

## LỜI MỞ ĐẦU

Kinh tế là một thế giới động luôn phát triển và không ngừng thay đổi, nhất là vào thời đại ngày nay khi chạm ngõ thế kỷ XXI, trên thế giới chu trình toàn cầu hoá là tất yếu khách quan của tăng trưởng, nó tạo ra những khó khăn và thách thức mới cho các doanh nghiệp ở Việt Nam nói riêng và thế giới nói chung. Việc quản lý tốt hay không, luôn là vấn đề có ảnh hưởng đến sự tồn vong của một doanh nghiệp. Nhưng để quản lý tốt cần phải có những yếu tố nào? yếu tố kinh doanh hiện đại hay yếu tố quản lý truyền thống. Quá trình phát triển các học thuyết quản lý trải qua hàng nghìn năm những gì tích lũy của quá khứ là của cải cho tương lai. Đặc biệt với phong thái quản lý phương Đông - một phong thái gần gũi với Việt Nam vẫn đứng trong kinh doanh thời đại “viễn thông - tên lửa”. Nổi bật nhất là chính sách, vị đức, trung dung trong Đức trị - Khổng Tử. Người viết quyết định chọn đề tài: "Tu tưởng Đức Trị của Khổng Tử và vận dụng trong quản lý doanh nghiệp hiện nay" nhằm mục đích giải thích, giới thiệu tìm hiểu liệu trong giai đoạn này nó còn đúng đắn hay không hay đã lỗi thời.

Những khó khăn chông chát do tư liệu ít, ít người đề cập hay quan tâm đến vấn đề này. Đề tài quá rộng người viết không đủ khả năng khái quát hoặc đưa ra nhận xét hợp lý khi kinh nghiệm thực tiễn không nhiều. Mặt khác do thời gian gấp rút đã làm cho người viết lúng túng khi trong nhận định phân giải. Vượt qua khó khăn, người viết quyết tâm theo đuổi đề tài này, những mong có thể góp một phần nhỏ của mình vào việc nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn.

## CHƯƠNG I

### TƯ TƯỞNG “ĐỨC TRỊ” CỦA KHỔNG TỬ

#### *I. Tư tưởng Đức Trị của Khổng Tử*

##### **1. Khổng 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”. Ở những nước khác trong khu vực như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapor... Khổng Giáo lại được xem xét như một nền tảng văn hoá tinh thần tạo ra môi trường thuận lợi cho sự nghiệp công nghiệp hoá các quốc gia 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 mập mờ của lịch sử. Ông sống cách chúng ta hơn 2 nghìn năm trăm năm và sau ông 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, 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 khía cạnh đó cộng lại, và sẽ là khiếm khuyết nếu không nghiên cứu ông như một nhà quản lý.

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

## **2. Khổng Tử - nhà tư tưởng quản lý của thuyết Đức trị**

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 “toàn sinh” cho bản thân, Khổng Tử là một người “nhập thế” và luôn trăn trở với chuyện quản lý của 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 trị”.

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 nấy, đều có quyền lợi và nhiệm vụ sống hoà hảo với nhau, giúp đỡ nhau, nhất là hạng vua chúa, họ phải có bổn phận dưỡng dân- lo cho dân đủ ăn đủ mặc, và bổn phận giáo dân bằng cách nêu gương và dạy lễ, nhạc, văn, đức, bắt đắ dĩ mới dùng hình pháp. Xã hội đó lấy gia đình làm cơ sở và hình mẫu, trọng hiếu đễ, yêu trẻ, kính giá. Mọi người đều trọng tình cảm và công bằng, không có người quá nghèo hoặc quá giàu; người giàu thì khiêm tốn, giữ lễ, người nghèo thì “lạc đạo”.

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 sự và mục đích của ông chính là xây dựng một xã hội nhân bản.

### **2.1. Đạo nhân 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 vật 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 âm dương, sự hội tụ của quỷ thần, cái khí tinh tú của ngũ hành”. Con người sinh ra đều có bản chất Người (đức - nhân) nhưng do trời phú 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 xức 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.

- Về đạo Nhân:

“Nhân là yêu người” (Nhân là ái nhân). Nhân là giúp đỡ người khác thành công “Người thân, mình muốn thành công thì cũng giúp người khác thành công, 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. Nói cách khác, người có nhân luôn tìm mọi cách đủ thu lợi về mình, nhân 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).

- Nhân và Lễ:

Nhân có thể đạt được qua Lễ, Lễ là hình thức biểu hiện của Nhân, thiếu Nhân thì Lễ chỉ là hình thức giả dối: “Người không có đức Nhân thì Lễ mà làm chi”.

- 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 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 tình bác ái của chúa Giê su và Đức phật. Nhưng ông khác 2 vị kia ở chỗ, trong tình cảm, có sự phân biệt tùy theo các mối quan hệ: trước hết là ruột thịt, sau đến thân, quen và xa hơn là người ngoài.

- Nhân và Trí

Trí trước hết là “biết người”. Có hiểu biết sáng suốt mới biết cách giúp người mà không làm hại cho người, cho mình: “Trí giả lợi Nhân”. Rõ ràng là người Nhân không phải là người ngu, không được để cho kẻ xấu lạm dụng lòng tốt của mình. 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.

- 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 Tê, thà chết đói chứ không thèm cộng tác với kẻ bất nhân, là người 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 Chsi Minh kế thừa có chọn lọc và nó vẫn còn ảnh hưởng đối với sự phát triển của xã hội hiện nay. 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. Khổng Tử khuyên các nhà cai trị không nên chỉ dựa vào lợi để ra quyết định quản lý: “nuơng tựa vào điều lợi mà làm hay là 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”. 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 Vấn). 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. Nhưng những giá trị tư tưởng của Khổng Tử để lại cho hậu thế đã không bị mai một theo thời gian. Ngày nay, hệ thống học thuyết của Khổng Tử đã trở nên lạc hậu, trước hết là phần nội dung liên quan tới vấn đề thế giới quan, song nhiều triết lý của ông về đạo đức - đạo lý, giáo dục, cai trị - quản lý con người và xã hội... vẫn là những nguyên tắc và triết học chỉ đạo một số hoạt động. Ví dụ như:

Khổng Tử nhấn mạnh tới quá trình tự tu dưỡng trong hoạt động quản lý: “tu thân - tề gia - trị quốc - bình thiên hạ” (Đại học).

Người Nhân thì phải hết lòng vì người, biết từ bụng ta suy ra bụng người: “Kỷ sở bất dục, vật thi ư nhân” (Luận ngữ).

Trong hoạt động kinh tế, không chỉ căn cứ vào lợi nhuận đơn thuần “Giàu sang là điều ai cũng muốn, nhưng nếu được giàu sang mà trái với đạo lý thì người quân tử không thèm”. Cứ làm việc tốt, phục vụ người tốt thì “bổng lộc tự khắc đến”.

Ở đây có một điểm cần nói rõ hơn: “Chính” mà Khổng Tử nói ở đây là chính trị, chính sự. Và chính trị là chỉ mọi biện pháp được thi hành để quản lý đất nước, làm cho chính sự được quản lý chặt chẽ; chính sự là chỉ việc làm hành chính. Khổng Tử chủ trương tham gia chính trị nuôi dưỡng nhân tài “Tòng chính” có nghĩa là chấp chính. Lúc bấy giờ, chưa thể có quản lý xí nghiệp cũng như khái niệm về quản lý xí nghiệp. Thời bấy giờ, việc quản lý quốc gia là việc mọi người quan tâm nhất, đó cũng là chính sự. Do đó, Khổng Tử quan tâm đến “Chính”. Quan tâm và nghiên cứu việc quản lý quốc gia là rất tự nhiên. Nhưng quản lý quốc gia là quản lý! Còn về điểm quản lý con

người, nó cũng có nét chung như bất cứ việc quản lý nào. Do đấy, tư tưởng quản lý của Khổng Tử có ý nghĩa phổ biến.

Quản lý học phương Tây truyền thống cho rằng quản lý là quản lý, luân lý đạo đức là luân lý đạo đức, hai phạm trù đó không có liên quan với nhau. Nhưng quản lý là cái gì? Suy cho cùng, quản lý là quản lý con người. Trong quản lý, đối với con người thì quản lý là cái gì? Quản lý mọi quan hệ giữa người với người. Còn luân lý đạo đức, là quy phạm chuẩn mực hành vi giữa con người với con người. Do đấy giữa luân lý đạo đức và quản lý là có quan hệ mật thiết.

Quản lý có nghĩa là xử lý tốt mọi quan hệ giữa con người với nhau. Ví dụ trong quản lý xí nghiệp là cần xử lý tốt hai quan hệ lớn của con người với nội bộ xí nghiệp bên ngoài. Quan hệ giữa xí nghiệp với bên ngoài là: Quan hệ giữa xí nghiệp với khách hàng, giữa xí nghiệp với tiền tệ, tiêu thụ, cung ứng... Do đấy cũng tự nhiên rút ra kết luận là Khổng Tử không có tư tưởng quản lý. Nhưng qua phân tích ở trên, chúng ta có thể nhìn thấy rõ nhận thức ấy là phiến diện.

So với cách quản lý truyền thống của phương Tây và pháp gia cổ đại của Trung Quốc, cách quản lý của Khổng Tử đi một con đường khác. Ông nhấn mạnh đức trị, nhấn mạnh lấy luân lý đạo đức để giáo hoá nhân dân. Đương nhiên ở thời Khổng Tử, nội dung của luân lý khác với ngày nay. Trong khi Khổng Tử nhấn mạnh nghiên cứu “vị chính” quản lý, thì nội dung luân lý và nội dung quản lý có sự khác biệt. Nhưng đó chỉ là sự cá biệt của vấn đề, không thể thay đổi được kết luận chung về mối quan hệ khăng khít giữa quản lý và luân lý đạo đức. Quản lý là thể thống nhất hữu cơ của tư tưởng quản lý và thuật quản lý. Tư tưởng quản lý là cái bản chất, thuật quản lý chỉ là cái phát sinh mà thôi. Nhân tố cơ bản quyết định tính chất quản lý và thành bại của nó là tư tưởng quản lý chứ không phải là thuật quản lý. Từ ý nghĩa ấy, lấy “thuật” để thay thế quản lý phiến diện. Cũng vì lý do ấy, quyết không nêu vì



Khổng học không có “thuật” mà phủ định Khổng Tử từng bàn đến quản lý, phủ định tư tưởng quản lý của Khổng Tử.

Vậy, tư tưởng học thuyết lễ trị (Vị Đức) của Khổng Tử là: Làm gì muốn thành công cũng phải có chính danh (lễ phải), phải biết chọn người hiền tài giúp việc, phải thu phục lòng người, phải đúng đạo và phải tiết kiệm. Các ông cho rằng con người phải chia thành 2 loại: quân tử thì có nghĩa, còn tiểu nhân thì chỉ chăm lo điều lợi.

## ***2.2. Khổng Tử với tầng lớp quản lý chuyên nghiệp***

Đạo nhân của Khổng Tử là nền tảng của học thuyết quản lý đức trị, 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. Tư tưởng 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 kiểu Khổng giáo.

Thuyết 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. 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 khi việc làm vượt quá trách nhiệm và danh vị, Khổng Tử gọi là “Việt vị”. Khổng Tử cho rằng mầm mống của loạn lạc, bất ổn của quốc gia là các hành vi “việt vị”, “tiếm lễ” của tầng lớp cai 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 đói 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 cách bắt đầu “từ trên xuống dưới”, ông phải kêu gọi lòng khoan dung, sự gương mẫu của các nhà quản lý.

## CHƯƠNG II

### VẬN DỤNG TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

#### *I. Vận dụng trong thực tiễn*

Trong thực tiễn cải cách quản lý doanh nghiệp liên quan đến hai đặc tính lớn là tính dân tộc và tính thời đại của quản lý, về khách quan cũng tồn tại hai thái độ cực đoan đối với hai đặc tính lớn này. Đó chính là: Hoặc là chủ nghĩa bảo thủ dân tộc chỉ nhấn mạnh tính dân tộc của quản lý mà coi nhẹ tính thời đại, hoặc chủ nghĩa hư vô dân tộc chỉ nhấn mạnh tính thời đại của quản lý mà coi nhẹ tính dân tộc. Hai thái độ này, về nhận thức để phiến diện, trong thực tiễn đều là có hại. Noi gương kinh nghiệm của Nhật Bản, trong hai thái độ cực đoan này cũng nên tìm được “Trung đạo” và kiên trì “trung dung”. Đó chính là một mặt biểu hiện khác của đạo trung dung trong quản lý doanh nghiệp. “Trung đạo” này đòi hỏi sự thống nhất hoàn mỹ giữa tính dân tộc và tính thời đại hoá quản lý doanh nghiệp, thực hiện việc hiện đại hoá quản lý doanh nghiệp có bản sắc dân tộc, cũng tức là quản lý doanh nghiệp có đặc sắc của Trung Quốc.

Từ góc độ quản lý hiện đại, tiến hành phân tích, giám định toàn diện một lượt đối với quản lý truyền thống của Trung Quốc, cũng chính là xem xét một cách hệ thống “hiện thực” quản lý doanh nghiệp. Đối với những tư tưởng, lý luận, chế độ, phương pháp quản lý doanh nghiệp được chứng minh qua thực tiễn lâu dài, đã có đặc điểm văn hoá dân tộc, lại phù hợp với đặc trưng cơ bản của quản lý doanh nghiệp hiện đại, phải tiến hành khẳng định, kế thừa và phát triển một cách đầy đủ. Đối với những cái có đặc điểm văn hoá dân tộc, nhưng không hoàn toàn phù hợp với đặc trưng cơ bản của quản lý doanh nghiệp hiện đại, nên căn cứ yêu cầu của quản lý hiện đại. Dưới tiền đề giữ gìn đặc tính cơ bản dân tộc, tiến hành cải tạo, loại bỏ, làm cho nó phù hợp với đòi hỏi của quản lý hiện đại. Chẳng hạn thực tiễn công tác giáo dục tư tưởng tiến hành

mấy chục năm lại đây trong các xí nghiệp của Trung Quốc đại lục đã phù hợp với quan niệm nghĩa lợi trong truyền thống văn hoá dân tộc, lại nhất trí ở trình độ tương đối lớn với quản lý mềm, quản lý của thế giới ngày nay rất chú trọng đối với các doanh nghiệp.

Về thực tiễn, quản lý đã có từ lâu. Nhưng quản lý trở thành một khoa học thì khởi đầu phải nói là phương Tây. Ở thế kỷ này, nhất là trước thập kỷ 70, quản lý học phát triển nhanh chóng, các học phái mọc ra như nấm, một cảnh tượng phát triển rực rỡ. Cần phải nói rằng, về mặt khoa học hoá, định lượng hoá về quản lý thì quản lý phương Tây có công đầu.

Tóm lại: Quản lý doanh nghiệp kiểu Trung Quốc và Nhật Bản cần phải có nét khái quát lớn. Song nó không phải là trạng thái tĩnh, mà là trạng thái động. Nó dứt khoát không phải là một loại mô thức cứng nhắc cố định, hình thức cụ thể của nó phải tùy từng nơi mà chế định biện pháp thích hợp, tùy lúc mà chế định biện pháp thích hợp, từ đó mà là cái trăm ngàn dáng vẻ, phong phú, đa dạng.

## ***II. Những điểm lợi và hại của “Đức trị”***

Đường lối đức trị trong quản lý, chủ yếu là dựa vào xây dựng quan niệm giá trị chung của mọi người, dựa vào quyền lực phi chính thức của bản thân người lãnh đạo như phẩm chất đạo đức, tài năng, tình cảm..., dẫn dắt mọi người hoàn thiện cuộc sống tinh thần và tu dưỡng đạo đức, trên cơ sở đó, thực hiện không chế bên trong của hành vi, khiến cho hành vi của mọi người tự giác đảm bảo nhất trí với mục tiêu tổ chức.

Cái lợi và cái hại của quản lý đức trị, hầu như ngược lại với quản lý pháp trị, ưu điểm, khuyết điểm trái ngược nhau. Pháp trị dựa vào sức răn đe, luôn luôn có hiệu quả ngay. Đức trị dựa vào giáo hoá, dựa vào tư tưởng để giải quyết vấn đề. Như vậy, hiệu quả sẽ nhìn thấy chậm. Nhất là hình thành đạo đức nếp sống lí tưởng, xây dựng quan niệm giá trị chung thì mất thời gian,

quyết không thể một sớm một chiều. Do vậy, dùng nó để ngăn cấm ác, giảm lan truyền thì tỏ ra lực bất tòng tâm. Nhất là trong khi quản lý xuất hiện hỗn loạn, đòi hỏi dẹp loạn để xây dựng lại trật tự, làm cho quản lý nhanh chóng từ không nền nếp chuyển biến thành có nền nếp thì đức trị tỏ ra mềm yếu đuối sức. Nhưng sau khi một loại tư tưởng, một loại quan niệm giá trị được mọi người tiếp nhận, thì thời gian phát huy tác dụng của nó tương đối dài, thậm chí là rất sâu xa. Điểm này quản lý pháp trị không sao bì kịp. Do vậy, có thể nói pháp trị theo dõi là hiệu quả thời gian ngắn, đức trị theo dõi là hiệu quả thời gian dài. Pháp trị là quản lý tính chiến thuật, đức trị là quản lý tính chiến lược.

Còn chức năng đức trị ở chỗ “khuyên thiện”. Nó không phải là giảm lưu truyền, ngăn chặn “ác” một cách tiêu cực mà là tích cực tiêu diệt tận gốc cái “ác”, thực hiện “chặt đứt gốc rễ”, giải quyết vấn đề từ căn bản.

### **III. Nhận xét**

Những phân tích ở trên cho thấy rằng, trong thực tiễn quản lý, hai đường lối quản lý đức trị và pháp trị phải có đủ cả và kết hợp sử dụng, rộng mạnh cùng thi hành. Kết luận của thực tiễn quản lý mấy ngàn năm của Trung Quốc đối với hôm nay phải có ý nghĩa răn bảo. Không chỉ Trung Quốc, ngay ở Nhật Bản, giới xí nghiệp trong tổng kết thực tiễn, cũng rút ra kết luận như vậy. Nhà xí nghiệp nổi tiếng đương đại Songxia nói: “Là một người lãnh đạo, đối với ân uy phải phối hợp vận dụng được”; “ân uy kiêm sử dụng, rộng nghiêm thoả đáng, mới có thể giúp nhau cùng hoàn thành thu được hiệu quả một công đôi việc”.

Từ chức năng và đặc điểm của đức trị chúng ta có thể thấy nó phù hợp đòi hỏi tổ chức trị an lâu dài của xí nghiệp, có lợi cho phát triển ổn định lâu dài.

Chức năng của quản lý đức trị dựa vào giáo hoá để hình thành không chế bên trong của mọi người. Cũng tức là biến mục tiêu, tôn chỉ, quan niệm giá trị của xí nghiệp thành mục tiêu, tôn chỉ quan niệm giá trị của bản thân toàn thể thành viên.