

LỜI NÓI ĐẦU

Từ xưa đến nay, tất cả các tổ chức nói chung, dù hoạt động trong bất cứ lĩnh vực nào: chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội đều đã tồn tại các hoạt động quản trị. Chẳng hạn, trong một tổ chức sản xuất kinh doanh, các nhà quản trị phải dự kiến khối lượng công việc cần làm, tổ chức và phối hợp các nguồn lực đầu vào (lao động, nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị...), đề ra cơ chế kiểm tra, kiểm soát...nhằm giúp cho các hoạt động của tổ chức có hiệu quả và đạt được những mục tiêu đề ra. Những hoạt động như thế gọi là hoạt động quản trị. Chính nhờ những hoạt động quản trị kết hợp với tiến bộ khoa học, công nghệ mà xã hội loài người có muôn vàn sản phẩm, dịch vụ...thuộc đủ mọi lĩnh vực đã từng tồn tại, phát triển và ngày càng hoàn thiện.

Quản trị học là môn học đã được Viện Kinh tế và Quản lý giảng dạy tại trường Đại học Bách Khoa Hà Nội và một số cơ sở khác. ***Quản trị học đại cương*** do Viện Kinh tế và Quản lý biên soạn dựa trên các tài liệu tham khảo trong và ngoài nước về Quản trị học cũng như các bài giảng của các giảng viên bộ môn từ nhiều năm nay. Cuốn sách cung cấp những kiến thức cơ bản, súc tích về Quản trị học để phù hợp với đối tượng được đào tạo là sinh viên trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.

Mục đích của cuốn ***Quản trị học đại cương*** nhằm trang bị cho sinh viên những kiến thức và kỹ năng cơ bản nhất để có thể lãnh đạo, quản lý các tổ chức sản xuất- kinh doanh hoặc các lĩnh vực khác. Sinh viên sẽ có kiến thức và kỹ năng để biết những công việc của nhà quản trị, quản trị có hiệu quả. Để tiếp thu tốt nội dung môn học, sinh viên cần có kiến thức phổ thông tổng hợp về khoa học xã hội và nhân văn, về các tổ chức trong xã hội, quan hệ con người, chi phí, thành quả công việc. Môn Quản trị học có nhiều ví dụ minh họa được lấy từ cuộc sống thực tế, nhất là trong lĩnh vực kinh doanh, nên sinh viên cần tập thói quen theo dõi thời sự, đọc báo hàng ngày và các tạp chí Kinh tế định kì.

Cuốn sách được cấu trúc thành 6 chương:

Chương 1. Các khái niệm cơ bản về quản trị

Chương 2. Lập kế hoạch

Chương 3. Công tác tổ chức

Chương 4. Chức năng lãnh đạo

Chương 5. Chức năng kiểm tra

Chương 6. Thông tin trong quản trị hoạt động của tổ chức

Cuối mỗi chương đều có câu hỏi và bài tập tình huống thực tế giúp sinh viên hệ thống lại nội dung đã học phục vụ quá trình học tập, ôn thi và ứng dụng kiến thức trong công việc sau này.

Quản trị học đại cương là kết quả tìm tòi, nghiên cứu và qua thực tế giảng dạy của tập thể tác giả: ThS. Nguyễn Quang Chương, ThS. Lê Thu Thủy, ThS. Bùi Thanh Nga thuộc Bộ môn Kinh tế học Viện Kinh tế và Quản lý. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn Hội đồng Khoa học của Viện Kinh tế và Quản lý, các đồng nghiệp đã đóng góp cho cuốn sách những ý kiến quý báu.

Chúng tôi rất mong các nhà nghiên cứu, các nhà doanh nghiệp, các giảng viên...đóng góp ý kiến để tài liệu hoàn thiện hơn, phục vụ tốt hơn cho việc đào tạo và tham khảo.

Tập thể tác giả

CHƯƠNG I

CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ

1.1. Sự cần thiết của quản trị, khái niệm chung về quản trị

Sự cần thiết khách quan của quản trị bắt nguồn từ tính chất xã hội hoá quá trình lao động. Để đạt được một mục tiêu chung thì cần phải có sự tham gia của nhiều cá nhân, nhiều bộ phận khác nhau, trong đó mỗi cá nhân hoặc bộ phận phải đảm nhận thực hiện một chức năng cụ thể nào đó. Mục tiêu chung chỉ thực hiện được nếu như người ta phối hợp được những hoạt động riêng lẻ của các cá nhân hay các bộ phận nói trên.

Như vậy, khái niệm quản trị đã ra đời kể từ khi có sự xã hội hoá lao động, có sự phân công và hợp tác lao động. Hiện nay có thể hiểu quản trị là sự tác động có mục tiêu, có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị trong mỗi tổ chức, thông qua các tác động trực tiếp hoặc gián tiếp, một lần hoặc thường xuyên nhằm thực hiện các mục tiêu mà tổ chức đó đã đề ra.

Tuy nhiên cùng với sự phát triển của kinh tế xã hội nói chung thì khái niệm quản trị ngày càng được hoàn thiện. Điều đó cũng thể hiện vai trò của quản trị ngày càng trở nên quan trọng.

Trong điều kiện hiện nay, vai trò của quản trị ngày càng tăng vì một số nguyên nhân có tính khách quan như:

- Kinh tế xã hội ngày càng phát triển thì các yếu tố có tính ngẫu nhiên, bất định, rủi ro ngày càng tăng. Do đó để hạn chế thiệt hại của những yếu tố này thì cần phải nâng cao trình độ quản trị.

- Các nguồn lực mà con người có thể sử dụng ngày càng cạn kiệt và bị giới hạn; trong khi đó nhu cầu và mong muốn của xã hội đòi hỏi phải thoả mãn ngày càng tăng và luôn có xu hướng vượt trước khả năng đáp ứng. Vì vậy phải có quản trị để có thể sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của xã hội.

- Từ tiềm năng sáng tạo của quản trị, trên thực tế có rất nhiều quốc gia không được ưu đãi về tài nguyên, điều kiện tự nhiên, nhưng do quản trị tốt họ vẫn trở thành các cường quốc về kinh tế trên thế giới.

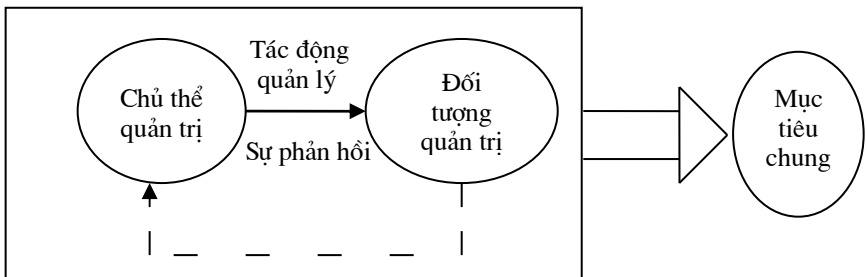
- Đối với Việt Nam, để có thể phát triển được và hoà nhập với nền kinh tế thế giới thì một trong những điều kiện tiên quyết là phải nâng cao quá trình quản trị.

1.2. Quản trị hoạt động của một tổ chức

1.2.1. Khái niệm

Tổ chức là một hệ thống có sự tham gia của con người, ví dụ: nhà trường, doanh nghiệp, hội sinh viên, câu lạc bộ thể thao v.v. (trong bài giảng này khi phân tích về quản trị hoạt động của tổ chức ta sẽ chọn doanh nghiệp - một dạng tổ chức đặc trưng để phân tích).

Có thể hiểu quản trị hoạt động của một tổ chức là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chung một cách có hiệu quả nhất. Sơ đồ sau mô tả việc quản trị hoạt động của tổ chức:



Các điều lưu ý rút ra từ sơ đồ:

- Các tác động quản trị:

+ Tác động quản trị có thể là trực tiếp hoặc gián tiếp. Thực tế cần kết hợp các loại tác động.

+ Tác động quản trị có thể là một lần hay thường xuyên, cần kết hợp các tác động.

+ Tác động quản trị căn cứ vào các thông tin bên trong và bên ngoài mỗi tổ chức.

Ví dụ: Doanh nghiệp muốn ra quyết định sản xuất thì phải căn cứ vào các dự báo từ môi trường bên ngoài: nhu cầu của khách hàng, sự cạnh tranh, biến động kinh tế - xã hội và các điều kiện bên trong mỗi doanh nghiệp.

- Trong một tổ chức các bộ phận không giống nhau, bên cạnh mục tiêu chung cần chú ý đến mục tiêu riêng của các bộ phận. Cần hài hòa quan hệ giữa mục tiêu chung và mục tiêu riêng. Quan trọng nhất là lợi ích chung và lợi ích riêng.

1.2.2. Một số lý thuyết về quản trị học

Sự phát triển của khoa học quản trị

Nhiều công trình vĩ đại từ xa xưa như Vạn Lý Trường Thành, Kim Tự Tháp, v.v. cho thấy quản lý đã được thực hiện từ hàng ngàn năm trước. Tuy vậy, lý thuyết về quản lý chỉ thực sự bắt đầu xuất hiện vào đầu thế kỷ 19. Hai tác nhân quan trọng dẫn tới sự phát triển này bao gồm:

- Sự xuất hiện và phát triển của phân công lao động. Khái niệm này do Adam Smith đưa ra. Theo đó, phân công lao động là chia nhỏ công việc thành những nhiệm vụ (thao tác) nhỏ hơn, lặp đi lặp lại. Lợi ích của phân công lao động là tăng năng suất do người lao động tiết kiệm thời gian chuyển từ công đoạn này sang công đoạn khác và thực hiện công việc thành thạo hơn.

- Sự xuất hiện của máy móc và nhà máy trong cuộc cách mạng công nghiệp thay cho lao động thủ công và trong phạm vi gia đình. Sản xuất quy mô lớn đòi hỏi các công việc liên quan đến quản lý như dự báo nhu cầu, đảm bảo vật tư, phân công lao động, v.v. phải được thực hiện. Kết quả là xuất hiện nhu cầu về lý thuyết quản lý chính thống, chỉ dẫn người quản lý về điều hành những tổ chức quy mô lớn.

Lý thuyết quản lý khoa học

Quản lý khoa học là sử dụng phương pháp khoa học để tìm ra cách tốt nhất thực hiện một công việc. Phương pháp được sử dụng có thể là đưa ra nguyên tắc quản lý, sử dụng phương pháp quay phim hoặc sơ đồ. Mục đích chính của lý thuyết quản lý khoa học là nâng cao năng suất lao động thông qua cách tốt nhất để thực hiện một công việc.

- *Những đóng góp chính của Frederick W. Taylor*

Frederick W. Taylor được coi là cha đẻ của Lý thuyết quản lý khoa học. Ông nhận thấy công nhân thường làm một công việc theo nhiều cách khác nhau và được sắp xếp làm những công việc không phù hợp với năng lực của họ. Trong tác phẩm *Những nguyên tắc của quản lý khoa học*, xuất bản năm 1911, ông đưa ra bốn nguyên tắc quản lý, bao gồm:

1. Xây dựng nguyên tắc làm việc khoa học cho từng chi tiết công việc của mỗi cá nhân để thay thế cho cách làm việc cũ, tùy tiện.

2. Lựa chọn, hướng dẫn, đào tạo và phát triển năng lực nhân viên một cách khoa học.

3. Hợp tác nhiệt tình với nhân viên để đảm bảo rằng mọi công việc được hoàn thành theo các nguyên tắc khoa học đã được xây dựng.

4. Phân chia công việc và nhiệm vụ công bằng giữa bộ phận quản lý và nhân viên. Bộ phận quản lý thực hiện tất cả những công việc phù hợp với khả năng thay vì để nhân viên thực hiện mọi công việc.

- *Những đóng góp của Frank và Lillian Gilbreth*

Frank và Lillian Gilbreth là những nhà nghiên cứu đầu tiên sử dụng phim làm phương tiện để nghiên cứu chuyển động tay và cơ thể của công nhân. Nhờ ghi lại chuyển động của công nhân và thời gian của từng chuyển động, họ tìm ra và loại bỏ những chuyển động thừa mà thông thường không nhận thấy. Họ cũng xây dựng hệ thống phân chia 17 cử động tay, gọi là *therbligs*, để phân tích cụ thể và chính xác hơn cử động tay của công nhân.

Ưu điểm của Lý thuyết quản lý khoa học

- Coi quản lý là đối tượng nghiên cứu khoa học.
- Là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và đào tạo nhân viên.
- Đề cao kỹ năng quản lý thông qua phân công và chuyên môn hoá lao động.

Nhược điểm của Lý thuyết quản lý khoa học

- Đề cao yếu tố kỹ thuật trong công việc, chưa quan tâm đến yếu tố con người và sự biến động của môi trường.

Lý thuyết hành chính

Thay vì tập trung chủ yếu vào hoạt động sản xuất như lý thuyết quản lý khoa học, các học giả đóng góp và lý thuyết hành chính xem xét toàn bộ tổ chức. Mục đích chính là tăng năng suất lao động thông qua quản lý tốt. Chính vì vậy, những học giả này đưa ra lý thuyết tổng quát hơn về công việc của người quản lý và những việc người quản lý cần thực hiện để quản lý tốt.

- Những đóng góp chính của Henry Fayol

Trong khi Taylor quan tâm nhiều đến những người quản lý cấp thấp, Fayol lại hướng sự chú ý đến tất cả những người quản lý nói chung.

Fayol đề xuất người quản lý có 5 chức năng bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, ra lệnh, phối hợp và kiểm tra. Đây chính là cơ sở để đưa ra 4 chức năng quản lý hiện nay là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

Theo ông, hoạt động quản lý hoàn toàn khác biệt so với những hoạt động khác như kế toán, sản xuất, phân phối, v.v. Ngoài ra, quản lý là hoạt động được thực hiện trong mọi loại hình tổ chức như chính phủ, doanh nghiệp, v.v. Ông đưa ra 14 nguyên tắc quản lý như sau:

1. Phân công lao động: Chuyên môn hoá giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, nhờ đó, tăng kết quả lao động.
2. Quyền hạn: Người quản lý phải có quyền ra lệnh và quyền hạn gắn liền với công việc quản lý trao cho họ quyền ra lệnh đó.