
Phan Thanh Tú, Vũ Mạnh Chiến,
Phạm Văn Kiêm, Lưu Đức Tuyên,
Nguyễn Thị Hồng Nga

HỌC THUYẾT DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Phan Thanh Tú, Vũ Mạnh Chiến, Phạm Văn Kiệm,
Lưu Đức Tuyên, Nguyễn Thị Hồng Nga

HỌC THUYẾT DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Hà Nội, 2018

MỤC LỤC

	Trang
Danh mục bảng biểu	13
Danh mục hình vẽ	14
Danh mục trích dẫn	18
LỜI NÓI ĐẦU	19
PHẦN I: DOANH NGHIỆP VÀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ CÔNG NGHIỆP	27
Chương 1: Thuyết bàn tay vô hình	30
1. Khái niệm và bản chất Bàn tay vô hình của Adam Smith	30
2. Bàn tay vô hình và kết quả không mong đợi	34
2.1. Khái niệm và bản chất kết quả không mong đợi	34
2.2. Các loại kết quả không mong đợi	35
2.3. Bàn tay vô hình và kết quả không mong đợi	35
3. Các quan điểm giải thích về bàn tay vô hình	37
4. Áp dụng phân tích kinh doanh trong thế giới hiện đại ngày nay	39
4.1. Sản xuất và kinh doanh	39
4.2. Lợi nhuận	40
4.3. Cạnh tranh và Độc quyền	40
Chương 2: Thuyết quyền sở hữu	43
1. Định nghĩa và bản chất quyền sở hữu	44
2. Quyền sở hữu, doanh nghiệp và thị trường	46
2.1. Cấu trúc quyền sở hữu	46
2.2. Phân loại các quyền sở hữu	47
2.3. Vai trò của quyền sở hữu đối với doanh nghiệp	49
2.4. Lợi ích cá nhân và hợp tác trong lao động gắn với các quyền sở hữu	50
3. Các loại hình tổ chức theo thuyết quyền sở hữu	51
3.1. Doanh nghiệp tư bản gắn với chủ sở hữu	52

3.2. Doanh nghiệp hiện đại	54
3.3. Các doanh nghiệp chịu sự điều tiết	55
3.4. Doanh nghiệp phi lợi nhuận	56
3.5. Doanh nghiệp theo mô hình xã hội chủ nghĩa	56
Chương 3: Thuyết phụ thuộc nguồn lực	58
1. Doanh nghiệp và nguồn lực cần thiết để tồn tại và phát triển	59
1.1. Doanh nghiệp phụ thuộc vào nguồn lực bên ngoài	59
1.2. Quan hệ phụ thuộc tương hỗ giữa các doanh nghiệp	60
2. Áp dụng giải thích các hiện tượng thực tiễn	64
2.1. Chuyên môn hoá và hợp tác	65
2.2. Quản trị lãnh đạo doanh nghiệp	65
2.3. Liên doanh, mua bán và sáp nhập	66
2.4. Vai trò của Chính trị và chính sách của Nhà nước	67
Chương 4: Thuyết thể chế	69
1. Khái niệm và phân loại các thể chế	69
1.1. Định nghĩa các thể chế	69
1.2. Thể chế chính thức và phi chính thức	70
2. Quan điểm đầu tiên về thể chế	72
2.1. Mô hình thể chế của Selznick	73
2.2. Quan điểm thể chế của Parson	74
2.3. Quan điểm hành vi	75
2.4. Quan điểm nhận thức	75
3. Quan điểm mới về thể chế	76
3.1. Sự khác nhau giữa quan điểm đầu và quan điểm mới về thể chế	77
3.2. Ba cơ chế thay đổi đồng hình theo thể chế	78
3.3. Ba trụ cột thể chế	81
3.4. Bối cảnh văn hóa của quá trình thể chế hóa	85
3.5. Thay đổi không đồng hình thể chế	86
Chương 5: Thuyết ngẫu nhiên	89
1. Các khái niệm và nội dung cơ bản của học thuyết	89

1.1. Những khái niệm cơ bản	90
1.2. Các nội dung cơ bản của học thuyết	91
1.3. Các yếu tố ngẫu nhiên quan trọng	93
2. Mô hình tác động ngẫu nhiên	94
3. Mô hình SARFIT	98
3.1. Lý thuyết biến đổi cơ cấu tổ chức	98
3.2. Mô hình SARFIT	100
4. Ma trận GCT	101
Chương 6: Thuyết hành vi doanh nghiệp	104
1. Các khái niệm cơ bản	104
2. Nội dung chính của học thuyết	106
2.1. Các cam kết	107
2.2. Thuyết thành phần	107
2.3. Các nội dung chính của học thuyết	108
2.4. Cấu trúc cơ bản của quá trình ra quyết định của doanh nghiệp	111
3. Phân tích hành vi của nhà quản lý và nhà đầu tư	113
3.1. Phân tích hành vi các nhà quản lý	113
3.2. Phân tích hành vi các nhà đầu tư	116
Chương 7: Thuyết hệ sinh thái doanh nghiệp	123
1. Tổng quan về học thuyết	123
2. Loại hình doanh nghiệp	125
2.1. Định nghĩa và phân loại các loại hình doanh nghiệp	125
2.2. Biến động về loại hình doanh nghiệp	127
3. Doanh nghiệp và thay đổi	130
3.1. Mật độ và biến động số lượng	130
3.2. Sức ỳ về cơ cấu của doanh nghiệp trước thay đổi	132
4. Tuổi, mật độ và tồn vong của doanh nghiệp	134
4.1. Tuổi và tồn vong của doanh nghiệp	134
4.2. Lợi thế và hạn chế đi đầu	138
4.3. Cạnh tranh và thích nghi	141

4.4. Phân bổ nguồn lực	143
4.5. Vấn đề quy mô nhỏ	144
4.6. Điều kiện sống và tồn vong của doanh nghiệp	145
Chương 8: Thuyết tiến hóa doanh nghiệp	147
1. Doanh nghiệp và thông lệ vận hành	147
1.1. Nguồn gốc, định nghĩa và tầm quan trọng của thông lệ vận hành	147
1.2. Định nghĩa và bản chất doanh nghiệp: tập hợp có tổ chức các thông lệ vận hành	151
1.3. Hành vi của doanh nghiệp trên cơ sở các thông lệ vận hành	154
2. Bản chất của thông lệ vận hành	157
2.1. Lắp lại và bền vững	157
2.2. Bản chất tập thể của thông lệ vận hành	157
2.3. Bản chất tự vận hành và tự cập nhật của thông lệ vận hành	158
2.4. Bản chất quy trình của thông lệ vận hành	158
2.5. Tính phụ thuộc bối cảnh, gắn kết và đặc tính	158
2.6. Phụ thuộc lối mòn	159
3. Thông lệ vận hành trong doanh nghiệp	160
3.1. Điều phối và kiểm soát	160
3.2. Thỏa ước đình chiến	160
3.3. Tiết kiệm nguồn lực trí tuệ	161
3.4. Giảm bất ổn	161
3.5. Sức ỳ, ổn định và hạn chế và trợ giúp	162
3.6. Sự thúc đẩy - Triggers - Khởi điểm	162
3.7. Tri thức hiện hữu hóa	163
Chương 9: Thuyết lợi thế cạnh tranh	164
1. Tổng quan về lợi thế cạnh tranh	164
1.1. Định nghĩa và phân loại	164
1.2. Lợi thế cạnh tranh bền vững	165
1.3. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh	167
2. Phân tích môi trường cạnh tranh bên ngoài	169
2.1. Mô hình cạnh tranh năm áp lực	169
2.2. Nhóm chiến lược	175

3. Xác định, xây dựng, triển khai và bảo vệ lợi thế cạnh tranh	177
3.1. Xác định lợi thế cạnh tranh trên Chuỗi giá trị doanh nghiệp	177
3.2. Chiến lược cạnh tranh tổng quát	182
3.3. Xây dựng và bảo vệ lợi thế cạnh tranh	186
PHẦN II: DOANH NGHIỆP VÀ CÁC NHÀ QUẢN LÝ	191
Chương 10: Thuyết bàn tay hữu hình	193
1. Doanh nghiệp hiện đại	197
2. Các đề xuất tổng quát của Chandler (1977)	199
3. Bàn tay hữu hình của các nhà quản lý	202
Chương 11: Học thuyết đại diện	205
1. Tổng quan học thuyết đại diện	205
1.1. Bản chất của doanh nghiệp quản lý: quyền sở hữu tách rời quyền quản lý	206
1.2. Cấu trúc sở hữu của doanh nghiệp quản lý	208
1.3. Bối cảnh mối quan hệ đại diện giữa các bên	217
1.4. Thái độ linh động của nhà quản lý	220
2. Cơ chế vận hành của doanh nghiệp quản lý	221
2.1. Tối đa hóa doanh thu	222
2.2. Chi phí nhằm thỏa mãn các mục đích cá nhân	224
2.3. Tăng trưởng của doanh nghiệp	227
3. Giải pháp đối với vấn đề đại diện	230
3.1. Cân đối kinh tế của các bên trong quan hệ đại diện	231
3.2. Sự điều tiết của thị trường	232
Chương 12: Học thuyết ra quyết định	234
1. Phân biệt học thuyết ra quyết định của tổ chức với của cá nhân	234
1.1. Tổng quan về học thuyết ra quyết định của con người	235
1.2. Các đặc điểm của học thuyết ra quyết định của tổ chức	239
2. Các khái niệm và nguyên tắc cơ bản trong quá trình ra quyết định trong doanh nghiệp	240
2.1. Các tác nhân tham gia ra quyết định và vai trò của người ra quyết định	241
2.2. Khả năng tư duy của các tác nhân kinh tế	243

2.3. Xác định mục tiêu và giải quyết mâu thuẫn về mục tiêu trong doanh nghiệp	245
2.4. Khát vọng và thái độ thỏa mãn của người đại diện	247
2.5. Động lực - nguồn gốc của hành vi và thay đổi hành vi của nhà quản lý	248
2.6. Cơ chế điều chỉnh và thích nghi của doanh nghiệp với hành vi của các cá nhân thành viên	250
3. Quy trình và các mô hình ra quyết định của doanh nghiệp	251
3.1. Quy trình ra quyết định tư duy và quyết định ở các cấp quản lý trong doanh nghiệp	251
3.2. Phương pháp ra quyết định so sánh liên tục từng bước nhỏ	256
3.3. Mô hình quyết định theo quyền lực trong doanh nghiệp	259
3.4. Mô hình ra quyết định thùng rác	260
Chương 13: Thuyết quyền lực	264
1. Khái niệm và bản chất quyền lực	264
1.1. Định nghĩa quyền lực	264
1.2. Bản chất và phân loại quyền lực	264
2. Quyền lực và hợp tác nội bộ trong doanh nghiệp	267
2.1. Thẩm quyền và quyền lực	267
2.2. Quyền lực với cam kết và bản sắc tập thể của doanh nghiệp	269
3. Quyền lực và hợp tác giữa các doanh nghiệp	270
3.1. Quyền lực phi thẩm quyền	270
3.2. Quyền lực trong các tổ chức mạng	272
4. Quyền lực và thay đổi của doanh nghiệp	274
4.1. Mô hình quyền lực đối với thay đổi của doanh nghiệp	274
4.2. Mô hình chuyên gia đối với thay đổi của doanh nghiệp	276
4.3. Mô hình thương lượng đối với thay đổi của doanh nghiệp	277
4.4. Mô hình bán hàng đối với thay đổi của doanh nghiệp	279
4.5. Mô hình phát triển đối với thay đổi của doanh nghiệp	280
Chương 14: Thuyết cấu trúc tổ chức	283
1. Cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức	283
1.1. Định nghĩa và bản chất về cơ cấu tổ chức	284
1.2. Nghiên cứu của Weber về hệ thống hành chính	285

1.3. Nghiên cứu của Mintzberg về cấu trúc 5 bộ phận cơ bản	288
2. Cấu trúc tập trung hành chính	297
3. Cấu trúc hành chính	300
3.1. Cấu trúc cơ bản	300
3.2. Cấu trúc hành chính máy móc	303
3.3. Cấu trúc hành chính chuyên nghiệp	305
3.4. Cấu trúc bộ phận	310
4. Cấu trúc hành chính hiện đại	316
4.1. Các nguyên lý hành chính hiện đại	317
4.2. Cấu trúc linh hoạt	321
5. Cấu trúc tổ chức và chiến lược	344
5.1. Vai trò và quan hệ của cấu trúc với hiệu quả của tổ chức	344
5.2. Vai trò và quan hệ của cấu trúc tổ chức với chiến lược	345
5.3. Lựa chọn cấu trúc tổ chức phù hợp	347
PHẦN III: DOANH NGHIỆP VÀ MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH HIỆN ĐẠI	351
Chương 15: Học thuyết chi phí giao dịch	353
1. Bản chất của doanh nghiệp gắn với chi phí giao dịch	353
1.1. Chi phí giao dịch và sự tồn vong của doanh nghiệp	353
1.2. Quy mô doanh nghiệp	356
2. Các mô hình quản trị doanh nghiệp theo đặc điểm giao dịch	358
2.1. Đặc điểm của giao dịch	358
2.2. Các mô hình quản trị giao dịch thương mại	360
2.3. Liên kết / sát nhập theo chiều dọc	365
3. Các yếu tố thị trường tác động đến giao dịch	366
3.1. Khả năng tư duy giới hạn	366
3.2. Chủ nghĩa cơ hội	367
3.3. Tính không chắc chắn và phức tạp	368
3.4. Bối cảnh giao dịch	369
3.5. Mất cân bằng thông tin	370
3.6. Số ít các chủ thể tham gia giao dịch	371

Chương 16: Học thuyết nguồn lực	373
1. Các khái niệm cơ bản	373
1.1. Khái niệm doanh nghiệp	373
1.2. Nguồn lực và phân loại nguồn lực	374
1.3. Lợi nhuận và phân loại lợi nhuận	375
2. Thuyết nguồn lực	377
2.1. Nội dung quan điểm nguồn lực	377
2.2. Quy trình phân tích và xây dựng chiến lược	383
3. Thuyết kiến thức	387
3.1. Khái niệm và bản chất của kiến thức	387
3.2. Kiến thức và lợi thế cạnh tranh	388
3.3. Xây dựng chiến lược kiến thức	389
4. Thuyết năng lực cốt lõi	392
4.1. Năng lực: nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	392
4.2. Năng lực cốt lõi và sản phẩm cốt lõi	394
4.3. Xây dựng năng lực cốt lõi trong doanh nghiệp	398
5. Thuyết khả năng động	400
5.1. Khái niệm khả năng động	400
5.2. Khả năng động và lợi thế cạnh tranh	401
5.3. Xây dựng và triển khai khả năng động của doanh nghiệp	403
Chương 17: Thuyết siêu cạnh tranh	406
1. Môi trường siêu cạnh tranh: đặc điểm và nguồn gốc	406
2. Bốn lĩnh vực siêu cạnh tranh	410
2.1. Chi phí và chất lượng (price-quality arena)	410
2.2. Thời điểm và tri thức (know-how/timing arena)	412
2.3. Rào cản thâm nhập (stronghold creation/invasion arena)	412
2.4. Khả năng tài chính (deep pockets arena)	412
3. Mô hình 7S mới	414
3.1. Tầm nhìn bề gãy	415
3.2. Khả năng bề gãy	416
3.3. Chiến thuật bề gãy	416

4. Xây dựng chiến lược bề gãy	418
4.1. Định hình tầm nhìn	418
4.2. Định hình nền tảng hoạt động	418
4.3. Định hình hành vi và tài sản	420
Chương 18: Thuyết học hỏi	424
1. Tổ chức học hỏi	424
1.1. Định nghĩa tổ chức học hỏi	424
1.2. Tổ chức có học được không?	425
1.3. Tại sao cần xây dựng tổ chức học hỏi?	426
1.4. Đặc điểm của tổ chức học hỏi	429
1.5. Xây dựng tổ chức học hỏi	435
2. Học hỏi của tổ chức	439
2.1. Tổng quan về học thuyết tổ chức học hỏi	439
2.2. Các mô hình học hỏi của tổ chức	442
2.3. Bộ nhớ của tổ chức	450
Chương 19: Thuyết hệ thống	460
1. Định nghĩa và bản chất về hệ thống	460
1.1. Định nghĩa hệ thống	460
1.2. Môi trường, ranh giới và yếu tố thời gian	461
1.3. Cấu trúc và độ phức tạp	463
1.4. Các định nghĩa cơ bản khác	466
2. Phân loại hệ thống	467
2.1. Hệ thống lý thuyết, cụ thể và trừu tượng	467
2.2. Hệ thống đóng và hệ thống mở	469
2.3. Hệ thống sống và hệ thống không sống	471
2.4. Hệ thống đơn giản và hệ thống phức tạp	476
2.5. Các cách phân loại khác	478
3. Hệ thống và thay đổi	480
3.1. Điều khiển học và các khái niệm xác định hệ thống quy trình	480
3.2. Mô hình hệ thống khả thi	487

	490
3.3. Hệ thống động phi tuyến tính và thuyết hỗn mang	492
3.4. Các mạng lưới phức tạp của các tác nhân thích nghi	495
3.5. Khả năng tự tổ chức của hệ thống phức tạp	499
3.6. Tư duy hệ thống	503

TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1: Các loại hình sở hữu	52
Bảng 2: Sự khác nhau giữa quan điểm đầu và quan điểm mới về thể chế	77
Bảng 3: Ba trụ cột thể chế	81
Bảng 4: Sự khác biệt giữa tổ chức cơ học và tổ chức hữu cơ	92
Bảng 5: Ba chiến lược cạnh tranh tổng quát của Porter (1985)	183
Bảng 6: Cân đối kinh tế trong quan hệ đại diện	231
Bảng 7: So sánh phương pháp ra quyết định tư duy và so sánh liên tục từng bước nhỏ	257
Bảng 8: Cấu thành của năm cấu trúc tổ chức cơ bản	295
Bảng 9: So sánh mạng lưới với thị trường và hệ thống cấp bậc	331
Bảng 10: So sánh các cấu trúc tổ chức	348
Bảng 11: Năng lực của một số thương hiệu nổi tiếng	393
Bảng 12: So sánh Đơn vị kinh doanh chiến lược và Năng lực cốt lõi	397
Bảng 13: Bảng tổng hợp mô hình 7S mới và 4 lĩnh vực cạnh tranh của doanh nghiệp	417
Bảng 14: Các quan điểm lý thuyết chính về học hỏi của tổ chức	441

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1: Mô hình vận hành “hộp đen” doanh nghiệp	28
Hình 2: Mô hình SCP (Cấu trúc - Hành động - Hiệu quả)	28
Hình 3: Mô hình thay đổi không đồng hình của thể chế	87
Hình 4: Mô hình ngẫu nhiên của hệ thống các tổ chức	95
Hình 5: Mô hình tóm tắt các biến và các mối quan hệ trong một mô hình ngẫu nhiên	98
Hình 6: Mô hình lựa chọn chiến lược thay đổi cơ cấu tổ chức	99
Hình 7: Mô hình SARFIT	100
Hình 8: Mô hình ma trận GCT	101
Hình 9: Mô hình ngẫu nhiên trong quản lý thay đổi kế hoạch	102
Hình 10: Quá trình ra quyết định của doanh nghiệp	112
Hình 11: Mô hình tổng quát về hành vi thích ứng - động cơ trong doanh nghiệp	115
Hình 12: Các lỗi hành vi của nhà đầu tư	120
Hình 13: Lợi thế cạnh tranh và giá trị tạo ra	165
Hình 14: Mô hình 5 áp lực của Porter (1980)	170
Hình 15: Chuỗi giá trị của Porter (1985)	178
Hình 16: Khung tổng thể xây dựng lợi thế cạnh tranh	186
Hình 17: Mô hình doanh nghiệp quản lý cổ phần	207
Hình 18: Quan hệ đại diện giữa cổ đông và nhà quản lý	217
Hình 19: Doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp	223
Hình 20: Quy trình ra quyết định tư duy	253
Hình 21: Thẩm quyền ra quyết định của các bộ phận trong doanh nghiệp	254
Hình 22: Cơ sở của quyền lực và tính phụ thuộc	265
Hình 23: Các nguồn hợp tác khác nhau trong doanh nghiệp	268

Hình 24: Năm bộ phận chủ đạo trong cấu trúc tổ chức doanh nghiệp	289
Hình 25: Năm cách phối hợp trong cấu trúc tổ chức	290
Hình 26: Cấu trúc cơ bản của doanh nghiệp	301
Hình 27: Mô hình cấu trúc tổ chức theo chức năng	302
Hình 28: Cấu trúc hành chính máy móc	303
Hình 29: Cấu trúc tổ chức “tư vấn & chuyên ngành”	304
Hình 30: Cấu trúc hành chính chuyên nghiệp	306
Hình 31: Cấu trúc tổ chức ma trận	308
Hình 32: Cấu trúc tổ chức theo dự án	309
Hình 33: Cấu trúc bộ phận	310
Hình 34: Quy trình chuyển đổi thành cấu trúc bộ phận	311
Hình 35: Cấu trúc tổ chức đa bộ phận	312
Hình 36: Cấu trúc tổ chức công ty mẹ - con / chi nhánh trên cơ sở chức năng	313
Hình 37: Cấu trúc tổ chức bộ phận chuyên trách quốc tế	314
Hình 38: Cấu trúc tổ chức toàn cầu theo chức năng	315
Hình 39: Cấu trúc tổ chức toàn cầu theo sản phẩm	315
Hình 40: Cấu trúc tổ chức toàn cầu theo khu vực	315
Hình 41: Cấu trúc linh hoạt	323
Hình 42: Cấu trúc tổ chức theo nhóm	325
Hình 43: Phân biệt 3 loại cấu trúc mạng	334
Hình 44: Các chiều của một tổ chức ảo	337
Hình 45: Các hình thức tương tác của con người và các cấu trúc truyền thông	339
Hình 46: Mô hình hiện tượng phân cấp cộng đồng trong cơ cấu tổ chức	342
Hình 47: Quan hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp	346
Hình 48: So sánh quan hệ giao dịch trên thị trường và với doanh nghiệp	354
Hình 49: Quan hệ giữa quy mô và chi phí giao dịch của doanh nghiệp	357
Hình 50: Các loại hình đầu tư tối ưu theo cường độ giao dịch và đặc tính tài sản	361

Hình 51: Các loại hình quản trị giao dịch	364
Hình 52: Lựa chọn liên kết / sát nhập theo chiều dọc	365
Hình 53: Tổng quan học thuyết chi phí giao dịch	372
Hình 54: Lợi nhuận có nguồn gốc từ các nguồn lực	376
Hình 55: Lợi nhuận và sự khác nhau giữa các doanh nghiệp	378
Hình 56: Mô hình phân tích nguồn lực bên trong và bên ngoài doanh nghiệp	385
Hình 57: Mô hình phân tích và xây dựng chiến lược nguồn lực	386
Hình 58: Phân biệt nguồn lực, khả năng và năng lực	394
Hình 59: Năng lực - nguồn gốc của năng lực cạnh tranh	396
Hình 60: Quy trình xây dựng năng lực cốt lõi doanh nghiệp	399
Hình 61: Mô hình phát triển khả năng động của doanh nghiệp	403
Hình 62: Các mức độ cạnh tranh trong một ngành công nghiệp	409
Hình 63: Trường phái cạnh tranh cổ điển và siêu cạnh tranh	410
Hình 64: Chu kỳ cạnh tranh giá - chất lượng theo mô hình bậc thang	411
Hình 65: Mô hình 7S mới chiến lược bẻ gãy	414
Hình 66: Công nghệ bẻ gãy thấp xuất hiện theo thời gian	419
Hình 67: Các nội dung chính trong quy trình hoạch định chiến lược bẻ gãy	421
Hình 68: Mô hình đường cong học hỏi của Kolb (1976)	445
Hình 69: Mô hình học hỏi vòng đơn và kép của Argyris và Schön (1974, 1978)	446
Hình 70: Quá trình tham gia xã hội của tổ chức	449
Hình 71: Quy trình phổ cập và phân loại theo tính đồng nhất của kinh nghiệm	453
Hình 72: Quá trình học hỏi kinh nghiệm của tổ chức	455
Hình 73: Các phương pháp tạo ra kiến thức	457
Hình 74: Đường xoắn ốc tri thức trong doanh nghiệp	458
Hình 75: Hệ thống không khép kín	482
Hình 76: Cơ chế điều khiển tiếp tới trong hệ thống	483
Hình 77: Hệ thống điều khiển tổng quát	486

Hình 78: Thành phần tổ chức cơ bản của doanh nghiệp	488
Hình 79: Cảnh quan phù hợp của hệ thống	494
Hình 80: Bản đồ hệ thống ngẫu nhiên và phức tạp	500
Hình 81: Tính ngẫu nhiên và phức tạp của hệ thống	501
Hình 82: Tư duy hệ thống hoàn thiện	502

