tiền, làm giàu vì chỉ khi sản xuất có hiệu quả thì nhu cầu này mới đạt được và như vậy mối quan hệ (quản lý) giữa họ có sự thống nhất về lợi ích. Bản chất của những con người khác nhau đều thống nhất ở điểm chung là con người kinh tế và căn cứ vào điểm này mà thuyết quản lý khoa học đề ra chính sách quản lý "chiếc gậy và củ cà rốt". Rõ ràng quan niệm này của ông đã chịu ảnh hưởng nhiều của thuyết triết học thực dụng ở Mỹ thời đó. Song, cần nhớ lại đời sống của người công nhân thời đó rất nghèo, họ phải lao động cật lực để giải quyết các nhu cầu cơ bản của họ.

Nhiều người đã chỉ trích Taylor về sự hiểu biết phiến diện của ông về bản chất con người. Cách nhìn nhận của ông về con người quá máy móc. Ông cho rằng con người thường lười biếng, trốn việc và thích làm việc kiểu người lính, vì thế phải đưa anh ta vào khuôn phép của kỷ luật và thúc ép anh ta làm việc trong một cơ chế thưởng - phạt hợp lý. Ông không nhận thấy con người là một thực thể thống nhất giữa

"cái sinh học" và "cái xã hội", động lực thúc đẩy họ hành động, phát triển là cả một hệ thống các nhu cầu, trong đó, nhu cầu kinh tế chỉ là một. Sau này, A.Maslow gọi "nội dung con người kinh tế" là "nhu cầu sinh lý" trong hệ thống các nhu cầu của ông, trên đó là các nhu cầu khác như được xã hội thừa nhận, nhu cầu sáng tạo...

Quan niệm phiến diện và máy móc về bản chất con người của nhu cầu đã khiến ông không nhìn ra khả năng sáng tạo của người công nhân. Ông viết: "Cái tôi yêu cầu người thợ là không được làm theo óc sáng kiến của bản thân mà phải bám sát đến cùng chi tiết nhỏ nhất của mệnh lệnh ban ra". Việc độc quyền sáng kiến của nhà quản lý và coi thường mối liên hệ ngược từ công nhân với họ chỉ là một hạn chế cơ bản của thuyết quản lý theo khoa học. Mặt khác, việc chia nhỏ quá trình sản xuất ra những công đoạn nhỏ để chuyên môn hóa, không cho công nhân được luân chuyển và tham gia vào toàn bộ quá trình sản xuất đã khiến họ cảm thấy bị biến thành nô lệ của máy móc với những công việc quá đơn điệu, và nhảm chán, làm tổn hại sinh lý và thần kinh của họ.

Tiến sĩ M.Pinto có lý khi nhận xét: "Người ta có thể chỉ trích Taylor khi anh ta có lợi thế của một người nhận thức muộn". Vào thời Taylor chưa có những nghiên cứu về tâm lý học, xã hội học làm phong phú và sâu sắc hơn về bản chất con người như

sau này. Ông không phải là người không nhìn ra vai trò của yếu tố con người trong sản xuất, hạn chế của ông là không nêu bật nó hẳn lên mà thôi. Ảnh hưởng của Taylor đối với cuộc cách mạng công nghiệp là rất lớn, bởi vì ông là người mở đường, là người đầu tiên đặt vấn đề khoa học hoá quản lý một cách hệ thống khi nó còn ở trong một trạng thái hỗn loạn, thô sơ của buổi ban đầu.

### III - PHONG TRÀO QUẢN LÝ THEO KHOA HỌC

Dwight Waldo - tác giả của *Nghiên cứu quản lý hành chính tập thể* đã đánh giá: "Chủ nghĩa Taylor không phải là một ngọn núi cô đơn trên đồng bằng mà là đỉnh núi cao nhất của một dãy núi trên cao nguyên. Chủ nghĩa Taylor là một cuộc đột kích hướng tới phương pháp hành chính tốt hơn, hợp lý hơn và hiệu quả hơn ở một mức độ rất cao".

Sinh thời, Taylor đã tụ hội được quanh mình nhiều người đấu tranh cho sự nghiệp quản lý theo khoa học. Họ làm việc nhiệt thành để biến những tư tưởng của ông thành hiện thực. Trong quá trình đó, họ đã phát hiện và sáng tạo ra nhiều điều mới, cố gắng sửa chữa các nhược điểm của học thuyết quản lý theo khoa học.

Vào thập kỷ thứ hai của thế kỷ XX, có những yếu tố và xu hướng mới ở Mỹ tác động mạnh mẽ vào phong trào quản lý theo khoa học. Làn sóng phê phán

chống lại phương pháp quản lý theo khoa học trong các nghiệp đoàn đã tập trung vào chủ đề Taylor đã bỏ quên nhân tố con người, và phong trào đấu tranh đòi quyền dân chủ lan rộng vào cả các tổ chức công nghiệp.

Trước tình hình đó, phong trào quản lý theo khoa học, tập trung trong nhóm những người cộng tác của F. Taylor và Hiệp hội Taylor, đã có những cố gắng mới nhằm hạn chế tính cơ giới, đề cao tính tích cực sáng tạo của người lao động, nhân đạo hoá trong quan hệ quản lý v.v.. Sau đây là vài nét về cuộc đời và sự đóng góp của một số nhà lãnh đạo xuất sắc của phong trào quản lý theo khoa học.

### **1. Henry Lawrence Grantt**

Henry Lawrence Grantt (1861-1919), là một kỹ sư cơ khí, ông làm việc tại Midvale Steel Company với tư cách là trợ lý cho Taylor lúc đó đang làm kỹ sư trưởng. Ông còn làm việc với Taylor tại nhà máy thép Bethlehem, cộng tác chặt chẽ với nhau, dẫn đến nhiều phát minh.

Bằng những đóng góp xuất sắc vào phát triển phương pháp quản lý theo khoa học, Henry Lawrence Grantt đã được Học viện quản lý và Hội kỹ sư cơ khí Mỹ truy tặng huy chương mang tên ông "vì ảnh hưởng nhân đạo của ông đối với phương pháp quản lý công nghiệp và sự phát minh ra Biểu đồ Grantt".

Grantt tập trung vào phát triển tính dân chủ trong công nghiệp. Ông là người đã luôn cố gắng làm cho phương pháp quản lý khoa học mang tính nhân đạo. Theo ông, "định nghĩa chân thực nhất của dân chủ là sự công bằng về cơ hội - nền dân chủ thực sự tổ chức những hoạt động của con người hài hòa với các quy luật tự nhiên sao cho mỗi cá nhân sẽ có một cơ hội như người khác để phát huy năng lực mình có ở mức cao nhất". Ông khẳng định rằng, cả người chủ lẫn người làm thuê đều phải chia sẻ những lợi ích chung, và phải tuân theo quy luật của khoa học trong một hoàn cảnh nhất định. Vì có sự đồng nhất về lợi ích nên cách làm việc tốt nhất là hợp tác vì lợi ích của cả hai bên.

Đi xa hơn, Taylor, Grantt khẳng định con người có ý nghĩa quan trọng nhất trong sản xuất và phương pháp quản lý khoa học cần tập trung vào người thợ. Trong cuốn sách *Công việc, lương bổng và lợi nhuận* xuất bản 1913, ông chứng minh rằng, tiền thưởng (chứ không phải là hình phạt và kỷ luật) là động cơ mạnh mẽ thúc đẩy công việc. Tiền thưởng khuyến khích các công nhân trong nỗ lực giữ gìn máy móc và bảo đảm rằng không có sự hỏng hóc nào cả.

Theo ông tiền thưởng có nhiều loại: thường thường xuyên cho bất kỳ người nào thực hiện đầy đủ nhiệm vụ thường ngày của họ; thưởng cho nhân viên, nhà quản lý và trợ lý khi hoàn thành kế hoạch;

thưởng cho những người lập được kỷ lục trong công việc.

Grantt không chỉ nổi tiếng về hệ thống nhiệm vụ và tiền thưởng mà còn rất nổi tiếng về nhiều biểu đồ do ông phát minh ra: "Biểu đồ quyết toán hàng ngày" (Daily balance chart) của ông nhằm kiểm tra việc thực hiện công việc theo kế hoạch. Năm 1917, Grantt phát minh ra biểu đồ mang tên ông, được đánh giá là "sự đóng góp đáng chú ý nhất cho nghệ thuật quản lý trong thế hệ này". Biểu đồ này cho thấy, sản lượng dự tính (số lượng đặt ra), tiến trình của công việc (số lượng hoàn thành) và tỷ lệ giao hàng (số lượng xuất kho theo dòng thời gian).

Grantt đã nhìn ra điểm thiếu sót của của chủ nghĩa Taylor là không ngăn chặn được hiểm họa khi quyền quản lý nằm trong tay những kẻ chuyên quyền và khát khao quyền lực. Ông cố gắng khắc phục điểm yếu này bằng cách nhấn mạnh vai trò của nhân tố con người người lao động và phục hồi yếu tố dân chủ trong sản xuất công nghiệp.

## 2. Frank Bunker Gilbreth

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) là một trong những người đặt nền móng cho phương pháp quản lý theo khoa học và làm phong phú, sâu sắc hơn học thuyết Taylor.

Năm 17 tuổi, Gilbreth là một thợ nề học nghề, đã thu nhận được kiến thức kỹ thuật về ngành xây dựng

từ sớm. Ông đã tập trung vào việc tìm ra những phương pháp và công cụ để tiết kiệm thời gian và sức lực lao động của con người. Ông có nhiều bằng phát minh trong lĩnh vực xây dựng bằng bê tông, chống thấm...

Gilbreth là một người say mê với khoa học quản lý. Chịu ảnh hưởng của học thuyết Taylor, trung thành với những nguyên tắc của phương pháp quản lý theo khoa học, ông luôn luôn tìm kiếm "cách tốt nhất để làm việc". Ông đã viết nhiều sách, báo cáo, trong đó, nổi tiếng là các cuốn *Nghiên cứu cử động* (1911) và *Sơ lược về phương pháp quản lý theo khoa học* (1912). Ông còn cộng tác với vợ - một nhà tâm lý học - viết: *Nghiên cứu về sự mệt mỏi* (1916) và *Nghiên cứu cử động cùng tính chất* (1917).

Gilbreth là người đi tiên phong và đã đạt được thành tích xuất sắc trong lĩnh vực nghiên cứu về cử động. Nghiên cứu cử động là việc phân tích và xem xét tất cả các cử động trong quá trình làm việc để tìm ra các thao tác tối ưu, loại trừ sự lãng phí về thời gian và sức lực... Nó bao gồm việc nghiên cứu môi trường mà người công nhân làm việc, bộ dụng cụ xung quanh anh ta, các chuyển động và thao tác, v.v..

Việc nghiên cứu cử động dẫn Gilbreth có một cái nhìn tổng thể, khá toàn diện về con người: từ những khả năng, năng khiếu, nhu cầu cho đến bản chất sinh

lý và tâm lý của họ. Muốn tìm ra cách làm việc "tốt nhất và rẻ nhất" cho công nhân cần phân tích toàn bộ công việc và mối quan hệ của nó với anh ta. Chẳng hạn, trong kỹ thuật nè, để tránh mệt mỏi khi cúi xuống nhặt gạch, Gilbreth đã đưa ra giàn giáo có thể điều chỉnh được; để tăng tốc độ xây dựng, ông tìm ra cách pha vữa có thể đặt gạch cố định bằng con dao xây bình thường, loại trừ động tác phải dùng bay gỗ nhẹ để giữ gạch v.v... Trước đó, cần có 14 thao tác khi xây gạch, sau khi nghiên cứu, ông đã giảm xuống còn bốn thao tác rưỡi. Theo cách của ông, một người thợ nề đã có thể xây 2700 viên gạch trong một ngày, thay cho trước đây chỉ có 1000 viên.

Gilbreth còn quan tâm tới việc đào tạo con người biết thao tác công việc một cách hợp lý. Trong khi Taylor tập trung vào nghiên cứu yếu tố thời gian và Grantt chú trọng yếu tố con người, thì Gilbreth tập trung vào vấn đề cử động nhằm đưa ra cách tốt nhất để làm một việc. Họ đã cùng nhau xây nên những nội dung cơ bản nhất của phong trào quản lý theo khoa học.

Ngoài ra còn phải kể đến những người khác đã có nhiều công lao truyền bá và phát triển thuyết quản lý theo khoa học như Carl G.Barth, S.E.Thompson, Harrington Emerson, Morris L.Cooke, H.K.Hathaway, v.v..

## *Chương IV*

### **THUYẾT QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH**

Thuyết quản lý hành chính được đưa ra ở Pháp bởi Henry Fayol (1841-1925). Fayol không là một môn đồ của thuyết quản lý theo khoa học nhưng người ta đánh giá ông là một Taylor của châu Âu, bởi vì ông đã có công lớn đối với quản lý hành chính một cách khoa học, đặc biệt là áp dụng khoa học quản lý các hãng kinh doanh lớn.

#### **1. Vài nét về tiểu sử và sự nghiệp**

Henry Fayol sinh năm 1841 trong một gia đình tiểu tư sản Pháp, tốt nghiệp kỹ sư mỏ năm 1860 và suốt đời làm việc tại Xanhđica Commentry - Fourchambault.

Từ năm 1866 đến năm 1888, ông được chỉ định làm quản lý mỏ than Commentry. Tiếp đó, khi 47 tuổi, Fayol được chỉ định làm tổng giám đốc các khu mỏ của Xanhđica. Dưới sự quản lý của ông, hảng đang hấp hối này đã nhanh chóng hồi phục và trở thành một Xanhđica giàu mạnh. Năm 77 tuổi, Fayol từ giã ngành khai thác mỏ, cống hiến 7 năm cuối cùng của đời ông cho việc nghiên cứu về quản lý hành chính. Trung tâm nghiên cứu do ông lập ra hoạt động rất hữu hiệu, Chính phủ Pháp đã trưng dụng nó để tổ chức lại cơ quan Bưu điện quốc gia.

Về mặt học thuật, năm 1900, Fayol viết một luận văn về quản lý đầu tiên gửi tới Hội nghị khai thác mỏ và luyện kim. Phát triển các ý tưởng của mình, H.Fayol hoàn thành cuốn sách *Quản lý hành chính chung và trong công nghiệp*, xuất bản năm 1915. Cuốn sách này rất nổi tiếng ở Pháp, tái bản nhiều lần, nhưng mãi đến năm 1929 mới được dịch ra tiếng Anh. Nhận xét về cuốn sách của mình, ông nói: "Tôi hy vọng rằng một lý thuyết sẽ bắt nguồn từ cuốn sách đó"

Bình luận về đánh giá của một số người tôn vinh Fayol "~~làm người cha thực sự của lý thuyết quản lý hiện đại~~", tiến sĩ M.Pinto viết: "Có lẽ chúng ta sẽ gần sự thật hơn nếu ca ngợi ông vì những tư tưởng xuất chúng của mình về các vấn đề quản lý và những nỗ lực nhằm thiết lập ra các nguyên tắc chứ không phải công nhận rằng ông đã sáng tạo ra một bộ môn triết học đủ lông đủ cánh về quản lý"<sup>1</sup>. Công bằng mà nói, ông là ~~người cha~~ của một trong những lý thuyết quản lý hiện đại quan trọng nhất - lý thuyết Quản lý hành chính.

## **2. Nội dung thuyết Quản lý hành chính**

### **a) Quan niệm và cách tiếp cận**

Henry Fayol đưa ra định nghĩa: "Quản lý hành chính là dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức điều khiển, phối hợp và kiểm tra".

---

1.M.Pinto: *Tư tưởng quản trị kinh doanh hiện đại*, Licosaxuba, Hà Nội, 1990, tr.52.

Trong định nghĩa này, ông nêu ra 5 chức năng cơ bản của nhà quản lý. Nhưng vì sao lý thuyết của ông lại được gọi là "Quản lý (hay quản trị) hành chính".

Fayol phân loại hoạt động của một hảng kinh doanh và bất kỳ tổ chức nào thành 6 nhóm:

1. Các hoạt động kỹ thuật; 2. Thương mại - mua bán, trao đổi; 3. Tài chính - việc sử dụng vốn; 4. An ninh (việc bảo vệ người và tài sản); 5. Dịch vụ hạch toán, thống kê; 6. Quản lý hành chính.

Quản lý hành chính có liên quan tới cả 5 nhóm hoạt động trên và là sự tổng hợp của các nhân tố này để tạo thành sức mạnh tổng hợp của tổ chức. Đối với những người có chức vụ càng cao, thì đòi hỏi về khả năng quản lý hành chính càng lớn. "Ở cấp dưới, khả năng chuyên môn là điểm quan trọng nhất; ở cấp trên khả năng quản lý hành chính là chủ chốt, tổ chức càng lớn thì càng như vậy. Nếu như những người thợ, đốc công và kỹ sư thiếu kỹ thuật thì khả năng kỹ thuật của toàn cơ sở kinh doanh cũng bị suy yếu; mặt khác những nhân viên đó không nhất thiết phải là những người quản lý hành chính hoàn hảo.

Nhưng nếu vị giám đốc quản lý và các uỷ viên quản trị cao cấp khác không có khả năng quản lý hành chính, toàn bộ xí nghiệp sẽ giảm dần, dần tới con số không"<sup>1</sup>.

---

1. Fayol-H.Koontr, C.O.Donnell và H.Weinrich: *Những ý kiến trong quản lý: các bước ngoặt và ranh giới mới*, Mc Grau Hill Book, Co, 1975 tr.142

Fayol cho rằng, những ai ở cấp quản lý cao nhất, như giám đốc quản trị một hãng công nghiệp lớn hoặc một viên tướng chỉ huy một đội quân, có chung một nhiệm vụ là có thể chuyển đổi cho nhau, công việc của họ chủ yếu là "quản lý thuận tuý", các hoạt động khác như kỹ thuật, thương mại... họ chỉ tham gia gián tiếp và phải trao cho cấp dưới đảm nhiệm. Vì vậy "năng lực quản lý" tiếng là năng lực "dự đoán là lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra" có tính chuyên nghiệp của nhà quản lý là tiêu chí quyết định việc bổ nhiệm cán bộ quản lý và cũng là nhân tố quyết định sự thành bại của một tổ chức.

Điểm tiếp cận nghiên cứu về quản lý của Fayol khác với của Taylor. Taylor xem xét mối quan hệ quản lý chủ yếu ở cấp đốc công và người thợ; từ nấc thang thấp nhất của quản lý công nghiệp rồi tiến lên và hướng ra. Trái lại, Fayol xem xét quản lý từ trên xuống dưới, tập trung vào việc tổ chức bộ máy lãnh đạo của các hãng lớn. Ông đã cố gắng chứng minh rằng, quản lý hành chính là một công việc, một hoạt động chung cho bất kỳ tổ chức lớn nào.

Fayol đã nghiên cứu kỹ bản chất và tính chất công việc của người quản lý và đi đến kết luận rằng, thành công của anh ta không phải nhờ những phẩm chất cá nhân mà nhờ phương pháp anh ta đã áp dụng và nhờ các nguyên tắc chỉ đạo hành động của anh ta. Những phương pháp và nguyên tắc này mang tính

khách quan, hệ thống và khoa học, là mục tiêu và nhiệm vụ của lý thuyết quản lý hành chính. Nhấn mạnh vai trò quan trọng của các phương pháp và nguyên tắc khoa học là điểm chung giữa Fayol và Taylor trong phương pháp tiếp cận về quản lý.

b) *Năm yếu tố của quản lý - chức năng của người quản lý*

Fayol là người đầu tiên nêu ra một cách rõ ràng các yếu tố của việc quản lý cũng là 5 chức năng cần thiết của một nhà quản lý. Đó là:

1. Dự tính, gồm: Dự đoán và lập kế hoạch;
2. Tổ chức;
3. Điều khiển;
4. Phối hợp;
5. Kiểm tra.

*Kế hoạch.* Có những ý kiến cho rằng, trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp không cần và sẽ không thu được ích lợi trong việc lập kế hoạch; trái lại, Fayol coi đây là một nội dung quan trọng hàng đầu của quản lý hành chính và là chức năng cơ bản của các nhà quản lý. Theo ông, công tác kế hoạch là cần thiết vì nó tránh được sự do dự, những bước đi giả tạo, những thay đổi không đúng lúc, lưỡng trước được những khó khăn..., tuy nhiên, ông cũng nhìn ra tính tương đối của công cụ kế hoạch: "Kế hoạch tốt nhất không thể đoán trước được tất cả những sự việc

bất ngờ có thể xảy ra nhưng nhất định có dành một phần cho những sự việc này và chuẩn bị những vũ khí có thể cần đến khi đang bị ngạc nhiên sững sốt".

Fayol cũng nói về tác dụng của nhiều loại kế hoạch khác nhau: kế hoạch dự đoán, kế hoạch chương trình, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch chung và kế hoạch riêng... Do vậy, việc lập kế hoạch đòi hỏi người quản lý phải có những phẩm chất và năng lực đặc biệt. Họ phải có kiến thức, kinh nghiệm, tính sáng tạo và dám hành động và phải biết dùng người.

**Tổ chức.** Theo ông: "Tổ chức công việc kinh doanh là cung cấp mọi thứ có tác dụng cho sự hoạt động của nó: nguyên liệu thô, công cụ, vốn, nhân sự. Toàn bộ việc này có thể chia thành hai bộ phận chính: tổ chức vật chất và tổ chức con người".

Với quyết tâm "khoa học hoá" quản lý, trong thuyết quản lý hành chính, Fayol đã đưa ra mươi sáu quy tắc hướng dẫn gọi là "Những chức trách quản lý của một tổ chức":

1. Đảm bảo chuẩn bị kế hoạch một cách đúng đắn và nghiêm chỉnh thực hiện kế hoạch;
2. Thấy được rằng việc tổ chức vật chất và con người phải phù hợp với mục tiêu, những lợi ích và yêu cầu của hảng;
3. Lập một cơ quan quản lý chỉ đạo duy nhất, có năng lực, hoạt động mạnh;

4. Kết hợp hài hoà các hoạt động với những cố gắng phối hợp;
5. Đưa ra những quyết định rõ ràng, dứt khoát, chính xác;
6. Tổ chức việc tuyển chọn có hiệu quả; mỗi ban phải do một người có khả năng, biết hoạt động đứng đầu; mỗi nhân viên phải được bố trí vào nơi mình có thể phục vụ được hết khả năng;
7. Xác định rõ ràng các nhiệm vụ;
8. Khuyến khích tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm;
9. Khen thưởng lâu dài và thích đáng cho những công việc đã hoàn thành;
10. Thực hành phạt những lỗi lầm và khuyết điểm;
11. Đề tâm đến việc duy trì kỷ luật;
12. Đảm bảo những lợi ích cá nhân chỉ là phụ so với lợi ích chung;
13. Đặc biệt chú ý đến tính thống nhất của mệnh lệnh;
14. Giám sát cả trật tự vật chất lẫn con người;
15. Kiểm tra tất cả mọi việc;
16. Đầu tranh chống lại hiện tượng vượt quá giới hạn quy định (vượt quyền); tệ quan liêu, mệnh lệnh, giấy tờ.

Không phải tất cả những quy tắc có tính khoa học của thời Fayol vẫn còn đúng với hiện nay, nhưng điều cần ghi nhận là những nỗ lực của ông và những đóng góp của ông nhằm biến tư tưởng quản lý hành chính thành một hệ thống quy tắc có tính khả thi.

Đóng góp nổi bật của Fayol trong vấn đề tổ chức là đưa ra được trật tự thứ bậc của bộ máy quản lý hành chính và biểu đồ tổ chức của nó. Một bộ máy quản lý hằng được tổ chức theo thứ bậc cao - thấp. Trên nhất là Ban giám đốc điều hành do các cổ đông chỉ định ra, bao gồm những nhà quản lý bậc cao, có chức năng chỉ đạo toàn bộ hoạt động của tổ chức. Tiếp theo là cấp các nhà quản lý bậc trung - những người lập kế hoạch, tuyển chọn nhân viên, chỉ đạo các bộ phận, tổ chức thực hiện mục tiêu đề ra. Cấp quản lý thấp hơn là vị trí của những nhà quản lý cơ sở, bộ phận, nhiệm vụ "quản lý thuần tuý" của họ lại ít hơn các nhiệm vụ và nội dung hoạt động (nghiệp vụ) khác như kỹ thuật, tài chính, kế toán....

Nhấn mạnh vào việc phân phối quyền lực và trách nhiệm quản lý theo cấp bậc, song Fayol cũng không quên vai trò của các chuyên gia và nhân viên. Đội ngũ này có thể trợ giúp cho các nhà quản lý thực hiện tốt hơn chức năng và nhiệm vụ của họ, đồng thời, ông cũng kêu gọi các nhà quản lý phải đối xử tôn trọng và khoan dung với các trợ lý và cấp dưới của mình.

*Điều khiển.* Chức năng này là khởi động tổ chức hoạt động và đưa nó đến mục tiêu theo kế hoạch đã

định. Fayol cho rằng, muốn làm được nhiệm vụ này, người quản lý phải gương mẫu và hướng vào cái đích làm tạo ra trong tổ chức môi trường thúc đẩy sự tiến bộ, làm cho sự thống nhất, tính sáng tạo và sự trung thành chiếm ưu thế.

*Phối hợp.* Việc phối hợp trong toàn tổ chức theo Fayol, phải được thực hiện qua những cuộc hội họp hàng tuần của lãnh đạo các ban. Đường như ông cũng thấy được tính hạn chế của sự phân chia tổ chức theo chuyên môn hơn mà thiếu sự liên kết thông tin giữa các bộ phận của nó. Với một nhà quản lý, để thực hiện chức năng phối hợp anh ta phải: 1. Kết hợp hài hòa tất cả các hoạt động; 2. Cân bằng hợp lý các khía cạnh vật chất, xã hội và chức năng; 3. Làm cho một chức năng tương quan với chức năng khác; 4. Duy trì một cán cân tài chính; 5. Chấp thuận cho tất cả mọi thứ có tỷ lệ đúng mức của chúng và áp dụng các biện pháp để đạt tới mục đích.

*Kiểm tra* là chức năng cuối cùng. Việc kiểm tra là nghiên cứu các nhược điểm và thất bại để chúng sẽ không xảy ra nữa. Đó là giám sát việc thực hiện kế hoạch, cung cấp những thông tin này cho cấp quản lý cao nhất. Để công tác kiểm tra có kết quả, cần phải thu nhận được nhiều thông tin một cách thường xuyên và làm việc (kiểm tra) phải mau lẹ và có hiệu quả. Tránh vì quá ham kiểm tra mà làm thiệt hại cho sản xuất.

c) *Mười bốn nguyên tắc quản lý hành chính*

Fayol cho rằng, có những nguyên tắc quản lý hành chính chung cho các loại hình tổ chức khác nhau và ông đã đề ra 14 nguyên tắc. Ông cũng khẳng định rằng các nguyên tắc này không phải là những quy tắc cứng nhắc hoặc tuyệt đối. Sự vận dụng nó phải căn cứ vào hoàn cảnh cụ thể là "một nghệ thuật khó khăn đòi hỏi sự thông minh, kinh nghiệm, tính quả quyết và sự cân đối". 14 nguyên tắc đó là:

1. Chuyên môn hóa. Quản lý hành chính đối với sự phân chia giữa kỹ thuật và quản lý cũng như sự phân chia công việc.
2. Quyền hạn đi đôi với trách nhiệm. Nhiều nhà quản lý sợ phải chịu trách nhiệm mặc dù ham muốn quyền lực. Fayol thừa nhận rất khó đo và xác định được trách nhiệm cá nhân của người quản lý nhưng ông coi đây là một nguyên tắc quan trọng.
3. Tính kỷ luật cao. Theo ông kỷ luật là sự tôn trọng những thoả thuận hướng vào việc đạt tới sự tuân thủ mệnh lệnh, sự chuyên cần, năng lực và những biểu hiện tôn trọng bên ngoài.
4. Sự thống nhất của việc điều khiển, "một nhân viên chỉ nên nhận được các mệnh lệnh từ người cấp trên mà thôi".
5. Sự thống nhất của việc lãnh đạo. Người lãnh đạo và kế hoạch hoạt động của tổ chức phải có cùng mục đích. Trái lại, sẽ xảy ra tình trạng "một cơ thể

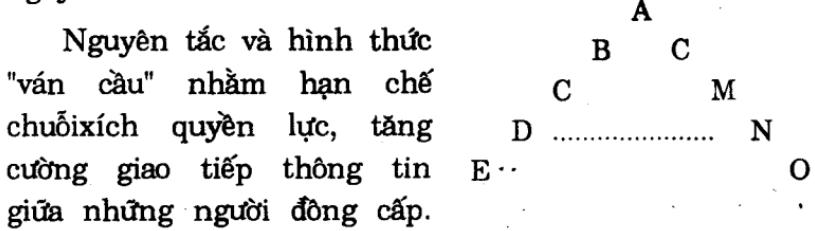
có hai đầu như một con quái vật" khó tồn tại được. Fayol phản đối việc điều khiển kép, sự chồng chéo lên nhau giữa các ban và bộ phận trong một tổ chức. Nguyên tắc thống nhất về chỉ đạo là sự nhất quán và thống nhất của việc điều khiển.

6. Sự trợ giúp của cá nhân đối với lợi ích chung. Nếu xảy ra đụng độ, mâu thuẫn giữa lợi ích chung, bộ máy quản lý có toàn quyền hoà hợp hai lợi ích này, nhờ đó tìm ra cách thức và phương tiện giải quyết các đụng độ.

7. Thưởng. Nên làm sao để thoả mãn tất cả.

8. Sự tập trung, Fayol ủng hộ sự tập trung quyền lực, coi đó là trật tự tự nhiên.

9. Trật tự thứ bậc. Mỗi một tổ chức lớn đều có một hệ thống thần kinh của nó là "dây truyền các nhà lãnh đạo sắp xếp theo "chuỗi xích thứ bậc" từ trên xuống dưới. Việc quản lý diễn ra theo nguyên tắc cấp dưới nhận lệnh từ một cấp trên trực tiếp và nguyên tắc "ván cầu".



Ví dụ trong sơ đồ trên, D có thể liên lạc trực tiếp với N mà không phải đi lên, đi xuống theo hai cạnh của tam giác quyền lực theo "chuỗi xích thứ bậc". Nếu D

và N có gì bất đồng thì cấp trên trực tiếp của họ là C và M có thể xem xét vấn đề giữa hai bên.

Fayol nhận thấy hình thức "ván cờ" hiếm được áp dụng trong các tổ chức chính phủ vì "mỗi bộ phận hình như tự coi mình là mục đích của chính mình, sao lãng quan hệ với các bộ phận khác và trở nên xa rời, tách biệt, chỉ nhận biết mỗi dây chuyền quyền lực". Cơ quan quyền lực tối cao ở trên đỉnh hình tháp cũng không khuyến khích việc sử dụng biện pháp "ván cờ".

Kết quả là nạn giấy tờ, tệ quan liêu đã gây ra hiệu quả thấp cho bộ máy quản lý.

10. Trật tự. Fayol tán thành câu thành ngữ nổi tiếng - vật nào chỗ nấy. Bởi vậy, biểu đồ tổ chức là "một công cụ quản lý quý giá".

11. Sự hợp tình hợp lý. Theo ông, những người thợ cần "sự đổi xử công bằng và hợp tình hợp lý".

12. Sự ổn định trong việc hưởng dụng. Ông khẳng định "sự bất ổn định trong việc hưởng dụng luôn luôn là nguyên nhân và hậu quả của sự hoạt động kém cỏi".

13. Tính sáng tạo - Là những suy nghĩ và hành động vượt ra ngoài kế hoạch và là sự bổ sung quý báu cho kế hoạch - là một trong "những cách hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc nhất". Muốn phát triển tính sáng tạo, người lãnh đạo phải tỏ ra khéo léo, liêm chính và có khả năng hy sinh lòng tự ái cá nhân.

14. Tinh thần đồng đội. Là sự ăn ý nhau và tính thống nhất giữa những người làm công trong một tổ chức, điều kiện để tổ chức đó có thể hoạt động tốt, thực hiện được những mục tiêu, mục đích của mình. Muốn khuyến khích tinh thần đồng đội phát triển, người quản lý phải có sự liêm chính cao độ, có phẩm chất đạo đức cũng như cách cư xử gương mẫu. Người đó phải biết căm ghét cái khẩu hiệu "chia để trị", biết khuyến khích việc thảo luận và thoả thuận chung.

Các nguyên tắc của Fayol thuộc nhiều loại khác nhau và theo một số nhà phê bình, ông đã rút ra các nguyên tắc, yếu tố và nhiệm vụ trùng hợp với nhau, dẫn đến sự thiếu nhất quán. Tuy vậy, nếu so sánh với Taylor, ta sẽ thấy sự bổ sung cần thiết để quản lý trở thành một khoa học; cùng với việc nhấn mạnh tính hợp lý, trật tự, rõ ràng trong việc phân phối quyền lực và điều hành, ông còn nhấn mạnh những khía cạnh tình cảm, quan hệ tốt trong việc quản lý. Hơn nữa, một số nguyên tắc quản lý hành chính của Fayol thể hiện tính độc lập và sáng tạo cao của ông như nguyên tắc thống nhất của việc điều khiển, đi liền với nó là nguyên tắc thứ bậc và hình thức "ván cầu"... Lời cảnh tỉnh của ông về các nguyên tắc quản lý "không có gì cứng nhắc bất biến hay tuyệt đối" làm cho thuyết quản lý hành chính bớt đi tính máy móc, cơ giới vốn là trào lưu chung trong các tư tưởng và học thuyết của xã hội công nghiệp.

#### d. *Vấn đề con người và đào tạo trong quản lý*

Không thể phủ nhận Fayol coi nhẹ vấn đề con người. Điều đáng khâm phục ở ông là giữa thời kỳ tôn sùng kỹ thuật và sự thống trị của chủ nghĩa kỹ trị, ông đã cho rằng con người không phải là nô lệ của máy móc và kỹ thuật, hơn thế nữa, họ là người quyết định hiệu quả sản xuất, ông viết: "Chúng ta không thể xây dựng nên một tổ chức có hiệu quả chỉ bằng cách chia người ra từng nhóm và hướng dẫn các chức năng cho họ; chúng ta phải biết làm thế nào để đưa tổ chức phù hợp với những yêu cầu của hoàn cảnh, làm thế nào để tìm được những người cần thiết và đặt mỗi người vào vị trí mà họ có thể phục vụ tốt nhất; trong thực tế chúng ta cần rất nhiều phẩm chất lớn lao".

Về phía người thợ, Fayol yêu cầu các nhà quản lý phải đối xử tốt đẹp với họ, ký kết được các thoả thuận lao động. Khác với Taylor chỉ yêu cầu người lao động tính kỷ luật và sự tuân lệnh, Fayol còn chú ý tới mặt tinh thần và thuyết khuyến khích tài năng của họ. Ông nhìn ra vai trò và trách nhiệm quyết định của nhà quản lý trong mối quan hệ quản lý chủ - thợ: "Không cần nhiều thời gian lăm le thay đổi được - cả theo hướng tốt hoặc xấu - thái độ của nhân viên thông qua sự quản lý có năng lực hay bị sai lệch".

Fayol còn chú ý tới các nhà quản lý cao cấp, ông đòi hỏi họ phải có đủ tài và đức. Họ cần có sức khoẻ,

trí tuệ, năng lực quản lý, có kiến thức chung vững vàng, có hiểu biết rộng và kinh nghiệm lớn nhất có thể biết được trong lĩnh vực chuyên môn của tổ chức. Trên hết, họ phải có những phẩm chất đạo đức như tính kiên quyết, năng lực, sự can đảm, ý thức trách nhiệm và quan tâm đến lợi ích chung. Họ phải đảm bảo được rằng những trợ lý, cấp dưới của mình có việc làm thích hợp, biết làm việc hợp tình hợp lý, có trật tự, có kỷ luật và có những con đường và cơ hội để bộc lộ tính sáng tạo và tài năng.

Fayol đã thấy vai trò của giáo dục và đào tạo trong việc phát triển nguồn nhân lực, trước hết là sự cần thiết phải đào tạo cán bộ quản lý một cách chính quy, hệ thống. Theo ông, chỉ học một nghề bằng cách bắt tay vào làm nghề đó không thôi chưa đủ. Cần giáo dục các kiến thức về quản lý khoa học từ cấp tiểu học ở các trường phổ thông và tiếp tục ở cấp cao hơn, Fayol phê phán các trường đại học của Pháp đã không chú trọng và đào tạo đúng mức cho các nhà quản lý tương lai. Các nhà quản lý này sẽ thuộc về "hàng ngũ tinh hoa trí thức" của đất nước nên họ phải trang bị hoàn hảo cho vai trò của mình thông qua giáo dục đào tạo.

Fayol cũng đánh giá cao yêu cầu cần phải đào tạo có hệ thống cho tất cả những người làm công ở mọi cấp độ trong một tổ chức. Việc đào tạo là một quá trình liên tục, phải được lập kế hoạch và thực hiện một cách kỹ lưỡng. Ông cũng là người đưa ra ý tưởng

cần học hỏi lẫn nhau giữa các nhà quản lý tương lai và những người đang làm quản lý.

### **3. Những nhận xét chung về thuyết Quản lý hành chính**

Xuất phát từ quan điểm cho rằng, kết quả, hiệu năng của các tổ chức phụ thuộc trước hết vào hiệu quả lao động quản lý, Fayol đã tập trung vào nghiên cứu "hệ thần kinh trung ương" của các hãng kinh doanh lớn, chủ yếu là các vấn đề cơ cấu - tổ chức, điều hành, đào tạo của nó. Ông đã chứng minh rằng, năng lực hoạt động của một nhà quản lý chủ yếu có được không phải từ những yếu tố bẩm sinh, mà nhờ việc áp dụng các nguyên tắc và phương pháp quản lý khoa học. Trong các yếu tố - chức năng của quản lý được coi như những nội dung cơ bản của năng lực quản lý, "quản lý hành chính" có vai trò đặc biệt và quan trọng. Các nguyên tắc, quy tắc, hình thức... quản lý mà Fayol đưa ra đều có chung một mục đích biến quản lý từ chỗ phụ thuộc ngẫu hứng và cá tính của các nhà quản lý thành một khoa học và khoa học "quản lý hành chính" không chỉ cần áp dụng việc điều hành doanh nghiệp mà cần mở rộng đến các dạng tổ chức khác, bao gồm cả các cơ quan của chính quyền.

Mặc dù nhiều nguyên tắc Fayol đề ra đã bị phê phán gay gắt và lý thuyết của ông đã chưa đựng "nhiều điểm yếu trong phân tích và đánh giá", tuy nhiên, "đóng góp của ông cho khoa học quản lý của

loài người vẫn rất độc đáo và có giá trị". Tiến sĩ M.Pinto nhận xét: "Khi đặt tác phẩm của ông vào một khung thời gian, chắc chắn người ta vẫn nhận thấy ông đã vượt lên trước thời đại mình. Sự nhấn mạnh của ông vào biểu đồ tổ chức, việc xác định rõ nghề nghiệp và yêu cầu giáo dục, đào tạo về quản lý thật đáng ca ngợi. Các quan điểm của ông về những mối quan hệ giữa con người đã giúp cho sự phát triển của tâm lý học công nghiệp. Những lý tưởng về lập kế hoạch của ông thật đáng ngợi khen. Ý thức của ông về "nhu cầu chung đối với kiến thức về quản lý" rất có ý nghĩa. Trước đó, sự quản lý chưa hề được coi là một bộ môn có thể đem dạy hay nghiên cứu được"<sup>1</sup>.

Nhà nghiên cứu khoa học quản lý L.Uruick cũng đã đánh giá về Fayol rất trang trọng: Trong hai mươi lăm năm đầu tiên của thế kỷ nghiên cứu khoa học về quản lý kinh doanh, ông là nhân vật duy nhất ở châu Âu đáng được xếp bên cạnh F.W.Taylor... Fayol đã chứng tỏ vượt ra ngoài tầm một vấn đề mà chính Taylor cũng đánh giá cao, còn những kẻ bắt chước Fayol đã không nắm bắt được - đó là chế độ quản lý tốt đẹp hơn không chỉ là vấn đề cải thiện kết quả lao động và việc lập kế hoạch của các đơn vị phụ trợ trong tổ chức, mà trên hết, nó là vấn đề nghiên cứu kỹ càng hơn và huấn luyện tích cực hơn về quản lý

---

1. M.Pinto: *Tư tưởng quản trị kinh doanh hiện đại*, Licosaxuba, Hà Nội, 1990, tr.62.

cho những người ở cấp lãnh đạo. Rất hiếm khi trong lịch sử hai người cùng làm việc trong một lĩnh vực nhất định lại có thể khác nhau rõ rệt đến như vậy trong các phương pháp hay trong các chi tiết nghề nghiệp của họ mà vẫn tạo ra được những tác phẩm bổ sung được cho nhau đầy đủ đến như thế<sup>1</sup>

---

1. L.Uruick: *Chức năng quản lý có liên quan đặc biệt* tới tác phẩm của Henry Fayol. Trong cuốn *Các chuyên khảo về khoa học quản lý*, Nxb Đại học Tổng hợp Columbia, New York, 1937, tr.129.

## TRƯỜNG PHÁI QUAN HỆ CON NGƯỜI

F.Taylor và những người trong phong trào quản lý theo khoa học như Grilbreth, Grauth Grulick, Urwick...) cũng như Fayol với thuyết Hành chính của ông, tất cả đều chủ trương đạt hiệu quả quản lý thông qua quản lý một cách khoa học. Nhưng chẳng bao lâu sau, người ta càng nhận ra những hạn chế của "quản lý theo khoa học" xuất phát từ cách tiếp cận cơ giới của nó về con người. Khắc phục hạn chế này, phái "quan hệ con người" với hai đại biểu xuất sắc là M.Follet và E.Mayo, đã đưa ra một cách tiếp cận mới và xây dựng một lý thuyết mới về quản lý.

### I- MARY PARKER FOLLET (1868-1933)

#### 1. Vài nét về tiểu sử và sự nghiệp

Mary Parker Follet sinh năm 1868 tại Boston, Mỹ. Bà đã được đào tạo 5 năm tại trường Đại học Radcliffe (Boston) và một năm tại Đại học Cambridge (Anh). Bà học triết, chính trị, kinh tế và luật, trong đó bà rất yêu thích triết học.

Vào tuổi 32, bà bắt đầu tham gia hoạt động xã hội. Năm 1900, Follet sáng lập Câu lạc bộ Thảo luận và nhà Tình láng giềng ở Boston nhằm phục vụ cho nhu cầu xã hội, giải trí và giáo dục của những người nghèo tại địa phương. Sau đó bà tích cực tham gia các hoạt

động hướng nghiệp và tìm việc làm cho học sinh mới ra trường... Từ những hoạt động xã hội đa dạng như vậy đã khiến bà có dịp tiếp xúc gần gũi với giới quản lý hành chính nhà nước và quản lý kinh doanh.

Cuốn sách quan trọng đầu tiên đem lại cho bà danh tiếng khoa học là cuốn *Nhà nước mới* (1920). Bà nêu ra một mô hình xã hội mới, quản lý có kỷ cương, trong đó, mỗi cá nhân có thể phát triển năng lực tiềm tàng của mình tới hết mức có thể. Cuốn sách thứ hai, *Kinh nghiệm sáng tạo*, chủ yếu bàn về mối quan hệ giữa người với người trong sản xuất công nghiệp. Bà đưa ra đường lối giải quyết mâu thuẫn không phải là bằng áp chế hay bằng thoả hiệp, mà bằng sự thống nhất.

Follet đã thuyết trình trước công chúng nhiều lần về vấn đề quản lý kinh doanh. Từ năm 1926 đến lúc qua đời năm 1933, bà sang nước Anh sống và đã thuyết trình tại Học viện Tâm lý công nghiệp quốc gia, Trường kinh tế Luân Đôn, Đại học Oxford v.v..

M.Fillet không phải là một nhà khoa học quản lý trưởng thành từ thực tiễn như Taylor và Fayol, bà là một ví dụ nổi bật về một con người đã chuyển từ khoa học chính trị sang nghiên cứu quản lý. Thông qua sự hiểu biết thấu đáo về lĩnh vực thứ nhất, bà đã trở nên nổi danh ở lĩnh vực thứ hai.

Tiến sĩ M. Pinto nhận xét: "Follet, người phụ nữ hàng đầu duy nhất trong tất cả các nhà tư tưởng

quản lý, đã thành công một cách phi thường trong lĩnh vực mà bà đã chọn. Mặc dù không được biết đến nhiều vào lúc sinh thời, công việc bà đã làm và giá trị của nó được những người cùng thời khác giới, và sau này là các nhà văn, đánh giá cao. Bà càng được mô tả như một nhà tiên tri" vì những tư tưởng của bà đã xuất đã được các nhà tâm lý - xã hội học giữa thế kỷ XX đưa lên, nghiên cứu, đưa ra xem xét theo lối kinh nghiệm, phát triển và khuyếch trương".

## 2. Nội dung tư tưởng quản lý của Follet

### a) Vấn đề giải quyết mâu thuẫn

Với Follet mâu thuẫn không phải là sự tranh chấp, mà là biểu hiện của sự khác biệt, khác biệt về ý kiến, do vậy, mâu thuẫn không xấu mà cũng chẳng tốt. Bà liên hệ mâu thuẫn với ma sát vì mâu thuẫn là ma sát của con người. Ma sát có thể làm giảm vận tốc của các vật chuyển động, song nhờ ma sát vĩ cầm mới phát ra được âm thanh và con người mới phát hiện ra lửa. Trong quản lý cũng vậy, tất cả là tuỳ thuộc vào nhà quản lý biết lúc nào thì nên loại trừ ma sát giữa con người và khi nào thì sử dụng nó. Đó là một phương pháp tiếp cận tích cực làm cơ sở đưa ra phương pháp giải quyết mâu thuẫn phù hợp.

Có ba phương pháp chủ yếu để xử trí với mâu thuẫn: áp chế, thoả hiệp và thống nhất.

Áp chế đem lại cho thắng lợi của một phía. Mặc dù đây là phương pháp dễ dàng nhất, nhưng nó ít làm

cho người ta thoả mãn, nhất là về lâu dài. Thoả hiệp có nghĩa là mỗi bên từ bỏ một cái gì đó để cho hoà bình được khôi phục và công việc lại được tiếp tục. Đây là phương pháp mà các nghiệp đoàn đều thực hiện, nhưng theo Follet, "không ai thật sự muốn thoả hiệp bởi vì điều đó có nghĩa là người ta sẽ phải chịu từ bỏ một cái gì đây". Đây chỉ là giải pháp tạm thời, bởi vì khi người ta buộc phải từ bỏ phần của mình, thì họ sẽ tìm cách giành được nó dưới hình thức khác hoặc thời gian khác, khi có cơ hội.

Follet ủng hộ phương pháp thống nhất như là một phương pháp tốt nhất và làm vừa lòng nhất để chấm dứt mâu thuẫn. Phương pháp này dựa trên tiền đề là các khác biệt đều có giá trị, tượng trưng cho phần đóng góp cụ thể, riêng biệt mà mỗi thành viên có thể gánh vác cho sự phát triển chung của nhóm. Nhưng những khác biệt trong một nhóm có thể va chạm, phủ định lẫn nhau, còn khi thống nhất sẽ tạo ra giá trị phụ trội lớn hơn tổng giá trị của các cá thể. Thống nhất, vì thế, sáng tạo ra một cái gì đó mới mẻ, một cái gì tốt hơn là chọn lựa một trong hai phía, là cách giải quyết mâu thuẫn triệt để nhất.

Làm thế nào để thống nhất mâu thuẫn? Follet cho rằng, trước tiên là đem những sự khác biệt ra công khai. Nếu bước đầu tiên là bóc tràn mâu thuẫn thực thì bước thứ hai là nắm lấy các yêu cầu của mỗi bên và chia chúng ra thành các phần hợp thành. Đây là

việc xem xét kỹ lưỡng mong muốn của mỗi bên; "tìm ra yêu cầu toàn bộ, yêu cầu thực vốn đang bị các yêu sách thứ yếu pha tạp hay sự trình bày thiếu hiệu quả che khuất đi". Việc đánh giá lại nhu cầu ở cả hai phía sẽ xuất hiện một thời điểm mà cả hai phía đều nhận thấy có một nhu cầu chung mà họ cần đạt tới. Follet gọi đó là "quy luật hoàn cảnh", nghĩa là quy luật thúc đẩy cả hai phía khác biệt cùng có những hành động và mục tiêu chung một cách tự giác, thay vì sự áp chế quyền lực hoặc sự từ bỏ lợi ích của một trong hai bên.

Việc giải quyết mâu thuẫn thực tế không đơn giản mà theo kiểu phản ứng vòng tròn sôi động và liên tục là đặc điểm của tất cả các hoạt động của con người. Trong cuộc đấu tranh giữa A và B, B không chỉ phản ứng lại các hành động của A, mà còn phản ứng đối với ước đoán của chính anh ta về điều A có thể làm đổi với mình và cách A có thể phản ứng lại đổi với những hành động của B. Bà viết: "Tôi phản ứng, không phải chỉ với một mình anh, mà là với mối quan hệ giữa anh và tôi". Follet thấy rõ tầm quan trọng của "mối quan hệ con người" trong quá trình giải quyết mâu thuẫn và điều hành, quản lý một nhóm người.

Bà còn vạch ra những trở ngại của sự thống nhất. *Thứ nhất*, là thói quen của tính áp chế. Người ta thích cảm thấy mình là người chiến thắng, để được trải qua cảm giác xúc động của sự chinh phục. Nhưng

sự thống nhất kết thúc với một âm điện tương đối trầm vì chẳng có ai giành được phần thắng thực sự. *Thứ hai*, là trở lực tâm lý muốn giành được quyền lực tuyệt đối. Điều chúng ta lê ra phải phát triển là "quan niệm về quyền lực liên kết, một quyền lực được chung sức phát triển, một quyền lực chủ động chứ không phải một quyền lực ép buộc. Một trở lực khác đối với sự thống nhất là các bên trong cuộc tranh cãi cứ ham mê lý luận mang tính kinh viện. Cuối cùng, người ta cần phải được đào tạo để thực hiện việc thống nhất, bởi "nghệ thuật" cùng hợp tác suy nghĩ có thể dạy được.

### b) *Ra mệnh lệnh*

Follet công kích phương pháp "cây gậy và củ cà rốt" cùng tư tưởng quản lý theo khoa học vốn cho rằng, chủ yếu để làm cho công việc được thực hiện là thông qua mệnh lệnh hay chỉ thị từ trên xuống. Nhà quản lý cứ tưởng rằng công việc của mình là bắt người khác phải làm việc bằng cách ra mệnh lệnh. Đây là biểu hiện của "chủ nghĩa ông chủ" và không có mấy tác dụng đối với những người ghét bị chỉ huy.

Bà thừa nhận nhu cầu khách quan của việc ra mệnh lệnh quản lý, song lại không coi đó là chỉ huy. Trên cơ sở của tâm lý học bà muốn xem xét lại việc ra mệnh lệnh. Việc thực hiện các mệnh lệnh không tốt có nguyên nhân cả từ phía người ra lệnh và người nhận lệnh. Công nhân không làm những gì họ bị ra lệnh phải làm, đơn giản chỉ vì họ không thể làm

những việc cứ bị người ta hối thúc. Điều này là một thói quen, cũng như thói quen của nhà quản lý cho rằng, công nhân luôn tìm cách chống đối họ và phải dùng mệnh lệnh áp chế.

Bởi vậy, cần thay đổi những thói quen này và tạo ra môi trường tâm lý cho việc tiếp nhận mệnh lệnh dễ dàng hơn. Điều này bao gồm ba việc: 1- Xây dựng nên các thái độ nhất định; 2- Chuẩn bị cho việc bộc lộ các thái độ này, 3- làm tăng sự hưởng ứng để các thái độ này được bộc lộ ra. Follet so sánh việc ra mệnh lệnh của người quản lý như một nhân viên bán hàng giỏi biết tâm lý người mua hàng và giúp họ vượt trớ ngại trong việc quyết định mua và lựa chọn hàng.

Ra mệnh lệnh phải nhằm đạt tới sự thống nhất giữa quản lý và bị quản lý. Khi một mệnh lệnh được đưa ra theo cách gắt gỏng thì nó sẽ như đổ thêm dầu vào lửa, vì người dưới quyền cảm thấy lòng tự trọng của họ bị tổn thương, bị áp bức và trở nên phẫn uất, sưng sỉa, co về thế tự vệ... Theo Follet, phải tránh cả hai thái cực là "chủ nghĩa ông chủ" trong khi ra mệnh lệnh và việc hầu như không ra bất kỳ một mệnh lệnh nào cả.

Cách giải quyết tốt nhất là "phải phi nhân hoá việc ra mệnh lệnh, liên kết tất cả các bên có liên quan vào việc nghiên cứu hoàn cảnh, khám phá ra quy luật của hoàn cảnh và tuân theo quy luật ấy". Follet cho rằng, tất cả những gì người ta cần làm là

phục tùng "quy luật hoàn cảnh" hoặc chấp nhận các mệnh lệnh do hoàn cảnh đưa ra. Vì thế, các mệnh lệnh phải bắt nguồn từ hành động, từ đòi hỏi của hoàn cảnh.

Là một nhà tâm lý học, Follet đã đem vào quản lý học những sắc thái mới, cố gắng nhân tính hoá cái khoa học thiên về việc sử dụng quyền lực này. Bà viết: "Tôi thấy người ta kể về cuộc đời của một người Mỹ nổi tiếng nào đó là khi ông ta còn nhỏ, lúc mẹ ông ta nói: "Đi lấy một thùng nước về đây", ông ta luôn luôn trả lời: "Con không đi", trước khi nhấc thùng lên và đi kiếm nước. Điều này rất có ý nghĩa, ông ta ghét mệnh lệnh, mệnh lệnh của một con người, song ông ta đi và lấy nước, tôi tin không phải ông ta bắt buộc phải làm mà vì ông ta nhận thức được yêu cầu của hoàn cảnh. Nếu ông ta biết rằng mình phải phục tùng thì ông ta sẽ vui vẻ để phục tùng. Và kiểu phục tùng này không đối lập với mong muốn được tự chỉ huy bản thân mình, cái nọ lại dính líu đến cái kia, cả hai đều là một phần của cùng một sự thúc đẩy cơ bản ở gốc rễ của mỗi con người. Chúng ta có ở đây một cái gì sâu xa hơn nhiều so với "cơn bốc đồng vị kỷ" hay bản năng tự khảng định mình. Chúng ta có chính bản chất của con người".

Quy luật của hoàn cảnh và việc phi nhân cách hoá mệnh lệnh là những nội dung có quan hệ chặt chẽ với nhau. Theo Follet, người tiếp nhận mệnh lệnh (từ

hoàn cảnh) mà không bị thúc ép bởi một cá nhân nào đó, có thể tiếp nhận mệnh lệnh mà vẫn được dự phần trách nhiệm. Tuy nhiên, quan niệm "phi nhân cách hoá" đã mâu thuẫn với tư tưởng đề cao yếu tố con người đang quản lý hành chính của bà. Đường như bà đã nhận thức được điều này và nhấn mạnh rằng, các mối quan hệ con người bị chi phối trong một khung cảnh nhất định.

### c) *Quyền lực và thẩm quyền*

Trước Avin Toffler khoảng nửa thế kỷ, Follet đã nghiên cứu khá kỹ về vấn đề quyền lực. Bà định nghĩa, quyền lực chỉ "đơn thuần là khả năng bắt mọi việc phải xảy ra, là một tác nhân xui khiến, nó khởi xướng sự thay đổi". Bà đi sâu vào phân biệt giữa quyền lực tuyệt đối và quyền lực liên kết. "Quyền lực tuyệt đối" là tham vọng của hầu hết mọi người nhưng nó không cho ta nhiều lợi thế như "quyền lực liên kết". Nó chỉ tạo nên sự phản uất và gây ra phản ứng. Nó bao hàm ý tự khẳng định mình và buộc người khác thực hiện nguyện vọng của mình. Tuy vậy, chúng ta chỉ có thể giảm bớt quyền lực tuyệt đối mà không thể triệt tiêu được nó. Về phương pháp để giảm bớt "quyền lực tuyệt đối", bà mới chỉ gợi ý được việc sử dụng phương pháp thống nhất, cách ứng xử vòng tròn và quy luật hoàn cảnh.

Một phạm trù quan trọng khác trong học thuyết của Follet là "thẩm quyền". Bà phân biệt quyền lực với

thẩm quyền, hai thuật ngữ vốn hay bị lẫn lộn. Thẩm quyền là quyền lực được ban cho, là quyền được phát triển và sử dụng quyền lực. Thẩm quyền liên quan tới công việc, bắt nguồn từ chức năng hay công việc phải tiến hành.

Thùa nhượng sự cần thiết của việc tập trung thẩm quyền trong mọi dạng tổ chức, nhưng Follet không nhấn mạnh nó. Thẩm quyền là sản phẩm của chức năng chứ không phải của địa vị. Vì thế cần phải thường xuyên biến đổi và "luôn luôn được chưng cất lại". Mỗi người đều có thẩm quyền và trách nhiệm, chúng đi cùng với nhiệm vụ hay chức năng mà người này đảm nhiệm.

#### d) *Trách nhiệm luỹ tích*

Trách nhiệm cũng như thẩm quyền có liên quan với hoàn cảnh và chức năng. Vấn đề là người ta chịu trách nhiệm về cái gì hơn là người ta chịu trách nhiệm trước ai.

Thẩm quyền, trách nhiệm đều mang tính chức năng và đa nguyên. Follet phản đối quan niệm thẩm quyền và trách nhiệm tối cao, ủng hộ trách nhiệm tập thể và trách nhiệm luỹ tích.

Trách nhiệm luỹ tích ngũ ý rằng, các nhà quản lý cấp thấp cần phải là người dự phần trách nhiệm trong việc tạo lập chính sách chung và thứ hai là các công nhân cần phải nắm một vai trò trong quản lý. Cái cần thiết là người công nhân không chỉ ý thức về

trách nhiệm cá nhân, mà còn ý thức về trách nhiệm chung nữa.

Khuyến khích phương pháp quản lý cùng chung trách nhiệm, Follet nhấn mạnh tới việc tổ chức, điều hành "hoà lắn trách nhiệm", phát triển các mối quan hệ ngang hơn là nấc thang thứ bậc của hệ thống quyền lực. Bà viết: "Bộ phận phải hoà lắn với bộ phận, và lúc đó chúng ta sẽ không phải thực hiện cái nhiệm vụ khó coi là cố gắng chấp vá những tấm vải đã dệt xong".

#### d) *Quyền lãnh đạo và điều khiển*

Vào thời Follet, trong công nghiệp, đang diễn ra xu hướng tập trung hoá và trong quản lý là xu hướng tập quyền hoá. Một lý thuyết được chấp nhận về quyền lãnh đạo cho rằng, một người lãnh đạo với địa vị của mình và quyền lực cá nhân sẽ ra lệnh hay chỉ huy, đốc thúc những người dưới quyền. Follet nghi ngờ một lý thuyết như vậy và cho rằng, một người lãnh đạo thực sự phải là người có thể chỉ ra được "Mệnh lệnh này rất cần thiết với hoàn cảnh". Quyền lãnh đạo thực sự phải dựa trên cơ sở chức năng, bởi thế, khi hoàn cảnh hay chức năng của tổ chức thay đổi thì cần thiết thay đổi quyền lãnh đạo.

Quyền điều khiển thuộc về người lãnh đạo. Follet đòi hỏi người lãnh đạo phải có sự hiểu biết sâu rộng nhất (so với toàn bộ tổ chức) về hoàn cảnh, chứ

không phải chỉ dựa vào địa vị chính thức của mình và có tính cách thích áp chế.

Follet không tin "Các nhà lãnh đạo là bẩm sinh chứ không phải do đào tạo mà ra" cũng như quan niệm "năng lực không thể hiểu thấu được" của các nhà lãnh đạo. Bà khẳng định mạnh mẽ rằng, có thể học được quyền lãnh đạo hành chính và trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn. Bà bàn luận kỹ về chức năng, năng lực của người lãnh đạo.

- Người lãnh đạo (cũng là người quản lý) phải biết thống nhất các khác biệt giữa những người cấp dưới trực tiếp của mình để tạo ra một hợp lực chung của tổ chức. Về điểm này, Follet rất gần với tư tưởng người quản lý, giống như người nhạc trưởng của Mác. Follet cho rằng, phối hợp phải bao hàm ý hoà nhập thống nhất. Để thực hiện được điều này, mục đích hay mục tiêu của nhà máy ở bất kỳ thời điểm nào đều phải được xác định rõ ràng. Người quản lý (lãnh đạo) cần liên hệ mục đích trước mắt với mục đích lâu dài; liên hệ kế hoạch riêng lẻ với kế hoạch tổng hợp. Trên hết, cần làm cho công nhân của mình thấy và tin rằng họ là các thành viên liên kết trong cùng một tổ chức; cùng phải đạt được mục đích chung của toàn tổ chức đó.

- Người lãnh đạo cần có sự hiểu biết thấu đáo và lòng tin vào tương lai, cần nhìn xa trông rộng, đồng thời hiểu được vị trí của mỗi cá nhân trong tổng thể, một tổng thể (tổ chức) luôn biến chuyển.

- Người lãnh đạo phải có những phẩm chất cá nhân như tính kiên trì, năng lực thuyết phục, sự khéo léo trong cách xử sự v.v., cũng như một trình độ hiểu biết cao và được đào tạo rèn luyện nhiều...

- Người lãnh đạo phải là người phối hợp, giáo dục và đào tạo. Không yêu cầu mọi người phục vụ mình, mà phục vụ một mục đích chung. Theo Follet, người lãnh đạo là người có thể tổ chức kinh nghiệm của tập thể, làm cho nó trở nên có thể sử dụng được và được sử dụng một cách có hiệu quả nhất, vì thế nắm được toàn bộ quyền lực của tập thể. Chính bằng việc tổ chức kinh nghiệm mà chúng ta chuyển kinh nghiệm thành quyền lực. Và đây chính là mục đích của việc dùng kinh nghiệm để tạo thành quyền lực.

- Người lãnh đạo giỏi phải biết phát triển quyền lãnh đạo giữa những người dưới quyền mình. Anh ta phải dạy và rèn luyện những người dưới quyền cách tự điều khiển hoàn cảnh, phát triển ý kiến riêng và tự ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyền lãnh đạo của mình.

Quyền điều khiển chính là quá trình tác động qua lại trong bản thân sự vật, chứ không phải từ bên ngoài vào sự vật. Còn việc điều khiển là một phần của quá trình diễn ra các mức độ sinh học, cá nhân và xã hội. Để có được quyền điều khiển phải có được sự thống nhất. Trong kinh doanh cũng vậy, phải phát triển các tác động qua lại giữa các thành phần là

quyền điều khiển. Các chính sách, ban bệ, chức năng, tính cách khác nhau cần tác động qua lại một cách liên tục để phát triển một hoàn cảnh mới tốt đẹp hơn cho cơ sở kinh doanh, tức là cho một tổng thể và các thành phần cấu thành nó.

### 3. Nhận xét về tư tưởng quản lý của Follet

Cũng giống như Taylor và Fayol, Follet cho rằng, lao động quản lý không thuộc vào khả năng bẩm sinh hoặc tính cách cá nhân của các nhà quản lý mà đó chính là một khoa học cần được nghiên cứu và phát triển liên tục.

Nhấn mạnh vào yếu tố kỹ thuật và phương pháp, Follet cho rằng, trong công việc quản lý, cần trú trọng tới những người lao động với toàn bộ đời sống của họ, bao gồm cả yếu tố kinh tế, tinh thần và tình cảm: Con người luôn gắn liền với nhau trong một tổ chức nhất định mà sự hòa hợp, thống nhất giữa họ sẽ tạo ra nền tảng của các tổ chức kinh doanh và trở thành động lực cho tổ chức phát triển và đó cũng là thực chất của quản lý.

Follet không những khám phá ra một cách tiếp cận nhân bản hơn, toàn diện hơn, năng động hơn về quản lý - cách tiếp cận xuất phát từ triết học và tâm lý học chứ không phải từ kinh nghiệm - mà còn làm phong phú hơn cho khoa học quản lý bằng những phạm trù cơ bản như "thống nhất mâu thuẫn", "quy luật của hoàn cảnh", "quyền lực và thẩm quyền",

"trách nhiệm luỹ tích", v. v.. Đây cũng là những nốt nhạc của một bản nhạc đề cao sự hợp tác, thống nhất giữa những người lao động và người quản lý, giữa các nhà lãnh đạo và quản lý, nhằm phát triển các quan hệ con người tốt đẹp như là một nguồn lực để tăng năng suất và hiệu quả lao động.

Tuy nhiên, các thành tựu khoa học của Follet chưa đủ tạo ra một học thuyết đầy đủ. Các tư tưởng về quản lý của bà mới mở ra một hướng tiếp cận và khai phá một số nội dung của thuyết "Quan hệ con người". Đó là kết quả của quá trình nghiên cứu thực tiễn kinh doanh của một nhà hoạt động chính trị - xã hội xuất sắc có cả một trí tuệ sâu rộng và một trái tim nhân hậu. Ở đây đã tập trung cả điểm mạnh và điểm yếu của bà. Tư tưởng đề cao các mối "quan hệ con người" có dáng vẻ một thứ triết học về quản lý, càng về sau này các nhà khoa học quản lý càng phát hiện ra giá trị của nó và đó là sự khởi đầu của một học thuyết, một trường phái lớn của quản lý học. Song ở thời bà sống, tư tưởng này còn mang nặng màu sắc ảo tưởng và tính khả thi của nó, hiệu quả nhỡn tiền và tiếng vang của nó chưa thể so sánh được với thuyết Quản lý theo khoa học và thuyết Hành chính. Vì vậy, Pinto có lý khi nhận xét rằng Follet không có nhiều may mắn lăm vì đã vượt rất xa thời đại của bà, còn Urwick đã không quá lời khi đánh giá bà là "một phụ nữ có trí tuệ vĩ trù".

## II- ELTON MAYO

### 1. Vài nét về tiểu sử và sự nghiệp

Geaege Elton Mayo (1880 - 1949) người Australia. Ông học lôgic và triết học tại trường Đại học Tổng hợp Adelaide. Ông học thêm khoa y ở Edinburgh, Scotland, Từ năm 1911, đến năm 1919, ông là giảng viên về lôgic học, đạo đức học và triết học ở trường Tổng hợp Queensland, Australia. Năm 1922 ông đến Mỹ, đầu tiên là với tư cách cộng tác viên nghiên cứu ở trường Tổng hợp Peusylvania và từ năm 1926 là giáo sư, cộng tác viên Ban nghiên cứu công nghiệp của Trường đào tạo quản trị kinh doanh thuộc Đại học Harvard. Từ năm 1929 đến năm 1947, ông là giáo sư về nghiên cứu công nghiệp.

Các công trình của Mayo được xuất bản nhiều. Cuốn *Các vấn đề nhân văn của một nền văn minh công nghiệp* (1933) mô tả các nghiên cứu đầu tiên về công nghiệp được tiến hành ở Harvard. Trong cuốn sách này, ông nói về hai dạng kiến thức: kiến thức về sự hiểu biết và kiến thức nhờ sự hiểu biết. Dạng thứ nhất thuộc về lý thuyết và có tính gián tiếp, không đầy đủ. Dạng thứ hai có giá trị to lớn thông qua kinh nghiệm bắn thắn nhờ sử dụng các hoàn cảnh kinh doanh thực tế và được kiểm nghiệm. Về mặt triết học, Mayo là người theo chủ nghĩa thực chứng.

Mayo là người ủng hộ thuyết Quản lý theo khoa học. Nhưng trong quá trình nghiên cứu ông đã thấy

được nhược điểm của thuyết này. Chẳng hạn, chuyên môn hoá xé nhỏ công việc sẽ dẫn đến sự phiến diện, méo mó của người công nhân. Mayo còn phát hiện ra rằng, khuyến khích bằng tiền không phải lúc nào cũng làm nâng cao sản lượng. Sự quan tâm chân thành của ban quản trị đối với người công nhân và các điều kiện làm việc, việc tạo ra một quan hệ quản lý tốt sẽ làm tăng năng suất và hiệu quả v.v..

Mười hai năm sau, Mayo cho xuất bản cuốn *Các vấn đề xã hội của một nền văn minh công nghiệp* (1945). Cuốn sách này dựa trên những chương trình nghiên cứu liên tục của ông tại Harvard. Mayo lý luận rằng bất kỳ xã hội nào cũng phải giải quyết hai vấn đề. Nó phải chu cấp cho nhu cầu kinh tế của con người và đồng thời phải duy trì sự hợp tác tự phát. Mặt trái của xã hội công nghiệp là chỉ coi trọng vấn đề thứ nhất, thổi phồng tự do cá nhân và không chú ý đến vai trò của các nhóm; trong sự phát triển con người thì chỉ thiên về các kỹ năng kỹ thuật, thiếu những kiến thức xã hội cần thiết. Trong chương "Giả thuyết đám đông hỗn độn", của cuốn sách trên, Mayo còn công kích mạnh mẽ các cơ sở nền tảng của kinh tế học cổ điển đặc biệt là chính sách tự do cạnh tranh (Laisser - faire) và khái niệm khan hiếm (Scarcity).

Elton Mayo còn để lại nhiều công trình, bài viết về quản lý học: *Sự lấp sai của công nhân công nghiệp*

(1929); *Các phương thức thay đổi trong công nghiệp* (1930); *Những người hoảng sợ* (1939); *Mối tương tác theo việc làm thường ngày và vấn đề công tác* (1939); *Sự sa sút thành tinh trạng hồn đòn* và *Những căng thẳng của nhóm trong công nghiệp* (1945).

## 2. Nội dung học thuyết của Elton Mayo

Nếu các phạm trù và tư tưởng của thuyết "Quan hệ con người" của Follet được rút ra trong quá trình ứng dụng triết học và tâm lý học vào kinh doanh, thì Mayo xây dựng học thuyết này bằng các thực nghiệm mà ông đã tiến hành trong công nghiệp.

Trong cuốn *Các vấn đề nhân văn của một nền văn minh công nghiệp* nổi tiếng của mình, Mayo đã mô tả quá trình thực nghiệm và nghiên cứu khoa học do ông lãnh đạo ở Công ty điện miền Tây (The Western Electronisc Company) tại Hawthoroe vào cuối những năm 20. Các thí nghiệm ở Hawthoroe nổi tiếng không chỉ vì tính khoa học và nghiêm túc của nó mà còn là cơ sở tạo ra "một bước ngoặt trong lịch sử tư tưởng quản lý". Mayo đã đem lại một môn khoa học về quan hệ con người và góp phần thúc đẩy những nghiên cứu thực nghiệm về hành vi con người và mối quan hệ của họ với hoạt động quản lý.

### a) Phòng thử nghiệm nhóm lắp ráp

Thí nghiệm này do Elton Mayo cùng Fritz Roethlisberger lãnh đạo nhóm nghiên cứu, khi ông đang làm giáo sư tại trường Cao học Quản trị kinh

doanh Harvard, theo đơn đặt hàng của Công ty điện Miền Tây, xuất phát từ mong muốn của ban quản trị Công ty muốn hiểu biết nhiều hơn về công nhân của họ, về những nhân tố làm tăng giảm năng suất lao động của công nhân.

Sáu cô gái được coi là các công nhân trung bình được sắp xếp vào một nhóm lắp ráp riêng biệt. Họ được yêu cầu ngồi trên một chiếc ghế dài và làm nhiệm vụ lắp ráp các role của máy điện thoại. Đó thực sự là một việc lắp ráp phức tạp, các bộ phận nhỏ được kẹp chặt bằng bốn chiếc vít máy. Hoạt động lắp lại và có chu trình ngắn, thời gian tiêu chuẩn là hơn một phút cho một lần lắp ráp hoàn chỉnh. Có một người quan sát được bố trí trong phòng, người này ghi chép, tiếp xúc với các cô gái và duy trì một môi trường làm việc thân thiện. Các quan chức cấp cao của công ty và những người khác quan tâm tới cuộc thử nghiệm thường xuyên ghé thăm căn phòng. Trong thời gian thử nghiệm, các yếu tố như nhiệt độ và độ ẩm được lưu ý. Các cô gái được khám sức khỏe thường kỳ, và kết quả làm việc của họ được ghi chép từng ngày.

Trong vài tháng đầu, điều kiện vật chất của công việc không được thay đổi. Dần dần một số thay đổi được đưa vào. Điều kiện làm việc được cải thiện, giờ làm giảm xuống, thời gian nghỉ được áp dụng theo chu kỳ và độ dài khác nhau. Mỗi khi thay đổi một trong các yếu tố này, năng suất lao động của nhóm lại

được tăng thêm. Chỉ đến khi số giờ làm việc giảm từ 48 giờ xuống 42 giờ mỗi tuần, kết quả làm việc theo tuần mới sụt xuống. Sau một năm rưỡi tiến hành các thay đổi trên, các nhà nghiên cứu quyết định giảm bớt tiền thưởng và rút lại các điều kiện làm việc khi bắt đầu cuộc thí nghiệm. Mặc dù kết quả lao động theo giờ có giảm sút nhưng nó vẫn cao hơn mức trước đó một năm rưỡi. Tiếp nữa, các nhà nghiên cứu giảm bớt giờ lao động và đưa thêm vào các yếu tố cải thiện điều kiện làm việc. Năng suất lao động theo giờ liên tăng đột ngột đến độ mặc dù giờ làm việc giảm, kết quả theo tuần vẫn tăng.

Tại sao năng suất của nhóm lắp ráp liên tục tăng khi có tác động của nhà quản lý - giám sát? Lúc đầu người ta tin rằng chế độ trả lương khoán khuyến khích là nguyên nhân tăng năng suất. Mayol lập ra một thí nghiệm bổ sung khác là "Phòng thí nghiệm lắp ráp thứ hai" (tháng 11-1928 đến tháng 2-1929). Cuộc thí nghiệm này đã phải dừng lại sau một thời gian ngắn và nó đã không thể cung cấp những bằng chứng có hệ thống và thuyết phục nào. Thêm một thí nghiệm khác bổ sung kéo dài từ tháng 10 năm 1928 đến tháng 9 năm 1930 có tên là "Phòng thử nghiệm tách mica". Những thí nghiệm bổ sung này chứng tỏ cho các nhà nghiên cứu rằng, không phải là khuyến khích về lương, cũng không phải tất cả các thay đổi về điều kiện vật chất gộp lại, có thể lý giải cho việc tăng sản lượng trong thí nghiệm chính.

Các nhà khoa học cũng dần dần loại trừ mối quan hệ giữa năng suất và các yếu tố khác như sự mệt mỏi, sự đơn điệu, điều kiện khí hậu, nhiệt độ làm việc v.v.. Không mặt nào trong số đó có ý nghĩa thực sự quan trọng. Cuối cùng, họ đi đến kết luận chính các yếu tố xã hội - mối quan hệ giữa người với người đã tạo ra sự biến đổi này.

Chính nhân tố con người, với nhiều yếu tố phức tạp của nó, quyết định sự tăng năng suất lao động. Trong quá trình tiến hành thí nghiệm Phòng thử nghiệm lắp ráp, điều làm các cô gái hài lòng là họ được thõi lộ và nói hết mọi điều. Những thay đổi về điều kiện làm việc được bàn bạc trước với họ. Họ thấy sung sướng và hân diện được tham gia một thí nghiệm như vậy. Họ được ban quản lý cấp cao và những người quan trọng quan tâm chú ý. Những người quản lý - giám sát đối với họ rất ân cần, tử tế, không chửi mắng họ khi có hỏng hóc. Đặc biệt, các cô gái tạo nên một nhóm gắn bó chặt chẽ. Họ ân cần với nhau và ân cần với các nhà nghiên cứu - giám sát.

Cuộc thí nghiệm này chứng minh rằng, hành vi của những công nhân chịu ảnh hưởng của các quan hệ con người giữa họ và những người giám sát cũng như những khuyến khích bằng tiền và những điều kiện làm việc về vật chất thuận lợi. Quan niệm thúc đẩy lao động bằng "chiếc gậy và củ cà rốt", bằng lợi ích kinh tế không đủ sức lý giải những thay đổi này.

Mayo nhận xét: "Các kỷ lục của phòng thử nghiệm cho thấy một cải thiện không ngừng trong quá trình thực hiện của những người thợ bắt kể những thay đổi thí nghiệm đưa vào trong khi nghiên cứu. Cũng thấy được rằng có một sự cải thiện đáng kể trong thái độ của họ đối với công việc và môi trường làm việc. Sự cải thiện động thời về thái độ và hiệu lực chỉ rõ rằng... chúng ta có thể liên hệ một cách lôgic hơn việc tăng hiệu quả với sự cải thiện tinh thần hơn là bắt cứ thay đổi nào đưa ra trong phạm vi các cuộc thí nghiệm".

Thí nghiệm Phòng thử nghiệm lắp ráp cũng đưa ra một phương pháp quản lý hiệu quả hơn phương pháp tăng cường kỷ luật và giám sát chặt chẽ. Nó chỉ ra rằng, việc tạo lập và duy trì các mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong nhóm, giữa người quản lý - giám sát và những người lao động là một nhân tố quan trọng nhất để tăng năng suất lao động.

b) *Chương trình phỏng vấn (Interview Programme)*

Năm 1928, Mayo chỉ đạo một nhóm nghiên cứu về thái độ và tình cảm của con người trong xí nghiệp. Việc nghiên cứu kết thúc vào năm 1930, sau khi đã hoàn thành một kế hoạch đầy tham vọng - khoảng 21.000 cuộc phỏng vấn và phân tích kết quả. Các công nhân được phỏng vấn riêng, không hình thức và giấu tên để giải bày tâm sự, có thể phản ánh thẳng thắn những cái thích và không thích về môi trường

làm việc của họ. Mục tiêu của chương trình là: 1. Nhận biết được các công nhân, chính từ những lời họ nói, thấy gì ở hoàn cảnh nghề nghiệp của họ; 2. cung cấp những dữ liệu cụ thể và đáng tin cậy hơn, trên cơ sở đó các chương trình đào tạo được đặt ra, các mức hiệu quả được nâng lên và cải thiện điều kiện làm việc; 3. bổ sung và thẩm định các kết luận của những nghiên cứu tại Phòng thử nghiệm lắp ráp trước đó.

Trong quá trình phỏng vấn, các nhà khoa học nhận thấy các công nhân dễ "lạc đề" theo mục tiêu đã định, họ nghĩ đến điều gì quan trọng thì họ thường nói về điều đó. Vì vậy, người ta quyết định chấp nhận theo một kỹ thuật phỏng vấn mới - phỏng vấn gián tiếp theo phương pháp "hở". Người phỏng vấn sẽ giải thích những nét chính về mục tiêu của cuộc phỏng vấn và để cho các công nhân tự do trình bày các mối quan tâm thực sự của họ.

Chương trình phỏng vấn đã thu được kết quả phong phú về suy nghĩ của các công nhân. Người công nhân cảm thấy sung sướng khi được coi là những cá nhân có điều gì đó đáng để nói. Do sự "hở" hay "bộc bạch", họ có thể loại bỏ khỏi đầu óc mình những yếu tố cảm xúc mặc cảm và những sợ hãi vô lý để nói lên sự thật.

Một phát hiện quan trọng của chương trình phỏng vấn là, những người công nhân nói thật lòng mình

bằng cách nói chuyện tự do và tin cậy trong các cuộc phỏng vấn mà họ thấy yên tâm và an toàn. Bằng việc bộc lộ chính mình theo kiểu tự do và thẳng thắn, họ đã trải qua một sự nâng đỡ và tiếp sức thực sự. Nhiều người cảm thấy rằng những điều phiên muộn dịu đi, thậm chí biến mất. Ngay cả khi chưa có hành động sửa chữa nào được thực hiện, những công nhân vẫn tin tưởng rằng điều kiện mà họ phàn nàn đã được thay đổi tốt hơn.

Những người quản lý - giám sát tham gia phỏng vấn cũng học được nhiều điều. Họ thấy là nên nghe tốt hơn ham nói và phải thân ái đối xử tốt với công nhân, không quá cầu nệ hình thức. Họ không nên tranh cãi và phô trương quyền hành. Họ sẽ tự tin hơn khi được nghe công nhân tự do bộc lộ. Họ ít giáo điều về công việc thực hành giám sát, lại có một thái độ ngày càng cởi mở và đánh giá cao một thực tế là họ được nhiều điều từ những người cấp dưới của mình. Rõ ràng là mối liên hệ ngược và sự giao tiếp với công nhân có tác dụng tốt cho người quản lý.

Cuộc thí nghiệm - phỏng vấn của Mayo đã cung cấp một sự hiểu biết rộng rãi những suy nghĩ và tình cảm của công nhân. Nếu như các nhà tư tưởng của thuyết quản lý một cách khoa học và thuyết quản lý hành chính chưa chú trọng tới vấn đề tình cảm thì Mayo chứng minh rằng, suy nghĩ và tình cảm không thể loại trừ hoặc coi nhẹ mặt nào. Điều đó có nghĩa

là năng suất của công nhân liên quan trực tiếp tới sự thoả mãn nghề nghiệp của họ. Công nhân có thể không được nghỉ ngơi, thấy buồn chán, không được quan tâm thậm chí bị bỏ qua, không phải họ buộc phải như vậy hay thường làm như vậy mà vì điều kiện làm việc không đáp ứng nhu cầu sinh lý của họ.

Mayo nhận xét: "Những phê bình của công nhân có tính chất hai mặt. Chúng có thể được dùng hoặc chỉ là sẵn sàng bộc lộ cảm nghĩ hoặc là bộc lộ sự thật. Sự thật là chúng đặc biệt thích hợp với sự bộc lộ và tạo nên những tình cảm xã hội, đường như để cập rằng những tình cảm xã hội này, bản chất của chúng và mối quan hệ tương liên của chúng với các nhân tố khác là đặc biệt quan trọng để hiểu được những lời phàn nàn cũng như phúc lợi của công nhân". Quan điểm, tình cảm và suy nghĩ của công nhân là không thể bỏ qua vì nó phản ánh thực trạng của xí nghiệp.

Nghiên cứu này cung cấp nhiều dữ liệu về các quan hệ cá nhân và xã hội. Mỗi quan hệ giữa các cá nhân với nhóm, với xí nghiệp là cơ sở hành vi của anh ta. Những quan hệ vững chắc trong một số tổ chức là một sản phẩm chung của sự cân bằng cá nhân và xã hội. Những hoàn cảnh mà trong đó cá nhân mất phương hướng nghiêm trọng trong quan hệ với nhóm và xã hội thường đi với khả năng làm việc giảm sút và gia tăng các phản ứng không lành mạnh.

Những kết quả của cuộc nghiên cứu trên có giá trị rất lớn giúp ban quản trị hăng sảng đổi chương trình đào tạo cán bộ quản lý, giám sát viên của mình. Các nhà quản lý cần nhinnie nhận công nhân không phải là một "con người kinh tế" nữa mà là một con người và muốn biết họ cần xét đến "tất cả các hoàn cảnh rất con người".

c) *Thí nghiệm quan sát đặt đường dây ngân hàng* (The Bank wiring Observation Room Experiment).

Mục tiêu của chương trình nghiên cứu do Mayo lãnh đạo ngày càng mở rộng. Thí nghiệm này tiếp theo và xuất phát từ chương trình phỏng vấn; các nhà nghiên cứu muốn phân tích hoàn cảnh xã hội ở nhiều bộ phận khác nhau. Họ quyết định tiến hành một cuộc nghiên cứu sâu sắc về các quan hệ xã hội của nhóm làm việc tạo lập không chính thức và của ảnh hưởng môi trường xã hội gây ra đối với quan điểm và thái độ của các cá nhân.

Thí nghiệm quan sát đặt đường dây ngân hàng được chỉ đạo từ tháng 11 năm 1931 đến tháng 7 năm 1932. Nhóm được chọn gồm 14 người chia làm ba loại công việc: chín công nhân kéo dây, ba thợ hàn và hai thanh tra. Họ được phổ biến về mục đích của cuộc thí nghiệm và được giám sát chặt chẽ. Điều đặc biệt là các nhà nghiên cứu - giám sát không có quyền hạn gì đối với các thành viên của nhóm và không được sử dụng bất cứ hình thức gì để tác động hoặc chống lại

những người tham gia thí nghiệm. Đây là điểm khác biệt căn bản so với thí nghiệm Phòng lắp ráp.

Kết quả nghiên cứu quan sát được là ~~đau~~ ra của sản xuất được duy trì ổn định qua nhiều tuần, năng suất lao động ở mức thấp. Tại sao như vậy? Các nhà nghiên cứu kết luận rằng đó là do: công nhân riêng biệt không muốn thực hiện công việc ở mức cao nhất mà tìm cách ~~hạn chế~~ sản lượng của mình.

Họ đã bị chi phối bởi ý kiến của nhóm về vấn đề này. Nhóm tự đề ra tiêu chuẩn công việc chung cho các thành viên thấp hơn đáng kể ~~tiêu chuẩn mà Ban quản trị công ty đã quyết định~~. Điều này bất chấp cả sự thật là sản lượng cao hơn thu nhập sẽ cao hơn.

Vì sau như vậy? Các nhà nghiên cứu lý giải tiếp: Nhóm làm như vậy vì sợ rằng nếu sản lượng thay đổi có thể sẽ có điều gì đó xảy ra. Nếu sản lượng cao có thể định mức sẽ được nâng lên và họ sẽ phải vất vả hơn. Nếu sản lượng quá thấp thì công nhân sẽ phải đối phó với sự tức giận và phẫn nộ của giám sát viên. Do đó, nếu mức sản lượng thường xuyên được duy trì ổn định thì sẽ không có gì xảy ra, các thành viên của nhóm được an toàn nhất.

Người ta cũng quan sát thấy kết quả sản xuất của nhóm bị bóp méo theo hai cách: Có sự khác nhau giữa sản lượng thực tế và sản lượng do công nhân báo cáo. Nghĩa là người công nhân thường xuyên báo cáo "sai" với cấp trên. Thứ hai, có sự khác nhau về thời gian

làm việc trung bình và thời gian làm việc theo báo cáo. Nếu bị ách tắc công việc thì công nhân nêu nhiều lý do trong báo cáo và không cố gắng làm bù lại thời gian đã mất. Tất cả mọi công nhân đều tìm cách đạt tới và duy trì tiêu chuẩn mà nhóm đã tự đặt ra.

Còn quan hệ giữa 14 thành viên của nhóm và các giám sát viên (người quản lý) ra sao?

Giám sát viên thấp nhất là phụ trách nhóm, anh ta phải báo cáo cho Phó quản đốc và Quản đốc khu vực. Hai người này gần gũi nhất với nhân viên của họ và được nhân viên coi như thuộc về nhóm và không thể sử dụng quyền hành với nhóm. Còn đối với giám sát viên cấp cao hơn - Phó quản đốc và Quản đốc, tuy chỉ thăm phòng quan sát một hay hai lần mỗi ngày, công nhân vẫn rất tôn trọng và chú ý tới họ. Trong khi phụ trách nhóm được đối xử như một trong những thành viên của nhóm và anh ta tự đồng nhất với họ, cán bộ giám sát cấp cao hơn cảm thấy cách biệt với công nhân và có thể thực hiện quyền lực và điều khiển họ. Nhưng Phó quản đốc và Quản đốc lại bị toàn nhóm, kể cả hai giám sát viên cấp dưới phụ trách nhóm, che dấu không cho biết tình hình sản xuất thực của nhóm, anh ta cũng không biết những sai lệch trong sổ sách. Khi các giám sát viên này xuống kiểm tra, các công nhân nhanh chóng vào việc và xử sự tốt nhất để cho họ tin mọi việc diễn ra đều trôi chảy, tốt đẹp.

Các nhà nghiên cứu cũng thu nhận được những điều thú vị trong mối quan hệ giữa các công nhân. Họ có hệ thống cấp bậc phân chia rõ ràng, cấp bậc cao nhất là thanh tra viên, dưới đó là người nối dây, người chọn dây, thợ hàn và cuối cùng là người lái xe. Tuy có sự sắp đặt về cấp bậc xã hội, song tất cả những người này đều có các mối liên hệ ngang về nghề nghiệp. Thông thường họ giúp đỡ nhau và những lúc đó không có trở ngại về ý thức cấp bậc. Sự giúp đỡ nhau biểu thị mối đoàn kết nhóm. Khi một nhân viên thường xuyên "mách lèo" với cấp trên, anh ta sẽ bị tẩy chay về mặt xã hội. Khi một thanh tra viên bộc lộ sự thiếu năng lực trong hoạt động, anh ta sẽ bị nhạo báng.

Mayo nhận xét: "Các công nhân xây dựng tự phát và hoàn toàn vô ý thức một tổ chức xã hội phức tạp bằng lòng tin và tình cảm tập thể của họ". Thông qua mặt trận đoàn kết của họ, các công nhân bộc lộ sự chống đối của họ đối với những thay đổi. Họ sợ thay đổi vì đối với họ nó có nghĩa là bất an và chia rẽ.

### **3. Nhận xét chung về các cuộc nghiên cứu của Mayo**

Các thí nghiệm của Mayo chỉ ra một phương pháp nghiên cứu mới, mang tính cách mạng về con người và quản lý. Mayo và đồng nghiệp của ông ta đã dùng tâm lý học thực nghiệm làm công cụ để nghiên cứu các vấn đề của quản lý, bằng việc quan sát và phân

tích các hành vi của con người tìm ra những nguyên nhân khiến cho họ hành xử như vậy. Những quan sát tỷ mỷ lâu dài và hệ thống cho phép họ thu được những bằng chứng khó bắt bẻ, tiến gần tới sự thật về bản chất con người trong hoạt động, từ đó các gợi ý và phương pháp quản lý họ đề ra có sức thuyết phục cao.

Mayo cũng bắt đầu bằng việc thừa nhận triết lý của thuyết Quản lý theo khoa học, nhưng trong quá trình nghiên cứu của mình, ông đã phát hiện ra rằng cách tiếp cận duy lý, coi trọng yếu tố kinh tế và kỹ thuật chưa thể cho chúng ta một bức tranh toàn cảnh, chân thực về bản chất con người. Ông nhận thấy có một "điều gì đó quan trọng hơn nhiều so với giờ lao động, tiền lương hoặc các điều kiện vật chất của công việc - một điều gì đó làm tăng sản lượng, bất kể điều gì tác động tới điều kiện vật chất". Do vậy, con người cần được xem xét trong toàn bộ hoàn cảnh xã hội của họ, trong môi trường xã hội mà nó hoạt động. Và với cách tiếp cận này, Mayo đi đến kết luận rằng, các yếu tố tình cảm cũng chi phối mạnh mẽ hành vi và kết quả hoạt động của con người; những quan hệ xã hội tốt đẹp cũng thúc đẩy công nhân tăng năng suất không kém gì vai trò của lợi ích kinh tế.

Đóng góp nổi bật của Mayo cho quản lý học là chủ đề nhóm xã hội và việc xem xét hành vi của cá nhân trong mối tác động của một nhóm nhất định. Ông đã chứng minh rằng công nhân không phải là

những bánh răng trong một chiếc máy mà là các thành viên của một nhóm cố kết và điều này khiến họ cảm thấy vững chắc và an toàn. Giữa các thành viên của nhóm có sự gắn bó về lợi ích, tập quán và hành vi, hình thành các giá trị chung. Người công nhân trong nhóm tin rằng nếu bạn làm việc quá nhiều, bạn là người "phá mực"; nếu bạn làm quá ít, bạn sẽ là một "kẻ lừa đảo"; nếu bạn ba hoa với sếp, bạn sẽ là một "kẻ mách lẻo". Bởi vậy muốn quản lý thành công phải tìm hiểu các nhóm nhỏ và không nên tách công nhân khỏi các nhóm của họ. Mayo viết "Trong bất cứ một xí nghiệp luôn luôn thành công nào, quản lý không chỉ liên quan tới công nhân mà còn liên quan tới nhóm làm việc. Trong mỗi bộ phận đang tiếp tục hoạt động, người công nhân - dù nhận thức được hay không - đều tự xây dựng một nhóm có luật lệ, nghĩa vụ, lề thói, thậm chí cả những lễ nghi thích hợp; và quản lý thành công tương xứng khi nó được chấp nhận không hạn chế bởi nhóm như là người sáng lập hay người lãnh đạo.

Mayo nêu ra tư tưởng mới về sự tương hợp giữa những kiến thức chuyên môn - kỹ thuật với kiến thức xã hội. Ông nhận ra rằng, một khiếm khuyết của xã hội công nghiệp là các yếu tố kỹ thuật vượt quá xa với các quan hệ sản xuất cũ, rằng "chúng ta không thể sống và thành đạt với một chân ở thế kỷ XX còn chân kia ở thế kỷ XVIII". Do đó, ông đề nghị công tác

đào tạo công nhân cần phải bồi dưỡng cho họ kỹ thuật lao động cùng với các hiểu biết xã hội. Trong đó, sự hiểu biết về nhóm xã hội sẽ giúp cho cả nhà quản lý nâng cao hiệu suất của lao động.

Tuy nhiên, Mayo cũng phải hứng chịu những lời phê phán khác nhau, về lý thuyết và phương pháp của ông. Một số nhà xã hội học cho rằng, sai lầm của Mayo là tất cả các cuộc điều tra đều dừng lại ở cửa nhà máy và không khám phá nền tảng xã hội rộng lớn hơn. Hơn nữa, tất cả các nghiên cứu đó đều phục vụ lợi ích của Ban quản trị. Mayo xem công nhân là yếu đuối, thụ động và chủ yếu là người dễ bị lôi kéo, có quan hệ như những "con bò sữa" đối với ban quản trị.

Mặt khác, nhiều tác giả cũng phê phán thiếu sót cơ bản của Mayo là hạ thấp và bỏ qua lý thuyết và đề cao phương pháp thực nghiệm. Người ta có lý khi kết luận ông là người theo chủ nghĩa kinh nghiệm.

Thế nhưng, điều quan trọng nhất và không thể phủ định được là các nghiên cứu của Mayo tại Hawthorne đã mở ra "môn học quan hệ con người", đánh dấu bước ngoặt trong lịch sử tư tưởng quản lý.

Trọng tâm nghiên cứu của thuyết Quản lý theo khoa học và thuyết Quản lý hành chính có khác nhau, song cả hai trường phái này đều có một điểm chung cơ bản về cách tiếp cận và quan niệm bản chất con người. Quản lý một cách khao học được thừa

nhận là cách thức để đạt tới năng suất và kết quả cao cũng có nghĩa là điều hành các tổ chức công nghiệp và hành chính một cách hợp lý, đúng kỹ thuật, trên cơ sở tác động vào "bản chất kinh tế" của con người.

Follet và Mayo đều nhận thấy rõ tính duy lý, duy kỹ và duy kinh tế của cách tiếp cận cũ, và họ đã cố gắng nêu ra một cách tiếp cận mới về quản lý là coi trọng vai trò của người lao động trong sản xuất với tất cả quan hệ xã hội của họ. Nhận tổ con người không chỉ có nhu cầu, đời sống kinh tế, mà còn bao gồm các yếu tố tình cảm, tâm lý tinh thần, muốn tác động vào họ không thể bỏ qua các mối quan hệ đó trong khuôn khổ một tổ chức xã hội nhất định. Như vậy, Follet và Mayo đã chứng minh được tính khoa học của thuyết Quan hệ con người cả về lý thuyết và thực nghiệm khoa học.

## *Chương VI*

# THUYẾT QUẢN LÝ TỔ CHỨC

CHESTER IRWING BARNARD

## 1. Vài nét về tiểu sử và sự nghiệp

Chester Barnard (1886-1961) là người Mỹ. Barnard chịu ảnh hưởng sâu sắc chủ nghĩa thực dụng, tư tưởng tự do kinh doanh và tôn trọng quyền lợi cá nhân. Đồng thời, môi trường gia đình đã cho ông sớm làm quen với những cuộc tranh luận thường xuyên về triết học và sự say mê âm nhạc. Barnard chơi đàn piano rất giỏi và đã từng kiếm sống bằng nghề lên dây đàn piano và là chỉ huy một ban nhạc nhỏ.

Barnard học tại trường Mount Hormon và sau đó, học kinh tế và quản trị ở Harvard. Ông đã không được nhận bằng tốt nghiệp đại học vì thiếu điều kiện thí nghiệm khoa học chuyên môn. Sau này ông đã được đèn bù bằng bảy bằng tiến sĩ danh dự mà các trường đại học tặng vì các công trình của ông về lý thuyết tổ chức.

Barnard là một người say mê đọc sách. Ông đã đọc cuốn sách của John Dewy về logic đến bốn lần và dự định đọc lại thường xuyên. Trong những năm còn trẻ, Barnard hầu như sống một mình. Ông đọc nhiều, cố gắng học tập tốt và vật lộn để kiếm sống. Ông thường thấy mình bị cô lập với những người khác và do đó thường mang theo những sách vở và luôn ghi chép.

Ông bắt đầu làm việc tại Công ty điện thoại Bell và sau đó ông đã trở thành Chủ tịch Công ty điện thoại Bell New Jersey. Ông đã làm việc ở công ty này suốt 40 năm. Barnard còn là Chủ tịch Hội đồng cứu trợ New Jersey (1930-1934), Giám đốc Phòng thương mại Hợp chúng quốc, đại biểu của New Jersey trong Liên đoàn kinh tế quốc gia và công tác trong Ban tư vấn Nhạc viện New Jersey. Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, ông giữ một chức vụ quan trọng: Chủ tịch tổ chức phục vụ Hợp chúng quốc (V.S.O). Năm 1949, ông là trợ lý cho Bộ trưởng Bộ Tài chính và là Ủy viên Ủy ban An ninh quốc gia, đồng thời là Chủ tịch Quỹ Rockefeller.

Hoạt động của Barnard trong các công việc chung đưa ông tới những quan hệ mật thiết với các viện sĩ và hoạt động khoa học. Ông đã đọc nhiều thuyết trình tại các trường đại học, nói chuyện trước công chúng và đã xuất bản đến 37 tài liệu liên quan tới các vấn đề của quản lý học.

Các tác phẩm chủ yếu về quản lý của Barnard là *Tổ chức và Quản lý, chức năng của người quản lý*. Cuốn sách nổi tiếng nhất của ông là cuốn *Chức năng của người quản lý*. Trong lời nói đầu cho cuốn sách, Kenneth R.Andrews viết, tuy còn một số điểm hạn chế, "tiếng nói của ông vẫn đầy uy lực vì sự hiểu biết của ông là sự kết hợp giữa kinh nghiệm và trí tuệ, một chiều hướng thiên về tư duy có hệ thống và một sự

bộc lộ trách nhiệm to lớn, sự cần thiết phải đạt được nhiều kết quả, thông qua sự hợp tác". Trước khi hiểu được lý thuyết của Barnard về tổ chức, chúng ta cần bắt đầu bằng cách nghiên cứu phương pháp triết học và tư duy của ông.

## 2. Thế giới quan của Barnard

a) *Là người theo chủ nghĩa nhân đạo.* Mỗi quan tâm trước tiên của ông là tìm cách thúc đẩy sự phát triển toàn diện, hoàn hảo của các cá nhân. Ông đấu tranh đòi dân chủ trong chính trị vì ông tin rằng đó là môi trường thuận lợi cho sự phát triển các phẩm cách của cá nhân.

Theo Barnard, khi chúng ta dùng từ "cá nhân" là chúng ta thực sự nghĩ tới "con người, trùu tượng, riêng biệt, duy nhất, đơn nhất và độc lập", người đó có tên gọi, tiểu sử, danh tiếng v.v... Một cá nhân như vậy là một bản thể sống, có khả năng thu thập kinh nghiệm, tự điều chỉnh. Đó là một con người mà hoạt động hoặc cư xử có thể nghiên cứu hoặc xem xét được, bởi con người đã có năng lực lựa chọn và ý chí tự do để lựa chọn.

Nhưng cá nhân sinh hoạt trong một tổ chức nên bị giảm tính cá nhân. Vì là một thành viên của một nhóm, cá nhân được nhìn nhận theo một cơ chế khác, chủ yếu là theo nghề nghiệp chuyên môn. Chúng ta không nhìn nhận cá nhân như một tổng thể thống nhất và duy nhất mà theo vị trí, nghề nghiệp như giám đốc, đốc công, công nhân...

Trong quan hệ xã hội, mỗi cá nhân đều có "tính hai mặt". Khi tham gia vào một tổ chức xã hội, các mặt chức năng hoạt động của cá nhân được đề cao, được nhìn nhận thiên lệch. Ngoài tổ chức, cá nhân được xem như một bản thể toàn bộ. Barnard khuyến cáo các nhà quản lý phải nhìn thấy cả hai mặt của các cá nhân dưới quyền, để tạo điều kiện cho họ phát triển toàn diện.

Barnard còn nhìn ra được mâu thuẫn cố hữu giữa ý chí tự do và tính bắt buộc của quyết định (quản lý). Các cá nhân, trong nhiều trường hợp, không thể có tự do hành động theo bản năng của họ. Theo ông, người quản lý cần phải biết, mặc dù phải ràng buộc con người với trách nhiệm, nhiều khi một sự đánh giá thực tế hoàn cảnh sẽ chỉ rõ ràng cá nhân không phải chịu trách nhiệm.

Barnard còn bàn tới phạm trù "hiệu quả và hiệu lực" (efficiency and effectiveness). Khi một cá nhân trong một tổ chức nỗ lực để đạt được các mục đích mà tổ chức theo đuổi thì hoạt động đó có thể được nhận biết là có hiệu lực (effective). Trong quá trình đó, nếu đáp ứng được nhu cầu cá nhân và thỏa mãn những động cơ cá nhân, hoạt động có thể coi là có hiệu quả (efficient). Sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc vào cả hiệu lực và hiệu quả. Không có hiệu quả, nếu một tổ chức không thể thu hút, ràng buộc và thúc đẩy những người tham gia. Không có hiệu lực nếu tổ chức đó không chứng minh được sự tồn tại của chính

nó. Do đó, một nhà quản lý phải tìm kiếm cả hiệu quả lẫn hiệu lực. Với một quan niệm như vậy, có thể kết luận ông là người theo chủ nghĩa nhân đạo.

b) *Chủ nghĩa kinh nghiệm của Barnard*

Barnard không chỉ là một nhà nhân văn mà còn là một người thực hành có đầu óc thực tế. Ông cũng là một người kinh nghiệm chủ nghĩa vì ông tin vào việc học tập theo kinh nghiệm. Ông không quá tin vào khoa học, vì theo ông, khoa học có nhiều hạn chế, đặc biệt khi áp dụng vào quản lý. Mặc dù có những phương pháp kỹ thuật, được phát triển có hiệu quả và đúng đắn để xử lý một số biến đổi nhưng nó vẫn không đủ tinh vi và phức tạp để xử lý tất cả những biến đổi độc lập cũng như những biến đổi phụ thuộc nhau. Do đó, Barnard kết luận rằng, vẫn có chỗ dành cho trực giác, bí quyết và tình cảm... trong hoạt động quản lý nói riêng và con người nói chung. Barnard đã phát biểu chính kiến của mình tại Hội kỹ sư cơ khí Mỹ rằng: "...một trong những hạn chế nghiêm trọng của nền văn minh của chúng ta là sự đề cao quá **đáng**, sự đề cao toàn bộ tầm quan trọng của các quá trình lôgic, và các ngành khoa học đã phát triển ngoài các quá trình đó, và là sự loại trừ việc đánh giá những khả năng khác... Điều đó là có thể vì bạn biết từ nghệ thuật, văn học và các thứ khác làm tăng tài năng hoạt động phi lôgic hay trực giác bằng cách tạo điều kiện thích hợp. Con người học cách cảm nhận sự

việc bằng cách làm việc với những người thông thạo việc điều khiển chúng".

### c) *Phương pháp hệ thống và biến chứng*

Barnard đã theo đuổi mục đích xây dựng một lý thuyết về tổ chức. Ông khẳng định rằng: Phương pháp nghiên cứu của ông là toàn diện vì được dựa trên triết học và các ngành khoa học khác. Triết lý về tổ chức mà ông phát triển đã được phổ biến như là "lý thuyết hệ thống - mở".

Ông cho rằng tổ chức là một "hệ thống cục bộ", nằm trong hệ thống lớn hơn là nhà nước, xã hội... Các hiện tượng xã hội xuất hiện trong các hệ thống là bộ phận của các hệ thống lớn hơn. Mỗi hệ thống là hoàn toàn phức tạp. Các bộ phận của nó có quan hệ qua lại. Những biến đổi về đặc tính của bất kỳ bộ phận riêng biệt nào trong hệ thống đều có xu hướng quyết định bản chất của hệ thống và ngược lại. Thay đổi một bộ phận là thay đổi các mối tương tác và do đó thay đổi cả hệ thống.

Toàn bộ lý thuyết tổ chức của Barnard là một sự ứng dụng cụ thể của lý thuyết hệ thống mở. Các vấn đề tổ chức - quản lý một tổ chức là những bộ phận hữu cơ của chính tổ chức đó. Trong khi thừa nhận thuyết hệ thống mở, phương pháp giải quyết của ông là đóng khung trong phạm vi các mặt đối lập. Một mặt, ông giải quyết vấn đề về con người, người đó thực hiện hợp lý hoá hơn là xử sự một cách hợp lý;

con người hành động theo trực giác và linh cảm và con người chịu ảnh hưởng của những nhu cầu và tình cảm. Mặt khác, là một tổ chức, một cơ cấu hợp lý với sự quản lý khách quan, không mang tính cá nhân.

Mặc dù đã chỉ ra sự phân tích cơ bản giữa cá nhân và tổ chức trong toàn bộ công trình của mình, Barnard vẫn quan niệm sự phát triển phải dựa trên sự thống nhất giữa hai mặt đối lập này, một sự thống nhất vì lợi ích của cả cá nhân và xã hội.

### **3. Nội dung của lý thuyết về tổ chức chính thức**

#### *a) Quan niệm của Barnard về tổ chức và quản lý*

Trước Barnard, người ta định nghĩa tổ chức như là "một nhóm người, mà một số hoặc tất cả các hoạt động của họ được phối hợp với nhau". Quan niệm này đề cao tư cách "thành viên" chứ không phải là "tổ chức" với tư cách là một tổng thể.

Barnard định nghĩa tổ chức như là "hệ thống các hoạt động hay tác động có ý thức của hai hay nhiều người". J.K. Galbraath, một nhà kinh tế học nổi tiếng, đã coi đó là "định nghĩa nổi tiếng nhất về tổ chức".

Barnard chỉ ra rằng, các thất bại xã hội trong lịch sử là do thiếu sự hợp tác của con người trong tổ chức chính thức. Với ông, "tổ chức chính thức nghĩa là kiểu hợp tác giữa những con người có ý thức, có cản nhắc và có mục đích".

Quan niệm của ông về tổ chức là kết quả của sự vận dụng lý thuyết hệ thống vào nghiên cứu quản lý. Trước đó, lý thuyết hệ thống do nhà sinh vật học người Áo L.phôn Béctalanphi đề xướng đã đạt được những thành tựu quan trọng trong lĩnh vực toán học và sinh học. Quan niệm tổ chức như là một hệ thống của Barnard mang tính cách mạng, bởi vì:

*Thứ nhất*, nó vạch ra mối liên hệ hữu cơ giữa các thành tố, bộ phận với hệ thống và giữa hệ thống này với hệ thống khác. Các tổ chức trong thực tế chỉ là các hệ thống cục bộ. Mỗi tổ chức là một phần của tổ chức lớn hơn và phức tạp hơn. Mỗi tổ chức được tạo thành bởi nhiều đơn vị nhỏ khác nhau, mỗi đơn vị tự nó đã là một tổ chức. Hơn nữa, hệ thống (tổ chức) phải được xét như là một tổng thể, nếu không chỉ có thể biết về nó như kiểu "thầy bói xem voi".

*Thứ hai*, theo nguyên tắc "tính trội" của hệ thống, một tổ chức sẽ tạo ra sức mạnh lớn hơn của tổng số các bộ phận của nó. Điều mà Barnard muốn nhấn mạnh không phải là hoạt động của các cá nhân và bộ phận mà là của một hệ thống - tổ chức nhất định.

Trên cơ sở nhìn nhận tổ chức - hệ thống, Barnard cho rằng 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...." Cụ thể hơn, quản lý bao giờ cũng là việc quản lý một hệ thống tổ chức nhất định; nó có tính hệ thống và mục đích của nó là làm tăng sức mạnh hệ thống của một tổ chức.

### b) Ba yếu tố phổ biến của một tổ chức

Một là sự sẵn sàng hợp tác. Một tổ chức không thể tồn tại nếu không có các cá nhân. Theo Barnard, các cá nhân này phải sẵn sàng hợp tác để đóng góp cho mục tiêu của hệ thống. Nhưng bản thân các cá nhân là rất khác nhau, do đó sự đóng góp của họ về "cường độ" và "trường độ" là khác nhau. Hơn nữa, sự đóng góp của cá nhân cho tổ chức còn phụ thuộc vào trạng thái tâm lý, mục đích và nhu cầu của cá nhân.

Barnard chú ý đến mối quan hệ giữa "đóng góp" và "nhận lại" trong một tổ chức. Ông viết: "Nếu mỗi người nhận lại chỉ những gì đã góp vào, không có sự khuyến khích nào cả, nghĩa là không có sự thoả mãn trong sự hợp tác. Những gì họ nhận lại phải có lợi và thoả mãn; điều có ý nghĩa là sự hoàn lại theo một hình thức khác với hình thức mà họ đóng góp". Do đó, điều mà một tổ chức cố gắng thực hiện là duy trì sự cân bằng giữa những đóng góp và những điều làm thoả mãn.

Những điều thoả mãn mà một cá nhân nhận được chính là những điều thúc đẩy hoặc những điều khuyến khích họ. Barnard nhận biết bốn nguyên nhân thúc đẩy. Đó là (1) những lý do vật chất như tiền, đồ vật hoặc các điều kiện vật chất; (2) những cơ hội cá nhân phi vật chất cho sự ưu đãi, thanh thế và quyền lực cá nhân; (3) những điều kiện vật chất mong muốn cho công việc; (4) những việc thực hiện lý tưởng như

lòng tự hào về tài nghệ khéo léo; ý thức công bằng; sự phục vụ vị tha đối với gia đình và những người khác, lòng trung thành với tổ chức và chủ nghĩa, những tình cảm thẩm mỹ hay tôn giáo v.v...

Barnard kết luận: Những thúc đẩy này là phần thưởng vật chất có ý nghĩa quyết định chỉ đến một chừng mực nhất định, đặc biệt là trong giới hạn nhu cầu tối thiểu của cá nhân. Ông chỉ ra bốn kiểu "động cơ phổ biến" tác động tới hành vi của con người trong một tổ chức: 1. sự hấp dẫn của công việc cũng có thể giải thích như là sự tương hợp xã hội; 2. sự thích ứng của điều kiện làm việc với những phương pháp và quan điểm quen thuộc; 3. cơ hội để cảm nhận sự tham gia rộng rãi vào các sự kiện lớn, đôi khi liên quan tới sự ưu ái và thanh thế cá nhân, giải thích lý do người ta thường thích tham gia vào một tổ chức lớn và có danh tiếng; 4. điều kiện của quan hệ, là cảm giác của cá nhân trong các quan hệ xã hội, nó có thể gọi là **sự đoàn kết** trong một tổ chức.

Barnard mong muốn một tổ chức vừa có hiệu quả vừa có hiệu lực. Hiệu quả phục thuộc vào "khả năng đưa ra những lý do thúc đẩy đầy đủ về lượng để duy trì sự cân bằng của hệ thống". Còn sự cân bằng bên trong của nó lại phụ thuộc vào "sự cân bằng giữa hệ thống và toàn bộ hoàn cảnh bên ngoài hệ thống".

*Hai là mục đích chung.* Tổ chức phải xác định được mục đích, mục tiêu rõ ràng thì mới có thể thực

hiện được sự hợp tác của các cá nhân. Một mục đích chỉ tập hợp được sự hợp tác khi những người tham gia hiểu được bản chất và mối quan hệ mật thiết của mục đích đó như là đối tượng của sự hợp tác. Nói cách khác, khi các cá nhân phải cảm nhận được mục đích của tổ chức là của chung, tất cả các thành viên mới có được sự "đồng lòng hợp tác", nếu có những khác biệt cơ bản và nghiêm trọng giữa mục đích cá nhân và tập thể thì sẽ có sự ly tán nhân tâm.

Mỗi người tham gia vào bất kỳ tổ chức nào đều có tư cách - tư cách tổ chức và tư cách cá nhân. Cần phải phân biệt rõ ràng giữa mục đích tổ chức và động cơ cá nhân, vì cả hai tất yếu không phải là đồng nhất. Chúng chỉ đồng nhất khi đạt được mục đích và tổ chức tự nó trở thành nguồn gốc của sự thoả mãn cá nhân. Động cơ cá nhân là cái nội tại, là chủ quan; còn mục đích chung là cái bên ngoài, không thuộc cá nhân và là cái khách quan.

Do đó, người quản lý phải làm cho các thành viên thấm nhuần mục đích chung của tổ chức. Mặc dù vậy, những mục đích của tổ chức và động cơ cá nhân vẫn rất khác biệt. Mọi người tham gia vào việc thực hiện mục đích chung vì họ cảm thấy những thoả mãn cá nhân của họ sẽ có được từ việc đạt mục đích của tổ chức.

*Bà là thông tin.* Sự sẵn sàng hợp tác và mục đích trở nên năng động hoặc được kết hợp lại là do thông

qua sự thông tin. Nếu một mục đích chung muốn được hiểu biết rõ, nó phải được thông tin. Sự thông tin (information) phụ thuộc vào ngôn ngữ, nói và viết.

Theo Barnard, bất cứ hình thức hoạt động hợp tác nào cũng phải đảm bảo tính thống nhất nhờ ở khả năng các thành viên của nó duy trì thông tin với nhau. Điều đó giải thích tại sao chức năng chủ yếu của người quản lý lại là tạo nên một hệ thống thông tin, trong khi người quản lý có thể coi là "trung tâm thông tin". Ông đã đặt ra các nguyên tắc thông tin chính thức:

- Các kênh thông tin phải được hiểu biết cụ thể. Điều này có thể thực hiện được bằng cách công khai hoá quyền hạn của con người và chức vụ.
- Quyền hạn khách quan đòi hỏi một nguồn thông tin rõ ràng đối với mọi thành viên của tổ chức. Mọi người nên hiểu mình được đặt vị trí nào trong dãy thứ bậc quyền lực.
- Tuyến thông tin cần trực tiếp và ngắn gọn. Tuyến càng ngắn thì các vấn đề càng có thể giải quyết nhanh và mắc ít lỗi lầm trong quá trình thông tin.
- Toàn bộ tuyến thông tin cần được sử dụng thường xuyên. "Cách quảng thông tin" có thể dẫn tới những thông tin mâu thuẫn, sự giải thích sai lệch và sự giảm sút trách nhiệm.

- Khả năng của những người thông tin với tư cách là cán bộ quản lý phải tương xứng. Ở những trung tâm thông tin chính không thể để một người xử lý những thông tin phức tạp, công việc này cần được ấn định cho một nhóm có năng lực và tinh thông hơn là cho một cá nhân.

- Tuyến thông tin không thể bị ngắt quãng trong thời gian tổ chức đang hoạt động. Điều này đòi hỏi các biện pháp bổ nhiệm tạm thời các chức vụ trong khi thiếu những người giữ chức vụ hoặc họ không đủ khả năng.

- Mọi thông tin phải xác thực. Điều này có nghĩa là người truyền đạt thông tin là người thực sự nắm chức vụ và quyền hạn liên quan tới thông tin mà anh ta đã truyền đạt.

### c) Các khía cạnh của tổ chức chính thức

Tổ chức là một hiện tượng rất phức tạp. Có thể nghiên cứu từ nhiều quan điểm khác nhau, góp phần vào sự hiểu biết về các tổ chức. Có thể tóm tắt những điểm chính của Barnard về các khía cạnh của một tổ chức chính thức.

*Chuyên môn hoá* có nghĩa là sự phân tích các mục đích chung thành những mục đích trực tiếp và chi tiết, đó là những biện pháp để đạt được những mục đích xa hơn.

Chuyên môn hoá trong một tổ chức có thể theo năm lĩnh vực sau đây:

- Chuyên môn hoá về địa dư; nghĩa là nơi thực hiện công việc;
- Chuyên môn hoá về thời gian;
- Chuyên môn hoá liên tưởng giúp nhận thức về con người sẽ thực hiện công việc;
- Chuyên môn hoá chức năng;
- Chuyên môn hoá phương thức, tức là phương pháp hay là cách thức thực hiện.

Ý tưởng của Barnard về "sự chuyên môn hoá liên tưởng" có quan hệ trực tiếp với tổ chức không chính thức. Theo ông, người ta phải biết những người làm việc với mình, những quan hệ gần gũi và sự thông cảm với họ sẽ có lợi cho công việc.

Chuyên môn hoá có vai trò quan trọng để tổ chức có hiệu lực. Khi hai hay nhiều người cùng tham dự vào việc thực hiện một mục tiêu hay mục đích, các hoạt động của họ phải được phối hợp bởi chuyên môn hoá về thời gian và không gian. Barnard nhìn ra vấn đề liên kết giữa các tổ chức bằng việc chuyên môn hoá.

*Những khuyến khích là khía cạnh quan trọng khác của các tổ chức, nhằm thúc đẩy con người đóng góp những cố gắng của mình cho sự thành công của hệ thống hợp tác.*

Hiệu quả của khuyến khích phụ thuộc vào môi trường nội bộ, vào hiệu quả và hiệu lực của tổ chức và số tiền dùng để khuyến khích được thanh toán.

Những khuyến khích có hiệu lực có hai loại - những khuyến khích dẫn đến sự thúc đẩy tích cực như tăng lương và những khuyến khích làm giảm hay loại trừ những động cơ tiêu cực hay giảm giờ làm.

Sự phân biệt quan trọng hơn là phân biệt giữa các mặt khách quan và chủ quan của những khuyến khích. Những khuyến khích khách quan là những phương sách làm thoả mãn những nhu cầu hiện có bằng những "phương pháp khích lệ". Những khuyến khích chủ quan là nhằm thay đổi trạng thái tinh thần gọi là "phương pháp thuyết phục". Thực tế cả hai phương pháp này đều được sử dụng.

Phương pháp thuyết phục theo ba chủ đề: tạo ra những điều kiện cưỡng bức, hợp lý hoá cơ hội và điều kiện quan hệ. Barnard hiểu biết sâu sắc về sự cưỡng bức. Theo ông, nó có thể phục vụ một mục đích nước đôi. Nó có thể dẫn tới loại trừ con người vĩnh viễn ra khỏi tổ chức; nó cũng có thể phục vụ như một phương sách thuyết phục bằng việc nêu gương.

Sự khuyến khích phải là những biện pháp nhằm thúc đẩy các cá nhân đóng góp nhiều nhất, nhưng cho một cá nhân này có thể là trừng phạt một cá nhân khác. Barnard đã nhìn thấy vấn đề phức tạp của sự khuyến khích: "Kế hoạch thúc đẩy có thể là yếu tố không bền vững nhất trong các yếu tố của hệ thống hợp tác, vì các điều kiện bên ngoài luôn luôn ảnh hưởng tới những khả năng khuyến khích vật chất; và

mặt khác, động cơ của con người là rất khác nhau. Do đó, sự khuyễn khích bộc lộ phần còn lại cuối cùng của các lực lượng xung đột tham gia tổ chức, một sự thay đổi rất nhỏ trong lực lượng cơ bản thường tạo nên một sự thay đổi lớn hơn trong khả năng khuyễn khích; tuy vậy chỉ bằng những khuyễn khích thì sự cân bằng các lực lượng này mới được bảo đảm, nếu như nó có thể được bảo đảm".

*Quyền hành* (Authority), theo Barnard, là đặc tính của thông tin (mệnh lệnh) trong một tổ chức, nhờ đó nó được những người đóng góp, hay là "thành viên" của tổ chức, chấp nhận khi điều khiển hành động; nghĩa là khi điều hành hay quyết định việc làm gì hay không làm gì trong chừng mực mà tổ chức có liên quan.

Quyền hành gồm hai mặt: chấp nhận thông tin - mệnh lệnh truyền xuống là có thẩm quyền, đó là mặt chủ quan, cá nhân và độc lập; liên quan tới đặc tính của thông tin, nhờ đó mà nó được chấp nhận và phụ thuộc vào những nhân tố tổ chức, đó là mặt khách quan. Phân tích tới cùng thì "quyết định xem mệnh lệnh có quyền hành hay không là việc của những người mà mệnh lệnh được chỉ định cho họ và không phụ thuộc về "những người có quyền hành" hay những người ban phát những mệnh lệnh".

Về mặt chủ quan của quyền hành, Barnard khẳng định một cá nhân trong một tổ chức có thể tán thành

mệnh lệnh khi bốn điều kiện sau đây đồng thời có được:

- Thông tin phải rõ ràng đủ để hiểu đúng luật.

- Mệnh lệnh phải thích hợp với mục đích của tổ chức.

Nếu những người quản lý ban hành những mệnh lệnh mà đối với người nhận là mâu thuẫn với mục đích chính, họ phải giải thích và chứng minh mâu thuẫn này chỉ là sự hiểu nhầm. Trái lại, các mệnh lệnh sẽ không được thực hiện hoặc thực hiện không đầy đủ.

- Ở thời điểm ra quyết định phải thích hợp với toàn bộ lợi ích cá nhân của người nhận lệnh.

- Cá nhân nhận lệnh có khả năng tuân thủ về cả thể chất và tinh thần.

Theo Barnard, mỗi cá nhân có một "lãnh địa" để sẵn sàng chấp nhận mệnh lệnh mà không thắc mắc vì nó phù hợp với nghề nghiệp và vị trí của họ. Khi mệnh lệnh ban ra không phù hợp với sự chờ đợi của mỗi cá nhân có thể tạo ra "sự thờ ơ" (zone of indifference) và hiệu lực của mệnh lệnh sẽ bị giảm sút.

Nếu các mệnh lệnh không được tuân theo, sự tồn tại thực sự của tổ chức có thể bị đe dọa. Do đó, hầu hết các cá nhân có sự quan tâm tới việc duy trì hiệu lực của tất cả các mệnh lệnh nằm trong "sự thờ ơ".

Đây là một chức năng quan trọng của tổ chức chính thức, được thực hiện thông qua "ý kiến tổ chức và thái độ của nhóm".

Barnard nhìn ra cả hai mặt của quyền lực quản lý. Chấp nhận quyền hành của cấp trên tạo ra cho tổ chức một trật tự và việc phục tùng mệnh lệnh giải quyết các tranh chấp cá nhân trở nên khách quan hơn, dễ chấp nhận hơn. Một tiêu cực của quyền hành là không chú ý tới ý kiến của cấp dưới khi nhận lệnh, những mệnh lệnh ban xuống bởi những người kém năng lực quản lý dễ gây hậu quả cho tổ chức.

Những yêu cầu của Barnard đối với quyền hành của nhà quản lý là:

- Giải thích mệnh lệnh với các cá nhân và các nhóm một cách dễ hiểu và áp dụng được trong những hoàn cảnh cụ thể.
- Tránh những mệnh lệnh mâu thuẫn.
- Đừng bao giờ ban hành các mệnh lệnh không thể thực hiện được hoặc sẽ không được tuân theo.
- Nếu các mệnh lệnh khó khăn, hãy chuẩn bị cơ sở thực hiện thông qua giáo dục, thuyết phục và dành nó cho những người hăng hái.
- Tập trung chú ý vào những trách nhiệm hơn là quyền hành.

Có quan điểm cho rằng quyền hành và trách nhiệm phải tương xứng không hẳn đúng. Thường

xuyên, con người có trách nhiệm mà lại không có quyền hành.

Banard cũng là người hiểu rõ mối quan hệ giữa quyền hành và thông tin; theo ông, một thông tin có căn cứ về quyền hành khi nó xuất phát từ các người thông tin của tổ chức. Một thông tin được tăng cường hơn nữa nếu nó kết hợp quyền hành địa vị với quyền hành lãnh đạo. Không được quên rằng, có một sự khác biệt giữa địa vị và năng lực cá nhân. Khi một con người có năng lực cao lại thiếu địa vị cao chính thức thì thông tin của người đó có thể được chấp nhận với sự mạo hiểm của người tiếp nhận nó. Một người như thế có thể lực hơn là quyền hành vì không thể có quyền hành mà không có địa vị tương ứng. Người quản lý thường là một trung tâm thông tin nên cần có năng lực thu nhận xử lý và truyền đi thông tin.

#### d) Quá trình ra quyết định

Barnard cho rằng ra quyết định là một chức năng quản lý, nhưng nhiều người quản lý ngại làm việc này vì họ sợ phê bình và trốn tránh trách nhiệm. Lý do ra quyết định bắt nguồn từ ba lĩnh vực khác biệt: 1. Thông tin có thẩm quyền từ các cán bộ cấp trên; 2. Từ những trường hợp thích hợp hơn cho việc quyết định bởi cấp dưới; 3. Từ những trường hợp xuất phát từ sáng kiến của người quản lý.

Các kiểu quyết định có quan hệ tới trật tự thứ bậc của tổ chức. Ở cấp cao của một tổ chức, các quyết định liên quan tới các mục tiêu chung. Ở cấp trung gian, các quyết định ban ra liên quan tới các mục tiêu cụ thể và các vấn đề chuyên môn, công nghệ v.v.. Ở các cấp thấp, các quyết định liên quan trực tiếp tới sự chỉ đạo về công nghệ, kỹ thuật trong hoạt động của tổ chức.

Việc ra một quyết định và đánh giá nó đều rất khó khăn. Barnard nói: "Nghệ thuật ra quyết định của người quản lý bao gồm việc không quyết định các vấn đề hiện tại không còn thích hợp, không quyết định vội vàng, không ra các quyết định không thể có hiệu lực, và không ra các quyết định mà người khác cần đưa ra".

Quá trình ra quyết định đòi hỏi sự đóng góp của tư duy lôgíc, trực tiếp, linh cảm, lương tri (tư duy lôgíc) của người quản lý. Lê thường người quản lý phải đi tới quyết định vào một thời điểm nhất định. Anh ta có thể không có được hiểu biết hoặc dữ liệu đầy đủ để chọn một quyết định trên cơ sở các quá trình tư duy lôgíc. Do đó, anh ta vận dụng các quá trình tư duy phi lôgíc và dựa trên việc đánh giá, linh cảm và trực giác. Anh ta hợp lý hoá cách làm này bằng cách "quyết định trước" và "đánh giá sau" để ủng hộ quyết định của mình.

Sự nhấn mạnh của Barnard đối với mặt phi lôgíc của các quyết định cá nhân tạo nên một sự xung đột

giữa các quá trình tư duy lôgíc và phi lôgíc trong các quyết định của tổ chức. Ông cho rằng, cá nhân có hai tư cách - một tư cách cá nhân và một tư cách tổ chức, rằng, "một kiểu tư cách hai mặt là cần thiết ở các cá nhân đóng góp cho hoạt động của tổ chức - tư cách cá nhân và tư cách tổ chức".

Tư cách cá nhân là nói tới sự tham gia của các quá trình tư duy phi lôgíc của người quản lý. Tư cách tổ chức sẽ chọn lựa các quyết định của tổ chức theo quá trình tư duy lôgíc.

Có năm điểm khác biệt quan trọng giữa các quyết định có tính chất cá nhân với các quyết định đưa ra trong tổ chức:

1. Các quyết định của tổ chức không mang tính cá nhân và do các mục tiêu của tổ chức chi phối; 2. các mục đích của tổ chức được tuyên bố rõ ràng trong khi các quyết định cá nhân không nhất thiết phải như vậy; 3. các mục tiêu của tổ chức thường đạt được sau một mức độ cao của quá trình tư duy lôgíc trong khi cá nhân có thể đạt tới mục tiêu bằng quá trình phi lôgíc; 4. các quyết định cá nhân không thể ủy thác cho người khác, còn các quyết định tập thể thì được ủy thác; 5. các quyết định của tổ chức được chuyên môn hoá, còn các quyết định cá nhân không được chuyên môn hoá.

Theo Barnard, viện ra quyết định kéo theo sự tìm kiếm nhân tố chiến lược. Ra một quyết định có hiệu

lực tức là có được sự điều khiển của nhân tố chiến lược và sự điều khiển này phải được thực hiện đúng lúc, đúng chỗ với mức độ và hình thức thích hợp nhằm đạt được mục đích. Do vậy, nhân tố chiến lược là trung tâm của hoàn cảnh quyết định.

Barnard xem một quyết định như là một hành động, là kết quả của sự cân nhắc, tính toán và suy nghĩ cá nhân. Trong khi các quyết định của tổ chức (quyết định tập thể) là một quá trình lôgic của sự phán đoán, lựa chọn, các quá trình phi lôgic không thể bỏ qua. Sự nhấn mạnh của Barnard là một đóng góp quan trọng cho tư tưởng quản lý.

#### e) *Hệ thống chức vị (Status system)*

Barnard trình bày vấn đề này trong bài thuyết trình với tựa đề: *Chức năng và bệnh lý của hệ thống chức vị trong tổ chức chính thức*. Theo ông, chức vị bao gồm các quyền hạn, những đặc quyền, nhiệm vụ và nghĩa vụ của một cá nhân trong một tổ chức. Các hệ thống chức vị kết hợp với các tính chất khác nhau của tổ chức như thông tin, khuyến khích, quyền hành và hệ thống chuẩn mực của xã hội (*value system*). Chức vị trở nên hệ thống hoá và theo đúng thể thức trong một tổ chức thông qua chức tước danh hiệu... đáp ứng nhu cầu của tổ chức chính thức và các cá nhân.

Có hai kiểu hệ thống chức vị khác nhau trong một tổ chức: thứ nhất, sự phân chia theo bậc của

nghề nghiệp (chiều ngang). Kiểu thứ hai đi cùng với quyền hành chính thức và trách nhiệm tương ứng, liên quan tới quy mô chiều dọc, quan hệ trên - dưới.

Đối với một cá nhân, địa vị có ý nghĩa hai mặt. Nó xác nhận lịch sử đã qua, cung cấp những bằng chứng về năng lực biểu hiện qua quá trình thăng tiến. Đồng thời nó thiết lập quyền hành chính thức sao cho các mệnh lệnh sẽ được cấp dưới thừa nhận. Hệ thống chức vị của tổ chức xác định mỗi cá nhân rằng họ là ai và họ ở đâu?

Theo quan điểm tổ chức, hệ thống địa vị là rất quan trọng, chúng có tính chất quyết định đối với việc duy trì hệ thống hợp tác. Các hệ thống địa vị là kênh thông tin chính thức của tổ chức. Chúng biểu thị chức vụ, quyền hạn trong chuỗi mệnh lệnh. Chúng dành cho các thành viên thanh thế, quyền lực và chức vụ... để điều hành tổ chức có hiệu quả.

Barnard cũng không bỏ qua những xu hướng tiêu cực hay là sự phá hoại của các hệ thống địa vị, đó là:

- Chúng có xu hướng đưa ra sự đánh giá méo mó về các cá nhân. Địa vị thường phản ánh năng lực, trình độ và kinh nghiệm của cá nhân. Nhưng vì địa vị con người không liên quan tới giá trị cá nhân.

- Các hệ thống chức vị đòi hỏi tính vững chắc. Nhưng chính các hệ thống vững chắc có nguy cơ gây nên những điều cung nhắc có hại trong tổ chức.

- Các hệ thống địa vị có thể công khai là sự công bằng về phân bổ thu nhập. Những người có địa vị cao có thể không xứng đáng với những phần thưởng cho họ và điều này thực sự là bất công.

- Các hệ thống địa vị có xu hướng là giảm tinh thần làm việc của nhân viên bởi việc tăng cao quá mức những nhu cầu quản lý. Chúng có xu hướng hạn chế những thay đổi địa vị và do đó ngăn cản sự thăng tiến của những người trẻ, có khả năng hơn.

- Vì cá nhân tượng trưng cho tổ chức, nên khi ở địa vị cao, thì khó dời khỏi địa vị ngay cả khi hiệu quả làm việc thấp. Bởi vậy các hệ thống địa vị có xu hướng hạn chế khả năng thích ứng của tổ chức.

Mặc dù có những hạn chế, hệ thống địa vị (chức vụ) là cần thiết đối với hiệu lực của tổ chức. Những người quản lý phải bảo đảm rằng, địa vị là sự phản ánh khả năng, rằng nó không thể trở thành mục tiêu khiến con người phung phí năng lực của họ vào việc tìm kiếm những cách thức và phương tiện để đạt được những chức vụ này. Để đạt được điều đó, đòi hỏi người quản lý không chỉ có khả năng, tri thức, tài nghệ mà trước hết là phẩm chất đạo đức.

### *Đạo đức của người lãnh đạo và của tổ chức*

Theo nhận xét của tiến sĩ M.Pinto, Barnard là một nhà tư tưởng chú trọng tới phẩm chất đạo đức trong tổ chức và đã có những đóng góp xuất sắc.

Tổ chức là một thực thể phức tạp vì nó được hình thành từ những con người có tính cách, năng lực khác nhau. Quan hệ giữa các cá nhân và tổ chức thông qua các "hợp đồng" phần nhiều là bất thành văn, trong đó có sự tương tác giữa "sự đóng góp" và "sự thoả mãn". Sự hợp tác ràng buộc con người với nhau không phải chỉ vì lợi ích kinh tế, quan trọng hơn là sự thoả mãn công việc, lòng tự trọng, danh dự và danh tiếng v.v... Barnard là người đã phá mạnh tư tưởng "con người kinh tế".

Cơ sở cho toàn bộ hoạt động hợp tác là những giá trị đạo đức đa dạng và phức tạp. Barnard xem tổ chức như là một hệ thống đạo đức riêng biệt với niềm tin, lý lẽ, tục lệ và văn hoá của nó; nó khác với các tổ chức khác và cũng khác với các giá trị đạo đức phức tạp, trong đó có những mâu thuẫn và xung đột với nhau.

Đạo đức là những nguyên tắc chỉ đạo riêng dẫn dắt cá nhân trong hoạt động. Những nguyên tắc này xuất phát từ quyền lợi, ước muốn của cá nhân, hoặc là từ thói quen, là sản phẩm của giáo dục và rèn luyện, ảnh hưởng của môi trường địa phương hoặc thậm chí xuất phát từ sự tiếp xúc với tổ chức chính thức.

Một cá nhân thường có hơn một nguyên tắc và trong nhiều trường hợp chúng xung đột với nhau. Thí dụ, sự trung thành với bạn bè là một nguyên tắc,

nhưng khi người bạn đó hành động có tác động bất lợi đối với lợi ích của một tổ chức thì người này thường phải trông vào cách giải quyết của giai cấp quản lý cao hơn. Chủ yếu các nguyên tắc liên quan tới hành vi của con người trong một tổ chức tạo ra sự thúc đẩy họ làm việc.

Trong bất cứ tổ chức nào đều có ba kiểu nguyên tắc: có những nguyên tắc cá nhân riêng biệt, có những nguyên tắc tổ chức về lợi ích của tổ chức và cuối cùng là những nguyên tắc về lợi ích của xã hội.

Con người phải tuân theo các nguyên tắc của tổ chức nhưng có thể vì vậy mà họ làm trái với luân lý theo quan điểm đạo đức cá nhân. Khi mâu thuẫn xuất hiện giữa những nguyên tắc có hiệu lực như nhau thì các cá nhân có thể bị "quá tải", dẫn đến sự đổ vỡ về năng lực, trách nhiệm hoặc giá trị đạo đức, thậm chí cả ba.

Barnard đề cập tới ba phương pháp giải quyết các mâu thuẫn đạo đức trong tổ chức. Phương pháp thứ nhất là hành động theo tiềm thức trong phạm vi một hệ thống những nguyên tắc ưu tiên để không nhận thấy sự mâu thuẫn. Phương pháp thứ hai là phát triển một nguyên tắc ưu tiên và gắn bó có ý thức với nguyên tắc ấy. Phương pháp thứ ba là trở nên sáng tạo về mặt đạo đức. Theo phương pháp này thì lợi ích cá nhân phải đặt dưới sự ưu tiên cho lợi ích toàn thể của tổ chức và đó là cơ sở đạo đức cho việc giải quyết

các mâu thuẫn. Nói chung, các phương pháp giải quyết mâu thuẫn đạo đức của Barnard đều có chỗ cho tư duy phi lôgic và trực giác.

Sự tôn trọng các nguyên tắc đạo đức là cơ sở để đánh giá tinh thần trách nhiệm của cá nhân. Barnard định nghĩa: "... trách nhiệm là đặc trưng của một cá nhân mà theo đó bất cứ giá trị đạo đức nào có trong bản thân trở nên có hiệu lực trong cư xử". Những chức vụ quản lý cấp cao có nghĩa là giá trị đạo đức phức tạp và tiếp đó là mức độ trách nhiệm cao. Nếu người quản lý có được năng lực cần thiết nhưng thiếu mặt ý thức trách nhiệm cao, điều đó có thể dẫn tới sự lẩn lộn giữa những động cơ cá nhân, do vậy thường bị coi là thiếu năng lực. Nếu người quản lý có đạo đức và trách nhiệm, nhưng không có năng lực tương xứng thì sẽ dẫn tới những quyết định bốc đồng.

Barnard cũng chia sự lãnh đạo thành hai loại: chuyên môn và đạo đức. Lãnh đạo chuyên môn là sản phẩm và kỹ năng, giáo dục, đào tạo và điều kiện vật chất, nó bắt nguồn từ sự thành thạo công việc và năng lực chuyên môn.

Lãnh đạo tinh thần bao quát hơn và ít liên quan tới nhân tố môi trường. Lãnh đạo tinh thần "là mặt ưu việt riêng biệt của tính quyết đoán, tính kiên trì và lòng can đảm, khả năng tiên đoán..."

Các nhà tư tưởng quản lý trước đây không ngừng nhấn mạnh sự cần thiết của năng lực chuyên môn và

năng lực quản lý, song lại bỏ qua khía cạnh đạo đức của lãnh đạo: Barnard nhấn mạnh những khía cạnh đạo đức của sự lãnh đạo, vì không có sự lãnh đạo về tinh thần thì một tổ chức không thể tồn tại. Chính sự lãnh đạo như vậy tạo nên lòng trung thành, khuyến khích lòng tin và xây dựng sự hiểu biết chung về mục tiêu và mục đích của tổ chức và hoạt động để thực hiện chúng.

Lãnh đạo tinh thần tự bộc lộ trong việc tạo nên các nguyên tắc đạo đức cho những hình thức lãnh đạo khác. Hoạt động như vậy đòi hỏi sự tin tưởng, phân cấp và đồng nhất các nguyên tắc cá nhân với nguyên tắc tổ chức. Lãnh đạo tinh thần là "thực thể xã hội không thể thiếu, nó hướng hoạt động cho mục đích chung, nó tạo nên sự khuyến khích khiến những thúc đẩy khác có hiệu lực, nó truyền tính kiên định cho khía cạnh chủ quan của vô số các quyết định trong một môi trường thay đổi, nó khích lệ sự tin tưởng của cá nhân tạo nên sự gắn bó sống còn mà không có nó thì không thể có sự hợp tác... nó biểu thị tầm vóc lớn lao của những khát vọng tinh thần, khuôn khổ rộng lớn của nền tảng đạo đức".

Thuyết tổ chức của Barnard với những nội dung sâu sắc của nó là sự phản ánh các lực lượng tinh vi và phức tạp hình thành nên hoạt động của con người trong điều kiện lao động tập thể. Ông nghiên cứu tổ chức, như là một hình thức hợp tác cơ bản, chặt chẽ

của con người và có tính khách quan với mỗi cá nhân. Khác với những nhà tư tưởng quản lý trước và sau ông, Barnard không chỉ chú ý đến các yếu tố kinh tế, kỹ thuật và chuyên môn của tổ chức mà còn chú trọng tới nhân tố đạo đức. Phần đạo đức và tinh thần giao hoà với các mặt khác của tổ chức là điều quyết định tính chất của hoạt động quản lý.

Barnard đã đúng khi khẳng định rằng, bản chất đạo đức của con người tìm thấy sự thể hiện cao nhất ở trách nhiệm quản lý. Trong một bối cảnh xã hội công nghiệp máy móc, đề cao phương thức sản xuất chuyên môn hoá, tiêu chuẩn hoá, đóng góp xuất sắc của ông cho khoa học là xem các tổ chức như một cơ thể sống, một con người đạo đức, một niềm tin, tinh thần, và đó cũng là đặc thù để phân biệt tổ chức này với tổ chức khác.

## *Chương VII*

### **THUYẾT HÀNH VI TRONG QUẢN LÝ**

Thuyết hành vi là một học thuyết tâm lý học tư sản hiện đại gắn liền với chủ nghĩa thực dụng và chủ nghĩa thực chứng. Thuyết hành vi do G.B Watson (1878-1958) đề xướng vào năm 1913 tại trường Đại học Tổng hợp Chicago.

Thuyết hành vi coi con người là "một bộ máy liên hoàn", quy những hiện tượng tâm lý vào những phản ứng của cơ thể, đồng nhất hoá ý thức với hành vi như là tổng thể các động tác bị động, tự tạo và thích nghi. Thuyết hành vi chỉ chấp nhận phương pháp quan sát khách quan nhưng lại mang tính duy vật máy móc, thực dụng; chú trọng tới mối liên hệ giữa kích thích (stimulus), phản ứng (response) để tạo ra hành vi mà không cần tính đến các trạng thái ý thức và động cơ của con người.

Trong khoa học quản lý, thuyết hành vi có ảnh hưởng lớn tới các nhà tư tưởng quản lý như H.Simon, R.Likert, C.Argyris... tập hợp trong trường phái Hành vi từ những năm 50 của thế kỷ này. Có thể nói phái Hành vi trong khoa học quản lý là sự vận dụng các tư tưởng và phương pháp của lý thuyết tâm lý học hành vi vào nghiên cứu những vấn đề quản lý các tổ chức công nghiệp. Phái hành vi trong quản lý ra đời và phát triển mạnh trong thời kỳ sản xuất xã hội vẫn

đang ở thời kỳ thống trị của công nghiệp hoá kiểu cũ với các tính chất tập trung hoá, kỹ thuật hoá, tiêu chuẩn hoá, chuyên môn hoá...

Được kế thừa các tư tưởng và học thuyết quản lý trước đó, đặc biệt gần gũi nhất là thuyết Tổ chức của Barnard, phái Hành vi trong quản lý đã có nhiều đóng góp khoa học, thậm chí vượt ra khỏi ranh giới của thuyết hành vi.

Đại biểu cho các nhà tư tưởng quản lý thuộc phái Hành vi là Herbert Simon và Douglas Mc.Gregor.

## I. HERBERT SIMON

### 1. Vài nét về tiểu sử và sự nghiệp

Herbert Simon, người Mỹ, sinh năm 1916, giáo sư ngành máy tính và tâm lý học ở Carnegie, là một trong những người đi đầu trong hoạt động về "trí thông minh nhân tạo". Simon tin rằng, máy tính không chỉ có thể tính toán mà còn biết suy nghĩ. Chính ông đã lập chương trình cho máy tính để khám phá ra một quy luật chuyển động của hành tinh. Năm 1978, ông được tặng giải thưởng Nobel về công trình nghiên cứu kinh tế trong hai thế kỷ trước.

Simon nghiên cứu quản lý khi bắt đầu tìm hiểu vấn đề quản lý công cộng của chính quyền thành phố. Mới 22 tuổi (năm 1938) ông đã cùng với Clarence Ridlay công bố một cuốn sách nhỏ mang tiêu đề *Đánh giá các hoạt động của thành phố*. Cuốn sách được

đánh giá cao. Trong đó, ông đã phê phán các khái niệm quản lý công cộng truyền thống.

Ở trường Đại học Tổng hợp thuộc Viện quản lý công cộng bang California, ông đã xuất bản những nghiên cứu đa dạng về quản lý của mình, như: *Quản lý công cộng* (đồng tác giả - 1957), *Khoa học mới về quyết định quản lý* (1960), *Các mô hình khám phá* (1977), *Các mô hình về hợp lý có giới hạn* (1982), *Lẽ phải trong các công việc của con người* (1983) và nhiều sách, bài báo khác. Đặc biệt là cuốn *Hoạt động quản lý* (1947) đã làm cho Simon trở nên nổi tiếng.

Simon cho rằng, lý thuyết quản lý cần tập trung chủ yếu vào vấn đề lựa chọn và ra quyết định. Trong thực tế, ông đã có đóng góp xuất sắc vào vấn đề này. Một đóng góp to lớn khác của ông cho quản lý là việc giải thích các khái niệm cơ bản của môn học này như quyền hành, tính hợp lý, thông tin v.v..

## 2. Nội dung tư tưởng quản lý của Simon

### a) Lý thuyết lựa chọn và ra quyết định

Theo Simon, việc ra quyết định tạo nên cốt lõi của quản lý. Người ta thường nhấn mạnh vào "hành động" hơn là "quyết định". Ông muốn đảo ngược trật tự chuyển từ nhấn mạnh việc thực hiện sang việc ra quyết định. Bởi vì, việc thực hiện chỉ đến sau khi các quyết định đã được đưa ra xem công việc gì sẽ được làm, khi nào, ở đâu, như thế nào và bởi ai. Thêm nữa, vấn đề lựa chọn hay ra quyết định không phải bị hạn

chế ở những cấp cao nhất của hệ thống cấp bậc mà thông qua tất cả các cấp quản lý với sự thay đổi về tính chất và phạm vi lựa chọn.

Có thể chia các quyết định trong một tổ chức thành hai nhóm lớn:

- Những quyết định về các mục tiêu cuối cùng của tổ chức là những xem xét có giá trị và bao quát hơn.

- Những quyết định liên quan tới việc thi hành các mục tiêu là quyết định đặc trưng hơn và được gọi là "những đánh giá thực tế".

Hai loại quyết định "giá trị" và "thực tế" có liên quan với nhau. Sự hợp nhất hay còn gọi là sự phối hợp giữa chúng là trọng tâm của công việc quản lý.

Trong việc ra quyết định quản lý, khác biệt cơ bản là sự phân biệt giữa "các yếu tố thực tế" và "các yếu tố giá trị". Một quyết định quản lý chỉ được coi là có giá trị nếu có các yếu tố thực tế, khả thi.

Theo ý nghĩa tâm lý học hay triết học của thuyết hành vi, những giá trị bao hàm trong các quyết định quản lý rất ít khi là những giá trị quyết định. Hầu hết các hoạt động có giá trị của chúng bắt nguồn từ mối quan hệ phương tiện - mục đích, bằng một quá trình thúc đẩy, giá trị vốn có trong mục tiêu mong muốn được chuyển thành phương tiện. Do đó, quá trình ra quyết định có thể chia thành hai phần hay hai đoạn. Phần thứ nhất bao hàm việc xác định các giá trị thích hợp và sự đánh giá những ảnh hưởng

liên quan của chúng. Phần thứ hai liên quan tới những phạm vi đa dạng của hành động theo hệ thống giá trị đã thừa nhận và hạn chế ở các vấn đề thực tế. Thí dụ: quá trình ra quyết định ở trường học thành phố về vấn đề sức khoẻ. Phần thứ nhất là xác định các giá trị thích hợp, trung gian khác nhau như chăm sóc trẻ em, vệ sinh, dinh dưỡng v.v.. để tập trung vào việc cải thiện bữa ăn cho các em. Phần thứ hai của việc ra quyết định sẽ liên quan tới các vấn đề thực tế như lựa chọn món ăn, phân phối...

#### *- Mục đích và phương tiện*

Các mục tiêu của quyết định bị phụ thuộc vào các mục đích xa hơn và được sắp xếp thành một hệ thống cấp bậc, trong đó mỗi cấp bậc là mục tiêu cấp dưới và là phương tiện của mục tiêu cấp trên nó. Chính thông qua một hệ thống mục tiêu - phương tiện mà hoạt động của tổ chức được thực hiện và thống nhất.

Tuy vậy, không phải lúc nào hệ thống mục đích bao gồm các mục tiêu - phương tiện này cũng phối hợp một cách chính xác. Simon nêu bật những hạn chế của mô hình mục đích - phương tiện như sau:

*Thứ nhất*, các mục đích có thể bị lẩn lộn, mơ hồ hoặc xác định không đầy đủ. Các mục tiêu lựa chọn có thể chưa được xem xét thích đáng và điều này phản ánh sự yếu kém của những người lãnh đạo. *Thứ hai* phương tiện và mục đích rất khó phân định được giới hạn hoặc phân biệt được rõ ràng, vì phương tiện

lựa chọn thường không phải là giá trị thích hợp, dễ dẫn tới sự lẩn lộn "mục đích biện hộ cho phương tiện". Thứ ba, thuật ngữ mục đích - phương tiện có xu hướng làm lu mờ vai trò của yếu tố thời gian trong việc ra quyết định. Yếu tố thời gian có vị trí rất quan trọng đối với sự thành công của quyết định quản lý.

#### - *Những quyết định tổ hợp*

Simon đã nhận định: "Hầu như không một quyết định nào trong một tổ chức là nhiệm vụ của cá nhân đơn độc. Mặc dù trách nhiệm dứt khoát để thực hiện một hành động riêng biệt tùy thuộc vào một cá nhân nhất định, chúng ta vẫn sẽ luôn thấy, trong khi nghiên cứu cách thức mà quyết định đạt được, rằng những nhân tố khác nhau có thể nhận biết được thông qua các kênh thông tin chính thức và không chính thức tới nhiều cá nhân, những người tham gia trình bày những tiền đề của nó". Thực ra, rất khó biết được ai đã ra quyết định. Một quyết định phức tạp giống như một dòng sông lớn bắt nguồn từ nhiều nhánh. Suy cho cùng, các quyết định là các quyết định tổ hợp, có sự đóng góp của nhiều người.

Trong tổ chức, việc ra quyết định cần được phân chia sao cho mỗi thành viên có quyền ra quyết định trong lĩnh vực mà họ có nhiều hiểu biết và năng lực nhất. Vì việc ra quyết định phải dựa trên cơ sở có thông tin, mà thông tin được phân bổ theo hai chiều trên xuống và dưới lên, cho nên quản lý cũng bị lôi kéo bởi hai xu hướng tập quyền và phân quyền.

Và lại, thông tin qua các kênh chính thức cũng có thể dễ bị bóp méo, thay đổi, loại bỏ, thậm chí bị ngăn cản. Do đó, để thêm vào hệ thống thông tin chính thức cần có một mạng lưới thông tin phong phú và ảnh hưởng dựa trên các nhóm xã hội, các tổ chức không chính thức - luồng thông tin không chính thức. Tất cả những điều này góp phần làm cho các quyết định của tổ chức mang tính tổ hợp, tập thể, có sự đóng góp của nhiều người.

#### *- Tính hợp lý của việc ra quyết định*

Chịu ảnh hưởng của Barnard - người đề cao vai trò của tư duy phi lôgíc, Simon cho rằng những quan niệm về con người có lý trí sáng suốt là một "nhận thức sai lầm... nó đã bị những phát triển tâm lý học và xã hội học hiện đại dứt khoát loại bỏ". Mục đích của ông là việc phát triển các quyết định hợp lý chứ không phải là các quyết định tối ưu, hoàn hảo.

Thế nào là một quyết định hợp lý? Theo Simôn, một quyết định sẽ là "hợp lý, khách quan", nếu nó tối đa hoá các giá trị có sẵn trong một tình huống xác định - nó phù hợp với thực tế. Một quyết định là "hợp lý chủ quan" nếu nó tối đa hoá điều đạt được liên quan tới kiến thức thực tế của chủ thể - nó có tính khả thi đạt tới kết quả; "hợp lý tổ chức" nếu nó được hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức và "hợp lý cá nhân" nếu nó được hướng tới mục tiêu của cá nhân.

Simon cho rằng con người kinh tế, (Economic Man) khác với người quản lý. Thông thường, con người kinh tế muốn lựa chọn tốt nhất giữa những lựa chọn có sẵn thì người quản lý biết dừng lại ở chỗ tìm kiếm một hành động thỏa đáng; người bình thường nhận thấy thế giới phức tạp và hỗn loạn, còn người quản lý biết đơn giản hóa nó theo kiểu mô hình. Ông nói, chìa khoá để đơn giản hóa quá trình lựa chọn là sự thay thế mục tiêu tối đa hóa bằng mục tiêu làm thoả mãn, điều đó có nghĩa là tìm một đường lối hành động thỏa đáng.

Một khái niệm quan trọng trong lý thuyết của Simon là tính hợp lý có giới hạn. Xuất phát từ quan niệm triết học rằng, ý thức của con người có giới hạn và quá trình nhận thức lại có thể bị méo mó bởi cảm xúc, trong khi đó thế giới là vô hạn và phức tạp, cho nên cách lựa chọn khôn ngoan là dựa vào tính hợp lý chứ không thể đạt tới sự tối ưu trong các quyết định quản lý. Theo ông, việc quyết định của con người, dù mang tính cá nhân hay tổ chức, đều liên quan tới sự khám phá và lựa chọn những khả năng làm thoả mãn, chỉ trong trường hợp ngoại lệ nó có liên quan tới việc phát hiện và lựa chọn những khả năng tối ưu. Để tối ưu hoá cần có các quá trình, một vài mệnh lệnh quan trọng hơn các mệnh lệnh làm thoả mãn. Ông còn nêu thí dụ là sự khác biệt giữa việc lục lọi một đồng cỏ khô để tìm thấy chiếc kim sắc nhất trong đó với việc

lục lợi đồng cỏ để tìm chiếc kim đủ sắc để khâu. Đó là việc ra quyết định hợp lý - khôn ngoan nhất.

### *-Ảnh hưởng trong việc ra quyết định*

Để hiểu được các quyết định được đưa ra như thế nào trong một tổ chức, cần phải xem xét cấp dưới chịu ảnh hưởng ra sao bởi các quyết định, bởi các việc đào tạo và việc xem xét lại các hành động của người ra quyết định, đồng thời phải nghiên cứu các kênh thông tin đến với người ra quyết định.

Có thể phân biệt giữa các ảnh hưởng bên ngoài như quyền hành, khuyến nghị và đào tạo với các ảnh hưởng bên trong bao gồm tiêu chuẩn về hiệu quả và những điều nhận biết của tổ chức. Thí dụ, một thư ký đã quen việc thì có thể tự quyết định công việc hơn là người mới vào làm việc.

Trong những phương sách để thúc đẩy các quyết định cần kể đến việc lập kế hoạch và xem xét lại. Lập kế hoạch là một phương pháp kỹ thuật, nhờ đó những người lành nghề có thể đóng góp kỹ năng của họ và tham dự vào quá trình ra quyết định mà không có những khó khăn này sinh do vi phạm quyền hạn trong tổ chức. Quá trình xem xét lại giúp cho các cấp cao hơn kiểm tra được cấp dưới trong việc thực hiện.

Việc xem xét lại (kiểm tra công việc đã thực hiện) chỉ nhằm xác định xem mục tiêu có đạt được không. Phương pháp thứ hai để xem xét lại là đánh giá công việc của cấp dưới xem công việc đó có đáp ứng các

yêu cầu về chất và lượng không. Phương pháp thứ ba nhấn mạnh vào các thủ tục của hoạt động hơn là vào sản phẩm hay kết quả cuối cùng.

Việc xem lại có ảnh hưởng lớn đối với việc ra quyết định, giúp cho cấp trên nhận biết khả năng ra quyết định và việc thực hiện quyết định của cấp dưới; giúp cho việc hiệu chỉnh các quyết định đã ra; đồng thời, nó giúp cho tổ chức tuân thủ các luật lệ của mình để hoàn thành kế hoạch đã đặt ra; và cuối cùng nó còn giúp cho việc thực hiện quyền hành có hiệu lực, được mọi người tôn trọng.

Quá trình xem xét lại có thể tiến tới tập quyền hay phân quyền. Nếu việc xem xét lại được sử dụng để hiệu chỉnh các quyết định cá nhân, nó có thể dẫn tới tập quyền. Cấp trên có thể cảm thấy an toàn hơn nếu tự chọn các quyết định. Cấp trên cũng có thể muốn ban hành nhiều luật lệ và quy tắc hơn bằng cách chỉ dẫn cho cấp dưới, nhưng cách này có thể hạn chế quyền tự chủ của cấp dưới vì nó tăng cường tập quyền.

Việc xem xét lại có thể dẫn tới phân quyền khi cấp trên tìm cách thức và phương tiện củng cố tiềm năng của cấp dưới, nhờ đó được trang bị tốt hơn để ra quyết định. Simon ủng hộ xu hướng phân quyền trong việc ra quyết định, vì điều đó có lợi hơn cho tổ chức.

Simon cũng đã phát triển tư tưởng của Barnard về hai mặt cá nhân và tổ chức của người quản lý. Các

giá trị của tổ chức là khách quan đối với cá nhân và áp đặt quyền hành lên cá nhân. Nhưng dần dần các giá trị này bắt đầu trở nên "chủ quan hoá". Cá nhân trung thành với tổ chức, lớn lên cùng nó và đồng nhất với nó. Qua lòng trung thành và với tư cách của tổ chức mà cá nhân nhận được cho mình lương bổng, ưu đãi...

Trong một tổ chức, các giá trị tổ chức là những giá trị quan trọng nhất, nhờ những giá trị này mà cá nhân sẽ hành động theo mệnh lệnh. Nhưng là một cá thể có những lợi ích và động cơ riêng, cá nhân chỉ thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong cái mà Simon gọi là một phạm vi chấp nhận, trong đó cá nhân ứng xử "có tổ chức". Phạm vi chấp nhận là một phạm vi khi các mệnh lệnh, quyết định của tổ chức hoà hợp hoặc không xung đột với lợi ích cá nhân. Khi các mệnh lệnh của tổ chức nằm ngoài phạm vi này, động cơ cá nhân sẽ tự xác định xem nên va chạm hay bỏ qua các mục tiêu của tổ chức.

Vậy tiêu chuẩn nào có thể xét đoán hành vi của cá nhân đúng hay sai trong một tổ chức? Simon cho rằng, đó là vấn đề hiệu quả. Ông xác nhận rằng tiêu chuẩn cơ bản của quyết định quản lý phải là tiêu chuẩn hiệu quả chứ không phải tiêu chuẩn tương xứng. Người quản lý phải tối đa hoá các giá trị xã hội với nguồn tài nguyên có giới hạn.

Tiêu chuẩn hiệu quả dễ áp dụng vào các tổ chức thương mại được dẫn dắt bởi động cơ lợi nhuận.

Trong các tổ chức như vậy, tiêu chuẩn hiệu quả bao hàm sự lựa chọn một khả năng sẽ mang lại lợi ích tài chính tối đa. Khi đầu vào và đầu ra đều có thể được đánh giá bằng tiền thì dễ dàng áp dụng tiêu chuẩn hiệu quả. Nhưng khái niệm này cần mở rộng khi đề cập tới các tổ chức phi thương mại.

Trong một số tổ chức kinh doanh, nơi mà phúc lợi của người lao động là một mục tiêu của tổ chức, thì các quyết định của nó cần cân đối đầu vào bằng tiền dựa vào đầu ra và phúc lợi của người lao động.

Trong các tổ chức dịch vụ công cộng, tính hiệu quả rất khó xác định bằng tiền ở đầu ra mà phải thay thế bằng sự đo lường các giá trị. Các giá trị cần được lượng hoá và xác định là mục tiêu cuối cùng, nhưng việc thực hiện chúng phải dựa vào các mục tiêu trung gian, mà trong nhiều trường hợp các mục tiêu trung gian lại cản trở mục tiêu cuối cùng. Thí dụ: các thủ tục hồ sơ giấy tờ, sổ sách cần thiết cho tổ chức không xa rời mục tiêu nhưng sự tăng nhanh của chúng lại không có lợi cho việc thực hiện mục tiêu và giá trị cuối cùng.

Tiêu chuẩn hiệu quả như là một sự dẫn dắt đối với quản lý cũng được Simon chỉ ra những hạn chế của nó. Thuật ngữ "hiệu quả" thường có nghĩa "kinh tế" hay là giảm chi phí. Mục tiêu "hiệu quả" có thể dẫn tới việc thừa nhận một phương pháp máy móc hơn là phương pháp có tính người; dẫn đến quan hệ

không đúng giữa "mục đích" và "phương tiện". Vì hiệu quả, bất cứ một phương tiện nào, dù kém tính đạo đức đến đâu, đều đủ tốt hoặc có thể được xác nhận là có giá trị khi theo đuổi một mục đích.

Khắc phục hạn chế này, Simon cho rằng mục đích và phương tiện không được tách rời, rằng tiêu chuẩn hiệu quả chỉ có thể áp dụng được nếu các quyết định dựa trên tính thực tế của nó. Người quản lý phải có khả năng tối ưu hoá việc thực hiện mục đích với những tiềm năng hữu hạn mà mình có.

Tóm lại, theo Simon, tiêu chuẩn hiệu quả chỉ có thể áp dụng đối với các yếu tố thực tế của quá trình ra quyết định và cái thực tế hữu hạn của tổ chức và quản lý phải được thừa nhận.

### b) *Quyền hành*

Cũng như Barnard, Simon đưa ra lý thuyết quyền hành. Cả hai ông đều xem xét quyền hành trong phạm vi mô hình, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, trong đó cấp dưới thừa nhận tính quyền lực của các quyết định được cấp trên ban ra.

Thừa nhận tư tưởng của Barnard về "vùng chấp thuận" của cấp dưới đối với các quyết định của cấp trên, Simon đã cố gắng lý giải cơ chế của việc thực hiện quyền hành quản lý.

Quyền hành được xem xét về mặt quan hệ. Cấp dưới có thể biết cấp trên trông đợi điều gì ở mình. Điều đó được rút ra từ kinh nghiệm và tri thức. Do

đó, cấp dưới sẽ dự đoán những yêu cầu và hành động thậm chí trước khi được cấp trên yêu cầu.

Vì sao cấp dưới lại chấp nhận quyết định của cấp trên như là áp lực bắt buộc đối với họ? Có thể là chính ảnh hưởng của thói quen và tập tục, và sự phục tùng cấp trên là điều thông thường mà xã hội đã thừa nhận. Nhưng "vùng chấp thuận" cần phải không quá rộng. Thực tế, "vùng chấp thuận" của những nhà chuyên môn và những công nhân lành nghề là rất hẹp như đã thấy ở Mỹ: tâm lý xã hội có vai trò quan trọng trong cơ chế thực hiện quyền hành, vì có những kiểu tâm lý nhất định chỉ làm theo những chỉ dẫn và làm những gì mà họ được yêu cầu.

Hơn tất cả, mục đích là điều tối quan trọng cần được thừa nhận. Một khi cấp dưới thấy yêu cầu là thích hợp và thực sự thúc đẩy mục tiêu thì sẽ làm theo yêu cầu đó. Thậm chí còn làm theo các yêu cầu không đúng và không muốn làm xáo trộn hệ thống quyền hành mà họ tin là sẽ có lợi đối với mục đích lâu dài của họ. "Vùng chấp thuận" quyền hành không phải cố định mà cũng co dãn, biến đổi với thời gian, con người và hoàn cảnh. Một tổ chức tự nguyện với những mục tiêu xác định sơ sài có lẽ có phạm vi chấp thuận hẹp nhất, trong khi những tổ chức quân đội có kỷ luật nghiêm khắc và mục tiêu rõ ràng lại có phạm vi chấp thuận rộng lớn nhất.

Quyền hành làm cho hoạt động có sự phối hợp. Các quyết định trở nên đúng đắn và phù hợp với

nhau và nhờ sự phối hợp và thừa nhận của tất cả các thành viên trong tổ chức. Simon ủng hộ việc phân quyền và phân chia quyền hành trong tổ chức vì điều đó tạo ra những hệ thống "vùng chấp thuận" hợp lý trong tổ chức.

Việc phân chia quyền hành có thể làm theo một hệ thống cấp bậc. Theo hệ thống đó, mỗi cá nhân, với địa vị của mình trong tổ chức, được xác định quyền hành đối với một nhóm cấp dưới riêng biệt. Quyền hành cũng có thể phân chia theo chức năng, theo nội dung đối tượng để cho mỗi cá nhân có quyền hành đối với một khía cạnh nào đó trong công việc của tổ chức. Ngay cả khi có hệ thống quyền hành cấp bậc, cũng cần phân chia tổ chức theo phạm vi chức năng.

Tóm lại, quyền hành liên quan tới việc "chấp thuận" của cấp dưới đối với các quyết định của cấp trên. Mặc dù mọi người đều có khả năng lựa chọn những "vùng chấp thuận" của mình, nhưng trong thực tế, khả năng này tương đối hạn chế. Hơn nữa, để bảo đảm rằng, các quyết định được chấp thuận của cấp dưới phải mở rộng các mệnh lệnh nằm trong khu vực này và dùng các khuyến khích thúc đẩy cấp dưới.

### c) *Thông tin*

Simon đã có những đóng góp mới khi xem xét vai trò của thông tin trong quản lý. Theo ông, thông tin và tri thức là đâu vào cần thiết trong quá trình ra quyết định và nó phải chuyển từ các điểm khác nhau

của tổ chức hoặc từ các nguồn của tổ chức tới các trung tâm quyết định. Mọi tổ chức đều có "các cơ quan cảm giác" giống như đơn vị tình báo của một tổ chức quân sự, hay bộ phận phân tích thị trường của một hảng kinh doanh. Thông tin phải được chuyển từ vị trí này tới trung tâm. Hơn nữa, thông tin phải chuyển từ các trung tâm chức năng, nơi làm ra các quyết định bộ phận, tới văn phòng trung tâm để tập hợp lại, ra các quyết định toàn thể. Sau khi các quyết định được thông qua lần cuối cùng, chúng phải được chuyển tới các địa điểm thực hiện.

Simon nghiên cứu tỷ mỷ các luồng thông tin trong một tổ chức. Ông nhận thấy có những khó khăn, cản trở trong việc truyền thông tin từ các nguồn về trung tâm và ngược lại. Phương tiện thông tin chính thức là lời nói, báo chí, thư từ, ghi âm v.v.. Ngoài nguồn đó còn có những sổ sách về hoạt động và thủ tục của tổ chức. Các cấp cao trong một tổ chức thường khó với tới, ngay cả khi họ chấp nhận một chính sách "mở cửa" tiếp nhận thông tin. Chế độ thư ký riêng hay điều kiện liên lạc điện thoại dễ dàng không làm thay đổi tình hình đáng kể.

Ngoài phương tiện thông tin chính thức, còn có hệ thống thông tin không chính thức. Một tổ chức không chỉ có một cơ cấu chính thức, mà còn có tổ chức không chính thức của nó. Hoạt động thực tế của nó sẽ khác với sơ đồ chính thức và sẽ bộc lộ qua nhiều mối quan hệ cá nhân thường không được chỉ rõ

trong sơ đồ chính thức. Các thành viên của tổ chức làm việc để thực hiện các mục tiêu của tổ chức nhưng đồng thời họ nghĩ tới mục tiêu cá nhân của mình. Nếu có một sự không tương xứng giữa hai loại mục tiêu, có thể dẫn tới các nhóm hoặc bộ phận của tổ chức làm việc vì những mục đích trái ngược nhau hoặc ham mê đấu tranh nội bộ, dẫn tới bất hoà trong quan hệ, và hơn thế, có thể làm thất bại mục đích của hệ thống thông tin không chính thức. Do đó, nhiệm vụ của những người quản lý ở chức vụ cao là sử dụng những kênh thông tin không chính thức và xây dựng thái độ thân thiện và hợp tác trong tổ chức của mình.

Thông tin là một quá trình hai chiều truyền qua cả kênh chính thức lẫn kênh không chính thức. Thông tin chuyển lên trên không dễ dàng, chỉ khi mà nó không gây tai họa cho người chuyển, hoặc khi cấp trên tiếp nhận thông tin bằng mọi cách và nếu anh ta tin rằng thông tin là rất có giá trị và quan trọng đối với cấp trên. Nếu cấp dưới hiểu rằng cấp trên sẽ nổi giận khi nhận được tin tức này, thì họ sẽ tìm cách che dấu nó.

Trong quá trình chuyển thông tin, nó có thể bị xuyên tạc, không xác đáng hoặc không thích hợp. Có trường hợp cấp trên dấu thông tin với cấp dưới và thậm chí sử dụng nó để duy trì quyền hành của mình đối với cấp dưới. Đó là dấu hiệu về sự thiếu năng lực và tình trạng không an toàn của cấp trên.

Simon viết: "Trong mọi trường hợp, tâm trạng của người nhận, thái độ và động cơ của anh ta phải là những nhân tố cơ bản trong việc quyết định thiết kế thông tin - Chức năng của thông tin rõ cuộc không phải là lấy đi cái gì đó từ trí óc người chuyên nó mà thêm một cái gì vào trí óc và hành động của người nhận nó".

Ông cho rằng người quản lý có thể và nên uỷ thác một số nhiệm vụ thông tin của mình cho những cán bộ giúp việc như nghiên cứu thư từ và truyền tin v.v.. Đồng thời, ông ủng hộ ý kiến cho rằng cần phải có sự đào tạo trong thông tin. Đào tạo là cần thiết, nhưng thành công của nó phụ thuộc vào năng lực, khả năng chấp thuận và uy tín của người đào tạo, phương pháp đào tạo, đặc biệt là tính thực tiễn và thái độ tiếp nhận của người được đào tạo.

Bằng lý thuyết thông tin của mình, Simon đã khẳng định sự có ích của thuyết hành vi đối với sự phát triển của khoa học quản lý chung.

## II- DOUGLAS MC. GREGOR

Mặc dù có những hạn chế nhất định, các môn khoa học hành vi đã đóng góp rất nhiều không chỉ vào việc tìm kiếm bản chất con người nói chung, mà còn đóng góp vào việc đánh giá con người và môi trường làm việc của họ. Việc tiếp cận qua hành vi ứng xử là chìa khóa để giải quyết những vấn đề về

quản lý hiện đại liên quan đến hiệu quả, năng suất và lợi nhuận.

Trong một tổ chức, những nhận xét của các nhà quản lý là vô cùng quan trọng, vì chính những nhà quản lý này "thiết kế nên cấu trúc của công ty". Công ty sẽ tiến hành những công việc gì, ở đâu, bằng phương tiện gì, dùng những người nào...; đồng thời họ điều hành các hoạt động của công ty theo cách đặt ra những tiêu chuẩn hành động có thể được chấp nhận và cũng có thể không được chấp nhận.

Những nhận xét liên quan đến khả năng của người khác và mức độ uỷ thác để đạt được các mục tiêu của tổ chức đặc biệt có ý nghĩa, vì những nhận xét ấy quyết định sự lựa chọn và áp dụng các chiến lược quản lý và ảnh hưởng đến quá trình hình thành quyết định. Do đó, phải lấy môn khoa học quản lý làm điểm mở đầu, đó là sự kiểm tra những nhận xét của các nhà quản lý.

### 1. Tiểu sử và sự nghiệp

Douglas Mc.Gregor (1906-1964), người Mỹ, một vị lão thành trong các nhà khoa học hành vi đã dành cả cuộc đời mình nghiên cứu hành vi của con người trong một tổ chức. Ông thấy rằng, mặc dù một người nắm được kỹ thuật để phát triển kinh tế và cải thiện cuộc sống của con người, song người đó lại thiếu các kỹ năng quản lý thì tổ chức mà người đó lãnh đạo sẽ hoạt động không hiệu quả.

Mc Gregor đã đưa ra một lý thuyết quản lý - Thuyết X. Đó là một cơ cấu nhận thức hoặc triết lý dựa trên một giả thuyết đã định hình phương pháp quản lý truyền thống bằng trực tiếp và kiểm tra. Ông đã nói chi tiết về luận điểm của mình trong cuộc hội thảo qua hai cuốn sách *Mặt nhân văn của xí nghiệp*, xuất bản năm 1960 và *Nhà quản lý chuyên môn* của Bennis và Mc Gregor xuất bản năm 1967. Qua các cuốn sách và các bài báo khác của mình, Mc Gregor đã biện hộ cho hệ thống giá trị mới thông qua lý thuyết Y nổi tiếng, trong đó người quản lý có thể sắp đặt môi trường làm việc và các biện pháp làm việc theo một cách thức sao cho công nhân có thể đạt được các mục tiêu của riêng họ một cách tốt nhất bằng cách nỗ lực cố gắng để đạt được các mục tiêu của tổ chức đó.

Mc Gregor là một nhà khoa học hành vi và là một bác sĩ tinh thần của quản lý. Ông đã dùng cách tiếp cận tâm sinh lý - xã hội để nghiên cứu mặt nhân văn của xí nghiệp. Hiểu rõ tầm quan trọng và ý nghĩa của lý thuyết mà ông đã học được từ Gordon Allport, thầy giáo của ông ở Harvard. Ông không nghiên cứu những nhận xét giá trị mà cố gắng triển khai một cơ cấu lý thuyết để tiến hành công việc. Lý thuyết Y là kết quả cố gắng của ông dựa trên những nhận xét thuận lợi cho con người.

Mc Gregor là một nhà nghiên cứu khoa học nhân văn. Cả cuộc đời ông đã chứng tỏ mối quan tâm và

tình yêu thương vô hạn đối với cuộc sống tốt đẹp của đồng loại. Ông tin tưởng chắc chắn vào bản chất tốt đẹp của con người, vào khả năng phát huy sáng kiến và khả năng sáng tạo của con người.

Trong cuốn *Mặt nhân văn của xí nghiệp*, Mc Gregor đã đưa ra một thế giới công nghiệp khoa học, một loạt các đánh giá về con người trong tổ chức. Ông đã làm việc này thông qua các lý thuyết X và Y.

## 2. Nội dung lý thuyết quản lý

### a) *Thuyết X*

Thuyết X là lý luận về hành vi chung của người lao động, theo quan điểm truyền thống. Thuyết này cho rằng, một người bình thường có mỗi ác cảm đối với công việc và sẽ tránh nó nếu có thể được. Vì đặc điểm không thích làm việc của con người, nên mọi người đều bị ép buộc điều khiển, hướng dẫn và đe dọa bằng các hình phạt để buộc họ phải hết sức cố gắng để đạt được những mục tiêu của tổ chức. Người bình thường bao giờ cũng thích bị lãnh đạo, muốn tránh trách nhiệm, có ít hoài bão và chỉ muốn an thân.

Thuyết X xác nhận khái niệm về bản chất máy móc vô tổ chức của con người. Những nhà quản lý công nhận 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, lợi nhuận và đe doạ bằng hình phạt mới thúc đẩy được người ta làm việc. Do đó, thuyết X tán thành cách tiếp cận nghiêm khắc và ủng hộ cách quản lý bằng lãnh đạo và kiểm tra.

Mc Gregor cho rằng, các hoạt động quản lý phải dựa trên việc hiểu biết khoa học hơn và chính xác hơn về bản chất của con người - điều thúc đẩy con người làm việc. Không phải con người vốn có bản chất lười nhác và không thể tin cậy được, mà họ tiềm ẩn những khả năng rất lớn để tự phát triển và sáng tạo chỉ khi tiềm năng ấy được khơi gợi một cách đúng đắn. Đó là nhiệm vụ của nhà quản lý. Các chiến lược phải nhằm phát huy khả năng của con người. Nhưng việc đó phải tiến hành theo cách thức mà khi con người tìm cách tự hoàn thiện mình thì đồng thời phải cố gắng thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, quản lý phải đi đến tự chủ.

### b) *Thuyết Y*

Thuyết Y của Mc Gregor đưa ra một quan niệm nhân bản và lạc quan về hành vi chung của người lao động, nó được xây dựng dựa trên các giả thuyết sau:

- Việc trả công cho những cố gắng về vật chất và tinh thần trong công việc cũng tự nhiên như hoạt động và nghỉ ngơi vậy.

- Điều khiển từ bên ngoài hoặc đe doạ bằng hình phạt không phải là cách duy nhất để buộc con người

phải cố gắng để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Con người sẽ tự chủ và tự lãnh đạo bản thân để đạt được những mục tiêu của tổ chức mà họ được giao phó.

- Các phần thưởng liên quan đến những kết quả công việc của họ đóng vai trò quan trọng trong việc giao phó cho họ thực hiện mục tiêu.
- Trong những điều kiện thích hợp, người bình thường không chỉ chịu chấp nhận trách nhiệm, mà còn học cách nhận trách nhiệm về mình.
- Không ít người có khả năng phát huy khá tốt trí tưởng tượng, tài năng và sức sáng tạo.
- Trong điều kiện công nghiệp hiện đại, chỉ có một phần tri thức của con người bình thường được sử dụng.

Thuyết Y là một khoa học quản lý thông qua tự giác và tự chủ. Mc Gregor kêu gọi sử dụng biện pháp tự chủ thay cho cách lãnh đạo và điều khiển thông qua kỷ luật thứ bậc như ở trên. Thông qua sự thích ứng có lựa chọn đối với bản chất của con người, người quản lý phải sáng tạo ra những điều kiện phù hợp để cho các thành viên trong tổ chức có thể đạt được những mục tiêu của chính mình một cách tốt nhất bằng cách cố gắng hết sức vì thành công của xí nghiệp. Mặc dù không thể có được quyền tự chủ hoàn toàn để đạt được các mục tiêu của tổ chức (cũng như cầu cá nhân), song người ta có thể tìm cách để

giành được quyền tự chủ cao nhất. Điều này phụ thuộc vào cả người quản lý lẫn nhân viên. Các mục tiêu của tổ chức càng được giao phó cho các nhân viên nhiều bao nhiêu thì tinh thần tự giác càng cao bấy nhiêu. Điều đó sẽ dẫn đến quyền tự chủ cao hơn do ảnh hưởng từ bên ngoài giảm đi đáng kể. Nhưng việc của người quản lý là giao phó công việc cho những người đáng tin cậy và thúc đẩy họ làm việc.

Theo Mc Gregor, chỉ khi quan tâm đến mặt nhân văn của xí nghiệp, mọi người mới cố gắng đạt được kết quả.

### c) *Những khác biệt giữa thuyết X và Y*

Thuyết Y đề ra việc phân tích sâu sắc bản chất của con người dựa trên việc nghiên cứu khoa học hành vi. Theo các nhà khoa học hành vi, lối cư xử của con người luôn luôn bị chi phối rất nhiều bởi các yếu tố tình cảm. Cho đến nay, người ta tin rằng mặc dù có thể phân biệt được lý trí với tình cảm, song người ta phải hiểu được lý trí và bỏ qua tình cảm bởi vì tình cảm là những yếu tố phi ý chí, không có lợi và ngu ngốc hoặc sai lầm. Các khía cạnh lý trí và tình cảm của con người bao giờ cũng hòa quyện với nhau. Nếu tin rằng có thể tách lý trí khỏi tình cảm thì thật là ảo tưởng. Thông qua nghiên cứu thí nghiệm, các nhà khoa học hành vi đã chứng tỏ được rằng, cả mặt lý trí và tình cảm trong con người đều có thực và chúng kết hợp với nhau để tạo nên một

con người thực sự. Lòng trung thành, lòng nhiệt tình, tự tin đều là những sắc thái tình cảm khác nhau. Kể cả động cơ làm việc cũng nằm trong nội dung tình cảm. Người quản lý phải lưu ý đến những sắc thái tình cảm này mà Chester Barnard đã mô tả "những quá trình suy nghĩ phi lôgíc".

Theo thuyết X, cần phải thúc đẩy con người làm việc bằng cách sử dụng các hình thức khen thưởng hoặc trừng phạt. Điều đó có nghĩa là lúc đầu con người chưa có động cơ làm việc, nhưng rồi sẽ có được thông qua các kế hoạch khuyến khích để đáp ứng những nhu cầu ở mức độ thấp hơn. Tuy nhiên, Mc Gregor lại tin tưởng rằng, con người tự tạo ra động cơ cho mình hoặc chẳng hề làm việc đó. Trong thuyết Y của mình, ông đã vật lộn với vấn đề động cơ làm việc liên quan đến vấn đề nhu cầu. Bằng cách mượn ý của Maslow, Mc Gregor bàn về một loạt các nhu cầu. Xét ở mức độ thấp nhất thì những nhu cầu này chủ yếu là về sinh lý. Những nhu cầu vị kỷ thuộc hai loại: loại những nhu cầu liên quan đến lòng tự trọng, lòng tự tin của con người; loại những nhu cầu liên quan đến danh tiếng của con người như địa vị, danh vọng. Mức độ cao nhất là nhu cầu tự hoàn thiện hoặc tự thực hiện, đó là tổng hợp khả năng và kết quả đạt được. Đó là một cách mô tả việc sử dụng hết khả năng của con người để nhận thức, cảm giác, học hỏi, rèn luyện kỹ năng, linh hôi tri thức, sáng tạo ra tình

yêu. Tóm lại là làm thế nào thể hiện hết thiên tư của con người.

Con người không phải lúc nào cũng tìm cách đáp ứng các nhu cầu của mình theo một trật tự định trước và thậm chí có thể tự thực hiện bằng bất cứ giá nào. Tuy nhiên, Mc Gregor đã hình thành trong đầu những tổ chức công nghiệp, trong đó những nhu cầu cơ bản đều được thỏa mãn và do đó ông tập trung vào những nhu cầu cao hơn. Khi những nhu cầu cao hơn này trở thành quan trọng đối với con người mà không được thỏa mãn thì sẽ dẫn đến tâm trạng thất vọng và làm việc sẽ kém hiệu quả. Trước đây, các nhà quản lý đã tìm cách giải quyết vấn đề này bằng cách làm theo thái độ "cứng rắn" hoặc "nương nhẹ" trong phạm vi cơ cấu của thuyết X. Việc làm đó đã không tạo ra những hiệu quả mong muốn vì những biện pháp thúc đẩy công việc hiện có trong tần nhận thức còn rất hạn chế và tiêu cực. Điều nên làm là tiếp cận bằng thuyết X.

Thuyết Y cho rằng, người ta sẽ sáng tạo trong công việc và sẽ tự định hướng và tự chủ để đạt được các mục tiêu của tổ chức khi mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân thống nhất với nhau.

Hoạt động của cá nhân (P) trong một tổ chức công nghiệp là một nhiệm vụ trong số các đặc điểm nhất định của cá nhân đó (I) và một số khía cạnh của điều kiện môi trường (E). Nói cách khác  $P=F(I....E)$ .

Có một số các đặc điểm của một cá nhân như tính cách, kỹ năng, động cơ, thái độ và các khía cạnh về điều kiện làm việc như bản chất của công việc, phần thưởng cho công việc,... Những cái đó ảnh hưởng đến công việc của cá nhân đó.

Theo ngôn ngữ toán học, Mc Gregor cho rằng:

$$P = F (I_a, b, c, d \dots E_m, n, o, p \dots)$$

Những mối quan hệ giữa các biến số I và E rất phức tạp, rắc rối. Chính những mối quan hệ đó quyết định công việc. Do đó, việc nhận biết các biến số và đề ra những mối quan hệ đúng đắn sẽ xác định phạm vi của hoạt động quản lý. Chẳng hạn như, việc cung cấp nhà ở (biến số E) có thể làm cho một công nhân làm việc tốt hơn nhiều nếu người công nhân đó chưa có chỗ ở nhưng sẽ không có hiệu quả nếu chỗ ở không phải là vấn đề cấp thiết đối với người công nhân đó.

#### d) Các dạng quyền lực

Theo Mc Gregor, chính thông qua việc thực hiện quyền lực, dưới ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp của người quản lý có thể tạo ra những mối liên hệ giữa các biến số I và E mà có được sự tổng hòa giữa hai biến số để đạt được mục tiêu của cá nhân lẫn tổ chức. Đây không phải là một vấn đề dễ dàng hay đơn giản. Một người có lý trí và tình cảm cần phải được giao phó những mục tiêu của tổ chức, đồng thời lại theo đuổi cả những mục đích riêng của anh ta. Việc

tự tạo ra động cơ làm việc phải liên quan đến mục đích cá nhân tức là đạt được các phần thưởng thực sự. Đôi khi có thể đạt được điều đó bằng cách loại trừ đi những hạn chế, ngăn trở. Nhưng thường thì nên có một chiến lược quản lý có lợi cho cơ cấu của thuyết Y tức là khai thác hết các dạng quyền lực hoặc ảnh hưởng.

Một dạng quyền lực là quyền lập pháp. Có thể thực hiện được quyền lập pháp một cách có hiệu quả và có thể thấy được thông qua các yếu tố chịu ảnh hưởng.

Một dạng quyền lực khác là thông qua việc quản lý bằng các phần thưởng và các hình phạt từ bên ngoài, chủ yếu là dưới hình thức tiền. Việc quản lý này trực tiếp liên quan đến quyền lập pháp và nó được thực hiện để làm cho các nhân viên phải phục tùng, mặc dù không phải chỉ để đạt được mục đích đó mà thôi.

Một dạng quyền lực thứ ba là sự tận tâm. Khi một cá nhân tận tâm với một lãnh đạo, một tổ chức hoặc một mục tiêu thì cá nhân đó sẽ thực sự hòa mình vào những mục tiêu của lãnh đạo, hoặc tổ chức và làm việc để thực hiện những mục tiêu đó. Mức độ tận tâm của cá nhân phụ thuộc vào việc có bao nhiêu mục tiêu và các mục tiêu ấy quan trọng đến thế nào trong con mắt của cá nhân đó. Sự tận tâm của nhân viên không chỉ đẩy mạnh quyền lập pháp của lãnh

đạo, mà còn làm cho nhân viên đó cũng tự cảm thấy thoả mãn lãnh đạo, mà còn làm cho nhân viên đó cũng tự cảm thấy thoả mãn và dẫn đến được uỷ thác nhiều việc hơn, dễ tự lãnh đạo và tự chủ hơn.

Những thông tin có sức thuyết phục cũng là một cách để thực hiện quyền lực; thông tin có chủ định tác động đến thành phần của hệ thống (những đặc điểm I có tính chất tri thức chẳng hạn như kiến thức) có thể bị các thành phần khác (thái độ và tình cảm), hoặc các đặc điểm của E (cơ cấu tổ chức của các chính sách hiện hành) làm cho biến đổi đáng kể và do đó ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng. Thông tin cũng là một công việc hai chiều, một quá trình ảnh hưởng lẫn nhau. Những thông tin có sức thuyết phục có thể thành công nếu được đưa ra công khai và nếu mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên được hình thành trên cơ sở tin tưởng và giúp đỡ lẫn nhau.

Mỗi phương pháp trong bốn phương pháp gây ảnh hưởng đó đều có mặt mạnh và mặt yếu riêng. Việc lựa chọn, sử dụng phương pháp nào phụ thuộc vào các đặc điểm của hệ thống và phương pháp được đem áp dụng và hiệu quả của nó phụ thuộc vào những mối quan hệ qua lại của con người.

Toàn bộ triết lý của thuyết Y dựa trên một nguyên tắc là các cá nhân sẽ tự lãnh đạo và chịu trách nhiệm về công việc để làm sao đạt được các mục tiêu mà tổ chức đã giao. Sự tận tâm, tinh thần tự

giác phụ thuộc vào mối liên kết giữa mục tiêu của tổ chức. Nếu tinh thần tự giác cao thì tất cả các ảnh hưởng cần thiết từ bên ngoài sẽ giảm đi. Trong cuốn *Nhà quản lý chuyên nghiệp*, Mc. Gregor đã đề ra một chiến lược quản lý nhằm tạo ra tinh thần tự giác. Chiến lược này bao gồm cả việc họp mặt và thảo luận công khai về các khía cạnh quản lý, phân tích hoạt động quản lý của tổ chức đáp ứng những nhu cầu thực tế bên ngoài và phân tích từng mục tiêu phụ công như đóng góp của mục tiêu ấy vào nỗ lực chung của tổ chức.

Thuyết Y còn một nguyên tắc nữa là việc tham gia vào hoạt động chung của nhân viên. Đó là việc xảy ra đồng thời với việc quản lý bằng tự chủ. Mc. Gregor nhìn việc tham gia này dưới nhiều hình thức khác nhau. Ông không coi đó là một công thức để giải quyết các cuộc đụng độ hoặc là một hình thức từ bỏ địa vị của người quản lý hoặc là một biện pháp có lợi, mà ông coi đó là phương sách khéo léo để làm cho các nhân viên làm đúng những gì người quản lý muốn họ làm, mặc dù họ cảm giác rằng họ cũng đã tham gia ý kiến vào quá trình đưa ra quyết định. Mc. Gregor tán thành với hình thức quản lý dân chủ và chỉ ra những mức độ tham gia vào công việc khác nhau, ngay từ khi cùng đưa ra kết luận. Đối với ông, việc tham gia của người quản lý là một trường hợp đặc biệt, trong đó các cộng sự sẽ có quyền tự chủ hơn, tự do lựa chọn hơn mà bao giờ cũng trân trọng trách

nhiệm của chính mình. Việc tham gia như vậy đã phát triển các giả thuyết của thuyết Y và sẽ góp phần vào việc đem lại tự chủ cho nhân viên.

Nguyên tắc tự chủ là cơ sở để hiểu biết được ý tưởng của Mc. Gregor. Bất kỳ một biện pháp nào phát triển ý tưởng ấy, như hoạt động tham gia chẳng hạn, đều đáng xem xét. Chính ý kiến đó của ông đã được đưa ra nghiên cứu. Các cuộc đụng độ được giải quyết tốt nhất thông qua tự chủ hoặc cái mà ông gọi là làm việc thông qua những điều kiện khác nhau, khi nghiên cứu về vấn đề này ông đã nghĩ đến phần phân tích của Mary Parker Follet.

Theo Follet, việc giải quyết đụng độ không phải bằng thống trị hoặc thoả hiệp mà bằng tự chủ, tức là xem xét lại những mong muốn và những lợi ích trong một cuộc thảo luận công khai, tự do và thẳng thắn về tất cả các quan điểm khác nhau. Trong quá trình này, tác động lẫn nhau giữa con người với nhau về hành vi con người là một chu trình khép kín chứ không phải liên tiếp nhau. Tình hình như vậy sẽ nảy ra giải pháp giải quyết mọi sự theo "quy luật của hoàn cảnh khách quan". Mc. Gregor cũng viết những dòng tương tự như vậy. Nhưng ông chỉ nghiên cứu vấn đề đó trong các tổ chức tổng hợp hiện nay với sự hiểu biết sâu sắc và kinh nghiệm phong phú của mình về khía cạnh nhạy cảm đó của quản lý.

Mc.Gregor chia thành ba chiến lược đối phó với cuộc đụng độ giữa các cá nhân với nhau. Việc phân loại chiến lược đó bao gồm các chiến thuật ngăn không cho phạm vi đụng độ mở rộng từ giữa hai cá nhân với nhau thành đụng độ giữa những người cùng nhóm và chiến lược này được chỉ đạo nhằm ngăn chặn việc ngày càng tăng số thành viên trong ban quản trị. Có thể chấp nhận các chiến thuật khác nhau nhằm mục đích có được các hình thức lãnh đạo không ngoan hoặc hiển nhiên.

Chiến lược làm việc thông qua những tình huống khác nhau được áp dụng vào việc giải quyết cuộc đụng độ tương tự như Follet đã nói. Những khía cạnh lý trí hoặc tình cảm khác nhau đã được bàn đến rất nhiều và trong quá trình đó thái độ và niềm tin tưởng của mọi người có thể thực sự thay đổi dẫn đến khả năng tìm hiểu ra vấn đề hoặc thậm chí đem lại một kết quả thực sự đổi mới. Do đó thông qua một quá trình, việc làm đó cho phép sáng tạo, xây dựng và phong phú thêm những mối quan hệ qua lại, bảo đảm sự hợp tác hiệu quả nhất và làm cho việc thực hiện quyết định quan trọng nhất trở nên dễ dàng hơn và nhanh hơn vì có tinh thần tự tạo ra động cơ làm việc, tinh thần tự giác cao.

Chiến lược này vô cùng khó khăn, phức tạp và đòi hỏi nhiều điều. Những thông tin xác thực giữa các cá nhân và giữa họ với lãnh đạo tổ chức, một bầu không

khí tin tưởng lẫn nhau và tôn trọng triệt để những ý kiến cá nhân trên cơ sở nhận thức được giá trị của những ý kiến đó.

e) *Nhà quản lý chuyên nghiệp*

Không một khía cạnh nào trong ý tưởng của Mc. Gregor lại không tham khảo ý kiến riêng của nhà quản lý chuyên nghiệp. Với kiến thức sâu rộng về khoa học hành vi, ông nghiên cứu vai trò, phong cách, chiến lược và quyền lực của một nhà quản lý trong khi tiến hành công việc theo sự hướng dẫn của thuyết Y.

Hoạt động của một nhà quản lý cũng như hoạt động của bất kỳ thành viên nào trong tổ chức là một chức năng của các biến số I và E. Mc. Gregor đã chứng minh rằng, mỗi loại biến số đều được tổng hợp bởi những nhân tố xuất phát từ việc đảm nhận chức năng quản lý. Chẳng hạn, lấy các biến số I làm thí dụ: Một nhà quản lý có một ý kiến về công việc của mình xuất phát từ việc mô tả vị trí của tổ chức và quá trình hoạt động của tổ chức. Nhưng ý kiến này có thể hoàn toàn khác với quan điểm của lãnh đạo cấp trên về công việc và khả năng thực hiện công việc. Do đó, có thể này sinh dụng độ về vai trò lãnh đạo. Một áp lực có thể bắt nguồn từ trong phạm vi tổ chức (như khi một giám đốc phụ trách vấn đề tiêu thụ sản phẩm lâm vào một cuộc đụng độ về vai trò lãnh đạo do một mặt là áp lực của khách hàng và mặt

khác là của kế hoạch sản xuất) hoặc là từ ngoài tổ chức, như những áp lực xã hội nhằm thực hiện các trách nhiệm xã hội về các vấn đề giáo dục, từ thiện v.v.., mà người lãnh đạo cao nhất phải gánh vác. Hơn nữa, nhà quản lý là một con người và vai trò của ông ta trong cương vị quản lý không thể liên quan đến chuẩn mực giá trị của ông ta với tư cách là một con người. Liệu ông ta có sống suốt đời với công việc không, nếu việc đó liên quan đến việc ông ta tránh trách nhiệm của một người cha và người chồng?... Liệu ông ta có chấp nhận và ủng hộ những quyết định và chính sách do những người khác đề ra, mà những quyết định, chính sách ấy đôi khi đi ngược lại quan niệm của ông ta về việc cư xử thẳng thắn công bằng với những người xung quanh hay không. Ngoài ra, còn có những áp lực đặc biệt khác liên quan đến nấc thang quản lý, những áp lực của kiến thức mới đủ loại như kỹ thuật máy tính và những sức ép của môi trường. Người quản lý phải chịu rất nhiều trách nhiệm về hiệu quả, năng suất, lợi nhuận và cả khả năng, năng suất lợi nhuận và cả khả năng ảnh hưởng lẫn nhau cũng như các kỹ năng chuyên môn.

Đối với nhà quản lý chuyên nghiệp, đó không phải là một vấn đề thực thi quyền lực như lý thuyết tổ chức truyền thống đã đề ra, mà là chấp nhận viễn cảnh tương lai mới mẻ thúc đẩy tự chủ, tham gia và uy thác. Nhà quản lý không phải là một ông chủ đầy

quyền lực mà là một người bạn và người dẫn đường. Nhà quản lý là một người chuyên giúp đỡ, một đồng nghiệp và là một thầy giáo vì ông ta quan tâm đến việc làm cho các cộng sự của mình phát triển được hết tài năng. Mc. Gregor tán thành việc lập kế hoạch làm việc liên kết, tự đánh giá hoạt động, tin tưởng, giúp đỡ lẫn nhau và nói chung là các quá trình làm việc dân chủ hơn.

Các nhà quản lý thường phải làm theo nhóm. Nhưng việc tập hợp những nhà quản lý lại sẽ không tạo thành một ban quản trị. Việc tập hợp một ban quản trị khó hơn là để cho một cá nhân quản lý. Điều đó có nghĩa là xem xét những mối quan hệ giữa các biến số I và E của một thành viên trong ban quản trị, những đặc điểm của lãnh đạo hay người quản lý ban, và cả những kỹ năng cá nhân và tập thể của các thành viên khác ban. Theo công thức toán học thì:

Nhóm B = f (Ma, b,c, ... Tf, g, h,... Ol, m,n,... Lq, r,s... Eu, w,x) trong đó B thay cho hành vi, M là các thành viên, T là nhiệm vụ, O là tổ chức, E là lãnh đạo và môi trường.

Thuyết Y của Mc. Gregor cho rằng, các nhà quản lý được tạo ra bằng cách đổ công việc lên đầu các chuyên gia. Theo ông, không thể "sản xuất ra" các nhà quản lý được. Chúng ta chỉ có thể góp phần "gioe trồng" họ. Nếu có các điều kiện thuận lợi cho việc phát triển ... thì tinh hoa sẽ phát triển hết, tức là các

nha quan ly trong to chuc se hoa minh vao mot qua trinh tu hoan thien dan den phat huy duoc nhung khac nang cua họ.

Mc. Gregor da phat trien thuyet nay va do chinh la đóng góp của ông vào các công cuộc nghiên cứu vấn đề quản lý. Ông đánh giá rất cao giá trị và tầm quan trọng của lý thuyết, vì trong nhiều vấn đề, lý thuyết này tạo ra một cơ cấu khái niệm, một tương lai thực tế và một hướng hành động. Đây không phải là một vấn đề đơn giản và Mc. Gregor đã ráo riết theo đuổi những hoài bão áp út trong đầu, và kết quả đã cho ra đời công trình *Một nhân văn của xí nghiệp*. Trong đó, ông đã đưa ra hai thuyết về viễn cảnh tương lai của hoạt động quản lý. Thuyết X đề cập tới những chiến lược quản lý truyền thống, chuyên quyền và quản lý tập trung. Thuyết Y tán thành việc lãnh đạo dân chủ ở các xí nghiệp công nghiệp. Mặc dù cả hai thuyết này đều được gọi là "những chuyện hoang đường", song một lời đánh giá trung thực sẽ không tán thành với nhận định đó.

Chính Mc. Gregor cũng hy vọng rằng, công trình nghiên cứu của mình sẽ kích thích các nhà quản lý xem xét lại các nhận xét của họ về bản chất của con người dựa theo sự hiểu biết, kinh nghiệm và trên cơ sở những lý thuyết mới là việc phân loại những chiến lược quản lý thích hợp trong phạm vi cơ cấu khái niệm của thuyết Y. Ông cho rằng, những niềm tin vào

bản chất của con người mà thuyết X đưa ra là một bộ phận của một môn khoa học được các nhà quản lý trong xã hội hiện nay (có thể nhiều) ủng hộ; những niềm tin của thuyết Y là một bộ phận của một môn khoa học khác được một số nhà quản lý khác ủng hộ (có thể ít). Cả hai thuyết này thể hiện hai môn khoa học khác nhau. Có được sự thuyết phục cho những giả thuyết của thuyết Y là do có một khả năng sáng tạo lớn. Do đó, thuyết Y kêu gọi đổi mới. Chỉ còn một điểm hạn chế là việc thực hiện những ý tưởng của thuyết Y không hề dễ dàng, vì chúng thách thức với một số thói quen suy nghĩ và hành động đã ăn sâu vào đầu óc các nhà quản lý. Các lối cư xử trong tổ chức mà Mc.Gregor đã đề cao là các cá nhân, các nhóm, tổ chức, môi trường xã hội thích hợp. Đó là điều cuối cùng cần quan tâm vì thuyết Y của Mc.Gregor ra đời từ kinh nghiệm ở Mỹ của ông. Thuyết này loại trừ các hệ thống tổng thể đối lập lại quá trình suy nghĩ dân chủ. Người ta sẽ đồng ý với Raghbir S.Basi, rằng "hiện nay, các xã hội phương Tây được định hình bởi một hình thức" nguyên tắc phản kháng" và hệ thống thị trường tự do cạnh tranh sẽ ít nhiều tạo ra một môi trường xã hội thân ái dân chủ và giúp đỡ theo thuyết Y".

Thuyết Y không thể áp dụng vào quân đội và cơ quan tình báo. Đây không phải là một khiếm khuyết của thuyết mà là một trường hợp ngoại lệ, vì lý thuyết này chủ yếu liên quan đến các tổ chức công nghiệp có mục đích là tăng năng suất, hiệu quả và lợi nhuận.

### 3. Nhận xét

Không hề sai nếu cho rằng các nước đang phát triển có môi trường xã hội phù hợp với thuyết X, khi đưa ra một mối liên hệ giữa triết học quản lý và văn hoá chính trị xã hội.

Ở đây, các nền văn hoá bị định hướng và địa vị và quyền lợi. Trong một xã hội thiếu thốn, khi đa số người sống quá khổ cực thì đặc tính công việc sẽ khác với đặc tính công việc của đất nước giàu có. Sự thoả mãn nghề nghiệp chủ yếu bao hàm những khoản thù lao bằng tiền tương xứng. Các hệ thống kinh tế không linh hoạt cung cấp một phạm vi nghèo nàn cho sáng kiến và sáng tạo cá nhân. Trong một hoàn cảnh như vậy, chính thuyết X với cách nhìn truyền thống của nó về sự điều hành và kiểm tra cùng với thuyết "cây gậy và củ cà rốt" về động cơ thúc đẩy sẽ làm việc chứ không phải là thuyết Y. Ở đây con người có nhiều hướng tìm kiếm sự trả công tối đa cho việc tối thiểu và nhìn chung có xu hướng ung dung, thì biện pháp được xác minh có hiệu quả là sự giám sát chặt chẽ, sự lãnh đạo chuyên quyền và sự kiểm tra toàn diện.

Tuy nhiên, quản lý truyền thống có thể thực sự sử dụng những khái niệm hành vi mà không gắn cho chúng cái nhãn hiệu đó. Không chỉ những nhà tư tưởng quản lý như Henry Fayol, và có thể cả F.W Taylor, nhận thức được sự thích hợp của cách tiếp cận các quan hệ con người, mà nhiều nhà quản lý

thùa nhận các cách tiếp cận quản lý cũ cũng sử dụng các chủ đề hành vi trong công việc quản lý của họ.

Điều này được nhìn nhận ở mức độ cao hơn trong các tổ chức như các hảng khống lồ hơn là trong các hảng buôn do gia đình điều khiển, các hảng buôn này vững chắc và độc đoán hơn. Nhìn chung, trong các nước thuộc thế giới thứ ba, thuyết X đã được thực hiện. Điều mà người ta có thể thấy trước là sự phát triển của một lý thuyết mới; nó sẽ kết hợp thuyết X tập trung quyền lực với thuyết Y theo hướng công nhận khả năng phát triển của con người.

Thuyết X và thuyết Y trình bày những khuynh hướng về quản lý con người. Mặc dù đó là hai hướng trái ngược nhưng người ta không thể luôn luôn chỉ áp dụng một thuyết ở mọi nơi, mọi lúc. Người quản lý, ngay cả khi thừa nhận thuyết Y, có thể cần phải ứng xử theo lối chuyên quyền, khắt khe của thuyết X. Điều này chỉ diễn ra trong một giai đoạn mà người công nhân có thể phát triển thành nhân viên theo thuyết Y thực sự. Thực tế, Chris Argyris đã đồng nhất hai mô hình ứng xử A và B. Mô hình A bao hàm các cá nhân không cởi mở, phản đối thực nghiệm và những người giống thế. Mô hình B bao hàm kiểu ngược lại. Mặc dù mô hình A rõ ràng đi với thuyết X, và mô hình B với thuyết Y, trong các điều kiện cụ thể có sự kết hợp YB và XB.

Người Nhật Bản hầu như đã chuyển đổi theo hướng kết hợp một số tính chất của thuyết X với một

số tính chất của thuyết Y, với lý thuyết Z. Người Nhật Bản là một trường hợp thú vị về một dân tộc, không thuộc vào phạm trù của xã hội phương Tây được kể đến trước đó, nhưng lại có một nền văn hoá phù hợp với đường lối thuyết Y. Xã hội Nhật Bản, không như xã hội Anh và Mỹ là ở chỗ nó có tính chất tập thể hơn là tính cá nhân. Trong khi được hiện đại hoá hoàn toàn, Nhật Bản không để mất những ràng buộc truyền thống của nó. Mặc dù không phải là một nước chuyên chế, người Nhật Bản sống trong một cuộc sống có tổ chức. Đây là một kết quả tự nhiên triết lý sống, nó không theo đuổi những tiêu chuẩn về sự phù hợp, sự cống hiến và sự phục tùng. Chính di sản văn hoá Nhật Bản lý giải đặc tính công việc được đặc trưng hoá bởi phạm vi năng lực, sự nhất trí và quá trình ra quyết định có sự tham dự.

Ở mức độ nào đó, thế giới quan của Mc. Gregor đã không tính hết mức độ gay gắt của các xung đột giai cấp. Không chỉ là giả thuyết của ông về bản chất con người là quá tốt đẹp để có thể là thật, toàn bộ lý thuyết của ông tìm kiếm sự hoà nhập hoàn toàn các lợi ích được tập trung riêng biệt với nhu cầu của tổ chức là quá lạc quan và hão huyền như không thể có được. Tuy nhiên, có thể xác định một cách tin tưởng rằng, Mc.Gregor không khẳng định một sự phù hợp hay sự đồng bộ hoá toàn diện gần với nó đến mức có thể. Ông muốn nhắc nhở về những chiến lược có thể đưa ra để tạo nên một môi trường mà các lợi ích cá nhân

được củng cố tốt nhất khi hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức sẽ đạt tới hiệu quả cao trong thực tế. Ông đã nêu thí dụ về một hãng của Mỹ được tổ chức hoàn toàn theo thuyết Y và đã thành công lớn.

Mc.Gregor đã có đóng góp đáng kể về tư tưởng quản lý bằng việc áp dụng tâm lý học vào quản lý. Ở một mức cơ bản về hoạt động tự thúc đẩy theo hướng tự hoàn thiện hay là tự thực hiện, Mc. **Gregor** đã có thể xây dựng một lý thuyết toàn bộ về quản lý. Là một nhà nhân văn, ông coi quản lý là có trách nhiệm đối với những thất bại và non kém của con người. Sự sửa chữa nằm ở việc tạo ra những phong cách và kỹ thuật mới trong toàn bộ phương pháp hành vi tập trung. Danh tiếng của ông không phụ thuộc quá nhiều vào phân tích thuyết X của ông như trong việc bộc lộ khả năng của ông quan tâm tới những tiềm năng con người theo thuyết Y. Ông đã nhấn mạnh một cách đúng đắn yếu tố con người trong các hãng kinh doanh.

## *Chương VIII*

### CÁC THUYẾT VĂN HÓA QUẢN LÝ

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 trụ cột của các nước phương Tây buộc các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ chế tạo và quản lý. Thị trường thương mại quốc tế trở nên thông thoáng hơn, tạo ra "sân bơi thi đấu" cho các công ty lớn và công ty xuyên quốc gia. Nhật Bản từ một nước bại trận, sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai đã từng bước phát triển và cuối những năm 70 đã trở thành một cường quốc kinh tế tiến sát nước Mỹ. Các công ty Nhật Bản chẳng những tạo ra năng suất và chất lượng sản phẩm trội hơn các công ty Mỹ, mà còn rất thành công trong việc áp dụng "mô hình quản lý Nhật Bản" ngay trên đất Mỹ.

Từ chỗ coi thường, miệt thị, các nhà quản lý và khoa học quản lý phương Tây đã thay đổi thái độ, nhìn nhận mô hình và phương pháp quản lý Nhật Bản với vẻ sùng kính và coi đó là khuôn mẫu mới cho họ; hoặc coi đó là sản phẩm của một thể chế và nền văn hoá dân tộc đặc thù của Nhật Bản.

Một số nhà khoa học Mỹ bình tĩnh nhìn nhận "hiện tượng thần kỳ" của Nhật Bản và họ đã đi sâu

vào tìm hiểu các yếu tố tạo nên thành công của mô hình quản lý này, so sánh nó với phương pháp quản lý thành công của các công ty Mỹ. Cách tiếp cận khoa học này cuối cùng đã tìm ra "mẫu số chung" của các công ty xuất sắc. Trong đó, văn hóa quản lý là một yếu tố rất quan trọng mà nhà quản lý cần phải tính đến để đưa doanh nghiệp của họ phát triển nhanh và bền vững.

T.J Peters và R.H.Waterman, tác giả của cuốn *Tìm kiếm sự xuất sắc* và W. Ouchi, tác giả của *Thuyết Z* là những người phát hiện ra vai trò quan trọng của nhân tố văn hóa trong hoạt động quản lý.

## I- THUYẾT Z CỦA WILLIAM OUCHI

William Ouchi là giáo sư Trường đại học California, (Los Angeles, nước Mỹ). Năm 1981, ông xuất bản cuốn *Thuyết Z* - một cuốn sách được xếp vào loại chạy nhất tại Mỹ.

Ouchi đặt vấn đề người Mỹ có thể học tập người Nhật về quản lý, trước hết là chế độ làm việc suốt đời cho một công ty lớn. Bởi vì Ouchi cho rằng, xí nghiệp Nhật Bản thường gắn bó với chế độ làm việc suốt đời, xí nghiệp sẽ làm hết sức mình để phát triển lòng trung thành của nhân viên bằng cách đối xử với họ một cách công bằng và nhân đạo.Thêm nữa là chính sách nhân sự để bạt chật, song lại chú trọng phát triển các mối quan hệ không chính thức "thân tình,

tế nhị và phức tạp của đồng nghiệp". Một ưu điểm nữa trong thực tiễn quản lý Nhật Bản là không chuyên môn hoá lao động quá mức; trái lại, họ đã luân chuyển nhân viên qua những bộ phận khác nhau của công việc để cho họ có khả năng phát triển toàn diện.

Ouchi còn đi vào tìm hiểu cơ chế quản lý của một xí nghiệp Nhật Bản. Ông đặc biệt chú ý đến tinh thần và giá trị tập thể của phương pháp quản lý Nhật Bản. Nó hoàn toàn xa lạ với các giá trị của chủ nghĩa cá nhân ở phương Tây. So sánh doanh nghiệp Nhật Bản với doanh nghiệp phương Tây, ông tìm ra sự tương phản giữa chúng theo bảng sau:

Doanh nghiệp Nhật Bản (kiểu J)	Doanh nghiệp phương Tây (kiểu A)
Việc làm suốt đời	Việc làm giới hạn trong thời gian
Dánh giá và đe dọa chậm Nghề nghiệp không chuyên môn hoá	Dánh giá và đe dọa nhanh Nghề nghiệp chuyên môn hoá
Cơ chế kiểm tra mặc nhiên Quyết định tập thể	Cơ chế kiểm tra hiển nhiên Quyết định cá nhân
Trách nhiệm tập thể	Trách nhiệm cá nhân
Quyền lợi toàn cục	Quyền lợi có giới hạn

Dựa trên sự phân biệt của Douglas Mc.Gregor giữa *Thuyết X* và *Thuyết Y* về quản lý, Ouchi muốn đưa ra một lý thuyết mới - *Thuyết Z*. Ông viết, tôi đặt cái

tên "doanh nghiệp Z" cho những công ty đã phát triển hết sức tự nhiên ở Mỹ, nhưng có nhiều đặc điểm giống những đặc điểm của các công ty Nhật Bản.

Trọng tâm và mục tiêu cơ bản của Thuyết Z là sự thực hiện, là quá trình công nghệ chuyển từ doanh nghiệp kiểu A đến kiểu Z.

Đây là quá trình thay đổi mô hình quản lý và phong cách kinh doanh phức tạp và khó khăn, không chỉ bao gồm việc cơ cấu lại tổ chức, **thay đổi hệ thống** đánh giá và đê bạt,... mà còn là quá trình đổi mới nền văn hoá của tổ chức. Một số công ty lớn của Mỹ như Kodak, General Motors (GM) đã thành công trong việc này.

Giá trị của thuyết Z nổi lên nhờ sự trình bày của Ouchi về vai trò của "một nền văn hoá kiểu Z" đối với sự phát triển nhanh và vững chắc của một doanh nghiệp. Ông lý giải văn hoá của doanh nghiệp bao gồm một tập hợp biểu tượng, nghi lễ và huyền thoại cho phép truyền đạt đến người làm việc các giá trị và niềm tin nội thân của xí nghiệp. Những nghi thức ấy cho phép cụ thể hoá những cái vốn chỉ là những ý niệm trừu tượng; nền văn hoá của xí nghiệp làm cho những ý niệm ấy sống động trong lúc có một ảnh hưởng rõ rệt đối với những nhân viên mới.

Cơ sở lý luận, hạt nhân của nền văn hoá của một doanh nghiệp là triết lý (kinh doanh) của nó. Theo

Ouchi, một triết lý có thể giúp cho một xí nghiệp bảo vệ tính đặc thù của mình bằng cách trình bày một cách cụ thể và minh bạch cái gì là quan trọng, cái gì là không quan trọng. Nó cũng đem lại hiệu quả trong kế hoạch hoá và trong việc phối hợp những người cùng chung một nền văn hoá ấy. Đối với mỗi thành viên triết lý hành động của doanh nghiệp có giá trị định hướng rất thiết thực. Những ai có thể thấm nhuần bản chất của triết lý về các giá trị và niềm tin (bao gồm cả cứu cánh và phương tiện) thì có thể từ định lý chung rút ra một số lượng, thực tiễn là vô hạn, những quy tắc hay mục tiêu đặc trưng thích ứng và những điều kiện mới.

Rốt cuộc, thay đổi mô hình quản lý cho phù hợp với hoàn cảnh hiện tại ở Mỹ chính là việc xây dựng một nền văn hoá kiểu Z cho môi trường bên trong của các doanh nghiệp. Ouchi đã phác thảo những nội dung của nền văn hoá kiểu Z, như: người làm việc gắn bó lâu dài với công ty, họ có quyền phê bình và tỏ lòng trung thực trong quan hệ với lãnh đạo, họ được tham gia vào quá trình làm quyết định; công ty phát triển các quan hệ tin cậy, tình bạn và hợp tác giữa những người cùng làm việc, người lao động có tinh thần tập thể cao dù vẫn coi trọng cá nhân...

Bản chất của nền văn hoá kiểu Z, được Ouchi tóm tắt trong nhận xét, đó là một nền văn hoá nhất trí,

một cộng đồng những người bình đẳng cùng nhau hợp tác để đạt tới mục tiêu chung. Nó chỉ đạo lối ứng xử bằng cách dựa trên sự gắn bó, lòng trung thành và tin cậy, chứ không phải dựa vào ngôi thứ và giám sát.

Phát hiện này là kết quả của cách tiếp cận mới trong khoa học quản lý. Ouchi nhận thấy rằng, tư duy quản lý truyền thống với các chuẩn mực của phương Tây không thể soi rọi cho toàn thế giới; hạn chế căn bản của nó là quan niệm về con người không theo kịp sự phát triển của công nghệ. Chính từ nhận thức phiến diện về các tiềm năng phát triển của con người đã lặp lại những khiếm khuyết của khoa học quản lý và tư duy quản lý máy móc. Ouchi phê phán: người phương Tây có ý thức về giá trị của công nghệ học và về cách tiếp cận khoa học của nó, nhưng từ đó lại không hề thay đổi quan niệm về con người. Các chính phủ cấp hàng trăm triệu đôla cho nghiên cứu khoa học, ủng hộ sự phát triển của những tư tưởng kinh tế phức tạp, nhưng trong thực tế, không bao giờ có kinh phí cấp cho sự hiểu biết về cách quản lý và tổ chức lao động của con người, và đó chính là điều phải học tập người Nhật. Giải quyết vấn đề năng suất không thể bằng một chính sách tiền tệ, cũng không thể thông qua việc đầu tư vốn vào công nghệ nghiên cứu hay phát triển. Nó chỉ được giải quyết khi biết

yêu cầu mọi người cùng lao động với nhau có hiệu quả hơn.

Việc học tập người Nhật không phải là cái mốc và mô hình quản lý - nền văn hoá Z cũng không phải là sự sao chép mô hình quản lý Nhật Bản vào nước Mỹ, đó là sự học tập có cải biến cho phù hợp. Ouchi cũng thừa nhận nền văn hoá kiểu Z của ông không thích hợp với các tổ chức quân đội, an ninh, và càng không thể đem thuyết Z áp dụng cho các nước khác. Mặc dù vậy, tư tưởng xuất phát của thuyết Z, cũng là điều cốt lõi của nó, có thể trở thành một nguyên tắc quản lý chung cho nhiều nước và cần được luôn luôn nhắc lại:

Thuyết Z giả định hết sức đơn giản rằng, những người lao động sung sướng và hữu quan ở đây là chìa khoá tạo nên năng suất ngày một cao. Và giả định này đã được chứng minh là đúng ở Nhật Bản, Mỹ và nhiều nước khác.

## II- TẦM QUAN TRỌNG CỦA VĂN HÓA TRONG QUẢN LÝ

Đó là tên một mục của chương III trong cuốn sách *Đi tìm sự xuất sắc* (Bài học từ những công ty kinh doanh tốt nhất nước Mỹ)<sup>1</sup> của tác giả Thomas J. Peters và Robert H. Waterman. Hai tác giả của cuốn

---

1. Thomas J Peters and Robert H. Waterman: *In search of excellence* (Lessons from America's best - run companies) Harper Row, Publishers, New York, 1982.

sách - những chuyên viên cao cấp của công ty tư vấn về quản lý "Mackinxi" đồng thời là những nhà khoa học nổi tiếng. Cuốn sách này là một sự kiện đặc biệt trong tư duy quản lý kinh tế của Mỹ kể từ mấy chục năm gần đây. Cho đến cuối năm 1984, chỉ riêng ở Mỹ, 2,8 triệu bản sách này đã được bán hết, và nó đứng hàng đầu trong số chín cuốn sách về kinh doanh được *Tạp chí Fortune* đánh giá là bán chạy nhất ở Mỹ trong vòng 10 năm (1979-1988).

Cuốn sách được viết ra vào đầu những năm 80 của thế kỷ này, khi mô hình và phong cách quản lý Nhật Bản được đánh giá ưu việt hơn của các công ty Mỹ. Cũng giống như W. Ouchi - tác giả của thuyết Z, Peters và Waterman không tìm mọi cách học theo phong cách quản lý Nhật Bản, bởi vì các ông nhìn thấy sự khác biệt rất lớn về văn hoá giữa Mỹ và Nhật.

Trước thực trạng như vậy, hai tác giả này đã bắt tay vào nghiên cứu thực tế, đã nghiên cứu 62 công ty lớn của Mỹ được liệt vào những công ty thành đạt nhất nước Mỹ. Từ đó rút ra lý luận và tư tưởng quản lý của mình. Qua quá trình sàng lọc, tuyển chọn kỹ lưỡng, họ chọn ra được 15 công ty "thực sự kiểu mẫu" của Mỹ.

Tiêu chuẩn để xác định những công ty xuất sắc nhất, cũng là đặc điểm chung trong phong cách kinh doanh của chúng được Peters và Waterman tổng kết thành những vấn đề lý luận như sau:

## **1. Định hướng vào hành động và đạt tới thành công**

Mặc dù các công ty kiểu mẫu 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 một biển số liệu. Các công ty xuất sắc luôn coi hành động quan trọng hơn lý thuyết và sự phân tích. Các công ty này sẵn sàng chấp nhận thử nghiệm sai lầm để đạt tới thành công lớn hơn, đã có nhiều phương pháp thực tiễn hơn nhằm duy trì "tốc độ của đôi chân" và chống lại tính trì trệ - cái chắc chắn sẽ xuất hiện khi quy mô của công ty tăng lên.

## **2. Đối mặt với người tiêu dùng**

Những công ty xuất sắc 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, mặc dù họ có thể là công ty chế tạo. Nhiều công ty kiểu mẫu 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. Muốn vậy, các công ty này phải thường xuyên lắng nghe ý kiến của công chúng.

## **3. Tính tự chủ và óc sáng tạo**

Các công ty kiểu mẫu ưa thích đổi mới đều thúc đẩy để sao cho trong tổ chức của mình có nhiều chuyên gia giỏi và nhiều người phát minh sáng tạo. Đó là "những tổ kiến động đúc những người nhiệt tình" trong một bầu không khí dân chủ "dành cho

những nhà sáng chế hưng phấn cao độ và những nhà kinh doanh táo bạo mà sự tưởng tượng, tư tưởng của họ bay bổng ở mọi hướng". Các công ty này cố gắng không rút ngắn sợi dây dẫn dắt tới mức cản trở nhân viên trở thành người sáng tạo, bất kể đó là nhân viên ở cấp nào và làm công việc gì. Họ khuyến khích mạo hiểm ở mức độ hợp lý và ủng hộ những thành công bước đầu.

#### **4. Năng suất là do con người**

Các công ty kiểu mẫu coi những nhân viên bình thường là nguồn gốc chủ yếu của thành công trong lĩnh vực chất lượng và năng suất chứ không phải từ tăng đầu tư hay quản lý chặt chẽ, tiết kiệm chi phí.

Thomas Watson đã nói về công ty của mình rằng, triết lý của IBM về cơ bản gồm ba nguyên tắc đơn giản và quan trọng hơn cả là nguyên tắc tôn trọng đối với mỗi cá nhân. Chủ tịch một công ty xuất sắc khác là Texax Instruments còn nhấn mạnh hơn nữa vai trò của người lao động, mỗi công nhân phải "được coi như nguồn tư tưởng, chứ không phải chỉ đơn thuần là đôi bàn tay để làm việc". Chính công ty này đã cuốn hút công nhân vào 9000 nhóm hành động nâng cao chất lượng, góp phần vào thành công lớn của công ty trong lĩnh vực năng suất.

#### **5. Gắn với cuộc sống, điều khiển các giá trị**

Các công ty xuất sắc đều rất coi trọng việc xây dựng và truyền bá triết lý kinh doanh. Thomas Watson - Chủ tịch IBM nói rằng, triết lý cơ bản của

tổ chức đóng vai trò vô cùng lớn trong thành công của nó, lớn hơn nhiều so với các nguồn lực khác như công nghệ hay kinh tế, cơ cấu tổ chức, giải pháp mới hay sự tuân thủ các thời hạn.

Triết lý là cốt lõi, là định hướng nền văn hoá của công ty. Các công ty kiểu mẫu có nền văn hoá tổ chức tốt đẹp, tạo ra tinh thần cộng đồng, hợp tác khuyến khích đào tạo và thúc đẩy sự sáng tạo của tất cả thành viên.

## **6. Trung thành với sự nghiệp của mình**

Hầu hết các công ty thành đạt nhất ở Mỹ không phải là những "công clômêrat", những công ty "đazinang". Mặc dù có hàng loạt ngoại lệ, song cơ hội đạt hiệu quả cao vẫn đều thuộc về những công ty biết bám chặt vào công việc và thị trường ngành hàng mà họ thông thạo nhất.

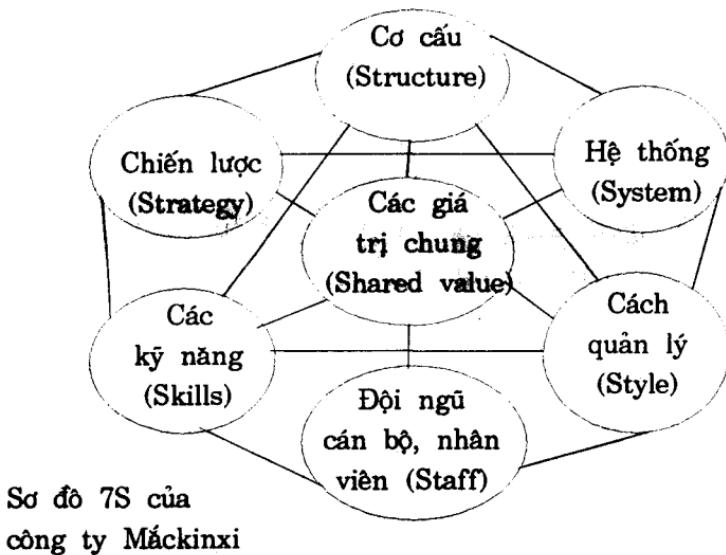
## **7. Hình thức quản lý đơn giản, biên chế quản lý gọn nhẹ**

Phần lớn các công ty được xếp vào loại kiểu mẫu có hình thức và hệ thống kết cấu nội bộ (bộ máy tổ chức) rất đơn giản. Số người thuộc cấp quản lý cao nhất không nhiều. Họ cố gắng chống chủ nghĩa quan liêu bằng cách trao nhiều quyền tự chủ cho các đơn vị trực thuộc, tổ chức nhiều nhóm nhỏ (thường là tạm thời và tự nguyện) hành động vì chất lượng và sáng tạo v.v..

## 8. Tự do nhưng nghiêm ngặt

Các công ty kiểu mẫu vừa quản lý tập trung, vừa phân cấp. Phần lớn các công ty này đều trao quyền tự trị cho đến tận phân xưởng và nhóm những người nghiên cứu, chế tạo sản phẩm. Mặt khác, họ lại là những người quản lý tập trung một cách hết sức nghiêm ngặt ở những lĩnh vực liên quan tới một số ít những giá trị cơ bản mà họ gắn bó (thí dụ, triết lý kinh doanh). Chính sách quản lý như vậy cho phép các cá nhân phát huy khả năng của mình, song vẫn giữ cho công ty không偏离 khỏi mục tiêu của nó và hoạt động có hiệu quả.

Về cơ bản, tám đặc điểm chung của các công ty kiểu mẫu đã được Peters và Waterman mô hình hóa



trong Sơ đồ 7S mà hai ông coi là một phương thức suy nghĩ thành công về những vấn đề tổ chức.

Theo sơ đồ 7S, công việc quản lý có liên quan với cả 7 biến số tác động lẫn nhau, và như vậy quản lý một tổ chức kinh doanh không phải là một công việc đơn giản.

Các giá trị chung của tổ chức - nền văn hoá của công ty bao gồm triết lý, phong tục, thói quen v.v.. có vai trò quyết định tới sự phát triển của nó, đồng thời là hạt nhân liên kết các yếu tố khác, tạo ra phong cách kinh doanh của công ty đó, Peters và Waterman nhận xét: điểm nổi bật ở các công ty kiểu mẫu là họ có những nền văn hoá riêng của mình rất mạnh và mang tính chất áp đặt đến mức hoặc là chấp nhận các chuẩn mực của nó hoặc là "cuốn gói đi cho".

Từ quan điểm coi trọng các giá trị tinh thần và văn hoá (tương tự với Ouchi), hai ông đưa ra quan điểm của mình về người quản lý lãnh đạo: người lãnh đạo không những tạo ra cơ cấu và công nghệ, mà anh ta còn là người sáng tạo ra những biểu tượng, hệ tư tưởng, ngôn ngữ, tín ngưỡng, nghi lễ và những huyền thoại.

Peters và Waterman nhận thấy vai trò của những người lãnh đạo các công ty kiểu mẫu, giống như các nhà truyền giáo và không khí văn hoá, quan hệ giữa các thành viên của tổ chức ở các công ty này như là ở các thị tộc, bộ lạc. Trong đó, những nhà quản lý

giỏi không chỉ làm ra tiền, mà còn tạo ra được ý nghĩa tồn tại của cuộc sống con người.

Cũng từ những bài học của các công ty kinh doanh giỏi nhất nước Mỹ, hai tác giả đã phê phán mô hình quản lý đã tồn tại lâu dài trong các tư tưởng và học thuyết quản lý từ thời Taylor. Họ cho rằng cách tiếp cận về mặt số lượng, duy lý rất thịnh hành ở các trường dạy kinh doanh. Nó dạy người quản lý có thể quản lý bất kỳ tổ chức nào. Tư duy phân tích là quyết định được mọi việc. Nó đủ chính xác để trở thành một cách tiếp cận vô cùng sai lầm, dẫn đến những lầm lẫn nghiêm trọng.

Đi xa hơn nữa, Peters và Waterman còn cho rằng, chính cách tiếp cận vô cùng sai lầm này của các nhà lãnh đạo nước Mỹ đã dẫn đến thất bại cay đắng của Mỹ ở Việt Nam. Sự diễn rõ của việc tính điểm các xác chết trong quá trình phân tích hệ thống đối với công việc tiến hành chiến tranh Việt Nam và sự bất lực, không hiểu lòng kiên trì và mức độ sâu sắc của trí tuệ phương Đông đã làm cho nước Mỹ vung phí con người và vật chất đến đỉnh điểm, dẫn đến thảm họa của nước Mỹ.

Peters và Waterman đã phê phán mạnh mẽ tư duy và phong cách duy lý trong quản lý. Hai hạn chế và thiếu sót nổi bật của nó được chỉ ra là: mô hình duy lý khuyến khích sự coi thường ý nghĩa của các giá trị. Trong thế giới duy lý ít có chỗ dành cho cạnh tranh nội bộ.

Hai tác giả này cũng thừa nhận rằng, họ đã chịu ảnh hưởng của Mayo, Barnard, Simon và Mc. Gregor... nhưng họ không đặt tên cho lý thuyết mới của mình. Kết luận mà họ rút ra từ việc điều tra, phân tích các công ty kiểu mẫu của Mỹ là:

Thực tiễn quản lý tốt không chỉ có ở Nhật Bản, nó cũng tồn tại ở Mỹ. Điều quan trọng hơn là ở những nơi mà công việc diễn ra tốt đẹp, người ta đối xử với con người đúng mực và khuyến khích họ trổ tài, thì ở đó sản xuất ra những hàng hóa tốt. Trong quan điểm của hai ông, các yếu tố tài chính và công nghệ đường như không được coi là yếu tố cơ bản quyết định sự thành đạt của doanh nghiệp.

- Các công ty kinh doanh thành công vì được quản lý và đào tạo tốt. Mẫu số chung của mô hình quản lý Nhật Bản và các công ty xuất sắc của Mỹ là ở các công ty đó đã áp dụng thành công tư tưởng quản lý coi người lao động là nguồn lực quan trọng nhất để phát triển và việc quản lý là tạo ra môi trường vật chất và tinh thần thích hợp, đặc biệt là nền văn hoá bên trong của tổ chức, tạo điều kiện cho mọi người hợp tác với nhau cùng làm việc tốt và thúc đẩy họ vươn tới thành công. Peters và Waterman nhấn mạnh: Việc hình thành các tổ chức mà trong đó có tính đến những điểm yếu của mỗi người (thí dụ năng lực xử lý thông tin có hạn) và những phẩm chất mạnh mẽ của họ (thí dụ năng lực, lòng trung thành

và nhiệt tình) là điểm cốt lõi đối với trường phái quản lý mới.

So sánh Thuyết Z của Ouchi và công trình *Đi tìm sự xuất sắc* của Peters và Waterman, chúng ta thấy một điều thú vị. Ouchi đã bỏ ra nhiều năm và đến Nhật nhiều lần để nghiên cứu các công ty xuất sắc của Nhật Bản nhằm tìm ra mô hình kiểu J và cải biến nó thành kiểu Z cho các công ty Mỹ học tập, còn Peters và Waterman lại chỉ nghiên cứu các công ty xuất sắc ngay trên đất Mỹ để tìm ra bài học thành công cho nước Mỹ. Song kết luận về mặt khoa học quản lý của họ lại gặp nhau ở một điểm. Đó là tư tưởng đề cao yếu tố văn hoá trong việc phát triển con người, việc phát triển các tiềm năng đa dạng vô tận của con người - nguồn vốn quan trọng nhất của tổ chức - là bản chất của trường phái quản lý mới và của khoa học quản lý nói chung.

## *PHẦN BA*

# CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ CỦA XÃ HỘI THÔNG TIN (TỪ NHỮNG NĂM 60 ĐẾN NAY)

### *Chương IX*

#### THUYẾT QUẢN LÝ TỔNG HỢP VÀ THÍCH NGHI

PETER DRUCKER

##### 1. Vài nét về tiểu sử và sự nghiệp

Peter Drucker là một nhà quản lý học nổi tiếng đương đại. Chính ông là người đề cao tầm quan trọng của quản lý như một thể chế có ưu thế thích ứng với những thay đổi của thời đại. Ảnh hưởng đối với quản lý của Drucker rất lớn rộng. Đó là do khả năng làm việc phi thường của ông như một giáo sư, tác giả và cố vấn. Không ngạc nhiên khi ông được mô tả như ông hoàng của quản lý.

Peter Drucker sinh năm 1909 ở Vienna. Ông hưởng nền giáo dục ở Austria (Áo) và England. Trong thời kỳ suy thoái kinh tế thế giới (1929-1933), ông là

một phóng viên báo, sau đó là một nhà kinh tế tại Ngân hàng quốc tế London. Tám năm sau, phần cống hiến lớn nhất cho khoa học quản lý của ông mới bắt đầu. Đó là việc làm cố vấn quản lý, viết sách và báo về quản lý.

Drucker đã viết hơn 20 cuốn sách về quản lý và các chủ đề liên quan. Một số tác phẩm nổi tiếng của ông là: *Thực hành quản lý*; *Các giới hạn của quản lý xã hội mới và thời kỳ gián đoạn*. Ông viết một tác phẩm tự thuật nổi tiếng nhan đề: *Những cuộc phiêu lưu của một người ngoài cuộc* và hai cuốn tiểu thuyết là *Thế giới cuối cùng của tất cả các thế giới có thể* và *Cám dỗ làm điều tốt*; ông còn viết cuốn sách *Quản lý trong thời đại bao tạp*. Chính những cuốn sách về quản lý của ông làm chúng ta quan tâm và thấy trong đó trò chơi trí tuệ và một kho tàng kiến thức. Phong cách trình bày sinh động của ông pha thêm minh họa vừa thích hợp, vừa xác thực nâng cao giá trị tác phẩm. Với ông, quản lý là một công việc nghiêm túc và phải thành công. Drucker đã hấp thụ và tổng hợp các ý kiến, quan điểm của những nhà tư tưởng trước đây; đồng thời hình thành một học thuyết trong bối cảnh có nhiều thay đổi của những tiến bộ kỹ thuật hiện đại. Theo một nghĩa nào đó, Peter Drucker là một nhà tổng hợp tuyệt diệu. Đó là cống hiến lớn lao của ông cho khoa học quản lý.

Theo Drucker, quản lý bao gồm: quản lý một doanh nghiệp, quản lý các nhà quản lý và quản lý

công nhân, công việc. Drucker còn bàn về quản lý trong xã hội thông tin và bàn về kiến thức quản lý trong "thời đại bão táp" qua những tác phẩm của ông.

## 2. Nội dung thuyết quản lý của Drucker

### a) Quản lý một doanh nghiệp

Quản lý hay việc quản lý là hành động chủ động, chứ không phải bị động. Quản lý một doanh nghiệp tập trung vào làm kinh tế. Điều này không nhất thiết chỉ bao hàm việc tối đa hoá lợi nhuận hay nói một cách thông tục "mua rẻ và bán đắt". Không phải lợi nhuận không quan trọng, nhưng lợi nhuận không phải là lời giải thích nguyên nhân hay cơ sở hợp lý của hoạt động kinh doanh và các quyết định về kinh doanh mà là kiểm tra khả năng của họ.

Khách hàng có tầm quan trọng đặc biệt đối với kinh doanh. Kinh doanh tồn tại vì khách hàng và chính khách hàng giữ cho kinh doanh tiếp tục hoạt động. Vì thế, quản lý một doanh nghiệp có nghĩa là bắt đầu bằng mục đích của kinh doanh, mà theo các thuật ngữ cụ thể là tạo ra khách hàng. Với mục đích này, hai chức năng quan trọng của buôn bán là Marketing và cải tiến. Marketing tìm cách thông qua các hoạt động nghiên cứu và phát triển của các đơn vị sản xuất để cung cấp các hàng hoá và giá cả khách hàng muốn và sẽ trả tiền để mua; còn cải tiến là điều khoản về hàng hoá và dịch vụ tốt hơn và cống lợi hơn. Cải tiến có thể dẫn tới các sản phẩm mới, rẻ hơn, tốt

hơn hay tạo ra các nhu cầu mới, Drucker muốn chỉ ra điểm khác biệt đó khi nói rằng: bán tủ lạnh cho người Eskimô để giữ cho thức ăn được lạnh là tìm thấy một thị trường mới, bán tủ lạnh để giữ cho thức ăn khỏi quá lạnh thực sự là tạo ra một sản phẩm mới. Về mặt kỹ thuật mà nói, tất nhiên chỉ có cùng một loại sản phẩm duy nhất, nhưng về mặt kinh tế mà nói thì có sự cải tiến.

Cho nên, quản lý kinh doanh không phải là một nhiệm vụ thích ứng, mà là một nhiệm vụ sáng tạo. Có nghĩa là tạo ra các điều kiện kinh tế và thay đổi chúng khi cần thiết hơn là thích ứng với chúng một cách ngoan ngoãn và thụ động.

### b) Quản lý các nhà quản lý

Các nhà quản lý là nguồn lực cơ bản và đắt giá nhất trong hầu hết các tổ chức kinh doanh. Sẽ tồn khá nhiều thời gian và sức lực để xây dựng một đội ngũ quản lý, nhưng đội ngũ ấy lại có thể bị phá huỷ bất cứ lúc nào. Vậy nên, quản lý các nhà quản lý là một nhiệm vụ đòi hỏi sự quan tâm đáng kể.

*Yêu cầu thứ nhất* cho nhiệm vụ này là quản lý theo các mục tiêu và tự điều khiển. Một khi các mục tiêu được xác định, về thực chất là đưa ra được những hướng dẫn tích cực thống nhất cả về kiến thức, kỹ năng lẫn nỗ lực và hướng tới việc thực hiện mục đích. Trong quá trình đó nó phát huy cả tinh thần và nỗ lực của đội ngũ trong việc thực hiện công việc của

họ. Tuy vậy, quản lý theo các mục tiêu (Management by Objectives - MBO) không dễ như ta tưởng. Các nhân tố để tác động mạnh mẽ có thể đưa đến tình hình lệch lạc, đó là trình độ chuyên môn hoá của nhà quản lý, cấu trúc cấp bậc của ban quản lý và ở những khác biệt giữa nhà quản lý về cách nhìn và công việc. Câu chuyện ưa thích của Drucker là: người ta hỏi ba người thợ xẻ đá họ đang bận làm gì. Người thứ nhất nói: "Tôi đang kiểm sống". Người thứ hai trả lời: "Tôi đang làm việc xẻ đá tốt nhất trên cả nước". Câu trả lời của người thứ ba là: "Tôi đang dựng một nhà thờ". Trong khi người thứ nhất đang nghĩ về mục đích tiền bạc, người thứ hai nhận thức được chất lượng công việc dù anh ta có thể không liên hệ điều đó với yêu cầu toàn thể, thì người thứ ba coi nhiệm vụ hoàn chỉnh như mục đích của anh ta. Đó là một người có những ý nghĩ của một nhà quản lý.

MBO chỉ cho nhà quản lý điều nên làm là tổ chức thích hợp công việc được làm. Cho nên, việc quản lý là công việc thực sự, cần có phạm vi và quyền lực rộng nhất chứ không phải hẹp nhất. MBO làm cho nhà quản lý kiểm soát sự thực hiện của chính mình và tự điều khiển. Nó là động lực thúc đẩy mạnh hơn, đưa đến sự thực hiện cao hơn và tầm nhìn rộng hơn.

*Yêu cầu thứ hai* trong việc quản lý, các nhà quản lý phải liên kết công việc của mình với cấp cao hơn, nghĩa là phải đóng góp bất cứ điều gì mà đơn vị cấp

cao hơn cần để đạt được các mục tiêu của nó. Đây là nhiệm vụ đầu tiên của việc liên kết, từ đó mà đề ra các mục tiêu cho công việc của chính mình. Tiếp đó, là phân tích nhiệm vụ của đơn vị mình và xác định các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, bằng cách điều khiển cho các nhà quản lý được quyền phát triển nhiệt tình và công việc của đội ngũ theo cách mà trong khi theo đuổi lợi ích riêng, họ cũng cố lợi ích tốt nhất cho tổ chức. Điều này gần với quá trình hợp nhất của Bakke và quản lý bằng cách sáp nhập của Mc. Gregor, chúng còn nói lên một điều: người quản lý có trách nhiệm hướng xuống các cấp dưới, phải hướng dẫn cho họ hướng tới sự hài hòa trong các hoạt động để thực hiện các mục đích chung một cách thông thường. Vì vậy, yêu cầu khác nữa về quản lý các nhà quản lý và lập cấu trúc công việc của người quản lý.

*Yêu cầu thứ ba* trong việc quản lý các nhà quản lý tạo ra tinh thần hợp lý trong tổ chức. Các nhà quản lý phải được động viên làm việc, cần phải có yêu cầu cao về việc thực hiện. Mọi công việc quản lý trong đó nên có cơ hội cho việc thăng chức, tăng lương nếu như hoạt động của những nhà quản lý là xứng đáng. Tinh thần của tổ chức cũng nên như vậy, bất cứ khi nào và trong bất cứ việc gì có được kết quả xuất sắc, nó phải được nhận ra, khuyến khích và khen thưởng.

Thăng chức phải liên quan tới năng lực thực sự. Thật tai hại khi một người không cần tới nhưng lại bị loại bỏ bằng cách bị đẩy lên cao. Đây cũng là một nguyên nhân tạo nên sự thất vọng của những người trung thực và làm việc có hiệu quả. Dưới con mắt của những người cấp dưới, rõ ràng là kẻ bị đẩy lên cao được trả giá để bị vô hiệu. Cũng tai hại khi từ chối thăng chức cho một người xứng đáng. Như thế sẽ không phát huy hết được khả năng cống hiến của cá nhân.

Drucker kiên quyết nguyên tắc phát triển người quản lý. Phát triển người quản lý bao quát tất cả các nhà quản lý trong tổ chức. Nó phải cho phép tăng tối chừng mực tối đa có thể về tiềm năng và tài năng tiềm tàng trong đội ngũ quản lý. Nó phải nồng động và chất lượng tập trung vào thực hiện hơn là vào một lời hứa và làm việc theo nguyên tắc phát triển các nhà quản lý cho mai sau là công việc của ngày nay. Nói cách khác, biến các nhà quản lý hôm nay và tất cả những người đó thành người lớn hơn và các nhà quản lý giỏi hơn.

### c) Quản lý công nhân và công việc

Drucker đề cao việc nhìn nhận công nhân với tư cách tiềm năng con người là đúng đắn nhất. Khi được đánh giá như một tiềm lực, anh ta có thể được "khai thác" hay "sử dụng" hữu hiệu. Nguồn tiềm năng con người có những phẩm chất mà không nguồn nào khác

có được. Nhấn mạnh vào "con người" là tập trung vào con người như một sinh vật xã hội có đạo đức, và chỉ con người mới có khả năng suy nghĩ, đánh giá, tưởng tượng, hoà nhập, hợp tác... Với tư cách là một tiềm năng con người, con người chỉ có thể tự sử dụng mình, hơn là bị sử dụng.

Trong khi người công nhân với nhiệm vụ của mình làm việc với tư cách cá nhân, nhưng cũng là thành viên của nhóm này hay nhóm khác. Nhưng mối quan hệ trong nhóm liên quan tới nhiệm vụ đang trong quá trình thực hiện đều ảnh hưởng tới sự thực hiện của cá nhân. Cần thiết phải tổ chức công việc theo cách để bất cứ những điểm bổ sung nào của cá nhân về năng lực, sáng kiến, kỹ năng đều được thực hiện nhằm nâng cao sự thực hiện của nhóm. Cá nhân và nhóm nên làm việc ăn ý với nhau, bên này cung cố cho bên kia hơn là làm việc với những mục đích trái ngược.

Druckes đã nghiên cứu sâu về tư duy quản lý trước đây. Ông chỉ ra một trong những hiểu biết sâu sắc nhất về thuyết quản lý theo khoa học của Taylor. Cho đến thời Taylor, công việc được coi như hiển nhiên chính vì chưa được nắm chắc, hoặc chưa rõ ràng. Drucker nói, có một chân lý là, người ta không bao giờ thấy được cái mà người ta coi là hiển nhiên. Việc Taylor làm là nhìn sát vào chính công việc. Ông phân tích điều đó một cách hệ thống và khoa học.

Drucker tán dương việc quản lý theo khoa học, vì nếu không thì việc nghiên cứu thực sự con người khi làm việc sẽ không thực hiện được. Nhưng Drucker không mù quáng với những nhược điểm của thuyết quản lý theo khoa học.

Taylor tán thành trả lương hợp lý cho một ngày làm việc của những người công nhân loại một. Nhưng ở đây có một thiếu sót là công nhân chỉ được làm những gì theo yêu cầu và theo cách mà quản lý đặt ra. Điều đó tiện lợi trong thời Taylor nhưng trong thế giới kỹ thuật hiện đại, tư duy như vậy là vô lý.

Theo Drucker, thuyết *Quản lý theo khoa học* thực sự không giải quyết được vấn đề quản lý công nhân và công việc, vì thuyết đó có hai khuyết điểm, một khuyết điểm là kỹ thuật, một khuyết điểm có tính triết học. Trước hết, Drucker chỉ trích về thực tế là nếu một người phải chia một nhiệm vụ hay một công việc thành những vận động cấu thành đơn giản nhất của nó, nó không tuân theo một cách lôgic là công việc phải được tổ chức như một chuỗi các vận động riêng biệt, nếu có thể mỗi vận động phải được thực hiện bởi một công nhân riêng biệt. Drucker cảm thấy Taylor nhầm lẫn nguyên tắc phân tích với nguyên tắc hành động. Sự nhầm lẫn này ám chỉ việc hiểu sai đặc tính của tiềm năng con người. Thứ hai, để phát hiện ra là kế hoạch khác so với việc làm thực, là một hiểu biết có giá trị khác của Taylor, nhưng khi ông ta

khẳng khăng cho rằng người lập kế hoạch và thực hiện phải là hai người khác nhau, thì ông ta lại nhầm lẫn. Lập kế hoạch và thực hiện không phải là những công việc tách biệt, mà trong thực tế là hai phần tách rời của cùng một công việc. Drucker cho rằng, một người không thể lúc nào cũng độc quyền lập kế hoạch, mà phải có ít nhất một sự thực hiện trong công việc đó, nếu không thì mơ mộng viển vông hơn là thực hiện.

Hai khuyết điểm của thuyết quản lý theo khoa học giải thích lý do và cách công nhân không muốn việc làm thay đổi. Từ khi người công nhân được đào tạo để làm một loại công việc có tốc độ và sự chuẩn xác, thì hết ngày này đến ngày khác khả năng học tập của họ bị ngột ngạt hay đứt quãng, kết quả là có thể đạt được sản lượng tối đa trong một giờ, nhưng nhịp độ này không thể duy trì được quá 500 giờ. Hơn nữa, trong nhiều năm người công nhân đòi hỏi có kinh nghiệm và phát triển những thói quen làm việc nhất định, nhưng không phải là kiến thức và sự hiểu biết. Biện pháp sửa đổi cho hiện tượng này là phải mở rộng công việc. Drucker đưa ra ví dụ về hãng IBM đã chủ động tuân theo chính sách tối đa hoá công việc nhằm tạo ra các cơ hội tự phát triển cho các công nhân bán lành nghề. Các công nhân cấp cao trong mỗi bộ phận được coi như những người chỉ đạo công việc, là những người làm công việc của họ, bên cạnh

còn giúp đỡ thêm người khác, giúp các công nhân ít kinh nghiệm hơn hấp thụ kỹ năng chuyên môn cao hơn và giải quyết các vấn đề đòi hỏi có kinh nghiệm hoặc sự suy xét. Đây là một trong những thay đổi dẫn đến việc hoạt động kinh doanh được cải thiện và cho phép IBM phát triển khi mà các đối thủ cạnh tranh của nó phải chịu đựng một cách khó khăn trong thời kỳ suy thoái. Với những kỹ thuật mới trong lĩnh vực này, người công nhân tất yếu sẽ phải thích ứng với một công việc tổng hợp mà phần quan trọng là lập kế hoạch. Trong tự động hóa, công nhân **không** phải làm những công việc mệt mỏi, như lắp ráp, bảo dưỡng, lắp lại một cách máy móc nữa mà điều khiển những máy móc làm các công việc ấy.

Khi công việc trở nên cồng kềnh, phức tạp và căng thẳng, sẽ có thêm nhiều công nhân tham gia. Hoạt động của nhóm cần đến công tác và nhiệt tình của nhóm. Các nhóm xã hội trong hoàn cảnh làm việc không thể bị loại trừ. Mayo đã chỉ ra ý nghĩa của nhân tố xã hội. Trong khi tổ chức con người cho công việc, không chỉ phải đưa đúng người vào đúng việc, phù hợp **nhất** với công việc, mà điều quan trọng là người đó phải hòa hợp với nhóm.

Khó mà đoán được sự thoả mãn nhầm nói lên điều gì. Có sự thoả mãn chỉ nhầm ám chỉ tới việc hoàn thành, điều này khác với sự thoả mãn nói tới sự lánh đậm. Có thể có sự không thoả mãn mang ước vọng

làm một công việc khá hơn. Còn sự thoả mãn một biện pháp? Đâu là mức độ thoả mãn được hài lòng? Liệu sự thoả mãn có đầy đủ như một động cơ thúc đẩy không? Nếu đúng như vậy, thì một cá nhân tìm kiếm loại thoả mãn nào? Liệu điều kiện làm việc thể chất quan trọng hơn hay là cảm xúc trong nhóm? Drucker xác nhận rằng, động cơ thúc đẩy thực sự duy nhất là sự tự thúc đẩy, động cơ thúc đẩy từ bên trong đưa ra và cung cấp lực đẩy hay sự thúc đẩy cho công việc. Đây là kiến thức chung của những nhà tư tưởng giống như Mc.Gregor. Đồng thời, trong khi khen thưởng tài chính không đầy đủ có thể có kết quả ngược lại thì sự thoả mãn với phần thưởng bằng tiền lại thúc đẩy chỉ ở nơi mà những thứ khác đã chuẩn bị cho người công nhân nhận trách nhiệm. Theo như Drucker, có bốn điều cần thiết cho người công nhân có trách nhiệm đạt được mục đích. Đó là **sắp xếp** cẩn thận, duy trì ở những tiêu chuẩn thực hiện cao, cung cấp thông tin cần thiết cho người công nhân tự kiểm soát bản thân và cơ hội tham gia sẽ giúp anh ta có cách nhìn có tính chất quản lý.

Drucker đã nghiên cứu khá sâu vấn đề ra quyết định. Giống Herbert Simon, ông coi việc ra quyết định là trung tâm trong cơ cấu tổ chức, ông khẳng định rằng, "quản lý" luôn là một quá trình ra quyết định và bắt cứ những gì người quản lý làm đều phải thông qua việc ra quyết định.

Drucker phân biệt được giữa các quyết định chiến lược và các quyết định sách lược. Sách lược thì đơn giản và không phức tạp. Trong một hoàn cảnh cụ thể mà các yêu cầu là hiển nhiên, tất cả những gì cần thiết là một quyết định về sự điều chỉnh có lợi nhất các tiềm lực đã biết đến. Nhưng các quyết định thực sự khó khăn và thử thách là các quyết định chiến lược. Chúng bao hàm không chỉ việc phát hiện ra hoàn cảnh và các tiềm lực nói trên, mà cả việc thay đổi hay ảnh hưởng đến chúng bằng cách này hay cách khác. Thực tế, đây là những quyết định về quản lý riêng biệt. Theo Drucker, công việc khó khăn và quan trọng là không bao giờ phải tìm ra câu trả lời đúng, mà là tìm ra câu hỏi đúng. Bởi vì, có một số điều cũng vô ích, nếu không nói là nguy hiểm, như câu trả lời đúng cho câu hỏi sai.

Trong phân tích của ông về việc ra quyết định, Drucker phân biệt năm giai đoạn khác biệt.

#### - Xác định vấn đề

Điều này bao hàm nhiều hơn là hỏi đúng câu hỏi và tìm đúng câu trả lời. Quan trọng hơn, nó đòi hỏi cương quyết việc thực hiện hành động đã được quyết định, vì quản lý bao hàm hành động và tập trung vào việc thực hiện.

Xác định vấn đề thường dễ hơn là thực hiện. Nó cần đến việc khám phá "nhân tố quyết định". Nhân tố này là một hoặc nhiều yếu tố cần phải được thay đổi nhằm gây ra một chuỗi phản ứng, để cuối cùng đưa

đến kết quả mong đợi. Để tìm ra nhân tố quyết định đó, người ta có thể làm theo hai phương pháp. Một là, xem xét xem đấy là hậu quả có thể nếu như hiện trạng được duy trì. Hai là, nhìn lại và quyết định xem điều gì lẽ ra nên làm hay cái gì chưa được làm vào lúc mà vẫn đề ấy lần đầu tiên xuất hiện có ảnh hưởng về mặt vật chất tới hoàn cảnh hiện tại. Cách tìm ra nhân tố quyết định của Drucker trong cố gắng nhằm xác định vấn đề làm ta nhớ tới "nhân tố giới hạn chiến lược" của C.Barnard.

Để tìm ra vấn đề thực sự nằm ở đâu, có nghĩa là quản lý phải thăm dò kỹ để biết được trọng tâm của vấn đề. Chẳng hạn, có thể quản lý thấy được một sự va chạm giữa các tính cách cá nhân khi mà vấn đề thực sự lại là cơ cấu tổ chức sai lầm; hay vấn đề chi phí sản xuất có thể thực sự lại là vấn đề buôn bán kém hay thiết kế kỹ thuật tồi...

#### - Phân tích vấn đề

Việc này cần đến sự phân loại và tìm kiếm sự thật. Drucker mô tả bốn nguyên tắc phân loại. Đó là: tính tương lai của quyết định, nghĩa là giai đoạn có thể áp dụng quyết định và tốc độ mà với nó quyết định có thể bị sửa đổi; ảnh hưởng của quyết định tới các chức năng và khu vực khác; số các suy xét về chất tham gia vào quyết định; và tính chất độc nhất hay tính giai đoạn của các quyết định; và tính chất độc nhất hay tính giai đoạn của các quyết định. Kiểu

phân chia này buộc người quản lý xem xét vấn đề trong một triển vọng lớn hơn theo quyền lợi của toàn tổ chức.

Để phân loại một vấn đề, phải "khám phá sự thật"; điều này là không thể cho đến khi vấn đề được xác định và phân loại. Cho đến khi đó, mới chỉ có được dữ kiện chứ chưa có các sự thật. Và thậm chí khi có các sự thật, cũng có thể chưa có đủ hết các sự thật. Để ra một quyết định chắc chắn thì chỉ cần biết được đang thiếu tin tức nào để đánh giá xem sự mạo hiểm là đến mức nào cũng như mức chính xác và cứng nhắc mà các đường lối hành động đã đề xuất. Khi không có thông tin, người ta dự đoán, hay như Barnard phát biểu, là làm theo linh cảm, trực giác và những cái tương tự, mà đơn giản mô tả như một "quá trình tư duy phi logic".

#### *- Khai thác các giải pháp thay thế*

Nếu không khai thác các giải pháp thay thế, sẽ có nguy cơ rơi vào chiếc bẫy "hoặc - hoặc". Theo Drucker, công ty luôn tự sản xuất ra hàng hoá, nó phải tiếp tục sản xuất cho nên luôn coi lợi nhuận như lề lối giữa giá bán và các chi phí sản xuất; cách duy nhất để tăng về lợi nhuận là cắt giảm chi phí sản xuất. Người ta chưa hề nghĩ đến việc thầu công việc sản xuất hay nghĩ đến việc thay đổi thành phần sản phẩm.

Nghĩ tới các giải pháp thay thế là để xem xét lại những giả thuyết cơ bản và kiểm tra giá trị của chúng, có nghĩa là phải vận dụng khả năng sáng tạo. Tất cả chính là một bài luyện cần thiết trong việc ra quyết định.

- *Tìm ra giải pháp tốt nhất*

Một khi các giải pháp thay thế được xác định, bước tiếp theo là chọn giải pháp tốt nhất. Để làm được điều này, Drucker đã liệt kê bốn chỉ tiêu là:

- *Sự mạo hiểm*: Người quản lý phải cân nhắc những hơn thiệt của mỗi hướng hành động. Không có một hành động không mạo hiểm, thậm chí cũng không có phi hành động không mạo hiểm. Khi thực hiện tính toán vì lý do này, vấn đề không phải là cái được hay mất mà là tỷ lệ giữa hai cái đó.

- *Tính kinh tế của sự nỗ lực*: Hướng hành động nào sẽ đưa đến điều kiện tốt nhất mà tốn ít công sức nhất? Drucker nói về sự vô ích của việc dùng "châu chấu đá voi".

- *Phối hợp thời gian*: Các quyết định liên quan đến phối hợp thời gian rất khó hệ thống hoá. Chúng tuỳ thuộc vào nhận thức, và khó phân tích. Drucker đưa ra nguyên tắc: khi nào các nhà quản lý phải thay đổi cách nhìn để vươn tới cái mới, tốt nhất là nên có tham vọng, để đưa ra cách nhìn bao quát, chương trình hoàn chỉnh và mục đích cuối cùng. Bất cứ chỗ nào họ phải thay đổi thói quen, có lẽ tốt nhất là có

các biện pháp ở từng thời điểm để bắt đầu một cách chậm chạp và khiêm tốn, lúc đầu chỉ làm những gì cần thận cẩn thiết.

- Giới hạn của các nguồn: Tiềm năng quan trọng nhất là con người và phải tính đến những hạn chế của họ. Chính cách nhìn và kỹ năng v.v.. của họ là rất quan trọng và quyết định sự thành công hướng hành động, cho nên nếu chất liệu mà con người cần nâng cao về khả năng và tiêu chuẩn thực hiện, thì phải tiến hành việc sửa chữa.

Không bao giờ được làm theo quyết định sai lầm, bởi vì chúng ta thiếu tiềm năng con người thích hợp cho quyết định đúng, thích hợp và việc thực hiện nó. Quyết định phải luôn nằm giữa các nguồn thay thế xác thực. Theo Drucker, nếu vấn đề có thể được giải quyết chỉ bằng cách yêu cầu số người nhiều hơn là họ có cung cấp, họ phải học cách làm nhiều hơn hay thay thế người có thể làm việc đó.

#### d) *Đưa ra quyết định có hiệu quả*

Một nhà quản lý có thể đưa ra một quyết định. Điều này có nghĩa là đã xác định và phân tích vấn đề, chọn giải pháp tốt nhất trong số những giải pháp thay thế sẵn có ở thời điểm cụ thể. Nhưng để đưa ra giải pháp hữu hiệu cần phải có hành động. Điều đó không giống như "bán" giải pháp của mình cho những ai phải thực hiện nó. Những người thực hiện phải biến nó thành của họ. Nói cách khác, quyết định phải

trở thành "quyết định của chúng ta" đối với những người phải biến nó thành hành động. Điều này có nghĩa là họ phải tham gia một cách có trách nhiệm vào việc ra quyết định đó. Ở giai đoạn xác định hay phân tích vấn đề thực ra không cần có sự tham gia mà chính xác cần đến nó khi thảo ra những quyết định lựa chọn, tìm quyết định tốt nhất và thực hiện nó.

Drucker tóm tắt một cách dễ hiểu bảy nhiệm vụ của người quản lý tương lai. Đó là: Người quản lý phải quản lý theo mục tiêu; phải được chuẩn bị để đương đầu với các rủi ro đã tính sẵn cho những giai đoạn dài hơn sau này; phải được trang bị để đề ra các quyết định chiến lược; phải có khả năng thiết lập một đội ngũ thống nhất; phải là một người truyền đạt chính xác và nhanh chóng; là người có thể thúc đẩy được người khác và kêu gọi họ tham gia với tinh thần trách nhiệm; phải coi kinh doanh như một tổng thể và thống nhất.

Cách duy nhất để thực hiện là chuyển thành hệ thống và biện pháp cái mà trước đó đã được thực hiện bằng linh cảm hay trực giác, để hạ thấp thành các nguyên tắc và khái niệm cái đã thuộc về kinh nghiệm và "quy tắc thoả thuận" để thay thế một mô hình lôgic và cố kết cho sự nhận thức ngẫu nhiên các yếu tố. Đây là lời biện hộ cho trật tự lôgic và hệ thống. Drucker tìm kiếm việc quản lý theo khoa học bằng

cách hệ thống hoá những lĩnh vực trước đây vốn được thừa nhận là lĩnh vực riêng của tư duy lôgic. Đây không phải là thứ khoa học làm bất cứ phần nào của một công việc theo một cách tốt nhất, mà là một khái niệm khoa học lớn hơn làm cho người quản lý "nhận thức các mô hình và tổng hợp các yếu tố thành những tổng thể" trình bày các khái niệm chung và áp dụng các nguyên tắc chung. Drucker thích gọi nó không phải là "quản lý khoa học" mà là "thực hành quản lý", vì ông nhận thức rất sâu sắc về giá trị và sự quý giá của yếu tố con người và về cơ bản ông không đồng ý với suy nghĩ của Taylor.

Thực sự Drucker đã chú trọng tới khái niệm, kiểu mẫu, nguyên tắc, hệ thống và biện pháp. Chính ông đã nói, nhà quản lý tương lai làm công việc của mình tốt bao nhiêu thì sự toàn vẹn đòi hỏi ở họ càng lớn bấy nhiêu. Vì nhờ kỹ thuật mới, ảnh hưởng của những quyết định của họ, khoảng thời gian và sự rủi ro của chúng đối với kinh doanh sẽ quan trọng đến mức đòi hỏi họ đưa lợi ích chung lên trên lợi ích cá nhân. Ảnh hưởng đối với con người trong xí nghiệp sẽ có tính chất quyết định nhằm yêu cầu nhà quản lý đưa các nguyên tắc chính lên trên tính thiết thực. Còn ảnh hưởng của chúng đối với nền kinh tế sẽ cách xa đến nỗi chính xã hội sẽ buộc người quản lý phải có trách nhiệm. Quả thực các nhiệm vụ mới đòi hỏi người quản lý tương lai khởi đầu mọi hành động và quyết định từ nền tảng (của) các nguyên tắc để anh

ta lãnh đạo không chỉ bằng kiến thức, khả năng và kỹ năng mà còn bằng tầm nhìn, sự dũng cảm, trách nhiệm và sự toàn vẹn.

#### d) Quản lý trong xã hội thông tin và kiến thức

Kiến thức là một chủ đề chính trong hai cuốn sách quản lý của Drucker, *Thời kỳ gián đoạn* và *Quản lý vì kết quả*. Xã hội hiện đại có thể được miêu tả một cách thích đáng như là xã hội kiến thức. Trong thế giới hiện tại, kiến thức cũng giống như điện, là một dạng năng lượng. Năng suất phụ thuộc vào kiến thức và việc ứng dụng nó. Cho nên kiến thức là kinh doanh.

Bất cứ hàng hay tổ chức nào cũng đều phải cố giữ cho kiến thức của mình theo kịp thời đại. Cách tốt nhất để tăng năng suất là tìm hiểu kiến thức chuyên môn mà hàng có được sử dụng vì mục đích thương mại và kiến thức này cần được sàng lọc thêm.

Trong thời kỳ gián đoạn, Drucker phân loại bốn khu vực **gián đoạn** chính:

- Sự bùng nổ của kỹ thuật mới sẽ mang lại các ngành công nghệ mới chủ chốt.
- Sự thay đổi từ một nền kinh tế "quốc tế" sang một nền kinh tế thế giới.
- Việc tăng nhiều thể chế kiêm nhiệm mới tạo ra các thách thức quyết liệt về tinh thần, triết lý, chính trị.

- Vũ trụ kiến thức mới dựa trên nền giáo dục rộng rãi và mối quan hệ mật thiết của nó trong công việc, cuộc sống, trong giải trí và trong lãnh đạo. Sự bùng nổ kiến thức thật không thể do được. Nó sẽ có ảnh hưởng to lớn tới con người và xã hội. Chúng ta có nhiệm vụ phải rút ra điều gì đó và đạt được đáng kể. Nhưng Drucker không phải nhận thấy những thách thức của nó và những vấn đề mới mà nó gây nên. Thường kiến thức, trong mấy thập kỷ qua, đã trở thành nguồn vốn trung tâm, trung tâm chi phí và tiềm lực quyết định của nền kinh tế. Điều này làm thay đổi lực lượng lao động và công việc, dạy và học, ý nghĩa của kiến thức và tính chất chính trị của nó. Nhưng nó cũng làm nảy sinh vấn đề trách nhiệm cho những con người có quyền lực mới, những người có kiến thức.

e) Quản lý trong "thời đại bao tát"

Drucker chẳng những đã hệ thống hoá và tổng hợp các tư tưởng quản lý có trước ông, mà còn phát triển nó trong thời kỳ diễn ra những thay đổi mạnh mẽ như bao tát, bắt đầu từ cuối năm 1970.

Drucker viết: "Những cơn bão tát" mặc dù được định nghĩa ~~một cách đơn giản là~~ những biến động bất thường, không tuyến tính và không dự đoán được, nhưng ít nhất chúng ta cũng có một khả năng phân tích những nguyên nhân của nó để đề phòng và chế ngự nó".

Giai đoạn bão táp khởi đầu từ lĩnh vực công nghệ, với những thay đổi mới kế tiếp nhau một cách nhanh chóng và với những thay đổi cơ cấu đến tận gốc. "Những cơn bão táp" đã quét qua khắp hành tinh của chúng ta, tạo ra những đổi thay về nhân lực, việc làm và môi trường kinh doanh. Theo Drucker, nền kinh tế thế giới đang liên kết lại, theo xu hướng toàn cầu hoá, đã xuất hiện một đồng tiền thế giới xuyên quốc gia và hệ thống ngân hàng thế giới ngày càng mạnh hơn, sự tự lập tự chủ của nền kinh tế quốc gia không còn nữa, vì thế giới hiện nay đã trở nên lệc thuộc nhau đến mức trên thực tế không một nước lớn nào có khả năng tiến hành các hoạt động kinh tế hoặc một chính sách kinh tế một cách hoàn toàn tự chủ, vai trò của các nước công nghiệp hoá mới, trước hết là các nước NIC tăng lên nhanh chóng, và sẽ giữ một vai trò có tính chất quyết định trong nền kinh tế thế giới.

Những đặc điểm kể trên của môi trường kinh doanh của thế giới - một môi trường "của sự bất ổn và chuyển đổi" đòi hỏi quản lý phải thích nghi và đổi mới. Drucker cho rằng, có năm vấn đề cơ bản của quản lý trong thời đại bão táp mà các tổ chức kinh doanh phải tập trung vào giải quyết:

- *Quản lý phải thích ứng với lạm phát.* Lạm phát làm tăng "lợi nhuận ghi nhận đối với số lưu kho không bao giờ là lợi nhuận đích thực". Sự không thích ứng của những số liệu ở doanh nghiệp đối với lạm phát chỉ vì tiện lợi là một sự vô trách nhiệm. Do

vậy, nếu quản lý muốn giải quyết được các vấn đề của thời đại ngày nay thì phải bắt đầu một cách chính xác, nếu không, không những sẽ làm thất vọng những người khác, mà cuối cùng tự mình đánh mất niềm tin ở chính mình.

- *Duy trì khả năng thanh toán và sức mạnh tài chính.* Trong thời kỳ bão táp, cần đổi quan trọng hơn lỗ lãi... Công tác quản lý phải cố gắng đạt được một sức mạnh tài chính hơn là lợi nhuận cao, và trong bất kỳ trường hợp nào cũng phải biết được chỉ số tối thiểu về khả năng thanh toán mà công ty cần có thể duy trì sự tồn tại của mình.

- *Nâng cao hiệu quả là nhiệm vụ có tính chủ đạo.* Chính các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về hiệu quả của các tổ chức kinh doanh. Drucker cũng chỉ ra rằng, thực tế đã chứng minh tư tưởng cho rằng hiệu quả sản xuất giảm dần là sai lầm, mà dựa vào những tiến bộ của công nghệ và quản lý, hiệu quả có xu hướng tiếp tục tăng.

- *Hiệu quả của lao động trí óc là nhân tố quyết định.* Trong nền sản xuất hiện đại, hiệu quả do con người chứ không phải là máy móc quyết định. Lao động ngày càng đòi hỏi nhiều hơn con người kỹ năng và kiến thức.

- *Chi phí duy trì hoạt động mâu thuẫn với tư duy lợi nhuận phiến diện.* Người ta dễ nhầm "lợi nhuận" với "chi phí". Theo Drucker, trong hầu hết trường hợp

"lợi nhuận" là ảnh hưởng của công tác kế toán và đó chỉ là các chi phí giao dịch duy trì cho hoạt động mà thôi.

Để giải quyết các vấn đề trên của thời đại bao tát, Drucker đề ra chính sách *quản lý định hướng vào tương lai* cho các công ty kinh doanh. Chính sách này bao gồm các nội dung chính:

- Tích tụ các nguồn lực định hướng vào kết quả;
- Quản lý định hướng vào tăng trưởng;
- Sự đổi mới và chuyển đổi kỹ thuật;
- Chiến lược kinh doanh định hướng vào tương lai;
- Nâng cao hiệu năng của các nhà quản lý.

Tóm lại, quản lý trong thời đại bao tát là chính sách quản lý hướng vào tương lai bằng cách phát triển tri thức và trách nhiệm của con người. Quản lý cần tập trung vào yếu tố cơ bản là vốn, những nhân tố sản xuất vật chất quan trọng nhất như thời gian và tri thức phải được quản lý một cách liên tục trên cơ sở một chính sách có hiệu quả, hệ thống và đầy lương tri, đồng thời cần định hướng chúng một cách đặc trưng trên từng yếu tố.

Trong các tác phẩm của Drucker, có sự kết hợp tuyệt vời giữa trí tuệ, kỷ luật, kiến thức, hiểu biết sắc sảo và nhận thức sâu sắc. Có thể thấy ông đã khéo léo biết bao khi bện chặt tư tưởng quản lý của những

năm trước thành một mô hình phù hợp với thời hiện đại, ông tin ở việc thực hiện quyền hạn trên. Đồng thời, ông biện hộ cho phong cách quản lý chung với các nhà quản lý hành động một cách trung thực và nhân đạo. Ông tăng cường quản lý theo các mục tiêu nhằm đem lại sự tập hợp kiến thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo theo hướng thực hiện mục đích. Thuyết quản lý của Drucker đứng vững nhờ trật tự, sự logic và hệ thống quản lý theo khoa học.

Nhưng ông kết hợp với nó việc mở rộng công việc. Ông tin vào việc quản lý nhờ sự thống nhất (theo Mc. Gregor) và nhân tố chiến lược giới hạn (theo C. Barnard). Giống H.Simon, Drucker tin rằng, việc quyết định là nòng cốt của quản lý. Ông xứng đáng hưởng danh tiếng như **hỗn hợp duy nhất các ý kiến** mà ông đưa ra rất thuyết phục và lôi cuốn. Ông tổng hợp rất nhiều nhưng luôn gắn nó với cái riêng của cá nhân ông. Dù cho nó là quản lý thời gian hay quản lý theo các mục tiêu, thì Drucker vẫn có câu trả lời cho mọi vấn đề. Ông quả thực là tác giả về quản lý đương thời có nhiều ảnh hưởng nhất.

## MỤC LỤC

	Trang
<i>Lời Nhà xuất bản</i>	5
<i>Phản mở đầu</i>	7
<b>PHẦN MỘT:</b>	
CÁC TƯ TƯỞNG VÀ LÝ LUẬN QUẢN LÝ THỜI TRUNG HOA CỔ ĐẠI	
<i>Chương I:</i> Tư tưởng Đức trị của Khổng Tử	19
<i>Chương II:</i> Học thuyết (tư tưởng) Pháp trị của Hàn Phi Tử	56
<b>PHẦN HAI:</b>	
CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ CỦA XÃ HỘI CÔNG NGHIỆP	
<i>Chương III:</i> Thuyết quản lý theo khoa học	83
<i>Chương IV:</i> Thuyết quản lý hành chính	107
<i>Chương V:</i> Trường phái quan hệ con người	125
<i>Chương VI:</i> Thuyết quản lý tổ chức	158
<i>Chương VII:</i> Thuyết hành vi trong quản lý	187
<i>Chương VIII:</i> Các thuyết văn hoá quản lý	228
<b>PHẦN BA:</b>	
CÁC HỌC THUYẾT QUẢN LÝ CỦA XÃ HỘI THÔNG TIN	
<i>Chương IX:</i> Thuyết quản lý tổng hợp và thích nghi	244

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giáo sư TRẦN NHÂM

Biên tập: NGUYỄN ĐỨC SƠN

Sửa bản in: BIÊN TẬP VIÊN

Bìa, trình bày: PHẠM KIM THOA

---

In 1.000 cuốn, khổ 13 x 19 cm, tại NXB Chính trị quốc gia.  
Số XB: 207/KH96. In xong và nộp lưu chiểu tháng 9-1996.

NHÀ XUẤT BẢN

24 Quang Trung  
ĐT : 8252008 - 84 - 4 - 251881

## TÌM ĐỌC

GS.PTS. VŨ ĐÌNH BÁCH-GS.TS. NGÔ ĐÌNH GIAO  
( Đồng chủ biên ):

- Đổi mới chính sách và cơ chế quản lý kinh tế  
bảo đảm sự tăng trưởng kinh tế bền vững.  
( Sách tham khảo ).

GS.TS. NGUYỄN NGỌC LÂM ( Chủ biên ):

- Vấn đề đổi mới quản lý doanh nghiệp ở Việt Nam.

Giá: 17.500đ