



# Quản lý

## Trong

# Thế Kỷ 21

“Một ngày nào đó, tất cả chúng ta sẽ quản lý theo cách này”

---

SUBIR CHOWDHURY

Moreen Anderson - Christopher A. Bartlett - Hamid Bouchikhi  
David Conklin - Paul Dainty - Paul A. L. Evans - Caela Farren  
J. Wil Foppen - Robert M. Fulmer - Sumantra Ghoshal - Marshall Goldsmith  
Linda A. Hill - Ingalill Holmberg - Rosabeth Moss Kanter - Katrin H. Käufer  
John R. Kimberly - James M. Kouzes - Stuart R. Levine - Peter Lorange  
Peter Moran - Barry Z. Posner - C. K. Prahalad - Jonas Ridderstrale  
Peter M. Senge - Lawrence Tapp - Dave Ulrich

---

NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

SUBIR CHOWDHURY

QUẢN LÝ  
TRONG THẾ KỶ 21

Người dịch: TS. LÊ MINH HỒNG

NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

# MANAGEMENT IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY

© Subir Chowdhury 2000

Chapter 14 © Peter Senge and Katrin Kaufer 2000

Chapter 18 © Rosabeth Moss Kanter 2000

Back cover photograph © Pat Seiter

This translation of MANAGEMENT IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Nhà xuất bản Giao thông vận tải và Pearson Education Limited.

Bản quyền tiếng Việt của cuốn sách này thuộc quyền sở hữu của Nhà xuất bản Giao thông vận tải. Không được sao chép, in ấn dưới mọi hình thức khi chưa được sự đồng ý của Nhà xuất bản Giao thông vận tải.

## **SUBIR CHOWDHURY**

MOREEN ANDERSON

HAMID BOUCHIKHI

PAUL DAINTY

CAELA FARREN

ROBERT M. FULMER

MARSHALL GOLDSMITH

INGALILL HOLMBERG

KATRIN H. KAUFER

JAMES M. KOUZES

PETER LORANGE

BARRY Z. POSNER

JONAS RIDDERSTRALE

LAWRENCE TAPP

CHRISTOPHER A. BARTLETT

DAVID CONKLIN

PAUL A. L. EVANS

J. WIL FOPPEN

SUMANTRA GHOSHAL

LINDA A. HILL

ROSABETH MOSS KANTER

JOHN R. KIMBERLY

STUART R. LEVINE

PETER MORAN

C. K. PRAHALAD

PETER M. SENGE

DAVE ULRICH

# MỤC LỤC

	<i>Lời Nhà xuất bản</i>	vii
	<i>Lời cảm ơn</i>	ix
	<i>Mở đầu</i>	xi
Chương 1	Hướng tới tương lai của quản lý	1
	<b>Phần I: NGƯỜI LÃNH ĐẠO TRONG THẾ KỶ 21</b>	21
Chương 2	Nhà lãnh đạo - Thần Janus	24
Chương 3	Lãnh đạo có sức truyền cảm	47
Chương 4	Lãnh đạo vì thiên tài tập thể	64
Chương 5	Người lãnh đạo nhị nguyên: phát triển thịnh vượng trên nghịch lý	95
Chương 6	"Người lãnh đạo - nhà giáo dục" dựa trên giá trị	120
Chương 7	Sự thành thạo: Lợi thế quan trọng	138
Chương 8	Tư duy của nhà quản lý	155
	<b>Phần II: CÁC QUÁ TRÌNH TRONG THẾ KỶ 21</b>	173
Chương 9	Tạo ra giá trị: Tuyên ngôn của quản lý trong thế kỷ mới	176
Chương 10	Những công việc chính của nhà quản lý	204
Chương 11	Các quá trình quản lý siêu tốc	217
Chương 12	Lãnh đạo dựa trên tri thức	230
Chương 13	Phát triển cán bộ lãnh đạo trong tương lai	247
Chương 14	Hoặc có tập thể người lãnh đạo hoặc không có sự lãnh đạo nào cả	266
	<b>Phần III: TỔ CHỨC TRONG THẾ KỶ 21</b>	295
Chương 15	Môi trường làm việc theo yêu cầu của nhân viên	297
Chương 16	Mạng sáng tạo	315
Chương 17	Bối cảnh, khả năng và ứng phó	335
Chương 18	Tư duy muôn màu muôn vẻ	357

## LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Chúng ta đang ở những năm đầu của thế kỷ 21, thời điểm thích hợp nhất để nhìn lại quá khứ và hướng tới tương lai. Trong "**Quản lý trong thế kỷ 21**", Subir Chowdhury, tác giả của rất nhiều cuốn sách nổi tiếng, đã tập hợp quan điểm của 26 nhà tư tưởng hàng đầu trên toàn thế giới viết về những dự báo và xu thế tất yếu của quản lý trong thế kỷ 21, nơi quá trình quản lý, con người của quản lý, cũng như các tổ chức của những con người đó phải đổi mới để thành công.

Trong một thế giới của sự thay đổi, để có thể đứng vững và theo kịp thời đại, con người - chủ nhân của thế giới - phải biết học cách để làm chủ những thay đổi đó, tức là học cách quản lý công việc của bản thân. Thế kỷ 19 là thế kỷ của phát minh, thế kỷ 20 là của máy móc và công nghệ, thế kỷ 21 là của trí tuệ con người. Con người sẽ trở thành trung tâm của quản lý. Để trở thành trung tâm, những nhà quản lý phải nhận thức rõ những tiêu chí nào quyết định cho thành công của mỗi tổ chức. Trước hết, đó là những con người xuất sắc trong những lĩnh vực chuyên môn hoặc kinh doanh chính; người biết đào tạo và thúc đẩy khả năng cạnh tranh của cấp dưới; người hiểu rõ thành công của mỗi tổ chức không phụ thuộc vào một cá nhân lãnh đạo nào cả mà phụ thuộc vào cả một tập thể những người lãnh đạo tài năng; người biết khai thác triệt để những mâu thuẫn và nghịch lý để tạo ra lợi nhuận; người biết truyền cảm hứng sáng tạo và lòng nhiệt tình của mình cho những người xung quanh.

Với tốc độ phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin và xu thế toàn cầu hoá, để đối mặt với những thách thức và tận dụng cơ hội mới, những nhà quản lý cần phải đổi mới cách tư duy của mình để tạo ra một môi trường làm việc, nơi mà ở đó tất cả những người làm công biết rõ khả năng, vai trò và trách nhiệm của mình trong mỗi thành công của tổ chức; nơi mỗi cá nhân với năng lực, tính cách và văn hóa khác nhau liên kết với nhau trong mạng sáng tạo, nơi mỗi người luôn có trí tưởng tượng

và những ý tưởng độc đáo để cùng thực hiện một ước mơ chung là làm cho con người, tổ chức và xã hội không ngừng tiến bộ và phát triển.

Với tất cả những giá trị đã nêu trên, "**Quản lý trong thế kỷ 21**" chính là kim chỉ nam không chỉ cho những người đang và sẽ học quản lý mà còn cho tất cả chúng ta, những công dân của trái đất, những người muốn làm chủ tương lai của bản thân và muốn góp phần làm chủ tương lai của thế giới.

"**Quản lý trong thế kỷ 21**" đã được Amazon.com bình chọn là *Cuốn Sách Hay Nhất Về Kinh Doanh* năm 1999, đã được dịch ra hơn mười ngôn ngữ khác nhau. Cuốn sách này cung cấp những ý tưởng và quan niệm hoàn toàn mới mẻ của các nhà tư tưởng hàng đầu trên thế giới về những gì các tổ chức và con người trong lĩnh vực quản lý sẽ phải đối mặt trong tương lai, đưa ra những dự báo tầm nhìn mới cho thiên niên kỷ mới. Tuy nhiên, vì là tập hợp các quan điểm, tư tưởng nên việc đọc cuốn sách này không hề dễ dàng, bạn phải nghiền ngẫm, suy nghĩ để khám phá xem những gì là phù hợp nhất cho bản thân cũng như cho tổ chức của bạn. Và khi đã nắm bắt được thì hy vọng: "*Một ngày nào đó, tất cả chúng ta sẽ quản lý theo cách này!*"

Đó chính là mục đích của Nhà xuất bản Giao thông vận tải khi xuất bản cuốn sách này.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách với quý độc giả.

**NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên tôi cảm ơn về sự đóng góp to lớn của tập thể 26 tác giả - nhà tư tưởng lỗi lạc đã cộng tác viết cuốn sách này. Cuốn sách "**Quản lý trong Thế kỷ 21**" sẽ không bao giờ được hoàn thành nếu không có sự hỗ trợ nhiệt tình của Moreen Anderson, Christopher A. Bartlett, Hamid Bouchikhi, David Conklin, Paul Dainty, Paul A.L. Evans, Caela Farren, J. Wil Foppen, Robert M. Fulmer, Sumantra Ghoshal, Marshall Goldsmith, Linda A. Hill, Ingalill Holmberg, Rosabeth Moss Kanter, Katrin H. Kaufer, John R. Kimberly, James M. Kouzes, Stuart R. Levine, Peter Lorange, Peter Moran, Barry Z. Posner, C.K. Prahalad, Jonas Ridderstrale, Peter M. Senge, Lawrence Tapp và Dave Ulrich. Tôi rất trân trọng thời gian và những nỗ lực mà họ đã dành cho cuốn sách này. Những cống hiến và hiểu biết sâu sắc của họ về công việc đã cho tôi cảm hứng lớn lao.

Tôi đặc biệt cảm ơn Richard Beckhard về sự hỗ trợ của ông ngay từ những ngày đầu tiên. Cảm ơn Marshall Goldsmith, một đồng nghiệp lớn, một người bạn thật sự đã cho tôi cảm hứng từ những ngày đầu tiên khi tôi bắt tay vào xây dựng cuốn sách này.

Tôi cảm ơn Peter F. Drucker, người tiên phong và là nhà tư tưởng về quản lý vĩ đại nhất trong thời đại của chúng ta. Những bài viết của ông đã hấp dẫn tôi hàng ngày.

Một người bạn lớn và luôn luôn ủng hộ công việc của tôi, người hằng ngày quên đi những nhu cầu của chính mình để giúp đỡ tôi, đó là Robert MacLeod. Harriet Levine là một người bạn thật sự mà lòng nhiệt tình và sự hỗ trợ cho cuốn sách này đối với tôi thật là quý giá. Và một người bạn rất đặc biệt khác trong công việc xuất bản, Cynthia Zigmund, luôn giúp đỡ tôi trong công việc biên soạn cuốn sách.

Tôi cũng biết ơn tất cả các hội nghiên cứu và các trợ lý đã làm cầu nối giữa các tác giả của cuốn sách "**Quản lý trong thế kỷ 21**". Họ bao



gồm Ginger Bitter, Lisa Cohen, Nathalie D'Aboville, Barbara Devine, Kristin C. Doughty, Judy Ellis, Catherine Fitzsimons, Annette Forbes, Amy Hungerford, Barbera Kooijman, Jean Macdonald, Claire Manefield, Cappy Reed, Willa Reiser, Rita Kaulesar Sukul, Amélie Theorell, Andrea Truax, Sharon Wilson và Meg Wozny.

Tôi đã rất may mắn có cơ hội được làm việc với Pradeep Jethi, một biên tập viên rất năng động của *Financial Times Prentice Hall*. Sự động viên của ông là quý giá đối với bất kỳ tác giả nào. Tôi cũng cảm ơn Amelia Lakin, Martin Drewe, Angela Lewis, Kate Jenkins và Claudia Orrell của *Financial Times Prentice Hall* về sự giúp đỡ thường xuyên của họ.

Tôi chân thành cảm ơn người vợ tuyệt vời của tôi, Malini, người đã hoàn toàn ủng hộ tôi trong tất cả các công việc tôi làm.

**SUBIR CHOWDHURY**

***Novi, Michigan***

## MỞ ĐẦU

Vì cuộc cách mạng công nghệ thông tin đang làm cho tất cả chúng ta xích lại gần nhau hơn, quá trình toàn cầu hóa đang thách thức những kỹ năng biểu cảm bằng ngôn ngữ của chúng ta, và một thế hệ mới đang xác định lại chiến lược kinh doanh của chúng ta. Doanh nghiệp đang thay đổi hay việc quản lý đang thay đổi? Thành công của ngành công nghiệp sản xuất sẽ phụ thuộc vào công nghệ thông tin mà họ ứng dụng? Những người làm công sẽ nhắm vào giới chủ hay các tổ chức sẽ nhắm vào những người làm công? Đây là một số câu hỏi thôi thúc tôi xây dựng cuốn **“Quản lý trong thế kỷ 21”**.

Cuốn sách này sẽ giới thiệu những tư duy và quan điểm của tập thể một số nhà tư tưởng lớn trên thế giới. Đó là một thử nghiệm đi tiên phong trên toàn cầu. Những nhà tư tưởng giỏi nhất về quản lý đương đại từ Úc đến Mỹ, từ Pháp tới Hà Lan, từ Anh tới Canada, từ Thụy Điển tới Thụy Sĩ đều được giới thiệu trong cuốn sách này. **“Quản lý trong thế kỷ 21”** tập hợp các quan điểm về thiên niên kỷ mới trong một cuốn sách nhỏ, cho phép bạn hiểu những thay đổi đang diễn ra hiện nay và những thay đổi nào bạn có thể chờ đợi. Tương lai của các doanh nghiệp sẽ là khác nhau: bạn đang đọc phiên bản của ai viết về tương lai?

Với mô tả chi tiết về sự xuất hiện và phát triển của các doanh nghiệp và các văn hóa doanh nghiệp mới trên toàn cầu, **“Quản lý trong thế kỷ 21”** sẽ thách đố, khiêu khích, động viên, và trên hết, thay đổi thái độ của bạn đọc. Mỗi chương của cuốn sách là duy nhất và quý giá.

Trong Chương 1, tôi giới thiệu những khái niệm mới, trong đó có khái niệm “lợi nhuận từ việc đầu tư cho nhân tài”, “phòng cháy hơn chữa cháy” và “hệ thống quản lý nhân tài”.

Trong Phần I, bạn hãy tìm hiểu người lãnh đạo theo phong cách của Thần Janus, người lãnh đạo nhị nguyên, người lãnh đạo - nhà giáo dục