

ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP

Quản trị học

Dành cho sinh viên đại học khối kinh tế, tài chính

Principles of Management — a bilingual study guide

Lý thuyết quản trị · Môi trường · Ra quyết định · Hoạch định · Tổ chức · Lãnh đạo · Kiểm soát

Cập nhật Luật Doanh nghiệp, Bộ luật Lao động và số liệu doanh nghiệp Việt Nam
Tình huống doanh nghiệp Việt có lời giải · Tự luận có dàn ý · Trắc nghiệm có đáp án
Song ngữ Việt – Anh · Vietnamese – English

Phiên bản 1.0 — Tháng 10 năm 2026

<https://globalmarket.vin>

M U C L U C

CONTENTS

Chương 1. Tổng quan về quản trị — Chapter 1. An overview of management.....	5
1.1. Tổ chức và quản trị — <i>Organisations and management</i>	5
1.2. Hiệu quả và hiệu suất — <i>Effectiveness and efficiency</i>	7
1.3. Các chức năng quản trị — <i>The management functions</i>	9
1.4. Cấp bậc quản trị — <i>Levels of management</i>	11
1.5. Kỹ năng quản trị theo Katz — <i>Katz's management skills</i>	14
1.6. Vai trò của nhà quản trị theo Mintzberg — <i>Mintzberg's managerial roles</i>	15
1.7. Quản trị là khoa học và nghệ thuật — <i>Management as a science and an art</i>	17
1.8. Người quản lý doanh nghiệp theo Luật Doanh nghiệp — <i>Enterprise managers under the Law on Enterprises</i>	18
1.9. Đạo đức và trách nhiệm xã hội của nhà quản trị — <i>Managerial ethics and social responsibility</i>	21
1.10. Xu hướng quản trị — <i>Trends in management</i>	22
1.11. Tổng hợp: khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ — <i>Summary: easily confused concepts and terms</i>	25
1.12. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	28
1.13. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	31
1.14. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	33
Chương 2. Các lý thuyết quản trị — Chapter 2. Management theories.....	36
2.1. Bối cảnh ra đời các lý thuyết quản trị — <i>Context of management theories</i>	36
2.2. Trường phái quản trị khoa học — <i>Scientific management</i>	38
2.3. Trường phái quản trị hành chính — <i>Administrative management</i>	41
2.4. Trường phái quản trị quan liêu — <i>Bureaucratic management</i>	43
2.5. Trường phái tâm lý – xã hội — <i>The behavioural (human relations) school</i>	45
2.6. Trường phái định lượng — <i>The quantitative school</i>	48
2.7. Trường phái hội nhập: quá trình, hệ thống, ngẫu nhiên — <i>Integrative approaches: process, systems, contingency</i>	50
2.8. Các lý thuyết quản trị hiện đại — <i>Modern management theories</i>	52
2.9. So sánh các trường phái quản trị — <i>Comparing the schools of management</i>	55
2.10. Phân biệt các khái niệm dễ nhầm — <i>Commonly confused concepts</i>	57
2.11. Thuật ngữ Việt – Anh — <i>Vietnamese – English glossary</i>	58
2.12. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	60
2.13. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	62
2.14. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	65
Chương 3. Môi trường quản trị — Chapter 3. The management environment.....	67
3.1. Khái niệm và phân loại môi trường quản trị — <i>Concept and classification of the management environment</i>	67

3.2. Môi trường vĩ mô: mô hình PESTEL — <i>The macro environment: the PESTEL model</i>	69
3.3. Môi trường vi mô: năm lực lượng cạnh tranh — <i>The task environment: the five competitive forces</i>	75
3.4. Môi trường nội bộ: nguồn lực, năng lực cốt lõi, chuỗi giá trị — <i>The internal environment: resources, core competences, value chain</i>	79
3.5. Văn hóa tổ chức — <i>Organisational culture</i>	82
3.6. Phân tích SWOT và ma trận TOWS — <i>SWOT analysis and the TOWS matrix</i>	86
3.7. Quản trị sự bất định của môi trường: ma trận Duncan — <i>Managing environmental uncertainty: Duncan's matrix</i>	87
3.8. Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam — <i>Small and medium-sized enterprises in Viet Nam</i>	90
3.9. Phân biệt các khái niệm dễ nhầm — <i>Commonly confused concepts</i>	96
3.10. Thuật ngữ Việt – Anh — <i>Vietnamese – English glossary</i>	97
3.11. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	98
3.12. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	101
3.13. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	104
Chương 4. Thông tin và ra quyết định trong quản trị — Chapter 4. Information and decision-making in management	106
4.1. Thông tin trong quản trị — <i>Information in management</i>	107
4.2. Hệ thống thông tin quản lý — <i>Management information systems</i>	108
4.3. Quyết định quản trị: khái niệm và phân loại — <i>Management decisions: concept and types</i>	110
4.4. Quy trình ra quyết định — <i>The decision-making process</i>	113
4.5. Các mô hình ra quyết định — <i>Decision-making models</i>	114
4.6. Điều kiện ra quyết định và ma trận lợi ích — <i>Decision conditions and the payoff matrix</i>	115
4.7. Ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn — <i>Decision-making under uncertainty</i>	117
4.8. Ra quyết định trong điều kiện rủi ro: EMV và giá trị thông tin — <i>Decision-making under risk: EMV and the value of information</i>	120
4.9. Cây quyết định — <i>Decision trees</i>	122
4.10. Ma trận ra quyết định có trọng số — <i>The weighted decision matrix</i>	124
4.11. Ra quyết định tập thể — <i>Group decision-making</i>	126
4.12. Bẫy nhận thức trong ra quyết định — <i>Cognitive biases in decision-making</i>	128
4.13. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — <i>Easily confused concepts and Vietnamese–English terms</i>	130
4.14. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	132
4.15. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	134
4.16. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	136
Chương 5. Hoạch định — Chapter 5. Planning	139
5.1. Khái niệm và vai trò của hoạch định — <i>The concept and purpose of planning</i>	139
5.2. Phân loại kế hoạch — <i>Types of plans</i>	141

5.3. Quy trình hoạch định — <i>The planning process</i>	142
5.4. Sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu và tiêu chuẩn SMART — <i>Mission, vision, objectives and the SMART criteria</i>	144
5.5. Quản trị theo mục tiêu (MBO) và OKR — <i>Management by objectives (MBO) and OKRs</i>	147
5.6. Hoạch định chiến lược và ba cấp chiến lược — <i>Strategic planning and the three levels of strategy</i>	149
5.7. Ma trận BCG — <i>The BCG matrix</i>	149
5.8. Ma trận Ansoff — <i>The Ansoff matrix</i>	151
5.9. Chiến lược cạnh tranh tổng quát của Porter — <i>Porter's generic competitive strategies</i>	153
5.10. Biểu đồ Gantt — <i>The Gantt chart</i>	154
5.11. PERT/CPM: dự án mở cửa hàng Đà Nẵng — <i>PERT/CPM: the Da Nang store project</i>	155
5.12. Hoạch định trong môi trường biến động — <i>Planning in a turbulent environment</i>	160
5.13. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — <i>Easily confused concepts and Vietnamese–English terms</i>	162
5.14. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	164
5.15. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	167
5.16. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	169
Chương 6. Tổ chức — Chapter 6. Organising	172
6.1. Chức năng tổ chức và nguyên tắc tổ chức — <i>The organising function and its principles</i>	172
6.2. Chuyên môn hóa và phân chia bộ phận — <i>Work specialisation and departmentalisation</i>	175
6.3. Tầm hạn quản trị — <i>Span of control</i>	178
6.4. Quyền hạn, tập trung – phân quyền và ủy quyền — <i>Authority, centralisation and delegation</i>	181
6.5. Các kiểu cơ cấu tổ chức — <i>Types of organisational structure</i>	183
6.6. Cơ cấu quản lý công ty theo Luật Doanh nghiệp — <i>Company governance structures under the Law on Enterprises</i>	186
6.7. Quản trị nguồn nhân lực cơ bản — <i>Basics of human resource management</i>	189
6.8. Phân biệt các khái niệm dễ nhầm — <i>Commonly confused concepts</i>	192
6.9. Thuật ngữ Việt – Anh — <i>Vietnamese – English glossary</i>	194
6.10. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	196
6.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	198
6.12. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	201
Chương 7. Lãnh đạo — Chapter 7. Leading	203
7.1. Lãnh đạo và quản trị — <i>Leading and managing</i>	203
7.2. Quyền lực và ảnh hưởng — <i>Power and influence</i>	205
7.3. Động viên: các thuyết nội dung — <i>Motivation: content theories</i>	206
7.4. Động viên: các thuyết quá trình và thuyết củng cố — <i>Motivation: process and reinforcement theories</i>	209

7.5. Phong cách lãnh đạo — <i>Leadership styles</i>	214
7.6. Làm việc nhóm — <i>Teamwork</i>	220
7.7. Giao tiếp trong tổ chức — <i>Organisational communication</i>	221
7.8. Quản trị xung đột và đối thoại tại nơi làm việc — <i>Managing conflict and workplace dialogue</i>	223
7.9. Phân biệt các khái niệm dễ nhầm — <i>Commonly confused concepts</i>	226
7.10. Thuật ngữ Việt – Anh — <i>Vietnamese – English glossary</i>	227
7.11. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	229
7.12. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	232
7.13. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	235
Chương 8. Kiểm soát — Chapter 8. Controlling	237
8.1. Khái niệm và vai trò của kiểm soát — <i>The concept and role of controlling</i>	237
8.2. Quy trình kiểm soát ba bước — <i>The three-step control process</i>	239
8.3. Các loại kiểm soát — <i>Types of control</i>	241
8.4. Ngân sách và phân tích chênh lệch — <i>Budgets and variance analysis</i>	243
8.5. Phân tích hòa vốn — <i>Break-even analysis</i>	247
8.6. Chỉ tiêu tài chính: biên lợi nhuận, ROA, ROE — <i>Financial ratios: profit margins, ROA, ROE</i>	248
8.7. Thẻ điểm cân bằng (BSC) — <i>The balanced scorecard (BSC)</i>	250
8.8. Biểu đồ kiểm soát chất lượng — <i>Quality control charts</i>	253
8.9. Kiểm soát nội bộ và cơ quan kiểm soát trong công ty cổ phần — <i>Internal control and supervisory bodies in joint-stock companies</i>	256
8.10. Hệ thống kiểm soát tốt, kiểm soát quá mức và kiểm soát trong chuyển đổi số — <i>Good control systems, over-control and control in digital transformation</i>	258
8.11. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — <i>Easily confused concepts and Vietnamese–English terms</i>	260
8.12. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	263
8.13. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	265
8.14. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	268
Phụ lục A. Đáp án câu hỏi trắc nghiệm — Appendix A. Answer key	271
Phụ lục B. Công thức và tiêu chuẩn tính toán trong quản trị — Appendix B. Management formula sheet	275
Phụ lục C. Thuật ngữ Việt – Anh — Appendix C. Vietnamese–English glossary	276
Phụ lục D. Văn bản pháp luật dùng trong đề cương — Appendix D. Legal documents used in this guide	283
Tài liệu tham khảo — References	285

Chương 1. Tổng quan về quản trị — Chapter 1. An overview of management

Mục tiêu chương — Chapter objectives

- Nêu các đặc điểm chung của tổ chức và định nghĩa quản trị; phân biệt hiệu quả với hiệu suất, tính được hai thước đo từ số liệu.
State the common features of organisations and define management; distinguish effectiveness from efficiency and compute both from data.
- Trình bày bốn chức năng quản trị và vòng tròn quản trị; mô tả ba cấp quản trị và tỷ trọng thời gian cho từng chức năng ở mỗi cấp.
Explain the four management functions and the management cycle; describe the three management levels and the share of time each spends on each function.
- Giải thích ba nhóm kỹ năng của Katz và mười vai trò của Mintzberg; xếp hoạt động thực tế vào đúng vai trò.
Explain Katz's three skill groups and Mintzberg's ten roles; assign real activities to the right role.
- Trích được định nghĩa người quản lý doanh nghiệp và trách nhiệm của người quản lý công ty theo Luật Doanh nghiệp hiện hành.
Quote the definition of an enterprise manager and the duties of company managers under the current Law on Enterprises.
- Nêu các cách tiếp cận đạo đức, bốn tầng trách nhiệm xã hội và các xu hướng chuyên đổi số, làm việc từ xa, ESG.
Outline the approaches to ethics, the four layers of social responsibility and the trends of digital transformation, remote work and ESG.

1.1. Tổ chức và quản trị — Organisations and management

Tổ chức và các đặc điểm chung — Organisations and their common features

Doanh nghiệp, bệnh viện, trường đại học, hợp tác xã hay một ủy ban nhân dân đều là tổ chức. Chúng khác nhau về mục đích và quy mô nhưng có ba đặc điểm chung. Thứ nhất, tổ chức có **mục đích** rõ ràng: tạo lợi nhuận, chữa bệnh, đào tạo, phục vụ người dân. Thứ hai, tổ chức gồm **con người** làm việc cùng nhau; một người làm một mình không thành tổ chức. Thứ ba, tổ chức có **cấu trúc** có chủ đích: phân công, quy định, cấp bậc để người trong đó biết ai làm gì, báo cáo cho ai.

*Companies, hospitals, universities, cooperatives and a provincial people's committee are all organisations. They differ in purpose and size but share three features. First, an organisation has a clear **purpose**: making a profit, treating patients, educating, serving citizens. Second, it is made up of **people** working together; one person working alone is not an organisation. Third, it has a deliberate **structure**: a division of work, rules and levels so that members know who does what and who reports to whom.*

Tổ chức hoạt động như một hệ thống mở: nhận đầu vào (vốn, lao động, nguyên liệu, thông tin) từ môi trường, chuyển hóa qua quy trình sản xuất, dịch vụ, rồi đưa đầu ra (sản

phẩm, dịch vụ, lợi nhuận, thu nhập cho người lao động) trở lại môi trường. Quản trị là hoạt động giữ cho quá trình chuyển hóa ấy đi đúng mục đích.

An organisation works as an open system: it takes inputs (capital, labour, materials, information) from the environment, transforms them through production or service processes and returns outputs (products, services, profit, employee income) to the environment. Management keeps that transformation on course towards the purpose.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Theo Niên giám thống kê tóm tắt 2025 của Cục Thống kê, tại 31/12/2024 cả nước có 838,8 nghìn doanh nghiệp đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh. Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025 cho cơ cấu tại 31/12/2023: siêu nhỏ 522.483 doanh nghiệp (67,1%), nhỏ 206.428 (26,5%), vừa 28.877 (3,7%), lớn 20.641 (2,7%). Như vậy 93,6% doanh nghiệp là siêu nhỏ và nhỏ: phần lớn nhà quản trị Việt Nam làm việc trong tổ chức dưới 100 người, nơi giám đốc thường kiêm cả hoạch định, bán hàng và kiểm soát chi phí.

According to the National Statistics Office's Statistical Summary Yearbook 2025, at 31/12/2024 Vietnam had 838.8 thousand enterprises in operation with business results. The Vietnam Enterprise White Book 2025 gives the structure at 31/12/2023: micro 522,483 enterprises (67.1%), small 206,428 (26.5%), medium 28,877 (3.7%), large 20,641 (2.7%). So 93.6% of firms are micro or small: most Vietnamese managers work in organisations of fewer than 100 people, where the director often handles planning, sales and cost control at the same time.

Nguồn: Cục Thống kê, Niên giám thống kê tóm tắt 2025 (nso.gov.vn, 09/2026), <https://www.nso.gov.vn/default/2026/09/nien-giam-thong-ke-tom-tat-2025/>; Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025, tr. 37–38 (nso.gov.vn, 11/2025), <https://www.nso.gov.vn/default/2025/11/sach-trang-doanh-nghiep-viet-nam-nam-2025/>. Hai bộ số thuộc hai thời điểm khác nhau, không cộng gộp.

Sources: National Statistics Office, Statistical Summary Yearbook 2025 (nso.gov.vn, 09/2026), <https://www.nso.gov.vn/default/2026/09/nien-giam-thong-ke-tom-tat-2025/>; Vietnam Enterprise White Book 2025, pp. 37–38 (nso.gov.vn, 11/2025), <https://www.nso.gov.vn/default/2025/11/sach-trang-doanh-nghiep-viet-nam-nam-2025/>. The two sets refer to different dates and must not be combined.

Quản trị là gì — *What management is*

PHẢI THUỘC / MEMORISE — **Quản trị** (management) là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát công việc của các thành viên, sử dụng các nguồn lực của tổ chức để đạt mục tiêu đã đặt ra với hiệu quả và hiệu suất cao. **Nhà quản trị** (manager) là người điều phối và chịu trách nhiệm về công việc của người khác để tổ chức đạt mục tiêu; người chỉ làm công việc chuyên môn của mình là **nhân viên thừa hành**.

Management is the process of planning, organising, leading and controlling the work of members and using the organisation's resources to achieve set goals effectively and efficiently. A manager coordinates and is accountable for other people's work so that the organisation reaches its goals; a person who only does his or her own specialised work is a non-managerial employee.

Định nghĩa có bốn ý cần nhớ: quản trị là một **quá trình** gồm nhiều chức năng nối tiếp; đối tượng là **con người và nguồn lực**; hướng tới **mục tiêu của tổ chức** chứ không phải mục tiêu riêng của nhà quản trị; kết quả được đo bằng **hai thước đo** hiệu quả và hiệu suất

(mục 1.2). Quản trị diễn ra trong mọi tổ chức, kể cả tổ chức phi lợi nhuận, và ở mọi cấp, từ tổng giám đốc đến tổ trưởng.

*The definition has four points to remember: management is a **process** of linked functions; it works on **people and resources**; it aims at the **organisation's goals**, not the manager's personal ones; and its result is judged by **two measures**, effectiveness and efficiency (section 1.2). Management happens in every organisation, including non-profits, and at every level, from chief executive to team leader.*

Tình huống xuyên chương: Công ty CP Nội thất Lâm Phát — Running case: Lam Phat Furniture JSC

Công ty CP Nội thất Lâm Phát ở Đồng Nai sản xuất bàn ghế gỗ cao su xuất khẩu sang châu Âu và Nhật Bản. Công ty có 420 người, hai xưởng sản xuất: Xưởng A làm bàn ăn, Xưởng B làm ghế. Kế hoạch 6 tháng đầu năm 2026 là 12.000 bộ, định mức chi phí sản xuất 4,6 triệu đồng/bộ. Hội đồng quản trị 5 thành viên bổ nhiệm tổng giám đốc. Các mục 1.2–1.10 dùng số liệu của Lâm Phát để minh họa từng khái niệm.

Lam Phat Furniture JSC in Dong Nai makes rubberwood tables and chairs for export to Europe and Japan. It has 420 staff and two production workshops: Workshop A makes dining tables, Workshop B makes chairs. The plan for the first half of 2026 is 12,000 sets at a standard production cost of 4.6 million VND per set. A five-member board of directors appoints the chief executive. Sections 1.2–1.10 use Lam Phat's figures to illustrate each concept.

1.2. Hiệu quả và hiệu suất — Effectiveness and efficiency

Hai thước đo này trả lời hai câu hỏi khác nhau. **Hiệu quả** (effectiveness) hỏi: tổ chức có đạt mục tiêu không, có làm đúng việc không. **Hiệu suất** (efficiency) hỏi: tổ chức đã dùng bao nhiêu nguồn lực để có kết quả đó, có làm việc đúng cách không. Drucker phân biệt hai thước đo bằng cặp ý làm đúng việc và làm việc đúng cách; cặp ý này nay là tri thức chung của môn học.

*The two measures answer two different questions. **Effectiveness** asks whether the organisation reaches its goals, whether it does the right things. **Efficiency** asks how many resources it used to get that result, whether it does things right. Drucker separated the two with the pair of ideas doing the right things and doing things right; the pair is now common knowledge in the subject.*

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành (\%)} = \text{Đầu ra thực tế} / \text{Mục tiêu} \times 100 \quad (1.1)$$

$$\text{Chỉ số hiệu suất} = \text{Chi phí định mức mỗi đơn vị} / \text{Chi phí thực tế mỗi đơn vị} \quad (1.2)$$

Công thức (1.1) đo hiệu quả theo một mục tiêu sản lượng; mục tiêu khác (thị phần, mức hài lòng, tỷ lệ giao đúng hạn) đo theo cách tương tự. Công thức (1.2) cho chỉ số lớn hơn 1 khi tổ chức dùng ít nguồn lực hơn định mức. Hiệu suất cũng có thể đo bằng năng suất lao động (sản lượng/giờ công) hay tỷ lệ hao hụt.

Formula (1.1) measures effectiveness against an output goal; other goals (market share, satisfaction, on-time delivery) are measured the same way. Formula (1.2) gives an index above 1 when the organisation uses fewer resources than the standard. Efficiency can also be measured by labour productivity (output per labour hour) or the waste rate.

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Hiệu quả <i>Effectiveness</i>	Hiệu suất <i>Efficiency</i>
Câu hỏi <i>Question</i>	Có làm đúng việc, đạt mục tiêu không? <i>Are we doing the right things and reaching goals?</i>	Có làm việc đúng cách, tiết kiệm nguồn lực không? <i>Are we doing things right and saving resources?</i>
Gắn với <i>Linked to</i>	Mục tiêu, kết quả đầu ra <i>Goals, outputs</i>	Quan hệ đầu ra – đầu vào <i>Output – input relation</i>
Thước đo thường dùng <i>Common measures</i>	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch, thị phần, mức hài lòng <i>Plan completion, market share, satisfaction</i>	Chi phí/đơn vị, sản lượng/giờ công, tỷ lệ hao hụt <i>Cost per unit, output per labour hour, waste rate</i>
Sai lầm khi chỉ theo đuổi một phía <i>Error when pursued alone</i>	Đạt mục tiêu bằng mọi giá <i>Reaching goals at any cost</i>	Tiết kiệm nhưng làm sai việc, trễ đơn hàng <i>Saving resources but doing the wrong things, late orders</i>
Thứ tự ưu tiên <i>Priority</i>	Đứng trước: chọn đúng mục tiêu <i>First: choose the right goal</i>	Đứng sau: đạt mục tiêu với ít nguồn lực <i>Second: reach the goal with fewer resources</i>

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tính hiệu quả và hiệu suất của hai xưởng Lâm Phát trong 6 tháng đầu năm 2026.

Compute the effectiveness and efficiency of Lam Phat's two workshops in the first half of 2026.

Xưởng <i>Workshop</i>	Kế hoạch (bộ) <i>Plan (sets)</i>	Thực hiện (bộ) <i>Actual (sets)</i>	Chi phí (tỷ đồng) <i>Cost (billion VND)</i>	Hoàn thành <i>Completion</i>	Chi phí/bộ (triệu đồng) <i>Cost per set (million VND)</i>	Chỉ số hiệu suất <i>Efficiency index</i>
Xưởng A (bàn ăn) <i>Workshop A (dining tables)</i>	6.000 <i>6,000</i>	6.150 <i>6,150</i>	30,75 <i>30.75</i>	102,5% <i>102.5%</i>	5,00 <i>5.00</i>	0,920 <i>0.920</i>
Xưởng B (ghế) <i>Workshop B (chairs)</i>	6.000 <i>6,000</i>	5.400 <i>5,400</i>	23,76 <i>23.76</i>	90,0% <i>90.0%</i>	4,40 <i>4.40</i>	1,045 <i>1.045</i>
Toàn công ty <i>Company</i>	12.000 <i>12,000</i>	11.550 <i>11,550</i>	54,51 <i>54.51</i>	96,25% <i>96.25%</i>	4,72 <i>4.72</i>	0,975 <i>0.975</i>

1. Hiệu quả: Xưởng A $6.150/6.000 = 102,5\%$; Xưởng B $5.400/6.000 = 90,0\%$, thiếu 600 bộ.

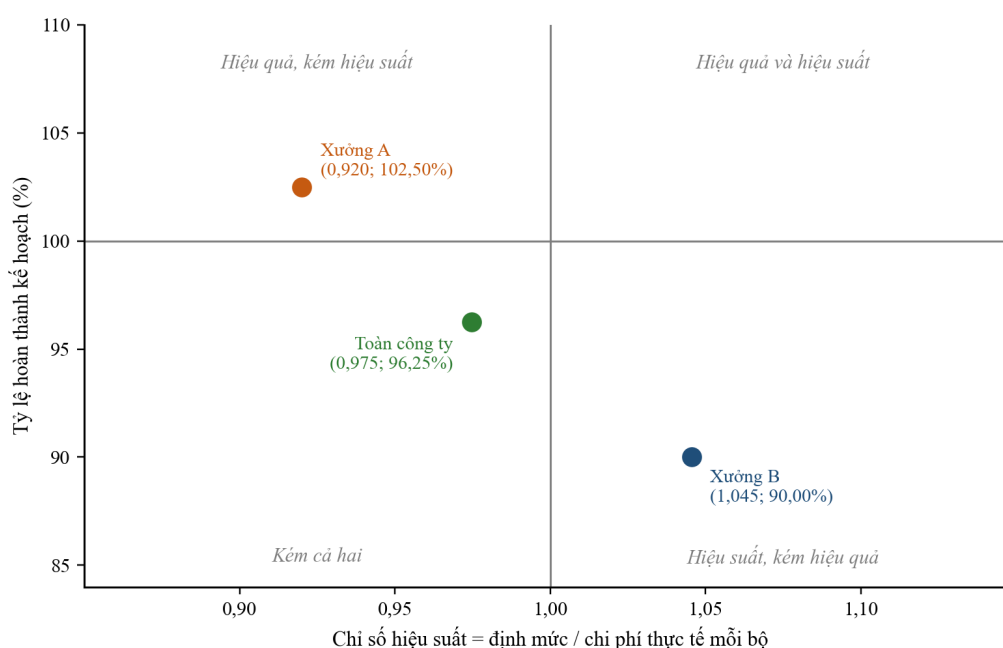
Effectiveness: Workshop A $6,150/6,000 = 102.5\%$; Workshop B $5,400/6,000 = 90.0\%$, 600 sets short.

2. Chi phí mỗi bộ: $A = 30,75 \text{ tỷ} / 6.150 = 5,0 \text{ triệu đồng}$; $B = 23,76 \text{ tỷ} / 5.400 = 4,4 \text{ triệu đồng}$. Chỉ số hiệu suất: $A = 4,6/5,0 = 0,920$; $B = 4,6/4,4 = 1,045$.

Cost per set: $A = 30.75 \text{ billion} / 6,150 = 5.0 \text{ million VND}$; $B = 23.76 \text{ billion} / 5,400 = 4.4 \text{ million VND}$. Efficiency index: $A = 4.6/5.0 = 0.920$; $B = 4.6/4.4 = 1.045$.

3. Kết luận: Xưởng A hiệu quả nhưng kém hiệu suất (tăng ca, làm thêm giờ để kịp kế hoạch); Xưởng B hiệu suất nhưng kém hiệu quả. Toàn công ty hoàn thành 96,25% với chi phí 4,72 triệu đồng/bộ, chưa đạt cả hai thước đo. Hình 1.1 đặt ba điểm lên ma trận.

Conclusion: Workshop A is effective but inefficient (extra shifts and overtime to meet the plan); Workshop B is efficient but ineffective. The company completes 96.25% at 4.72 million VND per set, missing both measures. Figure 1.1 places the three points on the matrix.



Hình 1.1. Ma trận hiệu quả – hiệu suất của Lâm Phát, 6 tháng đầu năm 2026

Figure 1.1. Lam Phat's effectiveness – efficiency matrix, first half of 2026

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Nhầm hiệu quả với hiệu suất. Câu nói xưởng B hiệu quả vì chi phí thấp là sai: chi phí thấp là hiệu suất. Hiệu quả luôn gắn với mục tiêu; nếu mục tiêu là giao đủ 6.000 bộ thì xưởng B chưa hiệu quả. Một lỗi khác là tính chỉ số hiệu suất ngược (chi phí thực tế / định mức) rồi kết luận chỉ số lớn hơn 1 là tốt.

Confusing effectiveness with efficiency. Saying Workshop B is effective because its costs are low is wrong: low cost is efficiency. Effectiveness is always tied to a goal; if the goal is to deliver all 6,000 sets, Workshop B is not effective. Another error is computing the efficiency index upside down (actual cost / standard) and then reading an index above 1 as good.

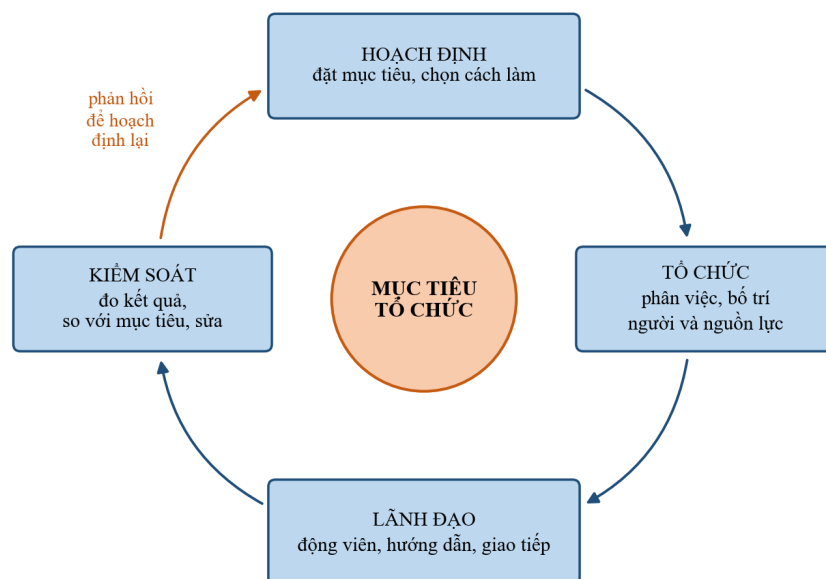
1.3. Các chức năng quản trị — The management functions

Fayol (1916) chia công việc quản trị thành năm chức năng: dự kiến, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm tra (Chương 2). Cách chia phổ biến hiện nay gộp lại còn bốn chức năng.

Bốn chức năng nối với nhau thành **vòng tròn quản trị**: kết quả kiểm soát là đầu vào để hoạch định kỳ sau.

*Fayol (1916) divided managerial work into five functions: planning, organising, commanding, coordinating and controlling (Chapter 2). The common grouping today has four functions. They link into the **management cycle**: the results of controlling feed the next round of planning.*

Chức năng <i>Function</i>	Câu hỏi cốt lõi <i>Core question</i>	Công việc chính <i>Main tasks</i>	Ví dụ ở Lâm Phát <i>Lam Phat example</i>
Hoạch định <i>Planning</i>	Làm gì, khi nào, bằng cách nào? <i>What, when and how?</i>	Đặt mục tiêu, chọn chiến lược, lập kế hoạch, ngân sách <i>Set goals, choose strategy, draw up plans and budgets</i>	Mục tiêu 12.000 bộ trong 6 tháng, định mức 4,6 triệu đồng/bộ <i>Goal of 12,000 sets in six months at 4.6 million VND per set</i>
Tổ chức <i>Organising</i>	Ai làm, ai báo cáo cho ai? <i>Who does it and who reports to whom?</i>	Thiết kế cơ cấu, phân việc, giao quyền, bố trí nhân lực <i>Design structure, assign work, delegate, staff</i>	Chia hai xưởng theo dòng sản phẩm, mỗi xưởng một quản đốc <i>Two workshops by product line, each with a workshop manager</i>
Lãnh đạo <i>Leading</i>	Làm sao để người khác muốn làm? <i>How do we make people want to do it?</i>	Động viên, hướng dẫn, giao tiếp, giải quyết xung đột <i>Motivate, guide, communicate, resolve conflict</i>	Thưởng theo sản lượng đạt chuẩn, họp đầu ca 10 phút <i>Bonus for output that meets the standard, 10-minute start-of-shift briefing</i>
Kiểm soát <i>Controlling</i>	Có đi đúng hướng không, sửa ở đâu? <i>Are we on track and what must be fixed?</i>	Đặt tiêu chuẩn, đo kết quả, so sánh, điều chỉnh <i>Set standards, measure, compare, correct</i>	Báo cáo sản lượng, chi phí hàng tuần; xưởng lệch quá 5% thì giải trình <i>Weekly output and cost reports; a workshop more than 5% off explains why</i>



Hình 1.2. Vòng tròn quản trị: bốn chức năng xoay quanh mục tiêu của tổ chức

Figure 1.2. The management cycle: four functions revolving around the organisation's goals

Thứ tự trong hình là thứ tự logic, không phải lịch làm việc. Trong một ngày, quản đốc có thể vừa kiểm tra hàng lỗi (kiểm soát), vừa điều người sang máy khác (tổ chức), vừa nhắc nhở công nhân (lãnh đạo). Hoạch định đứng đầu vì ba chức năng kia cần mục tiêu để bám vào; kiểm soát đóng vòng vì nó so kết quả với chính mục tiêu ấy.

The order in the figure is a logical order, not a timetable. In one day a workshop manager may check defects (controlling), move people to another machine (organising) and remind workers of rules (leading). Planning comes first because the other three need goals to hold on to; controlling closes the cycle because it compares results with those same goals.

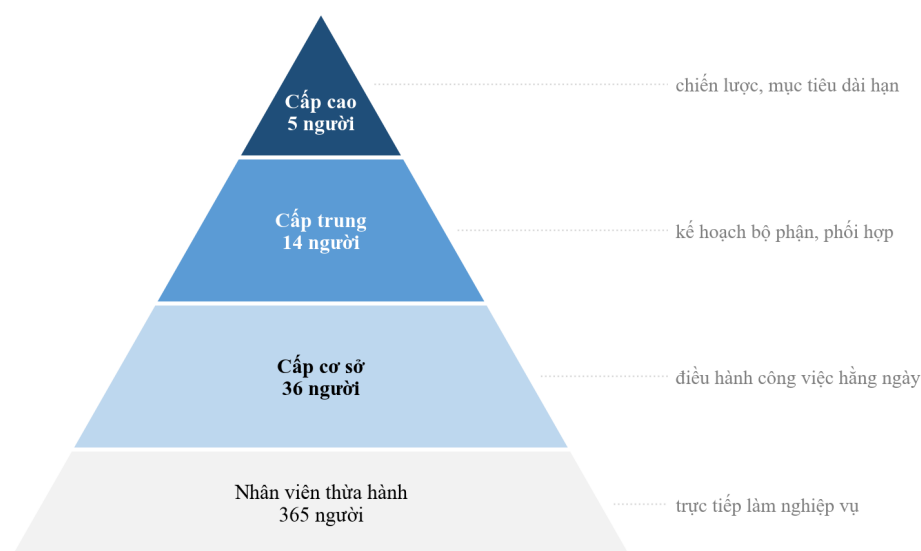
LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Coi vòng tròn quản trị là trình tự cứng, xong hoạch định mới được tổ chức, xong kiểm soát mới hoạch định lại. Bốn chức năng diễn ra đan xen và liên tục; lỗi thứ hai là cho rằng chỉ cấp cao mới hoạch định, trong khi tổ trưởng cũng lập kế hoạch ca, kế hoạch tuần.

Treating the management cycle as a rigid sequence, as if organising may start only after planning ends and replanning only after controlling ends. The four functions overlap and run continuously; a second error is thinking only top managers plan, whereas team leaders also draw up shift and weekly plans.

1.4. Cấp bậc quản trị — Levels of management

Tổ chức từ vài chục người trở lên thường có ba cấp quản trị. **Cấp cao** (top managers: chủ tịch, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc) quyết định mục tiêu và chiến lược của cả tổ chức. **Cấp trung** (middle managers: trưởng phòng, giám đốc chi nhánh, quản đốc) biến chiến lược thành kế hoạch của bộ phận và phối hợp các bộ phận. **Cấp cơ sở** (first-line managers: tổ trưởng, trưởng ca, trưởng nhóm) điều hành trực tiếp nhân viên thừa hành. Doanh nghiệp siêu nhỏ có thể chỉ có một cấp: chủ doanh nghiệp quản lý thẳng nhân viên.

Organisations of more than a few dozen people usually have three management levels. **Top managers** (chair, chief executive, deputy chief executives) decide the goals and strategy of the whole organisation. **Middle managers** (department heads, branch directors, workshop managers) turn strategy into unit plans and coordinate units. **First-line managers** (team leaders, shift leaders, supervisors) directly run non-managerial employees. A micro firm may have just one level: the owner manages staff directly.



Hình 1.3. Ba cấp quản trị và nhân viên thừa hành ở Lâm Phát
Figure 1.3. The three management levels and non-managerial employees at Lam Phat

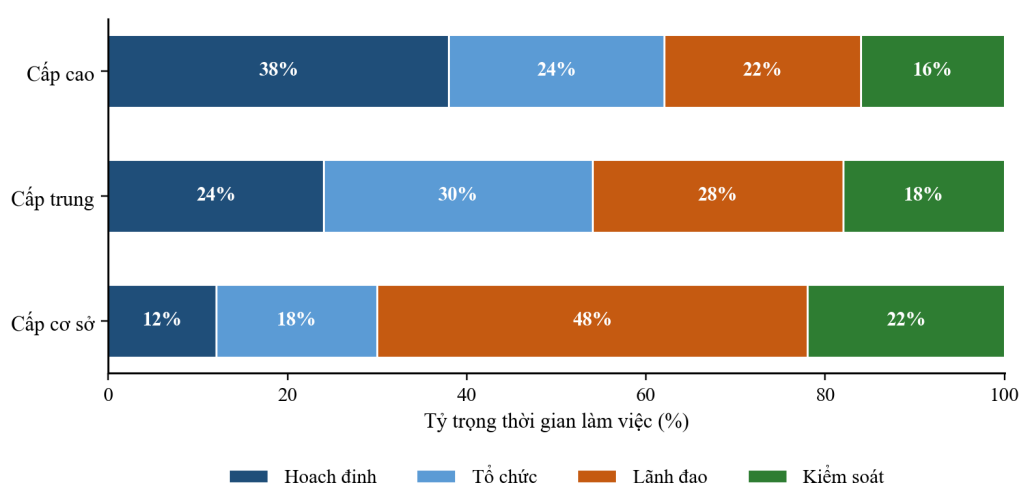
Cấp Level	Số người Headcount	Tỷ trọng Share	Chức danh ở Lâm Phát Positions at Lam Phat
Cấp cao Top managers	5	1,2% 1.2%	Tổng giám đốc, 4 phó tổng giám đốc Chief executive officer, 4 deputy chief executives
Cấp trung Middle managers	14	3,3% 3.3%	6 trưởng phòng, 6 phó phòng, 2 quản đốc xưởng 6 department heads, 6 deputy heads, 2 workshop managers
Cấp cơ sở First-line managers	36	8,6% 8.6%	Tổ trưởng sản xuất, trưởng ca, trưởng nhóm bán hàng Production team leaders, shift leaders, sales team leaders
Nhân viên thừa hành Non-managerial employees	365	86,9% 86.9%	Công nhân, nhân viên văn phòng Workers, office staff
Tổng Total	420	100%	Nhà quản trị: 55 người (13,1%) Managers: 55 people (13.1%)

Tỷ trọng thời gian cho các chức năng theo cấp — *Time spent on each function by level*

Mọi nhà quản trị đều làm cả bốn chức năng, nhưng tỷ trọng thời gian khác nhau theo cấp. Càng lên cao, thời gian hoạch định càng lớn; càng xuống thấp, thời gian lãnh đạo trực tiếp càng lớn. Lâm Phát cho các nhà quản trị ghi nhật ký công việc trong 4 tuần và tổng hợp như bảng dưới.

Every manager performs all four functions, but the share of time differs by level. The higher the level, the more time on planning; the lower the level, the more time on direct leading. Lam Phat had its managers keep a work diary for four weeks and summarised it as below.

Cấp <i>Level</i>	Hoạch định <i>Planning</i>	Tổ chức <i>Organising</i>	Lãnh đạo <i>Leading</i>	Kiểm soát <i>Controlling</i>
Cấp cao <i>Top</i>	38%	24%	22%	16%
Cấp trung <i>Middle</i>	24%	30%	28%	18%
Cấp cơ sở <i>First-line</i>	12%	18%	48%	22%



Hình 1.4. Tỷ trọng thời gian cho bốn chức năng theo cấp quản trị (nhật ký 4 tuần ở Lâm Phát)

Figure 1.4. Share of time on the four functions by management level (four-week diary at Lam Phat)

Cấp cao dành 38% thời gian cho hoạch định, gấp 3,17 lần cấp cơ sở (12%). Cấp cơ sở dành 48% cho lãnh đạo vì tổ trưởng làm việc cạnh công nhân suốt ca. Cấp trung có tỷ trọng tổ chức cao nhất (30%) vì họ phân việc và phối hợp giữa các tổ, các phòng.

Top managers spend 38% of their time planning, 3.17 times the first-line share (12%). First-line managers spend 48% on leading because team leaders work beside workers all shift. Middle managers have the highest organising share (30%) because they assign work and coordinate teams and departments.

1.5. Kỹ năng quản trị theo Katz — *Katz's management skills*

Katz (1955) cho rằng nhà quản trị cần ba nhóm kỹ năng có thể học và rèn luyện được, không phụ thuộc vào tố chất bẩm sinh. Tỷ trọng ba nhóm thay đổi theo cấp quản trị.

Katz (1955) argued that managers need three groups of skills that can be learnt and practised rather than depending on inborn traits. The weight of the three groups changes with the management level.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Kỹ năng kỹ thuật (technical skills): hiểu biết và thao tác thành thạo công việc chuyên môn của bộ phận mình quản lý. **Kỹ năng nhân sự** (human skills): làm việc với người khác, hiểu, động viên, giải quyết mâu thuẫn. **Kỹ năng tư duy** (conceptual skills): nhìn tổ chức như một tổng thể, thấy quan hệ giữa các bộ phận và với môi trường, xử lý vấn đề phức tạp, trừu tượng.

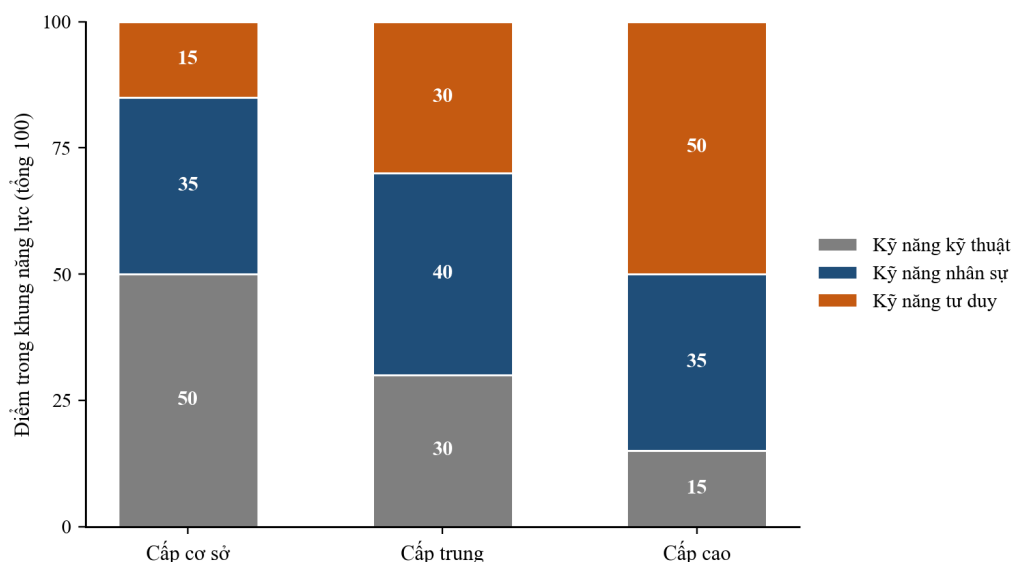
Technical skills: knowledge of, and proficiency in, the specialised work of the unit one manages.

Human skills: working with others, understanding and motivating them, resolving conflict.

Conceptual skills: seeing the organisation as a whole, seeing how units relate to one another and to the environment, handling complex and abstract problems.

Lâm Phát xây khung năng lực cho nhà quản trị theo thang 100 điểm, chia cho ba nhóm kỹ năng như Hình 1.5. Khung này dùng để chọn nội dung đào tạo: tổ trưởng học đọc bản vẽ, chỉnh máy; trưởng phòng học lập kế hoạch bộ phận, kèm cặp; ban tổng giám đốc học phân tích thị trường xuất khẩu, xây chiến lược.

Lam Phat built a competency framework for managers on a 100-point scale split across the three skill groups as in Figure 1.5. The framework guides training: team leaders learn to read drawings and adjust machines; department heads learn unit planning and coaching; the executive board learns export market analysis and strategy building.



Hình 1.5. Cơ cấu ba nhóm kỹ năng theo cấp quản trị trong khung năng lực của Lâm Phát
Figure 1.5. The mix of the three skill groups by management level in Lam Phat's competency framework

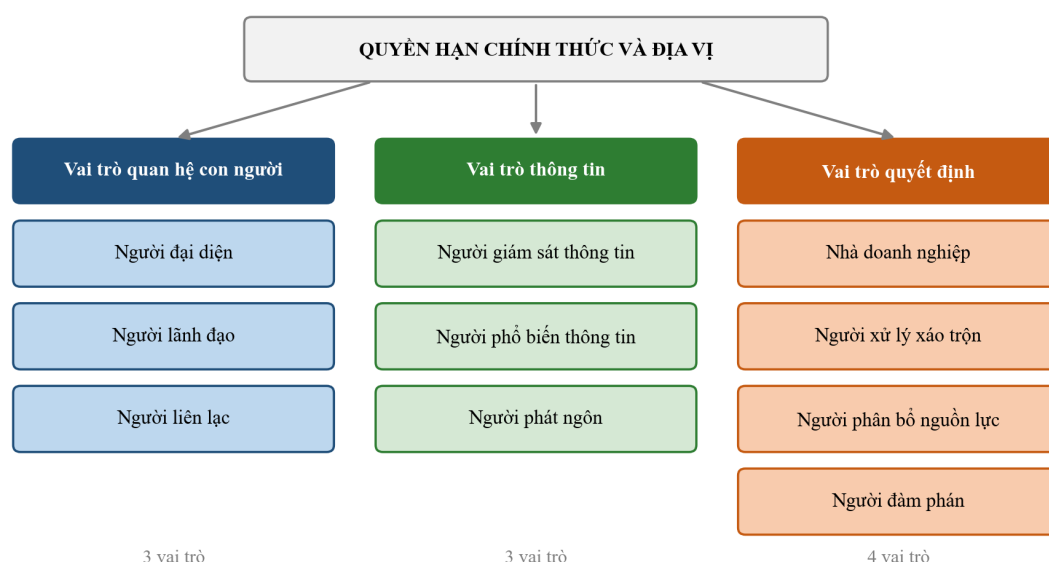
Kỹ năng <i>Skill</i>	Cấp cơ sở <i>First-line</i>	Cấp trung <i>Middle</i>	Cấp cao <i>Top</i>	Vì sao thay đổi <i>Why it changes</i>
Kỹ năng kỹ thuật <i>Technical skills</i>	50	30	15	Càng gần dây chuyền càng phải biết làm <i>The closer to the line, the more one must know how to do the work</i>
Kỹ năng nhân sự <i>Human skills</i>	35	40	35	Cấp nào cũng đạt mục tiêu qua người khác <i>Every level gets results through other people</i>
Kỹ năng tư duy <i>Conceptual skills</i>	15	30	50	Càng lên cao vấn đề càng tổng thể, dài hạn <i>The higher the level, the broader and longer-term the issues</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Cho rằng kỹ năng kỹ thuật quan trọng nhất ở mọi cấp, nên đề bạt người thợ giỏi nhất làm quản đốc mà không đào tạo kỹ năng nhân sự và tư duy. Người thợ giỏi chưa chắc là nhà quản trị giỏi. Lỗi ngược lại là nói nhà quản trị cấp cao không cần kỹ năng kỹ thuật: họ vẫn cần đủ để hiểu báo cáo và đặt câu hỏi đúng.
Believing technical skills matter most at every level, and so promoting the best craftsman to workshop manager without training in human and conceptual skills. A good craftsman is not necessarily a good manager. The opposite error is saying top managers need no technical skills: they still need enough to understand reports and ask the right questions.

1.6. Vai trò của nhà quản trị theo Mintzberg — *Mintzberg's managerial roles*

Mintzberg (1973) quan sát công việc hằng ngày của các giám đốc điều hành và thấy họ không làm việc theo trình tự hoạch định – tổ chức – lãnh đạo – kiểm soát, mà xử lý nhiều việc ngắn, bị gián đoạn liên tục. Ông mô tả công việc ấy bằng **mười vai trò** chia **ba nhóm**. Bốn chức năng cho biết nhà quản trị cần đạt điều gì; mười vai trò cho biết thời gian thực tế của họ dành vào việc gì.

*Mintzberg (1973) observed chief executives' daily work and found that they did not work through a planning – organising – leading – controlling sequence but handled many short, constantly interrupted tasks. He described the work as **ten roles** in **three groups**. The four functions say what managers must achieve; the ten roles say what they actually spend their time on.*



Hình 1.6. Mười vai trò của nhà quản trị theo Mintzberg, chia ba nhóm

Figure 1.6. Mintzberg's ten managerial roles in three groups

Nhóm <i>Group</i>	Vai trò <i>Role</i>	Ví dụ ở Lâm Phát <i>Lam Phat example</i>
Quan hệ con người <i>Interpersonal</i>	Người đại diện <i>Figurehead</i>	Tổng giám đốc chủ trì lễ khánh thành xưởng mới, ký thư chúc mừng khách hàng <i>The chief executive opens the new workshop and signs greetings to customers</i>
Quan hệ con người <i>Interpersonal</i>	Người lãnh đạo <i>Leader</i>	Kèm cặp quản đốc mới, khen thưởng tổ đạt chuẩn <i>Coaches a new workshop manager, rewards teams that meet the standard</i>
Quan hệ con người <i>Interpersonal</i>	Người liên lạc <i>Liaison</i>	Dự họp hiệp hội gỗ, gặp ban quản lý khu công nghiệp <i>Attends the timber association, meets the industrial park board</i>
Thông tin <i>Informational</i>	Người giám sát thông tin <i>Monitor</i>	Đọc báo cáo tuần, theo dõi giá gỗ cao su, tin thị trường châu Âu <i>Reads weekly reports, tracks rubberwood prices and European market news</i>
Thông tin <i>Informational</i>	Người phổ biến thông tin <i>Disseminator</i>	Chuyển yêu cầu chứng nhận nguồn gốc gỗ của khách cho các phòng <i>Passes customers' timber origin requirements to departments</i>
Thông tin <i>Informational</i>	Người phát ngôn <i>Spokesperson</i>	Báo cáo kết quả cho Hội đồng quản trị, trả lời báo chí <i>Reports results to the board, answers the press</i>

Nhóm <i>Group</i>	Vai trò <i>Role</i>	Ví dụ ở Lâm Phát <i>Lam Phat example</i>
Quyết định <i>Decisional</i>	Nhà doanh nghiệp <i>Entrepreneur</i>	Khởi động dòng ghế gấp cho thị trường Nhật Bản <i>Launches a folding chair line for Japan</i>
Quyết định <i>Decisional</i>	Người xử lý xáo trộn <i>Disturbance handler</i>	Xử lý lô hàng bị trả do ẩm mốc, mất điện giữa ca <i>Handles a shipment rejected for mould, a mid-shift power cut</i>
Quyết định <i>Decisional</i>	Người phân bổ nguồn lực <i>Resource allocator</i>	Duyệt ngân sách, quyết định xưởng nào được đầu tư máy CNC <i>Approves budgets, decides which workshop gets the CNC machine</i>
Quyết định <i>Decisional</i>	Người đàm phán <i>Negotiator</i>	Đàm phán giá gỗ với nhà cung cấp, đàm phán đơn hàng với nhà nhập khẩu <i>Negotiates timber prices with suppliers and orders with importers</i>

Ba nhóm gắn với nhau: quyền hạn chính thức tạo ra các quan hệ con người; quan hệ con người cho nhà quản trị nguồn thông tin; thông tin là nguyên liệu để ra quyết định. Tỷ trọng vai trò cũng đổi theo cấp: tổng giám đốc làm nhiều vai trò người đại diện, người phát ngôn, nhà doanh nghiệp; tổ trưởng làm nhiều vai trò người lãnh đạo và người xử lý xáo trộn.

The three groups are linked: formal authority creates interpersonal relationships; those relationships give the manager sources of information; information is the raw material for decisions. The weight of the roles also changes with level: a chief executive acts more as figurehead, spokesperson and entrepreneur; a team leader acts more as leader and disturbance handler.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Xếp sai nhóm vai trò. Người đàm phán và người phân bổ nguồn lực thuộc nhóm quyết định, không thuộc nhóm quan hệ con người dù có gặp gỡ người khác. Người giám sát thông tin là thu thập thông tin vào, người phổ biến chuyển thông tin trong nội bộ, người phát ngôn đưa thông tin ra ngoài tổ chức.

Putting a role in the wrong group. Negotiator and resource allocator are decisional roles, not interpersonal ones, even though they involve meeting people. The monitor gathers information in, the disseminator passes it around inside, and the spokesperson sends it outside the organisation.

1.7. Quản trị là khoa học và nghệ thuật — *Management as a science and an art*

Quản trị là **khoa học** vì có hệ thống lý thuyết, nguyên tắc, mô hình đã được kiểm nghiệm (Chương 2) và có công cụ định lượng: phân tích chênh lệch ngân sách, cây quyết định, sơ đồ PERT. Ai cũng có thể học các công cụ này. Quản trị là **nghệ thuật** vì cùng một nguyên tắc nhưng vận dụng phải tùy con người, thời điểm, văn hóa: cách góp ý một tổ trưởng lâu năm khác cách góp ý một kỹ sư mới vào nghề. Phần nghệ thuật đến từ kinh nghiệm, trực giác và khả năng thuyết phục.

Management is a **science** because it has a body of tested theories, principles and models (Chapter 2) and quantitative tools: budget variance analysis, decision trees, PERT networks. Anyone can learn these tools. Management is an **art** because the same principle must be applied to suit people, timing and culture: giving feedback to a long-serving team leader differs from giving it to a newly hired engineer. The art comes from experience, intuition and the ability to persuade.

Khía cạnh <i>Aspect</i>	Quản trị là khoa học <i>Management as a science</i>	Quản trị là nghệ thuật <i>Management as an art</i>
Cơ sở <i>Basis</i>	Lý thuyết, nguyên tắc, dữ liệu <i>Theories, principles, data</i>	Kinh nghiệm, trực giác, cá tính <i>Experience, intuition, personality</i>
Cách học <i>How it is learnt</i>	Học trên lớp, sách, bài tập <i>Courses, books, exercises</i>	Thực hành, quan sát người giỏi, tự rút kinh nghiệm <i>Practice, watching good managers, reflecting</i>
Ví dụ ở Lâm Phát <i>Lam Phat example</i>	Tính chi phí mỗi bộ, so với định mức 4,6 triệu đồng <i>Computing cost per set against the 4.6 million VND standard</i>	Chọn lúc và cách nói với quản đốc Xưởng A về chi phí vượt định mức <i>Choosing when and how to talk to the Workshop A manager about the cost overrun</i>

Hai mặt bổ sung cho nhau. Nhà quản trị chỉ có nghệ thuật để ra quyết định theo cảm tính; chỉ có khoa học để áp mô hình máy móc vào con người. Ở Lâm Phát, số liệu cho biết Xưởng A vượt chi phí 0,4 triệu đồng/bộ; cách nói chuyện quyết định quản đốc có hợp tác sửa hay không.

The two sides complement each other. A manager with only the art tends to decide by feeling; one with only the science tends to apply models mechanically to people. At Lam Phat the data shows Workshop A is 0.4 million VND per set over the standard; how the conversation is handled decides whether the workshop manager cooperates in fixing it.

1.8. Người quản lý doanh nghiệp theo Luật Doanh nghiệp — Enterprise managers under the Law on Enterprises

Luật Doanh nghiệp đang áp dụng là văn bản hợp nhất 67/VBHN-VPQH ngày 15/8/2025, hợp nhất Luật 59/2020/QH14 với Luật 03/2022/QH15 và Luật 76/2025/QH15 (hiệu lực 01/7/2025). Luật không dùng từ nhà quản trị mà dùng khái niệm **người quản lý doanh nghiệp**, được định nghĩa tại Điều 4 khoản 24:

*The Law on Enterprises in force is consolidated text 67/VBHN-VPQH of 15/8/2025, which merges Law 59/2020/QH14 with Law 03/2022/QH15 and Law 76/2025/QH15 (in force 1/7/2025). The law does not use the word manager in the management sense; it uses the concept of **enterprise manager**, defined in Article 4(24):*

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Điều 4 khoản 24: “Người quản lý doanh nghiệp là người quản lý doanh nghiệp tư nhân và người quản lý công ty, bao gồm chủ doanh nghiệp tư nhân, thành viên hợp danh, Chủ tịch Hội đồng thành viên, thành viên Hội đồng thành viên, Chủ tịch

công ty, Chủ tịch Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và cá nhân giữ chức danh quản lý khác theo quy định tại Điều lệ công ty.”

Article 4(24) (translation): an enterprise manager is a manager of a sole proprietorship or of a company, including the owner of a sole proprietorship, general partners, the chair of the members' council, members of the members' council, the company president, the chair of the board of directors, members of the board of directors, the director or chief executive, and individuals holding other managerial positions as set out in the company charter.

Khái niệm pháp lý gắn với chức danh, khái niệm trong môn học gắn với công việc điều phối người khác. Vì vậy hai tập hợp không trùng nhau, như bảng áp vào Lâm Phát dưới đây.

The legal concept is tied to positions; the concept in this subject is tied to the work of coordinating others. The two sets therefore do not coincide, as the table applied to Lam Phat shows.

Chức danh ở Lâm Phát <i>Position at Lam Phat</i>	Cấp quản trị (môn học) <i>Management level (subject)</i>	Người quản lý doanh nghiệp (Điều 4 khoản 24)? <i>Enterprise manager (Art. 4(24))?</i>
Chủ tịch Hội đồng quản trị <i>Chair of the board</i>	Cấp cao <i>Top</i>	Có, được kể tên <i>Yes, named</i>
Thành viên Hội đồng quản trị <i>Board member</i>	Cấp cao (quản trị công ty) <i>Top (corporate governance)</i>	Có, được kể tên <i>Yes, named</i>
Tổng giám đốc <i>Chief executive officer</i>	Cấp cao <i>Top</i>	Có, được kể tên <i>Yes, named</i>
Phó tổng giám đốc <i>Deputy chief executive</i>	Cấp cao <i>Top</i>	Chỉ khi Điều lệ quy định là chức danh quản lý <i>Only if the charter lists it as a managerial position</i>
Trưởng phòng, quản đốc <i>Department head, workshop manager</i>	Cấp trung <i>Middle</i>	Chỉ khi Điều lệ quy định <i>Only if the charter so provides</i>
Tổ trưởng sản xuất <i>Production team leader</i>	Cấp cơ sở <i>First-line</i>	Thường không <i>Usually not</i>

Trách nhiệm của người quản lý công ty cổ phần được quy định tại Điều 165. Khoản 1 liệt kê năm nhóm trách nhiệm; hai điểm sau là trọng tâm của đạo đức quản trị:

The duties of joint stock company managers are set out in Article 165. Paragraph 1 lists five groups of duties; the two points below are central to managerial ethics:

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Điều 165 khoản 1 điểm b: “Thực hiện quyền và nghĩa vụ được giao một cách trung thực, cẩn trọng, tốt nhất nhằm bảo đảm lợi ích hợp pháp tối đa của công ty”. Điểm c: “Trung thành với lợi ích của công ty và cổ đông; không lạm dụng địa vị, chức vụ và sử dụng thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh, tài sản khác của công ty để tư lợi

hoặc phục vụ lợi ích của tổ chức, cá nhân khác”.

Article 165(1)(b) (translation): exercise the assigned rights and duties honestly, prudently and as well as possible to secure the company's maximum lawful interests. Point (c): be loyal to the interests of the company and its shareholders; do not abuse one's position or use the company's information, know-how, business opportunities or other assets for personal gain or for the benefit of other organisations or individuals.

Điều 165 <i>Article 165</i>	Nội dung <i>Content</i>	Ý nghĩa quản trị <i>Management meaning</i>
Khoản 1 điểm a <i>Para. 1(a)</i>	Thực hiện quyền, nghĩa vụ theo Luật, pháp luật liên quan, Điều lệ, nghị quyết Đại hội đồng cổ đông <i>Exercise rights and duties under the Law, related laws, the charter and shareholder resolutions</i>	Hành động trong giới hạn quyền được giao <i>Act within delegated authority</i>
Khoản 1 điểm b <i>Para. 1(b)</i>	Trung thực, cẩn trọng, tốt nhất vì lợi ích hợp pháp tối đa của công ty <i>Honesty, prudence, best effort for the company's maximum lawful interests</i>	Nghĩa vụ cẩn trọng: quyết định có thông tin, có cân nhắc <i>Duty of care: informed, considered decisions</i>
Khoản 1 điểm c <i>Para. 1(c)</i>	Trung thành; không lạm dụng địa vị, thông tin, cơ hội kinh doanh để tư lợi <i>Loyalty; no abuse of position, information or business opportunities for gain</i>	Nghĩa vụ trung thành, tránh xung đột lợi ích <i>Duty of loyalty, avoiding conflicts of interest</i>
Khoản 1 điểm d <i>Para. 1(d)</i>	Thông báo kịp thời, đầy đủ, chính xác nội dung tại khoản 2 Điều 164 (lợi ích liên quan) <i>Timely, full, accurate notice of matters in Article 164(2) (related interests)</i>	Minh bạch lợi ích cá nhân <i>Transparency of personal interests</i>
Khoản 2 <i>Para. 2</i>	Vi phạm thì chịu trách nhiệm cá nhân hoặc liên đới đền bù, trả lại lợi ích, bồi thường toàn bộ thiệt hại cho công ty và bên thứ ba <i>Breach brings personal or joint liability to restore benefits and compensate the company and third parties in full</i>	Trách nhiệm gắn với quyền hạn <i>Accountability matches authority</i>

Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên có quy định tương tự tại Điều 71 (trách nhiệm của Chủ tịch Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và người quản lý khác). Cơ cấu quản lý của từng loại hình công ty được học ở Chương 6.

Multi-member limited liability companies have a similar rule in Article 71 (duties of the chair of the members' council, the director or chief executive and other managers). The management structure of each type of company is covered in Chapter 6.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Nhầm người quản lý doanh nghiệp với người đại diện theo pháp luật. Người đại diện theo pháp luật (Điều 12) là cá nhân đại diện doanh nghiệp trong giao dịch và trước Trọng tài, Tòa án; một công ty có thể có một hoặc nhiều người như vậy. Người quản lý doanh nghiệp là khái niệm rộng hơn, gồm cả thành viên Hội đồng quản trị không đại diện theo pháp luật.

Confusing an enterprise manager with the legal representative. The legal representative (Article 12) represents the enterprise in transactions and before arbitration and courts; a company may have one or more. Enterprise manager is a wider concept that also covers board members who are not legal representatives.

1.9. Đạo đức và trách nhiệm xã hội của nhà quản trị — Managerial ethics and social responsibility

PHẢI THUỘC / MEMORISE — **Đạo đức quản trị** (managerial ethics): các chuẩn mực về đúng – sai chi phối quyết định và hành vi của nhà quản trị. **Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp** (corporate social responsibility, CSR): nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với các bên liên quan (người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng, môi trường) vượt lên trên nghĩa vụ với chủ sở hữu.

Managerial ethics: standards of right and wrong that govern managers' decisions and behaviour.

Corporate social responsibility (CSR): a firm's obligations to its stakeholders (employees, customers, suppliers, the community, the environment) beyond its obligations to owners.

Khi gặp tình huống khó, nhà quản trị thường dùng ba cách tiếp cận. **Vị lợi** (utilitarian): chọn phương án đem lại lợi ích lớn nhất cho nhiều người nhất. **Quyền** (rights): tôn trọng các quyền cơ bản như quyền riêng tư, quyền được an toàn, quyền tự do ngôn luận. **Công bằng** (justice): áp dụng quy tắc nhất quán, không thiên vị. Ba cách có thể cho kết quả khác nhau; quyết định tốt thường thỏa ít nhất hai.

Facing a hard case, managers usually use three approaches. Utilitarian: choose the option that gives the greatest good to the greatest number. Rights: respect basic rights such as privacy, safety and free speech. Justice: apply rules consistently and impartially. The three may give different answers; a good decision usually satisfies at least two.

Carroll (1991) xếp trách nhiệm xã hội thành bốn tầng, tầng dưới là nền cho tầng trên.

Carroll (1991) arranged social responsibility into four layers, each lower layer supporting the one above.

Tầng Layer	Yêu cầu Requirement	Ví dụ ở Lâm Phát Lam Phat example
Kinh tế Economic	Có lãi, tạo việc làm, trả lương đúng hạn <i>Make a profit, create jobs, pay wages on time</i>	Giữ việc làm ổn định cho 420 người <i>Keeps 420 people in steady jobs</i>
Pháp lý Legal	Tuân thủ pháp luật <i>Obey the law</i>	Đóng bảo hiểm xã hội đủ, không vượt giờ làm thêm theo Bộ luật Lao động <i>Pays full social insurance, keeps overtime within the Labour Code limits</i>
Đạo đức Ethical	Làm điều đúng dù luật không bắt buộc <i>Do what is right even where the law is silent</i>	Chỉ mua gỗ chứng minh được nguồn gốc, trả nhà cung cấp nhỏ đúng hạn <i>Buys only traceable timber, pays small suppliers on time</i>

Tầng <i>Layer</i>	Yêu cầu <i>Requirement</i>	Ví dụ ở Lâm Phát <i>Lam Phat example</i>
Thiện nguyện <i>Philanthropic</i>	Đóng góp cho cộng đồng <i>Contribute to the community</i>	Tặng bàn ghế cho trường học trong tỉnh <i>Donates desks and chairs to local schools</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Đồng nhất trách nhiệm xã hội với làm từ thiện. Từ thiện chỉ là tầng trên cùng. Doanh nghiệp tặng quà cho trường học nhưng nợ lương công nhân thì chưa làm tròn tầng kinh tế và tầng pháp lý.

Equating social responsibility with charity. Charity is only the top layer. A firm that donates to schools while owing workers' wages has not met even its economic and legal layers.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Phòng mua hàng của Lâm Phát nhận báo giá gỗ thấp hơn 8% từ một thương lái không cung cấp được hồ sơ nguồn gốc. Phân tích theo ba cách tiếp cận.

Lam Phat's purchasing department receives a timber quote 8% cheaper from a trader who cannot document the timber's origin. Analyse it with the three approaches.

- Vị lợi:** tiết kiệm chi phí trước mắt, nhưng nếu nhà nhập khẩu từ chối lô hàng thì cả 420 người lao động và cổ đông chịu thiệt; lợi ích ròng âm.
Utilitarian: short-term savings, but if the importer rejects the shipment all 420 employees and the shareholders lose; the net benefit is negative.
- Quyền:** khách hàng có quyền được biết sản phẩm làm từ gỗ hợp pháp; mua gỗ không rõ nguồn gốc xâm phạm quyền đó.
Rights: customers have the right to know the product is made from legal timber; buying untraceable timber violates that right.
- Công bằng:** các nhà cung cấp tuân thủ phải chịu chi phí chứng nhận; chọn thương lái không hồ sơ là bất công với họ. Kết luận: từ chối báo giá, giữ quy định chỉ mua gỗ có hồ sơ.
Justice: compliant suppliers bear certification costs; choosing an undocumented trader is unfair to them. Conclusion: reject the quote and keep the rule of buying only documented timber.

1.10. Xu hướng quản trị — Trends in management

Chuyển đổi số — Digital transformation

Luật Chuyển đổi số 148/2025/QH15 có hiệu lực từ 01/7/2026. Điều 3 khoản 1 định nghĩa:

The Law on Digital Transformation 148/2025/QH15 has been in force since 1/7/2026. Article 3(1) defines it as follows:

PHẢI THUỘC / MEMORISE — “Chuyển đổi số là quá trình chuyển đổi phương thức hoạt động, quản trị và cung cấp dịch vụ dựa trên công nghệ số, dữ liệu số, hệ thống số, nền tảng số, quy trình số nhằm tạo ra giá trị mới, hiệu quả và minh bạch.” (Luật Chuyển đổi số, Điều 3 khoản 1)

Digital transformation is the process of changing the way of operating, managing and delivering

services on the basis of digital technology, digital data, digital systems, digital platforms and digital processes to create new value, effectiveness and transparency (Law on Digital Transformation, Article 3(1), translation).

Chuyển đổi số tác động lên cả bốn chức năng. Hoạch định dùng dữ liệu bán hàng để dự báo; tổ chức có thêm nhóm dữ liệu, nhóm thương mại điện tử; lãnh đạo diễn ra qua ứng dụng nhắn tin, họp trực tuyến; kiểm soát dùng bảng điều khiển (dashboard) cập nhật sản lượng theo giờ thay cho báo cáo giấy cuối tuần. Ở Lâm Phát, gắn mã QR cho từng lô gỗ cho phép truy nguồn gốc ngay khi khách hàng hỏi.

Digital transformation affects all four functions. Planning uses sales data to forecast; organising adds data and e-commerce teams; leading happens through messaging apps and online meetings; controlling uses dashboards updated hourly instead of paper reports at the end of the week. At Lam Phat, a QR code on each timber batch lets the firm trace its origin as soon as a customer asks.

Làm việc từ xa và kết hợp — Remote and hybrid work

Sau năm 2020, nhiều bộ phận văn phòng chuyển sang làm việc từ xa hoặc kết hợp (vài ngày ở văn phòng, vài ngày ở nhà). Nhà quản trị phải đổi cách kiểm soát: đánh giá theo kết quả đầu ra thay cho thời gian có mặt, đặt lịch họp ngắn cố định, ghi rõ mục tiêu tuần. Kỹ năng nhân sự quan trọng hơn vì giao tiếp mặt đối mặt ít đi. Bộ phận sản xuất của Lâm Phát không làm từ xa được; phòng kinh doanh xuất khẩu làm việc kết hợp vì khách hàng ở múi giờ châu Âu.

After 2020 many office functions moved to remote or hybrid work (some days in the office, some at home). Managers have had to change how they control: judging by output rather than presence, fixing short regular meetings, writing weekly goals clearly. Human skills matter more because there is less face-to-face contact. Lam Phat's production cannot work remotely; the export sales department works hybrid because its customers are in European time zones.

ESG — ESG

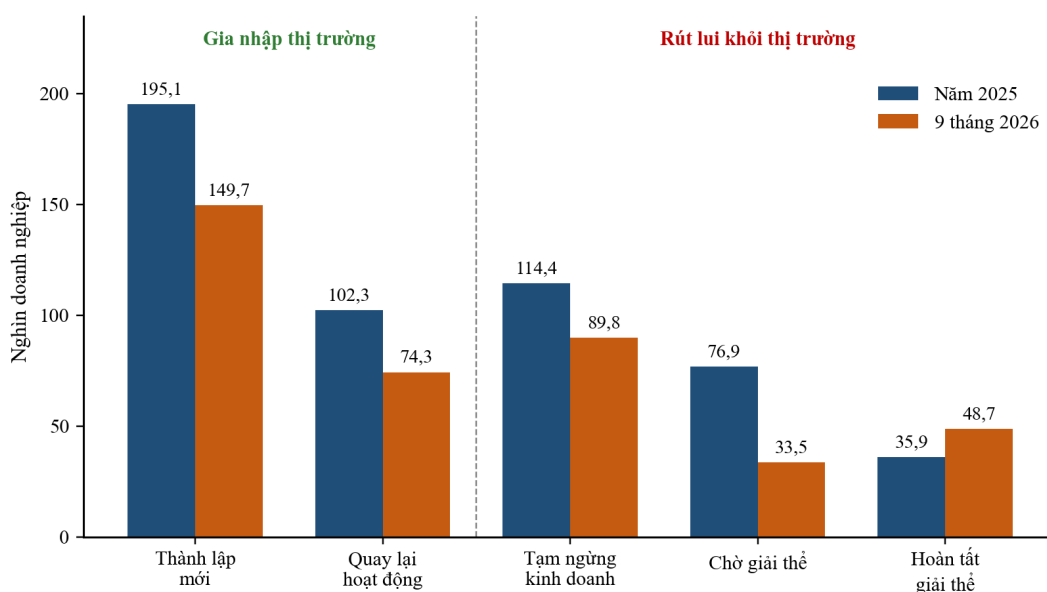
ESG (environmental, social, governance – môi trường, xã hội, quản trị) là bộ tiêu chí mà nhà đầu tư, ngân hàng và nhà nhập khẩu dùng để đánh giá doanh nghiệp ngoài các chỉ tiêu tài chính. Môi trường: phát thải, sử dụng năng lượng, nguồn gốc nguyên liệu. Xã hội: an toàn lao động, quyền lợi người lao động, quan hệ cộng đồng. Quản trị: cơ cấu Hội đồng quản trị, minh bạch thông tin, kiểm soát xung đột lợi ích, tức chính các trách nhiệm ở Điều 165. ESG đưa trách nhiệm xã hội từ tự nguyện thành điều kiện để nhận đơn hàng, vay vốn.

ESG (environmental, social, governance) is a set of criteria that investors, banks and importers use to assess firms beyond financial indicators. Environmental: emissions, energy use, origin of materials. Social: workplace safety, employee welfare, community relations. Governance: board structure, disclosure, control of conflicts of interest, that is, the very duties in Article 165. ESG turns social responsibility from a voluntary matter into a condition for winning orders and loans.

Bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam — *The Vietnamese business context*

Nghị quyết 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 của Bộ Chính trị xác định kinh tế tư nhân là “một động lực quan trọng nhất của nền kinh tế quốc gia” và đặt mục tiêu đến năm 2030 “có 2 triệu doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế”. Nghị quyết 198/2025/QH15 (hiệu lực từ ngày thông qua 17/5/2025) tại Điều 13 khoản 1 giao bố trí ngân sách cho Chương trình “đào tạo, bồi dưỡng 10.000 giám đốc điều hành đến năm 2030”; khoản 2 cung cấp miễn phí một số dịch vụ đào tạo về quản trị doanh nghiệp cho doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ, hộ kinh doanh.

Politburo Resolution 68-NQ/TW of 04/5/2025 names the private sector the most important driving force of the national economy and sets a 2030 goal of 2 million enterprises in operation. National Assembly Resolution 198/2025/QH15 (in force on adoption, 17/5/2025), Article 13(1), provides state budget funding for a programme to train 10,000 chief executives by 2030; paragraph 2 provides some free business management training for small and micro enterprises and household businesses.



Hình 1.7. Doanh nghiệp gia nhập và rút lui khỏi thị trường, năm 2025 và 9 tháng năm 2026 (nghìn doanh nghiệp; nguồn: Cục Thống kê)

Figure 1.7. Enterprises entering and leaving the market, 2025 and the first nine months of 2026 (thousand enterprises; source: National Statistics Office)

Năm 2025 cả nước có 195,1 nghìn doanh nghiệp đăng ký thành lập mới với vốn đăng ký 1.919,2 nghìn tỷ đồng và 102,3 nghìn doanh nghiệp quay lại hoạt động; 114,4 nghìn doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có thời hạn, 76,9 nghìn ngừng hoạt động chờ giải thể, 35,9 nghìn hoàn tất giải thể. Chín tháng năm 2026: gần 149,7 nghìn doanh nghiệp thành lập mới (vốn 1.884,0 nghìn tỷ đồng), gần 74,3 nghìn quay lại; gần 89,8 nghìn tạm ngừng, 33,5 nghìn chờ giải thể, hơn 48,7 nghìn hoàn tất giải thể. Tổng số doanh nghiệp rút lui năm 2025 là 227,2 nghìn, lớn hơn số thành lập mới; chín tháng năm 2026 là 172,0 nghìn.

In 2025 Vietnam had 195.1 thousand newly registered enterprises with registered capital of 1,919.2 trillion VND and 102.3 thousand enterprises resuming operations; 114.4 thousand temporarily suspended business, 76.9 thousand stopped operating pending dissolution and 35.9 thousand completed dissolution. In the first nine months of 2026: nearly 149.7 thousand new enterprises (capital 1,884.0 trillion VND), nearly 74.3 thousand resumed; nearly 89.8 thousand suspended, 33.5 thousand awaited dissolution and over 48.7 thousand completed dissolution. Total exits in 2025 were 227.2 thousand, more than the number of new registrations; in the first nine months of 2026 they were 172.0 thousand.

Nguồn: Cục Thống kê, Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội quý IV và năm 2025 (nso.gov.vn, 01/2026), <https://www.nso.gov.vn/bai-top/2026/01/bao-cau-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2025/>; Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội quý III và 9 tháng năm 2026 (nso.gov.vn, 10/2026), <https://www.nso.gov.vn/bai-top/2026/10/bao-cau-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iii-va-9-thang-nam-2026/>. Theo WIPO, Việt Nam xếp hạng 44/139 trong Chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu năm 2025 và 43/139 năm 2026 (<https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2026/vn.pdf>).

Sources: National Statistics Office, Socio-economic report for Q4 and 2025 (nso.gov.vn, 01/2026), <https://www.nso.gov.vn/bai-top/2026/01/bao-cau-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2025/>; Socio-economic report for Q3 and the first nine months of 2026 (nso.gov.vn, 10/2026), <https://www.nso.gov.vn/bai-top/2026/10/bao-cau-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iii-va-9-thang-nam-2026/>. According to WIPO, Vietnam ranked 44th of 139 in the Global Innovation Index 2025 and 43rd of 139 in 2026 (<https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2026/vn.pdf>).

1.11. Tổng hợp: khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ — *Summary: easily confused concepts and terms*

Cặp khái niệm <i>Concept pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>	Cách phân biệt nhanh <i>Quick test</i>
Hiệu quả – hiệu suất <i>Effectiveness – efficiency</i>	Đạt mục tiêu <i>Reaching goals</i>	Tiết kiệm nguồn lực <i>Saving resources</i>	Có giao đủ hàng không? Tồn bao nhiêu? <i>Was the order delivered? At what cost?</i>
Chức năng – vai trò <i>Functions – roles</i>	Bốn chức năng: việc cần đạt <i>Four functions: what must be achieved</i>	Mười vai trò (Mintzberg): việc thực tế làm <i>Ten roles (Mintzberg): what is actually done</i>	Mô hình chuẩn tắc hay mô tả? <i>Normative or descriptive model?</i>
Nhà quản trị – người quản lý doanh nghiệp <i>Manager – enterprise manager</i>	Ai điều phối công việc người khác <i>Anyone coordinating others' work</i>	Chức danh kể ở Điều 4 khoản 24 <i>Positions listed in Art. 4(24)</i>	Có trong danh sách luật hoặc Điều lệ không? <i>Listed in the law or the charter?</i>

Cặp khái niệm <i>Concept pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>	Cách phân biệt nhanh <i>Quick test</i>
Người quản lý doanh nghiệp – người đại diện theo pháp luật <i>Enterprise manager – legal representative</i>	Nhóm chức danh quản lý (Điều 4 khoản 24) <i>Group of managerial positions (Art. 4(24))</i>	Người đại diện trong giao dịch, tố tụng (Điều 12) <i>Representative in transactions and proceedings (Art. 12)</i>	Ký hợp đồng nhân danh công ty? <i>Signs contracts for the company?</i>
Đạo đức – pháp luật <i>Ethics – law</i>	Chuẩn mực đúng – sai, tự nguyện <i>Standards of right and wrong, voluntary</i>	Quy tắc bắt buộc, có chế tài <i>Binding rules with sanctions</i>	Vi phạm có bị xử phạt không? <i>Is a breach penalised?</i>
Trách nhiệm xã hội – từ thiện <i>CSR – charity</i>	Bốn tầng: kinh tế, pháp lý, đạo đức, thiện nguyện <i>Four layers: economic, legal, ethical, philanthropic</i>	Chỉ tầng thiện nguyện <i>Only the philanthropic layer</i>	Đã trả lương, đóng bảo hiểm đủ chưa? <i>Are wages and insurance paid in full?</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Tổ chức	Organisation	Nhóm người có mục đích chung và cấu trúc có chủ đích <i>A group of people with a shared purpose and a deliberate structure</i>
Quản trị	Management	Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát để đạt mục tiêu <i>Planning, organising, leading and controlling to reach goals</i>
Nhà quản trị	Manager	Người điều phối, chịu trách nhiệm về công việc người khác <i>A person who coordinates and answers for others' work</i>
Nhân viên thừa hành	Non-managerial employee	Người làm nghiệp vụ, không quản lý ai <i>A person doing operational work, managing no one</i>
Hiệu quả	Effectiveness	Mức đạt mục tiêu; làm đúng việc <i>Degree of goal achievement; doing the right things</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Hiệu suất	Efficiency	Đầu ra so với nguồn lực dùng; làm việc đúng cách <i>Output relative to resources used; doing things right</i>
Hoạch định	Planning	Đặt mục tiêu và chọn cách đạt <i>Setting goals and choosing how to reach them</i>
Tổ chức (chức năng)	Organising	Thiết kế cơ cấu, phân việc, bố trí nguồn lực <i>Designing structure, assigning work and resources</i>
Lãnh đạo	Leading	Động viên, hướng dẫn, giao tiếp với người khác <i>Motivating, guiding and communicating with others</i>
Kiểm soát	Controlling	Đo kết quả, so với tiêu chuẩn, điều chỉnh <i>Measuring results against standards and correcting</i>
Nhà quản trị cấp cao	Top manager	Quyết định mục tiêu, chiến lược toàn tổ chức <i>Sets organisation-wide goals and strategy</i>
Nhà quản trị cấp trung	Middle manager	Biến chiến lược thành kế hoạch bộ phận <i>Turns strategy into unit plans</i>
Nhà quản trị cấp cơ sở	First-line manager	Điều hành trực tiếp nhân viên thừa hành <i>Directly runs non-managerial staff</i>
Kỹ năng kỹ thuật	Technical skills	Thành thạo nghiệp vụ chuyên môn <i>Proficiency in specialised work</i>
Kỹ năng nhân sự	Human skills	Làm việc với và thông qua người khác <i>Working with and through people</i>
Kỹ năng tư duy	Conceptual skills	Nhìn tổ chức như một tổng thể <i>Seeing the organisation as a whole</i>
Vai trò quan hệ con người	Interpersonal roles	Đại diện, lãnh đạo, liên lạc <i>Figurehead, leader, liaison</i>
Vai trò thông tin	Informational roles	Giám sát, phổ biến, phát ngôn <i>Monitor, disseminator, spokesperson</i>
Vai trò quyết định	Decisional roles	Doanh nhân, xử lý xáo trộn, phân bổ nguồn lực, đàm phán <i>Entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Người quản lý doanh nghiệp	Enterprise manager	Chức danh liệt kê ở Điều 4 khoản 24 Luật Doanh nghiệp <i>Positions listed in Art. 4(24), Law on Enterprises</i>
Người đại diện theo pháp luật	Legal representative	Đại diện doanh nghiệp trong giao dịch, tố tụng <i>Represents the firm in transactions and proceedings</i>
Đạo đức quản trị	Managerial ethics	Chuẩn mực đúng – sai trong quyết định quản trị <i>Standards of right and wrong in managerial decisions</i>
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	Corporate social responsibility (CSR)	Nghĩa vụ với các bên liên quan <i>Obligations to stakeholders</i>
Chuyển đổi số	Digital transformation	Đổi cách hoạt động, quản trị dựa trên công nghệ, dữ liệu số <i>Changing operations and management on digital technology and data</i>
ESG	Environmental, social and governance (ESG)	Tiêu chí môi trường, xã hội, quản trị công ty <i>Environmental, social and governance criteria</i>

1.12. Bài tập vận dụng có lời giải — *Applied exercises with solutions*

Bài 1. Đánh giá hiệu quả và hiệu suất ba dây chuyền chế biến — *Exercise 1. Assessing the effectiveness and efficiency of three processing lines*

Công ty TNHH Thủy sản Kim Ngân (Cà Mau) có ba dây chuyền chế biến tôm đông lạnh. Định mức chi phí chế biến là 42 triệu đồng/tấn. Số liệu quý III/2026: L1: kế hoạch 900 tấn, thực hiện 945 tấn, chi phí 40,635 tỷ đồng, 47.250 giờ công; L2: kế hoạch 800 tấn, thực hiện 720 tấn, chi phí 28,800 tỷ đồng, 32.000 giờ công; L3: kế hoạch 700 tấn, thực hiện 714 tấn, chi phí 29,274 tỷ đồng, 29.750 giờ công. Yêu cầu: (1) tính tỷ lệ hoàn thành kế hoạch từng dây chuyền và toàn công ty; (2) tính chi phí mỗi tấn, chỉ số hiệu suất so với định mức và năng suất (kg/giờ công); (3) xếp từng dây chuyền vào ma trận hiệu quả – hiệu suất; (4) đề xuất việc cần làm theo bốn chức năng quản trị cho dây chuyền yếu nhất về hiệu quả.

Kim Ngan Seafood Co., Ltd (Ca Mau) runs three frozen-shrimp processing lines. The standard processing cost is 42 million VND per tonne. Figures for Q3 2026: L1: plan 900 tonnes, actual 945 tonnes, cost 40.635 billion VND, 47,250 labour hours; L2: plan 800 tonnes, actual 720 tonnes, cost 28.800 billion VND, 32,000 labour hours; L3: plan 700 tonnes, actual 714 tonnes,

cost 29.274 billion VND, 29,750 labour hours. Required: (1) compute each line's and the company's plan completion rate; (2) compute cost per tonne, the efficiency index against the standard and productivity (kg per labour hour); (3) place each line in the effectiveness – efficiency matrix; (4) propose actions under the four management functions for the line weakest on effectiveness.

1. Tỷ lệ hoàn thành = thực hiện / kế hoạch: L1 = $945/900 = 105,0\%$; L2 = $720/800 = 90,0\%$; L3 = $714/700 = 102,0\%$. Toàn công ty = $2.379/2.400 = 99,1\%$.
Completion rate = actual / plan: L1 = $945/900 = 105.0\%$; L2 = $720/800 = 90.0\%$; L3 = $714/700 = 102.0\%$. Company = $2,379/2,400 = 99.1\%$.
2. Chi phí mỗi tấn và chỉ số hiệu suất (42 / chi phí mỗi tấn): L1: 40,635 tỷ / 945 tấn = 43,0 triệu, chỉ số 0,977; L2: 28,800 tỷ / 720 tấn = 40,0 triệu, chỉ số 1,050; L3: 29,274 tỷ / 714 tấn = 41,0 triệu, chỉ số 1,024. Toàn công ty 41,49 triệu đồng/tấn, thấp hơn định mức.
Cost per tonne and efficiency index (42 / cost per tonne): L1: 40.635 billion / 945 tonnes = 43.0 million, index 0.977; L2: 28.800 billion / 720 tonnes = 40.0 million, index 1.050; L3: 29.274 billion / 714 tonnes = 41.0 million, index 1.024. Company 41.49 million VND per tonne, below the standard.
3. Năng suất = sản lượng (kg) / giờ công: L1 = 20,0 kg/giờ; L2 = 22,5 kg/giờ; L3 = 24,0 kg/giờ. L1 dùng nhiều giờ công nhất cho mỗi kg.
Productivity = output (kg) / labour hours: L1 = 20.0 kg per hour; L2 = 22.5 kg per hour; L3 = 24.0 kg per hour. L1 uses the most labour hours per kg.
4. Xếp ma trận: L1 hiệu quả (105%) nhưng kém hiệu suất (chỉ số $0,977 < 1$); L2 hiệu suất (1,050) nhưng kém hiệu quả (90%); L3 đạt cả hai (102% và 1,024). L1 vượt kế hoạch bằng cách tăng ca, đẩy chi phí lên.
Matrix: L1 is effective (105%) but inefficient (index $0.977 < 1$); L2 is efficient (1.050) but ineffective (90%); L3 achieves both (102% and 1.024). L1 beat its plan by adding shifts, which pushed costs up.
5. L2 yếu nhất về hiệu quả (thiếu 80 tấn). Hoạch định: chia kế hoạch quý theo tuần, có lượng tôm nguyên liệu đặt trước. Tổ chức: điều một tổ từ L1 sang L2 vào giờ cao điểm. Lãnh đạo: trưởng ca họp đầu ca, thưởng theo sản lượng đạt chuẩn. Kiểm soát: báo cáo sản lượng hằng ngày, chênh lệch quá 5% so với kế hoạch tuần thì quản đốc xử lý.
L2 is weakest on effectiveness (80 tonnes short). Planning: split the quarterly plan into weekly targets with pre-ordered raw shrimp. Organising: move one team from L1 to L2 at peak hours. Leading: shift leaders hold start-of-shift briefings and pay bonuses on output that meets the standard. Controlling: daily output reports; a gap above 5% against the weekly plan goes to the workshop manager.

Bài 2. Phân tích tuần làm việc của tổng giám đốc theo Mintzberg — Exercise 2. Analysing a chief executive's working week with Mintzberg's roles

Bà Hoàng Thu Hà là Tổng giám đốc Công ty CP Dược liệu Ngọc Lâm (Lào Cai), đồng thời là thành viên Hội đồng quản trị. Nhật ký một tuần ghi các hoạt động sau: chủ trì lễ ký kết với hợp tác xã trồng dược liệu (3 giờ); họp giao ban, kèm cặp hai trưởng phòng

mới (6 giờ); dự hội nghị của hiệp hội ngành dược (4 giờ); đọc báo cáo bán hàng, theo dõi giá dược liệu (5 giờ); truyền đạt yêu cầu mới của khách hàng cho các phòng (3 giờ); trả lời phỏng vấn báo về vùng trồng (2 giờ); khởi động dự án trà thảo mộc đóng túi (6 giờ); xử lý lô hàng bị khách trả lại do sai nhãn (5 giờ); duyệt phân bổ ngân sách quý IV cho các phòng (4 giờ); đàm phán hợp đồng thu mua với nhà cung cấp (4 giờ). Nhà cung cấp trong hợp đồng thu mua là công ty mà anh ruột bà Hà sở hữu 40% vốn điều lệ. Yêu cầu: (1) xếp mỗi hoạt động vào một vai trò và một nhóm vai trò của Mintzberg; (2) tính tỷ trọng thời gian của ba nhóm; (3) nêu kỹ năng theo Katz cần nhất cho hai hoạt động tốn nhiều giờ nhất; (4) xác định tư cách pháp lý của bà Hà theo Luật Doanh nghiệp và việc bà phải làm với hợp đồng thu mua.

Ms Hoang Thu Ha is Chief Executive Officer of Ngoc Lam Herbal Materials JSC (Lao Cai) and a member of its board of directors. Her diary for one week records: hosting a signing ceremony with a herb-growing cooperative (3 hours); running the weekly meeting and coaching two new department heads (6 hours); attending a pharmaceutical association conference (4 hours); reading sales reports, tracking herb prices (5 hours); passing new customer requirements to departments (3 hours); giving a press interview on the growing area (2 hours); launching a bagged herbal tea project (6 hours); handling a shipment returned for mislabelling (5 hours); approving the Q4 budget allocation to departments (4 hours); negotiating a purchase contract with a supplier (4 hours). The supplier in the purchase contract is a company in which Ms Ha's elder brother owns 40% of the charter capital. Required: (1) assign each activity to one of Mintzberg's roles and role groups; (2) compute the share of time spent on the three groups; (3) name the Katz skill most needed for the two most time-consuming activities; (4) determine Ms Ha's legal status under the Law on Enterprises and what she must do about the purchase contract.

1. Xếp vai trò: người đại diện – 3 giờ; người lãnh đạo – 6 giờ; người liên lạc – 4 giờ; người giám sát thông tin – 5 giờ; người phổ biến thông tin – 3 giờ; người phát ngôn – 2 giờ; nhà doanh nghiệp – 6 giờ; người xử lý xáo trộn – 5 giờ; người phân bổ nguồn lực – 4 giờ; người đàm phán – 4 giờ. Ba hoạt động đầu thuộc nhóm quan hệ con người, ba hoạt động kế tiếp thuộc nhóm thông tin, bốn hoạt động cuối thuộc nhóm quyết định.

Roles: figurehead – 3 hours; leader – 6 hours; liaison – 4 hours; monitor – 5 hours; disseminator – 3 hours; spokesperson – 2 hours; entrepreneur – 6 hours; disturbance handler – 5 hours; resource allocator – 4 hours; negotiator – 4 hours. The first three activities are interpersonal, the next three informational and the last four decisional.

2. Tổng 42 giờ. Quan hệ con người 13 giờ = 31,0%; thông tin 10 giờ = 23,8%; quyết định 19 giờ = 45,2%.

Total 42 hours. Interpersonal 13 hours = 31.0%; informational 10 hours = 23.8%; decisional 19 hours = 45.2%.

3. Hai hoạt động 6 giờ: khởi động dự án trà túi lọc cần kỹ năng tư duy (nhìn ra cơ hội, gắn với chiến lược); kèm cặp trưởng phòng mới cần kỹ năng nhân sự. Nhóm quyết định chiếm gần một nửa thời gian, phù hợp với cấp cao.

The two 6-hour activities: launching the tea project needs conceptual skill (spotting the

opportunity, linking it to strategy); coaching new department heads needs human skill. Decisional roles take almost half the time, as expected at the top level.

4. Bà Hà là người quản lý doanh nghiệp vì Điều 4 khoản 24 kể tên thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Anh ruột là người có liên quan (Điều 4 khoản 23 điểm đ).

Ms Ha is an enterprise manager because Article 4(24) lists board members and the director or chief executive. Her elder brother is a related person (Article 4(23)(dd)).

5. Anh ruột sở hữu 40%, trên ngưỡng 10% của Điều 164 khoản 2 điểm b, nên bà Hà phải kê khai lợi ích liên quan với công ty trong 07 ngày làm việc (Điều 164 khoản 3) và thông báo cho công ty theo Điều 165 khoản 1 điểm d. Bà vẫn phải trung thành với lợi ích công ty, không dùng hợp đồng để tư lợi (điểm c).

The brother holds 40%, above the 10% threshold in Article 164(2)(b), so Ms Ha must declare the related interest to the company within 7 working days (Article 164(3)) and notify the company under Article 165(1)(d). She must remain loyal to the company and not use the contract for personal gain (point c).

1.13. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — Essay questions and answer outlines

Câu 1. Phân biệt hiệu quả và hiệu suất trong quản trị. Cho ví dụ một bộ phận đạt hiệu suất nhưng không đạt hiệu quả và giải thích vì sao nhà quản trị phải theo dõi cả hai.

Question 1. *Distinguish effectiveness from efficiency in management. Give an example of a unit that is efficient but not effective, and explain why managers must track both.*

- Hiệu quả (effectiveness) là mức đạt mục tiêu: làm đúng việc. Thước đo: tỷ lệ hoàn thành kế hoạch, thị phần, mức hài lòng của khách hàng.
Effectiveness is the degree to which goals are achieved: doing the right things. Measures: plan completion, market share, customer satisfaction.
- Hiệu suất (efficiency) là quan hệ giữa đầu ra và nguồn lực dùng: làm việc đúng cách. Thước đo: chi phí mỗi đơn vị, sản lượng mỗi giờ công, tỷ lệ hao hụt.
Efficiency is the relation between outputs and the resources used: doing things right. Measures: cost per unit, output per labour hour, waste rate.
- Ví dụ: Xưởng B của Lâm Phát làm mỗi bộ ghế với 4,4 triệu đồng, thấp hơn định mức 4,6 triệu (hiệu suất), nhưng chỉ hoàn thành 90% kế hoạch, thiếu 600 bộ cho đơn hàng xuất khẩu (không hiệu quả).
Example: Lam Phat's Workshop B makes each chair set for 4.4 million VND, below the 4.6 million standard (efficient), but completes only 90% of its plan, 600 sets short for an export order (not effective).
- Chỉ nhìn hiệu suất dễ dẫn tới cắt giảm nguồn lực cho tới khi trễ đơn hàng; chỉ nhìn hiệu quả dễ dẫn tới đạt mục tiêu bằng mọi giá, như Xưởng A vượt kế hoạch với chi phí 5,0 triệu đồng/bộ.
Watching only efficiency leads to cutting resources until orders are late; watching only effectiveness leads to hitting goals at any cost, like Workshop A exceeding its plan at 5.0 million VND per set.

- Kết luận: hiệu quả đứng trước (chọn đúng mục tiêu), hiệu suất đứng sau (đạt mục tiêu với ít nguồn lực). Quản trị tốt là đạt cả hai.

Conclusion: effectiveness comes first (choosing the right goal), efficiency second (reaching it with fewer resources). Good management achieves both.

Câu 2. Trình bày ba nhóm kỹ năng quản trị theo Katz. Vì sao tỷ trọng các kỹ năng thay đổi theo cấp quản trị? Kỹ năng nào cần như nhau ở mọi cấp?

Question 2. *Explain Katz's three groups of management skills. Why does the mix of skills change with the management level? Which skill is needed equally at every level?*

- Kỹ năng kỹ thuật: hiểu và làm được nghiệp vụ chuyên môn (đọc bản vẽ, vận hành máy, lập báo cáo thuế).
Technical skills: understanding and performing specialised work (reading drawings, running machines, preparing tax returns).
- Kỹ năng nhân sự: làm việc với người khác, động viên, giải quyết mâu thuẫn, giao tiếp.
Human skills: working with others, motivating, resolving conflict, communicating.
- Kỹ năng tư duy: nhìn tổ chức như một tổng thể, thấy quan hệ giữa các bộ phận và với môi trường, xử lý vấn đề trừu tượng.
Conceptual skills: seeing the organisation as a whole, seeing links between units and with the environment, handling abstract problems.
- Cấp cơ sở gần dây chuyền nên cần kỹ thuật nhiều nhất; cấp cao quyết định chiến lược nên cần tư duy nhiều nhất. Ở Lâm Phát: kỹ thuật 50 – 30 – 15, tư duy 15 – 30 – 50 điểm từ cơ sở lên cao.
First-line managers are close to the line and need technical skills most; top managers set strategy and need conceptual skills most. At Lam Phat: technical 50 – 30 – 15, conceptual 15 – 30 – 50 points from first-line to top.
- Kỹ năng nhân sự cần ở mọi cấp vì cấp nào cũng đạt mục tiêu thông qua người khác (35 – 40 – 35 điểm).
Human skills are needed at every level because every manager achieves goals through other people (35 – 40 – 35 points).

Câu 3. Theo Luật Doanh nghiệp (văn bản hợp nhất 67/VBHN-VPQH), ai là người quản lý doanh nghiệp và người quản lý công ty cổ phần có trách nhiệm gì? Liên hệ với đạo đức và trách nhiệm xã hội của nhà quản trị.

Question 3. *Under the Law on Enterprises (consolidated text 67/VBHN-VPQH), who is an enterprise manager and what duties does a joint stock company manager have? Relate this to managers' ethics and social responsibility.*

- Điều 4 khoản 24: người quản lý doanh nghiệp gồm chủ doanh nghiệp tư nhân, thành viên hợp danh, Chủ tịch và thành viên Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty, Chủ tịch và thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và cá nhân giữ chức danh quản lý khác theo Điều lệ.
Article 4(24): enterprise managers include the owner of a sole proprietorship, general partners, the chair and members of the members' council, the company president, the chair and members of the board of directors, the director or chief executive, and other managerial positions set by the charter.

- Khái niệm pháp lý hẹp hơn khái niệm nhà quản trị: tổ trưởng, quản đốc là nhà quản trị nhưng chỉ là người quản lý doanh nghiệp khi Điều lệ quy định chức danh đó.
The legal concept is narrower than the management concept: team leaders and workshop managers are managers but are enterprise managers only if the charter lists their positions.
- Điều 165 khoản 1: thực hiện quyền, nghĩa vụ theo luật, Điều lệ, nghị quyết Đại hội đồng cổ đông; trung thực, cẩn trọng, tốt nhất vì lợi ích hợp pháp tối đa của công ty; trung thành, không lạm dụng địa vị để tư lợi; thông báo kịp thời lợi ích liên quan.
Article 165(1): exercise rights and duties under the law, the charter and shareholder resolutions; act honestly, prudently and in the company's best lawful interests; be loyal and not abuse one's position for personal gain; report related interests promptly.
- Khoản 2: vi phạm thì chịu trách nhiệm cá nhân hoặc liên đới bồi thường toàn bộ thiệt hại cho công ty và bên thứ ba.
Paragraph 2: violators bear personal or joint liability to compensate the company and third parties in full.
- Luật đặt mức tối thiểu (tầng pháp lý trong tháp Carroll). Đạo đức và trách nhiệm xã hội đòi hỏi hơn: minh bạch với người lao động, bảo vệ môi trường, đối xử công bằng với nhà cung cấp dù luật không bắt buộc.
The law sets the minimum (the legal layer of Carroll's pyramid). Ethics and social responsibility ask for more: openness with employees, protecting the environment, fair treatment of suppliers even where the law is silent.

1.14. Câu hỏi trắc nghiệm — Multiple-choice questions

1. Hiệu quả (effectiveness) trong quản trị được hiểu là:

In management, effectiveness means:

- A. Dùng ít nguồn lực nhất cho một đơn vị đầu ra / *Using the fewest resources per unit of output*
- B. Mức đạt được mục tiêu đã đặt ra, tức làm đúng việc / *The degree to which set goals are achieved, i.e. doing the right things*
- C. Tỷ số doanh thu trên chi phí lớn hơn 1 / *A revenue-to-cost ratio above 1*
- D. Hoàn thành công việc sớm hơn kế hoạch / *Finishing work ahead of schedule*

2. Một xưởng có kế hoạch 8.000 sản phẩm, làm được 7.360 sản phẩm với tổng chi phí 17,664 tỷ đồng; định mức 2,5 triệu đồng/sản phẩm. Kết luận nào đúng?

A workshop plans 8,000 units and makes 7,360 at a total cost of 17.664 billion VND; the standard is 2.5 million VND per unit. Which conclusion is correct?

- A. Hoàn thành 92%; hiệu quả, kém hiệu suất / *92% completed; effective but inefficient*
- B. Hoàn thành 108,7%; hiệu quả và hiệu suất / *108.7% completed; effective and efficient*
- C. Hoàn thành 96%; kém cả hai / *96% completed; neither*
- D. Hoàn thành 92%; chưa hiệu quả nhưng hiệu suất (2,4 triệu < 2,5 triệu) / *92% completed; not effective but efficient (2.4 million < 2.5 million)*

3. Quản đốc so sánh sản lượng thực tế của ca với định mức, phát hiện tỷ lệ hàng lỗi 4% và yêu cầu chỉnh lại máy. Quản đốc đang thực hiện chức năng:

A workshop manager compares the shift's actual output with the standard, finds a 4% defect rate and orders the machine to be readjusted. The manager is performing:

- A.** Kiểm soát / *Controlling*
- B.** Hoạch định / *Planning*
- C.** Tổ chức / *Organising*
- D.** Lãnh đạo / *Leading*

4. Theo Katz, kỹ năng chiếm tỷ trọng lớn nhất ở nhà quản trị cấp cao là:

According to Katz, the skill that weighs most for top managers is:

- A.** Kỹ năng kỹ thuật / *Technical skill*
- B.** Kỹ năng nhân sự / *Human skill*
- C.** Kỹ năng tư duy / *Conceptual skill*
- D.** Kỹ năng bán hàng trực tiếp / *Direct selling skill*

5. Tổng giám đốc quyết định chuyển 30 công nhân từ xưởng A sang xưởng B và chia lại ngân sách bảo trì. Theo Mintzberg, đây là vai trò:

The chief executive decides to move 30 workers from Workshop A to Workshop B and to reallocate the maintenance budget. In Mintzberg's terms this is the role of:

- A.** Người lãnh đạo, nhóm quan hệ con người / *Leader, interpersonal group*
- B.** Người phổ biến thông tin, nhóm thông tin / *Disseminator, informational group*
- C.** Người phân bổ nguồn lực, nhóm quyết định / *Resource allocator, decisional group*
- D.** Người liên lạc, nhóm quan hệ con người / *Liaison, interpersonal group*

6. Giám đốc trả lời phỏng vấn báo chí về kế hoạch xuất khẩu của công ty. Theo Mintzberg, đây là vai trò:

A director gives a press interview about the company's export plan. In Mintzberg's terms this is the role of:

- A.** Người phát ngôn, nhóm thông tin / *Spokesperson, informational group*
- B.** Người đại diện, nhóm quan hệ con người / *Figurehead, interpersonal group*
- C.** Người đàm phán, nhóm quyết định / *Negotiator, decisional group*
- D.** Người giám sát thông tin, nhóm thông tin / *Monitor, informational group*

7. Theo Điều 4 khoản 24 Luật Doanh nghiệp (67/VBHN-VPQH), người nào dưới đây được kể tên là người quản lý doanh nghiệp?

Under Article 4(24) of the Law on Enterprises (67/VBHN-VPQH), which person below is named as an enterprise manager?

- A.** Cổ đông sở hữu từ 5% cổ phần phổ thông / *A shareholder holding 5% or more of ordinary shares*
- B.** Người được ủy quyền dự họp Đại hội đồng cổ đông / *A proxy attending the general meeting of shareholders*
- C.** Mọi người lao động có hợp đồng không xác định thời hạn / *Every employee on an indefinite-term contract*
- D.** Thành viên Hội đồng quản trị / *A member of the board of directors*

- 8.** Giám đốc một công ty cổ phần chuyển một đơn hàng lớn mà công ty đang đàm phán sang công ty riêng của mình. Hành vi này vi phạm trách nhiệm nào ở Điều 165 khoản 1?

The director of a joint stock company diverts a large order the company is negotiating to his own firm. Which duty in Article 165(1) does this breach?

- A.** Nghĩa vụ ban hành nội quy lao động bằng văn bản / *The duty to issue written internal labour rules*
- B.** Trung thành với lợi ích công ty, không dùng cơ hội kinh doanh của công ty để tư lợi / *Loyalty to the company, not using its business opportunities for personal gain*
- C.** Nghĩa vụ tổ chức đối thoại tại nơi làm việc / *The duty to hold workplace dialogue*
- D.** Nghĩa vụ đăng ký thay đổi người đại diện theo pháp luật / *The duty to register a change of legal representative*

Chương 2. Các lý thuyết quản trị — Chapter 2. Management theories

Mục tiêu chương — Chapter objectives

- Nêu bối cảnh ra đời và xếp đúng các lý thuyết quản trị theo trường phái, theo trục thời gian.
State the context of each management theory and place it in the right school and on the timeline.
- Trình bày quản trị khoa học, quản trị hành chính, quản trị quan liêu; tính thời gian chuẩn, định mức, lương sản phẩm và lập lịch Gantt.
Explain scientific management, administrative management and bureaucracy; compute standard times, work standards and piece-rate pay, and draw a Gantt schedule.
- Giải thích đóng góp của trường phái tâm lý – xã hội và định lượng; giải bài quy hoạch tuyến tính hai biến.
Explain the contributions of the behavioural and quantitative schools; solve a two-variable linear programme.
- Phân biệt cách tiếp cận quá trình, hệ thống, ngẫu nhiên và các lý thuyết hiện đại: Z, Kaizen, TQM, tổ chức học tập, lean.
Distinguish the process, systems and contingency approaches and modern theories: Theory Z, kaizen, TQM, the learning organisation and lean.
- So sánh đóng góp, hạn chế của các trường phái và chọn công cụ phù hợp cho doanh nghiệp Việt Nam.
Compare the contributions and limits of each school and choose suitable tools for Vietnamese firms.

2.1. Bối cảnh ra đời các lý thuyết quản trị — Context of management theories

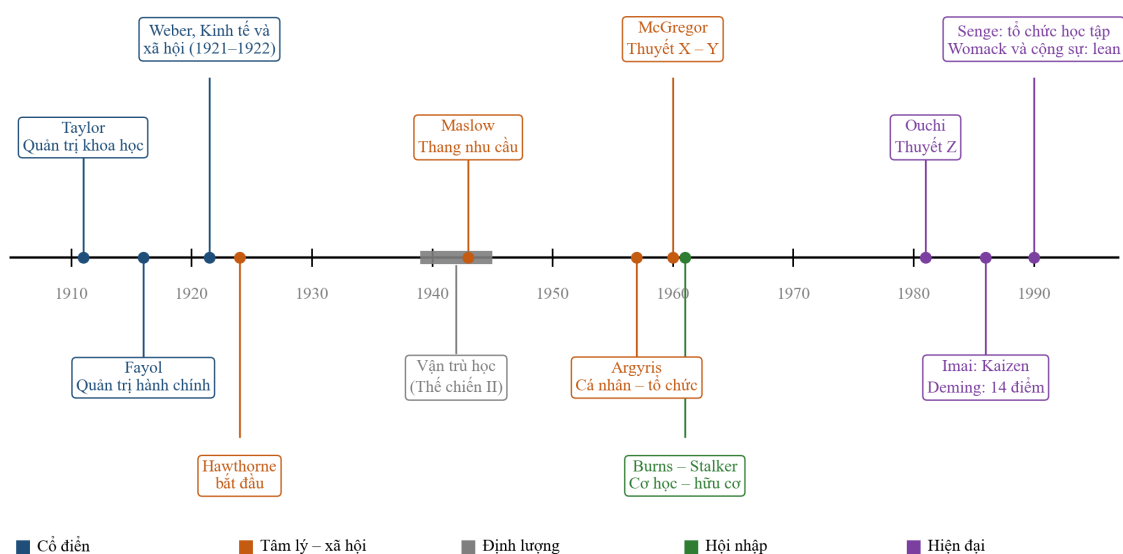
Con người đã quản trị từ khi có công trình, quân đội, nhà nước; nhưng **lý thuyết quản trị** theo nghĩa hệ thống khái niệm, nguyên tắc có thể kiểm chứng chỉ hình thành cuối thế kỷ XIX – đầu thế kỷ XX. Cách mạng công nghiệp sinh ra nhà máy hàng nghìn công nhân, máy móc đắt tiền, thị trường rộng. Ông chủ không còn tự trông coi mọi việc; cần một lớp nhà quản trị làm thuê và một cách làm có cơ sở thay cho kinh nghiệm truyền miệng.

*People have managed since the first building projects, armies and states, but **management theory** – a system of concepts and testable principles – took shape only in the late nineteenth and early twentieth centuries. The Industrial Revolution created factories with thousands of workers, costly machines and wide markets. Owners could no longer oversee everything; they needed a class of hired managers and a grounded method instead of word-of-mouth experience.*

Mỗi lý thuyết trả lời câu hỏi của thời mình. Đầu thế kỷ XX, câu hỏi là làm sao tăng năng suất lao động: trường phái **cổ điển** ra đời. Khi công nhân phản kháng nhịp độ bị ép và khủng hoảng kinh tế làm lộ vai trò con người, trường phái **tâm lý – xã hội** phát triển. Chiến tranh thế giới thứ hai đòi hỏi phân bổ nguồn lực khan hiếm bằng toán học: trường phái **định lượng**. Từ thập niên 1960, môi trường thay đổi nhanh, các trường phái được

hội nhập qua cách nhìn quá trình, hệ thống, ngẫu nhiên. Cuộc tranh của doanh nghiệp Nhật Bản từ thập niên 1970–1980 và toàn cầu hóa dẫn tới các lý thuyết **hiện đại**.

*Each theory answers the question of its time. In the early twentieth century the question was how to raise labour productivity: the **classical** school emerged. When workers resisted forced pace and the economic crisis exposed the human factor, the **behavioural** school grew. The Second World War required scarce resources to be allocated mathematically: the **quantitative** school. From the 1960s, rapid change in the environment led to **integrative** views – process, systems and contingency. Competition from Japanese firms in the 1970s–1980s and globalisation produced the **modern** theories.*



Hình 2.1. Trục thời gian các lý thuyết quản trị, tô màu theo trường phái

Figure 2.1. Timeline of management theories, coloured by school

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Năm trường phái và câu hỏi trung tâm. **Cổ điển:** làm sao tổ chức công việc và bộ máy hợp lý nhất? **Tâm lý – xã hội:** con người cần gì và nhóm ảnh hưởng ra sao? **Định lượng:** dùng mô hình, số liệu để ra quyết định thế nào? **Hội nhập:** ghép các cách nhìn trên ra sao khi môi trường thay đổi? **Hiện đại:** cạnh tranh bằng chất lượng, cải tiến, học tập và cắt lãng phí như thế nào?

*Five schools and their central question. **Classical:** how to organise work and structure most rationally? **Behavioural:** what do people need and how do groups influence them? **Quantitative:** how to decide with models and data? **Integrative:** how to combine these views when the environment changes? **Modern:** how to compete through quality, improvement, learning and waste reduction?*

Tình huống xuyên chương: Công ty CP Bao bì Tân Phước — *Running case: Tan Phuoc Packaging JSC*

Công ty CP Bao bì Tân Phước ở Đồng Nai có 420 người lao động, sản xuất hộp carton 3 lớp và 5 lớp cho các nhà máy điện tử, thực phẩm. Dây chuyền gồm máy in, máy cắt bế, công đoạn gấp – dán hộp. Ban giám đốc mới muốn rà lại cách quản trị: định mức, lương sản phẩm, nội quy, cách đối xử với tổ đội, phương án sản xuất, chất lượng. Mỗi mục 2.2–2.8 dùng một lý thuyết để giải một vấn đề của Tân Phước.

Tan Phuoc Packaging JSC in Dong Nai employs 420 people and makes 3-ply and 5-ply cartons for electronics and food plants. The line has printing presses, die-cutters and a folding – gluing operation. The new board wants to review how the firm is managed: standards, piece rates, workplace rules, treatment of teams, product mix and quality. Each of sections 2.2–2.8 uses one theory to solve one Tan Phuoc problem.

2.2. Trường phái quản trị khoa học — *Scientific management*

Frederick W. Taylor, kỹ sư người Mỹ, làm việc nhiều năm trong xưởng cơ khí, thấy công nhân cố ý làm chậm và mỗi người làm theo cách riêng. Trong cuốn **The Principles of Scientific Management** (1911), ông đề xuất thay kinh nghiệm bằng nghiên cứu có đo lường. Ý chính của Taylor, diễn đạt lại:

*Frederick W. Taylor, an American engineer who spent years in machine shops, saw workers deliberately slowing down and each doing the job their own way. In **The Principles of Scientific Management** (1911) he proposed replacing rule of thumb with measured study. Taylor's main ideas, paraphrased:*

- Nghiên cứu từng yếu tố của công việc bằng quan sát, bấm giờ để tìm một cách làm đúng nhất.
Study each element of the job through observation and timing to find one best way.
- Tuyển chọn công nhân theo yêu cầu công việc, rồi huấn luyện họ làm đúng cách đã chuẩn hóa.
Select workers to fit the job, then train them in the standardised method.
- Hợp tác giữa quản lý và công nhân để công việc được làm theo phương pháp đã nghiên cứu.
Cooperate with workers so that work is done by the studied method.
- Chia lại trách nhiệm: quản lý lo lập kế hoạch, chuẩn bị; công nhân lo thực hiện.
Divide responsibility: management plans and prepares, workers execute.

Taylor gắn các nguyên tắc với công cụ: định mức lao động, phiếu hướng dẫn công việc, chuyên môn hóa độc công, và **trả lương theo sản phẩm có phân biệt** (differential piece-rate): đạt định mức thì cả sản lượng hưởng đơn giá cao, không đạt thì hưởng đơn giá thấp.

*Taylor tied the principles to tools: work standards, instruction cards, functional foremanship and the **differential piece-rate system**: if the standard is met, all output earns the high rate; if not, the low rate.*

$$\text{Thời gian chuẩn} = \text{Thời gian quan sát bình quân} \times \text{Hệ số nhịp độ} \times (1 + \text{Tỷ lệ dự phòng}) \quad (2.1)$$

Hệ số nhịp độ lớn hơn 1 khi người được đo làm nhanh hơn mức bình thường, nhỏ hơn 1 khi làm chậm hơn. Tỷ lệ dự phòng bù cho nghỉ giải lao, nhu cầu cá nhân, mệt mỏi, chậm trễ không tránh được. Định mức ca = thời gian ca : thời gian chuẩn, lấy phần nguyên.

The rating factor exceeds 1 when the operator works faster than normal and is below 1 when slower. Allowances cover rest breaks, personal needs, fatigue and unavoidable delays. Shift standard = shift time / standard time, rounded down.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tân Phước bấm giờ công đoạn gấp – dán hộp 10 lần (giây): 42, 44, 41, 45, 43, 40, 44, 42, 43, 46. Người được đo làm nhanh hơn mức bình thường 10% (hệ số 1,10), dự phòng 15%. Đơn giá 1.000 đồng/hộp khi đạt định mức, 800 đồng/hộp khi không đạt. Hai công nhân A, B làm được 560 và 510 hộp trong ca 8 giờ.

Tan Phuoc times the folding – gluing operation 10 times (seconds): 42, 44, 41, 45, 43, 40, 44, 42, 43, 46. The operator works 10% faster than normal (factor 1.10), allowances 15%. The rate is VND 1,000 per carton when the standard is met and VND 800 when not. Workers A and B make 560 and 510 cartons in an 8-hour shift.

1. Thời gian quan sát bình quân = $430 : 10 = 43,0$ giây; thời gian bình thường = $43,0 \times 1,10 = 47,3$ giây.

Mean observed time = $430 / 10 = 43.0$ s; normal time = $43.0 \times 1.10 = 47.3$ s.

2. Thời gian chuẩn = $47,3 \times 1,15 = 54,395$ giây/hộp.

Standard time = $47.3 \times 1.15 = 54.395$ s per carton.

3. Định mức ca = $28.800 : 54,395 = 529,46$, lấy 529 hộp.

Shift standard = $28,800 / 54.395 = 529.46$, i.e. 529 cartons.

4. A đạt định mức: $560 \times 1.000 = 560.000$ đồng. B không đạt: $510 \times 800 = 408.000$ đồng. B làm ít hơn A 50 hộp (8,9%) nhưng lương thấp hơn 27,1%.

A meets the standard: $560 \times 1,000 = \text{VND } 560,000$. B does not: $510 \times 800 = \text{VND } 408,000$.

B makes 50 cartons fewer (8.9%) but earns 27.1% less.

Ở bước 4 có cả cái lợi lẫn cái hại của cách trả lương Taylor: người vượt định mức được thưởng rõ, nhưng người hụt một ít bị phạt nặng. Ca 8 giờ trong ví dụ là giới hạn của Điều 105 Bộ luật Lao động: thời giờ làm việc bình thường không quá 08 giờ trong 01 ngày và không quá 48 giờ trong 01 tuần; định mức không được xây trên giả định làm thêm giờ.

Step 4 has both the upside and the downside of Taylor's pay scheme: those above the standard are clearly rewarded, but those slightly below are heavily penalised. The 8-hour shift reflects Article 105 of the Labour Code: normal working hours may not exceed 8 hours a day and 48 hours a week; a standard may not be built on assumed overtime.

Gilbreth và Gantt — *The Gilbreths and Gantt*

Vợ chồng **Frank và Lillian Gilbreth** đi sâu vào **nguyên cứu thao tác** (motion study): quay phim, chia động tác thành các đơn vị cơ bản mà họ gọi là therblig (đảo ngược chữ Gilbreth), bỏ động tác thừa, sắp xếp lại chỗ làm việc. Lillian Gilbreth còn chú ý tới mệt mỏi và tâm lý người lao động. Ở Tân Phước, đặt chồng phôi ngang tầm tay, keo ở bên tay thuận, làm bàn gấp có gờ chặn là cách làm của Gilbreth.

Frank and Lillian Gilbreth went deep into motion study: filming work, breaking motions into basic units they called therbligs (Gilbreth spelt backwards), removing needless motions and redesigning the workplace. Lillian Gilbreth also paid attention to fatigue and worker psychology. At Tan Phuoc, placing blanks at hand height, glue on the dominant side and a folding table with a stop edge is the Gilbreth approach.

Henry L. Gantt, cộng sự của Taylor, đề xuất chế độ thưởng theo nhiệm vụ (task and bonus) ít khắc nghiệt hơn và **biểu đồ Gantt**: trục ngang là thời gian, mỗi hàng là một

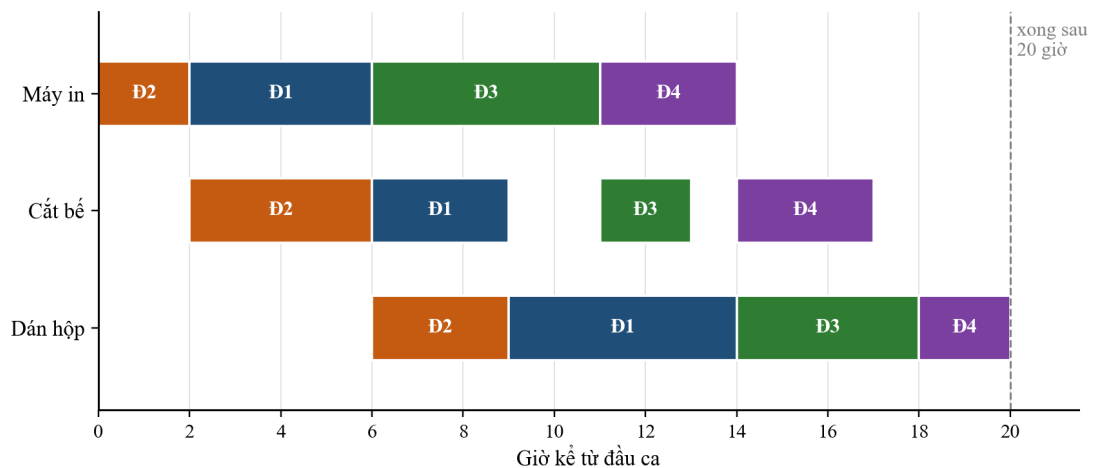
máy hay một công việc, thanh ngang cho biết việc gì làm lúc nào. Đến nay biểu đồ Gantt vẫn là công cụ lập tiến độ phổ biến (Chương 5).

Henry L. Gantt, Taylor's associate, proposed a gentler task-and-bonus system and the **Gantt chart**: time on the horizontal axis, one row per machine or task, bars showing what is done when. The Gantt chart is still a common scheduling tool (Chapter 5).

Đơn hàng Order	Máy in (giờ) Printing (h)	Cắt bế (giờ) Die-cutting (h)	Dán hộp (giờ) Gluing (h)	Tổng (giờ) Total (h)
Đ1	4	3	5	12
Đ2	2	4	3	9
Đ3	5	2	4	11
Đ4	3	3	2	8

VÍ DỤ / EXAMPLE — Bốn đơn hàng đi qua ba công đoạn theo cùng thứ tự (bảng trên). Xếp theo thứ tự nhận đơn Đ1 – Đ2 – Đ3 – Đ4, đơn cuối xong sau 21 giờ, máy dán chờ 7 giờ. Đưa Đ2 (in ngắn nhất) lên đầu, thứ tự Đ2 – Đ1 – Đ3 – Đ4 xong sau 20 giờ, máy dán chỉ chờ 6 giờ. Thử đủ 24 thứ tự, thời gian ngắn nhất là 20 giờ.

Four orders pass three operations in the same sequence (table above). In order of receipt Đ1 – Đ2 – Đ3 – Đ4, the last order finishes after 21 hours and the gluer is idle for 7 hours. Moving Đ2 (shortest printing) to the front, Đ2 – Đ1 – Đ3 – Đ4 finishes after 20 hours with the gluer idle for only 6 hours. Testing all 24 sequences, the shortest time is 20 hours.



Hình 2.2. Biểu đồ Gantt bốn đơn hàng theo thứ tự Đ2 – Đ1 – Đ3 – Đ4 ở Tân Phước

Figure 2.2. Gantt chart of four orders in the sequence Đ2 – Đ1 – Đ3 – Đ4 at Tan Phuoc

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Cho rằng Taylor là cha đẻ của quản trị hành chính. Taylor đứng ở xưởng, nghiên cứu công việc từng công nhân (quản trị khoa học); người xây dựng lý thuyết quản trị cho toàn bộ tổ chức là Fayol.

Calling Taylor the father of administrative management. Taylor stood on the shop floor and studied individual tasks (scientific management); the theory of managing the whole organisation came from Fayol.

2.3. Trường phái quản trị hành chính — *Administrative management*

Henri Fayol (1841–1925), kỹ sư mỏ, nhiều năm điều hành một công ty khai khoáng và luyện kim ở Pháp. Tác phẩm **Administration industrielle et générale** đăng lần đầu năm 1916 trên tạp chí của Hội Công nghiệp khoáng sản Pháp. Khác Taylor, Fayol nhìn từ ghế giám đốc: hoạt động của doanh nghiệp gồm sáu nhóm (kỹ thuật, thương mại, tài chính, an ninh, kế toán, quản trị), trong đó quản trị là nhóm cần thiết ở mọi cấp, tỷ trọng càng lớn khi cấp càng cao.

*Henri Fayol (1841–1925), a mining engineer, ran a French mining and metallurgical company for many years. **Administration industrielle et générale** first appeared in 1916 in the bulletin of the French mineral industry society. Unlike Taylor, Fayol looked from the director's chair: business activities fall into six groups (technical, commercial, financial, security, accounting, managerial), and management is needed at every level, with a larger share the higher the level.*

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Năm chức năng quản trị theo Fayol: **dự kiến và lập kế hoạch** (prévoir), **tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm soát**. Bốn chức năng ngày nay (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) gộp chỉ huy và phối hợp vào lãnh đạo.

*Fayol's five functions of management: **forecasting and planning** (prévoir), **organising, commanding, coordinating and controlling**. Today's four functions (planning, organising, leading, controlling) merge commanding and coordinating into leading.*

Fayol nêu 14 nguyên tắc và nhấn mạnh chúng không cứng nhắc; nhà quản trị phải biết liều lượng theo hoàn cảnh. Bảng dưới diễn đạt lại từng nguyên tắc và ví dụ ở Tân Phước.

Fayol set out 14 principles and stressed that they are not rigid; managers must apply them in the right measure for the situation. The table paraphrases each principle with a Tan Phuoc example.

TT No.	Nguyên tắc Principle	Nội dung (diễn đạt lại) Meaning (paraphrased)	Ví dụ ở Tân Phước Tan Phuoc example
1	Phân chia công việc Division of work	Chuyên môn hóa để người lao động thành thạo, làm nhanh và ít sai <i>Specialise so people become skilled, fast and accurate</i>	Tổ in, tổ cắt bế, tổ dán tách riêng <i>Separate printing, die-cutting and gluing teams</i>
2	Quyền hạn và trách nhiệm Authority and responsibility	Ai được ra lệnh thì chịu trách nhiệm về kết quả lệnh đó <i>Whoever gives orders answers for the results</i>	Quản đốc duyệt mẫu in thì chịu trách nhiệm khi sai màu <i>The supervisor who approves a proof answers for colour errors</i>
3	Kỷ luật Discipline	Tôn trọng thỏa thuận, nội quy; xử lý công bằng khi vi phạm <i>Respect agreements and rules; handle breaches fairly</i>	Nội quy ghi rõ hành vi vi phạm và hình thức xử lý <i>Rules state breaches and penalties</i>
4	Thống nhất chỉ huy Unity of command	Mỗi người chỉ nhận lệnh từ một cấp trên <i>Each person takes orders from one superior only</i>	Công nhân dán chỉ nhận lệnh tổ trưởng dán <i>Glue workers take orders only from their team leader</i>