

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>

MỤC LỤC

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.

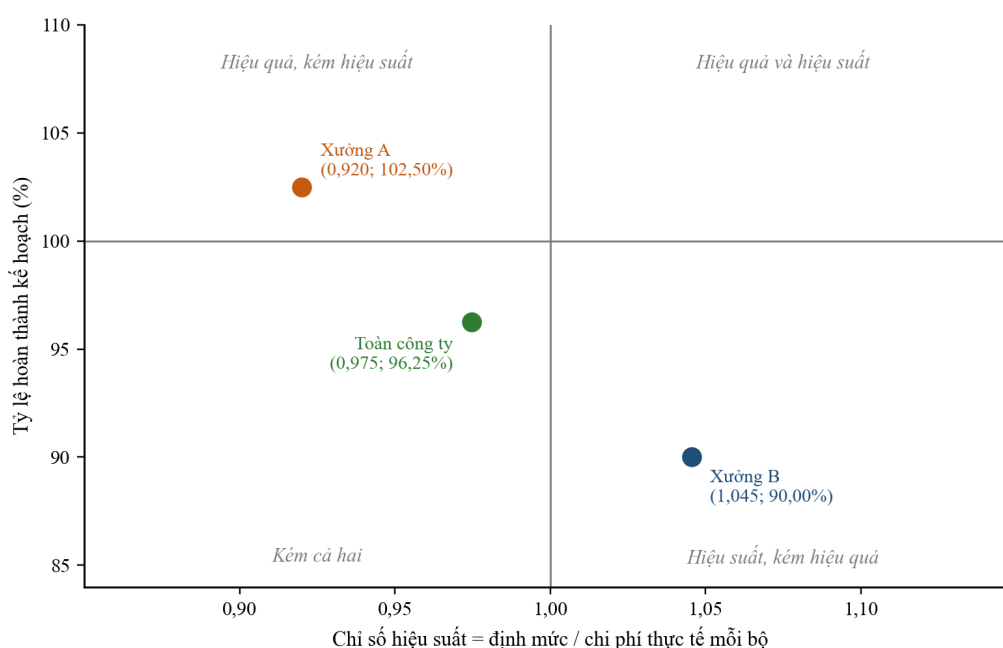
Effectiveness: Workshop A $6,150/6,000 = 102.5\%$; Workshop B $5,400/6,000 = 90.0\%$, 600 sets short.

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.

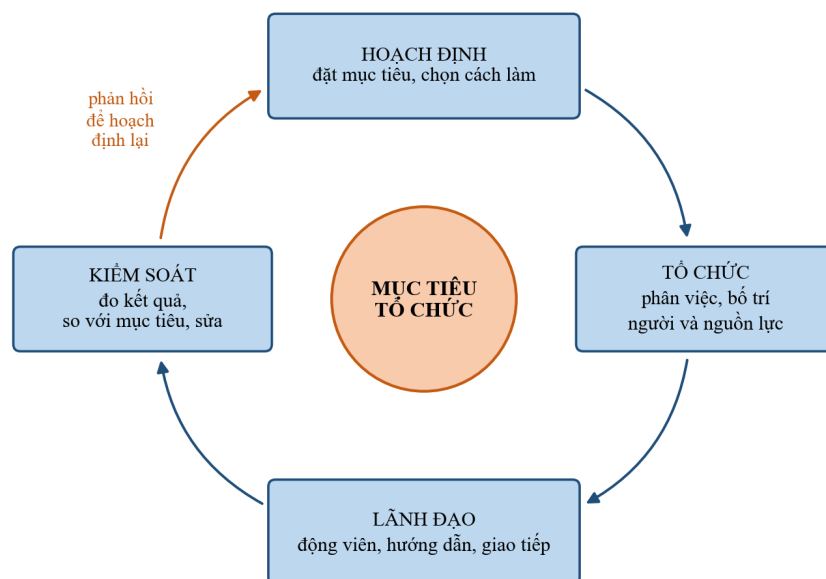
1.3. Các chức năng quản trị — The management functions

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.

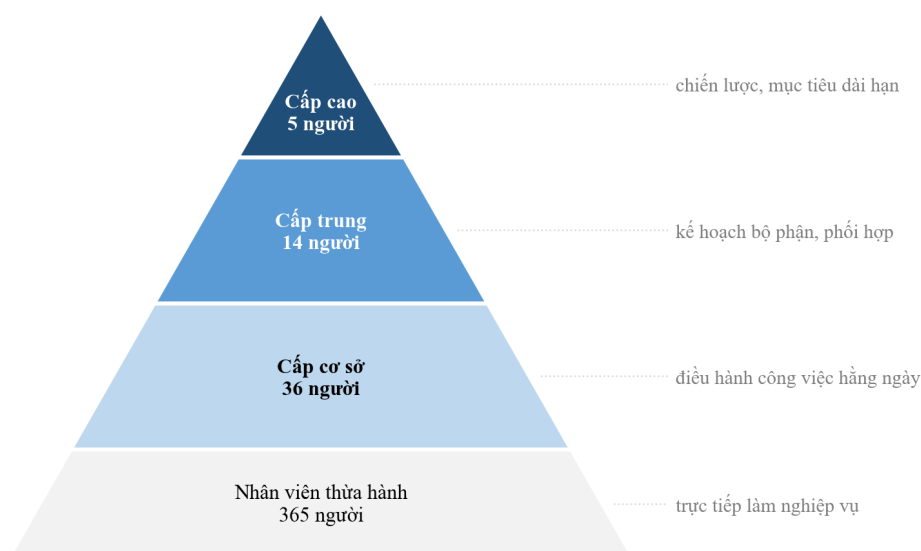
LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Coi vòng tròn quản trị là trình tự cứng, xong hoạch định mới được tổ chức, xong kiểm soát mới hoạch định lại. Bốn chức năng diễn ra đan xen và liên tục; lỗi thứ hai là cho rằng chỉ cấp cao mới hoạch định, trong khi tổ trưởng cũng lập kế hoạch ca, kế hoạch tuần.

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

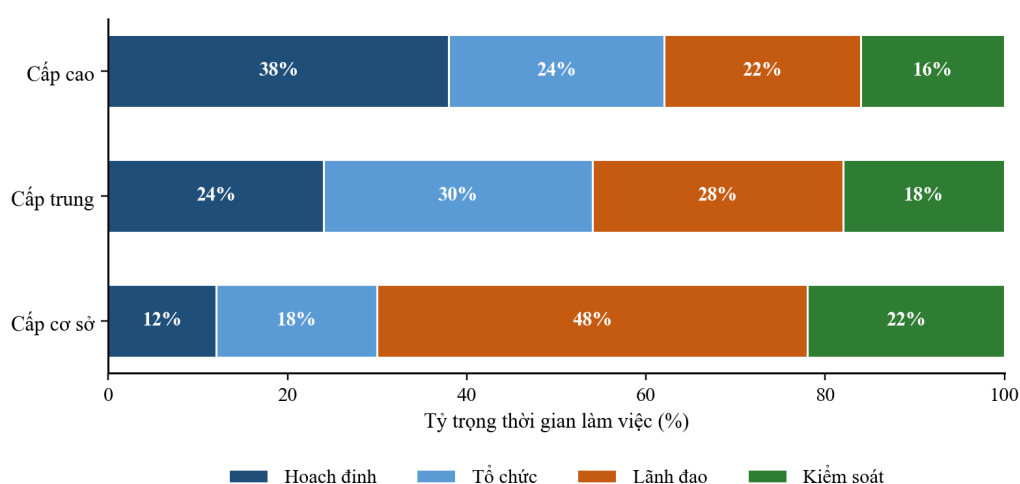
Cấp Level	Số người Headcount	Tỷ trọng Share	Chức danh ở Lâm Phát Positions at Lam Phat
Cấp cao Top managers	5	1,2% 1.2%	Tổng giám đốc, 4 phó tổng giám đốc Chief executive officer, 4 deputy chief executives
Cấp trung Middle managers	14	3,3% 3.3%	6 trưởng phòng, 6 phó phòng, 2 quản đốc xưởng 6 department 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.

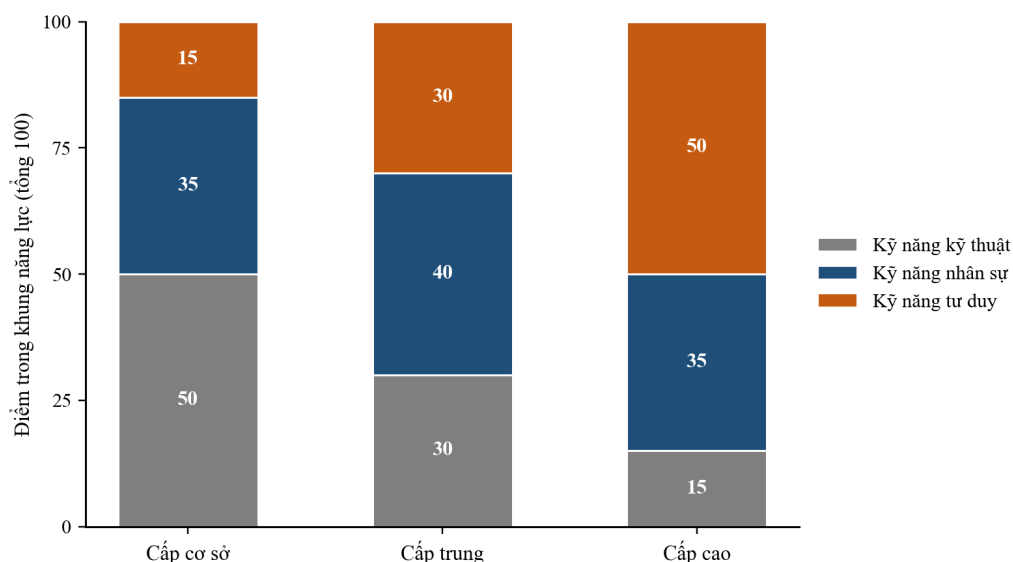
Technical skills: knowledge of, and proficiency in, the specialised work of the unit one manages.

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

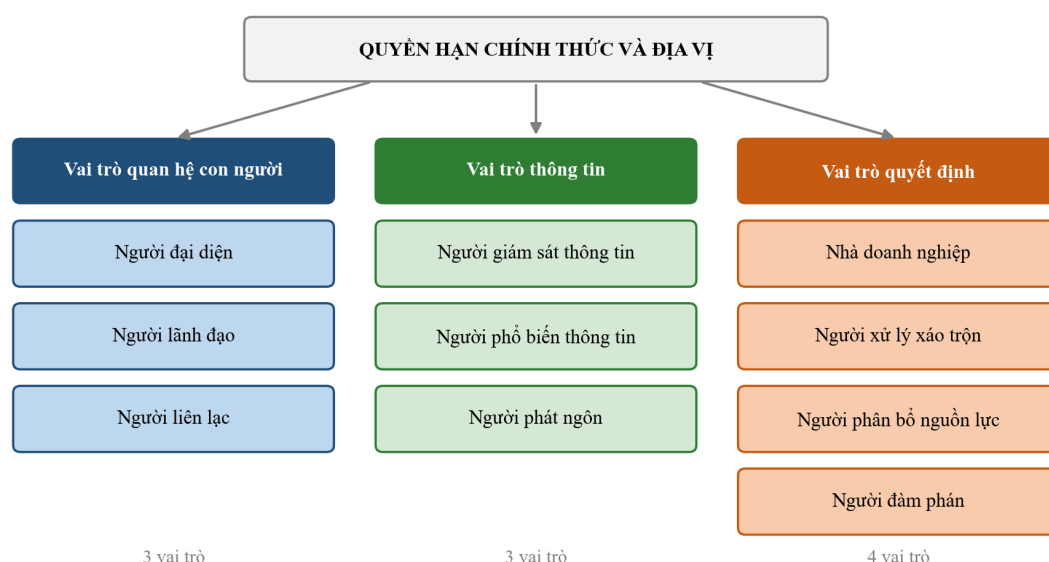
Kỹ năng <i>Skill</i>	Cấp cơ sở <i>First-line</i>	Cấp trung <i>Middle</i>	Cấp cao <i>Top</i>	Vì sao thay đổi <i>Why it changes</i>
Kỹ năng kỹ thuật <i>Technical skills</i>	50	30	15	Càng gần dây chuyền càng phải biết làm <i>The closer to the line, the more one must know how to do the work</i>
Kỹ năng nhân 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

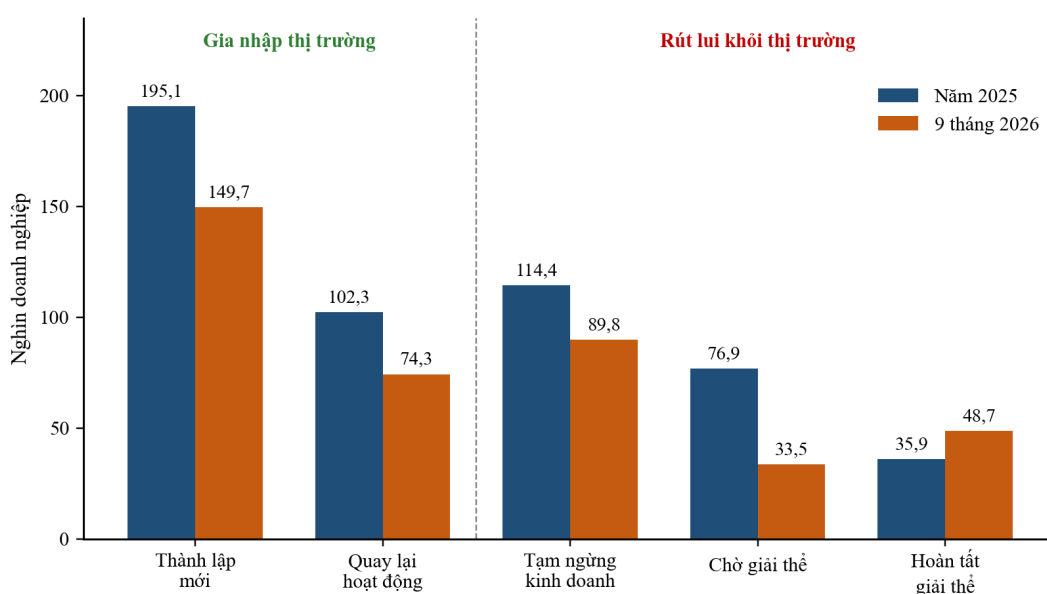
ESG (environmental, social, governance – môi trường, xã hội, quản trị) là bộ tiêu chí mà nhà đầu tư, ngân hàng và nhà nhập khẩu dùng để đánh giá doanh nghiệp ngoài các chỉ tiêu tài chính. Môi trường: phát thải, sử dụng năng lượng, nguồn gốc nguyên liệu. Xã hội: an toàn lao động, quyền lợi người lao động, 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

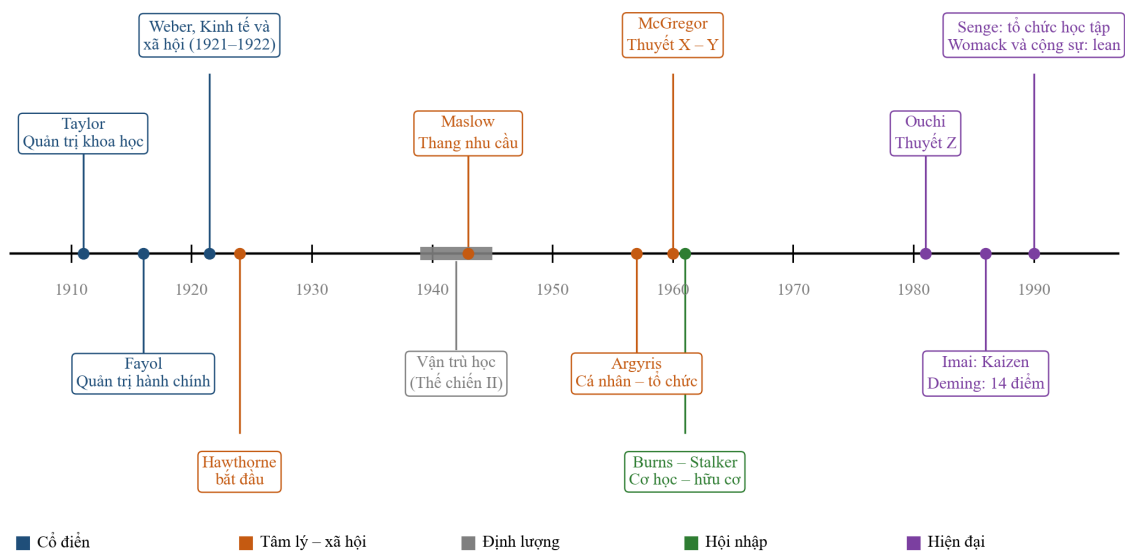
Con người đã quản trị từ khi có công trình, quân đội, nhà nước; nhưng **lý thuyết quản trị** theo nghĩa hệ thống khái niệm, nguyên tắc có thể kiểm chứng chỉ hình thành cuối thế kỷ XIX – đầu thế kỷ XX. Cách mạng công nghiệp sinh ra nhà máy hàng nghìn công nhân, máy móc đắt tiền, thị trường rộng. Ông chủ 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. Cạnh 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 therbligs (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

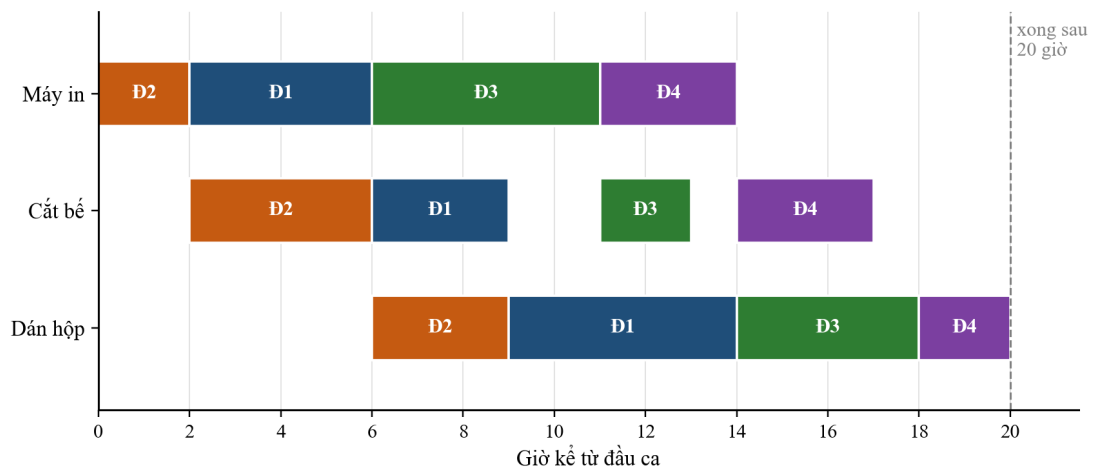
máy hay một công việc, thanh ngang cho biết việc gì làm lúc nào. Đến nay biểu đồ Gantt vẫn là công cụ lập tiến độ phổ biến (Chương 5).

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>

TT No.	Nguyên tắc <i>Principle</i>	Nội dung (diễn đạt lại) <i>Meaning (paraphrased)</i>	Ví dụ ở Tân Phước <i>Tan Phuoc example</i>
5	Thống nhất lãnh đạo <i>Unity of direction</i>	Các hoạt động cùng mục tiêu do một người phụ trách, theo một kế hoạch <i>Activities with one objective have one head and one plan</i>	Mọi việc của đơn hàng xuất khẩu do một trưởng dự án điều phối <i>One project head coordinates all work on export orders</i>
6	Lợi ích chung trên lợi ích riêng <i>Subordination of individual interest</i>	Lợi ích cá nhân, bộ phận không được đặt trên lợi ích doanh nghiệp <i>Personal or unit interests must not override the firm's</i>	Tổ in không giấu phôi lỗi để giữ thưởng <i>The print team does not hide defects to keep its bonus</i>
7	Thù lao <i>Remuneration</i>	Trả công công bằng, thỏa đáng cho cả hai bên <i>Pay that is fair to both sides</i>	Lương sản phẩm kèm lương cơ bản đủ sống <i>Piece rates on top of a living base wage</i>
8	Tập trung <i>Centralisation</i>	Mức tập trung quyền quyết định tùy quy mô và hoàn cảnh <i>The degree of centralisation depends on size and circumstances</i>	Giá bán do giám đốc quyết; xếp ca do quản đốc <i>Prices set by the director; shifts by supervisors</i>
9	Chuỗi cấp bậc <i>Scalar chain</i>	Đường quyền hạn từ cấp cao nhất tới thấp nhất; được liên hệ ngang khi cấp trên đồng ý <i>A line of authority from top to bottom; direct horizontal contact allowed with approval</i>	Tổ trưởng in và tổ trưởng dán bàn trực tiếp, báo lại quản đốc <i>Print and glue team leaders talk directly and report back</i>
10	Trật tự <i>Order</i>	Đúng người đúng việc, đúng vật đúng chỗ <i>Right person in the right job, right thing in the right place</i>	Khuôn bế đánh mã, xếp kệ theo khách hàng <i>Cutting dies coded and shelved by customer</i>
11	Công bằng <i>Equity</i>	Đối xử tử tế, công bằng với mọi người lao động <i>Treat all staff kindly and justly</i>	Cùng tiêu chí xét thưởng cho ba tổ <i>Same bonus criteria for all three teams</i>
12	Ổn định nhân sự <i>Stability of tenure</i>	Hạn chế thay người liên tục; người mới cần thời gian để thạo việc <i>Avoid high turnover; newcomers need time to learn</i>	Giữ thợ máy in lành nghề bằng hợp đồng dài hạn <i>Keep skilled press operators on long contracts</i>
13	Sáng kiến <i>Initiative</i>	Khuyến khích người lao động tự nghĩ và thực hiện cải tiến <i>Encourage staff to think up and carry out improvements</i>	Hộp thư sáng kiến, thưởng theo giá trị tiết kiệm <i>Suggestion box with rewards tied to savings</i>

TT No.	Nguyên tắc Principle	Nội dung (diễn đạt lại) Meaning (paraphrased)	Ví dụ ở Tân Phước Tan Phuoc example
14	Tinh thần đoàn kết <i>Esprit de corps</i>	Đoàn kết, hòa hợp là sức mạnh của tổ chức <i>Unity and harmony are a source of strength</i>	Thi đua giữa ca, không chia rẽ giữa các tổ <i>Shift contests without splitting teams</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Nhầm thống nhất chỉ huy với thống nhất lãnh đạo. Thống nhất chỉ huy nói về **người**: mỗi người một cấp trên. Thống nhất lãnh đạo nói về **hoạt động**: mỗi nhóm hoạt động cùng mục tiêu một người đứng đầu, một kế hoạch.

*Confusing unity of command with unity of direction. Unity of command concerns **people**: one boss per person. Unity of direction concerns **activities**: one head and one plan for each group of activities with the same objective.*

2.4. Trường phái quản trị quan liêu — Bureaucratic management

Max Weber (1864–1920), nhà xã hội học người Đức, nghiên cứu vì sao người ta chấp nhận phục tùng. Các bài viết của ông về chủ đề này được in sau khi ông mất trong bộ **Wirtschaft und Gesellschaft** (Kinh tế và xã hội, 1921–1922). Weber phân biệt ba loại quyền uy hợp pháp: **truyền thống** (theo tập quán, dòng dõi), **uy tín cá nhân** (charismatic, theo sức cuốn hút của người lãnh đạo) và **hợp pháp – hợp lý** (rational-legal, theo quy tắc chung, phi cá nhân). Bộ máy **quan liêu** (bureaucracy) là kiểu tổ chức dựa trên quyền uy hợp pháp – hợp lý.

*Max Weber (1864–1920), a German sociologist, studied why people accept being ruled. His writings on this were published after his death in **Wirtschaft und Gesellschaft** (Economy and Society, 1921–1922). Weber distinguished three types of legitimate authority: **traditional** (custom, lineage), **charismatic** (the leader's personal appeal) and **rational-legal** (general, impersonal rules). **Bureaucracy** is the form of organisation built on rational-legal authority.*

Đặc điểm Feature	Nội dung Meaning	Biểu hiện ở Tân Phước At Tan Phuoc
Phân công rõ <i>Clear division of labour</i>	Mỗi vị trí có nhiệm vụ, quyền hạn xác định <i>Each post has defined duties and authority</i>	Bản mô tả công việc cho 38 chức danh <i>Job descriptions for 38 positions</i>
Thứ bậc quyền hạn <i>Hierarchy of authority</i>	Cấp dưới chịu sự giám sát của cấp trên <i>Each level is supervised by the one above</i>	Tổ trưởng – quản đốc – phó giám đốc sản xuất <i>Team leader – supervisor – production deputy director</i>
Quy tắc chính thức <i>Formal rules</i>	Công việc làm theo quy tắc, thủ tục viết sẵn <i>Work follows written rules and procedures</i>	Nội quy lao động, quy trình đổi khuôn <i>Workplace rules, die-change procedure</i>

Đặc điểm <i>Feature</i>	Nội dung <i>Meaning</i>	Biểu hiện ở Tân Phước <i>At Tan Phuoc</i>
Phi cá nhân <i>Impersonality</i>	Áp quy tắc như nhau, không theo cảm tình <i>Rules apply equally, without favour</i>	Kỷ luật đi muộn như nhau cho mọi tổ <i>Lateness handled alike in every team</i>
Tuyển dụng, thăng tiến theo năng lực <i>Merit-based careers</i>	Chọn người theo trình độ, thành tích <i>People are chosen on qualification and record</i>	Thi tay nghề trước khi lên thợ bậc cao <i>Skill test before promotion</i>
Hồ sơ bằng văn bản <i>Written records</i>	Quyết định, giao dịch được ghi lại <i>Decisions and transactions are recorded</i>	Phiếu sản xuất, biên bản kiểm hàng <i>Job tickets, inspection records</i>
Tách chức vụ khỏi người giữ chức <i>Office separate from the person</i>	Tài sản, quyền hạn thuộc chức vụ, không thuộc cá nhân <i>Assets and powers belong to the post, not the holder</i>	Xe, con dấu bàn giao khi đổi người <i>Vehicles and seals handed over on change of holder</i>

Pháp luật lao động Việt Nam đòi hỏi một phần tính chính thức của mô hình Weber. Điều 118 Bộ luật Lao động: người sử dụng lao động phải ban hành nội quy lao động, nếu sử dụng từ 10 người lao động trở lên thì nội quy lao động phải bằng văn bản. Điều 119: người sử dụng lao động sử dụng từ 10 người lao động trở lên phải đăng ký nội quy lao động tại cơ quan chuyên môn về lao động thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh. Tân Phước có 420 người nên phải có nội quy bằng văn bản và đăng ký.

Vietnamese labour law requires part of Weber's formality. Article 118 of the Labour Code: employers must issue workplace rules, and if they employ 10 or more workers the rules must be in writing. Article 119: employers with 10 or more workers must register the rules with the provincial labour authority. Tan Phuoc has 420 workers, so it must have written, registered rules.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Trước đây Tân Phước giải quyết nghỉ phép theo quen biết với quản đốc; hai tổ cùng xin nghỉ một ngày thì tổ nào thân hơn được ưu tiên. Ban giám đốc ban hành quy trình đăng ký nghỉ trên phần mềm, xét theo thứ tự đăng ký và định biên tối thiểu của tổ. Đó là áp dụng tính phi cá nhân và quy tắc chính thức của Weber.

Tan Phuoc used to grant leave through personal ties with supervisors; when two teams asked for the same day, the closer one got priority. The board introduced a leave request procedure in software, decided by order of request and each team's minimum staffing. That applies Weber's impersonality and formal rules.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Hiểu quan liêu theo nghĩa thường ngày là giấy tờ rườm rà, cửa quyền. Trong lý thuyết Weber, quan liêu là mô hình tổ chức hợp lý dựa trên quy tắc, thứ bậc, năng lực. Rườm rà là hệ quả khi quy tắc bị đặt cao hơn mục tiêu, là hạn chế của mô hình, không phải định nghĩa của nó.

Taking bureaucracy in its everyday sense of red tape. In Weber's theory, bureaucracy is a rational

organisational model based on rules, hierarchy and competence. Red tape arises when rules are put above goals; it is a weakness of the model, not its definition.

2.5. Trường phái tâm lý – xã hội — The behavioural (human relations) school

Trường phái cổ điển coi con người là người làm thuê phản ứng với tiền và mệnh lệnh. Trường phái **tâm lý – xã hội** (còn gọi là quan hệ con người, hành vi) chuyển trọng tâm sang nhu cầu, thái độ, quan hệ nhóm. Nền tảng thực nghiệm là các nghiên cứu Hawthorne.

The classical school saw people as hired hands responding to money and orders. The behavioural school (also called human relations) shifted the focus to needs, attitudes and group relations. Its empirical foundation is the Hawthorne studies.

Các nghiên cứu Hawthorne – Elton Mayo — The Hawthorne studies – Elton Mayo

Các nghiên cứu diễn ra tại nhà máy Hawthorne của công ty Western Electric (bang Illinois, Hoa Kỳ), bắt đầu năm 1924 và kéo dài tới đầu thập niên 1930. Đợt đầu về chiếu sáng (từ tháng 11/1924 tới tháng 4/1927) cho kết quả bất ngờ: sản lượng tăng ở cả nhóm được thay đổi ánh sáng lẫn nhóm đối chứng, kể cả khi ánh sáng bị giảm. Sau đó nhóm nghiên cứu của Đại học Harvard do **Elton Mayo** dẫn dắt, cùng F. J. Roethlisberger và nhiều người khác, tiến hành các đợt tiếp theo.

The studies took place at Western Electric's Hawthorne Works (Illinois, USA), beginning in 1924 and running into the early 1930s. The first round, on illumination (November 1924 to April 1927), gave a surprising result: output rose both in the group whose lighting was changed and in the control group, even when light was reduced. A Harvard research group led by Elton Mayo, with F. J. Roethlisberger and others, then carried out the later rounds.

Đợt nghiên cứu <i>Phase</i>	Cách làm <i>Method</i>	Phát hiện <i>Finding</i>
Chiếu sáng <i>Illumination</i>	Thay đổi độ sáng, so với nhóm đối chứng <i>Vary lighting, compare with a control group</i>	Sản lượng tăng ở cả hai nhóm; ánh sáng không phải nguyên nhân chính <i>Output rose in both; light was not the main cause</i>
Phòng lắp rô-le <i>Relay assembly test room</i>	Một nhóm nhỏ nữ công nhân, thay đổi giờ nghỉ, giờ làm, được hỏi ý kiến <i>A small group of women; rest and work hours varied; they were consulted</i>	Năng suất tăng gần như ở mọi điều kiện; sự quan tâm, tham gia, tinh thần nhóm là yếu tố chính <i>Output rose under almost all conditions; attention, participation and team spirit mattered most</i>
Phỏng vấn <i>Interview programme</i>	Phỏng vấn số lớn người lao động về công việc, quản lý <i>Interviews with many employees about work and supervision</i>	Mức hài lòng gắn với vị thế, quan hệ trong nhóm và tổ chức <i>Satisfaction is tied to status and relations in the group and organisation</i>

Đợt nghiên cứu <i>Phase</i>	Cách làm <i>Method</i>	Phát hiện <i>Finding</i>
Phòng quần dây <i>Bank wiring room</i>	Quan sát một tổ nam công nhân trả lương theo nhóm <i>Observe a men's team paid on group output</i>	Tổ tự đặt mức sản lượng coi là vừa phải và gây sức ép lên người làm quá nhanh hay quá chậm <i>The group set its own fair output level and pressured anyone too fast or slow</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Kết luận của Hawthorne: năng suất chịu ảnh hưởng của yếu tố **xã hội và tâm lý** (sự quan tâm, tham gia, quan hệ, vị thế) nhiều hơn điều kiện vật chất; **nhóm không chính thức** có chuẩn mực riêng chi phối hành vi; nhà quản trị cần kỹ năng giao tiếp, lắng nghe bên cạnh kỹ năng kỹ thuật. Việc người được nghiên cứu thay đổi hành vi vì biết mình được quan sát về sau gọi là **hiệu ứng Hawthorne**.

*Hawthorne conclusions: output depends more on **social and psychological** factors (attention, participation, relations, status) than on physical conditions; **informal groups** have their own norms that shape behaviour; managers need communication and listening skills, not only technical skills. People changing their behaviour because they know they are observed later came to be called the **Hawthorne effect**.*

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tân Phước thay đèn LED cho tổ in số 2 và cho quản đốc ghé tổ hàng ngày hỏi khó khăn. Sau một tháng, năng suất tổ in số 2 tăng; tổ in số 1, không thay đèn nhưng được hỏi ý kiến về cách xếp ca, năng suất cũng tăng. Ban giám đốc không vội kết luận do đèn, mà mở rộng việc lấy ý kiến cho mọi tổ.

Tan Phuoc fitted LED lighting in print team 2 and had the supervisor visit daily to ask about problems. After a month, team 2's output rose; team 1, with no new lights but consulted on shift planning, also improved. The board did not credit the lights but extended consultation to all teams.

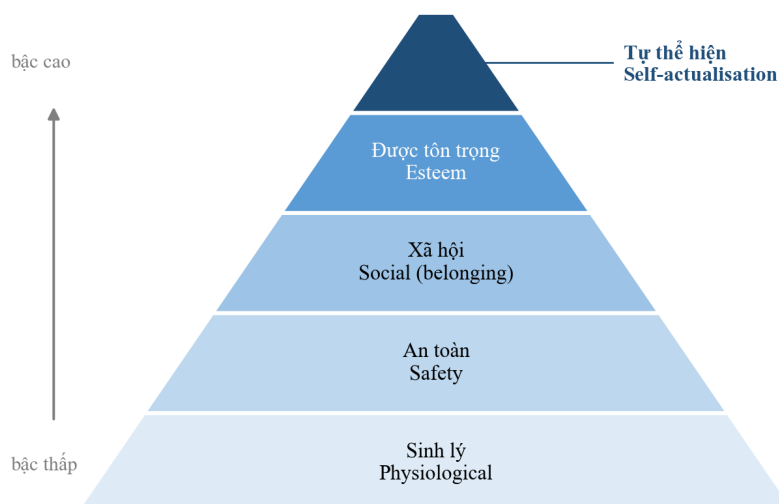
LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Nói nghiên cứu Hawthorne chứng minh ánh sáng làm tăng năng suất. Sản lượng tăng cả khi giảm ánh sáng và ở nhóm đối chứng; điều kiện vật chất không giải thích được kết quả.

Saying the Hawthorne studies proved that lighting raises output. Output rose even when light was reduced and in the control group; physical conditions did not explain the results.

Abraham Maslow: thang bậc nhu cầu — *Abraham Maslow: hierarchy of needs*

Trong bài **A Theory of Human Motivation** (tạp chí Psychological Review, 1943), **Abraham Maslow** cho rằng nhu cầu con người xếp thành năm bậc: sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng, tự thể hiện. Nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn tương đối thì nhu cầu bậc cao hơn trở thành động lực chính; nhu cầu đã thỏa mãn thì không còn thúc đẩy mạnh. Thuyết được trình bày kỹ ở Chương 7 (động viên).

In A Theory of Human Motivation (Psychological Review, 1943), Abraham Maslow argued that human needs form five levels: physiological, safety, social, esteem and self-actualisation. When lower needs are relatively satisfied, the next level becomes the main motivator; a satisfied need no longer motivates strongly. The theory is covered in Chapter 7 (motivation).



Hình 2.3. Năm bậc nhu cầu theo Maslow

Figure 2.3. Maslow's five levels of needs

Douglas McGregor: thuyết X và thuyết Y — *Douglas McGregor: Theory X and Theory Y*

Trong **The Human Side of Enterprise** (1960), **Douglas McGregor** cho rằng cách nhà quản trị đối xử với người lao động xuất phát từ giả định của họ về bản chất con người. Ông gọi hai bộ giả định đối lập là thuyết X và thuyết Y.

*In **The Human Side of Enterprise** (1960), **Douglas McGregor** argued that how managers treat workers flows from their assumptions about human nature. He called the two opposing sets Theory X and Theory Y.*

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Thuyết X <i>Theory X</i>	Thuyết Y <i>Theory Y</i>
Thái độ với công việc <i>Attitude to work</i>	Không thích làm việc, né tránh khi có thể <i>Dislikes work and avoids it if possible</i>	Làm việc tự nhiên như vui chơi, nghỉ ngơi <i>Work is as natural as play or rest</i>
Cách kiểm soát <i>Control</i>	Phải ép buộc, giám sát, đe dọa phạt <i>Must be coerced, supervised, threatened</i>	Tự định hướng, tự kiểm soát khi cam kết với mục tiêu <i>Self-direction and self-control when committed</i>
Trách nhiệm <i>Responsibility</i>	Né tránh, thích được chỉ bảo <i>Avoids it, prefers to be directed</i>	Biết nhận, thậm chí tìm kiếm trách nhiệm <i>Accepts and even seeks it</i>
Sáng tạo <i>Creativity</i>	Chỉ ở một số ít người <i>Found in few people</i>	Phân bố rộng trong người lao động <i>Widely spread among workers</i>
Cách quản trị đi kèm <i>Matching practice</i>	Giám sát chặt, định mức cứng, phạt <i>Close supervision, rigid standards, penalties</i>	Ủy quyền, mục tiêu chung, tham gia ra quyết định <i>Delegation, shared goals, participation</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Cho rằng thuyết X – Y chia người lao động thành hai loại: người lười (X) và người chăm (Y). X và Y là giả định của **nhà quản trị** về con người; McGregor nhấn mạnh giả định có xu hướng tự đúng, nên nhà quản trị theo X tạo ra chính người lao động thụ động mà họ nghĩ tới.

*Thinking Theory X – Y splits workers into lazy (X) and hard-working (Y). X and Y are **managers'** assumptions about people; McGregor stressed they tend to be self-fulfilling, so X-type managers create the passive workers they expect.*

Chris Argyris: cá nhân và tổ chức — *Chris Argyris: the individual and the organisation*

Trong **Personality and Organization** (1957), **Chris Argyris** cho rằng người trưởng thành có xu hướng chuyển từ thụ động sang chủ động, từ phụ thuộc sang độc lập, từ tầm nhìn ngắn sang tầm nhìn dài. Tổ chức chính thức kiểu cổ điển (chuyên môn hóa hẹp, chuỗi mệnh lệnh, giám sát chặt) lại đối xử với họ như người chưa trưởng thành, sinh ra xung đột: thờ ơ, nghỉ việc, chống đối. Giải pháp là mở rộng công việc, cho tham gia, giao trách nhiệm.

*In **Personality and Organization** (1957), **Chris Argyris** argued that mature people move from passive to active, from dependent to independent, from short to long time perspectives. Classical formal organisation (narrow specialisation, chain of command, close supervision) treats them as immature, causing conflict: apathy, turnover and resistance. The remedy is job enlargement, participation and responsibility.*

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tổ dân của Tân Phước trước đây chia việc hẹp: người chỉ quét keo, người chỉ gấp. Tỷ lệ nghỉ việc cao. Công ty cho mỗi nhóm 4 người nhận trọn một đơn hàng nhỏ, tự chia việc, tự kiểm hàng trước khi giao. Đây là cách giảm xung đột cá nhân – tổ chức mà Argyris đề xuất.

Tan Phuoc's gluing team used to divide work narrowly: some only applied glue, others only folded. Turnover was high. The firm let each group of 4 take a whole small order, split the work themselves and inspect before delivery. This reduces the individual – organisation conflict Argyris described.

2.6. Trường phái định lượng — *The quantitative school*

Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, Anh và Mỹ lập các nhóm gồm nhà toán học, vật lý, thống kê để giải bài toán phân bổ tàu, máy bay, đạn dược. Sau chiến tranh, cách làm này chuyển vào doanh nghiệp. Trường phái **định lượng** dùng mô hình toán, thống kê, máy tính để ra quyết định. Ba nhánh chính:

*During the Second World War, Britain and the United States formed teams of mathematicians, physicists and statisticians to allocate ships, aircraft and munitions. After the war the approach moved into business. The **quantitative** school uses mathematical models, statistics and computers for decisions. Three main branches:*

- **Khoa học quản trị – vận trù học** (management science, operations research): quy hoạch tuyến tính, lý thuyết xếp hàng, mô phỏng, cây quyết định (Chương 4), PERT/CPM (Chương 5).

***Management science – operations research:** linear programming, queuing theory, simulation, decision trees (Chapter 4), PERT/CPM (Chapter 5).*

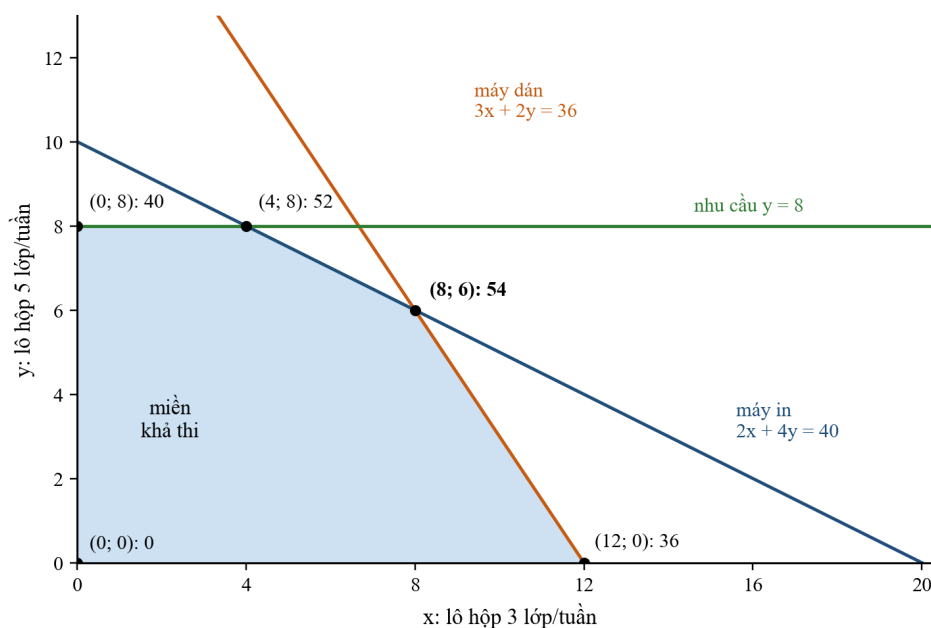
- **Quản trị tác nghiệp** (operations management): dự báo nhu cầu, quản trị tồn kho, lập lịch, kiểm soát chất lượng bằng thống kê.
Operations management: demand forecasting, inventory management, scheduling and statistical quality control.
- **Hệ thống thông tin quản lý** (management information systems): thu thập, xử lý, cung cấp thông tin kịp thời cho nhà quản trị; nay là ERP, dashboard dữ liệu.
Management information systems: collecting, processing and delivering timely information to managers; today ERP systems and data dashboards.

$$\text{Lợi nhuận lớn nhất } Z = c_1x + c_2y \text{ với } a_{i1}x + a_{i2}y \leq b_i; x, y \geq 0 \quad (2.2)$$

VÍ DỤ / EXAMPLE — Mỗi tuần Tân Phước làm x lô hộp 3 lớp và y lô hộp 5 lớp (1 lô = 1.000 hộp). Lãi 3 và 5 triệu đồng/lô. Máy in có 40 giờ/tuần, mỗi lô 3 lớp cần 2 giờ, 5 lớp cần 4 giờ; máy dán có 36 giờ/tuần, mỗi lô cần 3 và 2 giờ. Khách hàng chỉ nhận tối đa 8 lô hộp 5 lớp/tuần. Tìm phương án cho lợi nhuận lớn nhất.

Each week Tan Phuoc makes x lots of 3-ply and y lots of 5-ply cartons (1 lot = 1,000 cartons). Profit is VND 3 and 5 million per lot. The press has 40 hours a week; a 3-ply lot needs 2 hours, a 5-ply lot 4 hours; the gluer has 36 hours, needing 3 and 2 hours per lot. Customers take at most 8 lots of 5-ply a week. Find the most profitable mix.

1. Mô hình: $Z = 3x + 5y$ lớn nhất; $2x + 4y \leq 40$; $3x + 2y \leq 36$; $y \leq 8$; $x, y \geq 0$.
Model: maximise $Z = 3x + 5y$; $2x + 4y \leq 40$; $3x + 2y \leq 36$; $y \leq 8$; $x, y \geq 0$.
2. Giao $2x + 4y = 40$ và $3x + 2y = 36$: từ phương trình đầu $x = 20 - 2y$, thay vào được $60 - 4y = 36$, $y = 6$, $x = 8$.
Intersect $2x + 4y = 40$ and $3x + 2y = 36$: from the first, $x = 20 - 2y$; substituting gives $60 - 4y = 36$, $y = 6$, $x = 8$.
3. Lợi nhuận tại các đỉnh: $(0; 0) = 0$; $(0; 8) = 40$; $(4; 8) = 52$; $(8; 6) = 54$; $(12; 0) = 36$ triệu đồng.
Profit at the corner points: $(0; 0) = 0$; $(0; 8) = 40$; $(4; 8) = 52$; $(8; 6) = 54$; $(12; 0) = 36$ VND million.
4. Phương án lãi lớn nhất: 8.0 lô 3 lớp, 6.0 lô 5 lớp, lãi 54.0 triệu đồng/tuần. Máy in và máy dán đều dùng hết giờ; nhu cầu hộp 5 lớp còn dư 2 lô.
Most profitable mix: 8.0 lots of 3-ply and 6.0 lots of 5-ply, profit VND 54.0 million a week. Both machines are fully used; 5-ply demand has 2 lots spare.



Hình 2.4. Miền khả thi và lợi nhuận tại các đỉnh (triệu đồng/tuần) ở Tân Phước

Figure 2.4. Feasible region and profit at each corner point (VND million a week) at Tan Phuoc

Hạn chế của trường phái định lượng: nhiều biến quan trọng như thái độ, văn hóa, quan hệ khách hàng khó lượng hóa; mô hình cần giả định ổn định; nhà quản trị có thể tin con số hơn phán đoán. Mô hình là công cụ hỗ trợ, quyết định cuối cùng vẫn thuộc nhà quản trị.

Limits of the quantitative school: many key variables such as attitudes, culture and customer relations are hard to quantify; models need stable assumptions; managers may trust numbers over judgement. Models support decisions; the final decision remains the manager's.

2.7. Trường phái hội nhập: quá trình, hệ thống, ngẫu nhiên — Integrative approaches: process, systems, contingency

Đến thập niên 1960, các trường phái cho những lời khuyên khác nhau, có lúc trái nhau. Ba cách tiếp cận hội nhập tìm cách ghép chúng lại.

By the 1960s the schools gave different, sometimes conflicting advice. Three integrative approaches tried to combine them.

Cách tiếp cận quá trình — The process approach

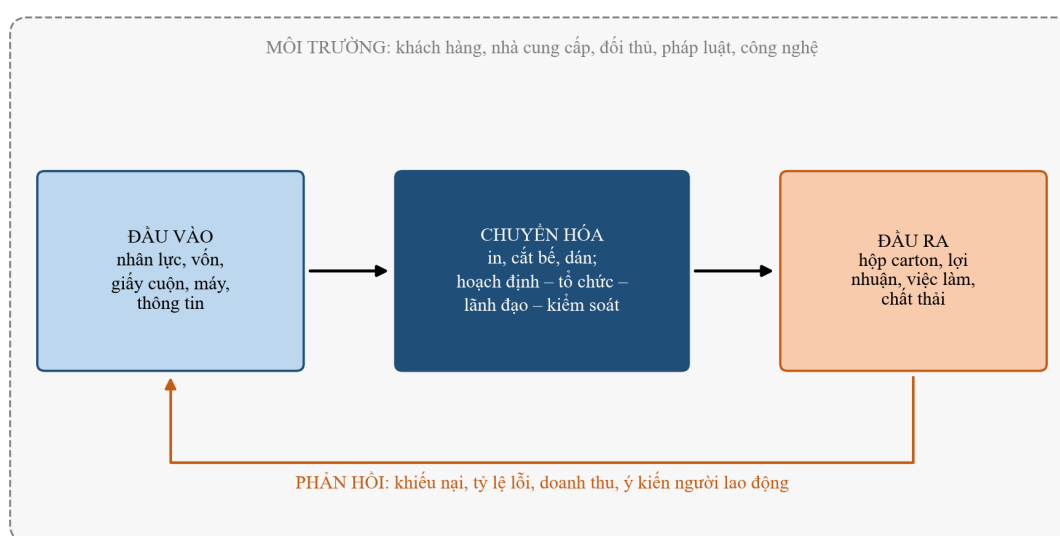
Cách tiếp cận **quá trình** (process approach), gắn với tên Harold Koontz, kế thừa Fayol: quản trị là một quá trình liên tục gồm các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát, lặp lại theo vòng. Các trường phái khác góp kiến thức cho từng chức năng: định lượng cho hoạch định, kiểm soát; tâm lý – xã hội cho lãnh đạo. Cấu trúc các Chương 5–8 của sách này đi theo cách tiếp cận đó.

The process approach, associated with Harold Koontz, builds on Fayol: management is a continuous process of planning, organising, leading and controlling, repeated in a cycle. Other schools contribute to each function: quantitative methods to planning and control, behavioural ideas to leading. Chapters 5–8 of this guide follow that approach.

Cách tiếp cận hệ thống — The systems approach

Cách tiếp cận **hệ thống** coi tổ chức là một **hệ thống mở**: nhận đầu vào từ môi trường, chuyển hóa, trả đầu ra cho môi trường, rồi nhận phản hồi để điều chỉnh. Tổ chức gồm các **phân hệ** (sản xuất, kinh doanh, tài chính, nhân sự) phụ thuộc nhau; thay đổi một phân hệ kéo theo phân hệ khác. Hệ thống phối hợp tốt tạo **cộng hưởng** (synergy): toàn thể lớn hơn tổng các phần. Hệ thống khép kín, không trao đổi với môi trường sẽ suy thoái (entropy).

The systems approach sees the organisation as an open system: it takes inputs from the environment, transforms them, returns outputs and receives feedback to adjust. It consists of interdependent subsystems (production, sales, finance, people); a change in one affects the others. A well-coordinated system creates synergy: the whole exceeds the sum of its parts. A closed system that does not exchange with its environment decays (entropy).



Hình 2.5. Tân Phước là một hệ thống mở: đầu vào – chuyển hóa – đầu ra – phản hồi
Figure 2.5. Tan Phuoc as an open system: inputs – transformation – outputs – feedback

VÍ DỤ / EXAMPLE — Phòng kinh doanh Tân Phước nhận đơn hộp in 6 màu để tăng doanh số, nhưng máy in chỉ in 4 màu, phải in hai lượt; tổ cắt bế phải chờ, đơn khác giao trễ. Nhìn theo hệ thống, quyết định của một phân hệ phải xét tác động lên các phân hệ còn lại trước khi nhận đơn.

Tan Phuoc's sales team took orders for 6-colour cartons to boost sales, but the presses print 4 colours, so each job needs two passes; die-cutting waits and other orders are late. In systems terms, one subsystem's decision must be checked for its effect on the others before accepting the order.

Cách tiếp cận ngẫu nhiên (tình huống) — The contingency (situational) approach

Cách tiếp cận **ngẫu nhiên** (contingency approach) bác bỏ ý tưởng một cách làm đúng nhất cho mọi nơi: cách quản trị phù hợp phụ thuộc vào **biến tình huống** như quy mô tổ chức, công nghệ, mức ổn định của môi trường, đặc điểm người lao động. Nghiên cứu của **Tom Burns và G. M. Stalker** trong **The Management of Innovation** (1961) là ví dụ

kinh điển: doanh nghiệp trong môi trường ổn định hợp với cơ cấu **cơ học**, doanh nghiệp trong môi trường biến động hợp với cơ cấu **hữu cơ**.

*The **contingency approach** rejects one best way for everywhere: the right way depends on **situational variables** such as size, technology, environmental stability and employee characteristics. **Tom Burns and G. M. Stalker's** study in **The Management of Innovation** (1961) is the classic example: firms in stable environments suit **mechanistic** structures, firms in changing environments suit **organic** ones.*

Đặc điểm <i>Feature</i>	Cơ cấu cơ học <i>Mechanistic</i>	Cơ cấu hữu cơ <i>Organic</i>
Nhiệm vụ <i>Tasks</i>	Chia nhỏ, cố định <i>Narrow and fixed</i>	Rộng, thay đổi theo việc <i>Broad, redefined as needed</i>
Quyền hạn <i>Authority</i>	Tập trung, nhiều cấp <i>Centralised, many levels</i>	Phân tán, ít cấp <i>Dispersed, few levels</i>
Giao tiếp <i>Communication</i>	Theo chiều dọc, mệnh lệnh <i>Vertical, instructions</i>	Theo chiều ngang, tư vấn, thông tin <i>Lateral, advice and information</i>
Quy tắc <i>Rules</i>	Nhiều, viết sẵn <i>Many, written</i>	Ít, dựa vào trao đổi <i>Few, based on discussion</i>
Môi trường phù hợp <i>Suitable environment</i>	Ổn định, công nghệ ít đổi <i>Stable, slow-changing technology</i>	Biến động, sản phẩm mới liên tục <i>Changing, constant new products</i>
Ở Tân Phước <i>At Tan Phuoc</i>	Xưởng hộp 3 lớp chạy đơn lặp lại <i>3-ply shop running repeat orders</i>	Nhóm thiết kế bao bì mẫu cho khách mới <i>Team designing sample packs for new customers</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Hiểu tiếp cận ngẫu nhiên là quản trị tùy hứng, gặp đâu làm đó. Ngẫu nhiên có nghĩa là chọn cách làm theo các biến tình huống đã phân tích, có quy luật nếu – thì (nếu môi trường ổn định thì cơ học), không phải bỏ mọi nguyên tắc.
Reading contingency as managing by whim. Contingency means choosing the approach according to analysed situational variables, with if – then rules (if the environment is stable, then mechanistic), not abandoning principles.

2.8. Các lý thuyết quản trị hiện đại — Modern management theories

Thuyết Z của William Ouchi — William Ouchi's Theory Z

Trong **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge** (1981), **William Ouchi** so sánh doanh nghiệp Mỹ và Nhật, đề xuất mô hình Z kết hợp hai bên. Đặc trưng chính, diễn đạt lại: tuyển dụng dài hạn; ra quyết định theo đồng thuận; trách nhiệm cá nhân nhưng gắn với tập thể; đánh giá, đề bạt chậm; kiểm soát ngầm qua văn hóa đi cùng thước đo rõ ràng; nghề nghiệp chuyên môn hóa vừa phải; quan tâm tới người lao động cả ngoài công việc.

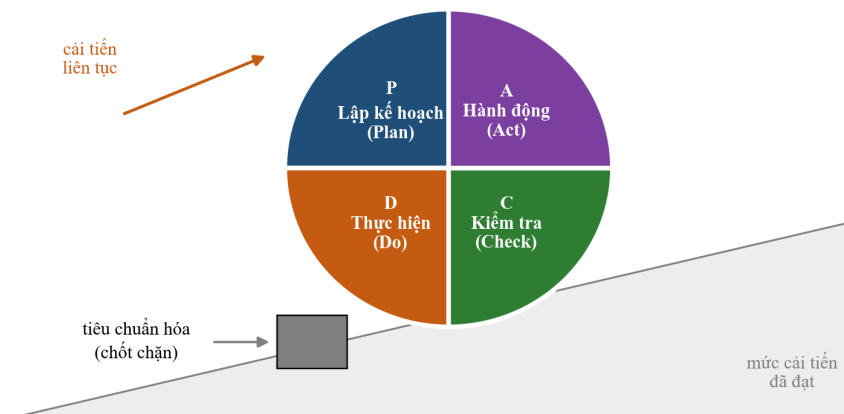
*In **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge** (1981), **William Ouchi** compared US and Japanese firms and proposed a Type Z model combining both. Its main*

features, paraphrased: long-term employment; consensus decision-making; individual responsibility within a collective; slow evaluation and promotion; implicit control through culture alongside explicit measures; moderately specialised careers; concern for employees beyond work.

Kaizen — Kaizen

Kaizen là cải tiến liên tục, từng bước nhỏ, với sự tham gia của mọi người từ giám đốc tới công nhân. **Masaaki Imai** phổ biến khái niệm này ra ngoài Nhật Bản với cuốn **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success** (1986). Kaizen chạy theo vòng **PDCA** (lập kế hoạch – thực hiện – kiểm tra – hành động); cải tiến đạt được thì **tiêu chuẩn hóa** để không trượt lại. Công cụ đi kèm hay gặp ở nhà máy Việt Nam là 5S (sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng) và hộp thư sáng kiến.

*Kaizen is continuous improvement in small steps involving everyone from directors to workers. Masaaki Imai popularised the concept outside Japan with **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success** (1986). Kaizen runs on the **PDCA** cycle (plan – do – check – act); each gain is **standardised** so it does not slip back. Common companion tools in Vietnamese plants are 5S (sort, set in order, shine, standardise, sustain) and suggestion schemes.*



Hình 2.6. Vòng PDCA lăn lên dốc cải tiến, tiêu chuẩn hóa giữ không trượt lại

Figure 2.6. The PDCA cycle rolling up the improvement slope, with standardisation stopping slip-back

Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) — Total quality management (TQM)

Quản trị chất lượng toàn diện (Total Quality Management, TQM) là triết lý quản trị lấy chất lượng làm trung tâm: khách hàng quyết định thế nào là chất lượng; chất lượng được tạo ra trong quy trình, không phải kiểm tra ở cuối; mọi bộ phận, mọi người cùng chịu trách nhiệm; quyết định dựa trên dữ liệu; cải tiến không ngừng. **W. Edwards Deming** là một trong những người đặt nền, với 14 điểm cho nhà quản trị trình bày trong **Out of the Crisis** (1986).

*Total quality management (TQM) is a management philosophy centred on quality: customers define quality; quality is built into the process rather than inspected at the end; every unit and person shares responsibility; decisions rest on data; improvement never stops. W. Edwards Deming is one of its founders, with 14 points for management set out in **Out of the Crisis** (1986).*

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tân Phước sản xuất 200.000 hộp/tháng, tỷ lệ lỗi 1,8%, mỗi hộp lỗi tốn 2.500 đồng (giấy, keo, làm lại). Sau sáu tháng áp dụng TQM (tổ trưởng tự kiểm đầu ca, ghi lỗi theo nguyên nhân, họp chất lượng hằng tuần), tỷ lệ lỗi còn 0,6%.

Tan Phuoc makes 200,000 cartons a month with a 1.8% defect rate; each defect costs VND 2,500 (board, glue, rework). After six months of TQM (team leaders check at shift start, defects logged by cause, weekly quality meetings), the defect rate is 0.6%.

1. Hộp lỗi trước: $200.000 \times 1,8\% = 3.600$ hộp; sau: $200.000 \times 0,6\% = 1.200$ hộp.
Defects before: $200,000 \times 1.8\% = 3,600$; after: $200,000 \times 0.6\% = 1,200$.
2. Chi phí giảm: $(3.600 - 1.200) \times 2.500 = 6.000.000$ đồng/tháng.
Cost saving: $(3,600 - 1,200) \times 2,500 = \text{VND } 6,000,000$ a month.

Tổ chức học tập (Peter Senge) — *The learning organisation (Peter Senge)*

Trong **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (1990), **Peter Senge** mô tả tổ chức học tập là nơi con người liên tục mở rộng năng lực tạo ra kết quả mình mong muốn. Senge nêu năm kỷ luật: **làm chủ bản thân** (personal mastery), **mô hình tư duy** (mental models), **tầm nhìn chung** (shared vision), **học tập theo nhóm** (team learning) và **tư duy hệ thống** (systems thinking). Tư duy hệ thống là kỷ luật thứ năm, gắn bốn kỷ luật kia thành một thể thống nhất.

In The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990), Peter Senge describes a learning organisation as one where people continually expand their capacity to create the results they want. Senge sets out five disciplines: personal mastery, mental models, shared vision, team learning and systems thinking. Systems thinking is the fifth discipline, integrating the other four.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Sau mỗi sự cố giao trễ, Tân Phước họp rút kinh nghiệm 30 phút với đủ kinh doanh, kế hoạch, xưởng; ghi nguyên nhân vào sổ chung trên mạng nội bộ; người mới đọc sổ trong tuần đầu. Đó là học tập theo nhóm và tư duy hệ thống ở quy mô nhỏ.

After each late delivery, Tan Phuoc holds a 30-minute review with sales, planning and the shop floor; causes go into a shared log on the intranet; newcomers read the log in their first week. That is team learning and systems thinking on a small scale.

Sản xuất tinh gọn (lean) — *Lean production*

Sản xuất tinh gọn (lean production) bắt nguồn từ hệ thống sản xuất của Toyota. Thuật ngữ được biết rộng rãi qua cuốn **The Machine That Changed the World** (1990) của James P. Womack, Daniel T. Jones và Daniel Roos. Ý tưởng cốt lõi: xác định giá trị theo khách hàng, loại bỏ **lãng phí** (muda), cho dòng sản phẩm chảy liên tục theo **nhịp nhu cầu**, sản xuất theo lệnh kéo của công đoạn sau. Bảy loại lãng phí thường nêu: sản xuất thừa, chờ đợi, vận chuyển, gia công thừa, tồn kho, thao tác thừa, sản phẩm lỗi.

Lean production grew out of the Toyota Production System. The term became widely known through The Machine That Changed the World (1990) by James P. Womack, Daniel T. Jones and Daniel Roos. Core ideas: define value from the customer's view, remove waste (muda), make products flow continuously at the pace of demand, and produce when pulled by the next process.

The seven wastes usually listed are overproduction, waiting, transport, over-processing, inventory, unnecessary motion and defects.

Nhịp sản xuất (takt time) = Thời gian làm việc sẵn có : Nhu cầu trong kỳ (2.3)

Tỷ lệ thời gian tạo giá trị = Thời gian gia công : Tổng thời gian sản xuất (2.4)

VÍ DỤ / EXAMPLE — Khách hàng cần 600 hộp/ca; ca 8 giờ trừ 30 phút nghỉ còn 27.000 giây. Thời gian chuẩn gấp – dán là 54,395 giây (mục 2.2). Từ khi giấy cuộn về kho tới khi giao hộp mất 5 ngày, thời gian gia công thực chỉ 6 giờ.

The customer needs 600 cartons a shift; an 8-hour shift less a 30-minute break leaves 27,000 seconds. The folding – gluing standard time is 54.395 s (section 2.2). From reel arrival to delivery takes 5 days, of which actual processing is only 6 hours.

1. Nhịp sản xuất = $27.000 : 600 = 45$ giây/hộp.

Takt time = $27,000 / 600 = 45$ s per carton.

2. Thời gian chuẩn 54,4 giây > nhịp 45 giây nên một người không theo kịp; số người tối thiểu = $54,4 : 45 = 1,21$, làm tròn lên 2 người.

Standard time 54.4 s > takt 45 s, so one person cannot keep up; minimum operators = $54.4 / 45 = 1.21$, rounded up to 2.

3. Tỷ lệ thời gian tạo giá trị = $6 : 120 = 5,0\%$. Sau khi giao giấy theo lệnh kéo, rút còn 2 ngày: $6 : 48 = 12,5\%$.

Value-added ratio = $6 / 120 = 5.0\%$. After pull deliveries of board cut lead time to 2 days: $6 / 48 = 12.5\%$.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Nhầm nhịp sản xuất (takt time) với thời gian chu kỳ (cycle time). Takt do **nhu cầu** quyết định: thời gian sẵn có chia cho số sản phẩm khách cần. Thời gian chu kỳ là thời gian **công đoạn** cần cho một sản phẩm. Chu kỳ dài hơn takt thì không giao kịp.

*Confusing takt time with cycle time. Takt is set by **demand**: available time divided by units required. Cycle time is what the **operation** actually takes per unit. If cycle time exceeds takt, delivery falls behind.*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Coi Kaizen là một dự án đổi mới lớn, làm một lần. Kaizen là cải tiến nhỏ, liên tục, của mọi người; thay đổi lớn, đột phá (như thay cả dây chuyền) là đổi mới, đi cùng Kaizen chứ không phải Kaizen.

Treating kaizen as a one-off major change project. Kaizen means small, continuous improvements by everyone; a large breakthrough (such as replacing a whole line) is innovation, which accompanies kaizen but is not kaizen.

2.9. So sánh các trường phái quản trị — Comparing the schools of management

Trường phái <i>School</i>	Đóng góp <i>Contribution</i>	Hạn chế <i>Limitation</i>	Ứng dụng ở doanh nghiệp Việt Nam <i>Use in Vietnamese firms</i>
Quản trị khoa học (Taylor, Gilbreth,	Đo lường, định mức, chuẩn hóa thao tác,	Coi người lao động như phần của máy; dễ	Định mức may, lắp ráp; lương khoán sản phẩm;

Trường phái <i>School</i>	Đóng góp <i>Contribution</i>	Hạn chế <i>Limitation</i>	Ứng dụng ở doanh nghiệp Việt Nam <i>Use in Vietnamese firms</i>
Gantt) <i>Scientific management (Taylor, Gilbreths, Gantt)</i>	tăng năng suất <i>Measurement, standards, standard methods, higher productivity</i>	ép nhíp <i>Workers treated as machine parts; speed-up risk</i>	biểu đồ tiến độ <i>Garment and assembly standards; piece rates; schedules</i>
Quản trị hành chính (Fayol) <i>Administrative management (Fayol)</i>	Chức năng quản trị, nguyên tắc cho toàn tổ chức <i>Management functions, organisation-wide principles</i>	Nguyên tắc chung chung, coi như đúng mọi nơi <i>Principles vague and presented as universal</i>	Sơ đồ tổ chức, phân cấp, quy chế phối hợp phòng ban <i>Organisation charts, delegation, coordination rules</i>
Quan liêu (Weber) <i>Bureaucracy (Weber)</i>	Quy tắc, thứ bậc, phi cá nhân, tuyển theo năng lực <i>Rules, hierarchy, impersonality, merit</i>	Cứng nhắc, chậm, rườm rà khi môi trường đổi <i>Rigid, slow, red tape when things change</i>	Nội quy lao động, quy trình ISO, thi tuyển công chức <i>Workplace rules, ISO procedures, civil service exams</i>
Tâm lý – xã hội (Mayo, Maslow, McGregor, Argyris) <i>Behavioural (Mayo, Maslow, McGregor, Argyris)</i>	Nhu cầu, nhóm không chính thức, động viên, tham gia <i>Needs, informal groups, motivation, participation</i>	Khó đo, có lúc quá đề cao yếu tố tình cảm <i>Hard to measure, sometimes overstates feelings</i>	Đối thoại tại nơi làm việc, công đoàn, phúc lợi, ghi nhận <i>Workplace dialogue, unions, benefits, recognition</i>
Định lượng <i>Quantitative</i>	Mô hình toán, dữ liệu, máy tính cho quyết định <i>Models, data and computers for decisions</i>	Bỏ sót yếu tố khó lượng hóa; cần dữ liệu tốt <i>Misses hard-to-quantify factors; needs good data</i>	Lập kế hoạch sản xuất, tồn kho, ERP, dashboard <i>Production planning, inventory, ERP, dashboards</i>
Hội nhập (quá trình, hệ thống, ngẫu nhiên) <i>Integrative (process, systems, contingency)</i>	Cách nhìn tổng thể; chọn cách làm theo tình huống <i>Whole-system view; choice by situation</i>	Trừu tượng, khó đưa ra lời khuyên cụ thể <i>Abstract, hard to give concrete advice</i>	Chọn cơ cấu khác nhau cho xưởng và nhóm sản phẩm mới <i>Different structures for plant and new-product teams</i>
Hiện đại (Z, Kaizen, TQM, học tập, lean) <i>Modern (Z, kaizen, TQM, learning, lean)</i>	Chất lượng, cải tiến liên tục, học tập, cắt lãng phí <i>Quality, continuous improvement, learning, waste removal</i>	Đòi hỏi văn hóa và kiên trì; dễ làm hình thức <i>Needs culture and persistence; easily becomes a formality</i>	5S, Kaizen ở nhà máy cơ khí, điện tử; ISO 9001; chuyển đổi số <i>5S and kaizen in engineering and electronics plants; ISO 9001; digital</i>

Trường phái <i>School</i>	Đóng góp <i>Contribution</i>	Hạn chế <i>Limitation</i>	Ứng dụng ở doanh nghiệp Việt Nam <i>Use in Vietnamese firms</i>
			<i>transformation</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Các trường phái không thay thế nhau mà bồi đắp cho nhau. Định mức của Taylor, chức năng của Fayol, quy tắc của Weber vẫn đứng trong doanh nghiệp hôm nay; trường phái sau bổ sung cái trường phái trước bỏ sót (con người, số liệu, môi trường, chất lượng).

The schools do not replace one another but build on each other. Taylor's standards, Fayol's functions and Weber's rules still stand in firms today; each later school adds what earlier ones missed (people, data, environment, quality).

2.10. Phân biệt các khái niệm dễ nhầm — *Commonly confused concepts*

Cặp khái niệm <i>Pair of concepts</i>	Khác nhau ở <i>Key difference</i>	Ví dụ Tân Phước <i>Tan Phuoc example</i>
Quản trị khoa học – quản trị hành chính <i>Scientific – administrative management</i>	Công việc từng công nhân (dưới lên) – toàn bộ tổ chức (trên xuống) <i>Individual tasks (bottom-up) – whole organisation (top-down)</i>	Bám giờ gấp – dán; quy chế phân cấp giám đốc – quản đốc <i>Timing folding – gluing; delegation rules from director to supervisor</i>
Thống nhất chỉ huy – thống nhất lãnh đạo <i>Unity of command – unity of direction</i>	Một người một cấp trên – một nhóm hoạt động một kế hoạch <i>One boss per person – one plan per group of activities</i>	Thợ dán nghe một tổ trưởng; đơn xuất khẩu một trưởng dự án <i>Glueers report to one leader; export orders have one project head</i>
Thuyết X – thuyết Y <i>Theory X – Theory Y</i>	Giả định người lao động lười, cần ép – tự định hướng, nhận trách nhiệm <i>Workers lazy, need coercion – self-directed, accept responsibility</i>	Phạt đi muộn bằng trừ lương – giao nhóm tự xếp ca <i>Docking pay for lateness – letting teams plan shifts</i>
Thuyết Y – thuyết Z <i>Theory Y – Theory Z</i>	Giả định về cá nhân – mô hình tổ chức (tuyển dài hạn, đồng thuận) <i>Assumptions about individuals – an organisational model (long-term jobs, consensus)</i>	Tin thợ tự kiểm hàng – cam kết giữ thợ lâu năm, họp đồng thuận <i>Trusting workers to self-inspect – long-tenure commitment and consensus meetings</i>
Hệ thống mở – hệ thống khép kín <i>Open – closed system</i>	Trao đổi với môi trường, có phản hồi – coi tổ chức tách khỏi môi trường <i>Exchanges with the environment, with feedback – organisation seen as isolated</i>	Đổi mẫu hộp theo phản hồi khách hàng – chỉ nhìn năng suất xưởng <i>Changing designs on customer feedback – looking only at plant output</i>

Cặp khái niệm <i>Pair of concepts</i>	Khác nhau ở <i>Key difference</i>	Ví dụ Tân Phước <i>Tan Phuoc example</i>
Cơ học – hữu cơ <i>Mechanistic – organic</i>	Nhiều quy tắc, tập trung – ít quy tắc, phân tán <i>Many rules, centralised – few rules, decentralised</i>	Xưởng 3 lớp – nhóm thiết kế mẫu <i>3-ply shop – sample design team</i>
Kaizen – đổi mới đột phá <i>Kaizen – breakthrough innovation</i>	Bước nhỏ, liên tục, mọi người – bước lớn, một lần, đầu tư lớn <i>Small, continuous, everyone – large, one-off, capital-heavy</i>	Dời kệ keo gần bàn dán – mua máy dán tự động <i>Moving the glue rack closer – buying an automatic gluer</i>
TQM – kiểm tra chất lượng <i>TQM – quality inspection</i>	Tạo chất lượng trong quy trình, mọi người – lọc lỗi ở cuối, bộ phận KCS <i>Quality built in by everyone – defects sorted at the end by inspectors</i>	Tổ trưởng tự kiểm đầu ca – nhân viên KCS kiểm lô thành phẩm <i>Leaders check at shift start – inspectors check finished lots</i>
Takt time – thời gian chu kỳ <i>Takt time – cycle time</i>	Do nhu cầu quyết định – do công đoạn quyết định <i>Set by demand – set by the operation</i>	Takt 45 giây – chuẩn 54,4 giây <i>Takt 45 s – standard 54.4 s</i>

2.11. Thuật ngữ Việt – Anh — Vietnamese – English glossary

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Quản trị khoa học	Scientific management	Taylor: đo lường, chuẩn hóa công việc <i>Taylor: measuring and standardising work</i>
Nghiên cứu thời gian	Time study	Bấm giờ để lập thời gian chuẩn <i>Timing work to set standard times</i>
Nghiên cứu thao tác	Motion study	Phân tích, bỏ động tác thừa (Gilbreth) <i>Analysing and removing needless motions</i>
Lương sản phẩm có phân biệt	Differential piece-rate system	Hai đơn giá theo đạt hay không đạt định mức <i>Two rates depending on meeting the standard</i>
Biểu đồ Gantt	Gantt chart	Thanh ngang theo trục thời gian <i>Horizontal bars on a time axis</i>
Quản trị hành chính	Administrative management	Fayol: chức năng, nguyên tắc cho tổ chức <i>Fayol: functions and principles</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Thống nhất chỉ huy	Unity of command	Mỗi người một cấp trên <i>One superior per person</i>
Thống nhất lãnh đạo	Unity of direction	Một nhóm hoạt động một kế hoạch <i>One plan per group of activities</i>
Quản trị quan liêu	Bureaucracy (bureaucratic management)	Weber: quy tắc, thứ bậc, phi cá nhân <i>Weber: rules, hierarchy, impersonality</i>
Nghiên cứu Hawthorne	Hawthorne studies	Thực nghiệm tại Western Electric từ 1924 <i>Experiments at Western Electric from 1924</i>
Hiệu ứng Hawthorne	Hawthorne effect	Đổi hành vi vì biết bị quan sát <i>Behaviour change from being observed</i>
Nhóm không chính thức	Informal group	Nhóm tự hình thành, có chuẩn mực riêng <i>Self-formed group with its own norms</i>
Thuyết X / thuyết Y	Theory X / Theory Y	Hai bộ giả định về con người (McGregor) <i>Two sets of assumptions</i>
Vận trù học	Operations research	Mô hình toán cho quyết định <i>Mathematical models for decisions</i>
Quy hoạch tuyến tính	Linear programming	Tìm cực trị hàm tuyến tính có ràng buộc <i>Optimising a linear function under constraints</i>
Hệ thống mở	Open system	Trao đổi với môi trường <i>Interacts with its environment</i>
Cách tiếp cận ngẫu nhiên	Contingency approach	Cách làm phụ thuộc tình huống <i>The right way depends on the situation</i>
Cơ cấu cơ học / hữu cơ	Mechanistic / organic structure	Cứng, tập trung / mềm, phân tán <i>Rigid and centralised / adaptive and dispersed</i>
Thuyết Z	Theory Z	Ouchi: kết hợp mô hình Mỹ – Nhật <i>Ouchi: blending US and Japanese models</i>
Cải tiến liên tục	Kaizen (continuous improvement)	Bước nhỏ, mọi người, không ngừng <i>Small steps, everyone, ongoing</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Quản trị chất lượng toàn diện	Total quality management (TQM)	Chất lượng trong mọi quy trình, mọi người <i>Quality in every process</i>
Tổ chức học tập	Learning organisation	Senge: năm kỷ luật, tư duy hệ thống <i>Senge: five disciplines</i>
Sản xuất tinh gọn	Lean production	Cắt lãng phí, dòng chảy theo nhu cầu <i>Removing waste, flow to demand</i>
Nhịp sản xuất	Takt time	Thời gian sẵn có : nhu cầu <i>Available time / demand</i>

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

Bài 1. Định mức lao động và nhịp sản xuất ở May Phúc Lâm — *Exercise 1. Work standards and takt time at Phuc Lam Garment*

Công ty TNHH May Phúc Lâm (Hải Phòng) bấm giờ công đoạn may cổ áo sơ mi tám lần, được (giây): 62, 58, 60, 64, 59, 61, 57, 63. Người được đo làm chậm hơn mức bình thường, hệ số nhịp độ 0,95; thời gian dự phòng bằng 12% thời gian bình thường. Ca làm việc 8 giờ. Công ty trả lương sản phẩm kiểu Taylor: đạt định mức thì 1.200 đồng/sản phẩm, không đạt thì 950 đồng/sản phẩm. Trong ngày, công nhân C may 470 cổ áo, công nhân D may 430 cổ áo. Khách hàng đặt 480 áo/ca; thời gian làm việc sẵn có mỗi ca là 7,5 giờ. Yêu cầu: (1) tính thời gian chuẩn và định mức ca; (2) tính lương ngày của C và D; (3) tính nhịp sản xuất và số người tối thiểu ở công đoạn này; (4) nêu hạn chế của cách trả lương này dưới góc nhìn của trường phái tâm lý – xã hội.

Phuc Lam Garment Co., Ltd (Hai Phong) times the shirt-collar sewing operation eight times (seconds): 62, 58, 60, 64, 59, 61, 57, 63. The operator works slower than normal pace, with a rating factor of 0.95; allowances equal 12% of normal time. A shift lasts 8 hours. The firm uses a Taylor-style differential piece rate: VND 1,200 per piece when the standard is met and VND 950 when it is not. Today operator C sews 470 collars and operator D sews 430. The customer orders 480 shirts per shift; available working time is 7.5 hours per shift. Required: (1) compute the standard time and the shift standard; (2) compute C's and D's daily pay; (3) compute takt time and the minimum number of operators at this operation; (4) state the limits of this pay scheme from the behavioural viewpoint.

1. Thời gian quan sát bình quân = $484 : 8 = 60,5$ giây. Thời gian bình thường = $60,5 \times 0,95 = 57,475$ giây.
Mean observed time = $484 / 8 = 60.5$ s. Normal time = $60.5 \times 0.95 = 57.475$ s.
2. Thời gian chuẩn = $57,475 \times (1 + 0,12) = 64,37$ giây. Định mức ca = $28.800 : 64,37 = 447,4$, lấy phần nguyên 447 sản phẩm.
Standard time = $57.475 \times (1 + 0.12) = 64.37$ s. Shift standard = $28,800 / 64.37 = 447.4$, rounded down to 447 pieces.

3. C: $470 \geq 447$, hưởng đơn giá cao: $470 \times 1.200 = 564.000$ đồng. D: $430 < 447$, hưởng đơn giá thấp: $430 \times 950 = 408.500$ đồng. Sản lượng D chỉ kém C 8,5% nhưng lương kém 27,6%.
C: $470 \geq 447$, high rate: $470 \times 1,200 = \text{VND } 564,000$. D: $430 < 447$, low rate: $430 \times 950 = \text{VND } 408,500$. D's output is only 8.5% below C's, but D's pay is 27.6% lower.
4. Nhịp sản xuất = $27.000 : 480 = 56,25$ giây/áo. Thời gian chuẩn 64,37 giây lớn hơn nhịp, nên một người không theo kịp: số người tối thiểu = $64,37 : 56,25 = 1,14$, làm tròn lên 2 người.
Takt time = $27,000 / 480 = 56.25$ s per shirt. The standard time of 64.37 s exceeds takt, so one operator cannot keep up: minimum operators = $64.37 / 56.25 = 1.14$, rounded up to 2.
5. Hạn chế: cách trả lương chỉ nhìn con người như người phản ứng với tiền; bỏ qua chuẩn mực của nhóm (ở Hawthorne, tổ quần dây tự giữ sản lượng ở mức cả tổ coi là vừa phải), dễ tạo áp lực, tai nạn, nghỉ việc; mức phạt nặng ngay dưới ngưỡng gây cảm giác bất công. Ca 8 giờ phải tuân Điều 105 Bộ luật Lao động.
Limits: the scheme treats people as responding only to money; it ignores group norms (at Hawthorne, the bank wiring group held output at a level the group regarded as fair), creates pressure, accidents and turnover; the steep drop just below the standard feels unfair. The 8-hour shift must comply with Article 105 of the Labour Code.

Bài 2. Phương án sản xuất và dòng chảy ở Gỗ Đông Hòa — Exercise 2. Product mix and flow at Dong Hoa Wood

Công ty CP Gỗ Đông Hòa (Đồng Nai) làm tủ và bàn văn phòng. Mỗi tủ lãi 1,0 triệu đồng, mỗi bàn lãi 0,9 triệu đồng. Mỗi tuần xưởng cắt có 120 giờ máy, xưởng hoàn thiện có 160 giờ; một tủ cần 3 giờ cắt và 2 giờ hoàn thiện, một bàn cần 2 giờ cắt và 4 giờ hoàn thiện. Hợp đồng đã ký buộc giao ít nhất 10 bàn/tuần. Từ khi gỗ về kho tới khi hàng lên xe mất 10 ngày, trong đó thời gian gia công chỉ 12 giờ. Yêu cầu: (1) lập mô hình quy hoạch tuyến tính; (2) tìm phương án cho lợi nhuận lớn nhất; (3) tính tỷ lệ thời gian tạo giá trị trước và sau khi rút thời gian chờ còn 3 ngày; (4) cho biết mỗi công cụ thuộc trường phái nào.

Dong Hoa Wood JSC (Dong Nai) makes office cabinets and desks. Each cabinet earns VND 1.0 million profit and each desk VND 0.9 million. Each week the cutting shop has 120 machine hours and the finishing shop 160 hours; a cabinet needs 3 cutting hours and 2 finishing hours, a desk 2 cutting hours and 4 finishing hours. A signed contract requires at least 10 desks a week. From timber arrival to loading takes 10 days, of which actual processing is only 12 hours. Required: (1) formulate the linear programme; (2) find the most profitable mix; (3) compute the value-added ratio before and after waiting time is cut to 3 days; (4) state which school each tool belongs to.

- Gọi x là số tủ, y là số bàn mỗi tuần. Hàm mục tiêu: lợi nhuận $Z = 1,0x + 0,9y$ (triệu đồng) lớn nhất. Ràng buộc: $3x + 2y \leq 120$; $2x + 4y \leq 160$; $y \geq 10$; $x \geq 0$.
Let x be cabinets and y desks per week. Objective: maximise profit $Z = 1.0x + 0.9y$ (VND million). Constraints: $3x + 2y \leq 120$; $2x + 4y \leq 160$; $y \geq 10$; $x \geq 0$.
- Các đỉnh miền khả thi và lợi nhuận: (0; 10): 9; (0; 40): 36; (20; 30): 47; (33,33; 10): 42,33 triệu đồng.

Corner points and profit: (0; 10): 9; (0; 40): 36; (20; 30): 47; (33.33; 10): 42.33 VND million.

3. Phương án lãi lớn nhất: 20 tủ và 30 bàn, lợi nhuận 47 triệu đồng/tuần; cả hai xưởng dùng hết giờ máy ($3 \times 20 + 2 \times 30 = 120$; $2 \times 20 + 4 \times 30 = 160$).

Most profitable mix: 20 cabinets and 30 desks, profit VND 47 million a week; both shops use all their hours ($3 \times 20 + 2 \times 30 = 120$; $2 \times 20 + 4 \times 30 = 160$).

4. Tỷ lệ thời gian tạo giá trị trước: $12 : 240 = 5,0\%$; sau: $12 : 72 = 16,7\%$. Thời gian gia công không đổi; phần bị cắt là thời gian chờ, tồn kho, vận chuyển, tức lãng phí theo cách nhìn lean.

Value-added ratio before: $12 / 240 = 5.0\%$; after: $12 / 72 = 16.7\%$. Processing time is unchanged; what is cut is waiting, inventory and transport, which lean thinking treats as waste.

5. Quy hoạch tuyến tính thuộc trường phái định lượng (vận trù học); đo thời gian tạo giá trị, cắt lãng phí thuộc sản xuất tinh gọn (lý thuyết hiện đại). Mô hình chỉ đúng khi các hệ số ổn định; giờ máy, nhu cầu thay đổi thì phải giải lại.

Linear programming belongs to the quantitative school (operations research); measuring value-added time and cutting waste belong to lean production (modern theories). The model holds only while coefficients are stable; if machine hours or demand change, it must be solved again.

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

Câu 1. So sánh quản trị khoa học của Taylor với quản trị hành chính của Fayol: đối tượng, cách tiếp cận, đóng góp và hạn chế. Vì sao cả hai được xếp vào trường phái cổ điển?

Question 1. Compare Taylor's scientific management with Fayol's administrative management: focus, approach, contributions and limitations. Why are both placed in the classical school?

- Taylor (1911) nhìn từ xưởng sản xuất, từ dưới lên: đối tượng là công việc của từng công nhân; công cụ là nghiên cứu thời gian – thao tác, định mức, tuyển chọn và huấn luyện, trả lương theo sản phẩm có phân biệt.

Taylor (1911) looks from the shop floor upwards: the unit is each worker's task; the tools are time and motion study, work standards, selection and training, and differential piece rates.

- Fayol (1916) nhìn từ ban giám đốc, từ trên xuống: đối tượng là toàn bộ tổ chức; ông nêu năm chức năng (dự kiến và lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm soát) và 14 nguyên tắc quản trị.

Fayol (1916) looks from the top down: the unit is the whole organisation; he set out five functions (forecasting and planning, organising, commanding, coordinating, controlling) and 14 principles.

- Đóng góp: Taylor đưa đo lường, chuẩn hóa vào sản xuất, tăng năng suất lao động; Fayol cho bộ khung chức năng mà các chức năng hoạch định – tổ chức – lãnh đạo – kiểm soát ngày nay kế thừa.

Contributions: Taylor brought measurement and standardisation into production and raised labour productivity; Fayol gave the functional framework from which today's planning – organising – leading – controlling derives.

- Hạn chế chung: coi tổ chức là hệ thống khép kín, con người là yếu tố kinh tế; nguyên tắc được nêu như đúng mọi nơi. Taylor xem nhẹ nhu cầu xã hội, dễ dẫn tới ép năng suất; nguyên tắc Fayol có chỗ chung chung, mâu thuẫn nhau (thống nhất chỉ huy với cơ cấu ma trận).

Shared limits: the organisation is treated as a closed system and people as economic beings; principles are presented as universally valid. Taylor underrates social needs and can lead to speed-up; some of Fayol's principles are vague or conflict (unity of command versus matrix structures).

- Cùng là cổ điển vì cùng tìm một cách làm đúng nhất, dựa trên lý tính, quy tắc và cơ cấu chính thức; ra đời trong cùng bối cảnh công nghiệp hóa đầu thế kỷ XX. Ở doanh nghiệp Việt Nam, định mức lao động, quy trình, sơ đồ chức năng là di sản của hai ông.

Both are classical because they seek one best way, based on rationality, rules and formal structure, and arose from the same early twentieth-century industrialisation. In Vietnamese firms, work standards, procedures and functional charts are their legacy.

Câu 2. Trình bày các nghiên cứu Hawthorne và kết luận chính. Thuyết X – Y của McGregor kế thừa kết luận đó như thế nào? Liên hệ một doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam.

Question 2. *Describe the Hawthorne studies and their main conclusions. How does McGregor's Theory X – Theory Y build on them? Relate them to a manufacturing firm in Vietnam.*

- Nghiên cứu tại nhà máy Hawthorne của Western Electric (Illinois, Hoa Kỳ) từ 1924; đợt chiếu sáng 11/1924–4/1927: sản lượng tăng ở cả nhóm thí nghiệm lẫn nhóm đối chứng, kể cả khi giảm ánh sáng.

Studies at Western Electric's Hawthorne Works (Illinois, USA) from 1924; the illumination tests ran from November 1924 to April 1927: output rose in both test and control groups, even when light was reduced.

- Nhóm Harvard do Elton Mayo dẫn dắt tiếp tục với phòng lắp rơ-le, chương trình phỏng vấn, phỏng vấn dây: sự quan tâm, tham gia, quan hệ trong nhóm và chuẩn mực không chính thức ảnh hưởng tới năng suất mạnh hơn điều kiện vật chất.

The Harvard group led by Elton Mayo continued with the relay assembly test room, the interview programme and the bank wiring room: attention, participation, group relations and informal norms affected output more than physical conditions.

- McGregor (1960) chuyển kết luận đó thành giả định của nhà quản trị: thuyết X cho rằng người lao động lười, phải ép và kiểm soát; thuyết Y cho rằng họ tự định hướng khi cam kết với mục tiêu, có thể nhận trách nhiệm, sáng tạo.

McGregor (1960) turned that conclusion into managers' assumptions: Theory X holds that workers are lazy and must be coerced and controlled; Theory Y holds that they self-direct when committed to goals and can take responsibility and be creative.

- Giả định dẫn tới cách quản trị: X đi cùng giám sát chặt, phạt; Y đi cùng ủy quyền, mục tiêu chung, tham gia. Giả định có xu hướng tự đúng: bị đối xử như người lười thì người ta làm đúng mức tối thiểu.

Assumptions drive practice: X goes with tight supervision and penalties; Y with delegation,

shared goals and participation. Assumptions tend to be self-fulfilling: people treated as lazy do the bare minimum.

- Liên hệ: xưởng may, xưởng bao bì giữ tổ đội ổn định, có tổ trưởng lắng nghe, hộp thư sáng kiến, đối thoại định kỳ theo Điều 63 Bộ luật Lao động; vẫn giữ định mức và kiểm soát cho công việc lặp lại.

Application: garment and packaging plants keep stable teams with team leaders who listen, suggestion boxes and regular dialogue under Article 63 of the Labour Code, while keeping standards and controls for repetitive work.

Câu 3. Thế nào là cách tiếp cận ngẫu nhiên (tình huống)? Phân tích quan hệ giữa cách tiếp cận hệ thống, cách tiếp cận ngẫu nhiên và các lý thuyết hiện đại (Kaizen, TQM, lean) khi một doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam muốn áp dụng.

Question 3. *What is the contingency approach? Analyse how the systems approach, the contingency approach and modern theories (kaizen, TQM, lean) relate when a small Vietnamese firm wants to apply them.*

- Cách tiếp cận ngẫu nhiên: không có cách quản trị đúng cho mọi nơi; cách đúng phụ thuộc biến tình huống như môi trường, công nghệ, quy mô, con người. Burns và Stalker (1961) thấy cơ cấu cơ học hợp môi trường ổn định, cơ cấu hữu cơ hợp môi trường biến động.

Contingency approach: no way of managing fits everywhere; the right way depends on situational variables such as environment, technology, size and people. Burns and Stalker (1961) found mechanistic structures suit stable environments and organic structures suit changing ones.

- Cách tiếp cận hệ thống coi doanh nghiệp là hệ thống mở gồm đầu vào – chuyển hóa – đầu ra – phản hồi, các bộ phận phụ thuộc nhau; cho khung để nhận ra biến tình huống nằm ở đâu.

The systems approach sees the firm as an open system of inputs – transformation – outputs – feedback with interdependent parts; it gives a frame for locating the situational variables.

- Kaizen, TQM, lean là bộ công cụ cụ thể: Kaizen cải tiến nhỏ, liên tục theo PDCA; TQM đặt khách hàng và chất lượng quy trình lên đầu, mọi người cùng tham gia; lean cắt lãng phí, cho dòng chảy theo nhịp nhu cầu.

Kaizen, TQM and lean are concrete toolkits: kaizen makes small, continuous improvements through PDCA; TQM puts customers and process quality first with everyone involved; lean removes waste and makes work flow at the pace of demand.

- Doanh nghiệp nhỏ nên chọn theo tình huống: bắt đầu bằng 5S và đo tỷ lệ lỗi ở công đoạn hay hỏng, chưa dựng hệ thống chứng nhận lớn; chép nguyên mô hình của tập đoàn nước ngoài là trái tinh thần ngẫu nhiên.

Small firms should choose by situation: start with 5S and defect-rate measurement at the worst operation rather than a large certified system; copying a foreign group's model wholesale contradicts contingency thinking.

- Kết luận: hệ thống cho cách nhìn, ngẫu nhiên cho nguyên tắc chọn, lý thuyết hiện đại cho công cụ; cả ba bổ sung cho nhau, không thay nhau.

Conclusion: systems thinking gives the view, contingency gives the rule for choosing, modern theories give the tools; the three complement rather than replace one another.

2.14. Câu hỏi trắc nghiệm — Multiple-choice questions

9. Ai được coi là người đặt nền cho trường phái quản trị hành chính, với năm chức năng và 14 nguyên tắc quản trị?

Who is regarded as the founder of administrative management, with five functions and 14 principles?

- A. Henri Fayol
- B. Frederick W. Taylor
- C. Max Weber
- D. Elton Mayo

10. Bấm giờ một thao tác được bình quân 40 giây; hệ số nhịp độ 1,1; dự phòng 10% thời gian bình thường. Thời gian chuẩn là:

Timing gives a mean of 40 seconds; rating factor 1.1; allowances 10% of normal time. The standard time is:

- A. 44,0 giây / 44.0 s
- B. 48,0 giây / 48.0 s
- C. 48,4 giây / 48.4 s
- D. 52,0 giây / 52.0 s

11. Kết luận chính của các nghiên cứu Hawthorne là gì?

What is the main conclusion of the Hawthorne studies?

- A. Ánh sáng mạnh hơn làm năng suất tăng / *Brighter lighting raises output*
- B. Yếu tố xã hội, tâm lý và nhóm không chính thức ảnh hưởng tới năng suất / *Social and psychological factors and informal groups affect output*
- C. Tiền lương là động lực duy nhất của công nhân / *Pay is workers' only motivator*
- D. Tổ chức cần nhiều cấp quản lý hơn / *Organisations need more management levels*

12. Giả định nào thuộc thuyết Y của McGregor?

Which assumption belongs to McGregor's Theory Y?

- A. Người lao động lười, né tránh trách nhiệm / *Workers are lazy and avoid responsibility*
- B. Người lao động chỉ làm việc khi bị đe dọa phạt / *Workers work only under threat of punishment*
- C. Người lao động muốn được chỉ bảo chi tiết từng việc / *Workers want detailed instruction on every task*
- D. Người lao động tự định hướng khi cam kết với mục tiêu / *Workers self-direct when committed to objectives*

- 13.** Ca làm việc có 27.000 giây sẵn có, khách hàng cần 540 sản phẩm/ca. Nhịp sản xuất (takt time) là:
A shift has 27,000 seconds available and customers need 540 units per shift. Takt time is:
- A.** 50 giây/sản phẩm / *50 s per unit*
 - B.** 53,3 giây/sản phẩm / *53.3 s per unit*
 - C.** 45 giây/sản phẩm / *45 s per unit*
 - D.** 0,02 sản phẩm/giây / *0.02 units per second*
- 14.** Cách tiếp cận ngẫu nhiên (tình huống) trong quản trị khẳng định điều gì?
What does the contingency approach to management hold?
- A.** Có một cách quản trị đúng nhất cho mọi tổ chức / *There is one best way to manage every organisation*
 - B.** Quản trị chỉ cần mô hình toán học / *Management needs only mathematical models*
 - C.** Tổ chức là hệ thống khép kín, không chịu tác động môi trường / *Organisations are closed systems unaffected by the environment*
 - D.** Cách quản trị phù hợp phụ thuộc vào đặc điểm tình huống / *The right approach depends on the situation*
- 15.** Một nhân viên kinh doanh nhận lệnh từ cả trưởng phòng kinh doanh và giám đốc tài chính, hai lệnh mâu thuẫn nhau. Nguyên tắc nào của Fayol bị vi phạm?
A sales officer receives conflicting orders from both the sales manager and the finance director. Which of Fayol's principles is breached?
- A.** Thống nhất lãnh đạo / *Unity of direction*
 - B.** Chuỗi cấp bậc / *Scalar chain*
 - C.** Thống nhất chỉ huy / *Unity of command*
 - D.** Tập trung / *Centralisation*
- 16.** Theo Senge (1990), kỷ luật thứ năm gắn kết bốn kỷ luật còn lại của tổ chức học tập là gì?
According to Senge (1990), what is the fifth discipline that integrates the other four?
- A.** Làm chủ bản thân / *Personal mastery*
 - B.** Tư duy hệ thống / *Systems thinking*
 - C.** Tầm nhìn chung / *Shared vision*
 - D.** Học tập theo nhóm / *Team learning*

Chương 3. Môi trường quản trị — Chapter 3. The management environment

Mục tiêu chương — Chapter objectives

- Nêu khái niệm môi trường quản trị, phân biệt ba lớp: vĩ mô, vi mô (ngành), nội bộ.
Define the management environment and distinguish its three layers: macro, task (industry) and internal.
- Phân tích môi trường vĩ mô bằng PESTEL với số liệu Việt Nam đã công bố; phân tích ngành bằng năm lực lượng cạnh tranh.
Analyse the macro environment with PESTEL using published Vietnamese data; analyse the industry with the five competitive forces.
- Đánh giá nguồn lực, năng lực cốt lõi, chuỗi giá trị; nhận diện văn hóa tổ chức theo Schein và Cameron – Quinn.
Assess resources, core competences and the value chain; diagnose organisational culture with Schein and Cameron–Quinn.
- Lập ma trận SWOT – TOWS và xác định mức bất định của môi trường bằng ma trận Duncan.
Build a SWOT–TOWS matrix and locate environmental uncertainty in Duncan's matrix.
- Xếp quy mô doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo Nghị định 80/2021 và nêu các hỗ trợ theo Nghị quyết 198/2025/QH15.
Classify micro, small and medium enterprises under Decree 80/2021 and state the support available under Resolution 198/2025/QH15.

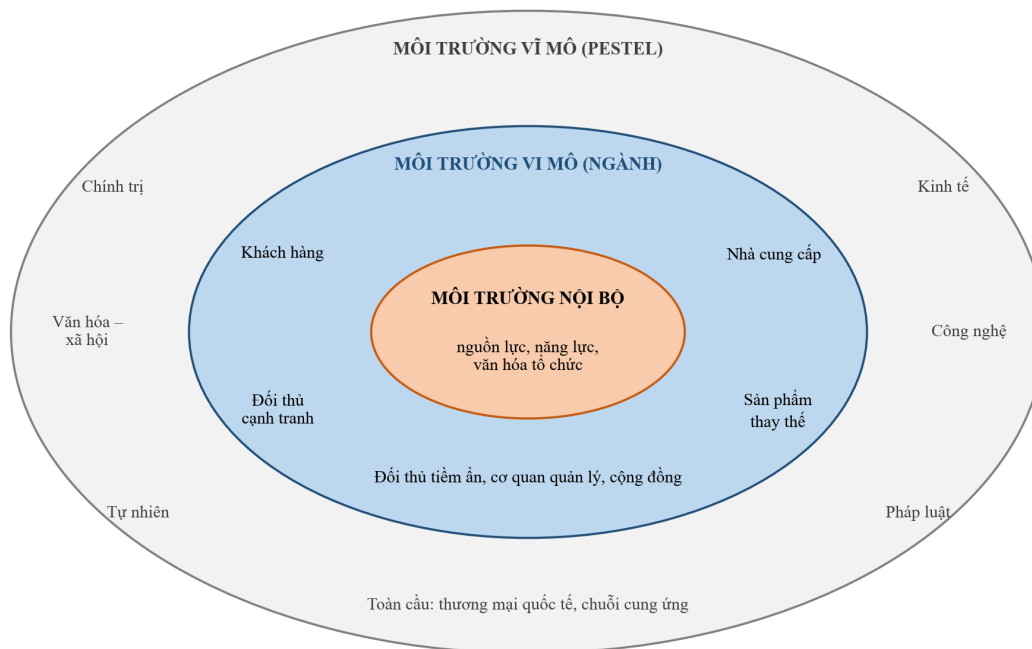
3.1. Khái niệm và phân loại môi trường quản trị — Concept and classification of the management environment

Tổ chức là hệ thống mở: nhận đầu vào (vốn, lao động, nguyên liệu, thông tin) từ bên ngoài, chuyển hóa rồi trả đầu ra (sản phẩm, dịch vụ, thuế, việc làm) ra bên ngoài. Các lực lượng ở bên ngoài và bên trong ảnh hưởng tới kết quả của tổ chức hợp thành môi trường quản trị. Nhà quản trị không ra quyết định trong khoảng trống: giá gỗ tăng, một quy định mới hay một nhóm thợ giỏi nghỉ việc đều làm kế hoạch phải sửa.

An organisation is an open system: it takes inputs (capital, labour, materials, information) from outside, transforms them and returns outputs (products, services, taxes, jobs) to the outside. The forces inside and outside that affect its performance make up the management environment. Managers do not decide in a vacuum: a rise in timber prices, a new regulation or the departure of a skilled crew all force plans to change.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — **Môi trường quản trị** là tổng thể các yếu tố, lực lượng bên trong và bên ngoài tổ chức có ảnh hưởng tới hoạt động và kết quả của tổ chức. Ba lớp: **môi trường vĩ mô** (môi trường chung) gồm các lực lượng chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, tự nhiên, pháp luật; **môi trường vi mô** (môi trường ngành, môi trường tác nghiệp) gồm khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ hiện có, đối thủ tiềm ẩn, sản phẩm thay thế và các bên liên quan khác; **môi trường nội bộ** gồm nguồn lực, năng lực và văn hóa của chính tổ chức.

The **management environment** is the set of factors and forces inside and outside an organisation that affect its operations and results. Three layers: the **macro (general) environment** of political, economic, social, technological, environmental and legal forces; the **task (industry) environment** of customers, suppliers, current rivals, potential entrants, substitutes and other stakeholders; the **internal environment** of the organisation's own resources, capabilities and culture.



Hình 3.1. Ba lớp môi trường quản trị: vĩ mô bao ngoài, vi mô (ngành) ở giữa, nội bộ ở tâm
Figure 3.1. The three layers of the management environment: macro on the outside, task (industry) in the middle, internal at the centre

Tiêu chí Criterion	Vĩ mô Macro	Vi mô (ngành) Task (industry)	Nội bộ Internal
Phạm vi Scope	Toàn nền kinh tế, mọi ngành Whole economy, all industries	Một ngành, một thị trường One industry, one market	Một tổ chức One organisation
Mức tác động Directness	Gián tiếp, qua ngành Indirect, through the industry	Trực tiếp, hằng ngày Direct, daily	Trực tiếp Direct
Khả năng kiểm soát Controllability	Gần như không Almost none	Tác động được phần nào (đàm phán, liên kết) Partly (negotiation, alliances)	Kiểm soát được Controllable
Công cụ phân tích Analysis tool	PESTEL	Năm lực lượng Porter Porter's five forces	Nguồn lực, VRIO, chuỗi giá trị, văn hóa Resources, VRIO, value chain, culture

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Vĩ mô <i>Macro</i>	Vĩ mô (ngành) <i>Task (industry)</i>	Nội bộ <i>Internal</i>
Kết quả đưa vào SWOT <i>Input to SWOT</i>	Cơ hội, thách thức <i>Opportunities, threats</i>	Cơ hội, thách thức <i>Opportunities, threats</i>	Điểm mạnh, điểm yếu <i>Strengths, weaknesses</i>

Freeman (1984) gọi các nhóm có thể ảnh hưởng hoặc chịu ảnh hưởng của tổ chức là **các bên liên quan** (stakeholders): cổ đông, người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, chủ nợ, cơ quan nhà nước, cộng đồng địa phương. Cách nhìn này bổ sung cho mô hình ba lớp: cùng một nhóm (ví dụ người lao động) vừa là nguồn lực bên trong vừa là một bên có yêu cầu riêng mà nhà quản trị phải cân đối.

Freeman (1984) calls the groups that can affect or are affected by an organisation its stakeholders: shareholders, employees, customers, suppliers, creditors, government agencies, local communities. This view complements the three-layer model: the same group (employees, for example) is both an internal resource and a party with its own demands that managers must balance.

Tình huống xuyên chương: Công ty CP Nội thất Gỗ Tân Lộc — *Running case: Tan Loc Wood Furniture JSC*

Công ty CP Nội thất Gỗ Tân Lộc (Đồng Nai) sản xuất bàn ghế gỗ cao su và tủ bếp. Năm 2025 doanh thu 238 tỷ đồng, trong đó 70% xuất khẩu sang Mỹ, EU, Nhật Bản; ba nhà nhập khẩu lớn nhất chiếm 62% doanh thu xuất khẩu. Phần còn lại bán qua hai showroom ở TP.HCM và sàn thương mại điện tử. Lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm 2025 là 186,2 người; tổng nguồn vốn cuối năm 96 tỷ đồng. Hội đồng quản trị yêu cầu ban giám đốc đánh giá lại môi trường trước khi lập kế hoạch 2027 – 2029. Các mục 3.2 – 3.8 lần lượt làm từng bước với số liệu của Tân Lộc.

Tan Loc Wood Furniture JSC (Dong Nai) makes rubberwood tables, chairs and kitchen cabinets. In 2025 revenue was VND 238 billion, 70% of it exported to the US, the EU and Japan; the three largest importers took 62% of export revenue. The rest is sold through two showrooms in Ho Chi Minh City and on e-commerce platforms. Its annual average workforce covered by social insurance in 2025 was 186.2; total capital at year end was VND 96 billion. The board has asked management to reassess the environment before drawing up the 2027–2029 plan. Sections 3.2–3.8 take each step with Tan Loc's figures.

3.2. Môi trường vĩ mô: mô hình PESTEL — *The macro environment: the PESTEL model*

Aguilar (1967) đề xuất quét môi trường kinh doanh theo các nhóm lực lượng kinh tế, kỹ thuật, chính trị, xã hội. Các tài liệu sau mở rộng thành PEST, rồi PESTEL: Political (chính trị), Economic (kinh tế), Social (văn hóa – xã hội), Technological (công nghệ), Environmental (tự nhiên, sinh thái), Legal (pháp luật). Với doanh nghiệp xuất khẩu, nhà quản trị thêm lớp **toàn cầu**: chính sách thương mại, tỷ giá, chuỗi cung ứng quốc tế.

Aguilar (1967) proposed scanning the business environment by economic, technical, political and social forces. Later writers expanded this into PEST and then PESTEL: Political, Economic,

*Social, Technological, Environmental, Legal. Exporters add a **global** layer: trade policy, exchange rates and international supply chains.*

Yếu tố <i>Factor</i>	Nội dung theo dõi <i>What to monitor</i>	Dữ kiện Việt Nam 2025 – 2026 <i>Vietnamese facts 2025–2026</i>
Chính trị (P) <i>Political</i>	Đường lối, ổn định chính trị, quan hệ đối ngoại, chính sách hỗ trợ <i>Party and state policy, stability, foreign relations, support policies</i>	Nghị quyết 68-NQ/TW (04/5/2025); Nghị quyết 198/2025/QH15 có hiệu lực từ ngày thông qua 17/5/2025 <i>Resolution 68-NQ/TW (4 May 2025); Resolution 198/2025/QH15 in force on adoption, 17 May 2025</i>
Kinh tế (E) <i>Economic</i>	Tăng trưởng, lạm phát, lãi suất, tỷ giá, xuất nhập khẩu, đầu tư <i>Growth, inflation, interest and exchange rates, trade, investment</i>	GDP 2025 tăng 8,02%; 9 tháng 2026 tăng 9,01%; CPI bình quân 9 tháng 2026 tăng 4,52% <i>GDP grew 8.02% in 2025 and 9.01% in 9M 2026; average CPI rose 4.52% in 9M 2026</i>
Văn hóa – xã hội (S) <i>Social</i>	Dân số, cơ cấu tuổi, thu nhập, lối sống, giá trị <i>Population, age structure, income, lifestyle, values</i>	Dân số trung bình 2025: 102,3 triệu người; GDP bình quân đầu người 2025: 5.026 USD <i>Average population 2025: 102.3 million; GDP per capita 2025: USD 5,026</i>
Công nghệ (T) <i>Technological</i>	Công nghệ mới, tốc độ đổi mới, hạ tầng số <i>New technologies, pace of innovation, digital infrastructure</i>	Chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu (WIPO): hạng 44/139 năm 2025, 43/139 năm 2026 <i>Global Innovation Index (WIPO): 44th of 139 in 2025, 43rd in 2026</i>
Tự nhiên (E) <i>Environmental</i>	Tài nguyên, khí hậu, ô nhiễm, yêu cầu xanh của người mua <i>Resources, climate, pollution, buyers' green requirements</i>	Người mua quốc tế đòi truy xuất nguồn gốc gỗ hợp pháp, giảm phát thải <i>International buyers require legal timber traceability and lower emissions</i>
Pháp luật (L) <i>Legal</i>	Luật doanh nghiệp, lao động, thuế, cạnh tranh, chuyển đổi số <i>Company, labour, tax, competition, digital laws</i>	Luật Chuyển đổi số 148/2025/QH15 hiệu lực 01/7/2026; Bộ luật Lao động (18/VBHN-VPQH, 2026) <i>Law on Digital Transformation 148/2025/QH15 in force 1 July 2026; Labour Code (18/VBHN-VPQH, 2026)</i>

Nguồn: Cục Thống kê, Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội quý IV và năm 2025 (nso.gov.vn, 01/2026) và quý III, 9 tháng năm 2026 (nso.gov.vn, 10/2026); WIPO, hồ sơ Việt Nam trong GII 2025 và GII 2026 (wipo.int).

Sources: National Statistics Office, socio-economic reports for Q4 and 2025 (nso.gov.vn, 01/2026) and for Q3 and 9M 2026 (nso.gov.vn, 10/2026); WIPO, Viet Nam economy profiles in GII 2025 and GII 2026 (wipo.int).

Yếu tố kinh tế: số liệu đã công bố — Economic factors: published data

Chỉ tiêu <i>Indicator</i>	Năm 2025 <i>2025</i>	9 tháng 2026 <i>9M 2026</i>
Tăng trưởng GDP <i>GDP growth</i>	8,02% <i>8.02%</i>	9,01% <i>9.01%</i>
CPI bình quân tăng <i>Average CPI increase</i>	3,31% <i>3.31%</i>	4,52% <i>4.52%</i>
Lạm phát cơ bản bình quân <i>Average core inflation</i>	3,21% <i>3.21%</i>	4,26% <i>4.26%</i>
Kim ngạch xuất khẩu hàng hóa <i>Merchandise exports</i>	475,04 tỷ USD (+17,0%) <i>USD 475.04 bn (+17.0%)</i>	434,30 tỷ USD (+24,5%) <i>USD 434.30 bn (+24.5%)</i>
Vốn FDI thực hiện <i>Disbursed FDI</i>	27,62 tỷ USD (+9,0%) <i>USD 27.62 bn (+9.0%)</i>	21,07 tỷ USD (+12,1%) <i>USD 21.07 bn (+12.1%)</i>
Tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi <i>Working-age unemployment rate</i>	—	2,22% <i>2.22%</i>

Tỷ lệ tăng của 9 tháng 2026 so với 9 tháng 2025, không so với cả năm 2025. CPI 9 tháng 2026 tăng nhanh hơn năm 2025 (4,52% so với 3,31%), tức chi phí nguyên liệu, vận chuyển, tiền lương có xu hướng tăng nhanh hơn trước; xuất khẩu hàng hóa tăng 24,5% cho thấy cầu bên ngoài mở rộng.

The 9M 2026 growth rates compare with 9M 2025, not with the whole of 2025. CPI in 9M 2026 rose faster than in 2025 (4.52% against 3.31%), so material, transport and wage costs tend to rise faster than before; merchandise exports up 24.5% show expanding external demand.

Doanh nghiệp gia nhập và rút lui thị trường — Firms entering and leaving the market

Số doanh nghiệp gia nhập (thành lập mới cộng quay trở lại hoạt động) và rút lui (tạm ngừng kinh doanh có thời hạn, ngừng hoạt động chờ giải thể, hoàn tất giải thể) là chỉ báo nhanh về sức khỏe của môi trường kinh doanh. Tỷ số rút lui trên gia nhập càng gần 1 thì cứ một doanh nghiệp vào thị trường lại có gần một doanh nghiệp ra.

The number of firms entering (new registrations plus firms resuming operations) and leaving (temporary suspension, stopped awaiting dissolution, completed dissolution) is a quick indicator of the business environment's health. The closer the exit-to-entry ratio is to 1, the closer each entry is matched by an exit.

$$R = (\text{tạm ngừng} + \text{chờ giải thể} + \text{hoàn tất giải thể}) / (\text{thành lập mới} + \text{quay lại})$$

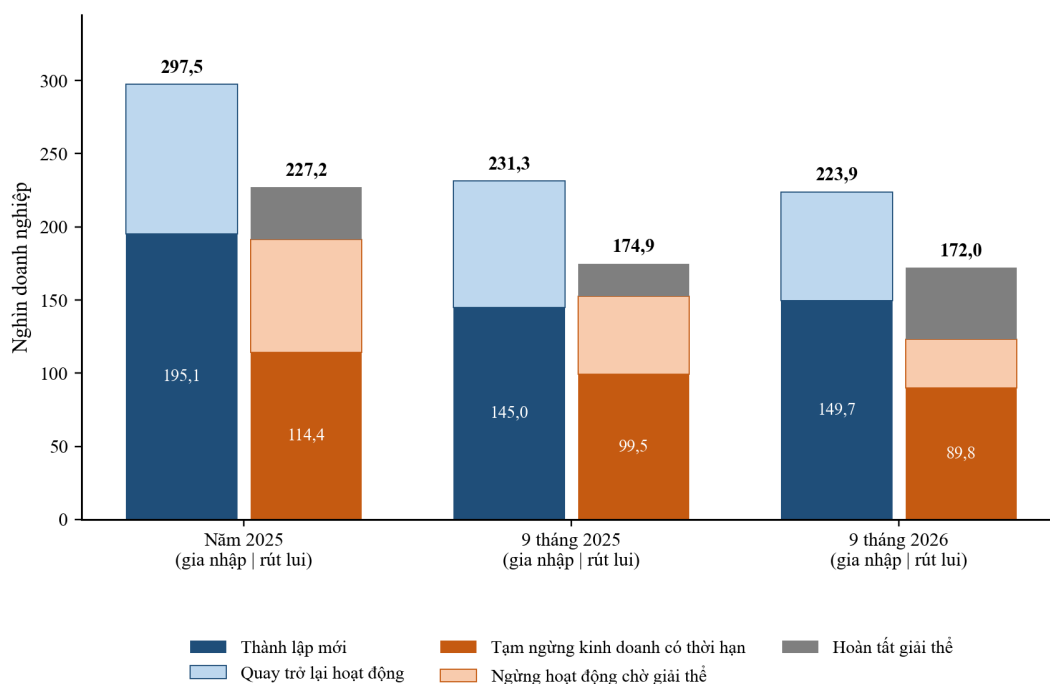
(3.1)

Chỉ tiêu (doanh nghiệp) <i>Indicator (firms)</i>	Năm 2025 <i>2025</i>	9 tháng 2025 <i>9M 2025</i>	9 tháng 2026 <i>9M 2026</i>
Thành lập mới <i>Newly registered</i>	195.147 <i>195,147</i>	144.984 <i>144,984</i>	149.673 <i>149,673</i>

Chỉ tiêu (doanh nghiệp) <i>Indicator (firms)</i>	Năm 2025 <i>2025</i>	9 tháng 2025 <i>9M 2025</i>	9 tháng 2026 <i>9M 2026</i>
Quay trở lại hoạt động <i>Resumed operations</i>	102.327 <i>102,327</i>	86.353 <i>86,353</i>	74.265 <i>74,265</i>
Gia nhập <i>Entries</i>	297.474 <i>297,474</i>	231.337 <i>231,337</i>	223.938 <i>223,938</i>
Tạm ngừng kinh doanh có thời hạn <i>Temporarily suspended</i>	114.415 <i>114,415</i>	99.472 <i>99,472</i>	89.780 <i>89,780</i>
Ngừng hoạt động chờ giải thể <i>Stopped, awaiting dissolution</i>	76.862 <i>76,862</i>	53.181 <i>53,181</i>	33.500 <i>33,500</i>
Hoàn tất giải thể <i>Dissolution completed</i>	35.883 <i>35,883</i>	22.280 <i>22,280</i>	48.738 <i>48,738</i>
Rút lui <i>Exits</i>	227.160 <i>227,160</i>	174.933 <i>174,933</i>	172.018 <i>172,018</i>
Tỷ số R <i>Ratio R</i>	76,4% <i>76.4%</i>	75,6% <i>75.6%</i>	76,8% <i>76.8%</i>

Nguồn: Cục Thống kê, Biểu “Một số chỉ tiêu về doanh nghiệp” trong báo cáo năm 2025 (nso.gov.vn, 01/2026) và báo cáo 9 tháng 2026 (nso.gov.vn, 10/2026; cột 9 tháng 2025 lấy từ biểu này). Lời văn báo cáo làm tròn: năm 2025 có 195,1 nghìn doanh nghiệp thành lập mới, vốn đăng ký 1.919,2 nghìn tỷ đồng; 9 tháng 2026 gần 149,7 nghìn doanh nghiệp, vốn 1.884,0 nghìn tỷ đồng.

Source: National Statistics Office, table “Selected enterprise indicators” in the 2025 report (nso.gov.vn, 01/2026) and the 9M 2026 report (nso.gov.vn, 10/2026; the 9M 2025 column is from the latter). The report text rounds the figures: 195.1 thousand new firms in 2025 with registered capital of VND 1,919.2 trillion; nearly 149.7 thousand in 9M 2026 with VND 1,884.0 trillion.



Hình 3.2. Doanh nghiệp gia nhập và rút lui thị trường, năm 2025, 9 tháng 2025 và 9 tháng 2026 (nghìn doanh nghiệp; số trên cột là tổng)

Figure 3.2. Firms entering and leaving the market in 2025, 9M 2025 and 9M 2026 (thousand firms; totals above bars)

VÍ DỤ / EXAMPLE — Đọc biểu đồ: tính tỷ số R và vốn đăng ký bình quân của một doanh nghiệp mới; rút ra một nhận xét cho Tân Lộc.

Reading the chart: compute ratio R and the average registered capital per new firm; draw one conclusion for Tan Loc.

- Năm 2025: $R = 227.160 / 297.474 = 76,4\%$. 9 tháng 2026: $R = 172.018 / 223.938 = 76,8\%$; cùng kỳ 2025: 75,6%.
2025: $R = 227,160 / 297,474 = 76.4\%$. 9M 2026: $R = 172,018 / 223,938 = 76.8\%$; same period of 2025: 75.6%.
- Vốn đăng ký bình quân một doanh nghiệp mới: năm 2025 là 9,8 tỷ đồng; 9 tháng 2026 là 12,6 tỷ đồng. Số doanh nghiệp mới tăng 3,2% nhưng vốn tăng 32,7% so với cùng kỳ: doanh nghiệp mới vào thị trường với quy mô vốn lớn hơn.
Average registered capital per new firm: VND 9.8 billion in 2025 and 12.6 billion in 9M 2026. The number of new firms rose 3.2% but capital rose 32.7% year on year: new entrants come in with more capital.
- Số hoàn tất giải thể 9 tháng 2026 là 48.738, gấp 2,19 lần cùng kỳ (Cục Thống kê ghi tăng 118,8%). Với Tân Lộc, đối thủ mới có vốn lớn hơn và đối thủ yếu rút lui nhanh hơn: cạnh tranh trong ngành dồn về số doanh nghiệp đủ vốn.
Completed dissolutions in 9M 2026 were 48,738, 2.19 times the same period (the Statistics Office reports +118.8%). For Tan Loc, new rivals bring more capital and weak rivals leave faster: competition concentrates among well-funded firms.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — So số 9 tháng với số cả năm (149,7 nghìn với 195,1 nghìn) rồi kết luận số doanh nghiệp mới giảm. Phải so cùng kỳ: 9 tháng 2026 so với 9 tháng 2025. Lỗi thứ hai là **ghép số liệu khác thời điểm**, ví dụ chia cơ cấu quy mô của năm 2023 cho tổng số doanh nghiệp của năm 2024.

Comparing a nine-month figure with a full-year figure (149.7 thousand against 195.1 thousand) and concluding that new registrations fell. Compare like periods: 9M 2026 against 9M 2025. The second error is mixing data from different dates, e.g. applying the 2023 size structure to the 2024 total number of firms.

Yếu tố chính trị – pháp luật: Nghị quyết 68-NQ/TW và Nghị quyết 198/2025/QH15 — *Political and legal factors: Resolution 68-NQ/TW and Resolution 198/2025/QH15*

Nghị quyết 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 của Bộ Chính trị đánh giá: “Khu vực kinh tế tư nhân hiện có khoảng hơn 940 nghìn doanh nghiệp và hơn 5 triệu hộ kinh doanh đang hoạt động, đóng góp khoảng 50% GDP”; đồng thời chỉ ra: “Hầu hết doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ, nhỏ và vừa; tiềm lực tài chính và trình độ quản trị hạn chế”. Quan điểm chỉ đạo thứ nhất xác định kinh tế tư nhân là “một động lực quan trọng nhất của nền kinh tế quốc gia”. Mục tiêu đến năm 2030: “Phấn đấu có 2 triệu doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế, 20 doanh nghiệp hoạt động/ngày dân.”

Politburo Resolution 68-NQ/TW of 4 May 2025 states that the private sector has more than 940 thousand operating enterprises and over 5 million household businesses, contributing about 50% of GDP, and that most firms are micro, small or medium-sized, with limited financial strength and management capability. Its first guiding principle calls the private sector the most important driver of the national economy. The 2030 target is 2 million operating enterprises, or 20 per thousand people.

Nghị quyết 198/2025/QH15 cụ thể hóa các chủ trương trên bằng cơ chế có hiệu lực pháp lý. Điều 4 khoản 1: “Số lần thanh tra đối với mỗi doanh nghiệp, hộ kinh doanh, cá nhân kinh doanh (nếu có) không được quá 01 lần trong năm, trừ trường hợp có dấu hiệu vi phạm rõ ràng.” Điều 13 khoản 1 bố trí ngân sách cho “Chương trình đào tạo, bồi dưỡng 10.000 giám đốc điều hành đến năm 2030”. Các quy định hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trình bày ở mục 3.8.

Resolution 198/2025/QH15 turns these policies into legally binding mechanisms. Article 4(1): each enterprise, household business or individual trader may be inspected no more than once a year, unless there are clear signs of a violation. Article 13(1) funds a programme to train 10,000 chief executives by 2030. Its SME support provisions are covered in section 3.8.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Hai số “khoảng hơn 940 nghìn doanh nghiệp” (Nghị quyết 68-NQ/TW, khu vực tư nhân, thời điểm ban hành 05/2025) và 838,8 nghìn doanh nghiệp đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh tại 31/12/2024 (Cục Thống kê, Niên giám thống kê tóm tắt 2025, mọi loại hình) đo **khác phạm vi**. Khi trích phải ghi rõ nguồn, thời điểm và phạm vi, không cộng trừ hai số với nhau.

The figures “more than 940 thousand enterprises” (Resolution 68-NQ/TW, private sector, as of May 2025) and 838.8 thousand operating enterprises with business results at 31 December 2024 (Statistics Office, Statistical Yearbook in Brief 2025, all ownership types) have different scopes. Always state source, date and scope; never add or subtract one from the other.

VÍ DỤ / EXAMPLE — PESTEL rút gọn của Tân Lộc cho kế hoạch 2027 – 2029.
Tan Loc's condensed PESTEL for the 2027–2029 plan.

1. Chính trị – pháp luật: thanh tra không quá 01 lần/năm (Nghị quyết 198 Điều 4) giảm thời gian tiếp đoàn; làm thêm giờ mùa cao điểm không quá 40 giờ/tháng, 200 giờ/năm (Bộ luật Lao động Điều 107 khoản 2, trừ trường hợp khoản 3): kế hoạch nhận đơn phải tính theo giới hạn này.
Political–legal: no more than one inspection a year (Resolution 198, Article 4) cuts time spent hosting inspections; peak-season overtime is capped at 40 hours a month and 200 a year (Labour Code Article 107(2), save clause 3): order intake must be planned within these limits.
2. Kinh tế: xuất khẩu hàng hóa 9 tháng 2026 tăng 24,5% là cơ hội; CPI tăng 4,52% là thách thức về giá đầu vào. Xã hội: thị trường 102,3 triệu dân mở rộng kênh nội địa.
Economic: merchandise exports up 24.5% in 9M 2026 are an opportunity; CPI up 4.52% is an input-cost threat. Social: a market of 102.3 million people supports the domestic channel.
3. Công nghệ: Luật Chuyển đổi số có hiệu lực 01/7/2026; Tân Lộc lên kế hoạch số hóa hồ sơ nguồn gốc gỗ. Tự nhiên: yêu cầu truy xuất nguồn gốc gỗ của nước nhập khẩu chặt hơn là thách thức với đối thủ thiếu hồ sơ, là điểm cộng với Tân Lộc.
Technological: the Law on Digital Transformation took effect on 1 July 2026; Tan Loc plans to digitise its timber-origin records. Environmental: stricter importer traceability rules threaten rivals without records and favour Tan Loc.

3.3. Môi trường vi mô: năm lực lượng cạnh tranh — *The task environment: the five competitive forces*

Porter (1979) cho rằng mức sinh lời dài hạn của một ngành do năm lực lượng quyết định: cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có, đe dọa gia nhập mới, quyền lực thương lượng của người mua, quyền lực thương lượng của nhà cung cấp và đe dọa của sản phẩm thay thế. Lực lượng càng mạnh thì phần lợi nhuận doanh nghiệp giữ lại càng ít. Phân tích ngành giúp nhà quản trị biết áp lực đến từ đâu và chọn chỗ đứng ít bị ép nhất.

Porter (1979) argued that an industry's long-run profitability is set by five forces: rivalry among existing firms, the threat of new entrants, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers and the threat of substitutes. The stronger a force, the less profit firms keep. Industry analysis shows managers where pressure comes from and helps them choose the least squeezed position.

Lực lượng <i>Force</i>	Mạnh khi <i>Strong when</i>	Cách giảm áp lực <i>How to reduce it</i>
Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có <i>Rivalry</i>	Nhiều đối thủ ngang sức, ngành tăng chậm, sản phẩm giống nhau, chi phí cố định cao, rào cản rút lui cao <i>Many equal rivals, slow growth, similar products, high fixed costs, high exit barriers</i>	Khác biệt hóa, chọn phân khúc ít đối thủ <i>Differentiate, pick segments with fewer rivals</i>

Lực lượng <i>Force</i>	Mạnh khi <i>Strong when</i>	Cách giảm áp lực <i>How to reduce it</i>
Đe dọa gia nhập mới <i>New entrants</i>	Rào cản thấp: vốn ít, không cần giấy phép, kênh phân phối dễ tiếp cận, lợi thế quy mô nhỏ <i>Low barriers: little capital, no licences, easy channel access, small scale economies</i>	Xây lợi thế quy mô, thương hiệu, quan hệ kênh <i>Build scale, brand, channel ties</i>
Quyền lực của người mua <i>Buyers</i>	Người mua tập trung, mua khối lượng lớn, dễ đổi nhà cung cấp, có thông tin giá <i>Concentrated buyers, large volumes, easy switching, price information</i>	Đa dạng khách hàng, tăng chi phí chuyển đổi <i>Diversify customers, raise switching costs</i>
Quyền lực của nhà cung cấp <i>Suppliers</i>	Ít nhà cung cấp, đầu vào khó thay thế, nhà cung cấp có thể tự làm sản phẩm cuối <i>Few suppliers, inputs hard to replace, suppliers can integrate forward</i>	Thêm nguồn, hợp đồng dài hạn, tự sản xuất đầu vào <i>Add sources, long-term contracts, make inputs</i>
Đe dọa của sản phẩm thay thế <i>Substitutes</i>	Sản phẩm khác ngành đáp ứng cùng nhu cầu với giá – chất lượng tốt hơn, chi phí chuyển đổi thấp <i>Products from other industries meet the same need at a better price and quality, low switching costs</i>	Tăng giá trị khác biệt, gắn dịch vụ <i>Add distinctive value, bundle services</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Nhầm sản phẩm thay thế với sản phẩm của đối thủ. Bàn ghế gỗ cao su của một xưởng khác là sản phẩm cùng loại, thuộc lực lượng cạnh tranh hiện có. Bàn ghế kim loại, nhựa đúc đáp ứng cùng nhu cầu bằng công nghệ khác mới là sản phẩm thay thế.

Confusing substitutes with rivals' products. Rubberwood furniture from another plant is the same product and belongs to rivalry. Metal or moulded plastic furniture, meeting the same need with a different technology, is a substitute.

Tân Lộc: chấm điểm năm lực lượng — *Tan Loc: scoring the five forces*

Nhóm chiến lược của Tân Lộc chấm mỗi lực lượng qua ba yếu tố, thang 1–5 (5 = áp lực mạnh). Điểm lực lượng là trung bình cộng các yếu tố; điểm ngành là trung bình năm lực lượng.

Tan Loc's strategy team scores each force on three factors, scale 1–5 (5 = strong pressure). A force's score is the mean of its factors; the industry score is the mean of the five forces.

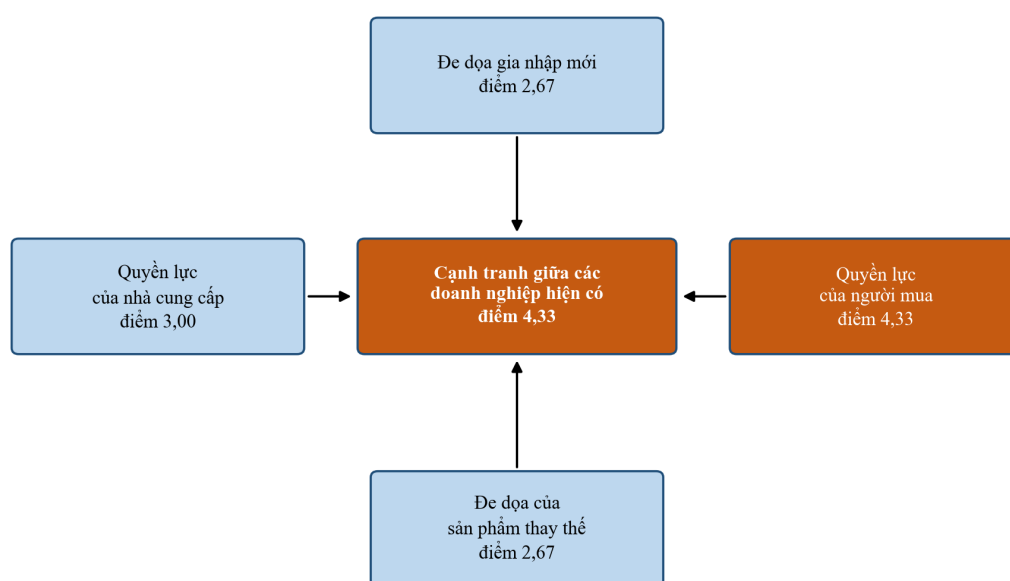
$$P_k = (1/n) \times \sum S_{ki}, \quad P_{\text{ngành}} = (1/5) \times \sum P_k \quad (3.2)$$

Lực lượng <i>Force</i>	Yếu tố <i>Factor</i>	Điểm <i>Score</i>
Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có <i>Rivalry among existing firms</i>		4,33 4.33

Lực lượng <i>Force</i>	Yếu tố <i>Factor</i>	Điểm <i>Score</i>
	Nhiều xưởng cùng làm bàn ghế gỗ cao su <i>Many plants make rubberwood tables and chairs</i>	5
	Mẫu mã dễ sao chép, khó khác biệt <i>Designs are easy to copy and hard to differentiate</i>	4
	Chi phí cố định cao (lò sấy, CNC) buộc chạy đủ công suất <i>High fixed costs (kilns, CNC) force full capacity</i>	4
Đe dọa gia nhập mới <i>Threat of new entrants</i>		2,67 <i>2.67</i>
	Vốn đầu tư xưởng và lò sấy <i>Capital for a plant and kilns</i>	3
	Chứng chỉ nguồn gốc gỗ hợp pháp mất thời gian <i>Legal timber certification takes time</i>	3
	Khó tiếp cận nhà nhập khẩu lớn <i>Hard to reach large importers</i>	2
Quyền lực của người mua <i>Bargaining power of buyers</i>		4,33 <i>4.33</i>
	Vài nhà nhập khẩu mua khối lượng lớn <i>A few importers buy large volumes</i>	5
	Người mua dễ đổi nhà cung cấp <i>Buyers can switch suppliers easily</i>	4
	Người mua nắm rõ giá thành ngành <i>Buyers know industry costs well</i>	4
Quyền lực của nhà cung cấp <i>Bargaining power of suppliers</i>		3,00 <i>3.00</i>
	Gỗ cao su trong nước nhiều nguồn <i>Many domestic rubberwood sources</i>	2
	Gỗ sồi, óc chó nhập khẩu ít nguồn <i>Few sources of imported oak and walnut</i>	4
	Phụ kiện, sơn phủ có vài hãng lớn <i>A few large makers of fittings and coatings</i>	3
Đe dọa của sản phẩm thay thế <i>Threat of substitutes</i>		2,67 <i>2.67</i>
	Nội thất kim loại, nhựa đúc <i>Metal and moulded plastic furniture</i>	3

Lực lượng <i>Force</i>	Yếu tố <i>Factor</i>	Điểm <i>Score</i>
	Chi phí chuyển đổi của người tiêu dùng <i>Consumers' switching costs</i>	2
	Ván công nghiệp phủ vân gỗ giá rẻ <i>Low-cost wood-grain panel board</i>	3
Điểm bình quân ngành <i>Industry average</i>		3,40 <i>3.40</i>

Điểm áp lực bình quân của ngành: 3,40 / 5 (cam: lực lượng mạnh, điểm từ 4)



Hình 3.3. Năm lực lượng cạnh tranh trong ngành đồ gỗ xuất khẩu theo đánh giá của Tân Lộc (thang 1–5)

Figure 3.3. The five competitive forces in wood furniture exporting as assessed by Tan Loc (scale 1–5)

VÍ DỤ / EXAMPLE — Đọc kết quả và đưa ra hai việc cần làm.

Interpret the result and set two actions.

- Hai lực lượng mạnh nhất: cạnh tranh hiện có và người mua, cùng 4,33. Người mua mạnh là đúng với số liệu nội bộ: ba nhà nhập khẩu chiếm 62% doanh thu xuất khẩu, tức 103,3 tỷ đồng trên 166,6 tỷ đồng.
The two strongest forces are rivalry and buyers, both at 4.33. Buyer power matches internal data: three importers take 62% of export revenue, VND 103.3 billion of 166.6 billion.
- Điểm ngành 3,40: áp lực trên mức trung bình. Việc cần làm: (a) tìm thêm nhà nhập khẩu ở Nhật Bản để giảm tỷ trọng ba khách hàng lớn xuống dưới 50%; (b) chào dòng sản phẩm do đội thiết kế của công ty làm mẫu, khó sao chép hơn hàng làm theo mẫu của khách.

An industry score of 3.40 means above-average pressure. Actions: (a) add importers in

Japan to bring the top-three share below 50%; (b) offer lines designed in-house, harder to copy than build-to-print orders.

3.4. Môi trường nội bộ: nguồn lực, năng lực cốt lõi, chuỗi giá trị — The internal environment: resources, core competences, value chain

Môi trường nội bộ trả lời câu hỏi: doanh nghiệp có gì và làm giỏi gì. **Nguồn lực** gồm nguồn lực hữu hình (tiền, nhà xưởng, máy móc, đất đai), vô hình (thương hiệu, bằng sáng chế, dữ liệu, uy tín, quan hệ) và con người (kỹ năng, kinh nghiệm). **Năng lực** là khả năng phối hợp nguồn lực để làm một việc. Theo Prahalad và Hamel (1990), **năng lực cốt lõi** là năng lực tạo giá trị cho khách hàng, khó bắt chước và dùng được cho nhiều sản phẩm, thị trường.

*The internal environment answers: what does the firm have and what is it good at. **Resources** are tangible (cash, plants, machines, land), intangible (brands, patents, data, reputation, relationships) and human (skills, experience). A **capability** is the ability to combine resources to perform a task. For Prahalad and Hamel (1990), a **core competence** creates customer value, is hard to imitate and can be applied across many products and markets.*

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Barney, 1991) đặt bốn câu hỏi cho từng nguồn lực, thường gọi là VRIO: có giá trị không (Value), có hiếm không (Rarity), có khó bắt chước không (Imitability), tổ chức có khai thác được không (Organisation). Chỉ nguồn lực đạt cả bốn mới cho lợi thế cạnh tranh bền vững.

The resource-based view (Barney, 1991) asks four questions of each resource, usually called VRIO: is it valuable, rare, hard to imitate, and is the firm organised to exploit it? Only a resource that passes all four gives a sustained competitive advantage.

Nguồn lực của Tân Lộc <i>Tan Loc resource</i>	V	R	I	O	Kết luận <i>Conclusion</i>
Dây chuyền CNC và hai lò sấy <i>CNC line and two kilns</i>	Có <i>Yes</i>	Không <i>No</i>	Không <i>No</i>	Có <i>Yes</i>	Ngang bằng cạnh tranh <i>Competitive parity</i>
Hồ sơ nguồn gốc gỗ đủ cho từng lô <i>Full timber-origin records for each lot</i>	Có <i>Yes</i>	Có <i>Yes</i>	Không <i>No</i>	Có <i>Yes</i>	Lợi thế tạm thời <i>Temporary advantage</i>
Đội thiết kế 12 người, 40 mẫu mới/năm <i>12-person design team, 40 new designs a year</i>	Có <i>Yes</i>	Có <i>Yes</i>	Có <i>Yes</i>	Có <i>Yes</i>	Lợi thế bền vững <i>Sustained advantage</i>
Quan hệ mười năm với ba nhà nhập khẩu <i>Ten-year ties with three importers</i>	Có <i>Yes</i>	Có <i>Yes</i>	Có <i>Yes</i>	Không <i>No</i>	Lợi thế chưa khai thác <i>Unexploited advantage</i>

Quan hệ mười năm với ba nhà nhập khẩu đạt V, R, I nhưng công ty chưa có bộ phận quản lý khách hàng chiến lược nên chưa khai thác được (O = không). Đội thiết kế là ứng

viên năng lực cốt lõi: tạo mẫu mới cho cả xuất khẩu và nội địa, đối thủ cần nhiều năm mới gây dựng được.

Ten-year ties with three importers pass V, R and I, but the firm has no key-account unit and so does not exploit them (O = no). The design team is a core-competence candidate: it creates new designs for both export and domestic markets, and rivals would need years to build one.

Chuỗi giá trị — The value chain

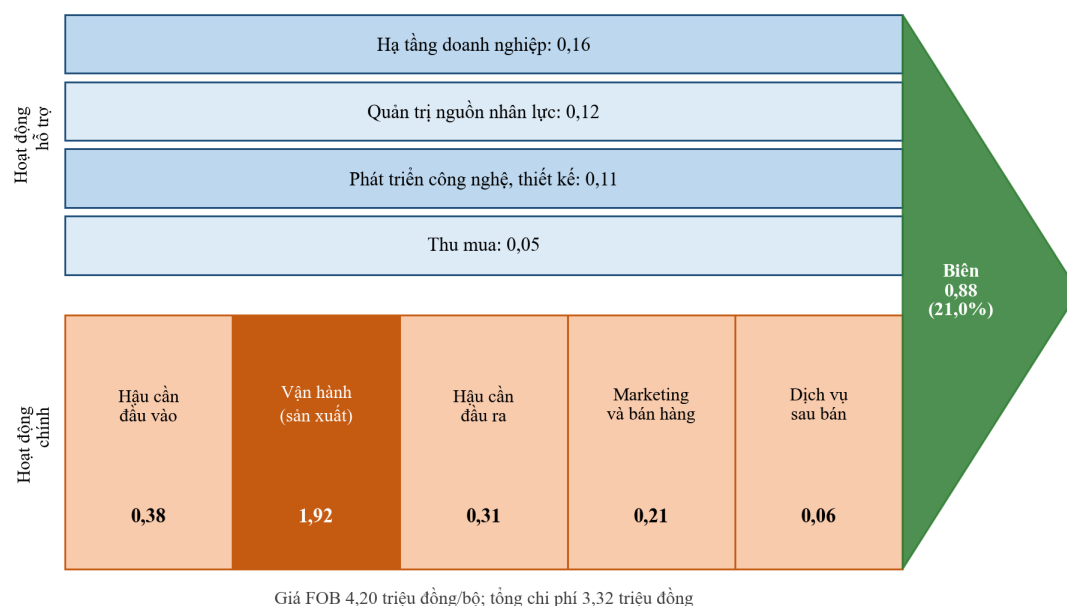
Porter (1985) chia hoạt động của doanh nghiệp thành **hoạt động chính** (hậu cần đầu vào, vận hành, hậu cần đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ) và **hoạt động hỗ trợ** (hạ tầng doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, thu mua). Biên lợi nhuận là phần giá trị khách hàng trả vượt tổng chi phí các hoạt động. Phân tích chuỗi giá trị chỉ ra hoạt động nào tốn nhiều chi phí nhất và hoạt động nào tạo khác biệt.

*Porter (1985) divides a firm's activities into **primary activities** (inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, service) and **support activities** (firm infrastructure, human resource management, technology development, procurement). Margin is what customers pay above the total cost of the activities. Value chain analysis shows which activities cost most and which create differentiation.*

$$\text{Biên} = (P - \sum C_i) / P \quad (3.3)$$

Hoạt động <i>Activity</i>	Nhóm <i>Group</i>	Chi phí (triệu đồng/bộ) <i>Cost (million VND/set)</i>	Tỷ trọng chi phí <i>Share of cost</i>
Hậu cần đầu vào <i>Inbound logistics</i>	Chính <i>Primary</i>	0,38 <i>0.38</i>	11,4% <i>11.4%</i>
Vận hành (sản xuất) <i>Operations</i>	Chính <i>Primary</i>	1,92 <i>1.92</i>	57,8% <i>57.8%</i>
Hậu cần đầu ra <i>Outbound logistics</i>	Chính <i>Primary</i>	0,31 <i>0.31</i>	9,3% <i>9.3%</i>
Marketing và bán hàng <i>Marketing and sales</i>	Chính <i>Primary</i>	0,21 <i>0.21</i>	6,3% <i>6.3%</i>
Dịch vụ sau bán <i>Service</i>	Chính <i>Primary</i>	0,06 <i>0.06</i>	1,8% <i>1.8%</i>
Hạ tầng doanh nghiệp <i>Firm infrastructure</i>	Hỗ trợ <i>Support</i>	0,16 <i>0.16</i>	4,8% <i>4.8%</i>
Quản trị nguồn nhân lực <i>Human resource management</i>	Hỗ trợ <i>Support</i>	0,12 <i>0.12</i>	3,6% <i>3.6%</i>
Phát triển công nghệ, thiết kế <i>Technology and design development</i>	Hỗ trợ <i>Support</i>	0,11 <i>0.11</i>	3,3% <i>3.3%</i>
Thu mua <i>Procurement</i>	Hỗ trợ <i>Support</i>	0,05 <i>0.05</i>	1,5% <i>1.5%</i>

Hoạt động <i>Activity</i>	Nhóm <i>Group</i>	Chi phí (triệu đồng/bộ) <i>Cost (million VND/set)</i>	Tỷ trọng chi phí <i>Share of cost</i>
Tổng chi phí <i>Total cost</i>		3,32 <i>3.32</i>	100%
Biên lợi nhuận <i>Margin</i>		0,88 <i>0.88</i>	21,0% giá FOB <i>21.0% of FOB price</i>



Hình 3.4. Chuỗi giá trị của Tân Lộc: chi phí từng hoạt động cho một bộ bàn sáu ghế xuất khẩu (triệu đồng)

Figure 3.4. Tan Loc's value chain: cost of each activity for one export dining set of a table and six chairs (million VND)

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tính biên lợi nhuận và tác động của việc giảm 5% chi phí vận hành.
Compute the margin and the effect of cutting operations cost by 5%.

- Tổng chi phí = 2,88 (chính) + 0,44 (hỗ trợ) = 3,32 triệu đồng. Biên = $(4,20 - 3,32) / 4,20 = 21,0\%$.
Total cost = 2.88 (primary) + 0.44 (support) = 3.32 million VND. Margin = $(4.20 - 3.32) / 4.20 = 21.0\%$.
- Vận hành chiếm 57,8% tổng chi phí. Giảm 5% chi phí vận hành (1,92 xuống 1,824) nâng biên lên 23,2%.
Operations make up 57.8% of total cost. Cutting it by 5% (1.92 to 1.824) raises the margin to 23.2%.
- Phát triển công nghệ, thiết kế chỉ tốn 0,11 triệu đồng/bộ nhưng là nguồn khác biệt; cắt khoản này để hạ chi phí là đánh đổi lợi thế lâu dài lấy vài phần trăm biên.
Technology and design cost only 0.11 million VND per set but are the source of

differentiation; cutting them to save cost trades a long-term advantage for a few points of margin.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Coi mọi nguồn lực là điểm mạnh. Đây chuyên CNC có giá trị nhưng đối thủ mua được cùng loại, nên chỉ cho ngang bằng cạnh tranh. Điểm mạnh trong SWOT phải là thứ doanh nghiệp làm tốt hơn đối thủ, không phải thứ doanh nghiệp đang có.

Treating every resource as a strength. The CNC line is valuable but rivals can buy the same kind, so it gives only parity. A SWOT strength must be something the firm does better than rivals, not merely something it owns.

3.5. Văn hóa tổ chức — *Organisational culture*

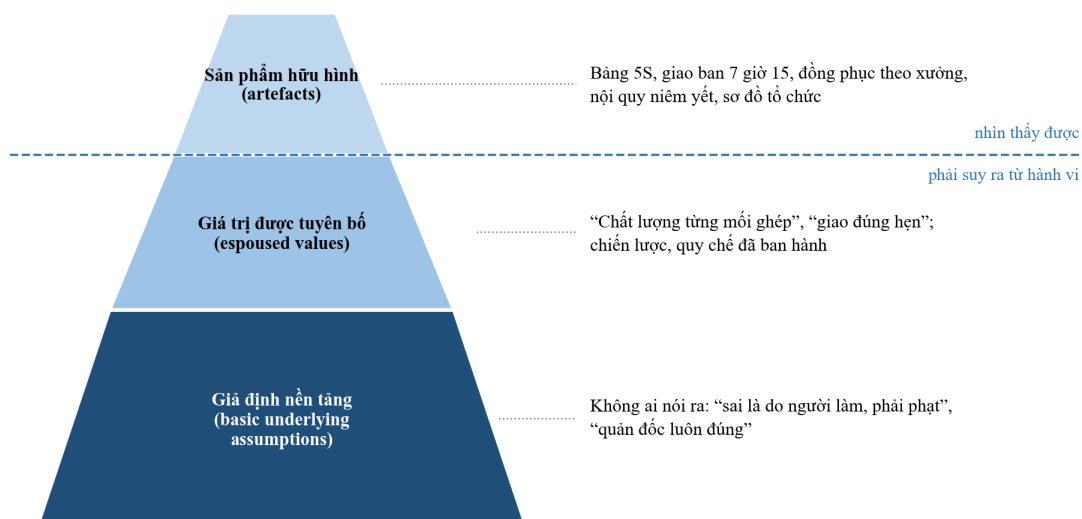
Văn hóa tổ chức là hệ thống giá trị, niềm tin, chuẩn mực được các thành viên chia sẻ, quy định cách họ nhìn nhận vấn đề và hành xử. Văn hóa là phần nội bộ khó thấy nhất nhưng quyết định chiến lược có được thực hiện hay không: cùng một quy trình mới, nơi này làm theo, nơi khác làm cho có.

Organisational culture is the system of shared values, beliefs and norms that shapes how members see problems and behave. It is the least visible part of the internal environment, yet it decides whether a strategy is carried out: the same new procedure is followed in one place and paid lip service in another.

Ba cấp độ văn hóa theo Schein — *Schein's three levels of culture*

Schein (1985) chia văn hóa thành ba cấp độ từ nông đến sâu. (1) **Sản phẩm hữu hình** (artefacts): kiến trúc, cách bố trí văn phòng, trang phục, nghi thức, ngôn ngữ, văn bản nội bộ. Dễ thấy nhưng người ngoài dễ đọc sai ý nghĩa. (2) **Giá trị được tuyên bố** (espoused values): mục tiêu, chiến lược, triết lý mà tổ chức nói ra. (3) **Giả định nền tảng** (basic underlying assumptions): niềm tin được coi là hiển nhiên, thường không ai nói ra, chi phối hành vi thực tế. Khi giá trị tuyên bố mâu thuẫn với giả định nền tảng, hành vi đi theo giả định.

*Schein (1985) divides culture into three levels from surface to depth. (1) **Artefacts**: architecture, office layout, dress, rituals, language, internal documents. Visible, but outsiders easily misread them. (2) **Espoused values**: the goals, strategies and philosophies the organisation states. (3) **Basic underlying assumptions**: taken-for-granted beliefs, usually unspoken, that drive actual behaviour. When espoused values conflict with assumptions, behaviour follows the assumptions.*



Hình 3.5. Ba cấp độ văn hóa tổ chức theo Schein và ví dụ ở Tân Lộc

Figure 3.5. Schein's three levels of organisational culture with examples at Tan Loc

Nội quy lao động là một sản phẩm hữu hình có căn cứ pháp luật. Bộ luật Lao động (18/VBHN-VPQH) Điều 118 khoản 1: “Người sử dụng lao động phải ban hành nội quy lao động, nếu sử dụng từ 10 người lao động trở lên thì nội quy lao động phải bằng văn bản.” Khoản 4 yêu cầu nội quy “phải được thông báo đến người lao động và những nội dung chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết tại nơi làm việc”. Nội quy giống nhau ở hai công ty không có nghĩa là văn hóa giống nhau: cách quản đốc áp dụng nội quy mới phản ánh giả định nền tảng.

Work rules are a legally grounded artefact. Labour Code (18/VBHN-VPQH) Article 118(1): an employer must issue work rules, and where it uses 10 or more employees the rules must be in writing. Clause 4 requires the rules to be made known to employees and their main contents posted where needed at the workplace. Identical rules in two companies do not mean identical cultures: how supervisors apply them reflects the underlying assumptions.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Đồng nhất văn hóa với khẩu hiệu, đồng phục, lễ hội. Đó mới là tầng hữu hình và tầng tuyên bố. Một công ty treo khẩu hiệu “khách hàng là trung tâm” nhưng thưởng nhân viên theo số đơn chốt bất kể khiếu nại thì giả định thật là “doanh số trên hết”.

Equating culture with slogans, uniforms and celebrations. These are only artefacts and espoused values. A firm that displays “customers first” but rewards staff for closed orders regardless of complaints really assumes “sales above all”.

Mô hình cạnh tranh giá trị của Cameron – Quinn — *Cameron and Quinn's competing values framework*

Cameron và Quinn (1999) xếp văn hóa theo hai trục. Trục dọc: **linh hoạt – tự chủ** đối lập với **ổn định – kiểm soát**. Trục ngang: **hướng nội bộ – hội nhập** đối lập với **hướng bên ngoài – khác biệt**. Bốn ô là bốn loại văn hóa; một tổ chức thường có cả bốn với tỷ

trọng khác nhau. Công cụ OCAI cho người trả lời chia 100 điểm cho bốn loại trên sáu khía cạnh, cho cả hiện tại và mong muốn.

*Cameron and Quinn (1999) map culture on two axes. Vertical: **flexibility and discretion** versus **stability and control**. Horizontal: **internal focus and integration** versus **external focus and differentiation**. The four quadrants are four culture types; an organisation usually has all four in different proportions. The OCAI instrument asks respondents to divide 100 points among the four types on six dimensions, for both the current and the preferred culture.*

Loại văn hóa <i>Culture type</i>	Vị trí trên hai trục <i>Position</i>	Đặc điểm <i>Features</i>	Tiêu chí thành công <i>Success criteria</i>
Gia đình <i>Clan</i>	Nội bộ, linh hoạt <i>Internal, flexible</i>	Gắn bó, làm việc nhóm, lãnh đạo như người cố vấn <i>Cohesion, teamwork, leaders as mentors</i>	Phát triển con người, cam kết <i>People development, commitment</i>
Sáng tạo <i>Adhocracy</i>	Bên ngoài, linh hoạt <i>External, flexible</i>	Thử nghiệm, chấp nhận rủi ro, đi trước <i>Experimentation, risk-taking, being first</i>	Sản phẩm mới, đổi mới <i>New products, innovation</i>
Thị trường <i>Market</i>	Bên ngoài, kiểm soát <i>External, control</i>	Hướng kết quả, cạnh tranh, mục tiêu rõ <i>Results-driven, competitive, clear targets</i>	Thị phần, doanh số, thắng đối thủ <i>Market share, sales, beating rivals</i>
Thứ bậc <i>Hierarchy</i>	Nội bộ, kiểm soát <i>Internal, control</i>	Quy trình, quy định, phối hợp theo cấp <i>Procedures, rules, coordination by level</i>	Ổn định, đúng hạn, chi phí thấp <i>Reliability, punctuality, low cost</i>

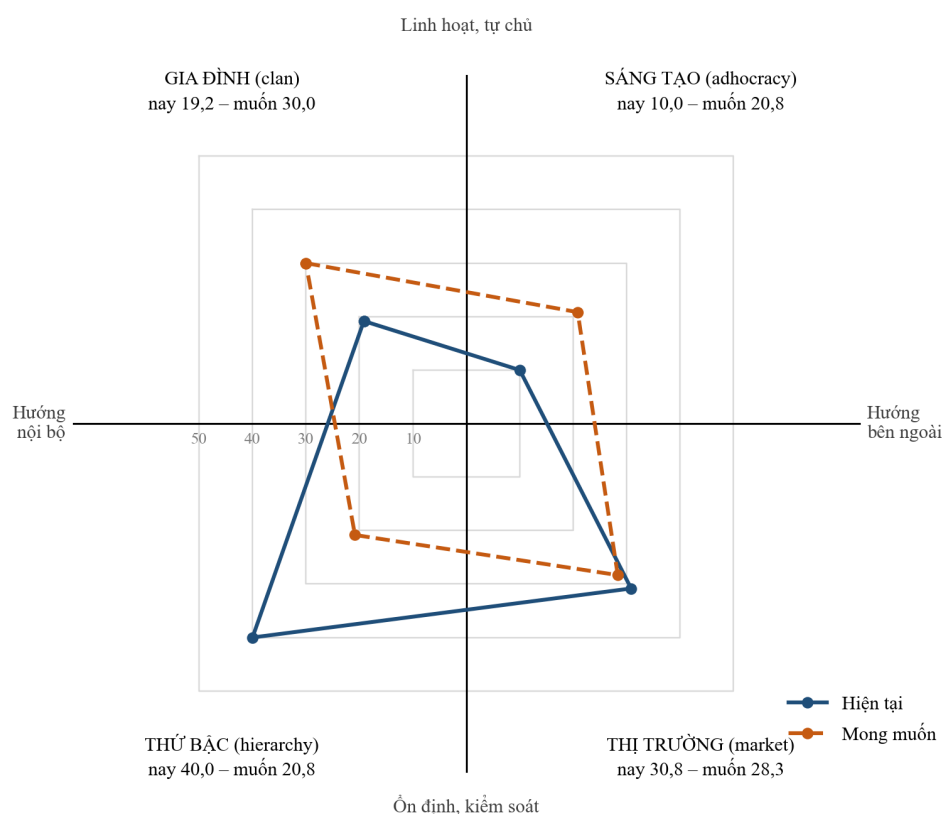
$$Đ_{loại} = (1/6) \times \sum d_j, \quad j = 1 \dots 6 \text{ khía cạnh} \quad (3.4)$$

Khía cạnh <i>Dimension</i>	Gia đình <i>Clan</i>	Sáng tạo <i>Adhocracy</i>	Thị trường <i>Market</i>	Thứ bậc <i>Hierarchy</i>
Đặc điểm nổi bật <i>Dominant characteristics</i>	20 30	10 20	30 30	40 20
Phong cách lãnh đạo <i>Organisational leadership</i>	15 30	10 25	30 25	45 20
Cách quản lý nhân viên <i>Management of employees</i>	25 35	5 15	25 25	45 25
Chất kết dính tổ chức <i>Organisational glue</i>	20 30	10 20	35 30	35 20
Trọng tâm chiến lược <i>Strategic emphases</i>	15 25	15 25	35 30	35 20

Khía cạnh <i>Dimension</i>	Gia đình <i>Clan</i>	Sáng tạo <i>Adhocracy</i>	Thị trường <i>Market</i>	Thứ bậc <i>Hierarchy</i>
Tiêu chí thành công <i>Criteria of success</i>	20 30	10 20	30 30	40 20
Bình quân hiện tại <i>Current mean</i>	19,2 <i>19.2</i>	10,0 <i>10.0</i>	30,8 <i>30.8</i>	40,0 <i>40.0</i>
Bình quân mong muốn <i>Preferred mean</i>	30,0 <i>30.0</i>	20,8 <i>20.8</i>	28,3 <i>28.3</i>	20,8 <i>20.8</i>
Chênh lệch <i>Gap</i>	+10,8 <i>+10.8</i>	+10,8 <i>+10.8</i>	-2,5 <i>-2.5</i>	-19,2 <i>-19.2</i>

Mỗi ô ghi “hiện tại | mong muốn”, số liệu là trung bình câu trả lời của 40 cán bộ quản lý Tân Lộc.

Each cell shows “current | preferred”, the mean answers of 40 Tan Loc managers.



Hình 3.6. Hồ sơ văn hóa của Tân Lộc trên mô hình cạnh tranh giá trị: hiện tại (liền) và mong muốn (nét đứt)

Figure 3.6. Tan Loc's culture profile on the competing values framework: current (solid) and preferred (dashed)

VÍ DỤ / EXAMPLE — Đọc hồ sơ văn hóa và chọn hướng thay đổi.

Read the culture profile and choose a direction of change.

- Hiện tại văn hóa thứ bậc trội (40,0 điểm), kế đến thị trường (30,8); sáng tạo thấp nhất (10,0).
The current culture is dominated by hierarchy (40.0 points), then market (30.8); adhocracy is lowest (10.0).
- Tân Lộc quy ước chênh lệch từ 10 điểm trở lên mới đưa vào kế hoạch. Thứ bậc giảm 19,2, gia đình và sáng tạo cùng tăng 10,8; thị trường chỉ đổi -2,5 nên giữ.
Tan Loc acts only on gaps of 10 points or more. Hierarchy falls by 19.2, clan and adhocracy both rise by 10.8; market changes by only -2.5 and is kept.
- Việc cụ thể: giảm cấp phê duyệt mẫu mới từ bốn xuống hai; lập nhóm cải tiến liên xưởng; thưởng sáng kiến được áp dụng. Thay đổi văn hóa tính bằng năm, phải đo lại OCAI sau 12 tháng.
Concrete steps: cut approval levels for new designs from four to two; set up cross-plant improvement teams; reward adopted suggestions. Culture change takes years; repeat the OCAI after 12 months.

3.6. Phân tích SWOT và ma trận TOWS — SWOT analysis and the TOWS matrix

SWOT tập hợp kết quả phân tích: **điểm mạnh** (Strengths) và **điểm yếu** (Weaknesses) lấy từ môi trường nội bộ; **cơ hội** (Opportunities) và **thách thức** (Threats) lấy từ môi trường vĩ mô và vi mô. Weihrich (1982) đề xuất ma trận TOWS để biến danh sách thành chiến lược bằng cách ghép từng cặp yếu tố.

*SWOT gathers the results of the analysis: **strengths** and **weaknesses** from the internal environment; **opportunities** and **threats** from the macro and task environments. Weihrich (1982) proposed the TOWS matrix to turn the lists into strategies by pairing the factors.*

Nhóm Group	Tân Lộc 2026 Tan Loc 2026
Điểm mạnh (S) <i>Strengths</i>	S1 đội thiết kế 12 người, 40 mẫu mới/năm; S2 hồ sơ nguồn gốc gỗ đủ cho từng lô; S3 dây chuyền CNC, hai lò sấy <i>S1 12-person design team, 40 new designs a year; S2 full timber-origin records for every lot; S3 CNC line and two kilns</i>
Điểm yếu (W) <i>Weaknesses</i>	W1 ba khách hàng chiếm 62% doanh thu xuất khẩu; W2 văn hóa thứ bậc (40,0 điểm), ít sáng kiến; W3 kênh nội địa chỉ 30% doanh thu <i>W1 three clients take 62% of export revenue; W2 hierarchical culture (40.0 points), few suggestions; W3 domestic channel only 30% of revenue</i>
Cơ hội (O) <i>Opportunities</i>	O1 xuất khẩu hàng hóa 9 tháng 2026 tăng 24,5%; O2 thị trường nội địa 102,3 triệu dân; O3 thanh tra không quá 01 lần/năm (Nghị quyết 198) <i>O1 merchandise exports up 24.5% in 9M 2026; O2 a home market of 102.3 million; O3 at most one inspection a year (Resolution 198)</i>
Thách thức (T) <i>Threats</i>	T1 người mua mạnh (điểm 4,33); T2 CPI 9 tháng 2026 tăng 4,52%, giá gỗ nhập khẩu tăng; T3 yêu cầu truy xuất nguồn gốc gỗ chặt hơn <i>T1 strong buyers (score 4.33); T2 CPI up 4.52% in 9M 2026, rising imported timber prices; T3 stricter timber traceability rules</i>

Ma trận TOWS <i>TOWS matrix</i>	Cơ hội (O) <i>Opportunities</i>	Thách thức (T) <i>Threats</i>
Điểm mạnh (S) <i>Strengths</i>	SO (S1 + O1): chào dòng sản phẩm do công ty thiết kế cho nhà nhập khẩu mới ở Nhật Bản <i>SO (S1 + O1): offer in-house designed lines to new importers in Japan</i>	ST (S2 + T3): dùng hồ sơ nguồn gốc gỗ làm điều kiện bán hàng, tránh cạnh tranh bằng giá <i>ST (S2 + T3): make timber-origin records a selling point and avoid competing on price</i>
Điểm yếu (W) <i>Weaknesses</i>	WO (W3 + O2): mở kênh thương mại điện tử nội địa cho tủ bếp, giảm phụ thuộc ba khách hàng <i>WO (W3 + O2): open a domestic e-commerce channel for kitchen cabinets to reduce dependence on three clients</i>	WT (W1 + T1, T2): hợp đồng mua gỗ dài hạn có điều khoản giá, đưa điều khoản điều chỉnh giá vào hợp đồng bán <i>WT (W1 + T1, T2): long-term timber contracts with price clauses and price-adjustment clauses in sales contracts</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Ghi hành động vào ô cơ hội, ví dụ “mở showroom ở Hà Nội” là cơ hội. Đó là chiến lược. Cơ hội là điều kiện bên ngoài có lợi (cầu tăng, chính sách mới) mà doanh nghiệp không tạo ra. Lỗi đi kèm là xếp yếu tố bên ngoài vào điểm mạnh, ví dụ “GDP tăng 9,01%” là điểm mạnh của công ty.

Writing actions in the opportunity box, e.g. “open a showroom in Hanoi” as an opportunity. That is a strategy. An opportunity is a favourable external condition (rising demand, a new policy) that the firm did not create. A related error is listing external facts as strengths, e.g. “GDP up 9.01%” as a company strength.

3.7. Quản trị sự bất định của môi trường: ma trận Duncan — *Managing environmental uncertainty: Duncan's matrix*

Sự bất định là tình trạng nhà quản trị thiếu thông tin về các yếu tố môi trường nên khó dự đoán thay đổi và hệ quả của quyết định. Duncan (1972) đo bất định theo hai chiều: **mức phức tạp** (số yếu tố bên ngoài cần tính tới và mức khác nhau giữa chúng: đơn giản – phức tạp) và **mức biến động** (các yếu tố thay đổi nhanh hay chậm, có đoán trước được không: ổn định – biến động).

*Uncertainty is the condition in which managers lack information about environmental factors and find it hard to predict changes and the results of decisions. Duncan (1972) measures it on two dimensions: **complexity** (how many external factors must be considered and how dissimilar they are: simple – complex) and **dynamism** (whether the factors change quickly or slowly and predictably or not: stable – dynamic).*

Ô <i>Cell</i>	Đặc điểm môi trường <i>Environment</i>	Mức bất định <i>Uncertainty</i>	Cách ứng phó <i>Response</i>
1	Đơn giản – ổn định <i>Simple – stable</i>	Thấp <i>Low</i>	Cơ cấu cơ học, quy trình chuẩn, ít bộ phận đối ngoại <i>Mechanistic structure, standard procedures, few boundary units</i>

Ô <i>Cell</i>	Đặc điểm môi trường <i>Environment</i>	Mức bất định <i>Uncertainty</i>	Cách ứng phó <i>Response</i>
2	Phức tạp – ổn định <i>Complex – stable</i>	Tương đối thấp <i>Moderately low</i>	Nhiều bộ phận chuyên môn theo dõi từng yếu tố, vẫn dùng quy trình <i>Many specialist units monitoring each factor, still procedure-based</i>
3	Đơn giản – biến động <i>Simple – dynamic</i>	Tương đối cao <i>Moderately high</i>	Cơ cấu hữu cơ, ra quyết định nhanh, lập kế hoạch ngắn hạn <i>Organic structure, fast decisions, short planning cycles</i>
4	Phức tạp – biến động <i>Complex – dynamic</i>	Cao <i>High</i>	Cơ cấu hữu cơ, nhiều người kết nối ranh giới, dự báo kịch bản, liên minh <i>Organic structure, many boundary spanners, scenario forecasting, alliances</i>

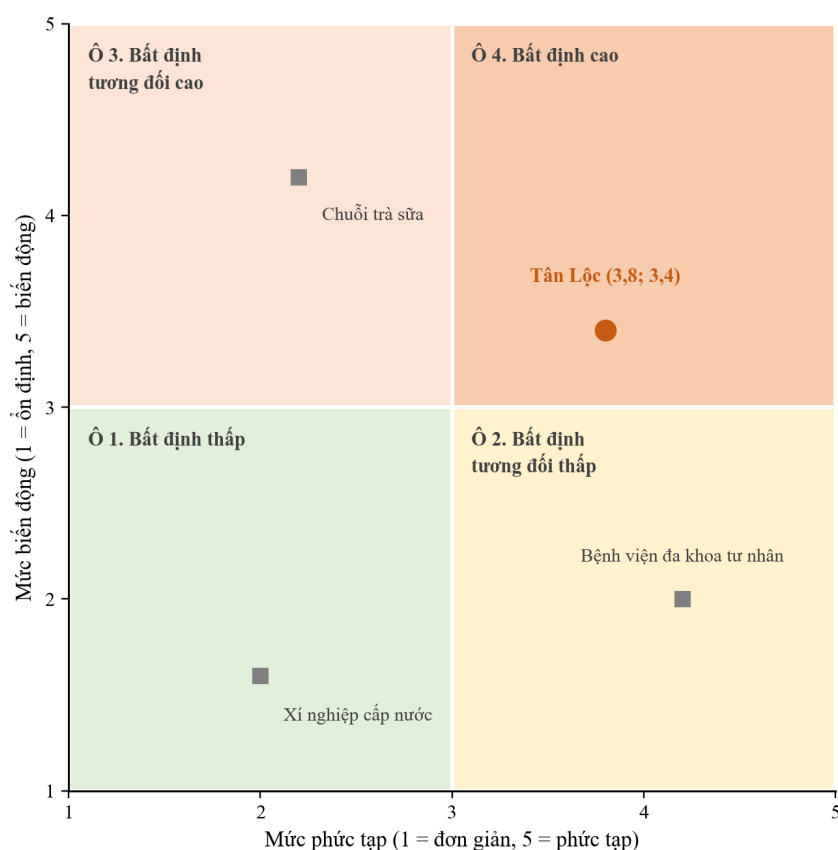
Cách ứng phó chia hai nhóm. **Điều chỉnh bên trong:** lập bộ phận hoặc người kết nối ranh giới (boundary spanner) thu thập thông tin; dự báo, lập kịch bản; giữ tồn kho đệm; chuyển sang cơ cấu hữu cơ. **Tác động ra bên ngoài:** hợp đồng dài hạn, liên minh, liên doanh, sáp nhập; tham gia hiệp hội ngành để góp ý chính sách; quảng bá để xây hình ảnh. *Responses fall into two groups. **Internal adjustment:** create units or boundary spanners to gather information; forecast and build scenarios; hold buffer stocks; move to an organic structure. **Acting on the environment:** long-term contracts, alliances, joint ventures, mergers; joining industry associations to comment on policy; public relations to build an image.*

VÍ DỤ / EXAMPLE — Xác định ô Duncan của Tân Lộc.
Locate Tan Loc in Duncan's matrix.

Chiều <i>Dimension</i>	Yếu tố <i>Factor</i>	Điểm <i>Score</i>
Phức tạp <i>Complexity</i>	Số thị trường xuất khẩu, mỗi nơi một chuẩn <i>Export markets, each with its own standards</i>	4
Phức tạp <i>Complexity</i>	Số nhóm khách hàng và kênh bán <i>Customer groups and sales channels</i>	4
Phức tạp <i>Complexity</i>	Số nguồn gỗ và nhà cung cấp <i>Timber sources and suppliers</i>	3
Phức tạp <i>Complexity</i>	Yêu cầu pháp lý, chứng chỉ <i>Legal and certification requirements</i>	5
Phức tạp <i>Complexity</i>	Công nghệ cần theo dõi <i>Technologies to monitor</i>	3
Bình quân phức tạp <i>Mean complexity</i>		3,8 <i>3.8</i>

Chiều <i>Dimension</i>	Yếu tố <i>Factor</i>	Điểm <i>Score</i>
Biến động <i>Dynamism</i>	Biến động đơn hàng theo quý <i>Quarterly swings in orders</i>	4
Biến động <i>Dynamism</i>	Giá gỗ, cước vận tải biển <i>Timber prices, ocean freight rates</i>	4
Biến động <i>Dynamism</i>	Quy định của nước nhập khẩu <i>Importing-country regulations</i>	4
Biến động <i>Dynamism</i>	Thị hiếu mẫu mã <i>Design tastes</i>	3
Biến động <i>Dynamism</i>	Công nghệ sản xuất <i>Production technology</i>	2
Bình quân biến động <i>Mean dynamism</i>		3,4 <i>3.4</i>

- Mức phức tạp 3,8 và mức biến động 3,4 đều trên ngưỡng 3: Tân Lộc ở ô 4, bất định cao (Hình 3.7).
Complexity 3.8 and dynamism 3.4 both exceed the threshold of 3: Tan Loc is in cell 4, high uncertainty (Figure 3.7).
- Ứng phó: lập tổ ba người theo dõi quy định của nước nhập khẩu và giá cước (kết nối ranh giới); dự báo đơn hàng theo ba kịch bản; ký hợp đồng mua gỗ 12 tháng có biên độ giá; tham gia hiệp hội gỗ ở Đồng Nai.
Responses: a three-person team monitoring importer rules and freight rates (boundary spanning); order forecasts under three scenarios; 12-month timber contracts with price bands; joining a timber association in Dong Nai.



Hình 3.7. Ma trận bất định Duncan: vị trí của Tân Lộc và ba tổ chức minh họa

Figure 3.7. Duncan's uncertainty matrix: Tan Loc and three illustrative organisations

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Đồng nhất phức tạp với biến động. Một bệnh viện phải tính tới nhiều nhóm quy định, nhà cung cấp, bệnh nhân (phức tạp) nhưng các yếu tố ấy thay đổi chậm (ổn định). Một chuỗi trà sữa ngược lại: ít yếu tố nhưng thị hiếu đổi theo tháng.

Confusing complexity with dynamism. A hospital must consider many groups of regulations, suppliers and patients (complex) but these change slowly (stable). A bubble-tea chain is the opposite: few factors, but tastes change monthly.

3.8. Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam — Small and medium-sized enterprises in Viet Nam

Quy mô là một đặc điểm nội bộ chi phối cách quản trị: doanh nghiệp siêu nhỏ thường do chủ sở hữu trực tiếp điều hành, ít cấp quản lý; doanh nghiệp vừa đã cần bộ phận chức năng, quy chế, kế hoạch bằng văn bản. Quy mô theo pháp luật còn quyết định doanh nghiệp được hưởng hỗ trợ nào.

Size is an internal feature that shapes management: micro firms are usually run directly by the owner with few management levels; medium firms already need functional departments, regulations and written plans. Legal size class also decides which support a firm can receive.

Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa (20/VBHN-VPQH) Điều 4 khoản 1: “Doanh nghiệp nhỏ và vừa bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp

vừa, có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và đáp ứng một trong hai tiêu chí sau đây: a) Tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng; b) Tổng doanh thu của năm trước liền kề không quá 300 tỷ đồng.” Khoản 2 chia theo ba lĩnh vực; khoản 3 giao Chính phủ quy định chi tiết, nay là Nghị định 80/2021/NĐ-CP (hiệu lực 15/10/2021).

Law on Support for SMEs (20/VBHN-VPQH), Article 4(1): SMEs comprise micro, small and medium enterprises with an annual average of no more than 200 employees covered by social insurance and meeting one of two criteria: (a) total capital of no more than VND 100 billion; (b) total revenue in the preceding year of no more than VND 300 billion. Clause 2 divides them by three sectors; clause 3 delegates the details to the Government, now Decree 80/2021/ND-CP (in force 15 October 2021).

Tiêu chí theo Nghị định 80/2021 Điều 5 — *Criteria under Article 5 of Decree 80/2021*

Điều 5 khoản 1, câu đầu, nguyên văn: “Doanh nghiệp siêu nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 10 người và tổng doanh thu của năm không quá 3 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 3 tỷ đồng.” Các câu còn lại của Điều 5 cùng cấu trúc; bậc nhỏ thêm điều kiện “nhưng không phải là doanh nghiệp siêu nhỏ”, bậc vừa thêm “nhưng không phải là doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ”. Bảng dưới đọc lại đủ sáu câu.

Article 5(1), first sentence: a micro enterprise in agriculture, forestry, fisheries, industry and construction uses an annual average of no more than 10 insured employees and has total annual revenue of no more than VND 3 billion or total annual capital of no more than VND 3 billion. The other sentences share the structure; the small class adds “but is not a micro enterprise”, the medium class adds “but is not a micro or small enterprise”. The table restates all six sentences.

Quy mô <i>Size</i>	Lĩnh vực <i>Sector</i>	Lao động BHXH bình quân năm <i>Annual average insured employees</i>	Tổng doanh thu của năm <i>Total annual revenue</i>		Tổng nguồn vốn của năm <i>Total annual capital</i>
Siêu nhỏ <i>Micro</i>	Nông, lâm, thủy sản; công nghiệp và xây dựng <i>Agriculture, forestry, fisheries; industry and construction</i>	Không quá 10 người <i>No more than 10</i>	Không quá 3 tỷ đồng <i>No more than VND 3 bn</i>	hoặc <i>or</i>	Không quá 3 tỷ đồng <i>No more than VND 3 bn</i>
Siêu nhỏ <i>Micro</i>	Thương mại và dịch vụ <i>Trade and services</i>	Không quá 10 người <i>No more than 10</i>	Không quá 10 tỷ đồng <i>No more than VND 10 bn</i>	hoặc <i>or</i>	Không quá 3 tỷ đồng <i>No more than VND 3 bn</i>

Quy mô <i>Size</i>	Lĩnh vực <i>Sector</i>	Lao động BHXH bình quân năm <i>Annual average insured employees</i>	Tổng doanh thu của năm <i>Total annual revenue</i>		Tổng nguồn vốn của năm <i>Total annual capital</i>
Nhỏ <i>Small</i>	Nông, lâm, thủy sản; công nghiệp và xây dựng <i>Agriculture, forestry, fisheries; industry and construction</i>	Không quá 100 người <i>No more than 100</i>	Không quá 50 tỷ đồng <i>No more than VND 50 bn</i>	hoặc <i>or</i>	Không quá 20 tỷ đồng <i>No more than VND 20 bn</i>
Nhỏ <i>Small</i>	Thương mại và dịch vụ <i>Trade and services</i>	Không quá 50 người <i>No more than 50</i>	Không quá 100 tỷ đồng <i>No more than VND 100 bn</i>	hoặc <i>or</i>	Không quá 50 tỷ đồng <i>No more than VND 50 bn</i>
Vừa <i>Medium</i>	Nông, lâm, thủy sản; công nghiệp và xây dựng <i>Agriculture, forestry, fisheries; industry and construction</i>	Không quá 200 người <i>No more than 200</i>	Không quá 200 tỷ đồng <i>No more than VND 200 bn</i>	hoặc <i>or</i>	Không quá 100 tỷ đồng <i>No more than VND 100 bn</i>
Vừa <i>Medium</i>	Thương mại và dịch vụ <i>Trade and services</i>	Không quá 100 người <i>No more than 100</i>	Không quá 300 tỷ đồng <i>No more than VND 300 bn</i>	hoặc <i>or</i>	Không quá 100 tỷ đồng <i>No more than VND 100 bn</i>

Các điều tiếp theo quy định cách lấy số liệu. Điều 6: lĩnh vực “được xác định căn cứ vào ngành, nghề kinh doanh chính mà doanh nghiệp đã đăng ký với cơ quan đăng ký kinh doanh”. Điều 7 khoản 2: lao động bình quân năm “được tính bằng tổng số lao động sử dụng có tham gia bảo hiểm xã hội của tất cả các tháng trong năm trước liền kề chia cho 12 tháng”; khoản 3: doanh nghiệp hoạt động dưới 01 năm thì chia cho số tháng hoạt động. Điều 8 khoản 1: tổng nguồn vốn lấy trong bảng cân đối kế toán của báo cáo tài chính năm trước liền kề nộp cho cơ quan quản lý thuế, “tại thời điểm cuối năm”. Điều 9 khoản 1: tổng doanh thu là doanh thu bán hàng hóa, cung cấp dịch vụ trên báo cáo tài chính năm trước liền kề; khoản 2: doanh nghiệp chưa phát sinh doanh thu thì dùng tiêu chí tổng nguồn vốn.

The following articles set how data are taken. Article 6: the sector is determined by the main business line registered with the business registration authority. Article 7(2): the annual average workforce is the total of insured employees over all months of the preceding year divided by 12; clause 3: a firm operating for less than one year divides by its months of operation. Article 8(1): total capital comes from the balance sheet in the preceding year's financial statements filed with the tax authority, at year end. Article 9(1): total revenue is revenue from sales of goods and

services in the preceding year's financial statements; clause 2: a firm with no revenue yet uses the total capital criterion.

$$\bar{L} = (L_1 + L_2 + \dots + L_{12}) / 12 \quad (3.5)$$

```
def phan_loai(linh_vuc, lao_dong, doanh_thu, nguon_von):
    # TIEU_CHI[linh_vuc] = [(bac, L, DT, NV)] theo thu tu sieu nho, nho, vua (Điều 5)
    for bac, L, DT, NV in TIEU_CHI[linh_vuc]:
        if lao_dong <= L and (doanh_thu <= DT or nguon_von <= NV):
            return bac # bac sau chi xet khi khong dat bac truuoc
    return 'khong thuoc DNNVV'
```

Thứ tự xét từ siêu nhỏ lên vừa thể hiện điều kiện “nhưng không phải là” của Điều 5. Điều kiện lao động là bắt buộc (“và”); doanh thu và nguồn vốn chỉ cần đạt một (“hoặc”).

Checking from micro upwards implements the “but is not” condition of Article 5. The workforce condition is mandatory (“and”); revenue and capital need only one to be met (“or”).

VÍ DỤ / EXAMPLE — Phân loại sáu doanh nghiệp, số liệu năm 2025 (lao động là bình quân năm; doanh thu, nguồn vốn tính bằng tỷ đồng).

Classify six firms on 2025 data (workforce is the annual average; revenue and capital in VND billion).

Doanh nghiệp <i>Firm</i>	Lĩnh vực <i>Sector</i>	Lao động <i>Workforce</i>	Doanh thu <i>Revenue</i>	Nguồn vốn <i>Capital</i>	Kết quả <i>Result</i>
Xưởng mộc Phúc Điền <i>Phuc Dien Woodshop</i>	Công nghiệp <i>Industry</i>	8	5,0 <i>5.0</i>	2,6 <i>2.6</i>	Siêu nhỏ <i>Micro</i>
Cửa hàng điện máy Thanh Vân <i>Thanh Van Appliance Store</i>	Thương mại <i>Trade</i>	9	12,0 <i>12.0</i>	4,0 <i>4.0</i>	Nhỏ <i>Small</i>
Công ty CP In bao bì Kim Sơn <i>Kim Son Packaging Printing JSC</i>	Công nghiệp <i>Industry</i>	70	55,0 <i>55.0</i>	25,0 <i>25.0</i>	Vừa <i>Medium</i>
Công ty TNHH Phân phối Mai Lâm <i>Mai Lam Distribution Co., Ltd</i>	Thương mại <i>Trade</i>	45	120,0 <i>120.0</i>	40,0 <i>40.0</i>	Nhỏ <i>Small</i>
Công ty CP Nội thất Gỗ Tân Lộc <i>Tan Loc Wood Furniture JSC</i>	Công nghiệp <i>Industry</i>	186,2 <i>186.2</i>	238,0 <i>238.0</i>	96,0 <i>96.0</i>	Vừa <i>Medium</i>
Công ty CP Cơ khí Phú An <i>Phu An Engineering JSC</i>	Công nghiệp <i>Industry</i>	120	210,0 <i>210.0</i>	105,0 <i>105.0</i>	Không thuộc DNNVV <i>Not an SME</i>

1. Thanh Vân: doanh thu 12 tỷ vượt 10 tỷ và nguồn vốn 4 tỷ vượt 3 tỷ nên không là siêu nhỏ; xét bậc nhỏ thương mại: $9 \leq 50$ và $12 \leq 100$, là doanh nghiệp nhỏ.
Thanh Van: revenue of 12 bn exceeds 10 bn and capital of 4 bn exceeds 3 bn, so not micro; small in trade: $9 \leq 50$ and $12 \leq 100$, a small enterprise.
2. Kim Sơn: $70 \leq 100$ nhưng doanh thu $55 > 50$ và nguồn vốn $25 > 20$ nên không là nhỏ; bậc vừa: $70 \leq 200$ và $55 \leq 200$, là doanh nghiệp vừa. Mai Lâm: doanh thu $120 > 100$ nhưng nguồn vốn $40 \leq 50$, lao động $45 \leq 50$: nhỏ.
Kim Son: $70 \leq 100$ but revenue $55 > 50$ and capital $25 > 20$, so not small; medium: $70 \leq 200$ and $55 \leq 200$, a medium enterprise. Mai Lam: revenue $120 > 100$ but capital $40 \leq 50$ and workforce $45 \leq 50$: small.
3. Tân Lộc: lao động bình quân $= 2.234 / 12 = 186,2$ người, vượt 100 nên không là nhỏ; bậc vừa: $186,2 \leq 200$, doanh thu 238 tỷ vượt 200 tỷ nhưng nguồn vốn $96 \leq 100$ tỷ: **doanh nghiệp vừa**. Phú An: $120 \leq 200$ nhưng doanh thu $210 > 200$ và nguồn vốn $105 > 100$: không thuộc DNNVV.
*Tan Loc: average workforce $= 2,234 / 12 = 186.2$, above 100, so not small; medium: $186.2 \leq 200$, revenue of 238 bn exceeds 200 bn but capital of $96 \leq 100$ bn: **medium enterprise**. Phu An: $120 \leq 200$ but revenue $210 > 200$ and capital $105 > 100$: not an SME.*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Đòi cả doanh thu và nguồn vốn cùng đạt, nên xếp Tân Lộc ra ngoài DNNVV vì doanh thu 238 tỷ. Điều 5 dùng chữ “hoặc”: một trong hai đạt là đủ. Lỗi ngược lại là **bỏ qua điều kiện lao động**: doanh nghiệp thương mại 60 lao động, doanh thu 90 tỷ không phải doanh nghiệp nhỏ vì vượt mức 50 lao động. Lỗi thứ ba là **lấy số lao động cuối năm** hoặc đếm cả người không tham gia bảo hiểm xã hội.
*Requiring both revenue and capital to qualify, and so excluding Tan Loc because of its VND 238 bn revenue. Article 5 says “or”: either one suffices. The opposite error is **ignoring the workforce condition**: a trading firm with 60 employees and VND 90 bn revenue is not small because it exceeds 50 employees. A third error is **using the year-end headcount** or counting uninsured workers.*

Cơ cấu doanh nghiệp theo quy mô — Enterprises by size

Quy mô Size	Số doanh nghiệp Number of firms	Tỷ trọng Share
Siêu nhỏ Micro	522.483 522,483	67,1% 67.1%
Nhỏ Small	206.428 206,428	26,5% 26.5%
Vừa Medium	28.877 28,877	3,7% 3.7%
Lớn Large	20.641 20,641	2,7% 2.7%
Tổng Total	778.429 778,429	100%

Nguồn: Cục Thống kê, Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam năm 2025 (nso.gov.vn, 11/2025), số liệu tại 31/12/2023. Tổng 778.429 doanh nghiệp đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh; tại 31/12/2024 số này là 838,8 nghìn (Niên giám thống kê tóm tắt 2025) nhưng chưa có số chia theo quy mô của năm 2024.

Source: National Statistics Office, Viet Nam Enterprise White Book 2025 (nso.gov.vn, 11/2025), data at 31 December 2023. The total of 778,429 counts operating firms with business results; at 31 December 2024 the count was 838.8 thousand (Statistical Yearbook in Brief 2025), but no 2024 breakdown by size is available.

Siêu nhỏ và nhỏ cộng lại chiếm 93,6% số doanh nghiệp. Với nhà quản trị, đây là môi trường của đa số người học sau khi ra trường: bộ máy mỏng, một người kiêm nhiều chức năng, chủ doanh nghiệp vừa hoạch định vừa trực tiếp điều hành.

Micro and small firms together make up 93.6% of enterprises. For managers this is where most graduates will work: lean structures, one person covering several functions, owners who both plan and run daily operations.

Hỗ trợ theo Nghị quyết 198/2025/QH15 — *Support under Resolution 198/2025/QH15*

Quy định <i>Provision</i>	Nội dung <i>Content</i>	Áp dụng cho <i>Applies to</i>
Điều 10 khoản 4 <i>Article 10(4)</i>	“Miễn thuế thu nhập doanh nghiệp cho doanh nghiệp nhỏ và vừa trong 03 năm kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu.” <i>Corporate income tax exemption for SMEs for 3 years from the first enterprise registration certificate</i>	DNNVV mới thành lập; Nghị định 20/2026 Điều 7 khoản 3 loại trừ doanh nghiệp hình thành do sáp nhập, hợp nhất, chia, tách, chuyển đổi <i>New SMEs; Decree 20/2026, Article 7(3), excludes firms formed by merger, consolidation, division, separation or conversion</i>
Điều 13 khoản 1 <i>Article 13(1)</i>	Ngân sách nhà nước cho “Chương trình đào tạo, bồi dưỡng 10.000 giám đốc điều hành đến năm 2030” <i>State budget for a programme to train 10,000 chief executives by 2030</i>	Doanh nghiệp tư nhân <i>Private firms</i>
Điều 13 khoản 2 <i>Article 13(2)</i>	“Cung cấp miễn phí một số dịch vụ tư vấn pháp lý, đào tạo về quản trị doanh nghiệp, kế toán, thuế, nhân sự” <i>Free legal advice and training in management, accounting, tax, HR</i>	Doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ, hộ kinh doanh, cá nhân kinh doanh <i>Small and micro firms, household businesses, individual traders</i>

Doanh nghiệp vừa như Tân Lộc không thuộc đối tượng của Điều 13 khoản 2 (chỉ dành cho doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ, hộ và cá nhân kinh doanh). Vì vậy, xếp đúng quy mô là bước đầu tiên trước khi lập hồ sơ đề nghị hỗ trợ.

A medium firm such as Tan Loc is not covered by Article 13(2), which is limited to small and micro firms, household businesses and individual traders. Classifying size correctly is therefore the first step before applying for support.

3.9. Phân biệt các khái niệm dễ nhầm — *Commonly confused concepts*

Cặp khái niệm <i>Pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>
Môi trường vĩ mô – vi mô <i>Macro – task environment</i>	Lực lượng chung, tác động mọi ngành, doanh nghiệp gần như không thay đổi được <i>General forces affecting all industries, almost unchangeable by one firm</i>	Các bên trong ngành, quan hệ trực tiếp, tác động được phần nào <i>Industry parties, direct links, partly open to influence</i>
Nguồn lực – năng lực cốt lõi <i>Resource – core competence</i>	Thứ doanh nghiệp có (máy, vốn, thương hiệu) <i>What the firm has (machines, capital, brand)</i>	Thứ doanh nghiệp làm giỏi hơn đối thủ, khó bắt chước, dùng cho nhiều sản phẩm <i>What it does better than rivals, hard to imitate, usable across products</i>
Sản phẩm thay thế – sản phẩm cạnh tranh <i>Substitute – rival product</i>	Khác ngành, khác công nghệ, cùng nhu cầu (bàn kim loại thay bàn gỗ) <i>Different industry or technology, same need (metal for wooden tables)</i>	Cùng ngành, cùng loại (bàn gỗ của xưởng khác) <i>Same industry, same kind (another plant's wooden tables)</i>
Giá trị được tuyên bố – giả định nền tảng <i>Espoused values – assumptions</i>	Được nói ra, viết ra <i>Stated and written</i>	Không nói ra, coi là hiển nhiên, chi phối hành vi <i>Unspoken, taken for granted, drives behaviour</i>
Điểm mạnh – cơ hội <i>Strength – opportunity</i>	Bên trong, doanh nghiệp kiểm soát <i>Internal, under the firm's control</i>	Bên ngoài, doanh nghiệp không tạo ra <i>External, not created by the firm</i>
Phức tạp – biến động <i>Complexity – dynamism</i>	Số yếu tố và mức khác nhau giữa chúng <i>Number and dissimilarity of factors</i>	Tốc độ và mức khó đoán của thay đổi <i>Speed and unpredictability of change</i>
Tạm ngừng kinh doanh – giải thể <i>Suspension – dissolution</i>	Dừng có thời hạn, có thể quay lại <i>Time-limited stop, may resume</i>	Chấm dứt tồn tại của doanh nghiệp <i>The firm ceases to exist</i>

3.10. Thuật ngữ Việt – Anh — Vietnamese – English glossary

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Môi trường quản trị	Management environment	Yếu tố trong và ngoài ảnh hưởng tới tổ chức <i>Forces inside and outside affecting an organisation</i>
Môi trường vĩ mô	Macro (general) environment	Lực lượng chung PESTEL <i>General PESTEL forces</i>
Môi trường vi mô	Task (industry) environment	Các bên trực tiếp trong ngành <i>Direct industry parties</i>
Môi trường nội bộ	Internal environment	Nguồn lực, năng lực, văn hóa của tổ chức <i>Resources, capabilities, culture</i>
Các bên liên quan	Stakeholders	Nhóm ảnh hưởng hoặc chịu ảnh hưởng của tổ chức <i>Groups that affect or are affected by the firm</i>
Quét môi trường	Environmental scanning	Thu thập, theo dõi thông tin bên ngoài <i>Gathering and tracking external information</i>
Năm lực lượng cạnh tranh	Five competitive forces	Mô hình phân tích ngành của Porter <i>Porter's industry analysis model</i>
Rào cản gia nhập	Barriers to entry	Trở ngại với đối thủ mới <i>Obstacles facing new entrants</i>
Quyền lực thương lượng	Bargaining power	Khả năng ép giá, ép điều kiện <i>Ability to push price and terms</i>
Sản phẩm thay thế	Substitute product	Sản phẩm khác ngành, cùng nhu cầu <i>Other-industry product, same need</i>
Nguồn lực	Resources	Tài sản hữu hình, vô hình, con người <i>Tangible, intangible, human assets</i>
Năng lực cốt lõi	Core competence	Năng lực tạo giá trị, khó bắt chước <i>Value-creating, hard-to-imitate capability</i>
Chuỗi giá trị	Value chain	Chuỗi hoạt động chính và hỗ trợ <i>Primary and support activities</i>
Biên lợi nhuận	Margin	Giá trừ tổng chi phí hoạt động <i>Price minus total activity cost</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Văn hóa tổ chức	Organisational culture	Giá trị, niềm tin, chuẩn mực chung <i>Shared values, beliefs, norms</i>
Sản phẩm hữu hình	Artefacts	Tầng nhìn thấy của văn hóa <i>Visible level of culture</i>
Giá trị được tuyên bố	Espoused values	Giá trị tổ chức nói ra <i>Values the organisation states</i>
Giả định nền tảng	Basic underlying assumptions	Niềm tin ngầm, coi là hiển nhiên <i>Tacit, taken-for-granted beliefs</i>
Mô hình cạnh tranh giá trị	Competing values framework	Bốn loại văn hóa trên hai trục <i>Four culture types on two axes</i>
Ma trận TOWS	TOWS matrix	Ghép SWOT thành chiến lược SO, ST, WO, WT <i>Pairs SWOT into SO, ST, WO, WT</i>
Sự bất định của môi trường	Environmental uncertainty	Thiếu thông tin để dự đoán thay đổi <i>Lack of information to predict change</i>
Người kết nối ranh giới	Boundary spanner	Người nối tổ chức với môi trường <i>Person linking firm and environment</i>
Doanh nghiệp nhỏ và vừa	Small and medium-sized enterprise (SME)	Theo Luật Hỗ trợ DNNVV Điều 4 <i>As defined in Article 4 of the SME Law</i>
Doanh nghiệp siêu nhỏ	Micro enterprise	Tối đa 10 lao động BHXH bình quân <i>At most 10 insured employees on average</i>

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

Bài 1. Xác định quy mô doanh nghiệp và quyền được hỗ trợ — *Exercise 1.*

Determining firm size and eligibility for support

Công ty TNHH Thực phẩm Sao Khuê (Hải Phòng) chế biến chả cá, ngành nghề kinh doanh chính đăng ký là chế biến thủy sản. Công ty được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu tháng 3/2025, không hình thành do chia, tách, sáp nhập hay chuyển đổi loại hình. Số lao động có tham gia bảo hiểm xã hội cuối các tháng 3 – 12/2025 lần lượt là 60, 72, 85, 96, 104, 110, 115, 118, 120, 120 người. Báo cáo tài chính năm 2025: tổng doanh thu 46 tỷ đồng, tổng nguồn vốn cuối năm 22 tỷ đồng. Yêu cầu: (1) xác định lĩnh vực; (2) tính lao động bình quân năm; (3) xếp quy mô theo Nghị định 80/2021; (4) chỉ ra hai cách tính sai thường gặp và hệ quả; (5) nêu các hỗ trợ trong Nghị quyết 198/2025/QH15 công ty có thể đề nghị.

Sao Khue Food Co., Ltd (Hai Phong) makes fish cakes; its registered main business line is seafood processing. It received its first enterprise registration certificate in March 2025 and was

not formed by division, separation, merger or conversion. Its employees covered by social insurance at the end of each month from March to December 2025 were 60, 72, 85, 96, 104, 110, 115, 118, 120, 120. Its 2025 financial statements show total revenue of VND 46 billion and total capital of VND 22 billion at year end. Required: (1) identify the sector; (2) compute the annual average workforce; (3) classify the firm under Decree 80/2021; (4) show two common calculation errors and their effect; (5) list the support under Resolution 198/2025/QH15 the firm may request.

1. Lĩnh vực xác định theo ngành, nghề kinh doanh chính đã đăng ký (Nghị định 80/2021 Điều 6). Chế biến thủy sản là công nghiệp chế biến, thuộc nhóm nông, lâm, thủy sản; công nghiệp và xây dựng.

The sector follows the registered main business line (Decree 80/2021, Article 6). Seafood processing is manufacturing, so the firm is in the agriculture, forestry, fisheries; industry and construction group.

2. Công ty hoạt động dưới 01 năm trong năm 2025 nên áp dụng Điều 7 khoản 3: chia cho số tháng hoạt động. Tổng 1.000 người-tháng / 10 tháng = 100,0 người.

The firm operated for less than one year in 2025, so Article 7(3) applies: divide by the months of operation. 1,000 person-months / 10 months = 100.0 employees.

3. Siêu nhỏ cần lao động không quá 10: không đạt. Nhỏ: lao động 100 không quá 100 (đạt, “không quá” gồm cả mức 100) và doanh thu 46 tỷ không quá 50 tỷ (đạt). Kết luận: **doanh nghiệp nhỏ**.

*Micro requires no more than 10 employees: fails. Small: 100 employees is not more than 100 (met; “not more than” includes 100) and revenue of VND 46 billion is not more than 50 billion (met). Conclusion: **small enterprise**.*

4. Sai 1: chia cho 12 tháng được 83,3 người, kết quả vẫn là nhỏ nhưng sai căn cứ Điều 7 khoản 3. Sai 2: lấy số cuối năm 120 người thì vượt 100, công ty bị xếp **vừa** và mất các hỗ trợ dành riêng cho doanh nghiệp nhỏ.

*Error 1: dividing by 12 gives 83.3; the class is still small but the basis contradicts Article 7(3). Error 2: taking the year-end figure of 120 exceeds 100, so the firm is wrongly classed as **medium** and loses support reserved for small firms.*

5. Hỗ trợ theo Nghị quyết 198/2025/QH15: miễn thuế thu nhập doanh nghiệp 03 năm kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu (Điều 10 khoản 4; Nghị định 20/2026 Điều 7 khoản 3 tính liên tục từ năm đầu được cấp, tức 2025 – 2027); dịch vụ tư vấn pháp lý, đào tạo quản trị, kế toán, thuế, nhân sự miễn phí cho doanh nghiệp nhỏ (Điều 13 khoản 2); thanh tra không quá 01 lần trong năm trừ khi có dấu hiệu vi phạm rõ ràng (Điều 4 khoản 1).

Support under Resolution 198/2025/QH15: corporate income tax exemption for 3 years from the first registration certificate (Article 10(4); Decree 20/2026, Article 7(3), counts continuously from the year of issue, i.e. 2025 – 2027); free legal advice and training in management, accounting, tax and HR for small firms (Article 13(2)); no more than one inspection a year unless there are clear signs of a violation (Article 4(1)).

Bài 2. Năm lực lượng cạnh tranh và mức bất định của một công ty phần mềm —

Exercise 2. Five forces and environmental uncertainty at a software firm

Công ty CP Phần mềm Hải Vân (Đà Nẵng) có 180 lập trình viên, gia công phần mềm cho khách hàng Nhật Bản và Úc. Nhóm chiến lược chấm áp lực của năm lực lượng (thang 1–5, 5 = áp lực mạnh), mỗi lực lượng ba yếu tố: cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có 4, 4, 3; đe dọa gia nhập mới 4, 4, 3; quyền lực của người mua 5, 4, 4; quyền lực của nhà cung cấp (lập trình viên) 4, 5, 4; đe dọa của sản phẩm thay thế 3, 4, 3. Về môi trường chung, bốn yếu tố phức tạp được chấm 4, 4, 3, 5 và bốn yếu tố biến động được chấm 5, 4, 5, 4. Yêu cầu: (1) tính điểm từng lực lượng và điểm bình quân ngành; (2) chỉ ra hai lực lượng mạnh nhất và giải thích; (3) xác định ô Duncan; (4) đề xuất ba cách ứng phó với bất định; (5) viết một chiến lược ST và một chiến lược WO.

Hai Van Software JSC (Da Nang) has 180 programmers and does outsourced software development for clients in Japan and Australia. The strategy team scores the pressure of the five forces (scale 1–5, 5 = strong), three factors per force: rivalry 4, 4, 3; new entrants 4, 4, 3; buyers 5, 4, 4; suppliers (programmers) 4, 5, 4; substitutes 3, 4, 3. For the general environment, four complexity factors are scored 4, 4, 3, 5 and four dynamism factors 5, 4, 5, 4. Required: (1) compute each force's score and the industry average; (2) identify and explain the two strongest forces; (3) locate the firm in Duncan's matrix; (4) propose three ways to manage uncertainty; (5) write one ST and one WO strategy.

1. Điểm lực lượng = trung bình ba yếu tố: cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có 3,67; đe dọa gia nhập mới 3,67; quyền lực của người mua 4,33; quyền lực của nhà cung cấp (lập trình viên) 4,33; đe dọa của sản phẩm thay thế 3,33. Bình quân ngành = 3,87.

Force score = mean of three factors: rivalry 3.67; new entrants 3.67; buyers 4.33; suppliers (programmers) 4.33; substitutes 3.33. Industry average = 3.87.

2. Hai lực lượng mạnh nhất cùng 4,33: người mua (vài khách hàng lớn đặt phần lớn hợp đồng, so giá giữa nhiều nước) và nhà cung cấp (lập trình viên có kinh nghiệm khan hiếm, dễ chuyển việc). Lực lượng thứ hai ít khi được nhìn thấy vì nhà cung cấp ở đây là thị trường lao động, không phải nhà cung cấp vật tư.

The two strongest forces, both at 4.33: buyers (a few large clients place most contracts and compare prices across countries) and suppliers (experienced programmers are scarce and change jobs easily). The second is often missed because the supplier here is the labour market, not a materials vendor.

3. Mức phức tạp = $(4 + 4 + 3 + 5)/4 = 4,00$; mức biến động = $(5 + 4 + 5 + 4)/4 = 4,50$. Cả hai trên ngưỡng 3: ô 4, bất định cao.

Complexity = $(4 + 4 + 3 + 5)/4 = 4.00$; dynamism = $(5 + 4 + 5 + 4)/4 = 4.50$. Both exceed the threshold of 3: cell 4, high uncertainty.

4. Ứng phó: (a) đặt người kết nối ranh giới – trưởng nhóm phụ trách từng khách hàng, theo dõi thay đổi yêu cầu hằng tuần; (b) dự báo theo kịch bản cho tỷ giá yên Nhật và nhu cầu tuyển dụng; (c) liên minh với hai trường đại học ở Đà Nẵng để có nguồn thực tập sinh, giảm quyền lực của nhà cung cấp lao động; cơ cấu nhóm dự án theo kiểu hữu cơ.

Responses: (a) boundary spanners – an account lead per client tracking requirement

changes weekly; (b) scenario forecasting for the yen exchange rate and hiring needs; (c) an alliance with two universities in Da Nang for interns, reducing the labour suppliers' power; an organic structure for project teams.

5. ST: dùng điểm mạnh là quy trình bảo mật đã được khách hàng Nhật đánh giá để giữ hợp đồng dài hạn trước sức ép giảm giá. WO: khắc phục điểm yếu phụ thuộc hai khách hàng bằng cách tận dụng cơ hội nhu cầu chuyển đổi số của doanh nghiệp trong nước sau khi Luật Chuyển đổi số có hiệu lực ngày 01/7/2026.

ST: use the strength of a security process already audited by Japanese clients to keep long-term contracts under price pressure. WO: overcome the weakness of depending on two clients by seizing the opportunity of domestic firms' digital transformation demand after the Law on Digital Transformation took effect on 1 July 2026.

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

Câu 1. Vận dụng mô hình PESTEL phân tích môi trường vĩ mô của một doanh nghiệp may xuất khẩu ở Việt Nam năm 2026. Mỗi yếu tố nêu ít nhất một dữ kiện có nguồn và hệ quả cho nhà quản trị.

Question 1. Apply the PESTEL model to the macro environment of a Vietnamese garment exporter in 2026. For each factor give at least one sourced fact and its implication for managers.

- **Chính trị:** Nghị quyết 68-NQ/TW xác định kinh tế tư nhân là “một động lực quan trọng nhất của nền kinh tế quốc gia”; Nghị quyết 198/2025/QH15 Điều 4 giới hạn thanh tra không quá 01 lần trong năm. Hệ quả: giảm chi phí tiếp đoàn, dành thời gian quản lý cho sản xuất.

Political: Resolution 68-NQ/TW calls the private sector the most important driver of the national economy; Resolution 198/2025/QH15, Article 4, limits inspections to one a year. Implication: lower costs of hosting inspections, more management time for production.
- **Kinh tế:** GDP chín tháng 2026 tăng 9,01%, CPI bình quân tăng 4,52%, xuất khẩu hàng hóa 434,30 tỷ USD, tăng 24,5% (Cục Thống kê). Hệ quả: đơn hàng tăng nhưng chi phí đầu vào và áp lực tăng lương cũng tăng; cần điều khoản điều chỉnh giá trong hợp đồng.

Economic: GDP grew 9.01% in the first nine months of 2026, average CPI rose 4.52%, merchandise exports reached USD 434.30 billion, up 24.5% (National Statistics Office). Implication: more orders but higher input costs and wage pressure; contracts need price-adjustment clauses.
- **Xã hội:** dân số trung bình 2025 là 102,3 triệu người; thị trường nội địa lớn hơn cho dòng hàng thời trang trong nước. Công nghệ: Việt Nam xếp hạng 43/139 về Chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu 2026 (WIPO); máy cắt tự động, phần mềm quản lý chuyên đã phổ biến, doanh nghiệp chậm đầu tư sẽ thua về năng suất.

Social: the average population in 2025 was 102.3 million, a larger home market for domestic fashion lines. Technological: Viet Nam ranks 43rd of 139 in the Global Innovation Index 2026 (WIPO); automatic cutters and line management software are widespread, so late investors lose on productivity.

- Tự nhiên: người mua quốc tế đòi hỏi truy xuất nguồn gốc sợi, giảm nước thải, năng lượng; nhà máy phải đo và báo cáo các chỉ số này. Pháp luật: Bộ luật Lao động Điều 105 giới hạn 48 giờ/tuần, Điều 107 giới hạn làm thêm 40 giờ/tháng và 200 giờ/năm (trừ khoản 3); kế hoạch sản xuất mùa cao điểm phải nằm trong các giới hạn này.
Environmental: international buyers require fibre traceability and lower wastewater and energy use; plants must measure and report them. Legal: Labour Code Article 105 caps normal hours at 48 a week; Article 107 caps overtime at 40 hours a month and 200 a year (save clause 3); peak-season plans must stay within these limits.
- Kết luận phân tích: mỗi yếu tố phải gắn với một quyết định cụ thể (giá, công suất, nhân lực, đầu tư). Danh sách yếu tố không có hệ quả quản trị là quét môi trường chưa xong.
Conclusion: every factor must be tied to a concrete decision (price, capacity, staffing, investment). A list of factors with no management implication is an unfinished environmental scan.

Câu 2. Trình bày ba cấp độ văn hóa tổ chức theo Schein và bốn loại văn hóa trong mô hình cạnh tranh giá trị của Cameron và Quinn. Vận dụng hồ sơ văn hóa của Tân Lộc để đề xuất hướng thay đổi.

Question 2. Describe Schein's three levels of organisational culture and the four culture types in Cameron and Quinn's competing values framework. Use Tan Loc's culture profile to propose a direction of change.

- Schein (1985): sản phẩm hữu hình (cách bố trí, nghi thức, trang phục, văn bản) dễ thấy nhưng khó giải nghĩa; giá trị được tuyên bố (chiến lược, mục tiêu, triết lý được nói ra); giả định nền tảng là niềm tin được coi là hiển nhiên, không ai nói ra nhưng chi phối hành vi.
Schein (1985): artefacts (layout, rituals, dress, documents) are visible but hard to decipher; espoused values (stated strategies, goals, philosophies); basic underlying assumptions are taken-for-granted beliefs that nobody states but that drive behaviour.
- Thay đổi văn hóa khó vì giả định nền tảng nằm sâu nhất. Đổi khẩu hiệu là đổi tầng giữa; muốn đổi giả định, lãnh đạo phải đổi điều mình chú ý, đo lường, khen thưởng và cách phản ứng khi có sự cố.
Culture change is hard because assumptions lie deepest. A new slogan changes only the middle level; to change assumptions, leaders must change what they attend to, measure, reward and how they react to incidents.
- Cameron và Quinn (1999) dùng hai trục: linh hoạt – tự chủ so với ổn định – kiểm soát; hướng nội bộ so với hướng bên ngoài. Bốn loại: gia đình (nội bộ, linh hoạt), sáng tạo (bên ngoài, linh hoạt), thị trường (bên ngoài, kiểm soát), thứ bậc (nội bộ, kiểm soát).
Cameron and Quinn (1999) use two axes: flexibility and discretion versus stability and control; internal focus versus external focus. Four types: clan (internal, flexible), adhocracy (external, flexible), market (external, control), hierarchy (internal, control).
- Tân Lộc: thứ bậc 40,0 điểm xuống 20,8 (giảm 19,2); gia đình và sáng tạo cùng tăng 10,8; thị trường gần như giữ nguyên (-2,5). Hướng thay đổi: bớt kiểm soát chi tiết, tăng làm việc nhóm và đề xuất mẫu mới.
Tan Loc: hierarchy falls from 40.0 to 20.8 (down 19.2); clan and adhocracy both rise by

10.8; market stays almost unchanged (-2.5). Direction: less detailed control, more teamwork and new design proposals.

- **Hành động:** nhóm cải tiến liên xưởng họp hằng tháng; thưởng cho sáng kiến được áp dụng; quản đốc chuyển từ phạt lỗi sang phân tích nguyên nhân; nội quy lao động vẫn giữ (Bộ luật Lao động Điều 118 bắt buộc nội quy bằng văn bản khi sử dụng từ 10 người lao động trở lên) nhưng sửa phần quy trình xử lý vi phạm cho rõ, công bằng.
Actions: monthly cross-plant improvement teams; rewards for adopted suggestions; supervisors move from punishing errors to analysing causes; the work rules remain (Labour Code Article 118 requires written rules where 10 or more employees are used) but the disciplinary procedure is rewritten to be clear and fair.

Câu 3. Phân biệt môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và môi trường nội bộ. Giải thích vì sao phân tích SWOT cần đi tiếp đến ma trận TOWS và vì sao nhà quản trị cần đánh giá mức bất định của môi trường.

Question 3. Distinguish the macro, task and internal environments. Explain why SWOT analysis should be carried on into a TOWS matrix and why managers need to assess environmental uncertainty.

- **Vĩ mô:** các lực lượng chung (chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, tự nhiên, pháp luật) tác động tới mọi doanh nghiệp, một doanh nghiệp đơn lẻ gần như không thay đổi được; **vi mô:** các bên có quan hệ trực tiếp với doanh nghiệp trong ngành, doanh nghiệp tác động được phần nào; **nội bộ:** những gì doanh nghiệp kiểm soát.
Macro: general forces (political, economic, social, technological, environmental, legal) that affect all firms and that a single firm can hardly change; task: parties directly linked to the firm in its industry, which it can influence to some extent; internal: what the firm controls.
- SWOT dừng ở bảng liệt kê. TOWS ghép từng cặp: SO dùng điểm mạnh nắm cơ hội, ST dùng điểm mạnh giảm thách thức, WO tận dụng cơ hội khắc phục điểm yếu, WT giảm điểm yếu và tránh thách thức. Thiếu bước này, SWOT không sinh ra chiến lược.
SWOT stops at a list. TOWS pairs them: SO uses strengths to seize opportunities, ST uses strengths to reduce threats, WO uses opportunities to overcome weaknesses, WT minimises weaknesses and avoids threats. Without this step SWOT yields no strategy.
- Duncan (1972) đo bất định theo hai chiều: phức tạp (số yếu tố và mức khác nhau giữa chúng) và biến động (tốc độ, mức khó đoán của thay đổi). Bốn ô cho bốn mức bất định từ thấp tới cao.
Duncan (1972) measures uncertainty on two dimensions: complexity (number and dissimilarity of factors) and dynamism (speed and unpredictability of change). Four cells give four levels from low to high.
- Mức bất định quyết định cách tổ chức: môi trường ổn định – đơn giản hợp với cơ cấu cơ học, quy trình chuẩn; môi trường bất định cao cần cơ cấu hữu cơ, người kết nối ranh giới, dự báo kịch bản, liên minh.
The level of uncertainty shapes organisation: stable, simple settings suit mechanistic structures and standard procedures; highly uncertain settings need organic structures, boundary spanners, scenario forecasting and alliances.
- Ví dụ Tân Lộc: mức phức tạp 3,8, biến động 3,4, thuộc ô bất định cao; công ty lập tổ theo dõi quy định của nước nhập khẩu và ký hợp đồng mua gỗ dài hạn có điều khoản

giá.

Tan Loc example: complexity 3.8, dynamism 3.4, in the high-uncertainty cell; the firm sets up a team to monitor importing-country rules and signs long-term timber contracts with price clauses.

3.13. Câu hỏi trắc nghiệm — Multiple-choice questions

17. Ở một công ty, mọi người đều tin nhưng không ai nói ra rằng “cấp trên luôn đúng, không nên phản biện”. Theo Schein, niềm tin này thuộc cấp độ văn hóa nào?
In a company everyone believes, though nobody says so, that “the boss is always right and should not be challenged”. In Schein's model this belief belongs to which level of culture?
- A. Sản phẩm hữu hình / *Artefacts*
 - B. Giá trị được tuyên bố / *Espoused values*
 - C. Giả định nền tảng / *Basic underlying assumptions*
 - D. Chuẩn mực pháp lý / *Legal norms*
18. Ngành đồ gỗ xuất khẩu có vài nhà nhập khẩu mua phần lớn sản lượng và dễ đổi nhà cung cấp. Lực lượng nào trong mô hình Porter mạnh lên?
In wood furniture exporting a few importers buy most of the output and can easily switch suppliers. Which of Porter's forces is strong?
- A. Quyền lực của người mua / *Bargaining power of buyers*
 - B. Đe dọa gia nhập mới / *Threat of new entrants*
 - C. Quyền lực của nhà cung cấp / *Bargaining power of suppliers*
 - D. Đe dọa của sản phẩm thay thế / *Threat of substitutes*
19. Doanh nghiệp công nghiệp có 85 lao động tham gia BHXH bình quân năm, doanh thu 62 tỷ đồng, tổng nguồn vốn 18 tỷ đồng. Theo Nghị định 80/2021 Điều 5, doanh nghiệp này là:
An industrial firm has an annual average of 85 insured employees, revenue of VND 62 billion and total capital of VND 18 billion. Under Article 5 of Decree 80/2021 it is:
- A. Siêu nhỏ / *Micro*
 - B. Nhỏ / *Small*
 - C. Vừa / *Medium*
 - D. Không thuộc DNNVV / *Not an SME*
20. Doanh nghiệp thương mại có 60 lao động tham gia BHXH bình quân năm, doanh thu 90 tỷ đồng, tổng nguồn vốn 30 tỷ đồng. Theo Nghị định 80/2021 Điều 5, doanh nghiệp này là:
A trading firm has an annual average of 60 insured employees, revenue of VND 90 billion and total capital of VND 30 billion. Under Article 5 of Decree 80/2021 it is:
- A. Nhỏ / *Small*
 - B. Siêu nhỏ / *Micro*
 - C. Không thuộc DNNVV / *Not an SME*
 - D. Vừa / *Medium*

- 21.** Môi trường của một chuỗi trà sữa có ít yếu tố cần theo dõi nhưng thị hiếu thay đổi theo tháng. Theo Duncan, mức bất định là:
A bubble-tea chain faces few environmental factors but tastes change every month. In Duncan's matrix its uncertainty is:
- A.** Thấp / *Low*
 - B.** Tương đối thấp / *Moderately low*
 - C.** Tương đối cao / *Moderately high*
 - D.** Cao / *High*
- 22.** Văn hóa coi trọng mục tiêu doanh số, thị phần, cạnh tranh với đối thủ và kiểm soát kết quả thuộc loại nào trong mô hình Cameron – Quinn?
A culture that values sales targets, market share, beating rivals and controlling results is which Cameron–Quinn type?
- A.** Gia đình / *Clan*
 - B.** Sáng tạo / *Adhocracy*
 - C.** Thứ bậc / *Hierarchy*
 - D.** Thị trường / *Market*
- 23.** Tân Lộc dùng hồ sơ nguồn gốc gỗ đầy đủ (điểm mạnh) để đáp ứng yêu cầu truy xuất ngày càng chặt của nước nhập khẩu (thách thức). Đây là chiến lược nào trong ma trận TOWS?
Tan Loc uses its full timber-origin records (a strength) to meet importers' tightening traceability rules (a threat). Which TOWS strategy is this?
- A.** SO
 - B.** ST
 - C.** WO
 - D.** WT
- 24.** Năm 2025 một doanh nghiệp hoạt động đủ 12 tháng; tổng số lao động có tham gia BHXH cuối các tháng cộng lại là 1.140 người, cuối tháng 12 có 100 người. Số lao động bình quân năm theo Nghị định 80/2021 Điều 7 là:
In 2025 a firm operated for all 12 months; the month-end counts of insured employees add up to 1,140, with 100 at the end of December. Its annual average workforce under Article 7 of Decree 80/2021 is:
- A.** 95 người / *95 employees*
 - B.** 100 người / *100 employees*
 - C.** 114 người / *114 employees*
 - D.** 1.140 người / *1,140 employees*

Chương 4. Thông tin và ra quyết định trong quản trị — Chapter 4. Information and decision-making in management

Mục tiêu chương — Chapter objectives

- Phân biệt dữ liệu với thông tin; nêu yêu cầu đối với thông tin quản trị và các loại hệ thống thông tin theo cấp quản trị.
Distinguish data from information; state the requirements of management information and the types of information system by management level.
- Nêu khái niệm, cách phân loại quyết định quản trị, thẩm quyền quyết định trong công ty cổ phần theo Luật Doanh nghiệp, và quy trình tám bước ra quyết định.
State the concept and classification of management decisions, decision authority in a joint stock company under the Law on Enterprises, and the eight-step decision-making process.
- So sánh mô hình hợp lý, hợp lý giới hạn và trực giác; phân biệt điều kiện chắc chắn, rủi ro và không chắc chắn.
Compare the rational, bounded rationality and intuitive models; distinguish certainty, risk and uncertainty.
- Giải một ma trận lợi ích theo maximax, maximin, minimax regret, Laplace, Hurwicz, EMV; tính EVPI; giải cây quyết định hai giai đoạn; lập ma trận ra quyết định có trọng số.
Solve a payoff matrix by maximax, maximin, minimax regret, Laplace, Hurwicz and EMV; compute EVPI; solve a two-stage decision tree; build a weighted decision matrix.
- Áp dụng động não, nhóm danh nghĩa, Delphi; nhận diện và phòng tránh các bias nhận thức.
Apply brainstorming, the nominal group technique and Delphi; recognise and guard against cognitive biases.

Tình huống xuyên chương: Công ty CP Chế biến Trái cây Đồng Sen — Running case: Dong Sen Fruit Processing JSC

Công ty CP Chế biến Trái cây Đồng Sen có nhà máy ở Đồng Tháp, 220 lao động, sản xuất xoài sấy, mít sấy và nước ép đóng chai, bán qua chuỗi siêu thị, cửa hàng tiện lợi và sàn thương mại điện tử. Tổng tài sản trên báo cáo tài chính gần nhất là 80 tỷ đồng. Công ty tổ chức theo mô hình Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc. Năm nay Đồng Sen gặp ba quyết định: (1) xưởng đã chạy 95% công suất, quý trước giao trễ 12% số đơn, phải chọn cách tăng công suất; (2) một nhà nhập khẩu Nhật Bản đặt vấn đề mua xoài sấy đạt chuẩn, phải chọn cách đầu tư dây chuyền xuất khẩu; (3) dữ liệu bán hàng, kho, sản xuất nằm rời trên các bảng tính, phải chọn phần mềm ERP.

Dong Sen Fruit Processing JSC has a plant in Dong Thap with 220 workers, making dried mango, dried jackfruit and bottled juice sold through supermarket chains, convenience stores and e-commerce platforms. Total assets in the latest financial statements are VND 80 billion. The company has a General Meeting of Shareholders, a Board of Directors, a Supervisory Board and a General Director. This year Dong Sen faces three decisions: (1) the plant runs at 95% of capacity and 12% of orders were late last quarter, so it must choose how to add capacity; (2) a Japanese importer wants to buy export-grade dried mango, so it must choose

how to invest in an export line; (3) sales, inventory and production data sit in separate spreadsheets, so it must choose an ERP package.

4.1. Thông tin trong quản trị — Information in management

Dữ liệu là các sự kiện, con số thô ghi nhận từ hoạt động: số thùng xoài nhập kho, giờ máy chạy, hóa đơn bán hàng. **Thông tin** là dữ liệu đã được chọn lọc, sắp xếp, xử lý để người nhận dùng được cho một quyết định. Cùng một bảng 5.000 dòng hóa đơn, trưởng phòng kinh doanh cần thông tin “doanh thu theo kênh tháng này so với tháng trước”, còn Tổng giám đốc cần “tỷ trọng kênh thương mại điện tử ba năm qua”.

Data are raw facts and figures recorded from operations: cases of mango received, machine hours, sales invoices. Information is data selected, arranged and processed so that the recipient can use it for a decision. From the same 5,000 invoice lines, the sales manager needs “revenue by channel this month against last month”, while the General Director needs “the e-commerce share over three years”.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Thông tin quản trị là thông tin phục vụ các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát. Nó có ba vai trò: làm **căn cứ ra quyết định**, là **phương tiện truyền đạt** quyết định và mệnh lệnh, là **dữ liệu phản hồi** để kiểm soát việc thực hiện. Thông tin chỉ có giá trị khi nó có thể làm thay đổi quyết định.

Management information is information that serves planning, organising, leading and controlling. It has three roles: the basis for decisions, the means of communicating decisions and orders, and the feedback for controlling implementation. Information has value only if it can change a decision.

Yêu cầu đối với thông tin quản trị:

Requirements of management information:

Yêu cầu <i>Requirement</i>	Nội dung <i>Meaning</i>	Ví dụ ở Đồng Sen <i>Dong Sen example</i>
Chính xác <i>Accurate</i>	Phản ánh đúng sự việc, có nguồn kiểm được <i>Reflects the facts, with a checkable source</i>	Tồn kho trên phần mềm khớp kiểm đếm cuối tháng <i>System stock matches the month-end count</i>
Kịp thời <i>Timely</i>	Đến trước lúc phải quyết định <i>Arrives before the decision is due</i>	Báo cáo đơn trễ hằng ngày, không đợi cuối quý <i>Late orders reported daily, not at quarter-end</i>
Đầy đủ <i>Complete</i>	Đủ các mặt cần cho quyết định <i>Covers every aspect the decision needs</i>	Giá thu mua xoài kèm sản lượng vụ, chất lượng <i>Mango purchase price with harvest volume and quality</i>
Thích hợp <i>Relevant</i>	Đúng nhu cầu của từng cấp, bỏ chi tiết thừa <i>Fits each level's needs, without surplus detail</i>	Tổ trưởng nhận năng suất ca, không nhận báo cáo tài chính <i>Team leaders get shift output, not financial statements</i>

Yêu cầu <i>Requirement</i>	Nội dung <i>Meaning</i>	Ví dụ ở Đồng Sen <i>Dong Sen example</i>
Kinh tế <i>Economical</i>	Chi phí thu thập nhỏ hơn giá trị thông tin <i>Collection cost below the value of the information</i>	Không thuê khảo sát đắt hơn EVPI (mục 4.8) <i>No survey costing more than the EVPI (section 4.8)</i>

VÍ DỤ / EXAMPLE — Đồng Sen xác định nguyên nhân giao trễ. Dữ liệu: 1.840 đơn trong quý, 221 đơn trễ. Xử lý thành thông tin theo khâu gây trễ cho thấy 150 đơn trễ do chờ sấy, 46 do thiếu bao bì, 25 do xe giao hàng.

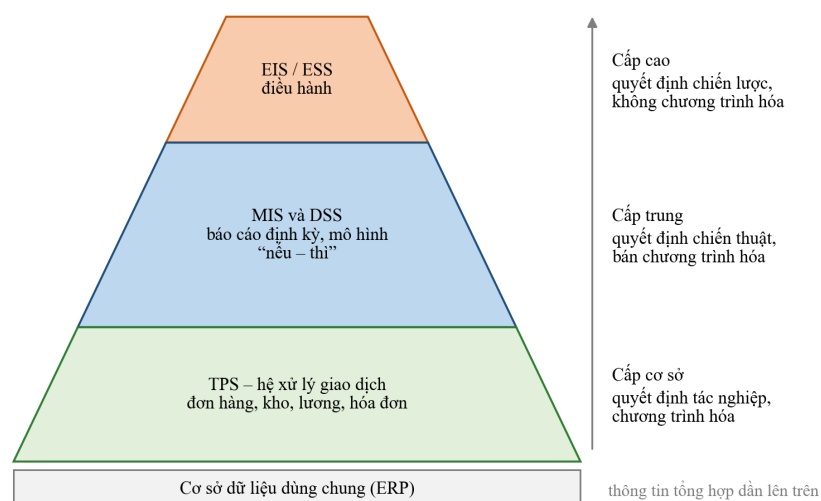
Dong Sen looks for the cause of late deliveries. Data: 1,840 orders in the quarter, 221 late. Processed into information by stage, it shows 150 late orders waiting for drying, 46 for packaging and 25 for trucks.

- Tỷ lệ trễ = $221/1.840 = 12,0\%$. Khâu sấy chiếm $150/221 = 67,9\%$ số đơn trễ.
Late rate = $221/1,840 = 12.0\%$. Drying accounts for $150/221 = 67.9\%$ of late orders.
- Thông tin này chuyển vấn đề từ “nhân viên giao hàng chậm” sang “thiếu công suất sấy”, đúng vấn đề cần quyết định ở mục 4.4.
This information shifts the problem from “slow delivery staff” to “insufficient drying capacity”, the real problem decided in section 4.4.

4.2. Hệ thống thông tin quản lý — *Management information systems*

Hệ thống thông tin là tập hợp con người, quy trình, phần mềm, dữ liệu và thiết bị thu thập, lưu trữ, xử lý, phân phối thông tin cho tổ chức. Mỗi cấp quản trị cần một loại thông tin khác nhau, nên doanh nghiệp có nhiều hệ thống chồng lên nhau trên cùng một cơ sở dữ liệu.

An information system is a set of people, procedures, software, data and equipment that collects, stores, processes and distributes information for an organisation. Each management level needs different information, so firms run layered systems on one shared database.



Hình 4.1. Hệ thống thông tin theo cấp quản trị và loại quyết định
Figure 4.1. Information systems by management level and type of decision

Hệ thống System	Chức năng Function	Người dùng Users	Ví dụ ở Đồng Sen Dong Sen example
TPS	Ghi nhận giao dịch hằng ngày <i>Records daily transactions</i>	Nhân viên, cấp cơ sở <i>Staff, first-line managers</i>	Phần mềm bán hàng, phiếu nhập kho <i>Sales software, goods-received notes</i>
MIS	Tổng hợp thành báo cáo định kỳ theo mẫu <i>Summarises into scheduled standard reports</i>	Cấp trung <i>Middle managers</i>	Báo cáo tuần: sản lượng, tồn kho, đơn trễ <i>Weekly report: output, stock, late orders</i>
DSS	Mô hình phân tích “nếu – thì” cho vấn đề bán cấu trúc <i>What-if models for semi-structured problems</i>	Cấp trung, chuyên viên <i>Middle managers, analysts</i>	Bảng tính mô phỏng lợi nhuận theo giá thu mua xoài <i>Spreadsheet simulating profit against mango price</i>
EIS / ESS	Chỉ tiêu tổng hợp, xu hướng, dữ liệu bên ngoài <i>Aggregate indicators, trends, external data</i>	Cấp cao <i>Top managers</i>	Bảng điều khiển doanh thu, biên lợi nhuận, thị phần <i>Dashboard of revenue, margin, market share</i>
ERP	Tích hợp dữ liệu mọi bộ phận vào một cơ sở dữ liệu <i>Integrates all departments' data in one database</i>	Toàn doanh nghiệp <i>Whole firm</i>	Gói phần mềm chọn ở mục 4.10 <i>The package chosen in section 4.10</i>

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Đồng nhất hệ thống thông tin quản lý với phần mềm. Phần mềm chỉ là một thành phần; thiếu quy trình nhập liệu và người chịu trách nhiệm về dữ liệu thì báo cáo sai dù phần mềm đắt tiền. Lỗi thứ hai: gửi cùng một báo cáo chi tiết cho mọi cấp, vi phạm yêu cầu thích hợp.

Equating a management information system with software. Software is one component; without data entry procedures and data owners, reports are wrong however costly the software. Second mistake: sending the same detailed report to every level, breaching the relevance requirement.

4.3. Quyết định quản trị: khái niệm và phân loại — *Management decisions: concept and types*

Quyết định quản trị là sự lựa chọn của chủ thể quản trị giữa các phương án hành động để giải quyết một vấn đề hoặc nắm một cơ hội của tổ chức, kèm mục tiêu, người thực hiện, nguồn lực và thời hạn. Ra quyết định gắn với mọi chức năng: chọn mục tiêu (hoạch định), chọn cơ cấu (tổ chức), chọn cách động viên (lãnh đạo), chọn biện pháp điều chỉnh (kiểm soát). Mintzberg xếp nhóm vai trò quyết định (doanh nhân, xử lý xáo trộn, phân bổ nguồn lực, đàm phán) thành một trong ba nhóm vai trò của nhà quản trị.

A management decision is a manager's choice among courses of action to solve a problem or seize an opportunity for the organisation, with a goal, the people responsible, resources and a deadline. Decision-making runs through every function: choosing goals (planning), structures (organising), ways to motivate (leading) and corrective action (controlling). Mintzberg placed the decisional roles (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator) as one of the three groups of managerial roles.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Một quyết định quản trị đạt yêu cầu khi: **có căn cứ** (thông tin, phân tích); **đúng thẩm quyền**; **thống nhất** với mục tiêu và các quyết định khác; **có địa chỉ** (ai làm, làm gì, đến khi nào); **kịp thời**; **rõ ràng**, đo được kết quả.

*A sound management decision is **well-founded** (information, analysis); **within authority**; **consistent** with goals and other decisions; **addressed** (who does what by when); **timely**; and **clear**, with measurable results.*

Tiêu chí phân loại <i>Basis</i>	Các loại <i>Types</i>	Ví dụ ở Đồng Sen <i>Dong Sen example</i>
Cấp ra quyết định <i>Level</i>	Chiến lược – chiến thuật – tác nghiệp <i>Strategic – tactical – operational</i>	Xuất khẩu sang Nhật; phân bổ ngân sách quảng cáo theo kênh; xếp ca sấy tuần tới <i>Exporting to Japan; splitting the advertising budget by channel; next week's drying shifts</i>
Mức độ lặp lại <i>Repetition</i>	Được chương trình hóa – không được chương trình hóa <i>Programmed – non-programmed</i>	Đặt bao bì khi tồn dưới 20.000 túi; xử lý khiếu nại an toàn thực phẩm lần đầu <i>Reordering packaging below 20,000 bags; a first food-safety complaint</i>
Chủ thể <i>Who decides</i>	Cá nhân – tập thể <i>Individual – group</i>	Quản đốc dừng máy; Hội đồng quản trị biểu quyết kế hoạch năm <i>A supervisor stops a machine; the board votes on the annual plan</i>

Tiêu chí phân loại <i>Basis</i>	Các loại <i>Types</i>	Ví dụ ở Đồng Sen <i>Dong Sen example</i>
Điều kiện thông tin <i>Information</i>	Chắc chắn – rủi ro – không chắc chắn (mục 4.6) <i>Certainty – risk – uncertainty (section 4.6)</i>	Giá thuê kho theo hợp đồng; cầu năm tới có xác suất; cầu ở Nhật chưa có dữ liệu <i>Contracted warehouse rent; next year's demand with probabilities; Japanese demand with no data</i>

Theo H. Simon, quyết định **được chương trình hóa** là quyết định lặp lại, có thủ tục, quy tắc, chính sách sẵn để giải; quyết định **không được chương trình hóa** là quyết định mới, không có cấu trúc rõ, hệ quả lớn, cần phán đoán. Càng lên cấp cao, tỷ trọng quyết định không được chương trình hóa càng lớn (Hình 4.1).

*Following H. Simon, **programmed** decisions are repetitive and settled by existing procedures, rules and policies; **non-programmed** decisions are novel, unstructured and consequential, needing judgement. The higher the level, the larger the share of non-programmed decisions (Figure 4.1).*

Thẩm quyền quyết định trong công ty cổ phần — *Decision authority in a joint stock company*

Luật Doanh nghiệp (văn bản hợp nhất 67/VBHN-VPQH ngày 15/8/2025) phân thẩm quyền quyết định theo cấp. Quyết định đúng nội dung nhưng sai thẩm quyền vẫn là quyết định không đạt yêu cầu.

The Law on Enterprises (consolidated text 67/VBHN-VPQH of 15 August 2025) allocates decision authority by level. A decision that is right in substance but outside the decider's authority is still unsound.

Cơ quan <i>Body</i>	Căn cứ <i>Provision</i>	Nguyên văn (trích) <i>Wording (excerpt)</i>
Đại hội đồng cổ đông <i>General Meeting of Shareholders</i>	Điều 138 khoản 2 điểm d <i>Art. 138(2)(d)</i>	“Quyết định đầu tư hoặc bán số tài sản có giá trị từ 35% tổng giá trị tài sản trở lên được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của công ty, trừ trường hợp Điều lệ công ty quy định một tỷ lệ hoặc một giá trị khác” <i>Decides on investing in or selling assets worth 35% or more of total assets in the latest financial statements, unless the charter sets another ratio or value</i>
Hội đồng quản trị <i>Board of Directors</i>	Điều 153 khoản 2 điểm a, e <i>Art. 153(2)(a), (e)</i>	“Quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển trung hạn và kế hoạch kinh doanh hằng năm của công ty”; “Quyết định phương án đầu tư và dự án đầu tư trong thẩm quyền và giới hạn theo quy định của pháp luật” <i>Decides the strategy, medium-term development plan and annual business plan; decides investment options and projects within its authority and legal limits</i>

Cơ quan <i>Body</i>	Căn cứ <i>Provision</i>	Nguyên văn (trích) <i>Wording (excerpt)</i>
Giám đốc hoặc Tổng giám đốc <i>Director or General Director</i>	Điều 162 khoản 3 điểm a <i>Art. 162(3)(a)</i>	“Quyết định các vấn đề liên quan đến công việc kinh doanh hằng ngày của công ty mà không thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị” <i>Decides matters of the company's day-to-day business not reserved to the Board</i>

Điều 165 khoản 1 điểm b đặt chuẩn hành xử cho người quản lý khi ra quyết định: “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”. Hồ sơ phân tích phương án (ma trận lợi ích, cây quyết định) là bằng chứng của sự cẩn trọng đó.

Article 165(1)(b) sets the standard of conduct for managers when deciding: to exercise their rights and duties honestly, prudently and in the best way to secure the company's maximum lawful interests. A file of the analysis (payoff matrix, decision tree) is evidence of that prudence.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Đồng Sen, tổng tài sản 80 tỷ đồng, Điều lệ không quy định tỷ lệ khác.

Dong Sen, total assets VND 80 billion, charter sets no other ratio.

1. Ngưỡng Điều 138: $35\% \times 80 = 28$ tỷ đồng.

Article 138 threshold: $35\% \times 80 = \text{VND } 28 \text{ billion}$.

2. Phương án xây xưởng mới cần 30 tỷ đồng ≥ 28 tỷ: thuộc thẩm quyền Đại hội đồng cổ đông. Phương án mở rộng dây chuyền 12 tỷ đồng < 28 tỷ: Hội đồng quản trị quyết định (Điều 153 khoản 2 điểm e).

Building a new plant needs VND 30 billion ≥ 28 billion: a matter for the General Meeting of Shareholders. Extending the line costs 12 billion < 28 billion: the Board decides (Art. 153(2)(e)).

3. Xếp ca sấy, đặt bao bì, chọn đơn vị vận chuyển hằng tháng: Tổng giám đốc quyết định (Điều 162 khoản 3 điểm a), thường giao tiếp cho quản đốc theo quy trình.

Drying shifts, packaging orders and the monthly carrier: the General Director decides (Art. 162(3)(a)), usually delegating to supervisors under set procedures.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Cho rằng Tổng giám đốc quyết định mọi khoản đầu tư vì là người điều hành. Thẩm quyền chia theo giá trị: khoản đầu tư từ 35% tổng tài sản thuộc Đại hội đồng cổ đông (trừ khi Điều lệ quy định khác). Lỗi thứ hai: tính 35% trên vốn điều lệ thay vì trên tổng giá trị tài sản ghi trong báo cáo tài chính gần nhất.

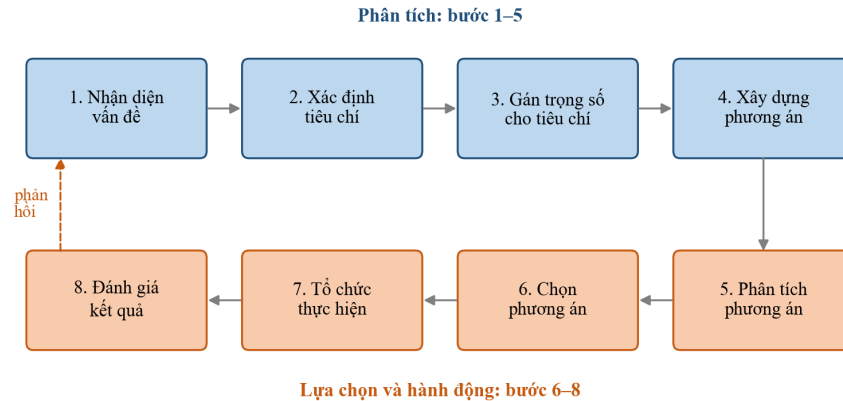
Assuming the General Director decides every investment because he or she runs the company.

Authority depends on value: investments of 35% of total assets or more belong to the General Meeting (unless the charter says otherwise). Second mistake: applying 35% to charter capital instead of total assets in the latest financial statements.

4.4. Quy trình ra quyết định — The decision-making process

Quy trình tám bước tách việc ra quyết định thành phần phân tích (bước 1–5) và phần lựa chọn, hành động (bước 6–8). Bước 8 đưa kết quả trở lại bước 1: kết quả chưa đạt thì vấn đề được nhận diện lại.

The eight-step process splits decision-making into analysis (steps 1–5) and choice and action (steps 6–8). Step 8 feeds back to step 1: if results fall short, the problem is identified afresh.



Hình 4.2. Quy trình tám bước ra quyết định
Figure 4.2. The eight-step decision-making process

VÍ DỤ / EXAMPLE — Đồng Sen áp dụng quy trình cho quyết định tăng công suất.
Dong Sen applies the process to the capacity decision.

1. Vấn đề: công suất sấy không đáp ứng đơn hàng (67,9% đơn trễ do chờ sấy, mục 4.1), không phải do nhân viên giao hàng.
Problem: drying capacity cannot meet orders (67.9% of late orders wait for drying, section 4.1), not delivery staff.
2. Tiêu chí: lợi nhuận tăng thêm 5 năm, vốn cần có, mức lỗ xấu nhất, thời gian đưa vào chạy.
Criteria: extra five-year profit, capital required, worst-case loss, time to start up.
3. Hội đồng quản trị coi lợi nhuận là tiêu chí chính, mức lỗ xấu nhất là ràng buộc (không quá 10 tỷ đồng).
The board treats profit as the main criterion and worst-case loss as a constraint (no more than VND 10 billion).
4. Bốn phương án A1–A4 (mục 4.6), gồm phương án giữ nguyên làm mốc so sánh.
Four alternatives A1–A4 (section 4.6), including keeping capacity as the baseline.
5. Phân tích bằng ma trận lợi ích theo ba trạng thái cầu (mục 4.7, 4.8).
Analysis with a payoff matrix over three demand states (sections 4.7, 4.8).
6. Chọn A2 theo EMV và minimax regret; Hội đồng quản trị có thẩm quyền vì vốn 12 tỷ đồng dưới ngưỡng 28 tỷ.
Choose A2 by EMV and minimax regret; the board has authority because VND 12 billion is below the 28 billion threshold.