ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP

KHOA HỌC QUẢN LÝ ÔN TẬP TRÌNH ĐỘ THẠC SĨ VÀ TIẾN SĨ

Dành cho học viên cao học và nghiên cứu sinh chưa từng học khoa học quản lý, cần nắm chắc kiến thức để thi và để áp dụng tại cơ quan, doanh nghiệp

Management Science Review Guide for Graduate Students – a bilingual guide

Quản lý và nhà quản lý · Học thuyết quản lý · Môi trường và đạo đức

Ra quyết định · Mô hình định lượng · Kế hoạch và chiến lược

Tổ chức · Động lực · Lãnh đạo · Kiểm tra · Rủi ro và khủng hoảng

Song ngữ Việt – Anh · Vietnamese – English

Phiên bản 1.0 – Tháng 11 năm 2026

https://tailieuso.vin

MỤC LỤC

CONTENTS

Chương 1. Quản lý, nhà quản lý và khoa học quản lý – *Chapter 1. Management, Managers and Management Science*..... 7

1.1. Quản lý là gì: chủ thể, đối tượng và mục tiêu – *1.1. What management is: subject, object and goals* 7

1.2. Hiệu quả và hiệu suất trong quản lý – *1.2. Effectiveness and efficiency in management* 9

1.3. Bốn chức năng quản lý và chu trình quản lý – *1.3. The four management functions and the management cycle* 12

1.4. Quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật – *1.4. Management as both science and art* 15

1.5. Cấp bậc quản lý, nhà quản lý và doanh nhân – *1.5. Levels of management, managers and entrepreneurs* 17

1.6. Vai trò của nhà quản lý theo Mintzberg – *1.6. Mintzberg's managerial roles* 20

1.7. Kỹ năng của nhà quản lý: kỹ thuật, nhân sự, tư duy – *1.7. Managerial skills: technical, human and conceptual*.....22

1.8. Khoa học quản lý như một ngành học: đối tượng và phương pháp nghiên cứu – *1.8. Management science as a discipline: subject and research methods* 25

1.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *1.9. Applied exercises with solutions*.....28

1.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *1.10. Essay questions and answer outlines* 30

1.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *1.11. Multiple-choice questions*.....32

Chương 2. Tư tưởng quản lý từ thời tiền công nghiệp đến trường phái cổ điển và tâm lý – xã hội – *Chapter 2. Management Thought from Pre-industrial Times to the Classical and Behavioral Schools*..... 35

2.1. Tư tưởng quản lý thời tiền công nghiệp ở phương Đông và phương Tây – *2.1. Pre-industrial management thought in East and West*.....35

2.2. Cách mạng công nghiệp và bước chuyển sang quản lý hiện đại – *2.2. The Industrial Revolution and the shift to modern management* 38

2.3. Quản lý khoa học của Taylor – *2.3. Taylor's scientific management* 40

2.4. Gantt và vợ chồng Gilbreth: lập lịch, nghiên cứu thao tác và thời gian – *2.4. Gantt and the Gilbreths: scheduling, motion and time study*.....42

2.5. Lý thuyết quản lý hành chính của Fayol – *2.5. Fayol's administrative theory*.....45

2.6. Mô hình thư lại của Weber và thuyết chấp nhận quyền lực của Barnard – *2.6. Weber's bureaucracy and Barnard's acceptance theory of authority*.....47

2.7. Munsterberg, tâm lý học công nghiệp và quan điểm hợp tác của Follett – *2.7. Munsterberg, industrial psychology and Follett's view of cooperation*.....50

2.8. Thí nghiệm Hawthorne của Mayo và thuyết X, thuyết Y của McGregor – *2.8. Mayo's Hawthorne studies and McGregor's Theory X and Theory Y* 53

2.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *2.9. Applied exercises with solutions*.....55

2.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *2.10. Essay questions and answer outlines* 58

2.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *2.11. Multiple-choice questions*.....60

Chương 3. Các trường phái định lượng, tích hợp và khuynh hướng quản lý hiện đại – *Chapter 3. Quantitative, Integrative and Contemporary Approaches to Management* 63

3.1. Trường phái định lượng và đóng góp của Herbert Simon – *3.1. The quantitative school and Herbert Simon*.....63

3.2. Quản lý theo quá trình của Harold Koontz – *3.2. Harold Koontz and the management process approach* 65

3.3. Tiếp cận hệ thống: tổ chức là một hệ thống mở – *3.3. The systems approach: the organization as an open system* 68

3.4. Tiếp cận ngẫu nhiên (tình huống): không có cách quản lý tốt nhất cho mọi nơi – *3.4. The contingency approach: no single best way to manage*.....70

3.5. Lý thuyết Z và kiểu quản lý Nhật Bản – *3.5. Theory Z and Japanese-style management* 73

3.6. Quản lý tuyệt hảo của Peters – Waterman và quản lý sáng tạo – *3.6. Peters and Waterman's excellence and innovation-centred management* 76

3.7. Quản lý dựa vào nguồn nhân lực: Warren Bennis và Alvin, Heidi Toffler – *3.7. People-centred management: Warren Bennis and Alvin and Heidi Toffler* 79

3.8. Quản lý trong thiên niên kỷ thứ ba, tổ chức học tập và toàn cầu hóa – *3.8. Management in the third millennium, learning organizations and globalization*.....81

3.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *3.9. Applied exercises with solutions*.....84

3.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *3.10. Essay questions and answer outlines* 86

3.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *3.11. Multiple-choice questions*.....88

Chương 4. Môi trường quản lý, văn hóa tổ chức và đạo đức – *Chapter 4. The Management Environment, Organizational Culture and Ethics* 91

4.1. Môi trường tổ chức: khái niệm và cách phân loại – *4.1. The organizational environment: meaning and types*.....91

4.2. Phân tích môi trường vĩ mô bằng PESTEL – *4.2. Analysing the macro environment with PESTEL* 94

4.3. Môi trường ngành và năm áp lực cạnh tranh – *4.3. The industry environment and the five competitive forces* 97

4.4. Môi trường bên trong: nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, nghiên cứu và phát triển – *4.4. The internal environment: people, finance, facilities and R&D* 99

4.5. Văn hóa tổ chức: các tầng biểu hiện và cách nhận diện – *4.5. Organizational culture: its layers and how to read it* 101

4.6. Các cách giảm bất trắc của môi trường – *4.6. Ways to reduce environmental uncertainty*.....104

4.7. Đạo đức trong quản lý và cách ra quyết định có đạo đức – *4.7. Management ethics and making ethical decisions* 106

4.8. Trách nhiệm xã hội và kết quả kinh tế, xã hội, môi trường – *4.8. Social responsibility and economic, social and environmental performance* 109

4.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *4.9. Applied exercises with solutions*.....111

4.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *4.10. Essay questions and answer outlines* 113

4.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *4.11. Multiple-choice questions* 116

Chương 5. Nguyên tắc, phương pháp và công cụ quản lý – *Chapter 5. Principles, Methods and Tools of Management* **118**

5.1. Nguyên tắc quản lý: là gì và căn cứ để đề ra – *5.1. Management principles: what they are and how they are set* 118

5.2. Các nguyên tắc quản lý cơ bản – *5.2. Core principles of management* 120

5.3. Phương pháp hành chính – *5.3. Administrative methods* 123

5.4. Phương pháp kinh tế – *5.4. Economic methods* 125

5.5. Phương pháp giáo dục – tâm lý và cách phối hợp các phương pháp – *5.5. Educational and psychological methods, and combining methods* 128

5.6. Công cụ quản lý: pháp luật, kế hoạch, chính sách, tài chính – *5.6. Management tools: law, plans, policies and finance* 130

5.7. Thông tin trong quản lý và hệ thống thông tin quản lý – *5.7. Information in management and management information systems* 132

5.8. Công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong quản lý tổ chức – *5.8. Information technology and digital transformation in managing organizations* 134

5.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *5.9. Applied exercises with solutions* 137

5.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *5.10. Essay questions and answer outlines* 139

5.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *5.11. Multiple-choice questions* 142

Chương 6. Ra quyết định quản lý và mô hình định lượng – *Chapter 6. Managerial Decision Making and Quantitative Models* **144**

6.1. Quyết định quản lý: phân loại và yêu cầu – *6.1. Managerial decisions: types and requirements* 144

6.2. Quy trình ra quyết định từng bước – *6.2. The decision-making process step by step* 147

6.3. Mô hình duy lý, duy lý giới hạn và các sai lệch khi quyết định – *6.3. Rational and bounded-rationality models, and decision biases* 149

6.4. Quyết định trong điều kiện rủi ro: giá trị kỳ vọng và cây quyết định – *6.4. Decisions under risk: expected value and decision trees* 151

6.5. Quyết định khi không biết xác suất: các tiêu chuẩn lựa chọn – *6.5. Decisions under uncertainty: selection criteria* 154

6.6. Ra quyết định nhóm và các kỹ thuật hỗ trợ – *6.6. Group decision making and supporting techniques* 157

6.7. Lập mô hình quy hoạch tuyến tính cho bài toán quản lý – *6.7. Formulating linear programs for management problems* 159

6.8. Giải quy hoạch tuyến tính hai biến bằng đồ thị và bằng Excel Solver – *6.8. Solving two-variable linear programs graphically and with Excel Solver* 161

6.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *6.9. Applied exercises with solutions* 164

6.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *6.10. Essay questions and answer outlines* 167

6.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *6.11. Multiple-choice questions* 168

Chương 7. Lập kế hoạch và quản lý chiến lược – *Chapter 7. Planning and Strategic Management* **171**

7.1. Lập kế hoạch: bản chất, tác dụng và các loại kế hoạch – *7.1. Planning: its nature, benefits and types* 171

7.2. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi – *7.2. Mission, vision and core values* 174
7.3. Mục tiêu SMART và quản lý theo mục tiêu – *7.3. SMART goals and management by objectives* 176
7.4. Lập kế hoạch tác nghiệp và sơ đồ Gantt – *7.4. Operational planning and Gantt charts* 178
7.5. Quy trình quản lý chiến lược: hoạch định, thực thi, đánh giá – *7.5. The strategic management process: formulation, implementation, evaluation* 181
7.6. Phân tích SWOT và ma trận kết hợp – *7.6. SWOT analysis and the TOWS matrix* .184
7.7. Các cấp chiến lược và ma trận danh mục BCG – *7.7. Levels of strategy and the BCG portfolio matrix* 186
7.8. Lập kế hoạch dự án: sơ đồ mạng và đường găng – *7.8. Project planning: network diagrams and the critical path* 189
7.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *7.9. Applied exercises with solutions* 191
7.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *7.10. Essay questions and answer outlines* 194
7.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *7.11. Multiple-choice questions* 196

Chương 8. Tổ chức: cơ cấu, phân quyền và nhân sự – *Chapter 8. Organizing: Structure, Authority and Staffing* 198
8.1. Chức năng tổ chức và các yếu tố tạo nên cơ cấu – *8.1. The organizing function and the building blocks of structure* 198
8.2. Tầm hạn quản lý và số cấp quản lý – *8.2. Span of control and the number of management levels* 201
8.3. Tập trung, phân quyền và ủy quyền – *8.3. Centralization, decentralization and delegation* 203
8.4. Cơ cấu trực tuyến, chức năng và trực tuyến – chức năng – *8.4. Line, functional and line-and-staff structures* 205
8.5. Cơ cấu theo đơn vị, ma trận và mạng lưới – *8.5. Divisional, matrix and network structures* 208
8.6. Thiết kế cơ cấu theo hoàn cảnh: tổ chức cơ giới và tổ chức hữu cơ – *8.6. Designing structure to fit the situation: mechanistic and organic* 211
8.7. Quản lý nhân sự: tuyển chọn, đào tạo, đánh giá – *8.7. Managing people: selection, training and appraisal* 214
8.8. Thay đổi tổ chức và sức kháng cự – *8.8. Organizational change and resistance* 217
8.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *8.9. Applied exercises with solutions* 220
8.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *8.10. Essay questions and answer outlines* 222
8.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *8.11. Multiple-choice questions* 224

Chương 9. Hành vi cá nhân, động lực và làm việc nhóm – *Chapter 9. Individual Behavior, Motivation and Teamwork* 227
9.1. Tính cách và giá trị cá nhân trong công việc – *9.1. Personality and values at work*227
9.2. Nhận thức và các sai lệch khi đánh giá người khác – *9.2. Perception and biases in judging others* 229
9.3. Thái độ và hành vi trong công việc – *9.3. Work attitudes and behaviors* 232
9.4. Các thuyết nhu cầu: Maslow, ERG và McClelland – *9.4. Need theories: Maslow, ERG and McClelland* 234

9.5. Thuyết hai yếu tố của Herzberg – *9.5. Herzberg's two-factor theory*.....237
9.6. Thuyết kỳ vọng, thuyết công bằng và thuyết đặt mục tiêu – *9.6. Expectancy, equity and goal-setting theories*.....240
9.7. Thiết kế công việc và hệ thống khen thưởng – *9.7. Job design and reward systems*242
9.8. Nhóm, làm việc nhóm và vai trò thủ lĩnh nhóm – *9.8. Groups, teamwork and the team leader's role*.....245
9.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *9.9. Applied exercises with solutions*.....248
9.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *9.10. Essay questions and answer outlines*.....250
9.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *9.11. Multiple-choice questions*.....252

Chương 10. Lãnh đạo, giao tiếp và đàm phán – *Chapter 10. Leadership, Communication and Negotiation*..... 255
10.1. Lãnh đạo và các nguồn quyền lực – *10.1. Leadership and sources of power*.....255
10.2. Thuyết phẩm chất và thuyết hành vi lãnh đạo – *10.2. Trait and behavioral theories of leadership*.....258
10.3. Lãnh đạo theo tình huống: Fiedler, Hersey – Blanchard và đường dẫn – mục tiêu – *10.3. Situational leadership: Fiedler, Hersey-Blanchard and path-goal*.....261
10.4. Lãnh đạo giao dịch, chuyển đổi và dựa trên giá trị – *10.4. Transactional, transformational and values-based leadership*.....264
10.5. Phong cách lãnh đạo độc đoán, dân chủ và tự do – *10.5. Autocratic, democratic and laissez-faire styles*.....266
10.6. Giao tiếp trong tổ chức: quá trình, kênh và rào cản – *10.6. Organizational communication: process, channels and barriers*.....268
10.7. Đàm phán và thuyết phục – *10.7. Negotiation and persuasion*.....271
10.8. Quản lý xung đột trong tổ chức – *10.8. Managing conflict in organizations*.....274
10.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *10.9. Applied exercises with solutions*.....277
10.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *10.10. Essay questions and answer outlines*...279
10.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *10.11. Multiple-choice questions*.....281

Chương 11. Kiểm tra, quản lý rủi ro và khủng hoảng – *Chapter 11. Controlling, Risk and Crisis Management*..... 284
11.1. Kiểm tra: bản chất và quy trình ba bước – *11.1. Controlling: its nature and three-step process*.....284
11.2. Kiểm tra trước, trong và sau – *11.2. Feedforward, concurrent and feedback control*.....286
11.3. Kiểm tra tài chính: ngân sách, phân tích chênh lệch và chỉ số – *11.3. Financial controls: budgets, variance analysis and ratios*.....289
11.4. Thẻ điểm cân bằng và chỉ số đo lường hiệu suất – *11.4. The balanced scorecard and key performance indicators*.....292
11.5. Nhận diện và đánh giá rủi ro – *11.5. Identifying and assessing risk*.....294
11.6. Ứng phó và theo dõi rủi ro – *11.6. Responding to and monitoring risk*.....296
11.7. Khủng hoảng và quản lý khủng hoảng theo giai đoạn – *11.7. Crises and stage-based crisis management*.....299
11.8. Truyền thông khủng hoảng và phục hồi – *11.8. Crisis communication and recovery*.....301

11.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *11.9. Applied exercises with solutions*.....304
11.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *11.10. Essay questions and answer outlines*...306
11.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *11.11. Multiple-choice questions*.....308

Phụ lục A. Đáp án trắc nghiệm – *Appendix A. Answers to the multiple-choice questions* 311

Phụ lục B. Bảng thuật ngữ Việt – Anh – *Appendix B. Vietnamese–English glossary*. 325

Phụ lục C. Tài liệu tham khảo – *Appendix C. References* 332

Chương 1. Quản lý, nhà quản lý và khoa học quản lý – *Chapter 1. Management, Managers and Management Science*

Mục tiêu chương – *Chapter objectives*

- Phân biệt được hiệu quả với hiệu suất và tính được cả hai từ số liệu cụ thể
  Tell effectiveness from efficiency and calculate both from given figures
- Xếp được một hoạt động của nhà quản lý vào đúng chức năng quản lý và đúng vai trò theo Mintzberg
  Place a manager's activity under the right management function and the right Mintzberg role
- Mô tả được ba cấp bậc quản lý, ba nhóm kỹ năng cần có, cùng đối tượng và phương pháp nghiên cứu của khoa học quản lý
  Describe the three management levels, the three skill groups, and the subject matter and research methods of management science

1.1. Quản lý là gì: chủ thể, đối tượng và mục tiêu – *1.1. What management is: subject, object and goals*

Hãy hình dung bạn đi chợ nấu bữa cơm cho cả nhà. Bạn tính xem nhà có bao nhiêu người, còn bao nhiêu tiền, mua gì, ai rửa rau, ai nấu, rồi nếm thử xem vừa miệng chưa. Đó chính là quản lý ở quy mô nhỏ nhất: dùng người và nguồn lực để đạt một kết quả đã định. Trong học phần này, quản lý được hiểu là quá trình chủ thể tác động có tổ chức lên đối tượng để đạt mục tiêu đã đề ra, với nguồn lực hạn chế.

Picture yourself shopping and cooking dinner for the whole family. You count how many people are eating, check how much money is left, decide what to buy, and assign who washes, who cooks, and who tastes. That is management at its smallest scale: using people and resources to reach a set result. In this course, management means the process in which a subject acts on an object in an organised way to reach set goals with limited resources.

Ba thành phần của quản lý – *Three components of management*

Chủ thể quản lý là người hay nhóm người đứng ra ra quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả. Đối tượng quản lý là cái được tác động: con người, tiền, vật tư, thông tin, công nghệ, thời gian. Mục tiêu là đích cần đạt, ví dụ doanh thu, chất lượng dạy học, mức sống của thành viên. Thiếu một trong ba thì chưa thành quản lý.

The managing subject is the person or group who makes decisions and answers for the results. The object is what gets acted on: people, money, materials, information, technology, time. The goal is the target to reach, such as revenue, teaching quality, or members' living standards. If any one of the three is missing, it is not yet management.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Trường học. Chủ thể: hiệu trưởng và ban giám hiệu. Đối tượng: giáo viên, học sinh, lớp học, ngân sách, thời khóa biểu. Mục tiêu: 95% học sinh lên lớp đúng hạn, giáo viên không quá tải. Hiệu trưởng xếp lịch dạy, duyệt chi mua sách, dự giờ và họp rút kinh nghiệm. Hợp tác xã trồng rau. Chủ thể: ban quản trị và giám đốc hợp tác xã. Đối tượng: xã viên, đất canh tác, vốn góp, máy bơm, đầu ra bán hàng. Mục tiêu: sản lượng đủ hợp đồng với siêu thị, thu nhập xã viên tăng. Ban quản trị phân vùng trồng, chốt giá thu mua, theo dõi sâu

bệnh.
School. Subject: the principal and the leadership team. Object: teachers, students, classrooms, budget, timetable. Goal: 95% of students pass to the next grade on time and teachers are not overloaded. The principal sets teaching schedules, approves book purchases, observes classes and holds review meetings. Vegetable cooperative. Subject: the board and the cooperative director. Object: members, farmland, pooled capital, water pumps, sales outlets. Goal: enough output for a supermarket contract and higher member income. The board assigns growing zones, fixes purchase prices and monitors pests.

Vì sao mọi tổ chức đều cần quản lý – *Why every organisation needs management*

Tổ chức là nhóm người cùng làm việc có cơ cấu để đạt mục tiêu chung mà một người đơn lẻ khó đạt. Người càng đông thì càng dễ làm trùng việc, bỏ sót việc hoặc kéo nhau theo hướng khác. Nguồn lực thì luôn có hạn, nên phải chọn dùng vào đâu trước. Quản lý giữ mọi người đi cùng hướng và dùng nguồn lực đúng chỗ. Điều này đúng với công ty, bệnh viện, trường học hay hội từ thiện.

An organisation is a structured group of people working together toward a shared goal that one person would struggle to reach alone. The more people involved, the easier it is to duplicate tasks, miss tasks, or pull in different directions. Resources are always limited, so choices must be made about what comes first. Management keeps everyone heading the same way and puts resources where they count. This holds for companies, hospitals, schools and charities alike.

Tổ chức có lợi nhuận và phi lợi nhuận – *For-profit and non-profit organisations*

Tổ chức có lợi nhuận hoạt động để sinh lời cho chủ sở hữu, như công ty may hay cửa hàng. Tổ chức phi lợi nhuận hoạt động vì một sứ mệnh xã hội, như trường công, bệnh viện công, quỹ từ thiện. Nó không chia lãi cho chủ, nhưng vẫn phải thu chi cân đối để tồn tại.

A for-profit organisation operates to earn returns for its owners, such as a garment company or a shop. A non-profit organisation operates for a social mission, such as a public school, a public hospital or a charity fund. It does not distribute profit to owners, but it still has to balance income and spending to survive.

Điểm so sánh *Point*	**Có lợi nhuận** *For-profit*	**Phi lợi nhuận** *Non-profit*
Điểm giống *Similarities*	Đều có chủ thể, đối tượng, mục tiêu; đều lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra; đều thiếu nguồn lực. *All have a subject, object and goal; all plan, organise, lead and control; all lack resources.*	Giống cột bên cạnh: cùng cần quản lý người, tiền, thông tin để làm đúng việc. *Same as the other column: both must manage people, money and information to do the job right.*
Mục tiêu chính *Main goal*	Lợi nhuận, thị phần, tăng trưởng. *Profit, market share, growth.*	Sứ mệnh xã hội, như giáo dục, chữa bệnh, hỗ trợ người yếu thế. *A social mission, such as education, healthcare or support for vulnerable people.*

Điểm so sánh *Point*	**Có lợi nhuận** *For-profit*	**Phi lợi nhuận** *Non-profit*
Thước đo thành công *Success measure*	Dễ đo bằng tiền: lãi, doanh thu. *Easy to count in money: profit, revenue.*	Khó đo hơn: số em học tốt, số bệnh nhân khỏi, mức hài lòng. *Harder to measure: pupils who learn well, patients cured, satisfaction levels.*
Nguồn thu *Funding*	Bán hàng và dịch vụ cho khách. *Sales of goods and services to customers.*	Ngân sách, tài trợ, quyên góp, học phí hoặc viện phí. *Budgets, grants, donations, tuition or hospital fees.*

Vì thước đo của tổ chức phi lợi nhuận khó định lượng, nhà quản lý ở đó phải đặt chỉ tiêu rõ ràng hơn để không lạc hướng.

Because results are harder to quantify in non-profits, their managers must set clearer targets to avoid drifting off course.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Hai hợp tác xã cùng bán rau. Một hợp tác xã chia lãi cho xã viên theo vốn góp, đó là hướng kinh doanh. Một mô hình khác dùng thặng dư để hỗ trợ giống cho hộ nghèo. Cả hai vẫn phải tính giá thành, chia việc, kiểm tra chất lượng. Chỉ khác ở chỗ tiền dư được dùng vào đâu.

Take two cooperatives selling vegetables. One shares profit among members by capital contributed, which is a business orientation. Another uses its surplus to supply seed to poor households. Both still have to work out costs, divide tasks and check quality. The difference lies in where the surplus goes.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nghĩ rằng chỉ công ty kiếm tiền mới cần quản lý, còn trường học hay đơn vị công thì cứ làm theo lệ. Thi cũng hay nhầm chủ thể với đối tượng: hiệu trưởng là chủ thể, còn giáo viên là đối tượng chịu tác động.

Believing that only profit-making firms need management, while schools and public bodies just follow routine. Candidates also confuse subject with object: the principal is the subject, while teachers are the object being acted on.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Quản lý = chủ thể tác động có tổ chức lên đối tượng để đạt mục tiêu, với nguồn lực hạn chế. Mọi tổ chức, có lợi nhuận hay không, đều cần quản lý vì người đông, nguồn lực có hạn và cần cùng hướng.

Management = a subject acts in an organised way on an object to reach goals with limited resources. Every organisation, profit-making or not, needs management because people are many, resources are limited and everyone must pull the same way.

1.2. Hiệu quả và hiệu suất trong quản lý – *1.2. Effectiveness and efficiency in management*

Hãy nghĩ đến một người đi chợ với 200 nghìn đồng để nấu bữa tối cho cả nhà. Mua đúng thứ cần nấu, vừa đủ ăn, là làm đúng việc. Mua cùng số thực phẩm ấy mà tốn ít tiền hơn, ít phải bỏ đi, là làm việc đúng cách. Quản lý cũng có hai thước đo như vậy.

Picture someone going to the market with 200,000 dong to cook dinner for the family. Buying exactly what the meal needs, enough to feed everyone, is doing the right thing. Buying the same food for less money, with little thrown away, is doing the thing the right way. Management uses the same two yardsticks.

Hiệu quả (effectiveness) là mức đạt được mục tiêu đã đặt ra: bạn có làm đúng việc cần làm không. Hiệu suất (efficiency) là so sánh kết quả thu được với nguồn lực bỏ ra: bạn làm việc đó tốn bao nhiêu tiền, giờ công, nguyên liệu. Đầu vào (input) là nguồn lực tiêu tốn. Đầu ra (output) là sản phẩm hoặc kết quả tạo ra.

Effectiveness is how far you reach the goal you set: are you doing the right job? Efficiency compares the result with the resources spent: how much money, labor time and material did the job cost? Input is the resources consumed. Output is the product or result created.

Một tổ chức tốt cần cả hai. Nhưng hai thước đo này không đi cùng nhau tự động, và ví dụ sau cho thấy điều đó.

A good organization needs both. The two measures do not move together automatically, and the following example shows why.

Ví dụ hai tổ sản xuất – *Example: two production teams*

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Xưởng nhận đơn 400 ghế gỗ kiểu mới trong một tuần. Tổ A làm đúng kiểu khách đặt: được 360 ghế, tốn 720 giờ công. Tổ B làm kiểu ghế cũ mà khách không đặt: được 500 ghế, tốn 800 giờ công. Ghế của tổ B phải nằm kho.
> *A workshop receives an order for 400 chairs of a new design within one week. Team A builds the design the customer ordered: 360 chairs, using 720 labor hours. Team B builds an old design nobody ordered: 500 chairs, using 800 labor hours. Team B's chairs end up in storage.*

Cách tính và đọc kết quả – *How to calculate and read the result*

1. Viết mục tiêu của tuần: 400 ghế kiểu mới giao cho khách.
   Write down the target for the week: 400 chairs of the new design for the customer.
2. Ghi đầu vào của từng tổ, ở đây là giờ công: A dùng 720 giờ, B dùng 800 giờ.
   Record each team's input, here labor hours: A used 720 hours, B used 800 hours.
3. Ghi đầu ra thực tế: A làm 360 ghế, B làm 500 ghế.
   Record the actual output: A made 360 chairs, B made 500.
4. Tính hiệu suất bằng đầu ra chia đầu vào. Tổ A: 360 : 720 = 0,5 ghế mỗi giờ. Tổ B: 500 : 800 = 0,625 ghế mỗi giờ.
   Calculate efficiency as output divided by input. Team A: 360 ÷ 720 = 0.5 chairs per hour. Team B: 500 ÷ 800 = 0.625 chairs per hour.
5. Tính mức hiệu quả bằng số ghế đúng yêu cầu chia mục tiêu. Tổ A: 360 : 400 = 90%. Tổ B: 0 : 400 = 0%, vì không chiếc nào đúng kiểu khách cần.
   Calculate effectiveness as the number of chairs that meet the requirement divided by the target. Team A: 360 ÷ 400 = 90%. Team B: 0 ÷ 400 = 0%, because none is the design the customer needs.
6. Đặt hai kết quả cạnh nhau rồi đọc. Tổ B làm nhanh hơn: 0,625 so với 0,5, tức hơn 25%. Nhưng tổ B làm sai việc nên công sức không tạo ra giá trị. Tổ A chậm hơn mà

đạt 90% mục tiêu.
Put the two results side by side and read them. Team B works faster: 0.625 versus 0.5, which is 25% higher. But Team B did the wrong job, so its effort created no value. Team A is slower yet reaches 90% of the target.

Kết luận cho ví dụ: tổ B có hiệu suất cao hơn nhưng hiệu quả bằng 0. Tổ A có hiệu suất thấp hơn nhưng hiệu quả cao. Muốn cải thiện tổ A, hãy giữ đúng việc rồi tìm cách giảm giờ công, chẳng hạn bố trí lại máy cưa để đỡ đi lại.
Conclusion for the example: Team B has higher efficiency but zero effectiveness. Team A has lower efficiency but high effectiveness. To improve Team A, keep the job right and then cut labor hours, for instance by rearranging the saws to save walking time.

Bốn tình huống cần nhận ra – *Four situations to recognize*

Tình huống *Situation*	**Cách hiểu** *How to read it*
Hiệu quả cao, hiệu suất cao *High effectiveness, high efficiency*	Đúng việc và ít tốn kém: trạng thái nhà quản lý muốn đạt. *Right job at low cost: the state managers aim for.*
Hiệu quả cao, hiệu suất thấp *High effectiveness, low efficiency*	Đạt mục tiêu nhưng lãng phí: cần cải tiến cách làm. *Goal reached but with waste: the method needs improving.*
Hiệu quả thấp, hiệu suất cao *Low effectiveness, high efficiency*	Làm nhanh, tiết kiệm nhưng sai đích, như tổ B. *Fast and economical but aimed wrongly, like Team B.*
Hiệu quả thấp, hiệu suất thấp *Low effectiveness, low efficiency*	Sai việc lại tốn kém: cần xem lại từ mục tiêu. *Wrong job at high cost: restart from the goal.*

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Hiệu quả là làm đúng việc, đo bằng mức đạt mục tiêu. Hiệu suất là làm việc đúng cách, đo bằng đầu ra chia đầu vào. Cần xác định đúng việc trước, rồi mới tối ưu cách làm.
Effectiveness is doing the right job, measured by how much of the goal is reached. Efficiency is doing the job the right way, measured by output divided by input. Settle the right job first, then improve the method.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Lấy đầu ra lớn làm bằng chứng của hiệu quả. Số lượng nhiều chưa chắc đúng yêu cầu, như 500 ghế của tổ B.
Treating a large output as proof of effectiveness. High volume may still miss the requirement, as Team B's 500 chairs did.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Tính hiệu suất mà đảo ngược phép chia, lấy đầu vào chia đầu ra. Khi đó số nhỏ lại thành tốt, dễ đọc nhầm; hãy ghi rõ đơn vị, ví dụ ghế mỗi giờ.
Reversing the division and dividing input by output. A smaller number then looks better and is easy to misread; always write the unit, such as chairs per hour.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – So hiệu suất giữa hai việc khác nhau. Chỉ so khi cùng loại sản phẩm và cùng đơn vị đo.

> *Comparing efficiency across different kinds of work. Compare only when the product and the unit of measure are the same.*

1.3. Bốn chức năng quản lý và chu trình quản lý – *1.3. The four management functions and the management cycle*

Hãy hình dung bạn tổ chức họp lớp cũ. Bạn chọn ngày, địa điểm, ngân sách. Bạn chia việc: ai đặt bàn, ai thu tiền. Bạn nhắn nhủ, động viên mọi người đến. Cuối cùng bạn đối chiếu số người đến với danh sách. Bốn nhóm việc đó chính là bốn chức năng quản lý: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

Picture organizing a class reunion. You pick the date, venue and budget. You split the tasks: who books the table, who collects money. You keep people motivated to show up. Afterwards you compare actual attendance with the guest list. Those four groups of work are the four management functions: planning, organizing, leading and controlling.

Bốn chức năng nói về việc gì – *What each function covers*

- Lập kế hoạch: quyết định tổ chức muốn đạt gì, đạt khi nào và bằng cách nào. Sản phẩm là mục tiêu, kế hoạch hành động và nguồn lực dự kiến.
  Planning: deciding what the organization wants to achieve, by when and how. The output is goals, an action plan and the resources it needs.
- Tổ chức: biến kế hoạch thành cấu trúc làm việc được. Bạn xác định công việc cần làm, giao cho ai, ai báo cáo cho ai, và cấp phương tiện cho họ.
  Organizing: turning the plan into a structure people can work in. You define the tasks, assign them, set who reports to whom, and provide the means to do the work.
- Lãnh đạo: tác động lên con người để họ làm việc tốt và đúng hướng. Việc gồm giao tiếp, động viên, giải quyết bất đồng và làm gương.
  Leading: influencing people so they work well and in the right direction. This includes communicating, motivating, resolving disagreements and setting an example.
- Kiểm tra: đo kết quả thực tế, so với mục tiêu, tìm chênh lệch và sửa. Không có chức năng này, bạn không biết kế hoạch đang đi đâu.
  Controlling: measuring actual results, comparing them with goals, finding gaps and correcting them. Without it you cannot tell where the plan is heading.

Nối thành vòng lặp như thế nào – *How the functions form a loop*

Bốn chức năng không chạy một lần rồi dừng. Kiểm tra cho ra thông tin về chênh lệch, và thông tin đó quay lại làm đầu vào cho lập kế hoạch kỳ sau. Vòng này gọi là chu trình quản lý. Trong thực tế các chức năng còn chạy chồng nhau: bạn vừa lãnh đạo nhóm vừa kiểm tra tiến độ trong cùng một tuần.

The four functions do not run once and stop. Controlling produces information about gaps, and that information feeds the next round of planning. This loop is the management cycle. In practice the functions also overlap: you may lead the team and check progress in the same week.

Ví dụ: đi trọn một vòng khi mở chi nhánh nhỏ – *Worked example: one full cycle when opening a small branch*

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Tiệm trà sữa "Trà Nhà" mở chi nhánh thứ hai với vốn 300 triệu đồng.
> *The milk tea shop "Trà Nhà" opens a second branch with 300 million VND of capital.*

1. Lập kế hoạch: đặt mục tiêu doanh thu 120 triệu đồng/tháng sau ba tháng. Giá bán bình quân 30.000 đồng/ly, nên cần 120.000.000 : 30.000 = 4.000 ly/tháng, tức khoảng 133 ly/ngày.
   Planning: set a revenue goal of 120 million VND per month after three months. At an average of 30,000 VND per cup, that means 120,000,000 / 30,000 = 4,000 cups a month, about 133 a day.
2. Tổ chức: thuê mặt bằng, tuyển một quản lý ca và bốn nhân viên, chia hai ca sáng và chiều. Quy định quản lý ca báo cáo cho chủ tiệm mỗi tối.
   Organizing: rent the premises, hire a shift supervisor and four staff, and split them into morning and afternoon shifts. Set the rule that the supervisor reports to the owner every evening.
3. Lãnh đạo: chủ tiệm huấn luyện nhân viên pha chế, họp đầu ca 10 phút, thưởng nhóm khi đạt số ly trong ngày.
   Leading: the owner trains staff in drink preparation, holds a 10-minute briefing at each shift start, and gives a team bonus when the daily cup target is met.
4. Kiểm tra: hết tháng đầu, doanh thu thực tế là 90 triệu đồng. Chênh lệch là 120 – 90 = 30 triệu đồng, tức 25% so với mục tiêu. Số liệu cho thấy khách đông giờ tan học mà thiếu người.
   Controlling: at the end of month one, actual revenue is 90 million VND. The gap is 120 – 90 = 30 million VND, 25% below the goal. The data show a crowd at school-out hours and too few staff.
5. Vòng mới: kế hoạch tháng hai thêm một nhân viên ca 16 giờ đến 20 giờ, rồi tiếp tục tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra.
   New loop: the month-two plan adds one employee for the 4 pm to 8 pm window, and the cycle continues with organizing, leading and controlling.

Khác biệt theo cấp quản lý – *Differences by management level*

Cả ba cấp đều làm đủ bốn chức năng, nhưng tầm và độ chi tiết khác nhau. Dùng bảng này để tra lại:

All three levels perform all four functions, but scope and detail differ. Use this table to check your understanding:

Chức năng *Function*	**Cấp cao** *Top level*	**Cấp trung** *Middle level*	**Cấp cơ sở** *First-line level*
Lập kế hoạch *Planning*	Đặt chiến lược và mục tiêu nhiều năm cho cả tổ chức. *Sets multi-year strategy and goals for the whole organization.*	Chuyển chiến lược thành kế hoạch năm hoặc quý cho bộ phận. *Turns strategy into yearly or quarterly plans for a department.*	Lập lịch làm việc theo ngày, theo tuần. *Builds daily and weekly work schedules.*
Tổ chức *Organizing*	Thiết kế cơ cấu chung, lập hoặc giải thể đơn vị. *Designs the overall structure, creates or closes units.*	Phân bổ người và ngân sách giữa các nhóm. *Allocates people and budget among teams.*	Phân công từng người cho từng việc. *Assigns each person to each task.*
Lãnh đạo *Leading*	Truyền tầm nhìn, xây văn hóa tổ chức. *Communicates the vision and builds the culture.*	Phối hợp các nhóm, huấn luyện cấp dưới. *Coordinates teams and coaches subordinates.*	Hướng dẫn, động viên trực tiếp từng nhân viên. *Guides and motivates each employee directly.*
Kiểm tra *Controlling*	Xem kết quả toàn tổ chức như lợi nhuận, thị phần. *Reviews organization-wide results such as profit and market share.*	Theo dõi chỉ tiêu của bộ phận. *Tracks department targets.*	Kiểm sản phẩm, chuyên cần ngay tại chỗ. *Checks output and attendance on the spot.*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay nhầm lập kế hoạch với việc chỉ của nhà quản lý cấp cao. Nhóm trưởng lập lịch tuần cũng là lập kế hoạch.
A common mistake is thinking planning belongs only to top managers. A team leader writing the weekly schedule is planning too.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay coi kiểm tra là bắt lỗi người. Mục đích là tìm chênh lệch so với mục tiêu rồi sửa, kể cả sửa chính kế hoạch.
Many people treat controlling as fault-finding. Its purpose is to find gaps against the goal and correct them, including correcting the plan itself.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm tổ chức với lãnh đạo. Tổ chức là dựng cấu trúc và giao việc; lãnh đạo là tác động lên con người.
Confusing organizing with leading. Organizing builds structure and assigns work; leading influences people.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Bốn chức năng theo thứ tự: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra. Kết quả kiểm tra quay lại làm đầu vào cho lập kế hoạch kỳ sau, tạo thành chu trình.
The four functions in order: planning, organizing, leading, controlling. Control results feed the next round of planning, forming a cycle.

1.4. Quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật – *1.4. Management as both science and art*

Hãy nghĩ tới nấu ăn. Hai đầu bếp cùng công thức, cùng nguyên liệu vẫn cho ra hai mâm cơm khác nhau. Quản lý cũng có phần làm theo bài bản, có phần phải tùy cơ ứng biến. Hai phần ấy là tính khoa học và tính nghệ thuật.

Think of cooking. Two chefs with the same recipe and the same ingredients still serve two different meals. Management also has a part you do by the book and a part you adapt on the spot. These are its scientific side and its artistic side.

Tính khoa học: có thể học và làm lại – *The scientific side: it can be learned and repeated*

Khoa học là hiểu biết đã được kiểm chứng, ai học cũng dùng được. Trong quản lý, tính khoa học thể hiện ở ba chỗ.

Science is knowledge that has been tested and can be used by anyone who learns it. In management, it shows up in three places.

- Quy luật: những điều lặp đi lặp lại trong tổ chức. Ví dụ, một người quản lý quá nhiều người cùng lúc thì kiểm soát kém đi; người lao động hiểu rõ việc mình làm và được ghi nhận thì làm tốt hơn.
  Laws: patterns that keep repeating in organizations. For example, a manager who supervises too many people at once loses control, and employees who know exactly what is expected and get recognized perform better.
- Phương pháp: cách làm có trình tự như khảo sát, phân tích số liệu, lập kế hoạch, ra quyết định theo từng bước.
  Methods: ordered ways of working, such as surveys, data analysis, planning and step-by-step decision making.
- Công cụ: những thứ cầm lên dùng được như sơ đồ tổ chức, ngân sách, bảng chỉ tiêu, phần mềm quản lý.
  Tools: things you can pick up and use, such as organization charts, budgets, target sheets and management software.

Nhờ có phần này, người mới vào nghề vẫn học được, và hai người phân tích cùng một bộ số liệu sẽ rút ra kết luận gần nhau.

Because of this side, a newcomer can still learn the job, and two people analyzing the same data will reach similar conclusions.

Tính nghệ thuật: khéo vận dụng theo người, theo lúc – *The artistic side: applying skillfully to the person and the moment*

Nghệ thuật là sự khéo léo mang dấu ấn riêng của người làm. Đối tượng của quản lý là con người, mà mỗi người một tính, mỗi lúc một hoàn cảnh. Cùng một việc, có người cần được nhắc sát, có người cần được để yên tự chủ. Lúc bình thường nên nhẹ nhàng, lúc gấp rút phải dứt khoát.

Art is skill that carries the maker's own mark. Management deals with people, and every person and every moment is different. For the same task, one employee needs close reminders while

another needs space. In calm times a gentle touch works; under deadline pressure you must be firm.

Phần này đến từ kinh nghiệm, óc quan sát và trực giác. Sách dạy được một ít, còn lại phải rèn qua thực tế.

This side comes from experience, observation and intuition. Books can teach a little of it; the rest is built through practice.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Hai trưởng phòng An và Bình cùng áp một quy chế: báo cáo tuần phải nộp trước 16 giờ thứ Sáu, nộp chậm thì bị trừ điểm thi đua. An làm đúng từng chữ: chậm là trừ. Một nhân viên chậm vì chờ số liệu của phòng khác, bị trừ điểm, thấy oan và bắt đầu làm cho xong việc. Bình cũng dùng quy chế đó nhưng hỏi nguyên nhân trước. Chậm do lỗi cá nhân thì trừ; chậm do phối hợp thì báo phòng kia và dời hạn gửi số liệu về thứ Năm. Với nhân viên mới, Bình nhắc từ chiều thứ Năm. Sau một quý, phòng Bình nộp đúng hạn 19 trên 20 báo cáo, phòng An chỉ 14 trên 20, và có hai người xin chuyển phòng. Quy chế là phần khoa học, hai người giống nhau. Cách dùng quy chế là phần nghệ thuật, hai người khác nhau, nên kết quả khác nhau.
> *Two department heads, An and Binh, apply the same rule: the weekly report is due by 4 p.m. on Friday, and late reports lose performance points. An follows the letter: late means a deduction. One employee was late because another department sent its figures late; she lost points, felt it was unfair and began doing the minimum. Binh uses the same rule but asks why first. If the delay is personal, points are deducted; if it comes from coordination, he alerts the other department and moves their data deadline to Thursday. For new staff, he sends a reminder on Thursday afternoon. After one quarter, Binh's team files 19 of 20 reports on time and An's team only 14 of 20, and two people ask to transfer out. The rule is the science, identical for both. How it is applied is the art, different for each, so the results differ.*

Hai mặt này bổ sung cho nhau. Khoa học là nền: thiếu nó, quản lý thành làm theo cảm tính, dễ sai và không nhân rộng được. Nghệ thuật là cách dùng nền ấy: thiếu nó, quản lý thành máy móc, gặp tình huống lạ là bế tắc.

The two sides complete each other. Science is the base: without it, management turns into guesswork that is error-prone and cannot be copied. Art is how you use that base: without it, management becomes mechanical and stalls in unfamiliar situations.

Dàn ý câu tự luận kinh điển – *Outline for the classic essay question*

Đề thường hỏi: vì sao nói quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật, cho ví dụ. Triển khai theo năm bước sau.

The usual question: why is management both a science and an art? Give an example. Build the answer in five steps.

1. Mở bài: nêu ngắn khái niệm quản lý (chủ thể tác động lên đối tượng để đạt mục tiêu) và nêu luận điểm rằng quản lý có cả hai mặt.
   Introduction: define management briefly (a subject acting on an object to reach goals) and state the claim that it has both sides.
2. Tính khoa học: nêu ba biểu hiện là quy luật, phương pháp, công cụ; mỗi biểu hiện một câu và một ví dụ ngắn.

The scientific side: name the three features (laws, methods, tools), each with one sentence and a short example.

3. Tính nghệ thuật: giải thích lý do (đối tượng là con người, hoàn cảnh luôn đổi), rồi nêu biểu hiện là vận dụng theo người, theo lúc, theo nơi.
The artistic side: explain why (the object is people, circumstances keep changing), then give the features: applying by person, by moment, by place.

4. Ví dụ: kể trường hợp một quy chế, hai cách thực hiện, hai kết quả, rồi chỉ rõ đâu là khoa học, đâu là nghệ thuật.
Example: describe one rule, two ways of carrying it out and two results, then point out which part is science and which is art.

5. Kết bài: nêu quan hệ bổ sung và bài học cho nhà quản lý là học phương pháp bài bản, rồi rèn sự khéo léo qua thực tiễn.
Conclusion: state that the two sides complement each other, and the lesson for managers: learn the methods properly, then build skill through practice.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hiểu nghệ thuật là tùy tiện, bỏ quy chế để làm theo cảm hứng. Nghệ thuật là cách vận dụng quy chế cho đúng người đúng lúc, vẫn nằm trong khuôn khổ của khoa học.
Reading art as improvising and dropping the rules on a whim. Art is applying the rules to the right person at the right time, still within the frame of science.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Chỉ liệt kê khái niệm mà không có ví dụ. Câu hỏi này luôn cần một tình huống cụ thể có phân tích hai mặt.
Listing definitions without an example. This question always needs a concrete case analyzed from both sides.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Khoa học: quy luật, phương pháp, công cụ, học được và làm lại được. Nghệ thuật: vận dụng khéo theo người, theo lúc, nhờ kinh nghiệm và trực giác. Hai mặt bổ sung nhau, khoa học là nền, nghệ thuật là cách dùng.
Science: laws, methods, tools, learnable and repeatable. Art: skillful application by person and moment, built on experience and intuition. The two complement each other: science is the base, art is how it is used.

1.5. Cấp bậc quản lý, nhà quản lý và doanh nhân – *1.5. Levels of management, managers and entrepreneurs*

Hãy hình dung một công ty như một tòa nhà ba tầng. Mỗi tầng có một loại việc riêng, và người đứng đầu mỗi tầng được gọi là nhà quản lý. Nhà quản lý (manager) là người chịu trách nhiệm về kết quả công việc của người khác trong tổ chức. Cách chia tầng này gọi là cấp bậc quản lý.
Picture a company as a three-storey building. Each floor handles a different kind of work, and the person in charge of each floor is a manager. A manager is someone who is responsible for the results of other people's work in an organization. This way of splitting the building into floors is called the levels of management.

Ba cấp quản lý – *The three levels of management*

Cấp cao (top managers) nằm ở tầng trên cùng, gồm giám đốc, tổng giám đốc, thành viên hội đồng quản trị. Họ quyết định tổ chức đi về đâu: đặt mục tiêu dài hạn, chọn chiến lược, phân bổ nguồn lực lớn, đại diện tổ chức trước đối tác và công chúng. Số người ít nhưng quyết định của họ ảnh hưởng tới cả tổ chức.

Top managers sit on the highest floor: directors, chief executives, board members. They decide where the organization is heading. They set long-term goals, choose strategy, allocate major resources and represent the organization to partners and the public. There are few of them, but their decisions affect everyone.

Cấp trung (middle managers) ở tầng giữa, như trưởng phòng, giám đốc chi nhánh, trưởng khoa. Họ biến mục tiêu lớn của cấp cao thành kế hoạch cho từng bộ phận, điều phối các phòng ban với nhau, rồi báo cáo kết quả ngược lên. Họ là chiếc cầu nối hai chiều giữa cấp cao và cấp cơ sở.

Middle managers are on the middle floor: department heads, branch directors, faculty deans. They turn the big goals of top management into plans for each unit, coordinate departments with one another, and report results back up. They are a two-way bridge between top and first-line managers.

Cấp cơ sở (first-line managers) ở tầng sát nhân viên, như tổ trưởng, trưởng ca, giám sát. Họ trực tiếp giao việc hằng ngày, hướng dẫn, kiểm tra chất lượng, xử lý sự cố tại chỗ. Điểm khác chính: họ quản lý người thực hiện công việc, không quản lý các nhà quản lý khác.

First-line managers work right next to the staff: team leaders, shift supervisors, line supervisors. They assign daily tasks, guide people, check quality and fix problems on the spot. The key difference is that they manage the people who do the work, not other managers.

Cấp *Level*	**Câu hỏi chính họ trả lời** *The main question they answer*	**Thời gian nhìn xa** *Time horizon*
Cấp cao *Top*	Tổ chức nên đi về đâu và làm gì để tồn tại, phát triển? *Where should the organization go, and what must it do to survive and grow?*	Nhiều năm *Several years*
Cấp trung *Middle*	Bộ phận của tôi cần đạt gì để góp phần vào mục tiêu chung? *What must my unit achieve to support the overall goals?*	Vài tháng đến một năm *Months to a year*
Cấp cơ sở *First-line*	Hôm nay, tuần này ai làm gì cho xong, cho đúng? *Who does what today and this week, and is it done right?*	Ngày đến tuần *Days to weeks*

> **PHẢI THUỘC / MEMORISE –** Cấp càng cao thì công việc càng thiên về chiến lược, nhìn xa, tầm bao quát rộng. Cấp càng thấp thì càng thiên về tác nghiệp, việc cụ thể, thời gian ngắn.
> *The higher the level, the more strategic, long-range and broad the work. The lower the level, the more operational, concrete and short-term.*

Nhà quản lý và doanh nhân – *Managers and entrepreneurs*

Doanh nhân (entrepreneur) là người nhận ra một cơ hội kinh doanh, bỏ vốn và công sức ra lập doanh nghiệp, và chấp nhận rủi ro thua lỗ. Nhà quản lý thì điều hành một tổ chức đã có, thường làm thuê hưởng lương và không phải chịu lỗ bằng tiền của mình.

An entrepreneur is a person who spots a business opportunity, puts in money and effort to start a business, and accepts the risk of losing it. A manager runs an organization that already exists, usually as a salaried employee who does not lose their own money if it fails.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Chị Lan thấy khu phố có nhiều dân văn phòng mà thiếu quán cà phê yên tĩnh. Chị bỏ 400 triệu đồng thuê mặt bằng, mua máy móc, tự pha chế và tự đứng quầy. Lúc này chị là doanh nhân: tìm cơ hội, bỏ vốn, chịu rủi ro. Sau một năm quán đông khách, chị mở thêm hai cửa hàng nữa. Chị thuê anh Minh làm quản lý cửa hàng thứ nhất. Anh Minh xếp ca, theo dõi nguyên liệu, kèm nhân viên pha chế, nhận lương cố định cộng thưởng theo doanh thu. Anh là nhà quản lý cấp cơ sở. Nếu quán lỗ, chị Lan mất vốn, còn anh Minh chủ yếu mất thưởng hoặc việc làm. Khi chuỗi có 10 quán, chị Lan thuê thêm giám đốc vận hành, rồi anh Minh trở thành người báo cáo cho giám đốc này. Chị Lan vẫn là chủ và quyết định hướng đi, nên đồng thời đứng ở cấp cao.

Lan notices that her neighborhood has many office workers but no quiet coffee shop. She spends 400 million VND on rent and equipment, and makes drinks and works the counter herself. Here she is an entrepreneur: she finds the opportunity, invests, and bears the risk. A year later business is good and she opens two more shops. She hires Minh to manage the first one. Minh schedules shifts, tracks supplies and coaches the baristas for a fixed salary plus a sales bonus. He is a first-line manager. If the shop loses money, Lan loses her capital, while Minh mostly risks his bonus or his job. When the chain reaches 10 shops, Lan hires an operations director, and Minh now reports to that person. Lan remains the owner who sets the direction, so she also sits at the top level.

Điểm so sánh *Point of comparison*	**Doanh nhân** *Entrepreneur*	**Nhà quản lý** *Manager*
Việc chính *Main job*	Tạo ra doanh nghiệp mới hoặc hướng kinh doanh mới *Creates a new business or a new line of business*	Điều hành và vận hành tổ chức đang có *Runs and operates an existing organization*
Vốn và rủi ro *Capital and risk*	Bỏ vốn của mình, chịu rủi ro chính *Invests own money and carries the main risk*	Dùng nguồn lực của tổ chức, rủi ro chủ yếu về công việc và thu nhập *Uses the organization's resources; risk is mostly to job and income*
Thu nhập *Income*	Lợi nhuận, có thể lớn hoặc bằng không *Profit, which may be large or zero*	Lương, thưởng *Salary and bonus*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm rằng cấp cao thì quản lý "giỏi hơn" cấp cơ sở. Thực ra mỗi cấp làm loại việc khác nhau, không phải việc dễ hay khó hơn. Một lỗi nữa là cho rằng doanh nhân và nhà quản lý là hai kiểu người tách biệt: một người có thể vừa là chủ vừa trực tiếp điều hành, như chị Lan lúc mới mở quán.

Thinking that top managers are "better" than first-line managers. Each level does a different kind of

work, not an easier or harder one. Another mistake is treating entrepreneurs and managers as two separate types of people: one person can be both owner and day-to-day operator, as Lan was when she opened her first shop.

MẸO / TIP – Khi gặp câu hỏi phân loại cấp quản lý, hãy hỏi hai điều: người này quản lý ai (nhân viên hay các nhà quản lý khác), và quyết định của họ ảnh hưởng tới phạm vi nào (một ca làm, một bộ phận hay cả tổ chức).
For a question about classifying a manager's level, ask two things: whom does this person manage (staff or other managers), and how far do their decisions reach (one shift, one unit, or the whole organization)?

1.6. Vai trò của nhà quản lý theo Mintzberg – *1.6. Mintzberg's managerial roles*

Vai trò là một bộ hành vi có tổ chức gắn với một vị trí. Mintzberg theo dõi các nhà quản lý làm việc nhiều tuần và thấy ngày làm việc của họ vụn vặt: họp, gọi điện, ký giấy, tiếp khách. Ông gom mọi việc ấy thành mười vai trò, chia ba nhóm. Một người có thể đóng nhiều vai ngay trong một buổi sáng, và tỷ trọng từng vai đổi theo cấp bậc cùng lĩnh vực quản lý.
A role is an organized set of behaviors tied to a position. Mintzberg followed managers for weeks and found their days chopped into meetings, calls, signatures and visitors. He sorted all of it into ten roles in three groups. One person can play several roles in a single morning, and the weight of each role shifts with the manager's level and field.

Nhóm quan hệ con người – *The interpersonal group*

Nhóm này nói về cách nhà quản lý đối xử với người khác. Nó dựng mạng lưới để thông tin chảy tới tay mình.
This group is about how a manager deals with other people. It builds the network that brings information to the manager.

- Đại diện (figurehead): làm các nghi lễ vì chức vụ, như cắt băng khánh thành, tiếp đoàn khách, trao bằng khen.
  Figurehead: performs ceremonial duties that come with the title, such as opening events, hosting visitors and handing out awards.
- Lãnh đạo (leader): tuyển người, giao việc, động viên, uốn nắn cấp dưới.
  Leader: hires, assigns work, motivates and corrects subordinates.
- Liên lạc (liaison): giữ quan hệ với người ngoài đơn vị mình, như nhà cung cấp, cơ quan thuế, giám đốc đơn vị khác.
  Liaison: keeps up contacts outside the unit, such as suppliers, tax officials and peers at other organizations.

Nhóm thông tin – *The informational group*

- Thu thập (monitor): hỏi, đọc báo cáo, nghe tin đồn để nắm tình hình trong và ngoài đơn vị.
  Monitor: asks, reads reports and picks up gossip to understand what is happening inside and outside the unit.

- Phổ biến (disseminator): chuyển thông tin mình có cho người trong đơn vị.
  Disseminator: passes information the manager holds to people inside the unit.
- Phát ngôn (spokesperson): nhân danh đơn vị đưa thông tin ra bên ngoài, như báo chí, cơ quan quản lý, khách hàng.
  Spokesperson: speaks for the unit and sends information to outsiders such as the press, regulators and customers.

Nhóm quyết định – ***The decisional group***

- Khởi xướng (entrepreneur): chủ động tìm cải tiến và mở việc mới.
  Entrepreneur: looks for improvements and starts new initiatives.
- Xử lý xáo trộn (disturbance handler): chữa cháy việc ngoài dự tính, như máy hỏng, hàng giao trễ, hai người cãi nhau.
  Disturbance handler: deals with unplanned trouble, such as a broken machine, a late delivery or a quarrel between two staff.
- Phân bổ nguồn lực (resource allocator): chia tiền, người, máy, thời gian, kể cả quyền duyệt.
  Resource allocator: divides money, people, equipment and time, including who gets to approve what.
- Đàm phán (negotiator): thương lượng thay mặt đơn vị về hợp đồng, giá, lương.
  Negotiator: bargains for the unit over contracts, prices and pay.

Ba nhóm khớp vào nhau. Vai thông tin nối mọi việc quản lý lại. Vai quan hệ đem thông tin về. Vai quyết định dùng thông tin ấy.
The three groups fit together. Informational roles link all managerial work. Interpersonal roles bring the information in. Decisional roles put it to use.

Cách gọi tên vai cho một việc cụ thể – ***How to name the role behind a task***

1. Viết việc đang làm thành một câu có động từ, ví dụ "báo tổ trưởng biết đổi mẫu hàng".
   Write the task as one sentence with a verb, for example "tell team leaders the style has changed".
2. Hỏi việc này chủ yếu là đối xử với người, nhận và chuyển tin, hay chọn và chia. Ra nhóm.
   Ask whether the task is mainly dealing with people, handling information, or choosing and allocating. That gives the group.
3. Trong nhóm, xét hướng: người trong hay ngoài, nhận hay phát, chủ động hay bị động.
   Within the group, check direction: inside or outside, receiving or sending, active or reactive.
4. Gọi tên vai khớp nhất.
   Name the best-fitting role.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một ngày của giám đốc Xí nghiệp may Sao Mai. 7h30 đọc báo cáo sản lượng, hỏi quản đốc vì sao đơn hàng chậm: thu thập. 8h15 giao ban, báo tổ trưởng khách Nhật đổi mẫu: phổ biến. 9h máy cắt hỏng, ông điều tổ sang máy khác: xử lý xáo trộn. 10h dự lễ, trao bằng khen cho công nhân giỏi: đại diện. 10h30 quyết định dành 200 triệu đồng sửa

máy thay vì đào tạo: phân bổ nguồn lực. 13h30 gọi nhà cung cấp vải, thỏa thuận giảm giá 3%: đàm phán. 14h30 trả lời phóng viên báo địa phương về kế hoạch tuyển 150 công nhân: phát ngôn. 15h30 góp ý và động viên một tổ trưởng mới: lãnh đạo. 16h gặp hội ngành dệt may trao đổi về đơn hàng xuất khẩu: liên lạc. 16h45 đề xuất chạy thử dây chuyền mới cho dòng áo sơ mi: khởi xướng. Kết quả: mười việc, đủ mười vai, trong đó vai chữa cháy và thu thập chiếm nhiều thời gian nhất.

A day for the director of Sao Mai Garment Factory. 7:30, reads the output report and asks the supervisor why an order is late: monitor. 8:15, tells team leaders the Japanese client changed the style: disseminator. 9:00, a cutting machine breaks and he moves a team to another one: disturbance handler. 10:00, attends a ceremony and gives awards to top workers: figurehead. 10:30, decides to spend 200 million dong on repairs rather than training: resource allocator. 13:30, calls the fabric supplier and agrees a 3% discount: negotiator. 14:30, answers a local reporter about hiring 150 workers: spokesperson. 15:30, coaches and encourages a new team leader: leader. 16:00, meets the garment industry association about export orders: liaison. 16:45, proposes a trial run of a new line for shirts: entrepreneur. Result: ten tasks, all ten roles, with firefighting and monitoring taking the most time.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm phát ngôn với phổ biến. Cả hai đều là chuyển thông tin, khác nhau ở người nhận. Nói với nhân viên trong xí nghiệp là phổ biến. Nói với phóng viên, khách hàng hay cơ quan quản lý là phát ngôn. Trong ví dụ trên, việc 8h15 là phổ biến, việc 14h30 là phát ngôn, dù nội dung đều là kế hoạch của xí nghiệp.

Confusing spokesperson with disseminator. Both pass on information, but the receiver differs. Telling staff inside the factory is dissemination. Telling a reporter, a customer or a regulator is speaking for the unit. In the example, the 8:15 task is disseminator and the 14:30 task is spokesperson, even though both concern the factory's plans.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Gán mỗi việc đúng một vai. Một cuộc họp có thể gồm nhiều vai cùng lúc, nên hãy chọn vai chiếm phần chính của việc đó.

Assigning exactly one role to every task. A meeting can mix several roles, so pick the one that makes up the main part of it.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Ba nhóm: quan hệ con người (đại diện, lãnh đạo, liên lạc); thông tin (thu thập, phổ biến, phát ngôn); quyết định (khởi xướng, xử lý xáo trộn, phân bổ nguồn lực, đàm phán).

Three groups: interpersonal (figurehead, leader, liaison); informational (monitor, disseminator, spokesperson); decisional (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator).

1.7. Kỹ năng của nhà quản lý: kỹ thuật, nhân sự, tư duy – *1.7. Managerial skills: technical, human and conceptual*

Kỹ năng là khả năng làm tốt một việc nhờ học và luyện tập. Theo cách chia của Robert Katz, nhà quản lý cần ba nhóm: kỹ thuật, nhân sự và tư duy. Hãy hình dung một bếp trưởng: nấu giỏi, hiểu khách và nhân viên, lại nhìn ra hướng đi của cả quán. Ba việc đó chính là ba nhóm kỹ năng.

A skill is the ability to do something well through learning and practice. Robert Katz divided what managers need into three groups: technical, human and conceptual. Picture a head chef who cooks well, understands customers and staff, and sees where the whole restaurant is heading. Those three abilities are the three skill groups.

Ba nhóm kỹ năng – *The three skill groups*

- Kỹ năng kỹ thuật: dùng kiến thức và phương pháp chuyên môn để làm một việc cụ thể, như kế toán lập báo cáo, kỹ sư tính kết cấu, lập trình viên viết mã. Nhóm này học qua trường lớp và làm nghề.
  Technical skill: using specialist knowledge and methods to do a specific task, such as an accountant preparing a report, an engineer calculating a structure, or a programmer writing code. You build it through study and hands-on work.
- Kỹ năng nhân sự: làm việc với con người và thông qua con người. Gồm lắng nghe, giao việc, động viên, hòa giải bất đồng, xây dựng nhóm.
  Human skill: working with people and through people. It covers listening, assigning tasks, motivating, settling disagreements and building a team.
- Kỹ năng tư duy: nhìn tổ chức như một tổng thể, thấy các bộ phận ảnh hưởng nhau ra sao, phân tích tình huống phức tạp rồi chọn hướng đi. Ví dụ: biết mở thêm chi nhánh sẽ kéo theo vốn, nhân sự và hình ảnh thương hiệu.
  Conceptual skill: seeing the organization as a whole, understanding how its parts affect each other, analyzing complex situations and choosing a direction. For example, knowing that opening a new branch affects capital, staffing and brand image.

Tỉ trọng thay đổi theo cấp bậc – *How the mix changes by level*

Cấp càng cao thì kỹ năng tư duy càng nặng và kỹ năng kỹ thuật càng nhẹ. Kỹ năng nhân sự cần nhiều ở cả ba cấp, vì cấp nào cũng phải làm việc với người. Bảng sau để tra nhanh:

The higher the level, the heavier the weight of conceptual skill and the lighter the weight of technical skill. Human skill is needed a lot at all three levels, because every manager works with people. Use this table to check quickly:

Cấp quản lý *Level*	**Kỹ thuật** *Technical*	**Nhân sự** *Human*	**Tư duy** *Conceptual*
Cấp cao, như tổng giám đốc *Top, such as a CEO*	Cần ít nhất *Needed least*	Cần nhiều *Needed a lot*	Cần nhiều nhất *Needed most*
Cấp trung, như trưởng phòng *Middle, such as a department head*	Mức vừa phải *Moderate*	Cần nhiều *Needed a lot*	Mức vừa phải *Moderate*
Cấp cơ sở, như tổ trưởng *First-line, such as a team leader*	Cần nhiều nhất *Needed most*	Cần nhiều *Needed a lot*	Cần ít nhất *Needed least*

Tự đánh giá kỹ năng của mình – *Assessing your own skills*

1. Viết ra các việc chính của vị trí bạn đang giữ hoặc sắp nhận, khoảng 8 đến 10 việc, rồi xếp mỗi việc vào một nhóm kỹ năng.
   List the main tasks of the position you hold or are about to take, about 8 to 10, and place each task in one skill group.
2. Với mỗi nhóm, cho điểm mức đòi hỏi của vị trí từ 1 đến 5. Điểm 5 nghĩa là phải rất giỏi.

For each group, score what the position demands from 1 to 5. A 5 means you must be very good.

3. Cho điểm năng lực hiện tại của bạn cũng theo thang 1 đến 5. Dựa vào việc đã làm được, không dựa vào cảm giác. Nhờ đồng nghiệp hoặc cấp trên chấm giúp để đối chiếu.
   Score your current ability on the same 1 to 5 scale. Base it on what you have actually done, not on a feeling. Ask a colleague or your boss to score you too, then compare.
4. Lấy điểm đòi hỏi trừ điểm của bạn. Nhóm có hiệu số dương lớn nhất là chỗ cần bổ sung trước.
   Subtract your score from the demand score. The group with the largest positive gap is the one to build first.
5. Chọn một việc cụ thể để luyện cho nhóm đó, kèm thời hạn, rồi chấm lại sau vài tháng.
   Choose one concrete way to practice that group, with a deadline, and score yourself again after a few months.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Anh An là kỹ sư giỏi, vừa được đề bạt làm trưởng phòng thiết kế. Mức đòi hỏi của vị trí: kỹ thuật 3, nhân sự 4, tư duy 4. An tự chấm: kỹ thuật 5, nhân sự 2, tư duy 3. Hiệu số: kỹ thuật 3 - 5 = -2 (dư), nhân sự 4 - 2 = +2, tư duy 4 - 3 = +1. Vậy An thiếu nhiều nhất kỹ năng nhân sự: phải học giao việc thay vì tự làm, góp ý cho nhân viên, họp phòng có kết quả. Kế đến là tư duy: tập đọc kế hoạch của cả công ty và hiểu phòng mình đóng góp vào đâu. Kỹ thuật của An đã dư, không cần học thêm.
Mr. An is a strong engineer just promoted to head of the design department. The position demands: technical 3, human 4, conceptual 4. An rates himself: technical 5, human 2, conceptual 3. The gaps: technical 3 - 5 = -2 (surplus), human 4 - 2 = +2, conceptual 4 - 3 = +1. So An lacks human skill most: he must learn to delegate instead of doing the work himself, give feedback, and run useful department meetings. Next is conceptual skill: he should read the company-wide plan and see what his department contributes. His technical skill is already above what is needed.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhiều người nghĩ giỏi chuyên môn thì tự giỏi quản lý, rồi lên chức vẫn cắm đầu làm việc kỹ thuật và bỏ mặc nhóm. Lỗi thứ hai là hiểu cấp cao không cần kỹ thuật: cấp cao cần ít hơn, không phải không cần. Lỗi thứ ba là nhầm kỹ năng nhân sự với tính hiền hòa: đó là kỹ năng học được, gồm cả góp ý thẳng và xử lý xung đột.
Many people assume that being good at the technical work makes them a good manager, so after promotion they keep doing technical work and neglect the team. A second error is thinking top managers need no technical skill: they need less, not none. A third is confusing human skill with being nice: it is a learnable skill that includes giving direct feedback and handling conflict.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Ba nhóm của Katz: kỹ thuật, nhân sự, tư duy. Cấp cơ sở nặng kỹ thuật, cấp cao nặng tư duy, nhân sự cần ở mọi cấp.
Katz's three groups: technical, human, conceptual. First-line managers lean on technical skill, top managers on conceptual skill, and human skill is needed at every level.

1.8. Khoa học quản lý như một ngành học: đối tượng và phương pháp nghiên cứu – *1.8. Management science as a discipline: subject and research methods*

Khoa học quản lý gom những hiểu biết đã được kiểm chứng về cách điều hành tổ chức, để người đi sau không phải mò lại từ đầu. Giống như y học gom kinh nghiệm chữa bệnh, môn này gom kinh nghiệm điều hành công việc chung. Nó có đối tượng riêng và cách nghiên cứu riêng.

Management science collects tested knowledge about how organizations are run, so newcomers do not have to start from scratch. Medicine collects experience in treating illness; this field collects experience in running shared work. It has its own subject matter and its own research methods.

Đối tượng nghiên cứu – *Subject of study*

Đối tượng nghiên cứu là các quan hệ quản lý và quy luật của chúng. Quan hệ quản lý là mối liên hệ giữa người điều hành và người được điều hành khi cùng làm một việc. Ví dụ: trưởng phòng giao chỉ tiêu cho nhân viên, hiệu trưởng xin ý kiến sở, giám đốc thương lượng với nhà cung cấp. Mỗi quan hệ có người quyết định, người thực hiện, mục tiêu và nguồn lực đi kèm.

The subject of study is management relationships and the laws that govern them. A management relationship is the link between the person directing and the people directed while they work on the same task. Examples: a department head assigns targets to staff, a school principal seeks approval from the education department, a director negotiates with a supplier. Each relationship has a decision maker, an implementer, a goal and the resources attached to it.

Quy luật là điều lặp đi lặp lại trong các quan hệ ấy. Ví dụ: một người quản lý trực tiếp quá nhiều người thì việc theo dõi lỏng dần; giao việc mà không giao quyền thì người nhận làm chậm. Nghiên cứu nhằm tìm ra những điều lặp lại như vậy, chỉ rõ khi nào nó đúng, rồi biến thành lời khuyên dùng được.

A law is something that repeats across those relationships. For example, when one manager supervises too many people, follow-up loosens; when work is assigned without authority, the person receiving it works slowly. Research looks for such patterns, states when they hold, and turns them into advice people can use.

> **PHẢI THUỘC / MEMORISE –** Đối tượng của khoa học quản lý là quan hệ quản lý (chủ thể – đối tượng – mục tiêu) và các quy luật chi phối chúng, không phải bản thân con người hay bản thân tiền bạc.
> *The subject of management science is the management relationship (manager, managed, goal) and the laws behind it, not people or money by themselves.*

Ba nhóm phương pháp nghiên cứu – *Three groups of research methods*

Không có phương pháp nào trả lời được mọi câu hỏi. Người nghiên cứu chọn phương pháp theo câu hỏi mình đặt ra.

No single method answers every question. Researchers choose a method to fit the question they ask.

- Phương pháp định tính: tìm hiểu "vì sao" và "như thế nào" bằng lời nói và văn bản, qua phỏng vấn, quan sát, đọc tài liệu. Hợp khi vấn đề còn mới, chưa biết nên đo cái gì.
  Qualitative methods: explore "why" and "how" through words and documents, using interviews, observation and document reading. They suit new problems where you do not yet know what to measure.
- Phương pháp định lượng: đo bằng con số rồi tính toán, như khảo sát nhiều người, thống kê, tính tương quan. Hợp khi cần biết mức độ, so sánh nhóm, kiểm tra một giả thuyết.
  Quantitative methods: measure with numbers and calculate, such as large surveys, statistics and correlation. They suit questions about degree, group comparison or testing a hypothesis.
- Phương pháp tình huống: đi sâu vào một hay vài trường hợp cụ thể, như một công ty, một dự án, một vụ khủng hoảng, nhìn từ nhiều phía. Hợp khi muốn hiểu trọn một câu chuyện thật và rút bài học.
  Case methods: go deep into one or a few real cases, such as one company, one project or one crisis, seen from several sides. They suit cases where you want the whole real story and its lessons.

Cách làm một nghiên cứu nhỏ – *Running a small study*

1. Viết câu hỏi nghiên cứu thành một câu, ví dụ "Vì sao nhân viên công ty A nghỉ việc nhiều?".
   Write the research question in one sentence, for example "Why do employees at company A quit so often?"
2. Chọn phương pháp hợp với câu hỏi: hỏi "vì sao" thì nghiêng về định tính, hỏi "bao nhiêu" thì định lượng, muốn xem một trường hợp trọn vẹn thì tình huống.
   Pick the method that fits: "why" leans qualitative, "how much" leans quantitative, and a complete look at one setting calls for a case.
3. Thu thập dữ liệu: ghi âm phỏng vấn, phát phiếu khảo sát, hoặc lấy hồ sơ từ chính tổ chức.
   Collect data: record interviews, hand out survey forms, or pull records from the organization itself.
4. Phân tích: gom ý lặp lại trong lời kể, hoặc tính tỷ lệ và so sánh giữa các nhóm.
   Analyze: group the ideas that keep recurring in the interviews, or calculate rates and compare groups.
5. Kết luận kèm giới hạn: nói rõ kết quả đúng với ai, ở đâu, và khuyến nghị cho nhà quản lý.
   Conclude with limits: say whom and where the result applies, and give recommendations to managers.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Công ty A có 200 nhân viên, năm qua 50 người nghỉ: tỷ lệ nghỉ là 50 / 200 = 25%. Chia theo lương: nhóm lương thấp 80 người nghỉ 36, tỷ lệ 36 / 80 = 45%; nhóm còn lại 120 người nghỉ 14, tỷ lệ 14 / 120 ≈ 11,7%. Đây là phần định lượng: nhóm lương thấp nghỉ nhiều gấp gần bốn lần. Phỏng vấn 12 người nghỉ (định tính) cho biết thêm lý do: lương thấp và không thấy đường thăng tiến. Cả hai cùng nói về một "tình huống" là công ty A.
> *Company A has 200 employees and 50 left last year: the quit rate is 50 / 200 = 25%. Split by pay: the*

low-pay group has 80 people and 36 left, a rate of 36 / 80 = 45%; the other 120 people lost 14, a rate of 14 / 120 ≈ 11.7%. That is the quantitative part: the low-pay group quit almost four times as often. Interviews with 12 leavers (qualitative) add the reasons: low pay and no visible promotion path. Both describe one "case", company A.

Quan hệ với các ngành khác – *Links to other disciplines*

Khoa học quản lý mượn công cụ của nhiều ngành rồi dùng cho riêng đối tượng của mình, nên gọi là ngành liên ngành.

Management science borrows tools from several fields and applies them to its own subject, which is why it is called interdisciplinary.

Ngành *Field*	**Mượn được gì** *What it lends*	**Ví dụ dùng trong quản lý** *Management example*
Kinh tế học *Economics*	Cách tính chi phí, lợi ích, cung cầu và phân bổ nguồn lực khan hiếm. *Ways to weigh cost, benefit, supply and demand, and how to allocate scarce resources.*	Quyết định có nên mở thêm chi nhánh hay không. *Deciding whether to open another branch.*
Tâm lý học *Psychology*	Hiểu động cơ, tính cách, cảm xúc của từng người. *Insight into each person's motives, personality and emotions.*	Chọn cách khen thưởng hợp với từng nhân viên. *Choosing rewards that suit each employee.*
Xã hội học *Sociology*	Hiểu nhóm, văn hóa và quan hệ quyền lực trong tập thể. *Insight into groups, culture and power relations among people.*	Giải thích vì sao một nhóm chống lại thay đổi. *Explaining why a group resists change.*
Luật học *Law*	Khung quyền hạn, nghĩa vụ và thủ tục mà tổ chức phải theo. *The framework of authority, duties and procedures an organization must follow.*	Soạn quy chế phân công thẩm quyền ký văn bản. *Drafting rules on who has authority to sign documents.*
Vận trù học *Operations research*	Mô hình toán để chọn phương án tốt nhất khi có ràng buộc. *Mathematical models for choosing the best option under constraints.*	Lập lịch sản xuất sao cho lãi cao nhất với số máy có hạn. *Scheduling production for maximum profit with a limited number of machines.*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm khoa học quản lý với một ngành mượn. Kinh tế học nghiên cứu thị trường và nguồn lực, tâm lý học nghiên cứu cá nhân; chỉ khoa học quản lý lấy quan hệ quản lý làm trung tâm. Lỗi thứ hai: cho rằng định lượng luôn "khoa học" hơn định tính. Con số chỉ có giá trị khi câu hỏi và cách đo đúng.

Mistaking management science for one of the borrowed fields. Economics studies markets and resources, psychology studies individuals; only management science puts the management relationship at the center. A second error: believing quantitative work is always more "scientific" than qualitative work. Numbers are only worth something when the question and the measurement are right.

1.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *1.9. Applied exercises with solutions*

Bài 1. Đo hiệu suất và hiệu quả của một phân xưởng may – *Exercise 1. Measuring efficiency and effectiveness in a garment workshop*

Phân xưởng may nhận đơn 1.200 áo mỗi tháng. Tháng 9 làm được 960 áo với 16 công nhân. Tháng 10 làm được 1.080 áo với 18 công nhân. Hãy tính số áo mỗi công nhân (hiệu suất) và tỷ lệ đạt đơn hàng (hiệu quả) của từng tháng, rồi cho biết nếu giữ nguyên hiệu suất thì cần bao nhiêu công nhân để đủ 1.200 áo.

A garment workshop gets an order of 1,200 shirts a month. In September it made 960 shirts with 16 workers. In October it made 1,080 shirts with 18 workers. Calculate shirts per worker (efficiency) and the share of the order met (effectiveness) for each month, then find how many workers are needed to reach 1,200 shirts at the same efficiency.

1. Hiệu suất là số áo làm ra trên mỗi công nhân. Tháng 9: 960 : 16 = 60 áo/người. Tháng 10: 1.080 : 18 = 60 áo/người.
   Efficiency is shirts made per worker. September: 960 ÷ 16 = 60 shirts per worker. October: 1,080 ÷ 18 = 60 shirts per worker.
2. Hiệu quả là mức đạt mục tiêu 1.200 áo. Tháng 9: 960 : 1.200 = 0,80 = 80%. Tháng 10: 1.080 : 1.200 = 0,90 = 90%.
   Effectiveness is how much of the 1,200-shirt target was met. September: 960 ÷ 1,200 = 0.80 = 80%. October: 1,080 ÷ 1,200 = 0.90 = 90%.
3. Hiệu suất giữ nguyên ở 60 áo/người, còn hiệu quả tăng từ 80% lên 90% nhờ thêm 2 công nhân.
   Efficiency stayed at 60 shirts per worker, while effectiveness rose from 80% to 90% because two workers were added.
4. Để đủ 1.200 áo ở mức 60 áo/người: 1.200 : 60 = 20 công nhân, tức thêm 2 người so với 18. Kết quả: hiệu suất 60 áo/người cả hai tháng, hiệu quả 80% rồi 90%, và cần 20 công nhân.
   To reach 1,200 shirts at 60 per worker: 1,200 ÷ 60 = 20 workers, which is 2 more than 18. Result: efficiency was 60 shirts per worker in both months, effectiveness was 80% then 90%, and 20 workers are needed.

Bài 2. Xếp hoạt động của quản lý cửa hàng vào chu trình quản lý – *Exercise 2. Placing a store manager's activities in the management cycle*

Quản lý một cửa hàng làm bốn việc: (a) đặt mục tiêu doanh thu 240 triệu đồng trong tháng; (b) chia cho 4 nhân viên, mỗi người 60 triệu, và xếp ca bán; (c) họp động viên nhân viên giữa tháng; (d) cuối tháng lấy doanh thu thực tế 204 triệu đem so với mục tiêu. Hãy xếp từng việc vào một trong bốn chức năng, tính độ lệch của doanh thu, rồi nêu việc tiếp theo trong chu trình.

A store manager does four things: (a) sets a revenue target of 240 million dong for the month; (b) gives 4 staff members 60 million each and arranges their shifts; (c) holds a mid-month talk to motivate the staff; (d) at month end compares actual revenue of 204 million with the target. Place each task under one of the four functions, calculate the revenue gap, and name the next step in the cycle.

1. Việc đặt mục tiêu 240 triệu là lập kế hoạch. Việc chia chỉ tiêu 60 triệu cho mỗi người và xếp ca là tổ chức.
   Setting the 240 million target is planning. Splitting it into 60 million per person and arranging shifts is organizing.
2. Họp động viên nhân viên là lãnh đạo. Lấy 204 triệu so với 240 triệu là kiểm tra.
   Holding the motivating talk is leading. Comparing 204 million with 240 million is controlling.
3. Độ lệch: 240 − 204 = 36 triệu. Tỷ lệ lệch: 36 : 240 = 0,15 = 15%, nên mức đạt mục tiêu là 85%. Bình quân mỗi người bán 204 : 4 = 51 triệu, thiếu 9 triệu so với 60 triệu.
   The gap is 240 − 204 = 36 million. As a share: 36 ÷ 240 = 0.15 = 15%, so the target was 85% met. Each person sold 204 ÷ 4 = 51 million on average, 9 million short of 60 million.
4. Sau kiểm tra, quản lý tìm nguyên nhân thiếu 15% rồi điều chỉnh kế hoạch hoặc cách làm cho tháng sau, tức quay về lập kế hoạch. Kết quả: (a) lập kế hoạch, (b) tổ chức, (c) lãnh đạo, (d) kiểm tra; độ lệch 36 triệu, bằng 15%.
   After controlling, the manager looks for the cause of the 15% shortfall and adjusts next month's plan or method, which returns to planning. Result: (a) planning, (b) organizing, (c) leading, (d) controlling; the gap is 36 million, or 15%.

Bài 3. Phân nhóm vai trò của một giám đốc theo Mintzberg – ***Exercise 3. Grouping a director's roles by Mintzberg***

Trong một tuần, giám đốc công ty ghi lại 20 giờ làm việc quản lý: dự lễ khai trương của đối tác 3 giờ; họp kèm cặp và đánh giá các trưởng phòng 6 giờ; đọc báo cáo thị trường và tin ngành 5 giờ; họp chia 150 triệu đồng ngân sách cho ba phòng 4 giờ; trả lời báo chí về một sự cố 2 giờ. Hãy xác định vai trò của từng hoạt động, gộp vào ba nhóm vai trò và tính tỷ lệ thời gian của mỗi nhóm.

Over one week, a company director logs 20 hours of managerial work: attending a partner's opening ceremony, 3 hours; coaching and appraising department heads, 6 hours; reading market reports and industry news, 5 hours; a meeting to split a 150 million dong budget among three departments, 4 hours; answering the press about an incident, 2 hours. Identify the role in each activity, group the roles into the three role groups, and calculate each group's share of time.

1. Dự lễ khai trương là vai trò đại diện. Kèm cặp, đánh giá trưởng phòng là vai trò lãnh đạo. Cả hai thuộc nhóm vai trò quan hệ giữa người: 3 + 6 = 9 giờ.
   Attending the ceremony is the figurehead role. Coaching and appraising department heads is the leader role. Both belong to the interpersonal group: 3 + 6 = 9 hours.
2. Đọc báo cáo và tin ngành là vai trò thu thập thông tin. Trả lời báo chí là vai trò phát ngôn. Cả hai thuộc nhóm vai trò thông tin: 5 + 2 = 7 giờ.
   Reading reports and news is the monitor role. Answering the press is the spokesperson role. Both belong to the informational group: 5 + 2 = 7 hours.
3. Chia ngân sách là vai trò phân bổ nguồn lực, thuộc nhóm vai trò quyết định: 4 giờ. Tổng: 9 + 7 + 4 = 20 giờ, khớp với số giờ ghi nhận.
   Splitting the budget is the resource allocator role, which belongs to the decisional group: 4 hours. Total: 9 + 7 + 4 = 20 hours, matching the logged time.

4. Tỷ lệ: quan hệ giữa người 9 : 20 = 45%; thông tin 7 : 20 = 35%; quyết định 4 : 20 = 20%. Kết quả: 45% + 35% + 20% = 100%, nhóm quan hệ giữa người chiếm nhiều thời gian nhất.
   Shares: interpersonal 9 ÷ 20 = 45%; informational 7 ÷ 20 = 35%; decisional 4 ÷ 20 = 20%. Result: 45% + 35% + 20% = 100%, and the interpersonal group takes the most time.

1.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *1.10. Essay questions and answer outlines*

Câu 1. Phân tích ba thành phần của quản lý: chủ thể, đối tượng và mục tiêu, và cho một ví dụ trong một tổ chức cụ thể.

Question 1. *Analyze the three components of management: the managing subject, the object and the goal, and give an example from a specific organization.*

- Chủ thể quản lý là người hoặc bộ phận ra quyết định và tác động; đối tượng quản lý là người, việc, nguồn lực chịu tác động.
  The managing subject is the person or unit that decides and acts; the object is the people, work and resources that receive the action.
- Mục tiêu là kết quả mong muốn mà việc tác động hướng tới; không có mục tiêu thì không đánh giá được việc quản lý tốt hay xấu.
  The goal is the result the action aims at; without a goal there is no way to judge whether management was good or poor.
- Ví dụ: trường học có hiệu trưởng là chủ thể, giáo viên và học sinh là đối tượng, mục tiêu là chất lượng dạy và học đạt chuẩn đề ra.
  Example: in a school the principal is the subject, teachers and students are the objects, and the goal is teaching and learning quality that meets the set standard.
- Ba thành phần gắn với nhau: chủ thể tác động lên đối tượng để đạt mục tiêu, và thiếu một thành phần thì không còn là quản lý.
  The three components are tied together: the subject acts on the object to reach the goal, and with one missing there is no management.

Câu 2. Giải thích vì sao quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật và cho biết người quản lý cần làm gì với hai mặt này.

Question 2. *Explain why management is both a science and an art, and say what a manager should do about the two sides.*

- Mặt khoa học: có nguyên tắc, phương pháp đã được kiểm chứng qua thực tế, người học áp dụng được để giảm sai sót.
  Science side: there are principles and methods tested in practice, which learners can apply to reduce mistakes.
- Mặt nghệ thuật: cùng một lý thuyết nhưng cách vận dụng tuỳ người, tuỳ hoàn cảnh nên kết quả khác nhau; cần kinh nghiệm và sự nhạy bén.
  Art side: the same theory is applied differently by different people in different settings, so results differ; this takes experience and sensitivity.
- Ví dụ: hai quản lý cùng xử lý nhân viên đi trễ, một người trao đổi riêng, một người nhắc trước tập thể, hiệu quả khác nhau.

Example: two managers handle a late employee, one by talking privately and one by a reminder in front of the team, with different outcomes.

- Người quản lý nên học nguyên tắc làm nền, rồi rèn qua thực hành và rút kinh nghiệm để vận dụng đúng chỗ.
  A manager should learn principles as a base, then practice and reflect on experience to apply them in the right place.

Câu 3. So sánh ba cấp bậc quản lý về công việc chính và nhóm kỹ năng cần nhiều nhất; phân biệt nhà quản lý với doanh nhân.

Question 3. *Compare the three management levels by main work and the skill group needed most; distinguish a manager from an entrepreneur.*

- Cấp cao quyết định định hướng chung của tổ chức; cấp trung triển khai định hướng thành kế hoạch cho bộ phận; cấp cơ sở điều hành trực tiếp người làm việc.
  Top managers set the organization's overall direction; middle managers turn it into plans for their units; first-line managers directly supervise the people doing the work.
- Kỹ năng kỹ thuật cần nhiều nhất ở cấp cơ sở, kỹ năng tư duy cần nhiều nhất ở cấp cao, kỹ năng nhân sự cần ở mọi cấp.
  Technical skill matters most at the first-line level, conceptual skill matters most at the top level, and human skill is needed at every level.
- Nhà quản lý điều hành tổ chức đã có để đạt mục tiêu; doanh nhân nhận ra cơ hội, lập ra tổ chức mới và chịu rủi ro về vốn.
  A manager runs an existing organization to reach its goals; an entrepreneur spots an opportunity, starts a new organization and bears the financial risk.
- Một người có thể làm cả hai, ví dụ chủ doanh nghiệp nhỏ vừa lập cơ sở vừa điều hành hằng ngày.
  One person can do both, for example the owner of a small firm who both founded it and runs it daily.

Câu 4. Nêu đối tượng nghiên cứu của khoa học quản lý và trình bày các phương pháp nghiên cứu thường dùng.

Question 4. *State the subject matter of management science and describe the research methods commonly used.*

- Đối tượng nghiên cứu là các mối quan hệ quản lý giữa chủ thể và đối tượng quản lý, cùng quy luật và nguyên tắc rút ra từ đó.
  The subject matter is the managerial relationships between the managing subject and the object, together with the laws and principles drawn from them.
- Phương pháp quan sát và khảo sát: theo dõi thực tế hoặc hỏi người trong tổ chức bằng phiếu, phỏng vấn để thu dữ liệu.
  Observation and survey: watch real practice or ask people in the organization by questionnaire or interview to collect data.
- Phương pháp nghiên cứu tình huống và so sánh: phân tích kỹ một vụ việc hoặc đặt nhiều tổ chức cạnh nhau để tìm điểm giống, khác.
  Case study and comparison: analyze one case closely, or set several organizations side by side to find similarities and differences.

- Phương pháp thực nghiệm và phân tích tổng hợp: thử một cách làm ở quy mô nhỏ, đo kết quả, rồi tổng hợp thành kết luận chung.
  Experiment and analysis-synthesis: try a method on a small scale, measure the result, then combine findings into a general conclusion.

1.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *1.11. Multiple-choice questions*

1. Hiệu trưởng một trường ra quyết định phân công giáo viên dạy các lớp. Trong tình huống này, hiệu trưởng giữ vị trí nào?
A school principal decides which teachers teach which classes. What position does the principal hold in this situation?

A. Mục tiêu quản lý / *The goal of management*
B. Môi trường quản lý / *The management environment*
C. Chủ thể quản lý / *The managing subject*
D. Đối tượng quản lý / *The object of management*

2. Đội X làm 100 sản phẩm hết 20 giờ, đội Y làm 100 sản phẩm hết 25 giờ, chất lượng như nhau. Đội nào có hiệu suất cao hơn?
Team X makes 100 products in 20 hours and team Y makes 100 in 25 hours, with equal quality. Which team has higher efficiency?

A. Đội Y, vì làm lâu hơn nên chắc kỹ hơn / *Team Y, because taking longer must mean more care*
B. Hai đội bằng nhau, vì cùng ra 100 sản phẩm / *They are equal, because both make 100 products*
C. Không so sánh được, vì chưa biết giá bán / *It cannot be compared, because the selling price is unknown*
D. Đội X, vì cùng đầu ra mà dùng ít giờ hơn / *Team X, because it uses fewer hours for the same output*

3. Trưởng phòng chia công việc cho từng nhân viên và xác định ai báo cáo cho ai. Việc này thuộc chức năng nào?
A department head divides the work among staff and decides who reports to whom. Which function is this?

A. Tổ chức / *Organizing*
B. Kiểm tra / *Controlling*
C. Lãnh đạo / *Leading*
D. Lập kế hoạch / *Planning*

4. Một trưởng nhóm trao đổi và động viên các thành viên đang nản vì dự án trễ hạn. Đây là chức năng nào?
A team leader talks with and encourages members who are discouraged because the project is behind schedule. Which function is this?

A. Lập kế hoạch / *Planning*
B. Tổ chức / *Organizing*
C. Lãnh đạo / *Leading*
D. Kiểm tra / *Controlling*

5. Hai quản lý học cùng một lý thuyết, gặp cùng một vụ nhân viên đi trễ liên tục, nhưng mỗi người xử lý khác nhau và kết quả khác nhau. Mặt nào của quản lý thể hiện rõ nhất ở đây?
Two managers study the same theory and face the same case of an employee who is repeatedly late, but each handles it differently and gets different results. Which side of management shows most clearly here?

A. Mặt khoa học, vì có nguyên tắc chung / *The science side, because there are general principles*
B. Mặt nghệ thuật, vì cách vận dụng phụ thuộc người và hoàn cảnh / *The art side, because how theory is applied depends on the person and the setting*
C. Mặt khoa học, vì kết quả đo được bằng số / *The science side, because results can be measured in numbers*
D. Tính ngẫu nhiên, vì quản lý không có quy tắc / *Randomness, because management has no rules*

6. Một trưởng ca sản xuất trực tiếp điều hành công nhân làm việc hằng ngày. Người này thuộc cấp quản lý nào?
A shift supervisor directly directs workers in their daily tasks. Which management level does this person belong to?

A. Cấp cao / *Top level*
B. Cấp cơ sở / *First-line level*
C. Doanh nhân / *Entrepreneur*
D. Cấp trung / *Middle level*

7. Giám đốc đọc bản tin ngành mỗi sáng để nắm động thái của đối thủ. Theo Mintzberg, đây là vai trò nào?
A director reads an industry bulletin each morning to learn what competitors are doing. By Mintzberg's classification, which role is this?

A. Phân bổ nguồn lực / *Resource allocator*
B. Thương thuyết / *Negotiator*
C. Đại diện / *Figurehead*
D. Thu thập thông tin / *Monitor*

8. Trong ba nhóm kỹ năng của nhà quản lý, loại kỹ năng nào cần nhiều nhất ở cấp quản lý cao nhất?

Among the three skill groups of a manager, which skill is needed most at the top management level?

A. Kỹ năng tư duy / *Conceptual skill*

B. Kỹ năng kỹ thuật / *Technical skill*

C. Ba loại cần với mức như nhau ở mọi cấp / *All three are needed in equal amounts at every level*

D. Kỹ năng nhân sự, vì chỉ cấp cao mới làm việc với người / *Human skill, because only top managers work with people*

Chương 2. Tư tưởng quản lý từ thời tiền công nghiệp đến trường phái cổ điển và tâm lý – xã hội – *Chapter 2. Management Thought from Pre-industrial Times to the Classical and Behavioral Schools*

Mục tiêu chương – *Chapter objectives*

- Tính được tiền công theo đơn giá chênh lệch của Taylor và đo mức tiết kiệm thời gian khi bỏ bớt động tác thừa theo cách của vợ chồng Gilbreth
  Calculate pay under Taylor's differential piece rate and measure the time saved when unnecessary motions are removed, as the Gilbreths did
- Phân biệt được các trường phái cổ điển (Taylor, Fayol, Weber) với quan điểm tâm lý – xã hội (Munsterberg, Follett, Mayo, McGregor) qua điểm xuất phát và cách nhìn về con người
  Tell the classical schools (Taylor, Fayol, Weber) apart from the psychological and social views (Munsterberg, Follett, Mayo, McGregor) by their starting point and their view of people
- Vận dụng được thuyết chấp nhận quyền lực của Barnard để phân tích vì sao một mệnh lệnh được hay không được thực hiện trong một tổ chức cụ thể
  Apply Barnard's acceptance theory of authority to analyze why an order is or is not carried out in a specific organization

2.1. Tư tưởng quản lý thời tiền công nghiệp ở phương Đông và phương Tây – *2.1. Pre-industrial management thought in East and West*

Trước thời máy móc, con người đã quản lý những việc rất lớn: xây thành, dựng đền, điều quân, cai trị cả một nước. Lúc ấy chưa có sách quản lý, nhưng đã có cách trả lời hai câu hỏi: dùng gì để người ta làm đúng việc, và ai chịu trách nhiệm. Tư tưởng quản lý tiền công nghiệp là những ý tưởng về quản người và quản việc hình thành trước Cách mạng công nghiệp thế kỷ XVIII.

People managed huge undertakings long before machines: walls, temples, armies, whole states. There were no management textbooks, yet people already had answers to two questions: what makes people do the right work, and who answers for it. Pre-industrial management thought means the ideas about managing people and work that formed before the eighteenth-century Industrial Revolution.

Đức trị của Nho gia – *Rule by virtue in Confucianism*

Nho gia, tiêu biểu là Khổng Tử và Mạnh Tử, cho rằng người đứng đầu phải sửa mình trước rồi mới sửa người. Ví dụ đời thường: trưởng phòng đi làm đúng giờ thì nhân viên tự khắc đúng giờ. Cách quản lý này gọi là đức trị: dẫn dắt bằng đạo đức, tấm gương và lễ nghĩa, ít dựa vào hình phạt.

Confucian thinkers, above all Confucius and Mencius, held that a leader must correct himself before correcting others. Think of a department head who arrives on time: the staff soon follow. This style is called rule by virtue: leading through moral character, example and proper conduct, with little reliance on punishment.

- Nhân: thương và tôn trọng người, nên người dưới tự nguyện theo.
  Benevolence (nhân): caring for and respecting people, so they follow willingly.
- Lễ: nếp ứng xử và thứ bậc trên dưới, để ai cũng biết vị trí và bổn phận của mình.
  Ritual propriety (lễ): shared manners and ranks, so everyone knows their place and duties.
- Chính danh: chức danh phải khớp với việc làm, vua ra vua, tôi ra tôi, tức giữ chức nào thì làm đúng việc của chức ấy.
  Rectifying names (chính danh): a title must match the work, so whoever holds a post does that post's job.

Điểm mạnh: người trong tổ chức gắn bó, tốn ít công giám sát. Điểm yếu: mọi thứ dựa vào phẩm chất người đứng đầu. Gặp người kém đức thì không còn gì ràng buộc.
Strength: members feel attached, and little supervision is needed. Weakness: everything rests on the leader's character. When the leader lacks virtue, nothing holds him back.

Pháp trị của Hàn Phi – *Rule by law in Han Fei*

Hàn Phi sống cuối thời Chiến Quốc, thế kỷ III trước Công nguyên. Ông cho rằng không thể chờ ai cũng có đức, nên cần luật công khai áp dụng cho mọi người. Ví dụ: biển giới hạn tốc độ kèm mức phạt in sẵn, ai vượt cũng bị phạt như nhau. Ông kết hợp ba thứ: pháp, thuật, thế.
Han Fei lived at the end of the Warring States period, in the third century BCE. He argued that nobody can count on everyone being virtuous, so open laws must bind all people. Picture a speed-limit sign with the fine printed on it: anyone who speeds pays the same. He combined three tools: law (pháp), technique (thuật) and position (thế).

- Pháp: luật công bố rõ, ai cũng biết trước điều được làm và điều bị cấm.
  Law (pháp): rules published openly, so all know in advance what is allowed and forbidden.
- Thuật: cách chọn người, giao việc và đối chiếu lời hứa với kết quả thật.
  Technique (thuật): how to choose people, assign tasks and check promises against actual results.
- Thế: quyền lực gắn với vị trí, để lệnh của người đứng đầu được thi hành.
  Position (thế): authority that comes with the seat, so the leader's orders get carried out.

Công cụ chính là thưởng và phạt, Hàn Phi gọi là hai cán. Điểm mạnh: rõ ràng, nhất quán, không phụ thuộc lòng tốt của ai. Điểm yếu: dễ sinh sợ hãi, người làm chỉ làm đủ để khỏi bị phạt.
The main tools are reward and punishment, which he called the two handles. Strength: clear, consistent, independent of anyone's goodwill. Weakness: it breeds fear, and people do just enough to avoid penalties.

Tổ chức công việc ở công trình, quân đội, nhà thờ – *Organizing work on building sites, in armies and in churches*

- Công trình: xây kim tự tháp ở Ai Cập cổ, hơn bốn nghìn năm trước, cần hàng nghìn người. Họ được chia thành đội, mỗi đội có người đứng đầu và người ghi chép vật liệu, khẩu phần. Đó là phân công, giám sát và ghi chép, nền của kế hoạch và kiểm tra.
  Building sites: raising the pyramids of ancient Egypt, over four thousand years ago, took

thousands of workers. They were split into gangs, each with a leader and scribes recording materials and rations. This is division of labor, supervision and record-keeping, the base of planning and control.

- Quân đội La Mã: đơn vị nhỏ lồng trong đơn vị lớn. Nhóm nhỏ nhất khoảng tám người ở chung lều, đại đội khoảng tám mươi người do một đội trưởng chỉ huy. Mỗi cấp chỉ trông một nhóm vừa sức và báo cáo lên cấp trên.
  Roman army: small units nested inside larger ones. The smallest group was about eight men sharing a tent, and a century of about eighty men answered to one centurion. Each level watched a manageable group and reported upward.
- Giáo hội Công giáo: tổ chức theo lãnh thổ, từ giáo xứ lên giáo phận rồi tới giáo hoàng. Mỗi cấp có nhiệm vụ rõ, quy tắc chung thống nhất, người đổi mà tổ chức vẫn tồn tại hàng thế kỷ.
  Catholic Church: organized by territory, from parish to diocese to pope. Each level had defined duties under shared rules, so the organization lasted for centuries while its people changed.

Ba nơi này giống nhau ở ba điểm: phân cấp, giao việc theo vai trò, có quy tắc chung.
All three share the same features: layers of authority, work assigned by role, and common rules.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một làng nghề làm nón có 40 hộ. Một hộ giao lô nón lỗi cho khách. Theo lệ làng, cụ trưởng làng gọi hộ ấy đến, nhắc nhở, bắt mời trầu nước tạ lỗi. Mức xử tùy cụ thấy nặng nhẹ và tùy quan hệ. Cách này nhanh, giữ được tình, hợp đức trị. Nhưng mỗi lần xử một khác, và khi cụ mất thì không ai biết xử theo đâu. Theo quy chế viết thành văn, làng ghi rõ: lô nào lỗi quá 5% thì làm lại lô đó và bị trừ 10% tiền công. Hộ nào cũng được đọc trước, người mới vào cũng biết ngay. Cách này công bằng, dễ kiểm tra, hợp pháp trị. Nhưng nó khô khan, và có hộ chỉ cố giữ lỗi ở mức 4,9%. Làng nghề bền thường phối hợp cả hai: quy chế cho việc đo đếm được, lệ làng và gương người đứng đầu cho tình nghĩa.
> *A conical-hat village has 40 households. One household delivers a faulty batch to a customer. Under village custom, the village elder calls that household in, gives a warning and makes them apologize with tea and betel. The penalty depends on the elder's judgment and relationships. This is quick and keeps goodwill, in the spirit of rule by virtue. But each case ends differently, and when the elder dies nobody knows what to follow. Under a written regulation, the village states: a batch with over 5% defects must be redone and the pay is cut by 10%. Every household reads it beforehand, and newcomers know it at once. This is fair and easy to check, in the spirit of rule by law. But it is dry, and some households aim for exactly 4.9% defects. Durable villages usually combine both: written rules for what can be measured, custom and the elder's example for goodwill.*

1. Xác định ai ra lệnh và có quyền gì trong tình huống cần phân tích.
   Identify who gives orders and what authority they hold in the case you analyze.
2. Tìm điều khiến người ta làm đúng việc: gương tốt, lễ nghĩa hay luật kèm thưởng phạt.
   Find what makes people do the right thing: good example, propriety, or law with rewards and penalties.
3. Hỏi xem người đứng đầu đổi thì tổ chức còn chạy được không. Nếu không, tổ chức đang quá dựa vào cá nhân.
   Ask whether the organization still works when the leader changes. If not, it relies too much on one person.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Đức trị: dẫn bằng đạo đức, gương, lễ, nhân, chính danh. Pháp trị: dẫn bằng luật công khai, thưởng phạt, gồm pháp, thuật, thế. Cả ba mô hình tổ chức cổ (công trình, quân đội, nhà thờ) đều có phân cấp, phân việc và quy tắc chung.
Rule by virtue: leading by morals, example, propriety, benevolence and rectified names. Rule by law: leading by open law and rewards and penalties, through law, technique and position. The ancient organizations (building sites, armies, churches) all had layers, assigned roles and common rules.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay gặp: coi đức trị là không có hình phạt, hoặc coi pháp trị là chỉ biết trừng phạt. Thực tế Nho gia vẫn dùng lễ và hình để giữ trật tự, còn Hàn Phi nhấn vào luật rõ ràng và nhất quán. Một lỗi nữa là gán những tổ chức cổ cho nhà quản lý hiện đại: họ chỉ cho thấy ý tưởng sớm, chưa có lý thuyết quản lý hoàn chỉnh.
Common mistakes: treating rule by virtue as having no punishment, or rule by law as nothing but punishment. In practice Confucians still used ritual and penal measures to keep order, and Han Fei stressed clear, consistent law. Another mistake is calling ancient organizers modern managers: they show early ideas, not a complete management theory.

2.2. Cách mạng công nghiệp và bước chuyển sang quản lý hiện đại – *2.2. The Industrial Revolution and the shift to modern management*

Trước Cách mạng công nghiệp, hàng hóa chủ yếu làm trong gia đình hoặc xưởng nhỏ. Mỗi thợ tự làm gần hết công đoạn, tự quyết giờ giấc, tự giữ tay nghề. Chủ xưởng quản lý bằng mắt nhìn và kinh nghiệm. Khi máy móc, động cơ hơi nước và nhà máy lớn xuất hiện (bắt đầu ở Anh vào nửa sau thế kỷ 18), hàng trăm người cùng làm một chỗ, quanh một dàn máy. Cách quản lý cũ không còn đủ dùng.
Before the Industrial Revolution, goods were mostly made at home or in small workshops. Each craftsman did nearly every step, set his own hours and kept his skills to himself. The owner managed by eye and experience. When machines, steam engines and large factories appeared (starting in Britain in the second half of the 18th century), hundreds of people worked in one place around a set of machines. The old way of managing was no longer enough.

Từ đó nảy ra bốn vấn đề quản lý mới mà trước kia hầu như không có.
Four new management problems followed, almost unknown before.

- Phân công: chia một sản phẩm thành nhiều công đoạn nhỏ, giao mỗi người hoặc mỗi máy một phần, và quyết định ai làm gì.
  Division of work: splitting one product into small steps, giving each person or machine one part, and deciding who does what.
- Định mức: quy định mỗi người phải làm bao nhiêu trong một ca, theo tốc độ của máy chứ không theo sức thợ.
  Work standards: setting how much each person must produce per shift, following the pace of the machine rather than the worker.
- Kỷ luật: bắt mọi người đến đúng giờ, làm đúng nhịp, giữ máy an toàn. Một người trễ có thể làm cả dây chuyền đứng.
  Discipline: making everyone arrive on time, keep the rhythm and handle machines safely. One late worker can stop a whole line.

- Điều phối: nhịp nhàng nguyên liệu, máy, nhân công và đơn hàng, để công đoạn sau không phải ngồi chờ công đoạn trước.
  Coordination: matching materials, machines, labour and orders so that a later step never sits idle waiting for an earlier one.

Ví dụ: từ xưởng dệt thủ công đến nhà máy dệt – ***Example: from a hand-weaving workshop to a textile mill***

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Xưởng dệt có 10 thợ, mỗi người một khung cửi, tự mua sợi, tự dệt, tự nhuộm, tự bán. Thợ nghỉ thì chỉ mất sản lượng của riêng người đó. Chủ xưởng chuyển sang nhà máy 200 công nhân và 100 máy dệt chạy bằng hơi nước. Nhiều việc mới phát sinh. Phải chia công đoạn: người đánh sợi, người lên khung, người trông máy, người kiểm vải, người đóng kiện. Phải đặt định mức, ví dụ mỗi người trông 2 máy và giao đủ số mét vải mỗi ca. Phải đặt giờ vào ca, giờ nghỉ, nội quy an toàn quanh máy chạy. Phải có người điều phối để sợi về kịp, máy hỏng thì có thợ sửa, vải xong có xe chở đi. Một người nghỉ lúc này làm máy đứng, kéo theo cả khâu sau. Chủ không thể tự nhìn hết, nên phải lập thêm tầng quản đốc, tổ trưởng và sổ sách ghi chép.
> *A weaving workshop has 10 weavers, each with a loom, buying yarn, weaving, dyeing and selling alone. If one stays home, only that person's output is lost. The owner moves to a mill with 200 workers and 100 steam-driven looms. New tasks appear. Work must be split into steps: someone prepares yarn, someone sets up the loom, someone tends the machines, someone inspects cloth, someone packs bales. Standards must be set, for instance each worker tends 2 looms and delivers a set number of metres per shift. Start times, breaks and safety rules around running machines must be fixed. Someone must coordinate so yarn arrives on time, broken machines get repaired and finished cloth is shipped. Now one absence stops a machine and the steps after it. The owner cannot watch everything, so layers of supervisors, foremen and written records are added.*

Vì sao quản lý bắt đầu được nghiên cứu như một khoa học – ***Why management began to be studied as a science***

Có ba lý do. Thứ nhất, quy mô lớn làm sai sót tốn kém: một quyết định tồi giờ ảnh hưởng hàng trăm người và cả khoản vốn lớn. Thứ hai, kinh nghiệm cá nhân của chủ xưởng không truyền lại được cho hàng chục quản đốc. Muốn dạy thì phải đúc kết thành nguyên tắc và cách làm có thể kiểm chứng. Thứ ba, cạnh tranh buộc chủ máy phải giảm chi phí, tăng sản lượng, nên họ quan tâm đo đạc, so sánh cách làm. Từ cuối thế kỷ 19, các tác giả như Taylor và Fayol bắt đầu hệ thống hóa những việc này, và đó là nội dung các mục sau.

There are three reasons. First, large scale made mistakes costly: one bad decision now affected hundreds of people and a large sum of capital. Second, an owner's personal experience could not be handed to dozens of foremen. To teach it, it had to be distilled into principles and methods that can be tested. Third, competition pushed machine owners to cut costs and raise output, so they began to measure and compare ways of working. From the late 19th century, authors such as Taylor and Fayol began to organise these ideas systematically, which is the topic of the following sections.

> **PHẢI THUỘC / MEMORISE –** Cách mạng công nghiệp tạo ra bốn vấn đề quản lý mới: phân công, định mức, kỷ luật, điều phối. Chúng đòi hỏi nhà quản lý chuyên trách và tri thức

quản lý có hệ thống.
The Industrial Revolution created four new management problems: division of work, standards, discipline and coordination. They called for dedicated managers and systematic management knowledge.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm rằng quản lý chỉ xuất hiện từ khi có nhà máy. Quản lý đã có từ lâu (công trình, quân đội, nhà nước); điều thay đổi là quy mô và độ phức tạp khiến nó cần được nghiên cứu có hệ thống. Cũng đừng viết rằng Cách mạng công nghiệp sinh ra ngay một "khoa học quản lý": khoa học này hình thành dần, rõ nhất từ cuối thế kỷ 19.
Thinking management began only with factories. Management existed long before (public works, armies, states); what changed was that scale and complexity made it worth studying systematically. Also do not claim the Industrial Revolution produced a finished "management science" at once: it formed gradually, most clearly from the late 19th century.

2.3. Quản lý khoa học của Taylor – *2.3. Taylor's scientific management*

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) là kỹ sư người Mỹ, làm nhiều năm trong xưởng thép. Ông thấy mỗi công nhân làm một kiểu, còn quản đốc chỉ dựa vào kinh nghiệm và phán đoán. Ông đề xuất đo, thử rồi chọn cách làm tốt nhất cho từng việc. Cách nghĩ này gọi là quản lý khoa học: thay cảm tính bằng đo đạc và thí nghiệm. Hãy hình dung hai người cùng gấp một chồng áo. Một người có thứ tự cố định nên gấp nhanh hơn hẳn. Taylor muốn tìm ra thứ tự đó rồi dạy cho mọi người.
Frederick Winslow Taylor (1856–1915) was an American engineer who spent years in steel plants. He saw that every worker had a personal way of doing the job, while foremen relied on experience and guesswork. He proposed measuring, testing and then choosing the best method for each task. This approach is called scientific management: replacing gut feeling with measurement and experiment. Picture two people folding the same pile of shirts. One follows a fixed order and finishes much faster. Taylor wanted to find that order and teach it to everyone.

Bốn nguyên tắc của Taylor – *Taylor's four principles*

- Nguyên tắc 1: nghiên cứu từng thao tác của công việc, rồi xây dựng phương pháp làm chuẩn thay cho kinh nghiệm riêng của mỗi người.
  Principle 1: study every element of a job and build one standard method, replacing each person's own rule of thumb.
- Nguyên tắc 2: chọn công nhân phù hợp với việc, rồi huấn luyện họ làm đúng phương pháp chuẩn, thay vì để họ tự mò.
  Principle 2: select workers who fit the job, then train them in the standard method instead of letting them figure it out alone.
- Nguyên tắc 3: nhà quản lý hợp tác chặt với công nhân để bảo đảm công việc được làm đúng phương pháp đã chọn.
  Principle 3: managers work closely with workers to make sure the job is done by the method that was chosen.

- Nguyên tắc 4: chia đều việc và trách nhiệm. Quản lý lo hoạch định, công nhân lo thực hiện.
  Principle 4: divide work and responsibility almost equally. Managers plan, workers execute.

Từ đó có ba công cụ đi kèm. Định mức lao động là mức sản phẩm chuẩn một công nhân làm được trong một ca, tính từ thời gian đo được của phương pháp chuẩn. Trả lương theo sản phẩm là trả tiền theo số sản phẩm làm ra. Taylor dùng mức đơn giá cao hơn cho người đạt hoặc vượt định mức, để công nhân có lý do làm theo phương pháp mới. Tách hoạch định khỏi thực hiện nghĩa là việc nghĩ, tính, lập kế hoạch chuyển lên phòng kế hoạch. Công nhân chỉ làm theo phiếu hướng dẫn.

Three tools follow from these principles. A labor quota is the standard output one worker can produce in a shift, calculated from the measured time of the standard method. Piece-rate pay means paying by the number of units produced. Taylor used a higher rate for workers who met or beat the quota, giving them a reason to follow the new method. Separating planning from doing means the thinking, calculating and scheduling move to a planning department. Workers simply follow the instruction card.

Cách áp dụng từng bước – *Applying it step by step*

1. Quan sát người làm giỏi nhất và ghi lại từng thao tác nhỏ của công việc.
   Watch your best performer and record every small motion in the job.
2. Dùng đồng hồ bấm giờ đo thời gian từng thao tác, lặp lại nhiều lần rồi lấy trung bình.
   Time each motion with a stopwatch, repeat many times and take the average.
3. Bỏ thao tác thừa, sắp lại thứ tự và đặt dụng cụ gần tay để có phương pháp chuẩn.
   Remove needless motions, reorder the steps and place tools within reach to create the standard method.
4. Tính thời gian chuẩn cho một sản phẩm, rồi lấy thời gian làm việc của ca chia cho thời gian đó để ra định mức.
   Work out the standard time per unit, then divide the shift's working time by it to get the quota.
5. Huấn luyện công nhân, đặt đơn giá theo sản phẩm và để phòng kế hoạch giao việc, kiểm tra.
   Train the workers, set a piece rate and let the planning department assign and check the work.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một ca làm việc có 7 giờ làm thật, tức 25.200 giây. Trước khi chuẩn hóa, công nhân đóng gói một thùng hết 72 giây vì phải tìm băng keo và đổi tay liên tục. Năng suất là 25.200 : 72 = 350 thùng mỗi ca, lương 350 × 2.000 đồng = 700.000 đồng. Sau khi đặt băng keo và thùng rỗng sát tay, cố định thứ tự thao tác, mỗi thùng còn 48 giây. Năng suất là 25.200 : 48 = 525 thùng, tăng 175 thùng, tức 50%. Doanh nghiệp đặt định mức 500 thùng. Ai đạt định mức được trả 2.400 đồng mỗi thùng cho toàn bộ số thùng. Công nhân làm 525 thùng nhận 525 × 2.400 = 1.260.000 đồng, tăng 80% so với 700.000 đồng. Tiền công mỗi thùng tăng 20% (từ 2.000 lên 2.400) trong khi sản lượng tăng 50%, nên cả hai bên đều có lợi.
> *A shift has 7 working hours, or 25,200 seconds. Before standardizing, a worker took 72 seconds to pack one box because of hunting for tape and switching hands. Output is 25,200 ÷ 72 = 350 boxes per shift, pay 350 × 2,000 dong = 700,000 dong. After placing tape and empty boxes within reach and*

fixing the order of motions, each box takes 48 seconds. Output is 25,200 ÷ 48 = 525 boxes, up 175 boxes or 50%. The firm sets the quota at 500 boxes. Anyone who meets it gets 2,400 dong for every box. A worker packing 525 boxes earns 525 × 2,400 = 1,260,000 dong, 80% more than 700,000 dong. The pay per box rises 20% (from 2,000 to 2,400) while output rises 50%, so both sides gain.

Hạn chế – *Limitations*

Taylor coi người lao động gần như một cỗ máy: đo, chỉnh và vận hành theo chuẩn. Công việc bị cắt nhỏ, lặp đi lặp lại nên nhàm chán, người làm mất dần kỹ năng và tính sáng tạo. Phương pháp này chỉ nhìn tiền như động lực, bỏ qua nhu cầu được tôn trọng, được nhóm chấp nhận. Công nhân dễ lo bị tăng định mức mãi, nên nhiều nơi có phản ứng và công đoàn phản đối. Trả theo sản phẩm còn khiến người ta chạy theo số lượng mà bỏ chất lượng. Những hạn chế này mở đường cho trường phái tâm lý – xã hội ở các mục sau.

Taylor treated the worker almost like a machine: measured, adjusted and run to a standard. Jobs were cut into small, repetitive pieces, which bored people and wore down their skills and creativity. The method saw money as the only motivator and ignored the need for respect and group acceptance. Workers feared the quota would keep being raised, so many pushed back and unions objected. Piece rates also tempted people to chase quantity and neglect quality. These weaknesses opened the way for the psychological and social school covered in later sections.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay nhầm Taylor với Fayol. Taylor tối ưu công việc ở cấp xưởng, còn Fayol bàn việc điều hành chung của cả tổ chức. Cũng đừng hiểu bấm giờ là ép làm nhanh: mục đích là loại thao tác thừa, không phải bắt người làm chạy hơn.
People often mix up Taylor and Fayol. Taylor optimized work at shop-floor level, while Fayol dealt with running the whole organization. Do not read time study as pushing people to go faster either: its aim is to remove wasted motion, not to make workers hurry.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Bốn nguyên tắc: xây dựng phương pháp khoa học, chọn và huấn luyện người, hợp tác với công nhân, chia đều việc giữa quản lý (hoạch định) và công nhân (thực hiện). Công cụ: định mức lao động, trả lương theo sản phẩm. Hạn chế: coi người như máy, bỏ qua động lực xã hội.
Four principles: build a scientific method, select and train people, cooperate with workers, and split the work between management (planning) and workers (doing). Tools: labor quota and piece-rate pay. Limitation: treats people like machines and ignores social motivation.

2.4. Gantt và vợ chồng Gilbreth: lập lịch, nghiên cứu thao tác và thời gian – *2.4. Gantt and the Gilbreths: scheduling, motion and time study*

Henry Gantt (1861–1919) là kỹ sư từng làm việc cùng Taylor. Ông để lại hai thứ dùng được đến nay: một biểu đồ theo dõi tiến độ và một cách trả thưởng để công nhân muốn đạt mức làm việc.

Henry Gantt (1861–1919) was an engineer who worked alongside Taylor. He left two things still in use today: a chart for tracking progress and a bonus scheme that gives workers a reason to reach their work target.

Sơ đồ Gantt là một bảng có trục ngang là thời gian, mỗi hàng là một việc. Thanh kẻ nhạt cho biết việc đó dự kiến bắt đầu và xong lúc nào. Thanh tô đậm cho biết đã làm được bao nhiêu. Giống lịch ôn thi: mỗi môn một dòng, học đến đâu tô đến đó.

A Gantt chart is a grid with time along the horizontal axis and one row per task. A light bar shows when the task is planned to start and finish. A dark bar shows how much is done. Think of an exam revision calendar: one line per subject, and you shade in what you have covered.

Cách lập sơ đồ Gantt – *How to build a Gantt chart*

1. Liệt kê mọi việc cần làm, mỗi việc một dòng, theo thứ tự thực hiện.
   List every task, one per row, in the order they will be done.
2. Ước lượng số ngày của từng việc và ghi cạnh tên việc.
   Estimate the number of days for each task and write it beside the task name.
3. Kẻ trục thời gian phía trên, chia theo ngày hoặc tuần.
   Draw the time axis along the top, divided into days or weeks.
4. Vẽ thanh kế hoạch cho mỗi việc, từ ngày bắt đầu đến ngày kết thúc dự kiến.
   Draw a plan bar for each task, from its planned start to its planned finish.
5. Cuối mỗi ngày, tô đậm phần việc đã xong và so với vạch ngày hôm nay.
   At the end of each day, shade the completed part and compare it with the line for today.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Sơn một căn phòng gồm ba việc. Cạo tường mất 1 ngày (thứ Hai), sơn lót 1 ngày (thứ Ba), sơn phủ 2 ngày (thứ Tư và thứ Năm). Hết thứ Hai, thanh cạo tường mới tô được nửa. Bạn thấy ngay công việc chậm nửa ngày so với kế hoạch và kịp thêm người để thứ Ba bắt đầu sơn lót đúng hẹn.
> *Painting a room has three tasks. Scraping the walls takes 1 day (Monday), the primer coat 1 day (Tuesday), and the top coats 2 days (Wednesday and Thursday). At the end of Monday the scraping bar is only half shaded. You see at once that you are half a day behind and can add a helper so priming starts on time on Tuesday.*

Hệ thống thưởng của Gantt đảm bảo công nhân luôn có lương ngày. Nếu họ hoàn thành mức việc quy định trong ngày, họ được cộng thêm tiền thưởng. Đốc công cũng được thưởng khi người của mình đạt mức, nên họ có lý do để hướng dẫn thay vì chỉ giục.

Gantt's bonus system guarantees workers a day wage. If they finish the set task for the day, they receive a bonus on top. Foremen are also rewarded when their workers reach the target, so they have a reason to teach rather than just push.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Lương ngày 200 nghìn đồng, mức việc 50 sản phẩm, thưởng 40 nghìn đồng. Làm đủ 50 sản phẩm thì nhận 200 + 40 = 240 nghìn đồng. Làm 45 sản phẩm vẫn nhận 200 nghìn đồng, không bị trừ.
> *Day wage is 200 thousand dong, the task is 50 items, the bonus is 40 thousand dong. Finishing 50 items earns 200 + 40 = 240 thousand dong. Finishing 45 items still earns 200 thousand dong, with no deduction.*

Nghiên cứu thao tác của vợ chồng Gilbreth – *Motion study by the Gilbreths*

Frank Gilbreth (1868–1924) bắt đầu từ nghề xây gạch. Ông thấy mỗi thợ xây theo một kiểu, nhiều động tác thừa. Cùng vợ là Lillian Gilbreth (1878–1972), ông quay phim công

việc, xem lại từng động tác rồi bỏ cái thừa. Họ chia thao tác thành các yếu tố cơ bản như với tay, cầm, mang, đặt, gọi là therblig.

Frank Gilbreth (1868–1924) started in bricklaying. He saw that each mason worked in a different way, with many wasted movements. With his wife Lillian Gilbreth (1878–1972), he filmed the work, replayed each movement and removed what was unneeded. They split work into basic elements such as reaching, grasping, moving and placing, called therbligs.

Taylor đo thời gian một việc. Vợ chồng Gilbreth hỏi trước: việc này cần những động tác nào? Động tác bớt đi thì thời gian tự ngắn lại.

Taylor measured how long a job takes. The Gilbreths asked first: which movements does this job need? When movements are cut, the time shrinks on its own.

Lillian là nhà tâm lý học nên chú ý tới người làm. Bà xem xét mệt mỏi, giờ nghỉ, ánh sáng, chiều cao bàn ghế và nhu cầu của người lao động. Thao tác tốt phải giảm mệt, tốc độ chỉ là hệ quả.

Lillian was a psychologist, so she paid attention to the person doing the work. She looked at fatigue, rest breaks, lighting, the height of benches and chairs, and workers' needs. A good method must reduce tiredness, and speed follows from that.

Cách phân tích thao tác – *How to analyse motions*

1. Quay phim hoặc quan sát một người làm việc theo cách quen thuộc.
   Film or observe one person doing the job the usual way.
2. Ghi từng động tác theo thứ tự, kèm quãng đường đi và số giây.
   Record each movement in order, with the distance walked and the seconds taken.
3. Gạch những động tác thừa: đi lại không cần, cúi, nhìn tìm, chuyển tay.
   Mark the unnecessary movements: needless walking, bending, searching, hand-to-hand transfers.
4. Thiết kế lại chỗ làm và cách làm, rồi đo lại để so sánh.
   Redesign the workplace and method, then measure again to compare.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Kho nhỏ, xếp 40 thùng từ pallet (bệ gỗ để hàng) lên kệ cách 8 m. Cách cũ: mỗi lượt mang 1 thùng, đi 16 m cả đi lẫn về, pallet đặt sát đất nên phải cúi, cầm lên rồi mới xoay tìm nhãn. Mỗi thùng mất 16 giây đi và 6 giây thao tác, tổng 22 giây. Cả 40 thùng: 40 × 22 = 880 giây, khoảng 14,7 phút, đi 640 m. Cách mới: dùng xe đẩy chở 4 thùng, kê pallet cao ngang eo, quay nhãn ra ngoài. Thao tác còn 4 giây mỗi thùng. Mỗi lượt: 16 + 4 × 4 = 32 giây, cần 10 lượt. Tổng 320 giây, khoảng 5,3 phút, đi 160 m. Tiết kiệm 880 − 320 = 560 giây, khoảng 9,3 phút, mà người làm đỡ cúi và đỡ mệt hơn.
>
> *A small warehouse: 40 cartons go from a pallet (a wooden base for stacking goods) to a shelf 8 m away. Old method: one carton per trip, 16 m there and back, pallet on the floor so the worker bends, picks up the carton and only then turns it to find the label. Each carton takes 16 seconds of walking and 6 seconds of handling, 22 seconds in total. For 40 cartons: 40 × 22 = 880 seconds, about 14.7 minutes, walking 640 m. New method: a trolley carries 4 cartons, the pallet is raised to waist height, labels face outward. Handling drops to 4 seconds per carton. Each trip: 16 + 4 × 4 = 32 seconds, and 10 trips are needed. Total 320 seconds, about 5.3 minutes, walking 160 m. The saving is 880 − 320 = 560 seconds, about 9.3 minutes, and the worker bends less and tires less.*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm sơ đồ Gantt với đo thời gian của Taylor, hoặc cho rằng Gilbreth chỉ lo tăng tốc. Gantt theo dõi tiến độ cả dự án, Gilbreth bỏ động tác thừa và giảm mệt cho người làm.
Mixing up the Gantt chart with Taylor's time study, or assuming the Gilbreths only wanted speed. Gantt tracked the progress of a whole project, while the Gilbreths removed wasted motion and reduced worker fatigue.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Gantt: sơ đồ so kế hoạch với thực tế, lương ngày cộng thưởng khi đạt mức. Gilbreth: nghiên cứu thao tác, bỏ động tác thừa, chú ý mệt mỏi và yếu tố con người.
Gantt: a chart comparing plan with actual progress, and a day wage plus a bonus for reaching the task. Gilbreth: motion study, removing wasted movements, with attention to fatigue and the human factor.

2.5. Lý thuyết quản lý hành chính của Fayol – *2.5. Fayol's administrative theory*

Henri Fayol (1841–1925) là kỹ sư mỏ người Pháp. Năm 1888 ông nhận làm giám đốc một công ty mỏ đang khó khăn và đưa công ty hoạt động có lãi trở lại. Về hưu, ông viết lại cách mình quản lý thành một hệ thống. Hệ thống này gọi là lý thuyết quản lý hành chính. Fayol nhìn từ ghế giám đốc, tức quản lý cấp cao, khác với Taylor chú ý công nhân ở xưởng.
Henri Fayol (1841–1925) was a French mining engineer. In 1888 he became director of a struggling mining company and brought it back to profit. After retiring, he wrote up how he had managed as a system, known as administrative theory. Fayol looked from the director's chair, at top management, while Taylor focused on workers on the shop floor.

Sáu nhóm hoạt động của doanh nghiệp – *Six groups of business activities*

Theo Fayol, doanh nghiệp nào cũng có sáu nhóm việc. Quản lý chỉ là một nhóm trong số đó, nhưng là nhóm giữ cho năm nhóm kia chạy đúng nhịp. Hãy hình dung một công ty vận tải để dễ nhớ.
Fayol held that every business carries out six groups of work. Management is only one of them, but it keeps the other five in step. Picture a transport company to remember them.

- Kỹ thuật: tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ, như bảo dưỡng xe và chạy xe.
  Technical: producing the goods or service, such as maintaining and running the vehicles.
- Thương mại: mua, bán, trao đổi, như mua nhiên liệu và nhận hợp đồng chở hàng.
  Commercial: buying, selling and exchanging, such as buying fuel and winning freight contracts.
- Tài chính: tìm và dùng vốn, như vay tiền mua thêm xe.
  Financial: raising and using capital, such as borrowing to buy more trucks.
- An ninh: bảo vệ tài sản và con người, như giữ bãi xe và đảm bảo an toàn lao động.
  Security: protecting property and people, such as guarding the depot and keeping drivers safe.

- Kế toán: ghi chép, kiểm kê, tính giá thành, thống kê.
  Accounting: recording, stocktaking, costing and statistics.
- Quản trị: dự kiến, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm tra.
  Managerial: forecasting, organizing, commanding, coordinating and controlling.

Năm chức năng quản lý – *Five functions of management*

Nhóm quản trị được Fayol tách thành năm chức năng. Dự kiến và lập kế hoạch là nhìn trước tương lai rồi vạch đường đi. Tổ chức là dựng bộ máy và chuẩn bị nguồn lực. Chỉ huy là điều khiển người làm việc. Phối hợp là gắn các bộ phận thành một nhịp. Kiểm tra là so kết quả với kế hoạch để sửa sai.

Fayol split the managerial group into five functions. Forecasting and planning means looking ahead and setting a path. Organizing means building the structure and lining up resources. Commanding means directing people at work. Coordinating means tying the parts into one rhythm. Controlling means comparing results with the plan and correcting errors.

Mười bốn nguyên tắc – *Fourteen principles*

Fayol nói đây là hướng dẫn linh động, không phải luật cứng. Mức dùng tùy công nghệ và văn hóa của từng tổ chức.

Fayol called them flexible guides, not rigid laws. How far each applies depends on the technology and culture of the organization.

> **PHẢI THUỘC / MEMORISE –** 1 Phân công lao động: chuyên môn hóa thì làm nhanh và giỏi hơn. 2 Quyền hạn và trách nhiệm: có quyền ra lệnh thì phải chịu trách nhiệm kết quả. 3 Kỷ luật: tuân thủ quy định, do lãnh đạo tốt và thưởng phạt rõ. 4 Thống nhất chỉ huy: mỗi người chỉ nhận lệnh từ một cấp trên. 5 Thống nhất điều khiển: mỗi nhóm việc cùng mục tiêu có một người đứng đầu và một kế hoạch. 6 Lợi ích chung đặt trên lợi ích cá nhân. 7 Thù lao công bằng, thỏa đáng cho cả hai phía. 8 Tập trung: mức quyết định ở trung tâm so với cấp dưới. 9 Chuỗi thang bậc: đường chỉ huy từ trên xuống. 10 Trật tự: đúng người, đúng vật, đúng chỗ. 11 Công bằng: đối xử tử tế và đúng lẽ. 12 Ổn định nhân sự: tránh thay người liên tục. 13 Sáng kiến: cho người làm được nghĩ và làm. 14 Đoàn kết tập thể: giữ tinh thần chung.
> *1 Division of work: specialization makes people faster and better. 2 Authority and responsibility: the right to command comes with accountability for results. 3 Discipline: obeying agreed rules, backed by good leadership and clear rewards and penalties. 4 Unity of command: each person takes orders from one superior. 5 Unity of direction: each group of activities with one aim has one head and one plan. 6 Subordination of individual interest to the general interest. 7 Remuneration: fair pay for both sides. 8 Centralization: how much decision-making sits at the center versus below. 9 Scalar chain: the line of authority from top to bottom. 10 Order: the right people and things in the right place. 11 Equity: kindness combined with justice. 12 Stability of tenure: avoid constant staff turnover. 13 Initiative: let people think and act. 14 Esprit de corps: keep team spirit.*

Đối chiếu nội quy công ty vận tải – *Checking a transport company's rules*

Hai nguyên tắc dễ lẫn nhất là thống nhất chỉ huy (nói về người nhận lệnh) và thống nhất điều khiển (nói về kế hoạch cho một nhóm việc). Cách kiểm: đọc từng điều khoản, hỏi hai câu. Một người đang nhận lệnh từ mấy người? Một nhóm việc đang chạy theo mấy kế hoạch?

The two easiest to confuse are unity of command (about who gives orders to a person) and unity of direction (about the plan for a group of activities). To check, read each clause and ask two questions. How many bosses does one person answer to? How many plans does one group of work follow?

VÍ DỤ / EXAMPLE – Nội quy công ty Vận tải Sao Việt có ba điều. Điều 3: lái xe chịu lệnh của đội trưởng, nhưng khi cần phải làm theo cả chỉ đạo trực tiếp của phòng kinh doanh. Điều 5: tuyến Hà Nội – Vinh có một lịch chạy do phòng điều độ lập và một lịch do phòng kinh doanh lập. Điều 7: mỗi đội xe có một đội trưởng chịu trách nhiệm toàn bộ lịch của đội. Đối chiếu: Điều 3 vi phạm thống nhất chỉ huy, vì lái xe có hai cấp trên ra lệnh, nên lệnh có thể trái nhau. Điều 5 vi phạm thống nhất điều khiển, vì một nhóm việc có hai kế hoạch. Điều 7 đúng cả hai nguyên tắc. Cách sửa: bỏ cụm "chỉ đạo trực tiếp" ở Điều 3, để phòng kinh doanh gửi yêu cầu qua đội trưởng; ở Điều 5, giao phòng điều độ lập lịch duy nhất, phòng kinh doanh chỉ đưa nhu cầu khách.
Sao Viet Transport's rulebook has three clauses. Clause 3: drivers obey the team leader but must also follow direct instructions from the sales department when needed. Clause 5: the Hanoi–Vinh route has one schedule from dispatch and another from sales. Clause 7: each vehicle team has one team leader responsible for the whole team schedule. Check: Clause 3 breaks unity of command, since the driver has two bosses whose orders may conflict. Clause 5 breaks unity of direction, since one group of work has two plans. Clause 7 meets both. Fix: remove "direct instructions" from Clause 3 and have sales send requests through the team leader; in Clause 5, make dispatch the single scheduler, with sales supplying only customer demand.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm hai nguyên tắc thống nhất với nhau. Nhớ: chỉ huy đếm số người ra lệnh cho một người, điều khiển đếm số kế hoạch cho một nhóm việc. Lỗi nữa là coi mười bốn nguyên tắc là luật cứng; Fayol nói mức dùng phải linh động theo hoàn cảnh. Cũng đừng gọi sáu nhóm hoạt động là sáu chức năng quản lý: chức năng chỉ có năm và nằm trong nhóm quản trị.
Mixing up the two unity principles. Remember: command counts the bosses of one person, direction counts the plans for one group of work. Another mistake is treating the fourteen principles as hard laws; Fayol said their use must flex with circumstances. Also do not call the six activity groups six management functions: there are five functions, and they sit inside the managerial group.

2.6. Mô hình thư lại của Weber và thuyết chấp nhận quyền lực của Barnard – *2.6. Weber's bureaucracy and Barnard's acceptance theory of authority*

Hãy hình dung một bệnh viện lớn. Mỗi y tá, bác sĩ, kế toán đều biết việc mình, ai là sếp mình, và thủ tục nào phải theo. Đó là tinh thần của mô hình thư lại (còn gọi là mô hình quan liêu) do Max Weber, nhà xã hội học người Đức, mô tả. Ông coi đây là cách tổ chức lớn chạy ổn định, công bằng và dự đoán được. Chữ "thư lại" ở đây mang nghĩa trung tính: tổ chức vận hành bằng giấy tờ, quy tắc và chức vụ.
Picture a large hospital. Every nurse, doctor and accountant knows their job, who their boss is, and which procedure to follow. That is the spirit of the bureaucratic model described by Max Weber, the German sociologist. He saw it as a way for large organizations to run in a stable, fair and predictable manner. Here "bureaucracy" is a neutral term: the organization runs on paperwork, rules and defined positions.

Bốn đặc trưng chính của tổ chức thư lại – *Four core features of a bureaucratic organization*

- Quy tắc thành văn: mọi thủ tục, quyền hạn và trách nhiệm được ghi thành văn bản. Ai làm cũng theo một cách, nên kết quả ít phụ thuộc vào ý thích cá nhân.
  Written rules: procedures, powers and duties are put on paper. Everyone follows the same method, so results depend less on personal whim.
- Thứ bậc: các chức vụ xếp thành tầng, cấp dưới chịu sự chỉ đạo và kiểm soát của cấp trên trực tiếp. Mỗi người chỉ có một đường báo cáo rõ ràng.
  Hierarchy: positions are stacked in levels, and each lower level is directed and checked by the level directly above. Each person has one clear reporting line.
- Chuyên môn hóa: công việc chia nhỏ theo chuyên môn, mỗi người làm phần mình được đào tạo. Phòng nhân sự không làm thay phòng kế toán.
  Specialization: work is divided by expertise, and each person handles the part they were trained for. The HR office does not do the accounting office's job.
- Đề bạt theo năng lực: người được thăng chức nhờ trình độ và thành tích, không nhờ quan hệ họ hàng hay thân quen. Weber còn nhấn mạnh tính vô cảm cá nhân: xử lý việc theo quy định, không theo cảm tình.
  Promotion by merit: people advance by qualifications and performance, not family ties or friendship. Weber also stressed impersonality: cases are handled by the rules, not by personal feeling.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một sở cấp phép xây dựng có quy trình thành văn gồm năm bước. Hồ sơ đi từ cán bộ tiếp nhận lên trưởng phòng, rồi lên giám đốc sở. Mỗi bước do người có chuyên môn phụ trách. Vì ai nộp hồ sơ cũng đi qua đúng quy trình đó, người quen của giám đốc không được ưu tiên. Ưu điểm là công bằng và dễ kiểm tra. Nhược điểm là một hồ sơ lạ, không khớp biểu mẫu nào, có thể bị trả đi trả lại nhiều lần.
> *A building-permit office has a written five-step procedure. A file moves from the intake officer to the section head, then to the office director. Each step is handled by someone with the right expertise. Because every applicant goes through the same process, the director's acquaintances get no priority. The strength is fairness and easy auditing. The weakness is that an unusual file that fits no form may be sent back again and again.*

Quan điểm của Barnard: quyền lực đến từ sự chấp nhận – *Barnard's view: authority comes from acceptance*

Chester Barnard là giám đốc điều hành người Mỹ, ông viết cuốn "The Functions of the Executive" (1938) từ kinh nghiệm thực tế. Ông xem tổ chức là một hệ thống hoạt động hợp tác của nhiều người hướng tới mục tiêu chung. Tổ chức tồn tại được khi người ta sẵn lòng góp sức, mục tiêu rõ và thông tin thông suốt.

Chester Barnard was an American executive who wrote "The Functions of the Executive" (1938) from practical experience. He saw an organization as a system of cooperative activity among people working toward a shared goal. It survives when people are willing to contribute, the goal is clear and information flows well.